

EINZ*i*GARTIGKEIT IM MANAGEMENT

PER SPEC TIVES

IMP PERSPECTIVES | MANAGEMENT JOURNAL | EUR 40



**MACHT.
FÜHRUNG.
SINN.**

**LEADERSHIP-
LOGIKEN DER
ZUKUNFT**

4

SCHWARMINTELLIGENZ

Oder: Wie Sie Ihre Unternehmung ins Schwärmen bringen

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre, Direktor des Executive MBA und Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen

Prof. Dr. Felicitas Morhart, Assistenzprofessorin für Marketing an der HEC Lausanne

Christian Schimmelpfennig, M. Sc., Diplom-Betriebswirt (FH), Program Manager des Omnium Global Executive MBA der Universität St. Gallen und Universität Toronto

Die Zunahme der Komplexität im unternehmerischen Umfeld wird verursacht von zunehmenden staatlichen Regulierungen, Innovationsdruck, der Globalisierung der Märkte und infolgedessen der Notwendigkeit zur Internationalisierung sowie den steigenden Ansprüchen an das Informationsmanagement. Solch einschneidenden Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist mit herkömmlichen Arbeitsweisen und traditionellen Führungsansätzen nur schwer beizukommen. Kann die Nutzung der Schwarmintelligenz ein geeignetes Tool sein, das man der immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt entgegensetzen kann? Ist das Konzept der kollektiven Intelligenz überhaupt auf uns Menschen übertragbar: Können wir wirklich von Ameisen und Bienen lernen?

Ja, sagen die Autoren. Aber: „Um Raum für Schwarmintelligenz zu schaffen, kommt der Führungskraft eine ganz entscheidende Rolle zu. Ein Wandel (...) vom Manager zum Leader ist hierbei essenziell.“ Um diese These zu stützen, erläutern **Prof. Dr. Wolfgang Jenewein, Prof. Dr. Felicitas Morhart** und **Christian Schimmelpfennig, M. Sc.**, im Rahmen ihres Beitrags

- warum man Komplexität mit Komplexität begegnen sollte,
 - welchen Raum Führungskräfte ihren Mitarbeitern zur Verfügung stellen sollten, damit diese sich optimal entwickeln können,
 - wie man als Führungskraft am besten mit der Generation Y umgehen sollte, die derzeit in die Unternehmen eintritt und
 - warum klassische Top-down-Führungsstrukturen für die neuen Generationen nicht zielführend sind.
- Wir sind gespannt, ob auch Sie beim Lesen dieses Artikels „ins Schwärmen“ kommen ...

Wer hat sie nicht schon gesehen, nicht schon bewundert? An einem lauen Sommerabend im dämmerigen Nachthimmel. Oder an einem der letzten milden Abende im ausklingenden Sommer: Vogelschwärme, die akrobatisch anmutende Formationen bilden oder gemeinsam gen Süden ziehen. Tausende Individuen, perfekt aufeinander abgestimmt und auf rätselhafte Weise dirigiert. Dem Ornithologen nötigt eine solche Darbietung an und für sich primitiver Lebewesen größten Respekt ab und der unbedarfte Spaziergänger erfreut sich schlicht mit großer Bewunderung an diesem gewaltigen Naturschauspiel. Woher aber rührt die Motivation, in präziser Synchronisation solch anmutige Formationsflüge zu vollführen? Die Motivation, augenscheinlich als ein Organismus zu agieren und nicht etwa als bloße Aggregation einzelner Individuen?

Hauptursache der Schwarmflüge ist das wirkungsvolle Abwehren von Feinden: So werden attackierende Greifvögel vom Schwarm umschlossen und müssen sich flugunfähig fallen lassen. Ferner belegen wissenschaftliche Studien, dass eine signifikante Verringerung des Luftwiderstandes und daraus resultierend eine entsprechende Reichweitenerhöhung ausschlaggebend ist für die bekannte V-Formation verschiedener Zugvögel. Ihren Platz im Schwarm finden einzelne Individuen dabei, indem sie sich relativ zu benachbarten Individuen positionieren. Craig Reynolds¹ hat die Choreografien von Schwärmen wissenschaftlich untersucht und kommt zu dem Schluss, dass einzelne Agenten des Schwarms bei ihrer Positionsfindung drei einfachen Regeln folgen, die er als Cohesion, Separation und Alignment beschreibt. Verdichtet lautet die Devise also: „Bleib in bestimmtem Abstand zu deinem Nachbarn und flieg so schnell wie er“

