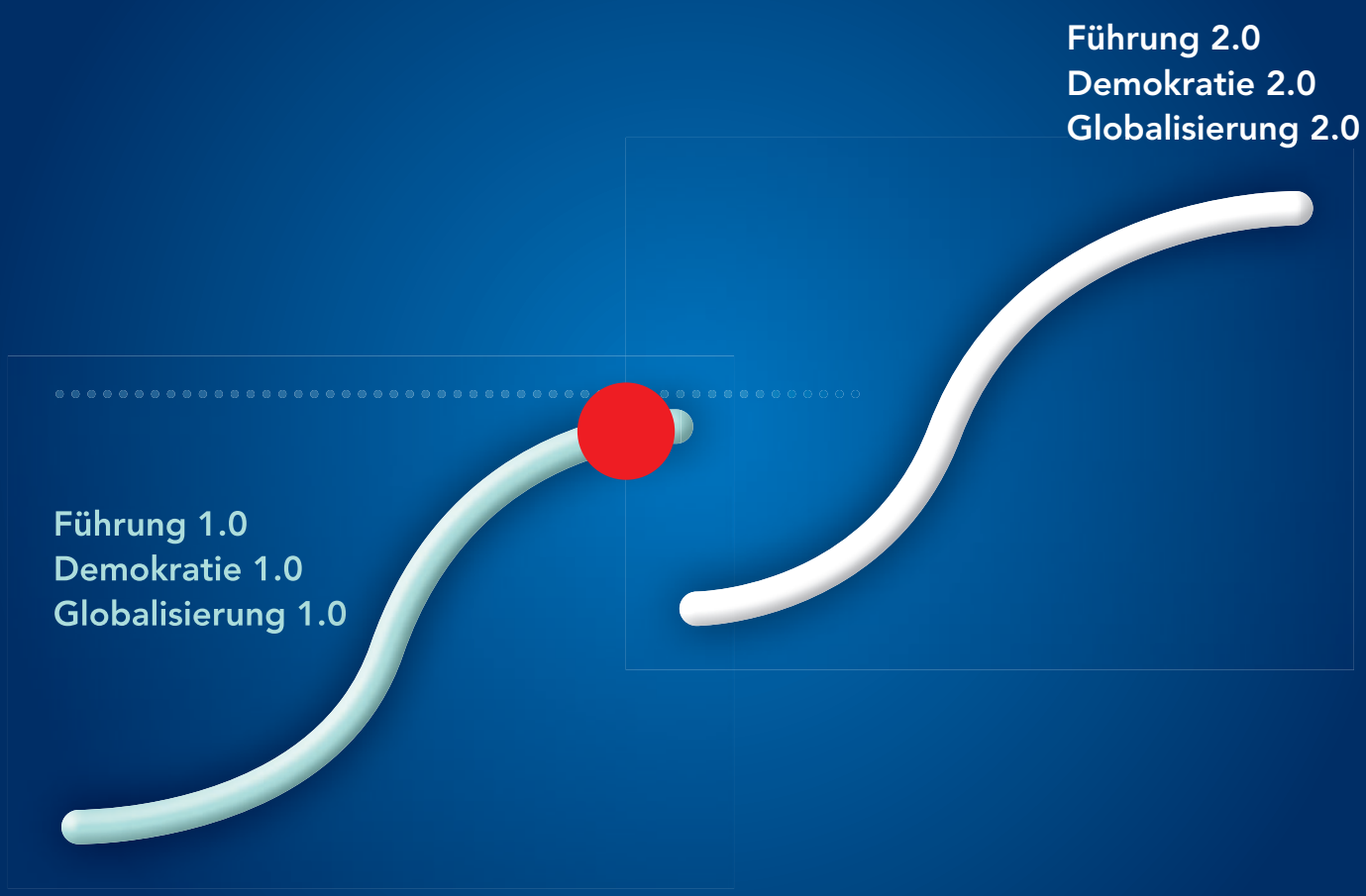
SwarmMind

Capturing insights on collective intelligence

Ausgabe 1/2012 Schutzgebühr 7,40 Euro

Erst-ausgabe

Sie befinden sich hier ...



Inhalt

Editorial

Neue Ansätze brauchen der Mensch, unser Land, die Welt. Das wissen und sagen viele. Aber woher nehmen?

Albert Einstein soll einmal erklärt haben: „Die Definition von Wahnsinn ist, immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ Welcher Weg führt aus dieser Sackgasse hinaus? Anregungen liefern Natur und Evolution. Sie helfen gerade beim Umgang mit komplexen Systemen, an denen wir Menschen noch allzu oft kläglich scheitern. Mit unserem Magazin „SwarmMind“ wollen wir das Feld der kollektiven Intelligenz beleuchten. Den interessierten Lesern die rasante Entwicklung und die vielen Chancen bei der konkreten Anwendung nahezubringen – das ist unsere Motivation.

Wir sind froh und stolz, dass wir für die Erstausgabe einige der erfahrensten Forscher, Pioniere und „Überzeugungstäter“ auf diesem Gebiet als Autoren gewinnen konnten. Darunter Eric Bonabeau, der Guru der internationalen Schwarmintelligenz-Forschung; Gerd Gigerenzer, der weltweit renommierte Experte für menschliches Entscheiden unter unsicheren Bedingungen; Betsy Myers, die ehemalige Wahlkampfchefin von Barack Obama. Und vieles mehr: News, praktische Erfahrungen, Trends und, last but not least, ein Seitenhieb des – zapp – WELT-bekannten Kolumnisten Hans Zippert. Zwei Mal im Jahr wird „SwarmMind“ über aktuelle Entwicklungen berichten. Machen Sie mit! Denken Sie einmal nach über Fragen wie diese: „Was wäre, wenn … man kollektiv intelligent an Probleme wie ‚Stuttgart 21‘ heranginge? Was wäre, wenn … Führung wirklich konsequent die Menschen in den Mittelpunkt stellen würde?“ Menschen sind unter bestimmten Bedingungen im Kollektiv intelligenter, als es Individuen jemals sein können. Und der Veränderungsdruck wächst. So viel steht fest. In diesem Sinne wünschen wir eine spannende Lektüre.

Ihre SwarmMind-Redaktion

feedback@swarm-mind.com

16 Eric Bonabeau, Experte für Schwarmintelligenz und deren Anwendung auf komplexe Probleme, über neue Formen des kollektiven Entscheidens.

30 Betsy Myers, Ex-Wahlkampfchefin von Obama, reflektiert den Erfolg der Kampagne 2007/08 und die Bedeutung von Einbindung in der Führung.

26 Gerd Gigerenzer und Hansjörg Neth vom Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin über Strategien im Umgang mit Unsicherheit.

40 Die „Musterbrecher“ über Ansätze, sich aus festgefahrenen Führungsmustern zu befreien.

Eliza Manolagas, Leiterin Interne Kommunikation der ING-DiBa, über schwarminspirierte Unternehmenskommunikation.

Fotos: Nathalie Dampmann, Eric Bonabeau, Musterbrecher, Betsy Myers, Max-Planck-Institut Berlin

News

4 Schwarm drüber
Aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse und Anwendungen von Schwarmintelligenz.

Hintergrund

6 Sinn stiften – Identifikation schaffen
Klaus Pampuch und Heiner Koppermann im Interview: Über die dringende Notwendigkeit neuer Unternehmenskulturen.

13 Die Masse macht’s
Über 200 Designer aus aller Welt entwickeln in Rekordzeit ein neues Firmenlogo.

Intelligenz

14 Gemeinsam blöd?
Einmaleins kollektiver Intelligenz: Wer die Weisheit der Vielen anzapfen will, sollte einige Regeln beachten.

16 Die Macht der kollektiven Intelligenz
Entscheidung 2.0: Wenn Kollektive entscheiden.

Strategie

20 Wir können auch anders
ING-DiBa: Vom Antrieb, Neues zu bieten, und der Leidenschaft, Silos im Unternehmen aufzubrechen.

Zeitgeist

24 Sie befinden sich hier …
… und so geht es nicht weiter! Über S-Kurven der Leistungsfähigkeit und den Übergang zu „2.0“.

26 Heuristiken des Entscheidens
Ökologische Rationalität und Strategien im Umgang mit Unsicherheit.

Heiner Koppermann (l.), Klaus Pampuch (r.)

30 Menschen wollen eine Stimme
Dem Volk und den Menschen eine Stimme geben: Erkenntnisse zu Anforderungen an zeitgemäße Führung.

Expertise

36 Lebendige Führung
Impressionen von einer Konferenz der anderen Art.

40 Befreiung aus dem Hamsterrad
Nachdenken darüber, wenn Effizienz zur Fessel wird – und konkrete Alternativen.

Buchtipps

44 Lesenswertes
Buchempfehlungen der SwarmMind-Redaktion.

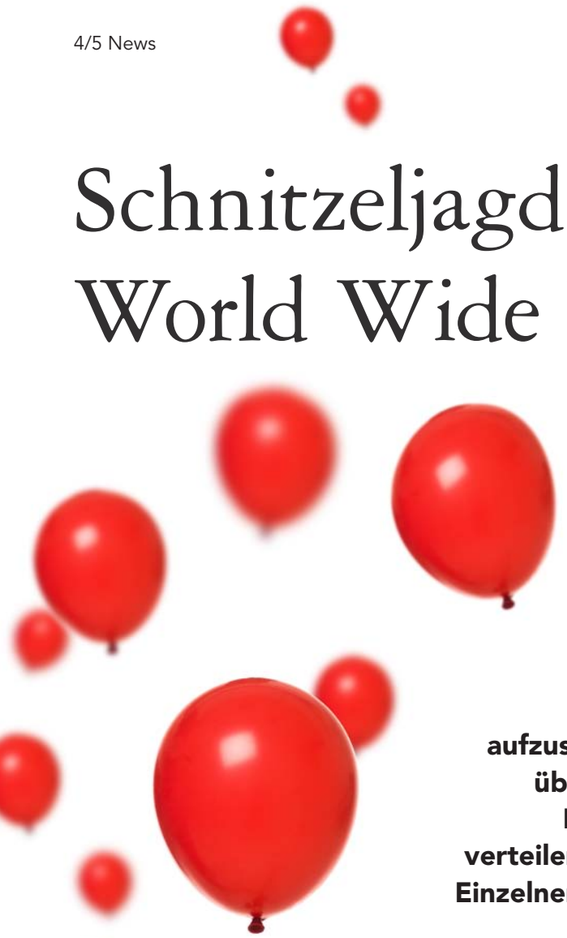
Schlussworte

46 Schwarmalarm
Hans Zipperts Kolumne & mehr.

Besuchen Sie uns auch im Internet: www.swarm-mind.com

News

Schnitzeljagd im World Wide Web



Zehn knallrote Wetterballons aufzuspüren, die sich über die gesamte Fläche der USA verteilen: Das kann ein Einzelner eigentlich gar nicht schaffen. Oder doch?

Vier Forscher des Massachusetts Institute of Technology (MIT) lösten die Aufgabe in nur acht Stunden und 32 Minuten. Bei einem mit 40.000 Dollar dotierten Wettbewerb der Forschungsagentur des US-Verteidigungsministeriums (DARPA) konnten sie über das World Wide Web innerhalb von knapp zwei Tagen 4.400 Mitstreiter mobilisieren, die den Appell in einem Schneeballsystem an Freunde und Bekannte weiterreichten. Im US-Magazin „Science“ (Bd. 334, S. 509) veröffentlichten die Sieger Details ihrer Strategie. Der Trick: ein gestaffelter Finderlohn. Die Hälfte der Prämie von 4.000 Dollar pro Wetterballon war dem Finder versprochen, 1.000 Dollar sollte derjenige erhalten, der ihn „ins Boot“ geholt hatte, 500 Dollar gab es für die Finder der Finder der Finder und immer so weiter, sodass auch für die letzten Glieder der Kette noch einige Dollars übrig blieben. Dieses Modell einer „zeitkritischen“ Mobilisierung mittels Social Media ließe sich auch auf echte Notsituationen übertragen, glaubt Alex Pentland vom Medienlabor des MIT: „Menschen sind soziale Lebewesen. Will man sie dazu bewegen, ihr Verhalten zu koordinieren, muss man sich zuallererst mit dem Netz ihrer sozialen Beziehungen auseinandersetzen, statt sie nur als isolierte Individuen zu behandeln.“

Video unter: http://youtu.be/6Ga_EJWLzHA

Aktion Fukushima

Die ersten Spenden wurden über das Crowdfunding-Portal „Kickstarter“ gesammelt. Rund 150 Freiwillige messen heute die Radioaktivität vor allem im Umkreis des Reaktors von Fukushima. Nach einem halben Jahr stehen mehr als eine Million Daten zum freien Download zur Verfügung. Damit zeichnet die Initiative „Safecast“ ein weitaus differenzierteres Bild von der Situation, als sie sich in den amtlichen Messreihen widerspiegelt.

