



**wissens  
management**  
Das Magazin für Führungskräfte

# wissens management

Das Magazin für Führungskräfte

Titelthema

18

## Entdecke den Erfinder in Dir:

Ideen- & Innovationsmanagement im Unternehmen

Praxis Wissensmanagement

10

Deutschland, Deine Führungswüsten?  
Ein Plädoyer für Selbstverständlichkeiten

Dokumentation + Kommunikation

32

Internationale Zusammenarbeit – weshalb  
der globale Wissensaustausch so schwierig ist

Human Resources

38

Wenn das Wissen in Rente geht

Trends

50

Risikomanagement:  
Wenn Wissen doch Macht ist

Webinar: Wissensvermittlung in 3D  
26. Mai 2011  
[www.wissensmanagement.net/onlineveranstaltungen](http://www.wissensmanagement.net/onlineveranstaltungen)

Gudrun Happich

## Die Natur als Ideenquelle

**Haifischhaut als Vorlage für einen Schwimmanzug, Lotus für selbstreinigende Oberflächen, Bäume für die Statikkonstruktion des Flughafens Stuttgart: Die Natur steht immer wieder Modell für Innovationen aller Art. Auch für Organisation, Management und Strategie von Unternehmen kann sie Vorbild sein – und in mancher Hinsicht als Wissensquelle dienen. Schließlich ist die Natur das erfolgreichste Unternehmen der Welt, wie bereits der Biokybernetiker Frederic Vester befand.**

### Krisen überstehen

Spätestens nach den vergangenen zwei turbulenten Wirtschaftsjahren sind wir alle krisenerprobt. Auch die Natur hat ihre Widerstandskraft in der Krise bereits mehrfach unter Beweis gestellt: Etwa in der letzten Eiszeit. Der kälteste Punkt war vor etwa 21.000 Jahren erreicht, für die Tierarten ein gravierender Einschnitt, auf den sich nicht alle schnell genug einstellen konnten. Viele Arten starben aus. Andere passten sich an: Das Wollhaarmammut entwickelte ein Fell mit bis zu einem Meter langen Haaren, eine etwa zehn Zentimeter dicke Fettschicht unter der Haut sowie Talgdrüsen im Fell zum Schutz gegen Kälte und Nässe. Das Mammut fraß außerdem das trockene Gras, das in den Steppen ausreichend vorhanden war. Andere Arten passten sich nicht nur an, sondern nutzen die veränderten Bedingungen: Durch die wachsenden Gletscher sanken die Meeresspiegel. So konnten zum Beispiel Urpferde über ausgetrocknete Meere von Nordamerika nach Asien auswandern und dort neue Lebensräume finden. Anpassung an neue Bedingungen oder sie zum eigenen Vorteil ausnutzen und das Denken in langfristigen Zeiträumen sind hier also die Erfolgsprinzipien der Natur.

Auch Unternehmen, die genau das in der vergangenen Wirtschaftskrise schafften und sich auf die veränderten Bedingungen einstellten, haben die Depression überstanden. Zum Beispiel haben sich Familienunternehmen besser geschlagen, da sie sich langfristiger orientieren als börsennotierte Unternehmen, wie eine Studie von Auxilion (2010) erwiesen hat. So führen die Prinzipien der Natur oft auch in der Wirtschaftswelt zum Erfolg. Wer weiß, wie Naturgesetze funktionieren, kann sie auf den Unternehmensalltag übertragen und so neue, auch unkonventionelle Betrachtungsweisen finden. Wie können Unternehmen die Natur also als Wissensquelle nutzen?