Da die Natur jedoch noch zahlreiche andere Spezies mit dieser unglaublichen Gabe der Koordinationsfähigkeit ausgestattet hat, lässt sich ähnlich Erstaunliches auch bei Fischen, Ameisen oder Bienen beobachten. Fische beispielsweise formieren sich zum Schwarm, um die Wahrscheinlichkeit, dem Räuber als Individuum zu entkommen, zu erhöhen, da dieser

nicht den ganzen Schwarm im Auge behalten und verfolgen kann. Auch spielt der Gedanke „viele Augen sehen mehr“ eine große Rolle, demnach der Schwarm als Kollektiv Angreifer eher wahrnehmen kann. Wie ein Vogelschwarm agieren die aquatilen Kollegen nach den gleichen Prinzipien der Positionierung und Synchronisation. Das Seitenlinienorgan hilft dabei, Richtungsänderungen der Nachbarn schnell wahrzunehmen. Ameisen hingegen setzen auf den Schwarm, um den effizientesten Weg zur Nahrungsquelle zu finden. Dabei hinterlässt jede Ameise Duftstoffe in Form von Pheromonen. Nachfolgende Ameisen folgen der höchsten Intensität der Duftmarke und wählen den kürzesten vom Kollektiv gefundenen Weg zwischen Bau und Nahrungsquelle. Bienen bedienen sich des Schwänzeltanzes, um ihren Genossen den Weg zu einer Nahrungsquelle zu weisen sowie neue Nester zu finden.

Obwohl sowohl die Gründe für eine Schwarmbildung als auch die Spezies, die sich ihrer bedienen, unterschiedlich daherkommen, liegt all diesen Schwärmen eine Gemeinsamkeit zugrunde: die gemeinsame, konsensbasierte Entscheidungsfindung im Kollektiv.

Fassen wir also zusammen: Die Natur bedient sich der Schwarmintelligenz, um als Kollektiv Entscheidungen zu treffen und Resultate herbeizuführen, die dem Individuum allein nicht möglich gewesen wären. Einzelne Agenten des Schwarms partizipieren jedoch nicht nur bei der Entscheidungsfindung und profitieren von den dem Kollektiv dienlichen Resultaten: Auch die Herbeiführung der Entscheidung erfolgt gemeinsam. Dabei hat jedes einzelne Individuum des Schwarms durchaus die Möglichkeit, die gesamte Gruppe zu dirigieren. Lange Zeit glaubte man, es gäbe einen Anführer im Vogelschwarm oder eine Koordination auf Basis telepathischer Kommunikation. Heute weiß man, dass dem nicht so ist und jeder einzelne Vogel eine Änderung der Flugroute des Schwarms initiieren kann. Das heißt, dass jeder Agent die Möglichkeit hat, die Handlungen des Kollektivs zu beeinflussen.

Bei der sogenannten Schwarmintelligenz handelt es sich also um ein gemeinsames Agieren von Individuen, das in der Summe zu intelli-

genten Ergebnissen führt. Auf diese Weise kann ein Schwarm neue oder herausfordernde Situationen bewältigen und sich an eine sich ändernde Umgebung anpassen.²

Schwarmintelligenz beim Homo sapiens

Verlockend klingt das. Man denke doch nur an all die Möglichkeiten, die sich unserer Gesellschaft böten, könnte man das geballte Wissen eines humanen Schwarms zum Erarbeiten solch intelligenter Lösungen bündeln, die der Einzelne nicht zu erdenken im Stande gewesen wäre. Aber ist das Konzept der kollektiven Intelligenz überhaupt auf uns Menschen übertragbar? Verhält es sich mit dem Homo sapiens tatsächlich ähnlich wie mit Vögeln und Fischen? Können wir wirklich von Ameisen und Bienen lernen?

Die Quiz-Sendung „Wer wird Millionär?“ liefert zweimal wöchentlich den Beweis: Beim sogenannten Publikumsjoker beurteilen die Gäste im Studio die gestellte Frage. Der Kandidat kann sodann entscheiden, ob er der Einschätzung des Schwarms folgt. Regelmäßig erweisen sich die Einschätzungen des Publikums als sichere Wahl. Statistisch gesehen trifft der Schwarm mit seiner kollektiven Beurteilung zu 91 Prozent ins Schwarze. Demgegenüber steht der Telefonjoker, mit dessen Hilfe der Kandidat jeweils den Rat eines Bekannten und vermeintlich in der Aufgabenstellung versierten „Experten“ einholen kann, mit einer Trefferquote von vergleichsweise mageren 65 Prozent schlecht da.³

Das Konzept scheint also aufzugehen: Die Weisheit des Schwarms ist größer als die einzelner Individuen. Die Summierungstheorie Aristoteles', der zufolge die Entscheidung einer größeren Gruppe von Menschen besser sein kann als die weniger Einzelner oder Fachkundiger, scheint also auch auf neuzeitliche TV-Quiz-Shows übertragbar.

Schwarmintelligenz ist aber nicht nur latent vorhanden, um lediglich bei Bedarf in Form des Publikumsjokers auf dem Weg zur Million aktiviert zu werden. Bereits heute zeugen zahlreiche Beispiele von der erfolgreichen Nutzung

kollektiver Intelligenz in unserer Gesellschaft. Allen voran wäre da die Online-Enzyklopädie Wikipedia: Zigtausend Autoren, rund um den ganzen Globus verteilt, steuern ihr Wissen und Können bei, um in gemeinsamer Anstrengung eine frei zugängliche und kostenlose Enzyklopädie zu unterhalten. Drei Millionen englischsprachiger und eine Million deutschsprachiger Artikel zählt das Lexikon mittlerweile, ein Erfolg, den sich die Gründer Jimmy Wales und Larry Sanger zu Beginn nicht annähernd erträumt hätten. Die Beliebtheit des Internetlexikons ist unbestritten, doch wie steht es um seine Qualität? Ist das Wissen vieler Durchschnittsbürger auch in diesem Fall verlässlicher als das versierter Redakteure? Der Schwarm schlauer als die Experten?

