

Darwin meets business

Ein neues Wirtschaften - von der Natur lernen.

Auswertende Anmerkungen zur Tagung am 17./18. Juni 2009 im Botanischen Garten

Über 100 Wissenschaftler, Manager, Unternehmensberater, Gewerkschafter trafen sich zu einer ungewöhnlichen Konferenz, an einem ungewöhnlichen Ort, um mit ungewöhnlichen Methoden eine gewöhnliche Frage zu erörtern: Was kann die Wirtschaft, was kann das Management, was können wir allesamt von der Natur und von der Evolution der Natur lernen. Plakativ wurde mit „Darwin (1809 – 1882) meets business“ zwar eine missverständliche Konnotation - des sich im Sinne des Sozialdarwinismus durchsetzenden Stärkeren - in Kauf genommen, doch die Herausforderung wurde dadurch um so deutlicher. –

Biologen, Psychologen, Soziologen, Ökonomen, Bioniker, Physiker, Ingenieure, Zukunftsforscher, Journalisten, Berufspädagogen sowie Verbandsvertreter und Manager großer und kleiner Betriebe gleichsam interdisziplinär an einen Tisch zu bringen, ist eine große Leistung. Schließlich konnten die Teilnehmer nicht davon ausgehen, dass das Motto der Tagung „natürlich wirtschaften - organisch managen – bewusst verbrauchen“ mit dem dahinter liegenden Paradigmenwechsel hin zum „nachhaltigen Wirtschaften“ tragfähig sein würde. Dr. Otto hat dies mit seinem Team von der „Dr. Otto Training und Consulting“ geschafft und durchaus neue Maßstäbe gesetzt.

Mit von der Partie waren zwei richtungweisende Mitveranstalter und Sponsoren: Das BIOKON-Netzwerk und die Deutsche Bundesstiftung Umwelt. [BIOKON](#) vereint vornehmlich Bionik-Experten, die technische Problemlösungen und Produktentwicklungen sowie - in letzter Zeit - auch Wirtschaft, Management und Organisation als Blaupause der Natur im Blick haben. Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt bringt die Synthese zwischen Technik und ihren Folgen auf der einen Seite und dem sozialen und kommunikativen Handeln in sozialen Systemen auf der anderen Seite unter Umwelt- und Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ins Spiel. Von der Natur lernen heißt gleichzeitig, sie nicht zu verschmutzen, nicht ihrer Vielfalt zu berauben und zu verschmutzen und sie nicht durch Leichtfertigkeit oder Eigeninteresse zu zerstören. Diese Synthese des „nachhaltigen Wirtschaftens“ schlängelte sich wie ein roter Faden durch die Tagung, nicht geradlinig und zackig, sondern sympathisch gewunden und mit Schleifen versehen.

Man erinnert sich an die „Treibhäuser der Zukunft“, jene Dokumentation von Reinhard Kahl über das Gelingen von Schule, als die Konferenz mit Vorträgen, Podiumsdiskussionen und Interviews im großen Gewächshaus des Botanischen Garten ihren Verlauf nahm. Trotz Kurzärmlichkeit und Kaltgetränken kam man ins Schwitzen – beim Betrachten von Haifischflossen, Schwarmintelligenz, Ameisenalgorithmen. Und immer wieder wird das Management und die Wirtschaft ins Spiel gebracht – vor allem auch mit ihren fehlgeleiteten Strategien, wie z. B. hemmungsloses Wachstum, unregulierte Märkte, überflüssige Hierarchie nebst Zentralismus und mangelnde Management-Kompetenz.

Wachsende Komplexität überall, zunehmende Beschleunigung, das Ende des fossilen Zeitalters, Schuldenberge und Öko-Kollaps provozieren Zielkonflikte und Widersprüche, denen sich das Management nicht schuldlos ausgesetzt sieht. Die Erkenntnis der Biokybernetik, die Funktion eines Systems sei unabhängig vom Wachstum, ist eigentlich schon ziemlich lange verbreitet, ebenso, dass galoppierendes Wachstum in der Wirtschaft

zum Kollaps führen müsse. Wachstumshormone, die die Pflanzen zu schnell wachsen lassen, richten sie zugrunde. Management by Champignon erscheint uns als Karikatur dessen.

