

Matthias Nöllke

IN DEN

Gärten

des

MANAGEMENTS

Für eine bessere Führungskultur



HAUFE.

3 Antworten, die das Buch gibt

1

Was haben Gärten mit einer besseren Führungskultur zu tun?

Gärten sind ein gutes Sinnbild für Organisationen, wie sie sein sollten. Sie bieten Platz für die unterschiedlichsten Gewächse, die hier gedeihen, blühen, Früchte tragen. Dazu muss ein Garten allerdings richtig angelegt sein und gepflegt werden. Und man muss langfristig denken: Damit in zehn Jahren der Garten ein bestimmtes Aussehen hat, müssen Sie heute schon pflanzen.

2

Was bedeutet Nachhaltigkeit für das Management?

Nachhaltigkeit im Management hat drei Komponenten: den maßvollen Umgang mit menschlichen Ressourcen (Mitarbeiter und Führungskräfte dürfen nicht ständig überlastet werden), die langfristige Perspektive (Mitarbeiter und Führungskräfte brauchen Leitplanken, an denen sie sich orientieren können) und das „Mehr-Generationen-Unternehmen“ (Belegschaften sollten von ihrer Altersstruktur ausgewogen sein).

3

Was ist „grüne Managementbionik“?

Managementbionik heißt Anregungen aus der Natur auf Fragen von Führung und Organisation zu übertragen. „Grün“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Anregungen aus dem Pflanzenreich stammen. Von den Pflanzen können wir viel über Kommunikation, Konkurrenz und Kooperation lernen.

In den Gärten des Managements

Für eine bessere Führungskultur

Dr. Matthias Nöllke

**Haufe Mediengruppe
Freiburg · Berlin · München**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.d-nb.de> abrufbar.

Print: ISBN: 978-3-648-01946-7

Bestell-Nr. 00448-0001

ePub: ISBN: 978-3-648-01947-4

Bestell-Nr. 00448-0100

ePDF: ISBN: 978-3-648-01948-1

Bestell-Nr. 00448-0150

Matthias Nöllke

In den Gärten des Managements

1. Auflage 2011

© 2011, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0,

Telefax: (089) 895 17-290

www.haufe.de

online@haufe.de

Produktmanagement: Dr. Leyla Sedghi

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie die Auswertung durch Datenbanken, vorbehalten.

Lektorat: Gisela Fichtl

Desktop-Publishing: Agentur: Satz & Zeichen, Karin Lochmann, 83071 Stephanskirchen

Umschlag: Grafikhaus, 80469 München

Druck: Schätzl Druck, 86609 Donauwörth

Zur Herstellung dieses Buches wurde alterungsbeständiges Papier verwendet.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
Im Vorgarten: Warum der Blick über den Zaun lohnt	9
Grundprinzip Biophilie	11
Unternehmen als lebende Systeme	12
Gartengespräche	18
Im Hausgarten: Ein neues Selbstverständnis von Führung	21
Die fatalen Strategien der 7 Gartenzwerge	22
Führen wie die Gärtner	33
Gartengespräch mit Sabine Asgodom	48
Im Obstgarten: Mitarbeiter fördern	53
Von der Ernte her denken	54
Der Dreiklang gärtnerischer Führung	59
Überreiche Ernte: Engagement honorieren	71
Entscheidungsstraining im Erdbeerbeet	73
Konkurrenzlos erfolgreich	76
Gartengespräch mit Dieter Frey	78
Im Klostergarten: Innovationsräume schaffen	85
Wie man Mitarbeiter anpflanzt	87
Nachbarschaften: Inspiration oder Frustration	91
Gartengespräch mit Oliver Gassmann	101
Im Senkgarten: Individualität schützen	105
Innenwelt und Außenwelt	106
Ein geschützter Lebensraum	107
Der richtige Umgang mit Charakterpflanzen	112
Gartengespräch mit Gunter Dueck	119
Im botanischen Garten: Lernen von den klugen Pflanzen	125
Der Garten als Lehrbuch	125
Pflanzen in Bewegung	126
Einen neuen Lebensraum besiedeln	130