Das Recherche-Institut „Wissenschaftlicher Informationsdienst, Köln“ hat die Online-Enzyklopädie Wikipedia und die Mutter aller Lexika, den Großen Brockhaus, verglichen. In der Untersuchung wurde Wikipedia eine Durchschnittsnote von 1,7 und dem Brockhaus eine 2,7 attestiert. Bei 43 von 50 zufällig ausgewählten Artikeln aus den Fachgebieten Politik, Wirtschaft, Sport, Wissenschaft, Kultur, Unterhaltung, Erdkunde, Medizin, Geschichte und Religion hatte Wikipedia besser abgeschnitten, in nur 6 Fällen lag der Brockhaus vorne, ein Artikel ging unentschieden aus. Weniger überraschend hat Wikipedia dabei insbesondere einen eindeutigen Testsieg in der Kategorie „Aktualität“ eingefahren. Doch wer hätte gedacht, dass eine von Nutzern auf freiwilliger Basis verfasste Enzyklopädie auch in der Disziplin „Richtigkeit“ siegen würde?⁴ Die vielen freiwilligen Autoren wirken hierbei wie ein Korrektiv, das sich unaufhörlich gegenseitig überprüft, hinterfragt und korrigiert.

Auch in der Causa Wikipedia scheint also die kollektive Intelligenz der vielen besser und verlässlicher zu sein als die der mitunter fachkundigeren Einzelnen. Aber nicht nur die Tatsache, dass das Erzeugnis des Schwarms hochwertiger ist, ist beachtenswert. Noch ein weiterer Aspekt nötigt Respekt ab: das enorme Engagement der Agenten auf rein freiwilliger Basis. Ist das nicht ein eindeutiges Indiz, welch enormes Potenzial hier schlummert, das sich sowohl unsere Gesellschaft als auch beson- ➤

ders Unternehmen viel mehr zunutze machen sollten?

Ein bekanntes Beispiel für Schwarmintelligenz auf unternehmerischer Ebene ist Linux: ein Betriebssystem, das auch von Non-Profit-Organisationen und Hobbyprogrammierern mit entwickelt wird. Sich immer größerer Beliebtheit erfreuend, kann es als das einzige echte Konkurrenzprodukt zu Microsofts marktbeherrschenden Betriebssystemen betrachtet werden. Insbesondere auf Server-Systemen, bei Embedded Systemen und auf Smartphones ist Linux mittlerweile ein etabliertes Betriebssystem mit stetig wachsenden Marktanteilen. Kunden wie Boeing, Disney, NASA, NASDAQ, Google, Dell, HP, IBM und viele andere zeugen von Linux' Erfolgsgeschichte. Und die muss man sich noch einmal auf der Zunge zergehen lassen: Ein Schwarm aus per Internet kommunizierenden Hobbyprogrammierern macht als Einziger dem Softwaregiganten Microsoft Konkurrenz.

Die Liste der Erfolge von Schwärmen ließe sich zweifelsohne noch weiter fortführen, aber ziehen wir an dieser Stelle ein kurzes Zwischenfazit: So aberwitzig es auch erscheinen mag – ja, von den Ameisen können wir noch so einiges lernen. Dass Schwarmintelligenz nicht nur im Tierreich die kollektive Intelligenz ansonsten primitiver Lebewesen zu beflügeln vermag, sondern auch unserer Spezies zu Höchstleistungen verhilft, zeigen zahlreiche Erfolgsgeschichten. Sowohl für unsere Gesellschaft bereichernd als auch Wettbewerbsvorteil generierend, schlummern in der Nutznießung der Schwarmintelligenz Potenziale, die noch viel zu wenig genutzt werden.

Warum wir uns der Schwarmintelligenz heute mehr denn je bedienen sollten

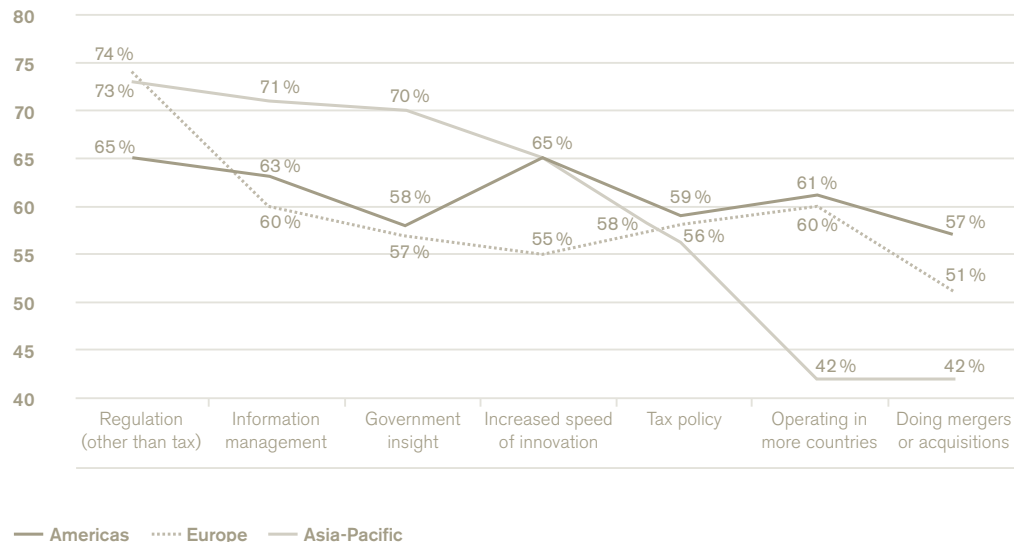
Sicher, Unternehmen gibt es schon seit Hunderten von Jahren und Gesellschaften an sich sind so alt wie die Menschheit selbst. Warum sollte die Nutzung der Schwarmintelligenz also heute wichtiger sein als früher? Oder anders ausgedrückt: Wenn es doch jahrhundertlang

