

Veröffentlicht in:
 DGFP-Deutsche Gesellschaft für
 Personalführung mbH
www.dgfp.de
 Nadine Timmer, Leiterin Marketing
 Fon +49 211 5978-218 unter:
<http://gmbh.dgfp.de/hr-impulse/brueten-sie-noch-oder-schwaermen-sie-schon-3716>

Brüten Sie noch oder schwärmen Sie schon?

Fertigungsabteilungen fertigen; die Kalkulationsabteilung kalkuliert; die Controllingabteilung kontrolliert (zumindest zum Teil); die Marketingabteilung vermarktet und die Entwicklungsabteilung entwickelt neue Ideen (innoviert). Die Aufzählung ist in ihrer Reihenfolge zufällig und könnte als Reihe beliebig fortgesetzt werden. Ein arbeitsteiliges Vorgehen geschieht dabei nicht grundlos. In jeder Abteilung befinden sich die Personen, die nach Qualifikation und Neigung einfach die Richtigen sind. Zumindest würden wir das so erwarten. Wir sind alle spezialisiert und setzen zur Bewältigung von Herausforderungen und Problemen auf Spezialisten, die dazu neigen im stillen Kämmerlein tagelang vor sich hin zu „brüten“. Was denn sonst, möchte man fragen, hat sich diese Strategie doch bestens bewährt. Die besten Lösungen kommen von den besten Spezialisten. Auf diese Vorstellung sind wir alle geprägt; ihre Wirksamkeit ist tief in uns verankert und ihre Gültigkeit ist „in Stein gemeißelt“. – Wir wissen es einfach nicht besser.

In welchem Umfang wird Gruppenintelligenz bereits genutzt?

Eine Bereitschaft die Grenzen zu lockern, besteht insofern, als sich Mitglieder von Abteilungen zu kreativen Sitzungen zusammen finden. Mittels Kreativitäts- und Szenariotechniken wird nach Lösungen Ausschau gehalten, wofür die hierbei entstehende Gruppendynamik dem Gruppenwissen die richtige Plattform zur Lösungssuche bietet. Im einen oder anderen Fall werden hier auch heterogene Gruppen von Spezialisten verschiedener Abteilungen akzeptiert. Eine Stufe höher zu gehen bei der Diversität und Querdenker zugelassen sind, wird zwar allerorten gefordert, fällt aber schon deutlich schwerer.

Schwarmintelligenz abgeschaut von der Natur

Es wirkt exotisch große Gruppen für Problemstellungen zu nutzen. Doch genau dies geschieht unter dem Label der Schwarmintelligenz. Die Beobachtung ist der Natur entliehen, wo sich Fisch- oder Vogelschwärme ohne erkennbare kommunikative Abstimmung klug verhalten und ihre Umwelt durch ihr koordiniertes Miteinander verblüffen.



Genialität statt Mittelmaß

Unter bestimmten Bedingungen übertrifft das Ergebnis großer, heterogener Gruppen das Ergebnis von Spezialisten. Wir erwarten gefühlt Mittelmaß und ernten Genialität. Die hierfür zu erfüllenden Anforderungen reichen von der Meinungsvielfalt (individuelle, unabgestimmte Meinungsäußerungen) über das Kriterium der Unabhängigkeit (frei von Prägungen und Hierarchiegebundenheit) und der Dezentralisierung (Wissen entsteht in jeglicher Tiefe ortsungebunden und findet sich bedarfsbezogen) bis zur Aggregation, also dem Punkt, wo die sprichwörtlichen Fäden zur Urteilsbildung zusammenlaufen. Um es deutlich zu sagen, mit Brainstorming und Diskussionsrunden hat die Nutzung der Schwarmintelligenz absolut nichts zu tun. Mit der Erkenntnis ihrer Existenz ist es aber immer noch nicht getan. Wie können Unternehmen Schwarmintelligenz nutzen? Die hierfür benötigten Gruppen finden sich in zwei Richtungen: intern und extern.