Wie sich Pflanzen wehren	136
Die Kunst der Werbung	139
Evolution in Natur und Wirtschaft	142
Gartengespräch mit Klaus-Stephan Otto	149
Im Waldgarten: Nachhaltig führen	155
Der Markt als Ökosystem	156
Das Unternehmen als Ökosystem	160
Nachhaltigkeit im Management	163
Gartengespräch mit Stefan Rösler	171
Im Guerilla-Garten: Engagement und Idealismus	177
Die Stadt zu unserem Garten machen	177
Führung und Eigenverantwortung	179
Gemeinsinn macht stark	182
Die Nischenstrategie	184
Einfach loslegen	187
Gartengespräch mit Sébastien Godon	188
Literatur	192

Vorwort

Gärten und Management, wie passt das zusammen? Besser, als viele meinen. Es gibt eine lange Tradition, den Garten als einen idealen Ort aufzufassen. Wie es hier ist, sollte es im Prinzip überall sein. Der Garten ist Natur, aber vom Menschen gestaltete Natur und keine Wildnis. Für seine Gestaltung und Pflege zuständig ist der Gärtner, damit ist er gewissermaßen der ideale Manager.

Genau darum soll es in diesem Buch auch gehen, wenn schon nicht um eine ideale, so doch immerhin um eine bessere Führungskultur. Denn der Gärtner (natürlich auch die Gärtnerin, um hier gleich den üblichen Hinweis loszuwerden, dass wie immer *beide* Geschlechter gemeint sind, wenn die männliche oder auch einmal die weibliche Form benutzt wird), der Gärtner also verkörpert am sinnfälligsten das, was wir an Führungskräften heute häufig vermissen: Unaufgeregtheit, Beharrlichkeit, Zugewandtheit. Der Gärtner will seine Pflanzen wachsen und blühen sehen. Um dieses Ziel zu erreichen, muss er die Pflanzen kultivieren, er darf die Böden nicht auslaugen, die Pflanzen nicht unter permanenten Stress setzen und er muss sie mit Bedacht anpflanzen. Ein Gärtner zieht weder öde Monokulturen, noch streut er alles wüst durcheinander. Er weiß, welche Pflanzen sich gut ergänzen und welche sich nicht vertragen. Eben das ist es, was einen guten Gärtner auszeichnet: Pflanzenkenntnis.

Außerdem: der kluge Umgang mit der Zeit. Ein guter Gärtner weiß, wann Bäume ihre Saftruhe brauchen, wann die Früchte reif sind, um sie zu ernten. Er denkt aber nicht nur an die Ernte, er denkt über die Ernte hinaus. Im Garten bleibt die Zeit nicht stehen, es gibt kein Endergebnis und keinen Jahresabschluss. Das einzige, was zählt, ist der anhaltend gute Zustand des Gartens.

Daran hapert es in vielen Organisationen. Die Führungskräfte selbst stehen unter starkem Druck, sie sollen „Ergebnisse liefern“ wie der Bäcker die Brötchen und immer mehr Leistung aus immer weniger Mitarbeitern herausholen. Umfragen zeigen es: Den Führungskräften ist selbst nicht wohl dabei. Sie merken, dass sie stark an Ansehen verloren haben und fühlen sich unter einem unangenehmen Rechtfertigungsdruck, auch im Freundes- und Bekanntenkreis. Manche denken darüber nach, ob sie noch „auf der richtigen Seite stehen“, andere halten sich lieber an die Devise: Augen zu und durch. Belastend ist beides. Es gibt mehr und mehr Führungskräfte, die in einer Sinnkrise stecken und sich ausgebrannt fühlen.

Hier sollen die „Gärten des Managements“ ein Gegenentwurf sein. In sieben Gärten kommen unterschiedliche Aspekte von Führung zur Sprache: ein neues Selbstverständnis (Hausgarten), Ergebnisorientierung (Obstgarten), Raumgestaltung (Klostergarten), Menschenkenntnis (Sengarten), Kooperation und Konkurrenz (botanischer Garten), Nachhaltigkeit (Waldgarten) und Eigenverantwortung (Guerilla-Garten).