auch erfolgreich ohne ging, warum sollte sie jetzt auf einmal eine entscheidende Rolle spielen?

Das Umfeld hat sich gravierend verändert in den letzten Jahren. Innerhalb kurzer Zeit hat sich der Großteil der Unternehmen von komplizierten zu komplexen Systemen entwickelt. Komplizierte Systeme enthalten viele bewegliche Elemente mit einer Vielzahl an möglichen Wechselbeziehungen. Jedoch funktionieren sie nach einem bestimmten Muster, das eine zuverlässige Vorhersage ermöglicht. Komplexe Systeme hingegen sind gekennzeichnet von Vorgängen, die zwar auch nach bestimmten Mustern ablaufen können, deren Wechselbeziehungen sich jedoch ständig ändern. Gökçe Sargut und Rita McGrath⁵ bestimmen die Komplexität eines Systems dabei durch die drei Eigenschaften Multiplizität, Interdependenz und Diversität. Multiplizität beschreibt die Anzahl der sich beeinflussenden Faktoren, Interdependenz ihren Zusammenhang und Diversität ihre Verschiedenartigkeit. Bei komplizierten Systemen lässt sich das Ergebnis prognostizieren, wenn die Ausgangsbedingungen bekannt sind. In komplexen Systemen hingegen können sich bei gleichen Ausgangsbedingungen unterschiedliche Resultate ergeben, da die einzelnen Faktoren des Systems miteinander interagieren. In komplizierten Systemen kann man die einzelnen Interaktionen der verschiedenen Systemfaktoren ermitteln und auf eindeutige, berechenbare Wechselbeziehungen herunterbrechen. In komplexen Systemen hingegen interagieren alle Faktoren fortwährend und unberechenbar, weshalb dieselbe Ausgangslage zu völlig verschiedenen Resultaten führen kann.

Nun sind komplexe Systeme natürlich nichts Neues, und das Unwägbare, Überraschende und Unerwartete hat es seit jeher im Wirtschaftsleben gegeben. Heutzutage ist jedoch nahezu jeder Aspekt des Wirtschaftens von Komplexität betroffen, ein Umstand, der die meisten Unternehmen zu komplexen Systemen macht. Das bedeutet, dass es heutzutage schwieriger ist, Vorhersagen zu treffen, da die Zusammenarbeit komplexer Systeme oft unerwartet verläuft. Auch ist es schwieriger, verlässlich zu planen, da sich ein komplexes System

Abb. 1:



Americas: Brazil, Canada, Mexico, US

Europe: Denmark, France, Germany, Ireland, Italy, Netherlands, Spain, Sweden, Switzerland, UK

Asia-Pacific: Australia, China, India, Japan, Singapore, South Korea

Source: KPMG International, 2010

in der Zukunft unter Umständen ganz anders verhält als in der Vergangenheit. Erschwerend kommt hinzu, dass in komplexen Unternehmen der Sonderfall häufig mehr aussagt als das Durchschnittliche.⁶

KPMG hat in einer Studie 1.400 Senior Executives zu Komplexität in ihrem Unternehmen befragt. 70 Prozent geben an, dass steigende Komplexität eine ihrer größten Herausforderungen sei und 94 Prozent sind der Auffassung, dass eine erfolgreiche Handhabung von Komplexität wichtig für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens ist. Nach den Ursachen für die Zunahme der Komplexität gefragt, werden von europäischen Managern vor allem staatliche Regulierungen – also die Auferlegung von Regeln, Gesetzen, Vorschriften und Bestimmungen – genannt. Darüber hinaus muss aber auch den Treibern „Zunahme der Innovationsgeschwindigkeit“, „Internationalisierung“ und „Informationsmanagement“ große Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Die Zyklen, in denen Kunden heutzutage neue Produkte und verbesserte Technologien von Unternehmen erwarten bzw. Unternehmen neue Kaufanreize beim Kunden zu schaffen versuchen, sind in den letzten Jahren rasant gestiegen. War die VHS-Kassette über 30 Jahre lang fester Bestandteil der heimischen Hi-Fi-Ausstattung, wurde die DVD nach gerade einmal knapp 10 Jahren von der Blu-ray Disc abgelöst.