### Fehler vorhersehen

Zum Beispiel zeigt die Natur: Fehler passieren und es ist besser, sich darauf einzustellen. Genau das geschieht im Körper bei der Blutgerinnung. Unser Körper geht davon aus, dass – trotz bester Vorbereitung und Planung – Fehler passieren und Verletzungen immer wieder vorkommen. Deshalb gerinnt Blut an der Luft: Bestimmte Rezeptoren auf der Oberfläche der flachen Blutplättchen werden aktiviert, sie verkleben untereinander. Zusätzlich werden aus dem Körper noch mehr Blutplättchen zur Wunde transportiert – die Wunde wird geschlossen, die Blutung gestillt und das restliche Blut flüssig im Körper behalten. Flüssig im Blutkreislauf, geronnen bei Verletzung: Wir überleben durch die Erwartung eines Fehlers und die entsprechend schnelle Reaktion.

In Unternehmen ist es doch häufig so: Es wird geplant und getüfelt, damit alles perfekt läuft. Wenn es dann aber Abweichungen gibt, ist kein Puffer eingeplant – Fehler sind um jeden Preis zu vermeiden. Doch Fehler können immer passieren, es ist daher schon bei der Vor-

### Kurz gefasst:

- Die Natur kann auch für die Unternehmensorganisation als Vorbild wirken.
- Über Jahrmillionen hat die Natur gelernt, Krisen zu bewältigen und gestärkt daraus hervorzugehen.
- Kooperieren oder konkurrieren ist eine Frage der Notwendigkeit.
- Die Ressourcen aller zu nutzen, Lasten auf viele Schultern zu verteilen hilft, um dauerhaft leistungsfähig bleiben.

bereitung sinnvoll zu überlegen, was dann zu tun ist. Dabei hilft die Frage: Was ist das Schlimmste, das passieren kann?

### Auf Dauer leistungsfähig bleiben

Die Natur kennt unterschiedliche Arten von Leistungstypen, zum Beispiel unter den Raubkatzen: Der Gepard jagt alleine und schleicht sich an sein Opfer heran. In einem kurzen Sprint beschleunigt er auf über 110 km/h – das schnellste Säugetier der Welt. Danach ist er erschöpft und braucht eine Pause, selbst das Fressen der Beute muss warten. Der Löwe kann nicht so schnell laufen, ist dafür aber auf konstante Leistung eingestellt. Er jagt im Team und ist gewissermaßen der Dauerläufer unter den Raubkatzen.

Wer Gepard ist, bleibt nur leistungsfähig, wenn er systematisch Pausen macht. Im Büro wie in der Steppe. Löwen brauchen ein gutes Team und müssen sich darüber klar werden, mit welchen Kollegen sie die beste Leistung erreichen. Eben genau wie in der Natur erbringen verschiedene Manager oder Mitarbeiter ihre Leistung nicht auf die gleiche Art. Wer seinen persönlichen Typ berücksichtigt, kann sehr viel erfolgreicher sein.

### Alle Ressourcen nutzen und die Last verteilen

Die Ressourcen der Gesamtorganisation erreichen die besten Lösungen, genau wie Symbiosen in der Natur: Pflanzen-

systeme stellen sich gemeinschaftlich auf veränderte Situationen ein. In einer Wurzelraumanlage besteht das System aus verschiedenen Elementen wie Pflanzen, Boden, Mikroorganismen (Bakterien, Pilze u.a.) – bis zu 20.000 verschiedene Arten – mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Funktionen. Wird nun der Boden vergiftet, beginnt sich die Pflanzengemeinschaft neu zu organisieren. Diejenigen Mikroorganismen werden aktiv, die den Schaden fürs System abwenden können oder von den Schadstoffen sogar profitieren. Auch der Boden nimmt einige Schadstoffe auf, die Pflanzen ebenfalls. Jede Ressource wird gebraucht – wie im Unternehmen.