Thematisch knüpft das „Gartenbuch“ an die beiden Vorgänger an: „So managt die Natur“ und „Von Bienen und Leitwölfen“. Doch während es dort hauptsächlich die Tiere waren, die als Anregung dienten, stehen nun die Pflanzen im Mittelpunkt – und der Gärtner, der mit ihnen umgeht.

Auch für dieses Buch gilt: Ohne die Förderung und Unterstützung von vielen hätte es gar nicht geschrieben werden können. Eine Aufzählung erspare ich dem geneigten Leser und nenne nur drei Namen: Dr. Leyla Sedghi, die das Buch von Anfang bis Ende mit Übersicht betreut hat, Gisela Fichtl, die als Lektorin eine anregende und ermutigende Gesprächspartnerin war, und Dr. Harald Henzler, ohne dessen Einsatz und Enthusiasmus dieses Buch womöglich gar nicht zustande gekommen wäre. Es hat sehr viel Freude gemacht, dieses Buch zu schreiben. Ich hoffe, es macht Ihnen nun auch Vergnügen, es zu lesen.

Matthias Nöllke, München im August 2011

Näheres über die „Gärten des Managements“ finden Sie auch unter: www.noellke.de

Im Vorgarten: Warum der Blick über den Zaun lohnt

„Irgendwie werde ich das Gefühl nicht los, dass für Pflanzen alles möglich ist. Dass sie imstande sind, jedes Problem zu lösen – wenn man ihnen ein paar Millionen Jahre Zeit lässt.“ – Volker Arz, Naturfilmer

„Das Leben ist ein Paradies, und alle sind wir im Paradiese, wir wollen es nur nicht wahrhaben; wenn wir es aber wahrhaben wollten, so würden wir morgen im Paradiese sein.“ – Fjodor Dostojewski: Die Brüder Karamasow

„Willst du für eine Stunde glücklich sein, so betrinke dich. Willst du für drei Tage glücklich sein, so heirate. Willst du für acht Tage glücklich sein, so schlachte ein Schwein und gib ein Festessen. Willst du aber ein Leben lang glücklich sein, so schaffe dir einen Garten.“ – Sprichwort aus China

Gärten sind ganz besondere Orte. Mit ihnen verbinden sich traditionell äußerst angenehme Vorstellungen. Sie sind das Gegenbild zum eintönigen, beschwerlichen Alltag, oftmals stehen sie für eine harmonischere, friedlichere, bessere Welt. Das Paradies stellen wir uns als Garten vor, übrigens nicht nur in der christlich-jüdisch-muslimischen Tradition. In der Antike gab es das Elysium, die „Insel der Seligen“, die alle Eigenschaften eines komfortablen, sorgsam gepflegten Gartens hatte, mit duftenden Rosen und Schatten spendenden Weihrauchbäumen. Hier konnten es sich die antiken Helden bis in alle Ewigkeit gut gehen lassen, während es nach christlicher Vorstellung seit dem Vorfall mit dem Apfel erst einmal vorbei ist mit der paradiesischen Sorglosigkeit im Garten Eden. Im „Schweiß seines Angesichts“ muss der Mensch sein Brot verdienen und sich mit allerlei weiteren Unbequemlichkeiten herumärgern. Der komfortable Paradiesgarten ist uns bis auf Weiteres verschlossen.

Die irdischen Gärten hingegen gelten gerade nicht als ein Hort süßen Nichtstuns. Vielmehr sind sie das Ergebnis kundiger Pflege und beständiger Sorge. Ein Garten, um den sich niemand mehr kümmert, verkommt und verwahrlost. Irgendwann hört er auf, ein Garten zu sein. Er wird zum Brachland. Sorgfältig davon zu unterscheiden ist der absichtsvoll verwilderte Garten, der möglichst lebendig und „natürlich“ wirken soll und damit eine bestimmte Haltung offenbart. Seine Wildheit und Natürlichkeit will gestaltet, gepflegt und erhalten sein.

Denn genau das zeichnet einen Garten aus: Er ist nicht bloße Natur, sondern gestaltete Natur.