Auch die Globalisierung, im Zuge derer Unternehmen ihre Internationalisierung stetig vorantreiben müssen, spielt eine entscheidende Rolle. Unternehmen buhlen zusehends um die Gunst der Kunden internationaler Märkte, während Verbraucher nicht mehr nur die Angebote heimischer Hersteller, sondern mitunter sogar weltweit vergleichen. Infolgedessen steigt der Druck auf Unternehmen, mit ausländischen Anbietern Schritt halten und neue Märkte erschließen zu müssen. Teils, um weggebrochene Marktanteile in heimischen Märkten zu >





”

Schwarmintelligenz ist ein mächtiges, komplexes Tool, das man der immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt entgegensetzen kann.

kompensieren, teils, um nicht Gefahr zu laufen, Trends zu verpassen und ins Hintertreffen zu geraten.

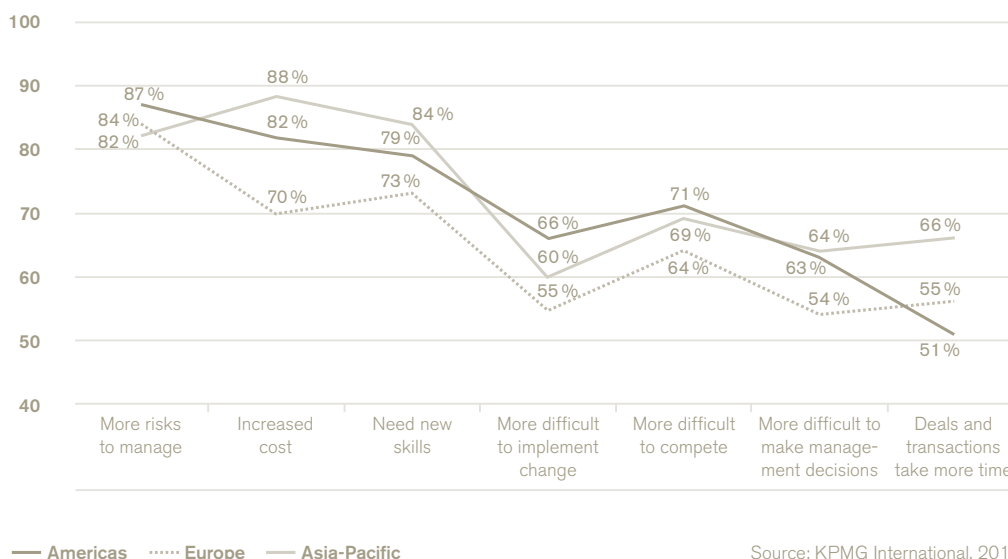
Nicht zuletzt wird auch das Informationsmanagement von Senior Executives als Treiber der Komplexitätszunahme erkannt – das heißt die Entwicklung der Planung, die Gestaltung, Überwachung und Steuerung von Informationen und die Kommunikation im Unternehmen. Verwunderlich ist das kaum, hat sich doch die Informationslandschaft in den letzten 10 Jahren gravierend verändert. Das Internet hat die Beschaffung und Darstellung von Informationen schlichtweg revolutioniert. Unabhängig von Tageszeit und Zeitzone kann global verstreutes Wissen nun in Echtzeit abgerufen und zur Verfügung gestellt werden. Verbraucher können in Sekunden das beste Angebot finden, sich mit Kunden austauschen, die bereits Erfahrungen mit einem Produkt gesammelt haben, oder ihre eigenen Erfahrungen mit anderen Interessenten teilen. Und all das, ohne dass der Hersteller die Informationen oder die Kommunikation in irgendeiner Form beeinflussen oder gar autorisieren könnte. ERP-Software wird immer wichtiger, um die Flut

an Informationen noch verarbeiten zu können, neuartige interne Kommunikationstools wie Firmenwikis und Intranet-Auftritte sollen den abteilungsübergreifenden Wissensaustausch innerhalb des Unternehmens fördern und virtuelle Kommunikationsplattformen den zeitnahen Informationsaustausch mit externen Partner ermöglichen.

Trotz all dieser Innovationen und Initiativen im Bereich des Informationsmanagements bemängeln 60 Prozent der europäischen Führungskräfte, dass in Unternehmen Informationen nicht in der Qualität und Quantität vorliegen, wie sie benötigt würden.