Genau deshalb lohnt es sich, die Last auf den Schultern aller zu verteilen und auf die Kompetenzen der Belegschaft zu zählen. Oft brauchen die Fachexperten einzelner Abteilungen nur an einem Tisch zu sitzen, um eine praktikable Anpassung an den Markt zu erarbeiten. Gibt es klare Vorgaben zu den Zielen und klare Spielregeln, muss das nicht zu umständlicher Basisdemokratie verkommen, sondern kann sich zum intelligenten Umgang mit Veränderungen entwickeln. So z.B. in einem Sportclub, der immer mehr Mitglieder verlor: Der Sportclub brauchte dringend neue Ideen, also engagierte man einen Unternehmensberater. Dessen Konzepte waren gut, aber sie passten nicht zum Unternehmen. Also schlug einer der beiden Geschäftsführer vor, Rat von den Mitarbeitern zu holen. Der zweite zögerte: „Das sind doch vor allem Studenten und Aushilfen, was können die schon sagen.“

Aus Mangel an Alternativen wurden die Mitarbeiter trotzdem gefragt, wie das Unternehmen aus ihrer Sicht den Umsatz steigern könne. Diese hatten immerhin täglich mit Kunden zu tun und kannten das Geschäft unmittelbar – also sprudelten sie nur so vor Ideen, darunter eine Menge brauchbarer. Auch der kritischere der beiden Geschäftsführer war begeistert, aber gab zugleich zu Bedenken, dass es ja auch um die Umsetzung gehe. Auch hierzu hatten die Mitarbeiter gute Vorschläge. Zum Beispiel eine junge Mutter, die Mutter-Kind-Sportkurse anregte – zu diesem Zeitpunkt eine echte Neuigkeit. Und obendrein könnte sie ihr Kind selbst

mitbringen und so anstatt 10 Stunden pro Woche leicht auch 20 Stunden arbeiten. Ganz oft ist es doch so: Die Lösung ist im Unternehmen und der Belegschaft schon vorhanden, man muss ihr nur eine Chance geben.

### Kooperieren und konkurrieren

In der Natur ist es keine Frage der persönlichen Neigung, ob Kooperation oder Konkurrenz zum Erfolg führt – sondern eine Frage der Notwendigkeit. Denn es gibt Situationen, in denen Kooperation die bessere Strategie ist. Oft führt Konkurrenz zum Erfolg. So etwa kämpfen Kolkkraben um das vorhandene Futter, jeder möchte seinen Nachwuchs möglichst gut ernähren; ein logisches Verhalten. Kommen jedoch Wildschweine oder Wölfe hinzu, würde kein einzelner Rabe den Kampf des Stärkeren gewinnen und keiner hätte dann genug zu fressen. Also schließen sie sich zusammen, die einen lenken die großen Tiere ab, die anderen klauen ihnen das Futter, die Beute wird anschließend geteilt – eine echte Kooperation.

Die Idee, nur der Stärkere könne überleben, ist in deutschen Führungsetagen weit verbreitet. In einer Studie der Akademie für Führungskräfte (2010) geben 91,6 Prozent der Manager an, Durchsetzungskraft sei eine der entscheidenden Fähigkeiten für Führungskräfte. Viele Top-Kräfte versuchen dementsprechend, sich durch Stärke und Überlegenheit nach oben zu kämpfen – im Zweifel mit den Ellbogen. Das führt auch manchmal zum Erfolg, wie das Beispiel eines Vorstands zeigt, der ein großes IT-Projekt und mit ihm einen ganzen Unternehmensbereich sanieren sollte. Er „zeichnete“ eine grandiose Vision und löste regelrechte Aufbruchstimmung aus. Dass er den Konkurrenzgedanken förderte, beschleunigte zunächst seinen Erfolg: Schon bei seiner Antrittsrede löste er Begeisterung aus und zeigte Perspektiven, wie der Wettbewerb mit dem eigenen Produkt überholt werden könne und der Bereich so auch über die anderen Unternehmensbereiche hinauswachsen würde. Seine Einstellung „wir zeigen es den anderen“ schlug auf die Mitarbeiter über, motivierte das Team und brachte Aktivität und Handlung in die Situation.

