

Bionik im Unternehmen: Lernen von der Natur

Worum geht es? Kurz gesagt: Um das Verständnis, wie „Firma funktioniert“ und wie nicht

„Bionik“ ist ein Kunstwort und setzt sich aus den Begriffen „Biologie“ und „Technik“ zusammen. Bioniker schauen auf die Natur, um von ihr zu lernen: sie analysieren und abstrahieren Ihre Beobachtungen, um sie auf technische Aufgabenstellungen anzuwenden. Jeder von uns nutzt regelmäßig bionisch inspirierte Produkte (z.B. Klettverschluss, Autoreifenprofil, beschichtetes Textil, Flugzeug).

Nicht nur Produkte, auch Prozesse können sich an biologischen Vorbildern orientieren. Doch wie können Unternehmer und Manager vom Blick auf Fisch- und Vogelschwärme, auf Termitenvölker oder Wolfsrudel profitieren? Dies ist dann möglich, wenn man vorab eine wichtige Erkenntnis gewonnen hat: eine Firma ist kein mechanisches Konstrukt mit Stellhebeln, das vorhersagbar zuverlässig auf die Regeleingriffe des Maschinenführers (des Managements) reagiert. Dieses Maschinen-Bild stammt aus der Urzeit der Industrialisierung, wo der Mensch als ein Produktionsfaktor unter anderen gesehen wurde. Vieles hat sich geändert: Heute sind die meisten sich wiederholenden Prozessschritte technisch automatisiert und Wissen entsteht und fließt in einer Menge und Schnelligkeit wie nie zuvor. So begreift der einzelne Beschäftigte zunehmend, dass seine Kreativität und sein persönliches Engagement einen wesentlichen Anteil am Unternehmenswert haben.

Wenn man auf moderne Firmen schaut, sollte man die die Bedeutung des „Menschlichen Faktors“ nicht unterschätzen. Wir sehen zwar hochkomplexe Hybride aus Prozessen und Technik, jedoch: die Existenz einer Firma und ihre Wertschöpfung sind immer das Ergebnis menschlichen Denkens und Handelns. Der „Menschenschwarm“ in einer Firma setzt sich wie ein Vogelschwarm aus vielen individuellen Lebewesen zusammen und bildet damit ein eigenes Lebewesen, einen organisatorischen Organismus sozusagen. Beide haben vieles gemeinsam und folgen Gesetzen und Dynamiken: Sie lassen sich z.B. schwer von außen steuern oder lenken, da sie innere Kontroll- und Regelmechanismen haben. Lebende Systeme nehmen die Welt um sich herum wahr und zeigen ein Reiz-Reaktionsverhalten. Sie streben immer nach einem Zustand der makroskopischen Stabilität und reagieren auf Störungen derselben. Damit sie als System lebens- und handlungsfähig bleiben, verfügen sie über Grenzen und Regeln und eine Reparaturintelligenz. Jeder kollektive Organismus hat eine eigene Identität und einen eigenen Energiehaushalt.

Sich dies bewusst zu machen hat tiefgreifende Folgen für das Verständnis von Management. Zu *Management* im Sinne der Betriebswirtschaft zählen das *Ordnen* und das *Steuern* eines Unternehmens. Prozesshäuser, Arbeitsanweisungen, Qualitätsnormen, Zielvorgaben, Berichtswesen u.a. sind notwendige ordnende Rahmenbedingungen. Jedoch sind sie für sich alleine ungeeignet als Steuerungsinstrumente. Was sich erstaunlicherweise noch nicht überall herumgesprochen hat: Viele Firmen unterliegen einer Illusion der Beherrschbarkeit und überleben nicht dank dieser ordnenden Maßnahmen, sondern trotz derselben. Ein Zuviel an Ordnungsaktivität ist ein Anzeichen für ein Zuwenig an anderer Stelle: der Fähigkeit, mit dem System in einen steuernden Einklang zu treten. Ordnen ist statisch, Steuern ist dynamisch. Die Natur ist dynamisch.

