

## Krisenmanagement

# Lernen von der Natur!

Es ist nun über ein Jahr her, seit der Zusammenbruch des Finanzmarkts die Weltwirtschaftskrise ausgelöst hat. Auch wenn in letzter Zeit erste Anzeichen eines Aufschwungs sichtbar werden, weiß niemand, wie lange es dauert, bis sich die Konjunktur erholt. In einer solchen Zeit der Unsicherheit kennt die Natur Strategien, um Überleben zu sichern und die Arten zu erhalten. Führungskoach Gudrun Happich hat die Mechanismen der Natur studiert und aus den Ergebnissen bemerkenswerte Leitsätze für das Management abgeleitet.

„Schwierigkeiten, Krisen und Veränderungen sind im System Natur normal – und nicht zu beklagen.“ So antwortete der berühmte Kybernetiker Frederic Vester auf die Frage, wie biologische Systeme wohl auf Krisen und schwierige Außeneinflüsse reagierten.

Ein gutes Beispiel ist die Eiszeit als eine der großen Krisen der Naturgeschichte. Vor etwa 21.000 Jahren war der Tiefpunkt der aktuellen Klimaperiode erreicht; die globale Temperatur lag etwa sechs Grad Celsius unter heutigen Durchschnittstemperaturen. Diese Eiszeit war für viele Tierarten ein gravierender Einschnitt, auf den sie sich nicht schnell genug einstellen konnten. Viele Arten, wie einige wechselwarme Lurcharter, starben aus, andere passten sich an. So konnte sich das Wollhaarmammut auf die Kälte und das dürftige Nahrungsangebot einstellen. Es hatte sich ausgehend von einer frühen Stammform der Elefanten entwickelt und wehrte sich gegen die Kälte. Dazu entwickelte es 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. Andere Arten passten sich nicht nur an, sondern nutzen die veränderten Bedingungen regelrecht: 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.

etwa die Sequoia oder Mammutbäume in Nordamerika, deren Zapfen erst mit den Flammen aufspringen und die Samen freigeben. Die Lebensbedingungen für diese neuen Pflanzen sind exzellent: Die Böden sind stark mineralhaltig, keine sonstige Vegetation nimmt das Licht weg und Schädlinge sind vernichtet. „Aus der Krise wächst eine Chance“ ist schnell dahingegangen – die Natur nutzt dieses Prinzip tatsächlich.

■ **Akzeptieren:** In Unternehmen wird oft mit aller Kraft gegen neue Rahmenbedingungen angekämpft – meist erfolglos. „Dagegen müssen wir angehen!“ oder „Wir müssen Maßnahmen ergreifen!“ lauten typische Sätze. Die Vorstellung dahinter: An der Situation lässt sich etwas ändern, wenn wir nur genug machen oder einen Willen haben, der stark genug ist. Es ist genau dieser Gedanke, der zu unnötigem Stress, erhitzten Gemütern und blindem Aktionismus führen kann.

In der Natur dagegen sind Veränderungen normal – und seien sie noch so einschneidend – sie macht das Beste daraus. Kein Tier und keine Pflanze würde je gegen einen Waldbrand ankämpfen; biologische Organismen haben sich angepasst. Die Natur mag mit den Veränderungen auch nicht einverstanden sein, aber sie geht damit um, indem sie den Missstand integriert statt ihn zu bekämpfen, also das Beste – und manchmal sogar noch Besseres – daraus macht. Betrachten wir die Krise also als normal, auch wenn das schwerfällt. Als etwas, das jetzt nun mal ist wie es ist. Als Ausgangspunkt für mögliche Entwicklung. Und überlegen dabei: wie können wir uns anpassen? Welche Mechanismen helfen uns dabei? Wie können wir als Unternehmen reagieren?

■ **In langen Zeiträumen denken:** Kurzfristig das Überleben sichern, langfristig Wachstum anstreben: so macht es nicht nur die Natur vor, sondern das zeigen auch viele erfolgreiche Familienunternehmen. Sicherlich sind Kurzfriststrategien überlebenswichtig. Auch unser Körper reagiert auf eine Verletzung mit Sofortmaßnahmen. Sind diese aber eingeleitet, die Gefahr vorerst vorüber und das Überleben gesichert, verfolgt jeder lebende Organismus sein zweithöchstes Ziel: das Wachstum in seiner veränderten Umgebung.



Gudrun Happich hat Führungserfahrung und arbeitet als Coach. Die Natur dient ihr dabei als Vorbild für viele Mechanismen, die ebenso in der Wirtschaft gelten. Sie entwickelte die bioSystemik® – das Lernen von der Natur für Organisationen. [www.galileo-institut.de](http://www.galileo-institut.de)

### ÜBERLEBENSSTRATEGIEN FÜR DIE WIRTSCHAFT

Anpassung oder Nutzen der Veränderungen lauteten also wichtige Überlebensstrategien auf die große Krise „Eiszeit“. Und sie gelten auch in der Wirtschaft. Und hier sind fünf weitere Beispiele der Natur – und was Unternehmen davon lernen können:

■ **Vorbereitung auf Krisen:** Eine gute Vorbereitung auf gravierende Einschnitte zahlt sich in der Natur aus. Gerade in Nordamerika und Australien werden große Teile der Vegetation durch regelmäßige Waldbrände völlig zerstört. Einige Pflanzen aber überstehen das Feuer besser als andere – aufgrund ihrer Vorbereitung: Korkeichen etwa schützen sich mit einer dicken, schwer entflammaren Rinde. Andere Bäume brauchen das Feuer sogar für die Fortpflanzung, wie

„AUS DER KRISE WÄCHST EINE CHANCE“  
IST SCHNELL DAHINGESAGT – DIE NATUR NUTZT  
DIESES PRINZIP TATSÄCHLICH



Viele traditionelle Familienunternehmen haben diese Haltung: „Wir denken nicht in Quartalen, sondern in Generationen“, lautet etwa das Credo des 1668 gegründeten Darmstädter Pharmakonzerns Merck, bis heute in der Hand von Familiengeschaftern. Karl-Ludwig Kley, der Vorsitzende der Geschäftsleitung, sagt dazu: „Als börsennotiertes Unternehmen sind uns die Quartalszahlen natürlich wichtig, doch ist unser Kompass die langfristige Orientierung und nachhaltige Unternehmensführung.“ Die Strategie dahinter ist klar: das kurzfristige Überleben wird gesichert und dann der Modus des Denkens verändert. Was können wir nun tun, um auch die nächsten 30 Jahre in diesem Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu sein – unter den nun neuen Bedingungen?

■ **Die Verantwortung verteilen und Ressourcen nutzen:** Die Sicherung der Existenzgrundlage liegt bei der Unternehmensleitung. In akuten Krisensituationen ist es ihre Aufgabe, schnell die Richtung zu bestimmen. Doch auf lange Sicht erreicht die gesamte Belegschaft gemeinsam bessere Lösungen. Pflanzensysteme beispielsweise stellen sich gemeinschaftlich auf veränderte Situationen ein. In einer Wurzelraumanlage besteht das System aus verschiedenen Elementen wie Pflanzen, Boden, Mikroorganismen wie Bakterien und Pilzen – bis zu 20.000 verschiedene Arten – mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Funktionen. Wird 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 in Unternehmen.

■ **„Standardreaktionen gibt es nur zum Überleben – nicht zur Anpassung:** Überlebensmechanismen sind standardisiert: Überblick gewinnen, Liquidität halten, Kosten senken, Ertragspotenziale bei Stammkunden nutzen – all das sind sinnvolle Sofortmaßnahmen in der Krise. Sie helfen aber nicht bei der Anpassung an veränderte Märkte; dafür braucht jede Organisation ihre eigene Strategie. Genau wie in der Natur: Moschusochsen und Karibus haben die Eiszeit überlebt und sind beide heute in der Tundra angesiedelt. Aber auf die dort schneereichen Phasen haben

sie sich sehr unterschiedlich eingestellt. Moschusochsen fahren in den Wintermonaten den Stoffwechsel herunter und benötigen nur ein Drittel der Nahrung; das Karibu-Rentier wendet dagegen noch mehr Energie auf und wandert weite Strecken, um Nahrung zu finden. Ist das Überleben also gesichert, wird die genau passende Lösung erforderlich.“

Es lohnt sich also, die Last auf den Schultern aller zu verteilen und auf die Kompetenzen der Belegschaft zu zählen. Oft brauchen die Fachexperten einzelner Abteilungen nur einmal 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 keine Basisdemokratie sein, sondern kann sich zu einem intelligenten Umgang mit Veränderungen entwickeln.

So mag Frederic Vester mit seiner Feststellung Recht haben, dass für die Natur Krisen und Veränderungen normal und nicht zu beklagen sind. Allerdings hatte die Natur auch 3,8 Milliarden Jahre Zeit, den Umgang mit Katastrophen zu üben und sich immer wieder aufzurappeln. Unternehmen im modernen Sinn gibt es jedoch erst seit wenigen hundert Jahren – sie haben somit sehr viel weniger Erfahrung. Eines ist die aktuelle Krise also bestimmt: eine Chance zu üben.

#### FÜNF EMPFEHLUNGEN VON DER NATUR

■ **Bereiten Sie sich auf Krisen vor:** was kann schlimmstenfalls passieren? Wie reagieren Sie dann? Erstellen Sie einen Plan zum Beispiel dafür, dass Ihr wichtigster Kunde wegfällt. Wenn der Fall tatsächlich eintritt, kann die Energie direkt für die Lösung eingesetzt werden, anstatt für die eilige Suche nach Möglichkeiten.

■ **Stellen Sie sich auf Fehler ein:** auch in der Natur geschieht immer wieder etwas Ungeplantes. Wer das bereits in der Vorbereitung berücksichtigt, kann schneller reagieren – und sein oberstes Ziel absichern.

■ **Akzeptieren Sie Krisen – und passen Sie sich an die neuen Rahmenbedingungen an.**

■ **Denken Sie in langen Zeiträumen:** wie können Sie die nächsten 30 Jahre erfolgreich sein, auch unter neuen Bedingungen?

■ **Entwickeln Sie langfristige Strategien gemeinsam mit Ihren Führungskräften und Mitarbeitern.**



**Buchtip:**  
Kurt G. Büchel und  
Helge Sieger,  
Krisenmanagerin  
Natur - Was Wirtschaft und Gesellschaft vom erfolgreichsten Unternehmen aller Zeiten lernen können,  
DWC Medien,  
2009