Aber Konkurrenz ist nicht immer die bessere Strategie: Derselbe Vorstand scheiterte an seinem Konkurrenzverhalten gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Denn die wollten „gewinnen“: Sie engagierten sich, machten Überstunden und entwickelten neue Ideen. Ideen aber, die nicht seine eigenen waren, ließ der Vorstand kaum gelten, Anregungen und Vorschläge aus dem Team wies er ab. Grundsätzlich war er misstrauisch und empfand Gegenmeinungen als Angriff und seine Mannschaft als Konkurrenz. Das frustrierte und so verließen die guten Leute den Bereich, das Projekt kippte und der Vorstand musste seinen Posten freigeben. Obendrein hatte er sich auch mit seinen Vorstandskollegen und mit Kunden angelegt, wo das Konkurrenzdenken ebenso unangebracht war. Das Konkurrenzverhalten gegenüber den anderen Bereichen erzeugte Teamgeist und Ehrgeiz im eigenen Bereich, die Konkurrenz gegenüber dem eigenen Team, Kollegen und Kunden zerstörte die Zusammenarbeit. Der Wechsel zwischen beiden Strategien wäre notwendig gewesen.

### Ideen aus der Natur für Unternehmen – klappt das immer?

Es ist kaum möglich, die Natur eins zu eins in die Unternehmenswelt zu kopieren und ihre Beispiele unreflektiert zu nutzen, denn jedes komplexe System folgt einer eigenen, nicht übertragbaren Logik. Und nicht jedes Beispiel der Natur ist für jedes Problem beliebig nutzbar. So liefert ein Ameisenstaat ein gutes Beispiel dafür, wie eine große Menge an Information an eine große Gruppe Mitglieder verteilt wird, und gute Prinzipien für das Kommunikationsmanagement in großen Gruppen. Allerdings ist eine einzelne Ameise auf sich gestellt völlig hilflos. Ohne die Gemeinschaft und ohne ihre Lebensaufgabe – für das Volk zu arbeiten – kann sie nicht lange überleben. Während Ameisen im Staat im Schnitt ein Jahr alt werden, sterben sie alleine nach spätestens drei Wochen. Insekten besinnen sich nicht auf das, was sie eigentlich können und erheben somit keinen Machtanspruch. Die Übertragung auf Managementsysteme ist schwierig, weil Mitarbeiter und Teammitglieder einen eigenen Willen und den Ehrgeiz haben, sich zu entwickeln.

Eine einzelne Ameise ist relativ dumm, in der Gruppe dagegen sind Ameisen äußerst intelligent. Menschen sind dagegen schon als Individuum sehr klug. Ameisen folgen auch keiner komplexen Strategie, sondern einfachen Maximen, die sie fortwährend mit der Umwelt abgleichen. Alle Ameisen sind gleich und verhalten sich gleich, zum Beispiel bleibt die Geschwindigkeit konstant, es gibt keinen „Raser“, der alle links überholen und als erster am Ziel sein will. Im Zentrum steht das Wohl der Gemeinschaft.

#### Fazit:

Die Natur liefert also viele wertvolle Ideen, um Erfolgsprinzipien für Unternehmen zu entwickeln. Die Erkenntnisse verhelfen oft zu einer neuen Sichtweise der eigenen Situation und führen zu neuen Lösungswegen. Wichtig ist dabei, sich anschließend vom Beispiel der Natur zu lösen und das Prinzip auf die konkrete Situation zu übertragen. Es geht also nicht darum, die Natur zu kopieren – denn sie mag das erfolgreichste Unternehmen aller Zeiten sein, aber jedes Unternehmen muss auf seine eigene Art erfolgreich sein.



#### Die Autorin:

Gudrun Happich ist Executive-Coach und Gründerin von Galileo . Institut für Human Excellence. Sie coacht nicht „auch“, sondern ausschließlich – und zwar Leistungsträger auf dem Weg zur Spitze und an der Spitze. Im Frühjahr 2011 ist ihr aktuelles Buch bei Orell Füssli erschienen „Ärmel hoch! Die 20 schwierigsten Führungsthemen und wie Top-Führungskräfte sie anpacken“.

[happich@wissensmanagement.net](mailto:happich@wissensmanagement.net)