Diese Gestaltung der Natur erleben wir als etwas überaus Beglückendes. Auch und gerade wenn wir auf Widrigkeiten stoßen, gegen wucherndes Unkraut, schlechte Böden, gefräßige Schnecken und Blattläuse ankämpfen, der Eifer und die Energie, mit der wir in unserem Garten zu Werke gehen, hat etwas Beeindruckendes. Wer aus der Sphäre des Berufslebens sehnsuchtsvolle Blicke über den Gartenzaun wirft, mag sich die Frage stellen: „Kann das bei uns nicht auch ein wenig so sein?“ Und damit sind keineswegs nur die vermeintlich antriebschwachen Mitarbeiter gemeint. Auch Führungskräfte hätte man gerne so zupackend und engagiert bei der Sache. Dabei zugleich so fürsorglich um Wachsen und Gedeihen der natürlichen Anlagen ihrer Schützlinge bemüht.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat: das Ausbrennen der Leistungsträger. Nach meinem Eindruck hat sich die Situation in den vergangenen Jahren erheblich verschärft. Viele, die sich, man möchte sagen, über alle Maßen in ihrem Beruf verausgabt haben, empfinden Erschöpfung, Orientierungslosigkeit und seelische Leere. Spitzenkräfte fühlen sich ausgelaugt, Leitfiguren haben ihren inneren Halt verloren. Insgeheim zählen manche ab, wie lange sie noch für ein halbwegs gesichertes Auskommen durchhalten müssen.

Wie anders die Lage im Garten: Beim Heckenschneiden, Unkrautjäten, Erdbeerenpflanzen oder Erdeharken droht kein Burnout. Vielmehr gilt das Gärtnern sogar als geeignetes Gegenmittel. Und das trotz der Plackerei, trotz Raupenplage, Maden im Obst, Mehltau, Bohnenrost, vermoostem Rasen, Nacktschnecken, Möhrenfliegen und Apfelwickler, um nur einige wenige Übel zu nennen. Gar nicht zu reden von der Witterung, die zuverlässig dafür sorgt, dass niemals alle Blüenträume zur Reife gelangen.

In diesem Buch sollen die beiden sehr unterschiedlichen Sphären zusammenggeführt werden: der Gesichtskreis von Management, Unternehmen, Ökonomie auf der einen Seite und der von Garten, Pflanzen, natürlichem Wachstum und Vergehen auf der anderen Seite. Dabei soll es ausdrücklich nicht darum gehen, im Zeichen der Gartenpflege die letzten Ressourcen aus den Mitarbeitern herauszuholen. Vielmehr ist die Blickrichtung geradewegs andersherum. Führung und Management sollen etwas von der Entspannung, der Vitalität und der Le-

bensfreundlichkeit aufnehmen, deren angestammter Ort der Garten ist.

Grundprinzip Biophilie

Gärten sind Ausdruck einer grundsätzlichen Zugewandtheit zum Leben, zum Leben in seiner überbordenden Vielfalt. Der Soziobiologe Edward O. Wilson hat dafür den Begriff der „Biophilie“ geprägt (vom altgriechischen „Bios“ = Leben; „philein“ = lieben). Im Sinne von Wilson sind wir biophil, wenn wir uns mit anderen Wesen in der Natur verbunden fühlen, mit Tieren, aber auch mit Pflanzen. Nicht weniger wichtig als das gute Gefühl ist entsprechendes Handeln. Hier zeigt sich Biophilie darin, andere Lebewesen zu schützen und zu ihrem Wachsen und Gedeihen beizutragen, ohne sie für eigene Zwecke zu gebrauchen wie Nutztiere oder Nutzpflanzen. Das Leben aller Geschöpfe hat einen eigenständigen Wert. Wir können uns an ihm erfreuen. Wir finden Erfüllung darin, es zu bewahren.

Für diese Haltung sprechen nicht allein ethische Gründe. Biophilie tut uns gut; sie sorgt für unser Wohlbefinden und stärkt unsere seelische Gesundheit, behauptet Wilson.