Als Auswirkung der Komplexitätszunahme bezeichnen Manager die Handhabung von mehr Risiken als größte Herausforderung. Dies verwundert kaum, ist doch die eingeschränkte Prognostizierbarkeit von zukünftigen Entwicklungen die entscheidende Auswirkung von Komplexität auf den Unternehmensalltag. Selbstredend, dass unter der Prämisse schlechter Prognostizierbarkeit beim Treffen einer jeden Entscheidung die Risiken für die Unternehmung steigen. Dies gilt im Besonderen für Unternehmungen in unseren Breiten-

Abb. 2:



Source: KPMG International, 2010

graden: 92 Prozent der befragten deutschen Manager beurteilen den Umgang mit einem erhöhten Risiko als größte Herausforderung – der zweithöchste Wert weltweit.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Zunahme der Komplexität im unternehmerischen Umfeld verursacht wird von zunehmenden staatlichen Regulierungen, dem Druck zu immer häufigeren Innovationen, der Globalisierung der Märkte und infolgedessen der Notwendigkeit der Internationalisierung sowie den steigenden Ansprüchen an das Informationsmanagement. Dass Komplexität insbesondere in unseren Breitengraden zwiespältig, wenn nicht gar argwöhnisch betrachtet wird, zeigt die Einschätzung deutscher Manager bezüglich der Chancen, die eine Steigerung von Komplexität für Unternehmungen birgt: Lediglich 53 Prozent verbinden Komplexität mit Chancen und ganze 40 Prozent der Befragten erkennen ihr diese gänzlich ab – die niedrigsten Werte aller befragten Länder.

Einer derart einschneidenden Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist mit herkömmlichen Arbeitsweisen und traditionellen Führungsansätzen nur schwer beizukommen. Um unter solch veränderten Bedingungen die Unternehmung weiterhin erfolgreich auf Kurs zu halten, bedarf es innovativer Denksätze und moderner Führungsmethoden.

Schwarmintelligenz und die Rolle der Führungskraft

Um das volle Potenzial der Schwarmintelligenz auszuschöpfen, bedarf es eines Umfeldes, in dem Raum ist zur Entfaltung kollektiver Intelligenz. Raum, in dem Mitarbeitende sich einbringen, sich ausprobieren und entwickeln können. Raum, in dem Platz ist für Kreativität, Spontaneität, Innovation, Trial and Error und – allem voran: Vielfalt.

William Ross Ashby – einer der Pioniere der Kybernetik, also des Studiums komplexer Systeme – sagte, man müsse Komplexität mit Komplexität begegnen. Demnach müsste man der Vielfalt unserer Zeit mit einer deckungsgleichen, synchronisierenden Vielfalt in unseren organisatorischen Gefügen begegnen. Man

müsste eine innere Komplexität zulassen und sinnstiftend agieren, um die äußere Komplexität zu neutralisieren. Eine Billigung erhöhter, innerer Komplexität als Mittel zum Zweck: als Werkzeug, um der steigenden Komplexität unserer Zeit Herr zu werden.

Schwarmintelligenz ist so ein Werkzeug. Ein mächtiges, komplexes Tool, das man der immer komplexer werdenden Wirtschaftswelt entgegensetzen kann.

Um dieses Tool effizient einzusetzen und zu nutzen, bedarf es jedoch eines neuen Verständnisses und Zusammenspiels von Mitarbeitenden und Führungskräften. Allem voran bedarf es eines erneuerten Verständnisses von den Mitarbeitenden. Denn nicht nur die Komplexität unseres Wirtschaftsumfeldes hat sich verändert: Auch unsere Gesellschaft und mit ihr die Akteure unserer Unternehmungen haben sich entschieden gewandelt. Jahrzehntelang stellten die geburtenstarken Jahrgänge der Jahre 1945 bis 1965 den Großteil der Belegschaft. Die von der Nachkriegsära geprägten Babyboomers waren charakterisiert von Attributen wie Zielstrebigkeit, Disziplin, Pflichtbewusstsein und Obergkeitshörigkeit. Sie betrachteten Geld, Status und Macht als Motivation ihres Strebens. Das Hinterfragen, Kritisieren oder gar Auflehnen gegen den Vorgesetzten war ihnen fremd. Fleiß und Strebsamkeit war das Gebot der Stunde.

Mit der Generation X der Jahrgänge 65 bis 85 wuchs dann die erste Generation heran, die nicht mehr unmittelbar von den Nachkriegsjahren geprägt war: Sie erfuhr die genannten Werte und Motivation nur noch indirekt durch die prägende Erziehung ihrer Eltern. Daraus resultierend sind die Charakteristik und der Ansporn dieser Generation wesentlich weniger auf Fleiß und Strebsamkeit ausgerichtet als bei den Babyboomers.

Die nun aber vermehrt in die Unternehmen eintretende Generation Y der ab 1985 geborenen Absolventen ist durch gänzlich andere Eigenschaften charakterisiert und von anderer Motivation getrieben. Eine Generation, der die Internetaffinität in die Wiege gelegt wurde, die mit dem iPhone aufgewachsen ist, und über Facebook und LinkedIn „connected“ ist. Eine >



Der klassische Führungsansatz nach dem Motto ‚Folgt mir, weil ich der Chef bin und es besser weiß‘ scheint wenig Erfolg versprechend im Umgang mit dieser Generation.

Generation, die akademisch gut gebildet und durch mehrere Praktika meist praktisch versiert ist. Sie ist international gewandt, offen, tolerant und schneller getaktet. Langeweile ödet sie an. Sie sucht nach Sinnhaftigkeit und Relevanz in ihrem Tun und erwartet ein Umfeld, in dem Freude und Begeisterung für die Sache das Arbeiten legitimiert, nicht das Streben nach Status und Geld.