„La Ola“ im Vogelschwarm

Gemeinsam sind sie stärker: Werden einzelne Stare in einem Schwarm von einem Falken angegriffen, reagiert darauf das gesamte Kollektiv. Mit Hilfe von Videos und Computersimulationen analysierten Physiker und Biologen aus Italien und den Niederlanden die wellenförmigen Bewegungen, die sich bei einer solchen Attacke innerhalb von Sekunden in Schwärmen aus Zehntausenden von Vögeln ausbreiten. Die Forscher vermuten, dass die blitzartigen Veränderungen in

der Dichte des Schwarms die Falken in ihrer visuellen Wahrnehmung irritieren, womit sich auch für den einzelnen Star die Chance erhöht, dem Angriff zu entkommen (Animal Behaviour Bd. 82, S. 759). Ein ähnlich komplexes Verhalten mit synchronisierten Verteidigungs-„Wellen“ wird auch bei Schwärmen von Insekten oder Fischen und großen Herden von Säugetieren vermutet.

Fotos: Michael Göken, Shutterstock

Von Kindern und Schimpansen

Menschen und Schimpansen haben vieles miteinander gemein, aber Unterschiede gibt es doch. Forscher des Max-Planck-Instituts für evolutionäre Anthropologie entdeckten mit niederländischen Kollegen, dass kleine Kinder bei der Lösung von Problemen eher miteinander kooperieren, als dies die Affen tun. Ging es zum Beispiel darum, an den Enden eines Seils zu ziehen, um sich eine Belohnung in Form von Essbarem zu sichern, entschieden sich die dreijährigen Kinder öfter für die kooperative Variante.

Kollektive Hilfsbereitschaft

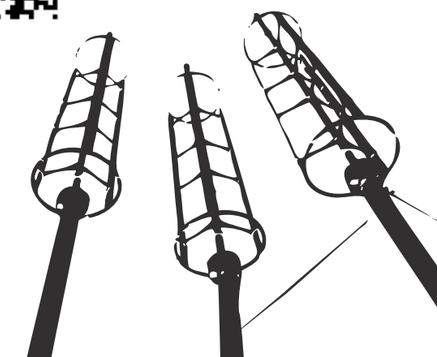
Am besten, man lässt die Menschen selbst entscheiden – das raten Ökonomen des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Cambridge den Entwicklungsländern, die Geld an die Ärmsten verteilen wollen und nicht wissen, wer die Ärmsten unter den Armen eigentlich sind. Bei einer Feldstudie in 640 indonesischen Dörfern, die in Zusammenarbeit mit der Weltbank durchgeführt wurde, zeigte sich, dass die Bewohner die Lebensumstände ihrer Nachbarn sehr präzise einschätzen können. Durften sie unter Leitung ihrer Ortsvorsteher selbst bestimmen, wer die Unterstützung erhalten sollte, waren sie am Ende mit der Lösung zufriedener als in denjenigen Fällen, in denen man versucht hatte, die Hilfsbedürftigkeit anhand von objektiven Daten, sogenannten „Proxy Means Tests“ (PMT), zu ermitteln. „Es scheint leichter zu sein, als wir dachten, den gesamten Prozess den Gemeinden selber zu überlassen“, meint Abhijit Banerjee, einer der Autoren der Studie, die in der „American Economic Review” veröffentlicht wird. Die Regierung könne damit ihre Glaubwürdigkeit erhöhen. Indonesien hatte 2005 eines der größten „Direct Cash“-Programme der Dritten Welt aufgelegt, um der Bevölkerung in wirtschaftlichen Krisen unter die Arme zu greifen.

Schwarm drüber

Fischen abgeschaut: Neues Design für Windparks

Um die Effizienz bei der Nutzung von Windenergie zu steigern, ließen sich Ingenieure des „California Institute of Technology“ (Caltech) in Pasadena von Fischschwärmen inspirieren. Ihre neuen Windräder haben vertikale Drehachsen. Sie stehen paarweise nebeneinander und rotieren – ähnlich wie die Quirle eines Küchenmixers – in entgegengesetzter Richtung. Dadurch können sie die Turbulenzen, die vom Nachbarn erzeugt werden und in herkömmlichen Windparks als Störfaktoren gelten, als Antriebsenergie nutzen – ungefähr so wie sich Fische von den Wirbeln vorwärtsziehen lassen, die ihre Artgenossen beim Schwimmen erzeugen. Sich beim Design von Windparks an Fischschwärmen zu orientieren, sei für ihn „eine logische Folge der Strömungsphysik“, meint Caltech-Professor John O. Dabiri, der die Ergebnisse eines Feldversuchs präsentierte (Journal of Renewable and Sustainable Energy 3, 043104, 2011). Der Clou: Jede einzelne Turbine ist zwar kleiner und weniger effizient als die konventionellen Windräder mit ihren riesigen Rotoren. Aber im Verbund könnten sie auf der gleichen Fläche eine bis zu zehn Mal höhere Energie-Ausbeute erzielen. Und Dabiri denkt schon einen Schritt weiter: „Dieses Prinzip der Energiegewinnung ließe sich auch auf Unterwasserturbinen anwenden.“

Video unter: www.youtube.com/watch?v=cZu-4Plk_5A



Sinn stiften – Identifikation schaffen

Heiner Koppermann und Klaus Pampuch, Geschäftsführer von SwarmWorks, erläutern die dringende Notwendigkeit neuer Unternehmenskulturen. Ohne die Kreativität mündiger Mitarbeiter laufen die Pipelines leer.

Von Jürgen Ponath
Fotos: Nathalie Dampmann

SwarmMind traf die beiden Geschäftsführer von SwarmWorks, Heiner Koppermann (links) und Klaus Pampuch (rechts), in schwärmerischer Umgebung. Als Kulisse für das Foto-Shooting diente der Ornithoport des Schweizer Konzeptkünstlers Res Ingold (Ingold Airlines) und des Leiters des Forums der Bundeskunsthalle in Bonn, Stephan Andreae. Für die Realisierung der ungewöhnlichen Infrastruktur der Schwarmwesen auf dem begrünten Dach der Kunst- und Ausstellungshalle der Bundesrepublik Deutschland in Bonn führten die Künstler ihr Konzept der Vogelflug häfen fort. Es nahm zunächst auf Hasenbüchel im Bergischen Land seinen Ursprung und in Hamm bei der Firma „Jäckering Nährmittelwerke" im August 2010 prominente Gestalt an. Dort kann die Installation besichtigt werden.

SwarmMind: Was verstehen Sie unter „Schwarmintelligenz"?
Heiner Koppermann: Der Begriff leitet sich von Schwärmen aus dem Tierreich her. Im Prinzip geht es immer um das gleiche Verhalten. Bei Fischen, Vögeln, Fledermäusen oder auch Ameisen, die am Boden Kolonien bilden, erzeugt eine große Menge von Individuen eine Bewegung oder auch eine Organisationsform, die sehr geordnet ist, ohne dass es eine übergeordnete Kontrollinstanz gibt. Es gibt kein Leittier, die Tiere machen das selbst organisiert.

Was ist daran intelligent?
Klaus Pampuch: Die Intelligenz besteht darin, dass die Komplexität der Lösung die kognitiven Fähigkeiten des Individuums übersteigt.

Im Schwarm entsteht eine übergeordnete Intelligenz, die aufgrund der individuellen Fähigkeiten des Einzelnen nicht vorhanden wäre.

Aber das Individuum profitiert davon?
Koppermann: Ja, der Schwarm kann Feinde verwirren oder Nahrung besser finden, obwohl das einzelne Tier keine Vorstellung vom Ganzen hat und sich nur an wenige, einfache Regeln hält. Das ist ja das Faszinierende: Aus der Interaktion der Wesen mit der Umwelt entstehen tragfähige Lösungen. Ohne Planung.

Das Mysterium der Schwarmintelligenz: Um einfache Handlungen von Individuen zum komplexen Verhalten einer Gruppe zu bündeln, braucht es keinen Anführer.

Und diese Prinzipien lassen sich auf Menschen übertragen?
Koppermann: Natürlich sind Menschen keine Vögel, Fische oder Ameisen. Insofern lässt sich das nicht eins zu eins übertragen. Aber nehmen Sie die „Unternehmenskultur". Sie ist nichts anderes als ein gefühltes Netz von Regeln. Sind sie tragfähig, richten die Beschäftigten sich daran aus. Das ist der Schwarmintelligenz ganz ähnlich. Menschen arbeiten besser und zuverlässiger, wenn sie einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Ameisen, Fische oder Vögel suchen keinen Sinn. Sie sind instinktgetrieben, es sind andere Wesen. Aber wenn ich eine größere Gruppe von Menschen, gewissermaßen den Schwarm, in eine Entscheidung einbinde und ihr Gelegenheit gebe, sich dazu zu äußern, dann spüren die Leute: Ich bin gefragt, mein Wissen wird geschätzt. Ich bin hier mehr als ein Soldat, der nur Befehle von oben ausführt.

Die Realität sieht anders aus?
Koppermann: Die gängige Herangehensweise ist doch so: Probleme werden vom Management – meist gemeinsam mit einigen Beratern – analysiert und kognitiv gelöst. Danach wird die Lösung in die Organisation zur Umsetzung heruntergegeben. Mit der Folge, dass die Mitarbeiter sie oft nicht mittragen, weil sie nicht beteiligt waren. Warum lassen wir Organisationen nicht experimentieren?

„Was dem Schwarm nicht nützt, nützt auch der Biene nicht."

Marc Aurel, römischer Kaiser und Philosoph, 121–180 n. Chr., Selbstbetrachtungen VI, 54

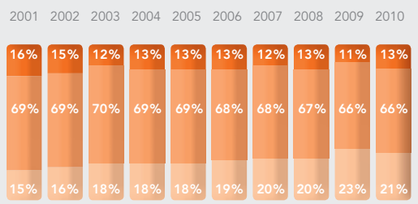
Und was passiert, wenn man nicht experimentiert?
Koppermann: Irgendwann stirbt die Kreativität. Das ist das Erschreckende – die Ideen sterben. Die Pflänzchen gehen im frühen Stadium ein. In solchen Unternehmen laufen die Pipelines leer. Sie machen „more of the same". Vielleicht noch billiger, aber es können ja nicht alle immer nur die „Billigheimer" sein.

Dienst nach Voschrift

Die Gallup-Studie „Engagement Index 2010" zeigt es deutlich: Deutschland ist in Sachen emotionaler Mitarbeiterbindung Entwicklungsland. Nur 13 % der Beschäftigten verfügen über eine hohe emotionale Bindung, arbeiten motiviert und sind bereit, sich freiwillig für ihren Arbeitgeber und dessen Ziele einzusetzen. Jeder fünfte Arbeitnehmer (21 %) hat „innerlich gekündigt" und verhält sich im Grunde destruktiv. Die große Mehrheit von 66 % weist nur eine geringe emotionale Bindung auf und schiebt Dienst nach Vorschrift. In Weltklasse-Unternehmen liegt das Verhältnis engagierter zu aktiv unengagierten Mitarbeitern bei 9,57:1 (67 % hoch engagierte, 7 % aktiv unengagierte). Durchschnittliche Unternehmen kommen auf 1,83:1. Und Deutschland liegt mit 0,6:1 nicht einmal mehr im Mittelfeld.

Laut Gallup ist aber gerade die emotionale Mitarbeiterbindung ein wichtiger strategischer Wettbewerbsfaktor: „Je höher die Bindung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Mitarbeiter im Sinne seines Arbeitgebers verhält. Und je größer die Anzahl der emotional gebundenen Personen, desto leistungsfähiger ist das Unternehmen." Die volkswirtschaftlichen Kosten Deutschlands aufgrund mangelnder Motivation liegen bei jährlich zirka 125 Milliarden Euro. Das fehlende Engagement bekommen die Unternehmen deutlich zu spüren: um 27,8 % erhöhte Fehlzeiten bei den gering Identifizierten und insgesamt stark reduzierte Schlagkraft des Unternehmens in Schlüsselbereichen wie Innovation, Kundenorientierung, Umsetzung, Flexibilität. Als zentrale Ursache für den anhaltenden Missstand verweist Gallup auf das Verhalten der Führungskräfte, die ihren Führungsstil stärker am Menschen orientieren sollten, um den Erwartungen und Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter gerecht zu werden.

Gallup Engagement Index
in Deutschland 2001–2010
Basis: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ab 18 Jahre



Hohe Geringe Keine emotionale Bindung

Eine Evolutionsstufe des Vogelflughafens der Bundeskunsthalle manifestiert das sogenannte Apidrom. Es befindet sich ebenfalls auf dem Dach der Bundeskunsthalle, beheimatet zwölf Bienenvölker mit rund 600.000 Bewohnern und diente als Kulisse für das Interview. Der innerstädtische Wohnsitz der „Bonner Bundesbienen" folgt einem internationalen Trend: Im Park des Weißen Hauses in Washington, den Gärten des Vatikans oder auf dem Dach der Pariser Oper finden Bienenvölker seit längerer Zeit eine urbane Heimat.