Naturerleben ist gesund

Ein britisch-deutsches Forscherteam um den Hirnforscher Peter Woodruff hat den Einfluss unterschiedlicher Umgebungen auf die Denkfähigkeit untersucht. Demnach fällt es Menschen leichter, sich in einer „natürlichen“ Szenerie wie Meeresufer oder Wald zu entspannen und zu konzentrieren. Bei gleichem Geräuschpegel können wir besser abschalten als in einer „künstlichen“ Umgebung. Noch aufschlussreicher sind die Daten, die Jolanda Maas, Soziologin vom EMGO Institute for Health and Care in Amsterdam, ermittelt hat. In einer aufwändigen Studie, die den Wohnort der Personen näher unter die Lupe nahm, zeigte sich: Je grüner die Umgebung desto weniger Herz-Kreislaufkrankungen, Diabetes, Depressionen und Angststörungen gab es. Das Fazit von Jolanda Maas: „Naturerleben verbessert in jeder Hinsicht unsere Gesundheit.“



Gärten sind in unterschiedlicher Ausprägung Orte der Biophilie. Am wenigsten wirksam ist sie im französischen Barockgarten, einem ganz und gar künstlichen Gebilde, das die Beherrschung und Disziplinierung der Natur herausstellt. Hier triumphiert die Geometrie über die Biophilie – allerdings zu einem hohen Preis. Kein anderer Garten erfordert ein solches Maß an Aufwand und Mühe. Um ihn anzulegen, musste die vorhandene Landschaft großflächig planiert werden. Für

seine Instandhaltung waren mitunter Tausende von Arbeitskräften erforderlich, die damit beschäftigt waren, die Pflanzen zurechtzustutzen.

Doch der Barockgarten ist ein spektakulärer Sonderfall; er erzielt seine Wirkung nicht zuletzt dadurch, dass er sich von typischen Gärten so radikal unterscheidet. Diese triumphieren gerade nicht über die Natur, sondern machen sie sich zunutze. Die Gestaltung der Natur verfolgt nicht den Zweck, ihr eine künstliche Form aufzuzwingen, sondern die Schönheit natürlicher Formen zur Geltung zu bringen. Dazu gehört nicht nur ihre fließende Unregelmäßigkeit, sondern auch ihre fortlaufende Veränderung.

Der Garten bringt uns in Verbindung mit Organismen, die wachsen, blühen, welken und absterben. Organismen, die sich ständig verändern, die nicht steuerbar sind wie die technischen Gerätschaften, mit denen wir sie pflegen oder zurückstutzen. Organismen, die sich gegenseitig beeinflussen, die konkurrieren, einander unterstützen, sich belauschen, täuschen, Botschaften senden und in einem fein verästelten Geflecht von Abhängigkeiten und Wechselwirkungen gedeihen. Eben das macht den Garten lebendig – und schön.

In diesem Buch soll das Prinzip der Biophilie auf das Thema Führung übertragen werden. Dahinter steht die Überzeugung, dass es angemessener ist, Teams, Organisationen und Unternehmen als lebende Systeme aufzufassen – und nicht als maschinenartige Gebilde, die von Führungskräften „gesteuert“ werden können. Das bedeutet keineswegs, dass auf Führungskräfte verzichtet werden kann. Im Gegenteil, sie tragen entscheidend dazu bei, das System am Leben zu erhalten. Oder vielmehr: Sie sollten es tun.

Führungskräfte können ihrer Organisation einen Vitalitätsschub verpassen oder sie lähmen und allmählich in einen Zustand der Leichenstarre versetzen. Sie können Selbstheilungskräfte anregen oder selbstzerstörerische Tendenzen fördern. Dabei sind Führungskräfte selbst Teil des lebenden Systems, sie nehmen Einfluss und werden beeinflusst; sie verändern sich, wie sich das gesamte System verändert.