Heute tritt die Generation der Babyboomers zusehends aus den Unternehmen aus. Das Absinken des durchschnittlichen realen Renteneintrittsalters verstärkt diesen Trend zudem erheblich. Bereits heute wird der Großteil der Belegschaft von der Generation Y sowie der mezzaninen – wenn nicht größtenteils sogar bereits angepassten – Generation X gestellt. Diese Generationen gilt es also abzuholen, um Schwarmintelligenz von Ihrem Team abzurufen.

Eben jene beiden Generationen wissen mit Vielfalt umzugehen, da sie in einer komplexen Welt groß geworden sind. Als Digital Natives haben sie keine Berührungängste mit und Anpassungsschwierigkeiten an eine vielfältige Welt der Komplexität. Eine in die Wiege gelegte Kompetenz, die es zu nutzen gilt und die brachliegen zu lassen kein Unternehmen riskieren kann. Um diese abzurufen, bedarf es einer modernen, den veränderten gesellschaftlichen Werten Rechnung tragenden Arbeits- und Führungsweise.

Starre, hierarchisch geprägte Top-down-Führungsstrukturen sind dabei nicht zielführend. Der klassische Führungsansatz nach dem Motto „Folgt mir, weil ich der Chef bin und es besser weiß“ scheint wenig Erfolg versprechend im Umgang mit dieser Generation. Führung, die auf Anweisung und Kontrolle fußt und auf transaktionale Elemente der Belohnung setzt,

behindert die Entfaltung von Schwarmintelligenz und wirkt wie ein Relikt vergangener Tage in Zeiten einer Komplexität, die den Mitarbeitenden immer wieder neue Höchstleistungen abverlangt. Ein Führungsstil, der die Erfüllung von Vorgaben, „die Einhaltung des Plans“, letztlich aber: die Allokation der verfügbaren Ressourcen auf die Maximierung des Bonus ausrichtet, kann kaum die richtige Antwort auf die gestiegenen Herausforderungen unserer Zeit sein. Verstehen Sie uns nicht falsch: Klassische, transaktional geprägte Führungsstile hatten durchaus ihre Berechtigung und galten als probate Methodik in einem relativ stabilen Wirtschaftsumfeld: zur Erarbeitung von Lösungen, die auf berechenbaren Modellen basieren, deren Anwendbarkeit sichergestellt ist und für deren Umsetzung bewährte Mittel zur Verfügung stehen. Doch diese Voraussetzungen sind in unserer komplexen, sich wandelnden Welt schlichtweg nicht mehr gegeben.

Um Raum für Schwarmintelligenz zu schaffen, kommt der Führungskraft eine ganz entscheidende Rolle zu. Ein Wandel der Führungskraft vom Manager zum Leader ist hierbei essenziell. Der Manager, in seiner Rolle als Problemlöser, schafft Strukturen und Klarheit bezüglich der Aufgaben. Er erarbeitet Pläne, delegiert und kontrolliert unter der Prämisse der Rationalität und Effizienz. Heutzutage aber braucht es Leader in den Unternehmungen: Reiseleiter, die den Wandel der Wirtschaftswelt und Gesellschaft begleiten und im Unternehmen integrativ umsetzen. Visionäre, die ihr Team inspirieren, zu Ideenreichtum und Kreativität anspornen. Die Leidenschaft entfachen und Initiativen der Mitarbeiter aufnehmen und unterstützen. Kurz: Führungskräfte, die sich selbst zurückstellen und die kollektive Intelligenz des Teams modellieren.



Empfehlungen

Sechs Empfehlungen möchten wir Ihnen deshalb an die Hand geben, um Sie auf Ihrem Weg vom Manager zum Leader zu unterstützen:

1. Eigene Rolle

Überdenken Sie Ihre eigene Rolle als Führungskraft. Als moderner Leader fungieren Sie als Scharnier zwischen der Komplexität der Außenwelt und der Vielfalt im Inneren der Unternehmung. Sie sind die Schaltstelle, die die verschiedenen Kompetenzen der Mitarbeiter koordiniert, integriert und produktiv zu kanalisieren weiß, um den Schwarm sicher durch das komplexe Umfeld zu navigieren.

2. Vision

Entwerfen Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine Vision der Zukunft. Erarbeiten Sie ein Zielbild, das nicht nur Ihrer Vorstellungskraft entspringt, sondern von allen Teammitgliedern geprägt und

getragen wird. Ähnlich dem Vogelschwarm: Ein jeder Vogel kann die Flugroute des Schwarms beeinflussen, dadurch bleibt der Organismus agil und flexibel und kann auf Gefahren reagieren. Das Ziel jedoch ist unumstößlich und allen klar: gen Süden.

3. Vertrauen

Haben Sie Vertrauen in die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden und lassen Sie ihnen Freiräume. Schwarmintelligenz kann sich nur dort entfalten, wo Raum ist für Kreativität und individuelle Selbstverwirklichung, wo Innovationen Gehör finden. Haben Sie den Mut, alte Denkmuster und Verfahrensweisen auf den Prüfstand zu stellen und neue Lösungswege auszuprobieren.