Wie erklärt sich dann der Erfolg von Google oder Apple, wo es doch extrem hierarchisch zugeht?
Koppermann: Richtig. Daran dürfte sich auch nach dem Tod von Steve Jobs nichts ändern. Apple bietet aber auch viele kreative Freiräume. Bei uns ist die Realität meist geprägt von Prozessanweisungen, undurchsichtigen Regeln, Systemvorgaben oder Corporate Governance …

Lässt das System in Deutschland Macher wie Gates oder Jobs nicht zu?
Koppermann: Generell ist es so, dass Anstöße, die Muster brechen oder die Welt verändern, nicht aus unserer Kultur kommen. Man muss aber auch ehrlich sein, um nicht missverstanden zu werden. Natürlich brauchen wir Führung. Wir glauben nur, die Entwicklung ist zu weit gegangen. In der Finanzkrise wurden selbst in großen Unternehmen Beschlüsse gefasst, wonach jede Entscheidung, die einen Wert von 100 Euro überschritt, vom Vorstand genehmigt werden musste. Effektiver kann man Beschäftigte gar nicht entmündigen als dadurch, dass man das Signal aussendet: Du kannst keine 100 Euro verantwortlich ausgeben. Mit gesundem Menschenverstand merkt man sofort: Das kann nicht gut gehen und demotiviert enorm. Eine hohe Stabilität ist unter normalen Bedingungen nützlich, bei raschen Veränderungen wirkt sie zu starr, lässt nicht genug Kreativität zu.

Mit Ihren schwarmintelligenten Events binden Sie die Menschen also ein?
Pampuch: Wir bieten sinnstiftende Elemente und schaffen so Identifikation. Das kann inhaltlich oder auch spielerisch sein. Ganz so, wie die Kunden das möchten. In puncto Identifikation liegt ein gigantisches Potenzial brach. Nur 13 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland

haben eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Arbeitsplatz. So lautet das Ergebnis einer aktuellen Gallup-Studie (siehe Kasten S. 8). Der Rest verfügt über eine geringe bis gar keine emotionale Bindung. Da setzen wir an.

Wie sieht die Bilanz denn anderswo aus?
Koppermann: In den USA liegt der Anteil der hoch Identifizierten bei 28 Prozent. Erfolgreiche Benchmark-Unternehmen erreichen 60 bis 70 Prozent. Dass man mit einer solchen Belegschaft schneller, flexibler und effektiver arbeiten kann, liegt auf der Hand. In Deutschland leisten wir uns einen Apparat, der vielfach mitgeschleppt werden muss. Wenn es darauf ankommt, ist er nicht zur Höchstleistung fähig, weil die Mitarbeiter nicht bereit sind, die letzte Extra-Meile zu gehen.

Heute funktionieren die Systeme auf dem Rücken der Mitarbeiter.

Soll das heißen: Die Mitarbeiter sind zu faul?
Koppermann: Nein. Man kann nicht sagen, dass es an den Mitarbeitern liegt. Es gibt individuelle Gründe für die mangelnde Bindung. Die Menschen wurden von der Führung enttäuscht, ihr Engagement wurde nicht honoriert oder der Vorgesetzte hat eine gute Idee als seine eigene verkauft. Als Folge erntet man bestenfalls Dienst nach Vorschrift.

Das müssten die Personalabteilungen doch wissen.
Koppermann: Es wird toleriert oder akzeptiert, solange das Geschäft noch gut läuft. Aber man sollte sich nicht täuschen. Die Signale stehen auf Rot, egal mit wem man spricht, alle sagen: So hohe Raten von Burnout oder psychischen Erkrankungen in den Firmen hat es noch nie gegeben. Selbst in der Nachkriegszeit waren die Menschen mental gesünder, weil sie Herausforderungen und klare Ziele hatten. Gleichzeitig stehen die Leute unter einem enormen Druck, weil der Gesamtpersonalstand gesunken ist. Wir sind überzeugt, dass man das Dilemma lösen kann, wenn man den Leuten wieder Sinn gibt – und sie nicht latent entmündigt.
Pampuch: Die Systeme funktionieren auf dem Rücken der Mitarbeiter. Ändern sich die Märkte, dann zeigt sich, wie flexibel das System ist, neue Chancen zu entdecken und auszunutzen.

Wie kommt denn der Prozess eines Change Management in Gang?
Koppermann: Man kann erst einmal andere Signale setzen. Banales Beispiel: Führungskräftekonferenzen. Das klassische Format sieht vor, dass die Führungskräfte sich hinsetzen und die Top-Leute auf der Bühne ihre Power-Point-Vorträge präsentieren. Alles durch und durch gescriptet, damit ja nichts schief läuft. Wenn man das stundenlang so macht, steigen die Leute aus. Ein Ansatz ist, solche Präsentationsmarathons zu durchbrechen und zum Beispiel spielerische Elemente einzuschieben. Das hat etwas von Pausenclown, doch es ist deutlich besser als ohne Pausenclown.

Sie binden die Leute aber auch mit interaktiven Plattformen ein?
Koppermann: Ja, das ist schon viel spannender. Wir haben natürlich auch Kunden, die einen Kulturwechsel wollen. Dort verkünden Führungskräfte nicht mehr Lösungen, sondern stellen geeignete Fragen. Und dann merken sie in so einer Veranstaltung: Das geht ja. Da passiert nichts Schlimmes, die Beiträge sind durch die Bank konstruktiv.

Dringt diese Erkenntnis bis in die Unternehmensspitzen vor?
Koppermann: Das hängt stark vom Top-Führungsteam ab. Manchmal auch nur vom CEO. Ist das Menschenbild dort nicht auf Einbindung ausgelegt, wird das Thema nicht lange betrieben.
Pampuch: Ist die Sichtweise so, dass jeder Mensch exzellent sein kann, dann sehen die Verantwortlichen die Chance sofort.

Kann man denn bei jeder Entscheidung den ganzen Schwarm einbeziehen?
Pampuch: Nein, sicher nicht. Bei akuten Problemen wird man sich der Sache auf Führungsebene in Zusammenarbeit mit Experten nähern wollen. Geht es darum, eine Strategie zu entwickeln oder Trends zu analysieren, funktionieren die Methoden auch schon bei 30 Teilnehmern. Nach oben hin ist das offen. Unsere bislang größte Veranstaltung hatte 6.500 Teilnehmer, die interaktiv ins Geschehen eingegriffen haben.
Koppermann: Im Endeffekt sind dann die Leute stolz, bei einer Firma zu sein, die solche „anderen“ Events auflegt. Manche Firmen spielen das sehr konsequent und elegant durch, um ihre Leute zu motivieren. Andere gehen noch weiter und sagen: Wenn ihr schon mal alle da seid, wollen wir euch auch bestimmte Dinge fragen. Dazu gehört Mut, man weiß ja nicht, was herauskommt. Ich hatte vor einigen Jahren eine Konferenz mit einigen hundert Teilnehmern. Da wurde gefragt: Wie sieht bei uns die Work-Life-Balance aus? Das Ergebnis war verheerend. In der Mittagspause hat die Führung entschieden: Wenn 85 Prozent der Führungskräfte sagen, die Work-Life-Balance sei aus dem Ruder, sie vernachlässigten ihre Familien, hingen zu viel in der Arbeit und seien gleichzeitig unzufrieden, weil die abgesessenen Stunden nicht effektiv sind – dann müssen wir da ran. In der Folge wurden Projekte aufgesetzt, um daran zu arbeiten. Das Feedback war total positiv. Es war die offenste, produktivste, glaubwürdigste und damit beste Führungskonferenz der letzten Jahre.

Dipl.-Ing. Klaus Pampuch (l.) und Heiner Koppermann (r.), Dipl. Phys., MBA (INSEAD), sind Gründer und Geschäftsführer der SwarmWorks Ltd. und Geschäftsführer der ChangeWorks GmbH & Co. KG.

Klaus Pampuch (l.) verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Bereich der Informationstechnologien. Die Arbeitsschwerpunkte des diplomierten Ingenieurs sind die Nahtstellen zwischen Mensch, Maschine und Methode. Er ist Pionier auf dem Gebiet der Nutzung kollektiver Intelligenz und Energie von großen Gruppen in der Live-Kommunikation.

Heiner Koppermanns (r.) Arbeitsschwerpunkte liegen in der Veränderungsberatung – und dabei besonders bei modernen Führungs- und Organisationsansätzen, die sich Mitarbeitereinbindung und kollektive Intelligenz zunutze machen. Beruflichen Stationen waren Forschung an der Stanford Universität (USA), Unternehmensberatung bei McKinsey & Co., Inc. (Deutschland) sowie Business Development in der Telekommunikation (Großbritannien). Er hat Physik und Business Administration studiert.

Interessante Links:
www.bundesbienen.info
www.kah-bonn.de
www.vogelflughafen-hamm.de

Der Dachgarten der rund zehn Meter hohen Kunst- und Ausstellungshalle besitzt eine Grundfläche von 9.216 Quadratmetern. Die drei türkisfarbenen Lichttürme ragen (von der Rohdecke aus gemessen) 16, 20 und 25 Meter empor.

Welchen Ängsten oder Vorurteilen begegnen Sie?
Pampuch: Das wird natürlich nicht laut gesagt. Aber ich denke, es ist Angst vor Kontrollverlust, Angst davor, dass alles ins Chaos läuft.
Koppermann: Das beginnt mit dem oft unausgesprochenen Vorurteil, die Masse sei blöd. Und natürlich in Deutschland die Erfahrung mit dem Nationalsozialismus, der die Masse so manipuliert hat, dass sie völlig unethisches Verhalten mitgetragen hat und dem Diktator ins Verderben hinterhergelaufen ist. Das schwingt mitunter mit. Und es wird dann nicht differenziert, dass es sich dabei eher um Herdenverhalten handelte, bei dem alle einem Führer hinterherliefen. Ein Schwarm besteht aus unabhängigen Individuen. Den Unterschied machen die verwendeten Kommunikationsstrukturen – Manipulation versus unabhängige Information. Oder es herrscht die Angst vor der Anarchie. Es gipfelt in dem Satz: Wir sind doch kein basisdemokratisches Unternehmen.

Die Ängste lassen sich aber entkräften?
Koppermann: Ganz klar. Der Sprung ins kalte Wasser ist immer mit einer Portion Mut verbunden. Da beißt die Maus keinen Faden ab. Wir haben es aber – Indianerehrenwort – noch nie erlebt, dass diese Offenheit nach hinten losgegangen wäre. Und wir glauben ganz, ganz stark daran: Erwachsene Menschen könnten auch mit schlechten Nachrichten umgehen. Gerade wenn sie wissen, wofür sie z.B. den Gürtel enger schnallen sollen, dann geht das auch.

Die alten Modelle sind an ihrem Grenznutzen angekommen.

Und wie schätzen Sie die Zukunft ein?
Koppermann: Wir glauben ganz fest daran, dass wir in einer Welt angekommen sind, die so schnelllebig, so hoch getaktet und gleichzeitig so komplex geworden ist, dass diese alten, teilweise ja noch militärischen Modelle – der Befehl kommt von ganz oben und unten wird er ausgeführt – an ihrem Grenznutzen angekommen sind. Wir brauchen andere Modelle. Bis Probleme nach oben durchkommuniziert worden sind, dort vielleicht gelöst und dann die Lösungen wieder hinunterkommuniziert werden – das dauert einfach zu lange. In der Zwischenzeit sind die Wettbewerber links und rechts vorbeigezogen.

Vielen Dank für das Gespräch.

Interessanter Link:
www.swarmworks.com

Die Masse macht's

Rund soll das neue Logo sein, nicht mehr eckig. Das zumindest stand fest. Viel mehr aber auch nicht.

Von Jürgen Ponath

Crowdsourcing – mitunter auch als Schwarmauslagerung bezeichnet – basiert auf dem Prinzip, die Intelligenz, Kreativität und Arbeitskraft einer externen Schar von Zuarbeitern für die Lösung von Problemen heranzuziehen. Häufig dient das Internet als Kommunikationsplattform. Eine Vielzahl von Beitragenden generiert Inhalte, löst Aufgaben oder wird an Entwicklungen beteiligt.