Der „bionisch inspirierte Manager“ erkennt den Schlüssel zum Steuern einer Gruppenintelligenz: *Führung als Teil davon statt Führung von außen*. Er versteht sich als Teilmenge des Systems, welches sich höchstmöglich synchron bzw. abgestimmt bewegen soll, trotz aller Individualität der Teilnehmer. Die Gruppenführung von Delfinen geschieht ohne Kampf und Krampf: die Tiere synchronisieren ihre harmonischen Bewegungen mit Hilfe feiner Antennen und dem Austausch von Feldschwingungen. Was genau beim Erzeugen von Resonanz zwischen Lebewesen abläuft, ist Gegenstand zahlreicher neurobiologischer, biochemischer, und physikalischer Forschungen. Details

dazu würden diesen Rahmen sprengen. Tatsache ist, dass Menschengruppen sich derselben kooperierenden und steuernden Gesetzmäßigkeiten bedienen (können) wie Tierschwärme und Rudel.

Ein Vorgesetzter kann sein Team steuern, indem er in Wechselwirkung mit diesem tritt. Das fällt ihm umso leichter, je gründlicher er es kennt. Ein wichtiger Kernsatz ist: Synchron neuronale Schwingungen zwischen Menschen entstehen dadurch, dass sie Zeit miteinander verbringen. Bei Führungsspannen von ein oder zwei Dutzend Personen kann der Vorgesetzte bei guter Zeitplanung regelmäßig im persönlichen Kontakt und Austausch mit seinen Mitarbeitern stehen. Wichtiger Inhalt dieser Gespräche sollte die Definition des individuellen Anteiles am Team(Firmen-)erfolg und die regelmäßige Fortschrittsbetrachtung sein. Neben allem fachlichen Austausch wächst so beiderseitig auch die Wahrnehmung von Persönlichkeit mit ihren individuellen Facetten, Stärken und Eigenarten. Die dadurch erzeugte Wirkung ist enorm: Langzeitstudien weisen eine direkte Korrelation zwischen dem Anstieg der Betriebsleistung und diesem Managementstil nach. Die „bionisch inspirierte Führung“ zeichnet sich durch das erfolgreiche Moderieren von Intelligenz, Vernetzung und Kooperation aus.

Wer kann so führen? Die Antwort ist einfach und anspruchsvoll zugleich: Jeder, der persönliche Kompetenz entwickelt hat. Diese besondere Art Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, die resonanzerzeugende Wirkung von Menschen zu kennen und damit gezielt umzugehen. Persönliche Kompetenz ist die Grundlage für ein stabiles gesundes Selbstbild und ein souveränes Interagieren. Der hierfür erforderliche Kompetenzerwerb wird leider selten in den internen Personalentwicklungs- oder Trainingsprogrammen der Firmen angeboten.

Konsequenz: Jeder Personalverantwortliche und Unternehmenslenker kann viele Vorteile durch den Blick auf die Natur und die Komplexitäts- und biologischen Wissenschaften ziehen. Er/sie wird sich leichter tun

- Eigendynamiken und die Kraft der Selbstorganisation gezielt einzusetzen, statt sie zu unterbinden
- Wirkmechanismen zwischen Organisationsteilen und zwischen Schlüsselmitarbeitern zu berücksichtigen
- den Fokus strategischer und organisatorischer Überlegungen und Entscheidungen nicht nur auf äußere, sondern auch auf innere Einflussgrößen zu legen
- resonanzerzeugend und wertschätzend zu kommunizieren.

Wer als Führungskraft erfahrene Partner für den Kompetenzaufbau sucht, findet sie mit Suchbegriffen wie: „Persönliche Führung“, „Persönliche Kompetenz“, „Personale Kompetenz“. Impuls- oder Wochenendveranstaltungen alleine haben sich als zu wenig wirkungsvoll für dauerhafte Verhaltensänderungen und Ergebniswirkung erwiesen. Wichtig sind ein messbarer methodischer Rahmen und die längerfristige Integration in den Unternehmensalltag.

Führungsarbeit ist lohnende Arbeit mit und für Menschen.



Der Autor Andrej Schindhelm (Jg. 1966) ist gelernter Betriebswirt und hat viele Jahre als Kaufmännischer Leiter und Projektleiter international in verschiedenen Branchen im Produkt-, Anlagen- und Beratungsgeschäft praktiziert. Er ist selbständig tätig als Spezialist für Führungskräfteentwicklung, zertifizierter Gehirnentfaltungstrainer und ein Gründungsmitglied der Münchner Unternehmermanufaktur: www.unternehmermanufaktur.de