4. Impulse

Geben Sie Ihrem Team Impulse – stimulieren Sie den Schwarm durch aktives Fragen, Einholen von Kritik und Verbesserungsvorschlägen. >

Stimuli sind zwingend nötig, um verkrustete Denkstrukturen aufzubrechen und Ihre Mitarbeitenden aus der Reserve zu locken: Sicher ist vielen Ihrer Mitarbeitenden nicht bewusst, dass ihre aktive Mitwirkung erwünscht ist.

5. Coaching

Entwickeln Sie Ihre Mitarbeiter und deren Ideen. Nicht jede Initiative, jeder Vorschlag aus Ihrem Team wird das Ei des Kolumbus sein. Geben Sie ehrliches und zugleich konstruktives Feedback, führen Sie Debriefings von gescheiterten Projekten durch, um gerade eben aufgekeimte Innovationsbereitschaft nicht sofort wieder abzuwürgen. Als Führungskraft liegt es in Ihrer Verantwortung, Potenziale zu erkennen, zu fördern und zielgerichtet weiterzuentwickeln.

6. Risikobereitschaft

Um die sich in immer kürzeren Zeitfenstern bietenden Chancen zu nutzen und nicht etwa mutigeren Mitbewerbern zu überlassen, bedarf es der Bereitschaft zum Risiko. Seien Sie bereit, der spontanen Intelligenz des Schwarms zuweilen den Vorzug zu geben vor langwierigen Analysen und Prüfungen. Nur wer neue Wege geht, kann auch neue Destinationen entdecken. Der ein oder andere Pfad mag sich dabei durchaus als Sackgasse entpuppen, aber auch Umwege liefern wertvolle Erkenntnisse.

Der moderne Leader führt sein Team, indem er die kollektive Intelligenz seines Schwarms moderiert und mit ihm gemeinsam auf ein Ziel hinarbeitet. Nur wenn unbedingt nötig und im Ausnahmefall sollte der Leader auf den Einsatz regulierender Maßnahmen zurückgreifen und temporär in die Rolle des Managers schlüpfen – ähnlich dem Staatsgefüge von Ameisen, Bienen und Co., in dem die Königin mithilfe harmonisierender, manipulierender chemischer Stoffe steuernd eingreift.

Fazit

In unserer komplexer werdenden Geschäftswelt, die von einem Wertewandel in der Gesellschaft und damit in der Belegschaft begleitet ist, bedarf es geistreicher Ansätze, um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden und Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten.

Die Natur bietet uns gute Vorlagen, um innovative Konzepte im Unternehmen zu implementieren und ungenutzte Potenziale zu realisieren. Mit der Nutzung der Schwarmintelligenz können neue Produkte und Dienstleistungen entwickelt und verbessert werden sowie fundiertere unternehmerische Entscheidungen getroffen werden.

Die erfolgreiche, nutzenstiftende Umsetzung der Prinzipien der Schwarmintelligenz in Unternehmen realisiert sich jedoch nicht von alleine. Hierzu ist ein Paradigmenwechsel erforderlich, der mit der traditionellen Rolle der Führungskraft als beherrschendem Spielmacher bricht und ihn als impulsgebenden Moderator begreift. Die Entwicklung von Schwarmintelligenz kann den Mitarbeitenden nicht etwa verordnet werden, sondern muss begünstigt und gefördert werden. Der Führungskraft kommt hierbei eine zentrale Rolle zu, denn an ihr liegt es, die direkten Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich Innovation und Kreativität entfalten können. Ein Umfeld, das durch Vision, Vertrauen, Mut zum Risiko, Stimulation und Lernen geprägt ist. Mit einem Führer, der sich als Primus inter Pares versteht und akzeptiert, dass Aufbruch manchmal indirekt entsteht – so wie bei den Ameisen und Bienen. ■



Die Autoren (von l. n. r.):

Prof. Dr. Felicitas Morhart

Prof. Dr. Wolfgang Jenewein

Christian Schimmelpfennig, M. Sc.

ANMERKUNGEN

KPMG: „Confronting Complexity“, May 2011.

Grötter, Ralf: „Schlaue Menge“, in: Brand Eins, 08/2005.

Bonabeau, Eric und Meyer, Christoph: „Swarm Intelligence“, in: Harvard Business Review, May 2001.

IBM: „Unternehmensführung in einer komplexen Welt“.

¹ Craig Reynolds, u. a. Experte für Computergrafik, gelang 1986 die erste echte Computersimulation von Schwarmverhalten.

² Schmid, Carlo und Zaugg, Robert: „Schwarmintelligenz – Kollektive Intelligenz“, in: zfo, 06/2011.

³ Surowiecki, James und Beckmann, Gerhard: „Die Weisheit der Vielen: Warum Gruppen klüger sind als Einzelne“, 2007, Goldmann.

⁴ Boersenblatt.net: „Wiki besser als Brockhaus online?“, 05.12.2007.

⁵ Rita Gunther McGrath, Professorin an der Columbia Business School, und ihr Koautor Gökçe Sargut sind u. a. Autoren des Buches „Learning to Live with Complexity“.

⁶ Sargut, Gökçe und McGrath, Rita Gunther: „Mit Komplexität Lernen“, in: Harvard Business Manager, 11/2011.