Wer schon einmal ein Logo hat entwickeln lassen, kennt das Problem", sagt Heiner Koppermann, einer der beiden Geschäftsführer von SwarmWorks: „Man kann anhand von Entwürfen sehr wohl sagen, was einem gefällt und was nicht. Aber dem Designer genauer zu beschreiben, was man sucht, das ist schon schwieriger. Darum kann der Prozess, der von der ersten vagen Idee bis zum fertigen Logo führt, ganz schön langwierig und auch frustrierend sein." Auf der Suche nach seinem neuen Firmenlogo setzte SwarmWorks daher auf eine besondere Variante der kollektiven Intelligenz: Crowdsourcing.
Bei den Internetportalen crowdspring.com und designenlassen.de wurde ein Auftrag eingestellt und eine Prämie von 2.500 US-Dollar für den besten Entwurf ausgeschrieben. Kreative aus aller Welt nahmen sich der Herausforderung an. Nach nur zwei Wochen lagen rund 600 Entwürfe auf dem Tisch. Es folgte eine grobe Vorauswahl, dann wurden alle Mitarbeiter in die Abstimmung eingebunden. „Uns war wichtig, dass sich möglichst alle im Unternehmen mit dem neuen Logo identifizieren können", erklärt Klaus Pampuch, der zweite Geschäftsführer. „Wir wollten da keine Abstriche machen. Das Logo soll uns ja ein paar Jahre begleiten." Zwölf Entwürfe kamen in den Recall, drei schafften es in die Endrunde. Einen eindeutigen Sieger gab es zwar nicht, aber aus verschiedenen Elementen hat schließlich ein Designer das finale Logo gestaltet. „Wir sind mit einer Vielzahl kreativer Sichtweisen konfrontiert worden", sagt Pampuch. Und: „Der demokratische Prozess ist nicht unbedingt einfacher, aber er lohnt sich in jeder Hinsicht."

Gemeinsam blöd?

Wer die Weisheit der Vielen anzapfen möchte, sollte einige Regeln beherzigen oder: vom Einmaleins der kollektiven Intelligenz.

Von Klaus Pampuch

Vermutlich kennen wir alle zahlreiche Beispiele aus Unternehmen, Politik und Gesellschaft, wo in Gremien und Sitzungen viele kluge Menschen gemeinsam blöde Entscheidungen treffen. Auf der anderen Seite gibt es das Phänomen der kollektiven Intelligenz, demzufolge ein soziales Gebilde fähig ist, Zusammenhänge zu erkennen und Lösungen für Probleme zu finden. Die Intelligenz der Gruppe kann derjenigen der Individuen weit überlegen sein und exzellente Resultate hervorbringen. Wie geht das zusammen? Unter welchen Bedingungen ist das Kollektiv entweder intelligent oder blöd?

Die kollektive Intelligenz beschäftigt Forscher aus verschiedenen Fachrichtungen seit Jahren. Die US-Soziologin Kate Gordon führte bereits in den 1920er-Jahren ein einfaches Experiment mit 200 Studenten durch. Die Probanden sollten einige Gegenstände nach ihrem Gewicht sortieren. Der Durchschnitt aller Schätzwerte traf die realen Werte fast auf den Punkt genau. Der Versuch wurde oft wiederholt und abgewandelt, immer mit dem Ergebnis: Der Durchschnitt hat recht. Auch wir haben in vielen Veranstaltungen Hunderte von Teilnehmern live zum Beispiel die Anzahl von Gummibärchen in einem Glas schätzen lassen. Wenn dann der Median einen Wert von 3114 liefert und sich real 3120 Gummibärchen im Glas befinden, ist das wirklich beeindruckend.

> Man muss der Gruppe nur die richtigen Fragen stellen.

Dabei hängt der Erfolg von der Fragestellung ab. Geht es darum, sich zwischen vorgegebenen Optionen zu entscheiden? Oder handelt es sich um ein komplexeres Problem wie etwa die Frage: „Was müssen wir tun, um unsere Wettbewerbsvorteile zu stärken?“

Damit es bei einfachen Fragen mit der kollektiven Intelligenz klappt, müssen folgende Bedingungen erfüllt sein:

Keine Kommunikation

Es darf nur die Paarbeziehung („Dyade“) zwischen dem Individuum und der Frage geben. Diskutieren die Menschen miteinander, oder ergreift ein Meinungsbildner das Wort, wird das Ergebnis schlechter. Wenn der Kandidat bei Günther Jauch zu laut über die seiner Meinung nach richtige Antwort nachdenkt oder gar sagt: „Ich bin mir ziemlich sicher, dass Antwort A richtig ist, weil …“, sollte er den Publikumsjoker für diese Frage nicht mehr bemühen. Das Publikum ist schon so beeinflusst, dass es kein unbefangenes Urteil mehr abgeben wird.

> Bei Günther Jauchs „Wer wird Millionär?“ liegt das Publikum in den meisten Fällen richtig.

Viele Teilnehmer

Je mehr, desto besser. Ab etwa 200 Teilnehmern wird der Qualitätszuwachs allerdings geringer.

Ahnung vom Thema

Beim Gummibärchenschätzen kann sicher jeder mitmachen. Wenn aber die Anzahl gesendeter SMS in Deutschland im Jahr 2010 geschätzt werden soll und die Probanden weder wissen, was eine SMS noch was Deutschland ist, wird das Gruppenergebnis mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit nicht besser sein als dasjenige eines einzelnen Telekommunikationsexperten. Der Publikumsjoker bei „Wer wird Millionär?“ liefert übrigens auch nur deshalb so gute Ergebnisse (93 Prozent richtige Antworten über alle Sendungen), weil die Zuschauer im Studio vorher instruiert werden, nur dann an der Abstimmung teilzunehmen, wenn sie glauben, die Antwort tatsächlich zu kennen.

Abstimmungen über einfache Fragen lassen sich leicht über das Intranet realisieren. Google bestimmt auf diese Weise zum Beispiel den Launch-Termin für neue Produkte. Auch bei einer komplexen Fragestellung muss die Gruppe groß genug sein (mindestens 30 Personen). Und auch hier müssen die Mitglieder eine Ahnung von Thema haben. Außerdem muss etwa ein Workshop, bei dem kollektive Intelligenz genutzt werden soll, folgendes leisten:

Hierarchie außer Kraft setzen

Die Hierarchie bleibt außen vor. Sie kann zu Gruppen-Fehlverhalten führen. Die Wortmeldung des Chefs hat ein höheres Gewicht als die des „einfachen“ Angestellten. Sie beeinflusst das Abstimmverhalten der „Untergebenen“. Ein Beispiel für ein folgenschweres Gruppen-Fehlverhalten infolge von Hierarchie ist die Columbia-Katastrophe im Jahr 2003. Die Chefin des Bodenkontrollteams hatte sich frühzeitig festgelegt, dass die Schäden an den Hitzekacheln harmlos seien. Die Kritiker wurden nach und nach überzeugt. Die Columbia verglühte beim Wiedereintritt in die Erdatmosphäre.

Keine Bühne für Meinungsbildner

In jeder Gruppe gibt es die Charismatischen, Extrovertierten, Wortgewandten, denen wir unbewusst Kompetenz zuschreiben und deren Wortmeldung die Gruppe beeinflusst.

Gruppenzwang aushebeln

Ein von dem Psychologen Solomon Asch in vielen Varianten durchgeführtes Experiment illustriert die Macht des Gruppenzwangs. Er bat zehn Gruppen mit je zehn Studenten, die längere von zwei gezeichneten Linien zu bestimmen. In jeder Gruppe waren neun Studenten eingeweiht: Sie sollten ein falsches Urteil abgeben. Der „naive“ Proband schloss sich in allen Fällen dem Fehlurteil der Gruppe an. Auch die hartnäckigsten Zweifler fanden irgendwann einen Winkel, aus dem sie die Linien so betrachten konnten, dass die kürzere Linie länger aussah.

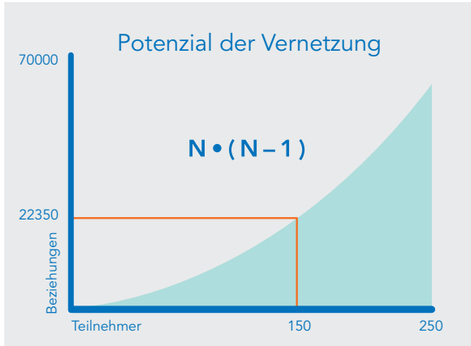
Keine Diskussion auf Plenumsebene

Diskussion als Feind der kollektiven Intelligenz? Ja, tatsächlich! Cass R. Sunstein hat in seinem Buch „Infotopia“ (Siehe S. 44) die Ergebnisse von Diskussionen in Gruppen untersucht. Die überraschende Erkenntnis: Diskussionen taugen nur sehr bedingt zur Vernetzung von Informationen; die Effekte der Polarisierung verzerren das Ergebnis.

„Diese Strategie wird viel einfacher nicht umzusetzen sein als die letzte Strategie, die wir nicht umgesetzt haben.“

Hoher Quervernetzungsgrad

Hierin steckt viel Potenzial. Würde im idealisierten Fall jeder Teilnehmer seine Informationen an alle anderen Teilnehmer weitergeben, käme man zum Beispiel bei 150 Teilnehmern theoretisch auf 22.350 Beziehungen.



Die richtigen Leute arbeiten an den richtigen (Sub-)Themen

Klingt erst mal einfach. In der Praxis ist ein solches Matching nur dank modernster Erkenntnisse der numerischen Mathematik herzustellen. Spezielle Algorithmen berechnen aufgrund individueller Präferenzen ein optimales Themen-Teilnehmer-System: Ist nur ein Punkt nicht erfüllt, entspricht die Performance der Gruppe maximal derjenigen ihrer besten Mitglieder. Das Ergebnis ist dadurch nicht zwangsläufig schlecht, aber weit von dem entfernt, was möglich wäre. Für ein Unternehmen kann der Unterschied zwischen einer guten und einer sehr guten Idee oder Problemlösung schnell einige hunderttausend oder, je nach Unternehmensgröße, auch Millionen Euro ausmachen. In der Praxis, wie zum Beispiel bei der Führungskräftekonferenz des Technologiekonzerns Infineon, hat sich gezeigt, wie wertvoll neben den bestmöglichen Ergebnissen noch ein weiterer Aspekt ist: Der transparente Prozess und die Beteiligung vieler erzeugen eine hohe Akzeptanz – mit der Folge, dass sich Innovationen beschleunigt umsetzen lassen.

Entscheidungen 2.0: Die Macht der kollektiven Intelligenz

Eine wachsende Zahl von Anwendungen hat bewiesen, dass eine bunt gemischte Gruppe voneinander unabhängiger und halbwegs informierter Menschen selbst dem fähigsten Individuum überlegen sein kann, wenn es darum geht, etwas zu schätzen oder eine Entscheidung zu treffen.

Von Eric Bonabeau

Eric Bonabeau, Ph.D. der theoretischen Physik, ist einer der führenden Experten auf dem Gebiet komplexer Systeme und adaptiver Problemlösung. Er ist Autor zahlreicher wissenschaftlicher Artikel und Bücher, darunter des Wissenschaftsbestsellers „Swarm Intelligence". Bonabeau hat in der Forschung und Entwicklung für Telekommunikations- und Software-Unternehmen in Europa und den USA gearbeitet, bevor er 2000 „Icosystem" gründete – eine Beratungsfirma, die Instrumente und Software entwickelt, mit deren Hilfe Anwender effektiver entscheiden, Strategien entwickeln und auf Veränderungen reagieren können.

Die neuen webbasierten Tools, die Menschen auf mannigfache Weise zusammenführen, haben es möglich gemacht, mit etlichen Mechanismen zu experimentieren, um das Beste aus Kollektiven herauszuholen. Derartige Webtools - wie soziale Netzwerke, Wikis und Groupware – bedeuten einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt und Probleme gelöst werden. Als dezidierter Anhänger kollektiver Intelligenz, der fest daran glaubt, dass es nützlich ist, sich dieses Instruments in geeigneten Kontexten zu bedienen, der sich jedoch vom aktuellen Hype um ein „neues Zeitalter" kollektiver Intelligenz etwas überrollt fühlt, will ich meine Gedanken einmal ordnen und herausarbeiten, wo und wie die neuen Ideen anwendbar sind.

Paradigmenwechsel durch soziale Netzwerke, Wikis und Groupware.

Europas größtes Heckenlabyrinth in Castlewellan, Nordirland.

Wie kann kollektive Intelligenz effektiv eingesetzt werden, wenn es darum geht, unsere Entscheidungsfindung zu verbessern?
Ich unterscheide generell drei Arten der Herangehensweise, die sich mitunter auch miteinander kombinieren lassen:

Reichweite („Outreach")

Hier geht es darum, den Kreis der Individuen oder Gruppen, die in die Entscheidung einbezogen werden, über traditionelle Grenzen hinaus (wie die Wände einer Organisation oder auch hierarchische oder funktionelle Barrieren innerhalb der Organisation) zu erweitern, um Ideen zu generieren („generation tasks") oder Sachverhalte zu bewerten („evaluation tasks"). Der Mehrwert beim „Outreach" liegt in der schieren Anzahl: Entweder es werden mehr Leute in die Entscheidung oder Lösung eines Problems einbezogen, oder man zieht eine größere Anzahl von Alternativen in Betracht. Ein gutes Beispiel ist der Open-Source-Ansatz bei der Entwicklung und Verbesserung von Software. Hier gilt das berühmte Wort: „Schauen viele Augen auf den Code, bleibt kein Programmfehler lange verborgen" (nach Linus Torvalds, dem geistigen Vater von Linux).