Ob das Versagen oder die Fehlsteuerung einzelner Eliten in Wirtschaft und Politik individuellem Kompetenzmangel zuzurechnen ist, oder ob Teilsysteme oder gar das System als Ganzes (z. B. Finanzsystem, Automobilwirtschaft) an ihre Grenzen gekommen sind, wurde lebhaft diskutiert.

Da beruhigt die Evolution. Man muss nicht erschrecken: ein Unternehmen, eine Branche, eine Region, ein wirtschaftliches oder politisches System, das sich nicht rechtzeitig veränderten Umfeld- und Lebensbedingungen anpasst, wird frei nach Darwin zugunsten höherwertiger und anpassungsfähiger Organisationen verschwinden. Denn: The more things change, the more they remain the same. –

Ein praktisches Beispiel hierzu wurde aus Dortmund gezeigt. Dort werden im Rahmen eines Ausbildungsprojekts dem Wegwerfen ausgelieferte Kleinmöbel nicht einfach nur recycelt, sondern künstlerisch und ästhetisch „aufgecycelt“, die Form und Struktur mögen sich ändern, die Funktion bleibt erhalten. Structure follows function. Die beteiligten Arbeitslosen und Benachteiligten wachsen in ihrer Persönlichkeit, indem sie nach eigenen Ideen etwas Sinnvolles, Brauchbares herstellen, das Liebhaber und Käufer findet.

Apropos Wandel. Die Natur kennt kaum etwas anderes. Und indem sie sich im Fluss befindet bleibt vieles auch erhalten. Man steigt nur einmal in denselben Fluss, beim nächsten Mal ist zwar das Flussbett noch das gleiche, aber das Wasser ist neu. –

Angesichts der radikalen strukturellen Umbrüche, insbesondere vor dem Hintergrund der krisenhaften Zuspitzung in der Wirtschaft und in einzelnen Unternehmen, lautet die Frage mehr denn je: Wie kann der Wandel gestaltet werden? Allerdings war dieser Aspekt merkwürdigerweise in der Tagung unterbelichtet. Zwar wurden entscheidende Prinzipien moderner, organischer und nachhaltiger Organisation herausgearbeitet, wie z. B. Netzwerkorganisation, Prozesshaftigkeit, Selbststeuerung, „wisdom of teams“, Kontrolle durch Kommunikation, Flexibilisierung, Bewältigung von Komplexität, flache Hierarchie, Motivation durch Visionen, Integration der Stakeholder usw., doch wie Manager den Prozess der Veränderung konkret gestalten können, ohne dabei lediglich an ihre eigene Veränderung (Karriere) zu denken, blieb offen. Diese Frage verschärft sich dann, wenn nach dem Prinzip „der langen Bank“, der Verdrängung von Wahrheiten und der kurzfristigen Gewinne verfahren wird, wenn also die Angst vor der Veränderung nur noch zur Bewahrung des Bestehenden führt. Und sie verschärft sich abermals, wenn es sich um kumulative Verdrängungen und Unwahrheiten handelt, also wenn nicht nur eine Krise im System sondern eine Krise des Systems zu beobachten ist.

Während Darwin den schrittweisen Prozess der natürlichen Entwicklung der Arten als Evolution zu höherer, komplexerer Stufe beschreibt, erscheint die Entwicklung der Gesellschaften, der Wirtschaft und der Unternehmen mit der Frage, wie das Neue in die Welt kommt, nicht in gleicher Weise beantwortbar. Technische und soziale Innovationen wie auch politische Erneuerungen waren im geschichtlichen Rückblick häufig verbunden mit mutigen Einzelentdeckungen, massenhaften Bewegungen sowie Interessenkonflikten mit herrschenden Mächten.

Vielleicht hätte es der Tagung gut getan, einen Rekurs auf die Technik- und Wirtschaftsgeschichte nur der letzten 350 Jahre mit ihren evolutionären und revolutionären

Ausprägungen zu nehmen, dann wäre man notwendigerweise auch auf Karl Marx (1818-1883), dem Zeitgenossen von Charles Darwin, gestoßen. Dies ist nur eine winzigkleine Epoche verglichen mit der Menschheitsgeschichte, aber sie könnte zeigen, wie sich z. B. die Kirchen, das Rechts- und Demokratiesystem, die Aufklärung und das Bildungssystem als Förderer oder Behinderer entwickelt haben.