Interne „Schwärme“

Wann und wie erhalten Unternehmen Aussagen und Urteile von ihren unterschiedlichen Mitarbeitern frei von Hierarchiedünkel, unabgestimmt und in aggregierter Form? Die sicherste Gelegenheit hierfür ist das Mitarbeiter(jahres)gespräch in webbasierter Form nach der SIRIS-Feedback-Methode.

Mitarbeiter aus allen Abteilungen nutzen das Instrument voneinander unabhängig ohne örtliche Bindung und frei von Druck oder Zwang. So können Engpässe, Verbesserungen, Umsetzungsvorschläge in einem System erfasst werden. Wer, wenn nicht die Summe der Mitarbeiter eines Unternehmens verfügt über das kollektive Wissen (im- wie explizit), das nur darauf wartet wertig genutzt zu werden. Diese Unternehmensintelligenz verfügt (nach Simon) über den erforderlichen „Netzwerkcharakter, der Synergien begründet“. „Das Ganze übertrifft die Summe der Einzelelemente.“ Als System erkannt, will es aber auch von Managern kompetent genutzt werden. Nach Malik wird „Management selbst (...) zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor“.

Interaktiv statt administrativ

Formulare, umständliche Gremien, unklare Kriterien und vieles mehr haben in der Vergangenheit mehr Schaden im Sinne von Frust angerichtet als die Organisation vorangebracht. Die Bereitschaft zur Partizipation steht und fällt mit dem Spaßfaktor, ergänzt um immaterielle wie materielle Anerkennung und der Chance mit Lust schöpferisch wirken zu können.

Externe Schwarmintelligenz

Neben der Intelligenz der Mitarbeiter kann auch – wiederum webbasiert – quasi der Rest der Welt zur Ideengenerierung herangezogen werden. Das speziell hierfür von Jeff Howe (2006) kreierte neusprachliche „Crowdsourcing“ setzt auf die Zusammenarbeit mit verschiedensten Menschen im Netz. Spezielle Social-Media-Plattformen wurden eigens hierfür gegründet, um als Vermittler (Intermediäre) suchende Unternehmen (Initiatoren) mit Webnutzern (externen Akteuren) zusammen zu bringen. Auch hier gilt wie gegenüber den Mitarbeitern: je offener, desto vielseitiger und fruchtbarer im Ergebnis.

Fazit:

Eine Masse an Menschen ist nicht per se intelligent. Unter bestimmten Umständen ist sie sogar das genaue Gegenteil. Niemand hat dies besser erkannt und beschrieben als der Altmeister der Gruppendynamik von Massenbewegungen, Gustave Le Bon. Schwarmintelligenz entfaltet sich nur unter den beschriebenen Parametern in Systemen, die das kollektive Wissen wertneutral einfangen. Richtig genutzt, übertrifft das kollektive Wissen die Spezialisten des jeweiligen Fachgebietes.

Wir sind erst in einem sehr frühen Stadium bei der Nutzung neuer Methoden der Entscheidungsfindung und dürfen uns noch viel erhoffen. Auch und insbesondere das Modethema „Wissensmanagement“ kann von den Erkenntnissen nicht nur profitieren, sie sind sogar eine *Conditio sine qua non*. Und wie immer im Leben gilt: Wer als erster die Chancen nutzt, erzielt Wettbewerbsvorteile.



© FotoDesignPP - Fotolia.com

Autor: Norbert W. Schätzlein, 2012

Quellen:

Le Bon, Gustave: *Psychologie der Massen*, Stuttgart: Kröner-Verlag, 2008

Malik, Fredmund: *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation; Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*, 2. Aufl., Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 2000

Simon, Hermann: *Think!, Strategische Unternehmensführung statt Kurzfrist-Denke*, Frankfurt: Campus Verlag, 2004

Surowiecki, James: *Die Weisheit der Vielen, Warum Gruppen klüger sind als Einzelne*, 1. Aufl., München: Wilhelm Goldmann Verlag, 2007

www.siris-systeme.de