Additive Aggregation

Bei der additiven Aggregation werden Ideen gesammelt oder Meinungen eingeholt, um eine Art von Durchschnitt zu bilden. Man kann den Kenntnisstand traditioneller Entscheidungsgruppen aggregieren, oder, in Kombination mit dem „Outreach“, auch das Wissen einer größeren Menge von Menschen. Dabei ist das Ganze per definitionem die Summe (oder eine Art von Durchschnitt) aller Teile. In den einfachsten Fällen - etwa wenn die Leute schätzen sollen, wie viele Bonbons sich in einem Glas befinden - gilt die mathematische Regel:

Kollektiver Fehler = Durchschnitt (individuelle Fehler) minus Diversität.

Der „durchschnittliche individuelle Fehler“ spiegelt den Kenntnisstand der Individuen wider. „Diversität“ bedeutet die Vielfalt der geäußerten Meinungen („Diversity Prediction Theorem“).

Selbstorganisation

Hier geht es darum, dass Gruppenmitglieder interagieren, sodass das Ganze am Ende mehr ist als die Summe seiner Teile. Während die anderen Mechanismen die Entscheidungsfindung verbessern, macht die Selbstorganisation kollektive Innovation im Entscheidungsprozess möglich. Die Kehrseite ist, dass das Ganze im Endeffekt auch weniger sein kann als die Summe seiner Teile, wenn die Mechanismen falsch konzipiert wurden. Gruppendenken bzw. Gruppenzwang und Hijacking (Übernahme einer Gruppe) sind zwei Beispiele für solche schief gelaufenen Interaktionen.

Kollektive Intelligenz funktioniert in der Praxis besser als in der Theorie.

Man muss zugeben, dass kollektive Intelligenz in der Praxis immer noch besser funktioniert als in der Theorie. Kollektives Entscheiden wurde empirisch vorangetrieben. Auf ein erfolgreiches Wikipedia kommen wahrscheinlich zahlreiche gescheiterte Versuche, von denen die Öffentlichkeit nie etwas erfahren hat. Die Tatsache, dass wir den Erfolg vieler Initiativen zu „Entscheidungen 2.0“ nicht erklären können, bedeutet aber nicht unbedingt etwas Schlechtes. Schließlich benutzen wir im Alltag ständig irgendwelche Werkzeuge, die wir nicht vollständig verstehen – unsere Intuition zum Beispiel. Da ist noch einiges an Forschung und Theorie nötig, genau wie hinsichtlich der Erfolgskriterien. Aber wenn ich mir die Möglichkeiten vor Augen führe, kann ich doch zwei wichtige Feststellungen treffen:

1. Wir Menschen sind als Individuen vermutlich deutlich schwächer im Erforschen als im Beurteilen von Sachverhalten. Und wir sind verdammt gut bei der Mustererkennung. Geht es um Problemlösung und Entscheidungsfindung, wird man voraussichtlich viel Gegenwert bekommen, wenn man Kollektive anzapft.

2. Ein weiterer bemerkenswerter Aspekt ist, dass die Feedbackschleifen zwischen dem „Generieren“ und „Evaluieren“ in der Regel eher schwach ausgeprägt oder gar nicht vorhanden sind. Die Ähnlichkeit des Systems von „generation“ und „evaluation“ mit den fundamentalen Mechanismen der Evolution, nämlich „Variation“ und „Selektion“, macht deutlich, was ich damit meine: In der Evolution werden „Ideen“ generiert und bewertet. Und das Ergebnis der Evaluation geht in die Schaffung der nächsten Generation ein. Warum sollten wir nicht genauso vorgehen? Einige Anwendungen nehmen die Metapher wörtlich und nutzen kollektives Feedback, um zu einer Lösung zu kommen, die dann ihrerseits wieder dem Kollektiv zur Bewertung übergeben wird. Solche Feedbackschleifen sollten viel häufiger eingesetzt werden, da sie das Kollektiv durch einen iterativen Entscheidungsprozess mit verbesserten Ergebnissen führen.

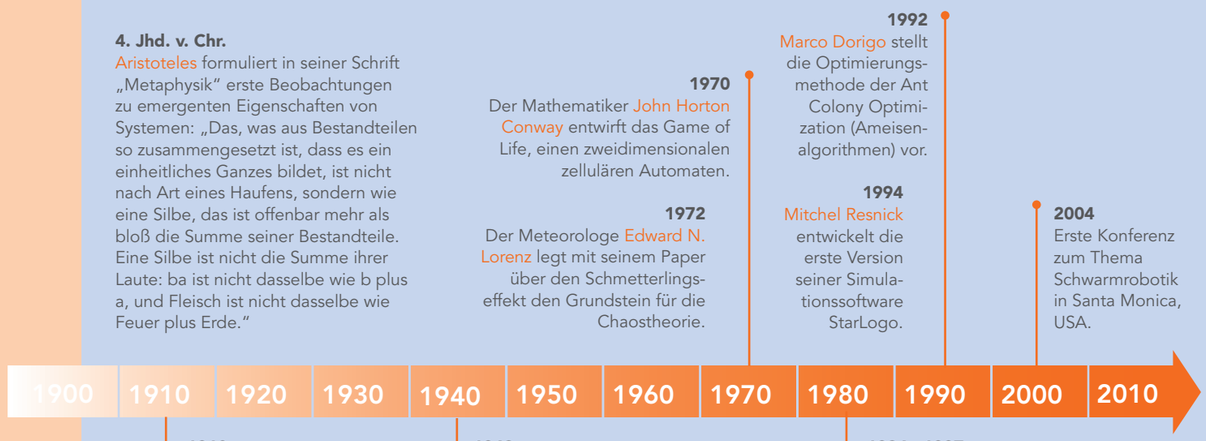
Fotos: Shutterstock, Eric Bonabeau

Mein Fazit:

Für viele Probleme, denen ein Unternehmen begegnet, gibt es möglicherweise eine Lösung irgendwo da draußen in irgendeinem Kollektiv - weit jenseits von den Orten, an denen Manager sie normalerweise suchen, sei es innerhalb oder außerhalb der Organisation. Der Trick besteht nun darin, das richtige Werkzeug zu entwickeln, um diese Quelle ausfindig zu machen, um sie dann anzuzapfen.

Interessanter Link:
www.icosystem.com

Meilensteine der Schwarm-Forschung



Aus: Kronemann, Mey Lean: Swarm Robots.
Wie aus einfachen Regeln emergente Systeme entstehen.
Bachelor Thesis, Fachhochschule Potsdam, 2009. S. 12.
© Mey Lean Kronemann, Berlin 2009

„Neue Möglichkeiten der Kommunikation verändern die Menschen. Mit ihnen verändert sich auch die Kommunikation in Unternehmen“, sagt Eliza Manolagas, Ressortleiterin für Interne Kommunikation bei ING-DiBa.

Wir können auch anders

Vom Antrieb immer etwas Neues bieten zu wollen, der Leidenschaft, „Silos“ im Unternehmen aufzubrechen, und den Möglichkeiten der Schwarmintelligenz berichtet Eliza Manolagas, Ressortleiterin für Interne Kommunikation bei Deutschlands erfolgreichster Direktbank ING-DiBa.

Von Jürgen Ponath Fotos: Nathalie Dampmann

Sie sind Expertin für interne Kommunikation. Worin besteht denn das Geheimnis einer gelungenen Kommunikation?
Eliza Manolagas: Das ist ganz simpel: Es besteht darin, miteinander ins Gespräch zu kommen.

Das fällt vielen aber gar nicht so leicht.
Es ist offenbar schwerer, als man häufig denkt. Ein typisches Beispiel ist die jährliche Führungskräftekonferenz. Normalerweise läuft so eine Veranstaltung doch folgendermaßen ab: Man trifft sich, absolviert eine Power-Point-Schlacht, danach vielleicht noch einen Workshop, und geht dann wieder nach Hause – mit den Aktenordnern, in denen sich die gesammelten Power-Point-Präsentationen zum Nachlesen befinden. Super, vielen Dank! Das ist vielfach die Realität, aber soll das wirklich alles sein?

Soll das heißen, die ING-DiBa hat die Power-Point-Präsentationen abgeschafft?
Nein, natürlich nicht. Sie können ja auch fesselnd sein, wenn sie entsprechend aufbereitet werden. Auch bei uns sind nicht alle Themen gleichermaßen spannend. Jeder kennt das. Trotzdem haben wir uns gefragt: Was könnten wir verändern? Was gefiele uns besser?

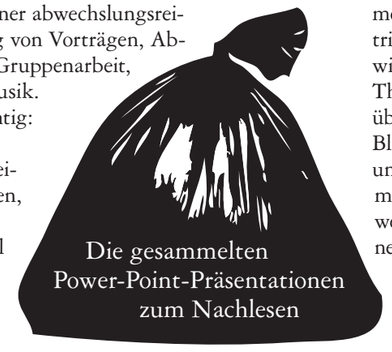
Und die Antwort lautete?
Ich nenne es „dialogorientierte Kommunikation“. Wir wollen, dass die Veranstaltungen Spaß machen und die Leute wirklich miteinander ins Gespräch kommen. Darum haben wir es bewusst so eingerichtet, dass sich dabei die Führungskräfte aus fünf Hierarchie-Ebenen treffen. Jeder sollte jeden kennenlernen. Oder es sollte zumindest möglich sein. Bei mehr als 300 Teilnehmern funktioniert das sicher nicht ganz. Aber wir stellen fest, dass bei den Veranstaltungen wirklich viele Kontakte geknüpft werden – und zwar hierarchieübergreifend, das möchte ich ausdrücklich betonen. Austausch und Dialog sind uns besonders wichtig.

Schwarmintelligenz bedeutet für mich, wenn jeder seine Möglichkeiten einbringt.

Wie organisieren Sie den Dialog?
Wegen der vielen Teilnehmer arbeiten wir bei diesen großen Veranstaltungen gerne in Gruppen. Dort werden dann Präsentationen in Dialogform erarbeitet - meist als Theaterstück. Eben auf spielerische Art und Weise. Wir binden verschiedene Medien ein, zeigen bewegte Bilder, sorgen für Spannung und Abwechslung. Zum Thema Unternehmenskultur haben wir unsere Arbeitsgruppen in Hamburg zu 20 Unternehmen geschickt. Wir haben das einfach ausprobiert.

Und es war in der Rückschau erfolgreich?
Ja, auf jeden Fall.

Wodurch zeichnet sich für Sie eine gelungene Veranstaltung aus?
Für mich besteht eine perfekte Veranstaltung aus einer abwechslungsreichen Mischung von Vorträgen, Abstimmungen, Gruppenarbeit, Filmen und Musik.
Und ganz wichtig: Man muss die Menschen in seinen Bann ziehen, begeistern, sie auch emotional berühren.
Dann bleiben die wesentlichen Inhalte, also die wichtigen Punkte, die man vermitteln möchte, auch viel länger haften. Unser Ziel ist immer die dialogorientierte Kommunikation. Nicht nur bei solchen Konferenzen, sondern auch im Unternehmensalltag.



Können Sie das an einem Beispiel erläutern?
Eine Führungskraft äußert zum Beispiel den Wunsch nach einem Newsletter. Einem solchen Vorschlag begegnen wir damit, dass wir ihn erst einmal fragen, ob es nicht besser wäre, sich direkt mit seinen Mitarbeitern zu unterhalten – anstatt sich in elektronischen Tools auszutoben und, um es überspitzt zu formulieren, eine Medienschlacht zu beginnen. Mit einem echten Dialog lässt sich häufig viel mehr erreichen.

Im Klappentext zu Ihrem Buch „Führungskräftekommunikation“, das Sie 2009 mit Dr. Ulrich Ott, Ihrem direkten Vorgesetzten, und dem Kommunikationsberater Dr. Achim Kinter geschrieben haben, heißt es: „Nichts schadet und nichts nützt einem Unternehmen so sehr wie seine Führungscrew“. Ist das eine gezielte Provokation?
Grundsätzlich ist es nicht das Anliegen dieses Buchs, dem CEO unseres oder eines anderen Unternehmens zu einem möglichst guten Außenauftritt zu verhelfen. Meistens wird ja in Büchern zum Thema „Führung“, wenn überhaupt, nur der externe Blickwinkel auf den CEO und das Management thematisiert. Wir hingegen wenden uns an die internen Kommunikateure.

Führungskräftekommunikation
Grundlagen, Insrumente, Erfolgsfaktoren.
Das Umsetzungsbuch.
Von Dr. Achim Kinter, Dr. Ulrich Ott,
Eliza Manolagas
Frankfurter Allgemeine Buch 2009
230 Seiten
ISBN 978-3-89981-192-6

Horizonte aufbrechen

Sie greifen dabei auf eigene Erfahrungen zurück?
Das Buch richtet sich an alle Mitarbeiter eines Unternehmens, die Führungsverantwortung tragen. Im Zentrum stehen unsere Führungskräftekonferenzen und unsere besondere Herangehensweise an diese Veranstaltungen. Für eine erfolgreiche interne Kommunikation reichen Medien wie ein Mitarbeitermagazin oder ein Intranet-Auftritt ja bei weitem nicht mehr aus. Will man alle Beschäftigten erreichen, müssen die Führungskräfte der unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen selbst zu Kommunikatoren werden. Das kommt üblicherweise kaum vor. Mit Dr. Kinter arbeiten wir seit etwa acht Jahren im Rahmen unserer Führungskräftekonferenzen zusammen. Dabei konnten wir feststellen, dass wir viele Dinge gut machen – und vor allem anders als andere.