Unweigerlich kommen hier zwei weitere Aspekte hinzu, nämlich die psychologische Erklärung der Fehlleistungen, der mangelnden Verantwortung gegenüber dem Gemeinwohl, der mangelhaften Beteiligung der Mitarbeiter und der kognitiven Dissonanz.

Denn: As much as 95 % of what we do each day is done from habit. Bleiben nur noch 5 % für Bewusstsein, Wissen und Lernen?

Der zweite Aspekt bezieht sich folgerichtig auf den Komplex: Bildung, Ausbildung und Kompetenzerwerb, einschließlich der Management-Kompetenz, die offenbar als gottgegeben angesehen wird. Wer Fachmann ist, z. B. Ingenieur, Betriebswirt oder Lehrer, hat auch das Zeug zum Management. Ein guter und fleißiger, beliebter Mathematiklehrer wird nach langen Jahren Leiter einer Schule mit 100 Lehrern und 1200 Schülern. Es gibt also ein strukturell erklärbares Defizit an Führungskompetenz und es gibt zusätzlich jenes Defizit zur permanenten Gestaltung des Wandels. Wie wird aus einem Manager ein Gestalter von Veränderungen, ein „Change agent“, wie wird leadership mit einer „lernenden Organisation“ verbunden? Was dazu gehört, ist vielfach schon dargelegt worden: strategische Kompetenz, soziale Kompetenz, Prozesskompetenz, Chaos-Kompetenz, Offenheit, Ehrlichkeit, Selbstvertrauen und Zivilcourage. Der Weg dahin bleibt offen, auch in der Konferenz blieben die lernbiologischen und psychologischen Implikationen weitgehend offen.

Betrachten wir auch diese Herausforderung als einen Prozess und überlassen diese Thematik einer nächsten Tagung, die da lauten könnte: Gelernt, aber wie? Auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften. Von der Renaturalisierung des Bewusstseins zum „Management for Sustainable Development“.

Mehr desselben führt in die Krise. Das beherzigten auch die Veranstalter in ihrer methodenvariablen Tagungsdidaktik, bei der sich Vorträge mit Dialogen, selbstgewählten Kleingruppendiskussionen sowie einer humoristischen Spiegelung unserer eigenen Gewohnheiten abwechselten bzw. ergänzten. Parallel war noch eine Ausstellung mit frappierenden Visualisierungen ausgewählter Parallelitäten zwischen Evolution und Innovation zu besichtigen.

Ein Fazit ist schwer zu ziehen: Eine rundum gelungene Veranstaltung mit einem innovativen Thema, das interdisziplinär und vielschichtig bearbeitet wurde. Das Wohlbefinden war bei allen Teilnehmenden spürbar. Ein Auftakt für über den Tag hinausgehende Kooperationen und Netzwerke war geschaffen. Inwieweit Darwin wirklich Vorbild sein kann für das jetzt anstehende „Change management“ mit einem Paradigmenwechsel im sozial-ökologischen Interessenkonflikt, muss offen bleiben. Auch müssen überhaupt die Möglichkeiten der Bildung und Ausbildung im Hinblick auf „nachhaltiges Wirtschaften“ vor dem Hintergrund der desaströsen Zustände des Bildungssystems neu justiert werden. Denn darin unterscheidet sich der Mensch von der unbeseelten Natur: Er muss sich die Kulturgüter, das Wissen über Technik, Natur und Geschichte in aufwendigen Bildungs- und Sozialisationsprozessen aneignen, um letztlich eine Entwicklung der Organisationen zu mehr Humanität und Produktivität mitgestalten zu können.

Wer heute Flugzeuge bauen und als Pilot fliegen will, muss sich mit dem aero-dynamischen Prinzip befassen, das bereits Otto Lilienthal in den 1890er Jahren entdeckte. Wer ein Flugzeug benutzen will, um von Berlin nach Paris zu fliegen, muss sich damit nicht befassen. Wer heute

das „Vorlesen“ an Universitäten revolutionieren will, muss wohl erst noch das soziodynamische Prinzip des Lernens entdecken.

.