Unternehmen als lebende Systeme

Die Vorstellung vom lebenden System unterscheidet sich radikal vom traditionellen Modell, dem zufolge Unternehmen als eine Art Maschine betrachtet werden. Nach diesem Verständnis haben Führungskräfte

die Aufgabe, die Unternehmensmaschine möglichst effizient zu steuern. Dazu stehen ihnen unterschiedliche „Stellhebel“ zur Verfügung. Wenn sie die richtig betätigen, kann das gewünschte Ergebnis nicht lange auf sich warten lassen. Wenn es dennoch ausbleibt, so liegt entweder ein Bedienungsfehler vor oder die Maschine ist defekt. Vielleicht stimmt auch etwas mit der inneren Mechanik nicht und die „Reibungsverluste“ sind zu groß. Eine Maschine arbeitet nach einer zwingenden Logik. Sie hat einen klar definierbaren Zweck, aber sie hat keine Geschichte, keine Tradition, oder sagen wir besser: Sie spielt keine Rolle. Eine Maschine ist gemacht, aber nicht allmählich herangereift. Einzelne Teile lassen sich austauschen, ohne dass dies die Funktionsweise der Maschine beeinträchtigt.

Völlig anders das Verständnis vom Unternehmen als lebendes System: Das lässt sich nicht von außen steuern, sondern es führt gewissermaßen ein Eigenleben. Es entsteht nicht durch Planung und Konstruktion, vielmehr entwickelt es aus sich heraus eigene Strukturen und Prozesse. Das heißt keineswegs, dass es keine Planung und Konstruktion gäbe. Doch wie das lebende System auf diese Vorgaben reagiert, also, wie sie „umgesetzt“ werden, das ist noch eine ganz andere (und sehr viel interessantere) Frage.

Es gehört zu den Grundeinsichten der Organisationslehre, dass von den Vorgaben ständig abgewichen wird. Das ist jedoch nicht notwendigerweise ein Mangel, sondern oftmals ist das Gegenteil der Fall, solche Abweichungen sind für jede Organisation, man möchte sagen: überlebenswichtig. Bekanntlich ist der „Dienst nach Vorschrift“ nicht der Idealzustand, sondern eine Form der Sabotage. Damit die Organisation arbeitsfähig bleibt, muss es Abweichungen geben: Abkürzungen, Umwege, inoffizielle Regeln, hilfreiche „Missverständnisse“, bewährte Kniffe und den „kleinen Dienstweg“. Was im Einzelnen stattfindet, das hängt nicht allein von der Kreativität oder der Chuzpe der betreffenden Mitarbeiter ab, sondern vor allem von den Gepflogenheiten in der Organisation. Denn jede Organisation hat ihre Identität; und die hat großen Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitglieder: vom einfachen Sachbearbeiter bis zur Chefin.

Was die Identität ausmacht, darüber entscheidet nicht etwa das Topmanagement. Auch steht es nicht in irgendwelchen Richtlinien oder Leitbildern. Vielmehr entwickelt sich die Identität einer Organisation von allein. Es braucht nur Menschen, die sich als Mitglied dieser Organisation betrachten und danach handeln, das heißt: anders, als wenn

sie nicht Mitglied dieser Organisation wären. Das klingt etwas theoretisch, hat jedoch weit reichende Konsequenzen:

- Lebende Systeme entwickeln sich ständig weiter. Maßnahmen, die gestern noch erfolgreich waren, können heute fehlschlagen.
- Lebende Systeme lassen sich nicht von außen steuern oder kontrollieren. Sie steuern sich selbst. Von außen lassen sie sich allenfalls beeinflussen.
- Um ein lebendes System zu verstehen, ist es hilfreich, seine Vorgeschichte zu kennen. Dazu gehören auch (vermeintliche) Neuanfänge und Umbrüche.
- Lebende Systeme nehmen ihre Umwelt wahr. Sie reagieren sensibel auf Veränderungen und verhalten sich adaptiv.
- Lebende Systeme lassen sich nicht bauen und vorausberechnen. Sie stecken voller Überraschungen.