Sie brechen tradierte Muster auf?
Ja, darauf läuft es oft hinaus. Wir versuchen immer wieder, neue Wege zu gehen. Ich werde heute noch auf eine Schnitzeljagd angesprochen, die wir vor einigen Jahren organisiert haben. Dabei wurden Kontakte zwischen den Führungskräften geknüpft, die auch weit in den Arbeitsalltag hineinreichten.

Eine gewisse Experimentierfreude gehört also dazu?
Wir machen zwar nicht jeden Trend mit, schauen uns aber alles Neue ganz genau an. Das war zum Beispiel bei „Social Media“ so – intern ein ganz großes, aber kontrovers behandeltes Thema. Die Kommunikationsfachleute sahen darin eine Chance, mit Kunden schneller und unkomplizierter in Dialog treten zu können. Die Marketingexperten warnten, dass der Prozess nicht kontrollierbar wäre. Da prallten Welten aufeinander. Unsere Führungskräfte waren mit dem Thema noch gar nicht in Berührung gekommen.

Und weiter?
Wie der Zufall es wollte, hatte die Frankfurter Allgemeine Zeitung gerade einen Artikel darüber veröffentlicht, wie man Schwarmintelligenz im Unternehmensumfeld nutzen kann. SwarmWorks wurde darin erwähnt. Das klang gut. Wir haben dann einen Termin vereinbart und sind übereingekommen, die Methoden bei einer von unseren Veranstaltungen auszuprobieren.

Was wussten Sie vorher über Schwarmintelligenz?
Na, ja, das Thema war uns nicht völlig unbekannt. Im Detail hatten wir uns damit aber noch nicht beschäftigt.

> Wir machen zwar nicht jeden Trend mit, schauen uns aber alles Neue ganz genau an.

Hatten Sie Sorgen, damit bei einer so wichtigen Veranstaltung ein Risiko einzugehen?
Nein, gar nicht. Wir konnten uns zwar nicht vorstellen, wie das alles funktionieren würde. Bei einer Probe-Session konnten wir uns aber einen ersten Eindruck von den Möglichkeiten verschaffen. Hätten wir eine spaßbefreite Kultur bei der DiBa, dann hätten wir das sicher nicht probiert. Aber wir kennen ja unsere Mitarbeiter – die machen (fast) alles mit und können hervorragend in Gruppen arbeiten. Grundsätzlich ist es schon etwas anderes, wenn man im Veranstaltungsraum keine klassische Theaterbestuhlung hat, bei der alle hintereinander sitzen. Stattdessen sitzen die Leute an kleinen Tischen in Gruppen, vor sich einen Laptop und einen Buzzer.

Eine Technik also, die sich von jedem beherrschen lässt.
Die größte Herausforderung war es, die Kellen auf Kommando richtig zu halten (lacht). Aber ganz im Ernst: Die Technik steht nicht im Vordergrund. Sie ist Mittel zum Zweck. Die Tools von SwarmWork haben den roten Faden geliefert und uns durch den ganzen Tag begleitet.

Können Sie sich vorstellen, dass schwarmintelligente Methoden künftig vermehrt in Unternehmen eingesetzt werden?
Ja, durchaus. Man kann in einem Unternehmen meiner Meinung nach nicht immer die Möglichkeiten des Schwarms nutzen. Die Mitarbeiter können auch nicht an allen Entscheidungen teilhaben. In bestimmten Einsatzbereichen halte ich es aber für sehr vorteilhaft. Was mir spontan einfällt, ist dieses – ich nenne es immer „Silo aufbrechen“. Die einzelnen Abteilungen bleiben ja gerne unter sich. Bei bestimmten Themen kann es aber sehr hilfreich sein, die Perspektive zu erweitern. Denkt man gemeinsam über eine Fragestellung nach, gelangt man oft zu einer besseren Lösung, einfach wegen der unterschiedlichen Perspektiven.

> Auch Führungskräften tut es gut, den Blick nach rechts und links zu wenden.

Und dafür braucht man den richtigen Rahmen?
Nur mal so nebenbei auf dem Flur bei einer Tasse Kaffee funktioniert es sicher nicht. Aber vor allem bedarf es einer offenen Unternehmenskultur, in der Meinungsvielfalt ausdrücklich erwünscht ist.

Darauf können Sie bauen?
Ganz bestimmt. Unser Ziel ist es, uns immer wieder zu verändern und dabei die Mitarbeiter mitzunehmen. Wir alle genießen bei der ING-DiBa viele Freiräume für die Gestaltung. Das ist eine Form von Luxus. Aber: Wir nutzen den Spielraum, der uns zur Verfügung steht, auch aus.

Vielen Dank für das Gespräch.

Interessanter Link
www.ing-diba.de

Eckpunkte ING-DiBa

Die Geschichte der ING-DiBa AG mit Sitz in Frankfurt/Main geht zurück auf das Jahr 1965. Seinerzeit wurde das Kreditinstitut als „Bank für Sparanlagen und Vermögensbildung AG“ (BSV) gegründet. Die Kundenorientierung bekam das Geldhaus gewissermaßen in die Wiege gelegt: Zu den Initiatoren der Bankgründung zählte der SPD-Politiker und spätere Bundesminister Georg Leber. Er wollte den Arbeitnehmern in Deutschland

eine Bank zur Verfügung stellen, bei der die eingeführten „Vermögenswirksamen Leistungen“ (VL) in Höhe von sieben Mark angespart werden konnten. Aus seinem Groll gegenüber den etablierten Banken machte Leber keinen Hehl und kommentierte deren Verhalten hinsichtlich der VL wie folgt: „Die deutschen Banken kommen mir vor wie ein alter Hund, der satt ist. Dem kann man ruhig einen fetten Knochen hinhalten, der knurrt nicht einmal“. Demzufolge sah das Bankmodell vor, mit den Privatkunden Geschäfte zu betreiben. Produkte wie Eigenheimfinanzierung aus einer Hand (1969), Konsumentenkredit (1975) oder der Wunschgeldsparplan (1987) spiegelten dies wider. Das Jahr 1992 stand ganz im Zeichen einer strategischen Neuausrichtung – weg von einer Briefbank – hin zu einer Relationship-Bank. Gleichzeitig wurden die bis heute äußerst beliebten Produkte Direktkonto und Extra-Konto eingeführt. Aufgrund der strategischen Partnerschaft mit

der niederländischen Allfinanzgruppe ING im Jahr 1998 erwarb das Unternehmen im Jahr 2002 die Mehrheit an der DiBa. Gleichzeitig stieg die Zahl der Kunden erstmals auf über eine Million. Tendenz weiter steigend.

… und so geht es nicht weiter.

Unser Titelbild zeigt zwei sogenannte S-Kurven. Eine S-Kurve zeigt grafisch die Entwicklung des Leistungspotenzials einer Technologie in Abhängigkeit von investiertem Aufwand.

Hinsichtlich des Weiterentwicklungspotenzials stoßen Technologien zwangsläufig an Grenzen. Mit zunehmender Reife werden immer höhere Investitionen notwendig, um kleine Steigerungen der Leistungsfähigkeit zu erzielen (sinkender Grenzertrag, abnehmender Grenznutzen). Es kommt der Zeitpunkt, an dem es effektiver wird, umzusatteln und aus der „alten" Technologie auszusteigen.

Dieses Modell lässt sich auf einige unserer heutigen Systeme anwenden. Die These: So wie es heute in vielen Bereichen läuft, sollte es nicht weitergehen. Die gängigen Ansätze („Technologien") in Führung, Politik und Ressourcenverbrauch sind ausgereizt. Eine weitere Steigerung der Leistungsfähigkeit ist nur noch mit erheblichen Anstrengungen und selbst dann nur geringfügig möglich.

In Anlehnung an den Begriff „Web 2.0" – der Form des Internets, bei der die Nutzer Inhalt nicht nur konsumieren, sondern interaktiv eingebunden sind und selbst Inhalte zur Verfügung stellen – nennen wir die linke S-Kurve den „Ansatz 1.0" und die rechte S-Kurve, den „Ansatz 2.0". Betrachtet man die Geschehnisse der letzten Jahre, so ist – zumindest gefühlt – die Zeit gekommen, auf neue Ansätze umzusatteln. Im Folgenden einige konkrete Beispiele für gefühlte Realität (1.0) und mögliche Alternativen (2.0).

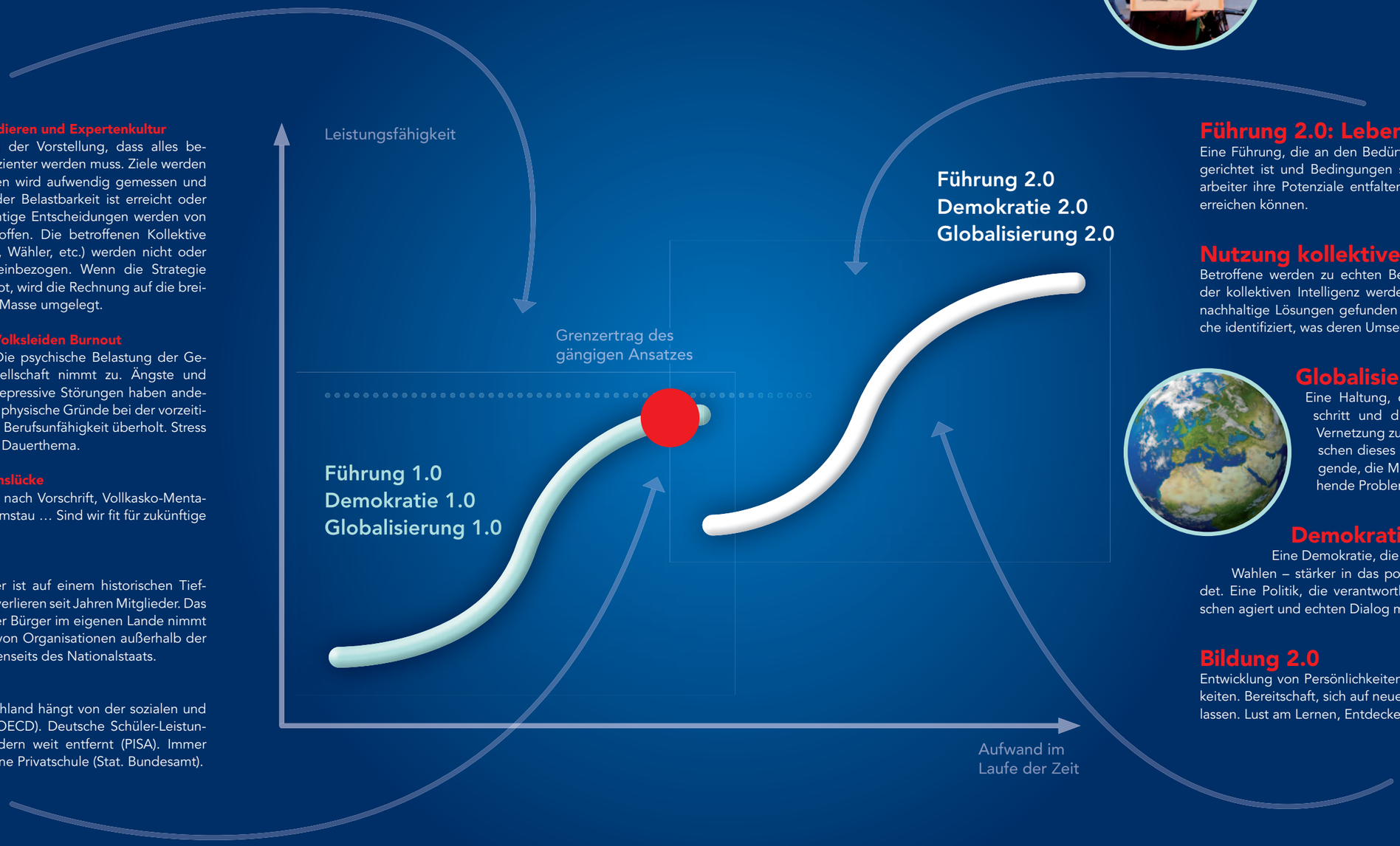
Führung durch Kommandieren und Expertenkultur
Führung ist geprägt von der Vorstellung, dass alles beherrschbar ist und nur effizienter werden muss. Ziele werden vorgegeben - ihr Erreichen wird aufwendig gemessen und kontrolliert. Die Grenze der Belastbarkeit ist erreicht oder schon überschritten. Wichtige Entscheidungen werden von Experten unter sich getroffen. Die betroffenen Kollektive (Mitarbeiter, Wähler, etc.) werden nicht oder kaum einbezogen. Wenn die Strategie floppt, wird die Rechnung auf die breite Masse umgelegt.

