

## »Auge an Vorstand« oder: Das lebendige Unternehmen

Es gab einmal eine Zeit, die Zeit der Pyramiden. Auf ihnen wurden Menschen geopfert, in ihnen wurden Menschen beerdigt. Und dann kamen Organisatoren, die bauten Unternehmen wie Pyramiden, statisch und starr, sehr stabil aber auch ziemlich tot, sehr berechenbar aber auch ziemlich unflexibel, insbesondere, wenn der Markt, der Kunde oder der Wettbewerber sich bewegen. Was haben Pyramiden mit Unternehmen zu tun – es sei denn, man will Menschen opfern oder beerdigen?

Als Alternative zur üblichen Darstellung eines Unternehmens als komplizierte Maschinerie mit festen Regeln und formalisierten Kommunikationswegen kann man es sich auch als komplexen Organismus vorstellen. Als einen lebendigen Verbund von Organen und Zellen, die über ein Netzwerk von Nerven und Hormonen miteinander kommunizieren. Beim lebenden Organismus wird echte Arbeitsteilung praktiziert in einer echten »Vertrauensorganisation«. Jedes Organ arbeitet im Vertrauen darauf, dass auch die anderen »ihren Job tun«. Kein Organ fühlt sich einem anderen überlegen, keines ist höher als das andere. Ob Herz, Lunge, Nieren, Augen, Gehirn oder die Haut: kein Organ kann ohne das andere existieren. Die einzelnen Organe haben auch kein Interesse, übermäßig zu wachsen – außer bei Krebs. Bei Störungen, Angriffen und Gefahren wird nicht erst ein Schuldiger gesucht, der gegen eine Regel verstoßen hat. Sondern über schnelle Regelkreise gesteuert, versuchen alle gemeinsam, das Problem zu lösen. Hier gibt es keinen obersten Befehlshaber, dem alle zu gehorchen haben, keine Bürokratie und keine Bürokraten. Netzwerke, Rückkopplung und Selbstorganisation

sind die Geheimnisse des dynamischen Gleichgewichts in der Natur. So bleiben beispielsweise Körpertemperatur, Blutdruck und der Salzgehalt in den Zellen durch schnell wirkende Feedbacksysteme konstant.

Die lebenswichtigen Funktionen sind stark dezentralisiert in Organe, die weitgehend autonom arbeiten. Jedes Organ ist für sich eine Einheit, aber gleichzeitig auch Teil des gesamten Körpers, und das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. Nach klassischer Organisationslehre gibt es sozusagen drei Hierarchieebenen: Zellen, Organe und den Organismus, eventuell noch eine vierte, den Vogel- oder Fischschwarm, sozusagen den Konzernverbund. Die Überlegenheit solcher Netzwerkorganisationen gegenüber der tayloristischen Bürokratie-Organisation soll folgendes Bild zeigen:

Sie begegnen auf der Straße einem Betrunkenen. Ihr Auge sieht, wie der Mann mit der Faust ausholt. In einer heute üblichen Unternehmensorganisation würde sich dann in etwa folgendes abspielen: Das Auge schickt ein Telefax an seinen zuständigen Vorstand und entschuldigt sich zunächst für die Störung mit dem Hinweis auf die Gefährlichkeit und Einmaligkeit der Situation:

Auge an Vorstand:

- 1) Eine Faust kommt auf uns zu!
- 2) Erbitte die Genehmigung, das Lid schließen zu dürfen.
- 3) Empfehle Ausweichschritt und gegebenenfalls Flucht.

Vorstand an Auge:

Ich möchte keinen Präzedenzfall schaffen. Legen Sie mir deshalb bitte einen Investitionsantrag für das Schließen des Lides mit Aufwand und Nutzen vor. Wie Sie wissen, bin ich für Punkt 3 nicht zuständig. Machen Sie mir bitte eine Vorstandsvorlage. Ich werde Ihr Anliegen dann im Gesamtvorstand vortragen.

Auge an Vorstand:

- zu 1) Die Faust kommt immer näher!
- zu 2) Der Aufwand für das Schließen des Lides beträgt circa 1,7 Kalorien. Der Nutzen ist nicht quantifizierbar.
- zu 3) Für die Vorstandsvorlage brauche ich mindestens zwei Tage. Befürchte, dann ist es zu spät. Empfehle dringend, etwas zu unternehmen.

Vorstand an Auge:

Was heißt immer näher? Bitte exakte Angaben! Angesichts der begrenzten Investitionen könnte ich zustimmen, wenn der Aufwand durch das Budget gedeckt ist. Der Gesamtvorstand tagt erst nächste Woche Dienstag. Bis dahin erwarte ich Ihre Vorlage.

Auge an Vorstand:

Ich ziehe meine Anträge zurück. Bestellen Sie bitte einen Krankenwagen.

Das Unternehmen als lebendiger Organismus: Eine absurde Idee oder ein realistisches Bild, wie es in einem Unternehmen wirklich läuft? Spüren wir nicht das Immunsystem des Organismus, wenn ein Neuer kommt, wenn zwei Bereiche zusammengelegt werden? Aktiviert der Organismus nicht alle Abwehrkräfte gegen Eindring-

linge, bis sie entweder assimiliert, sinnvoll eingefügt oder wieder abgestoßen sind? Erkennen wir nicht immer mehr, wie die Selbstheilungskräfte des Körpers »Unternehmen« durch Moderatoren, Change Agents oder Selbstorganisation aktiviert werden können? Homöopathie und Akupunktur statt Chirurgie und Amputation.

Die belebte Natur ist ein guter Lehrmeister. Sie hat seit Millionen von Jahren überlebt, weil sie lernfähig ist, weil sie sich flexibel angepasst hat und weil sie die wachsende Komplexität in einem Organismus durch schnelle Rückkopplungssysteme und Selbstorganisation im Griff behält. So beschäftigt das »Unternehmen Mensch« ca. 100 Billionen Zellen als »Mitarbeiter« und schafft es auf sehr intelligente Weise, dass die Zusammenarbeit der Zellen reibungslos klappt. Die rechte Hand weiß, was die linke tut. Das Nervensystem sorgt für schnelle Verbindungen: wie die Informations- und Kommunikationstechnik in den Unternehmen. Die moderne Technik erlaubt jetzt, eine Organisation wie einen Organismus zu gestalten. Ein Unternehmen lebt und hat eine eigene Identität, eine »Persönlichkeit«.

Jeder lebendige Organismus hat eine »Oberfläche«, die ihn als Einheit von der Aussenwelt abgrenzt, aber auch gleichzeitig mit der Aussenwelt verbindet. Mit eigener Identität ist er immer auch Teil eines größeren Ganzen. Diese Eigenschaft haben im Sinne der Selbstähnlichkeit auch alle Bestandteile des Organismus. Jedes Organ hat eine »Oberfläche«, eine Membran, die es zu einer Einheit macht, und gehört doch zu einem größeren Verbund. Jede Zelle grenzt sich durch die Zellenwand ab und ist doch Teil eines Organs. Übertragen auf das Wirtschaftsleben ist jedes Unternehmen Organ und Organismus zugleich.

Und wenn es nicht gestorben ist, lebt das Unternehmen heute noch.