Lernen von den Pflanzen – grüne Managementbionik

Die lebenden Systeme werden wir aber nicht bloß als Garten oder Ökosystem betrachten und auch nicht als bloße Abstraktion. Wir wollen mitten hineingreifen ins vielfältige, mitunter verblüffende Leben der Pflanzen. Wie schon in dem Buch „Von Bienen und Leitwölfen“ folgen wir dabei dem Denkansatz der Bionik. Die wird üblicherweise in der Produktentwicklung eingesetzt. Anregungen aus der Natur (daher „Bio-“) greift sie mit dem Ziel auf, sie in brauchbare technische Lösungen zu verwandeln (daher „-nik“ von Technik). So dient das Blatt der Lotuspflanze als Vorbild für selbstreinigende Oberflächen. Der sogenannte „Lotuseffekt“ sorgt dafür, dass Wasser einfach abperlt und alle Schmutzpartikel aufnimmt. Die besonderen Eigenschaften der Katzenpfoten regten dazu an, einen neuartigen Autoreifen mit besserer Bodenhaftung zu entwickeln. Und die Haifischhaut hat die Ingenieure gleich zu mehreren Innovationen inspiriert: Klebefolie für Flugzeuge, um ihren Spritverbrauch zu senken, Schwimmanzüge für Sportler, um sie schneller zu machen, und einen Spezialanstrich für Schiffe, um zu verhindern, dass sich Muscheln und Seepocken am Rumpf festsetzen.

Nun gibt es Bionik schon seit einiger Zeit auch im Bereich von Management, Organisation und anverwandten Themengebieten. Am bekanntesten sind wohl die verschiedenen Spielarten der Schwarmintelligenz und des viralen Marketings sowie das Paradebeispiel der

Organisationsbionik: das amerikanische Unternehmen W. L. Gore, das nach dem Vorbild der Amöbe organisiert ist.

Gore – die Amöbe als Organisationsmetapher

Amöben sind Einzeller, die ihre Form ständig verändern. Nach innen sind sie stabil, nach außen äußerst flexibel. Wenn sie eine gewisse Größe erreicht haben, teilen sie sich einfach. Sie können sich aber auch zu einem „Superorganismus“ zusammenschließen. Dabei ist die Amöbe keine Tierart, sondern eine Lebensform, eine weitverbreitete dazu.

In ihrer Kombination von Stabilität und Flexibilität inspirierte sie Organisation und Unternehmenskultur von W. L. Gore & Associates, bekannt durch die Kunststoffmembran „Gore Tex“. Bei Gore gilt das Prinzip „no ranks no titles“, es gibt keine formale Hierarchie. Die Mitarbeiter organisieren sich selbst in kleinen Teams. Die Leitung übernimmt derjenige, der von den Mitgliedern des Teams gewählt wird. Wenn ein Betrieb zu stark wächst, wird er nach dem Vorbild der Amöbe geteilt. So arbeiten an keinem Standort mehr als 250 Mitarbeiter.



In diesem Buch sollen vor allem die Pflanzen als Inspirationsquelle dienen, gewissermaßen als „grüne Managementbionik“. Wie sich zeigen wird, sind pflanzliche Vorbilder nicht weniger bemerkenswert als tierische. In diesem Sinne äußert sich auch der britische Tierfilmer und Naturforscher David Attenborough. Sein Urteil: „Pflanzen sind in vieler Hinsicht sehr viel erfolgreicher als Tiere. Sie waren die ersten, die das Festland unseres Planeten besiedelten, und auch heute noch findet man sie an Orten, an denen kein Tier längere Zeit überleben kann. Pflanzen können viel größer werden als Tiere und auch älter. Und alle Tiere sind in irgendeiner Weise von Pflanzen abhängig.“

Landläufig gelten Pflanzen als recht passiv, statisch und duldsam. Doch das wird ihnen nicht gerecht. Pflanzen haben außerordentlich raffinierte Strategien entwickelt, sich zu behaupten und auszubreiten. Pflanzen kooperieren mit den unterschiedlichsten Lebewesen. Sie können sich wehren, sie können kommunizieren. Sie sind äußerst anpassungsfähig und flexibel. Zwar sind sie an einem festen Ort verwurzelt, aber sie sind imstande, sich in bestimmten Lebensphasen fortzubewegen und weite Distanzen zurückzulegen. Sie sind in der Lage, ihre Feinde auf vielfältigste Weise zu täuschen und andere Organismen für sich einzuspannen. Pflanzen betreiben wirksame Werbung und wirtschaften klug mit ihren Ressourcen. Und schließlich verfügen manche Pflanzen über Eigenschaften, die wir auch vorbildlichen Organisationen zuschreiben: insbesondere ihre mehr oder weniger tiefe Verwurzelung, die ihnen Halt und Kraft gibt, aber auch Phänomene