Volksleiden Burnout
Die psychische Belastung der Gesellschaft nimmt zu. Ängste und depressive Störungen haben andere physische Gründe bei der vorzeitigen Berufsunfähigkeit überholt. Stress ist ein Dauerthema.

Emotionale Identifikationslücke
Innere Kündigung, Dienst nach Vorschrift, Vollkasko-Mentalität, Service-Wüste, Reformstau … Sind wir fit für zukünftige Herausforderungen?

Politikverdrossenheit
Das Ansehen der Politiker ist auf einem historischen Tiefstand. Etablierte Parteien verlieren seit Jahren Mitglieder. Das politische Engagement der Bürger im eigenen Lande nimmt ab und geht in Richtung von Organisationen außerhalb der politischen Parteien und jenseits des Nationalstaats.

Schule
Der Schulerfolg in Deutschland hängt von der sozialen und ethnischen Herkunft ab (OECD). Deutsche Schüler-Leistungen sind von Spitzenländern weit entfernt (PISA). Immer mehr Schüler besuchen eine Privatschule (Stat. Bundesamt).



Führung 2.0: Lebendige Führung
Eine Führung, die an den Bedürfnissen des Menschen ausgerichtet ist und Bedingungen schafft, untern denen Mitarbeiter ihre Potenziale entfalten und so Höchstleistungen erreichen können.

Nutzung kollektiver Intelligenz
Betroffene werden zu echten Beteiligten. Durch Anzapfen der kollektiven Intelligenz werden tatsächlich bessere und nachhaltige Lösungen gefunden und Beteiligte mit der Sache identifiziert, was deren Umsetzung unterstützt.

Globalisierung 2.0
Eine Haltung, die den technischen Fortschritt und die zunehmende weltweite Vernetzung zum Wohlergehen aller Menschen dieses Planeten einsetzt und dringende, die Menschheit als Ganzes angehende Probleme löst.

Demokratie Politik 2.0:
Eine Demokratie, die das Volk – nicht nur zu den Wahlen – stärker in das politische Geschehen einbindet. Eine Politik, die verantwortlich im Interesse der Menschen agiert und echten Dialog mit den Bürgern sucht.

Bildung 2.0
Entwicklung von Persönlichkeiten, Einstellungen und Fähigkeiten. Bereitschaft, sich auf neue Herausforderungen einzulassen. Lust am Lernen, Entdecken und Gestalten.

Fotos: Shutterstock, Michael Göken

Heuristiken des Entscheidens

Ökologische Rationalität und Strategien im Umgang mit Unsicherheit.

Von Prof. Gerd Gigerenzer und Dr. Hansjörg Neth
Adaptives Verhalten und Kognition
Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, Berlin

Stellen Sie sich vor, Sie kommen in einer fremden Stadt an und möchten etwas essen. In Ihrer Umgebung befinden sich zwei Restaurants, die beide ansprechend wirken. Während das eine voller Gäste ist, herrscht im anderen gähnende Leere. Sie könnten sich nun mittels Smartphone und Internet weitere Informationen über die Qualität beider Lokale verschaffen. Stattdessen wählen Sie das beliebtere auf Basis der Intuition, dass es wohl einen Grund für die Präferenz vieler Gäste geben wird. Handeln Sie irrational, wenn Sie verfügbare Informationen ignorieren und sich stattdessen auf Ihre Intuition verlassen?

Im Beispiel der Restaurantwahl riskieren Sie schlimmstenfalls ein schlechtes Essen. Aber wie reagieren Sie, wenn Ihr Arzt oder Ihr Bankberater ihren Rat auf der Basis ihres Bauchgefühls geben würden? Und wie gehen Sie vor, wenn Sie als Unternehmensstrategin die zukünftigen Absatzchancen eines bestimmten Marktsegments prognostizieren oder als Personalverantwortliche eine neue Führungskraft auswählen?

> „Gute Intuitionen müssen Informationen ignorieren."
>
> *Gerd Gigerenzer*

Zwei Ansichten

Ein in Wissenschaft und Wirtschaft gleichermaßen weit verbreitetes Vorurteil ist, dass einfache Probleme gelegentlich durch bloße Intuitionen und vage Faustregeln lösbar seien, komplexe und wichtige Entscheidungen aber mit höherem Aufwand bearbeitet werden müssen und dieser Mehraufwand zu entsprechend besseren Ergebnissen führe. Wir vertreten die Gegenthese, dass Heuristiken – einfache Strategien des Problemlösens und Entscheidens, die Informationen ignorieren – oft mit geringem Aufwand zu guten oder sogar zu besseren Ergebnissen führen. Wann und unter welchen Umständen dem so ist, ist Gegenstand der Forschung des „Zentrums für Adaptives Verhalten und Kognition" des Berliner Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung.

Der Reflex, im Angesicht von unsicheren, intransparenten und komplexen Entscheidungssituationen enorme Ressourcen (zum Beispiel an Informationen und Zeit) einsetzen zu wollen, gründet in einer generellen Sehnsucht nach Optimierung und entspricht dem klassischen Menschenbild des Homo oeconomicus. Der „rational" handelnde Mensch – so die Annahme – funktioniere gleich einem Computer, der große Datenmengen systematisch verarbeitet und so integriert, dass der aus einer Entscheidung resultierende Nutzen maximiert wird. Dieses in der Praxis unerreichbare Idealbild konfrontieren wir mit dem Menschenbild des Homo heuristicus – einem Menschen, der auf der Suche nach effizienten und effektiven Lösungen oft Informationen ignoriert und sich auch in unsicheren Entscheidungssituationen auf seine Intuitionen verlässt. Anstatt über eine allgemein anwendbare Methode für jedes erdenkliche Problem verfügt Homo heuristicus über ein Arsenal spezialisierter Strategien, die in einer adaptiven Werkzeugkiste organisiert sind und gemäß der konkreten Umstände eines Problems ausgewählt werden. Entscheidend für unser Plädoyer ist, dass Optimierung in der Praxis, das heißt mit endlichen Ressourcen und begrenzter Rationalität (bounded rationality), nicht nur unmöglich, sondern oft nicht einmal wünschenswert ist, da einfache Heuristiken trotz geringerem Aufwand gute oder sogar bessere Ergebnisse liefern. Bei der Erforschung von Heuristiken sind folgende Fragen zu unterscheiden:

- Welche Heuristiken gibt es bzw. werden verwendet?
- Welche Heuristiken sollten wann verwendet werden und wie erfolgreich sind diese dann?
- Welche Heuristiken verwenden wir?

Der Unterschied zwischen Optimierung und einer Heuristik lässt sich an konkreten Beispielen verdeutlichen. Wie fängt man beispielsweise einen Ball? Eine Möglichkeit ist, die Flugbahn des Balles auf der Basis von physikalischen Gesetzmäßigkeiten und spezifischen Eigenschaften (Winkel, Geschwindigkeit, Luftwiderstand etc.) zu berechnen. Selbst wenn die hierfür nötigen Formeln und Messungen bekannt wären, wäre es kaum möglich, die Berechnungen anzustellen, wenn der Ball bereits fliegt. Alternativ könnten Sie die Blickheuristik anwenden, indem Sie den Ball mit den Augen fixieren und sich so fortbewegen, dass Ihr Blickwinkel relativ zum Horizont konstant bleibt. Wenn Ihnen das gelingt, kommen sie zum richtigen Zeitpunkt dort an, wo der Ball fällt. Anstatt komplizierte Berechnungen anzustellen, wenden Menschen und Tiere spontan

Weiterführende Literatur

Gigerenzer, G. (2007). Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München: Bertelsmann.

Gigerenzer, G. (2002). Das Einmaleins der Skepsis: Über den richtigen Umgang mit Zahlen und Risiken. Berlin: Berlin-Verlag.

Gigerenzer, G.; Gaissmaier, W. (2011). Heuristic decision making. Annual Review of Psychology, 62, S. 451-482.

Bedeutung des Bauchgefühls

Als Psychologen forschen die beiden Autoren Gerd Gigerenzer und Hansjörg Neth gemeinsam am Center for Adaptive Behavior and Cognition (ABC) des Max-Planck-Istituts für Bildungsforschung in Berlin. Forschungsgegenstand sind Rationalität, Heuristiken und einfache Entscheidungsbäume. Weniger wissenschaftlich ausgedrückt beschäftigen sich die Wissenschaftler mit der Fragestellung, wie rationale Entscheidungen getroffen werden können, wenn Zeit und Informationen begrenzt sowie die Zukunft ungewiss ist. Einer breiten Öffentlichkeit wurde Prof. Gigerenzer mit seiner Buchveröffentlichung „Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition" bekannt. Prof. Gigerenzer trainiert Richter, Ärzte, Manager im Umgang mit Risiken und Unsicherheiten. 2011 wurde der Wissenschaftler mit dem Communicator-Preis der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) und dem Psychologie-Preis der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) ausgezeichnet.

die Blickheuristik an, ohne dass ihnen dies bewusst ist. Ohne den Ort des Aufpralls vorherzusagen, beinhaltet die Blickheuristik ein präzises Prozessmodell, das uns nicht nur erlaubt, den Ball zu fangen, sondern zugleich beschreibt, wie wir uns im Verlauf dieses Vorgangs verhalten.

Stellen Sie sich nun einmal vor, Sie müssten entscheiden, in welcher der beiden folgenden Städte mehr Menschen wohnen:

Detroit oder Milwaukee?

Ein Homo oeconomicus würde zur Beantwortung alles verfügbare Wissen über beide Städte sammeln, dieses Wissen seiner Bedeutung nach gewichten und dann die Alternative mit dem höheren Gesamtwert wählen. Stellt man die Frage einer Gruppe in Deutschland, entscheiden sich die überwiegende Mehrzahl (etwa 90 Prozent) rasch für die richtige Antwort: Detroit. Interessanterweise ist diese Mehrheit sogar ausgeprägter, als wenn man dieselbe Frage einer Gruppe von US-Amerikanern stellt, von denen sich nur etwa 60 Prozent für Detroit entscheiden. Wissen Deutsche mehr über amerikanische Städte als Amerikaner? Natürlich nicht, denn viele Deutsche verfügen nur über sehr vage Informationen über beide Städte und entscheiden sich für Detroit, weil sie den Namen dieser Stadt wiedererkennen, während sie von Milwaukee noch nie gehört haben. Diese Tatsache ermöglicht die Anwendung der Rekognitionsheuristik: Wird genau eines von zwei Objekten wiedererkannt, dann schließe, dass dieses den höheren Wert hinsichtlich eines Kriteriums (zum Beispiel Einwohnerzahl) besitzt. Trotz der scheinbaren Naivität dieser Regel lassen sich mit ihr profitable Investmentportfolios zusammenstellen oder die Gewinner von Wahlen und Tennisturnieren erfolgreich vorhersagen – und der Werbe-Etat vieler Firmen lässt ahnen, dass sich Marketingexperten dieser Mechanismen bewusst sind. Auch wenn Sie schnell über viel Wissen zu allen Entscheidungsalternativen verfügen, müssen Sie dies nicht immer berücksichtigen. Vor die Wahl gestellt, ob denn

Stuttgart oder Berlin

mehr Einwohner habe, könnten Sie vermutlich viele Details zu beiden Städten abrufen. Und tatsächlich lässt sich zeigen, dass einige davon (zum Beispiel ob es dort Flughäfen, Universitäten und Sportvereine gibt) mit einer höheren Einwohnerzahl einhergehen. Dennoch wählen die meisten Menschen korrekterweise Berlin, indem sie sich nur fragen: „Ist eine der Städte die Bundeshauptstadt?“ Eine Heuristik, die ihre Entscheidung auf der Basis eines einzigen Grundes trifft, ist Take-The-Best (TTB). Sind mögliche Unterscheidungskriterien nach ihrer Relevanz geordnet, so ist es oft nicht nötig, eine lange Liste möglicher Kriterien durchzugehen. TTB berücksichtigt relevante Kriterien der Reihe nach und beendet seine Suche, sobald ein Unterschied hinsichtlich eines Kriteriums besteht.

Wann sind Heuristiken erfolgreich?

Heuristiken garantieren keine korrekten Antworten. So könnte es im genannten Beispiel sein, dass eines von zwei Restaurants nur populärer als das andere scheint, weil dort gerade eine Reisegesellschaft abgestiegen ist. Und hätten wir vor 1990 die Frage gestellt, ob denn Stuttgart oder Bonn mehr Einwohner habe, hätte eine Entscheidung allein aufgrund des Status von Bonn als Bundeshauptstadt zu einer fehlerhaften Wahl geführt. Um die Güte von Heuristiken unter realistischen Bedingungen zu testen, haben Forscher deren Vorhersagen für zahlreiche Probleme (zum Beispiel von Häuserpreisen, Schulabbruchraten, Gerichtsurteilen, medizinischen Diagnosen etc.) mit den Prognosen statistischer Optimierungsverfahren verglichen. Dabei hat sich immer wieder gezeigt, dass Heuristiken bei geringerem Aufwand und Verzicht auf die Verwendung aller verfügbaren Informationen zu gleich guten oder gar besseren Ergebnissen führen. Analysen der Bedingungen, unter denen dieses für viele erstaunliche Ergebnis auftritt, betonen zwei Elemente: Die Robustheit einfacher Vorhersagemodelle und die Notwendigkeit einer Passung zwischen Strategie, Umweltstrukturen und menschlichen Fähigkeiten.

Einfache Regeln liefern oft robustere Vorhersagen.

Zum einen liefern einfache Regeln oft robustere Vorhersagen, weil sie es vermeiden, in zufällige Datenmuster zu viel hineinzulesen. Beispielsweise lässt sich der voraussichtliche Temperaturverlauf des nächsten Jahres durch ein einfaches Modell mit wenigen Messungen (zum Beispiel der Temperatur zu Beginn jedes Monats) genauso gut oder besser vorhersagen als durch ein komplexes Modell mit vielen Messungen pro Tag.

Die Passung von gewählter Strategie, bestimmten Umweltstrukturen und evolvierten menschlichen Fähigkeiten bezeichnen wir als ökologische Rationalität. Der Erfolg der Blickheuristik basiert darauf, dass die Strategie eines konstanten Blickwinkels mit dem Bewegungsapparat des Menschen und der Physik fliegender Bälle harmoniert. Die Rekognitionsheuristik nutzt unsere evolvierte Fähigkeit eines hoch entwickelten Wiedererkennungsgedächtnisses und verlässt sich darauf, dass relevante Objekte in unserer Umwelt auch häufiger vorkommen (zum Beispiel öfter in den Medien erwähnt werden). Die Take-The-Best-Heuristik beruht auf der menschlichen Fähigkeit zur Priorisierung relevanter Kriterien und nutzt vorhandene Redundanzen in der Umwelt, um gute Entscheidungen auf der Basis weniger Informationen zu treffen.

Da reale Entscheidungsumwelten meist ungleich komplexer sind als die obigen Städtevergleiche, lautet eine legitime Frage, ob sich Heuristiken auch in der Praxis bewähren. Ein beeindruckendes Beispiel hierfür im Bereich finanzieller Investitionen ist die sogenannte 1/N-Heuristik, die zur Verfügung stehendes Kapital gleichmäßig auf alle N möglichen Anlagen oder Anlageformen verteilt. Umfangreiche Studien anhand historischer Kursdaten haben gezeigt, dass der Ertrag dieser scheinbar naiven Diversifizierungsstrategie selbst durch komplexe Optimierungsverfahren (auf der Basis der Portfoliotheorie von Markowitz) kaum zu schlagen ist. Insbesondere wenn die Suche nach weiteren Alternativen bereits mit Aufwand (zum Beispiel Kosten an Zeit und Geld) verbunden ist, sind einfache Heuristiken auf der Basis eines Anforderungsniveaus komplexeren Strategien oft überlegen.

Soziale Heuristiken

Neben individuellen Entscheidungsträgern verwenden auch Gruppen und Gesellschaften oft sehr erfolgreich Heuristiken. Die Nachahmung erfolgreichen Verhaltens zum Beispiel erspart uns, dass jeder Mensch alle Fehler der Menschheitsgeschichte erneut machen muss. Selbst wenn die Mitglieder eines Kollektivs stark voneinander abweichende Meinungen haben, können sie im Mittel genau richtig liegen. Das zuerst von Francis Galton erwähnte Phänomen der „wisdom of crowds“ macht sich die Schwankungen unsicherer Schätzungen sogar zunutze. Solange Schätzungen unter Unsicherheit unabhängig voneinander sind, liegen sie im Mittel näher an dem wahren Wert als die Mehrzahl der individuellen Schätzungen.

Gegenentwurf zum klassischen Rationalitätsbegriff.

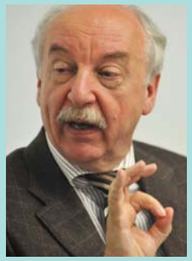
Eltern verwenden bei der Verteilung ihrer zeitlichen und finanziellen Ressourcen auf ihre Kinder oft eine 1/N Regel, d.h. jedes Kind bekommt gleich viel. Bei drei oder mehr Kindern führt dies dazu, dass die mittleren Kinder benachteiligt werden, da sie nie in den Genuss der vollen Aufmerksamkeit ihrer Eltern kommen, wie die Erst- und Letztgeborenen. Bei der Auswahl von Bewerbern durch mehrere Interviewrunden lässt sich zeigen, dass zwei Interviewer nicht besser entscheiden als der bessere von Ihnen. Eine bessere Bewerberauswahl wird eher dadurch erreicht, dass man gute Interviewer schult, als dass man weitere Interviewer hinzufügt. Eine einfache Ausschlussregel bei Einstellungen lautet: Wenn nur eine von N Führungskräften Zweifel an einem Bewerber hat, wird er nicht eingestellt.

Intuitives Design

Ausgehend von der sozialen Heuristik „Folge der Mehrheit“ betrachteten wir diverse Strategien selektiver Informationsintegration, die es erlauben, mit möglichst geringem Aufwand eine befriedigende Alternative auszuwählen. Ein generelles Merkmal von Heuristiken ist, dass potenziell nutzbare Informationen ignoriert werden, da sie eine Entscheidung nicht verändern oder nicht verbessern würden. Obwohl es zahlreiche Hinweise gibt, dass erfolgreiche Experten (wie zum Beispiel Sportler, Manager oder Richter) regelmäßig erfolgreich auf der Basis von Heuristiken handeln, wollen wir deren Verwendung nicht pauschal für alle Entscheidungen empfehlen. Stattdessen gilt es, im Einzelfall die Bedingungen zu erforschen, unter denen einfache Regeln mit geringem Aufwand zu guten Ergebnissen führen.

Etwaige Mängel an ökologischer Rationalität lassen sich nicht nur durch die Veränderung von Strategien beseitigen. Als intuitives Design bezeichnen wir den Prozess, ökologische Rationalität durch die gezielte Anpassung von Strategien, die Weiterentwicklung menschlicher Fähigkeiten und die aktive Gestaltung von Umwelten zu ermöglichen. Da sich Menschen in Entscheidungssituationen oft am liebsten nicht entscheiden, stellt die Wahl sinnvoller Standards (Defaults) eine wirkungsvolle Anpassung der Umwelt dar. Auf diese Weise lassen sich wichtige gesellschaftliche Fragen, wie zum Beispiel die Bereitschaft zu Organspenden, die Unterstützung religiöser Gemeinschaften und die Wahl ökologischer Energiequellen lenken.

Als Gegenentwurf zum klassischen Rationalitätsbegriff, der die unrealistische Maximierung einer Nutzenfunktion unter Verwendung aller verfügbarer Informationen annimmt, präsentieren wir das alternative Menschenbild des Homo heuristicus, der gekonnt Strategien aus einer adaptiven Werkzeugkiste auswählt und sich auch in unsicheren Entscheidungssituationen guten Gewissens auf seine Intuitionen verlassen kann. Unsere Forschung und zahlreiche Beispiele aus der Praxis zeigen, dass Heuristiken bei geringem Aufwand extrem effektive und effiziente Ergebnisse erzielen können. Mit anderen Worten: Wir müssen uns Homo heuristicus als einen rationalen Menschen vorstellen.



Gerd Gigerenzer (Bild links) und Hansjörg Neth (Bild oben rechts).

Fotos: Max-Planck-Institut, Berlin

Interessante Links:
www.mpib-berlin.mpg.de/de/mitarbeiter/gerd-gigerenzer

Betsy Myers, Ex-Wahlkampfchefin von US-Präsident Obama, legt im Interview dar, warum neuartige Führungsansätze nötig sind, um mit der heutigen Zeit Schritt zu halten.

Von Heiner Koppermann

Menschen wollen eine Stimme

Betsy Myers hat unter anderem für zwei amerikanische Präsidenten gearbeitet: Als Leiterin des Präsidentschaftswahlkampfs von Barack Obama (2007/08) hat sie dessen Erfolg mit herbeigeführt und als Leiterin des „White House Office for Women's Initiatives and Outreach" in der Regierung von Präsident Bill Clinton zu dessen Wiederwahl (1996) beigetragen. Heute widmet sich Betsy Myers ihren internationalen Vortragsreisen und Workshops zur sich wandelnden Natur von „Führung".

Sie erwähnen in Ihrem Buch „Take the Lead" ein Treffen mit Barack Obama, bei dem er Ihnen mitteilte, dass er einen Wahlkampf führen wolle, der die Menschen einbinden und es ihnen leicht machen solle, sich einzubringen. Wie kam es zu diesem „Graswurzelansatz", der letztlich den Erfolg der Kampagne ausmachte?

Betsy Myers: Es war Obamas eigene Idee und eine logische Konsequenz seiner Überzeugung, dass wir nicht ein rotes und ein blaues, sondern nur „ein Amerika" haben. Zur selben Zeit gab es die vielen Events zu seinem Buch „The Audacity of Hope" (dt. Titel: „Hoffnung wagen"). Zu diesen Veranstaltungen kamen manchmal bis zu 2.500 Menschen. Da hat Obama die Kraft der Basis miterlebt und gespürt, was die Leute bewegt. Obama wollte das Volk einbinden, das sich unter Bush stimmlos fühlte. Es war eine Reaktion auf das, was sich in unserem Land abspielte. Die Menschen fühlten so etwas wie: „Wir wollen keinen Krieg, aber wir haben kein Mitspracherecht."

Betsy Myers und Heiner Koppermann vor dem Bentley College in Massachusetts.

Das Ganze war also so eine Art Experiment?

Ja, das kann man so sagen. Als sich 1996 Präsident Clinton zur Wiederwahl stellte, hatte er noch nicht einmal eine Webseite. 2000 hatten Al Gore und Bush dann beide eine Homepage. 2004 kandidierte Howard Dean, Gouverneur von Vermont, er betrieb als erster Fundraising via Internet. Wir sind 2008 noch einen Schritt weiter gegangen und haben das Internet nicht nur für Fundraising genutzt, sondern E-Mail und vor allem die sozialen Netzwerke sowie SMS eingesetzt, die gerade immer populärer wurden. Wir haben zum Beispiel Obamas Entscheidung für Joe Biden als Vizepräsident via SMS verkündet. Aber es ist noch viel mehr passiert. Eine junge Kollegin im Wahlkampfteam brachte es auf den Punkt: Die Leute kamen wegen Obama. Aber geblieben sind sie wegen einander. Nicht jeder konnte Obama persönlich treffen. Das war es auch nicht, was die Leute hielt. Wie oft kriegt man schon in einer Firma den Vorstandsvorsitzenden zu Gesicht? Es war die Tatsache, dass wir vor Ort waren. Und die Art und Weise, wie wir mit den Menschen umgegangen sind.

Obamas Wahlkampf 2007/08 ging neue Wege und brach Rekorde: Erstmals Kommunikation mit den Massen via E-Mail, SMS, Webseiten und sozialen Netzwerken. Trotz Verzicht auf öffentliche Wahlkampfgelder wurde die Rekordsumme von 750 Millionen Dollar von Privatleuten eingesammelt. 90 Prozent der Spenden waren Beträge unterhalb von 200 Dollar.

Wenn wir uns die politische Situation heute ansehen, dann müssen doch einige ziemlich enttäuscht sein?

Im Wahlkampf geht es um die Hoffnung auf eine bessere Zukunft. Als Präsident wird man daran gemessen, wie erfolgreich man Gesetze durchbringt. Johnson wird immer in Erinnerung bleiben wegen seiner Bürgerrechtsgesetzte, die das ganze Land verändert haben. Heute fehlen die Bereitschaft oder auch Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Die Nation ist durch Parteipolitik gespalten. Stellen Sie sich vor, Sie wären Vorstandsvorsitzender – und alle Vorstandskollegen wären nur darauf aus, zu verhindern, dass Sie Erfolg haben. Ich weiß nicht, was mit unserem Land los ist. Früher gab es auch unter Gegnern ein Mindestmaß an Kooperation. Präsident Reagan und Tip O'Neill, der Sprecher des Repräsentantenhauses, konnten noch miteinander reden und Probleme gemeinsam lösen.

Da bringt eine Massenbewegung einen Hoffnungsträger an die Macht, und jetzt soll alles vergebliche Liebesmüh gewesen sein?

Ja, das ist frustrierend.

Wie kommt man da wieder raus?

Gute Frage. Der Ausweg kann nur sein, dass die Führung unseres Landes und der Kongress wieder fähig werden, sich zusammenzusetzen und zu klären, wie sie gemeinsam die Probleme lösen.

Voltaire hat mal gesagt: „Ich mag verdammen, was du sagst, aber ich werde mein Leben dafür einsetzen, dass du es sagen darfst". Aktuell scheint es keine so zivilisierte Haltung zu geben. Glauben Sie deshalb, wir brauchen mehr Frauen in Führungspositionen? Haben wir zu viel Testosteron in der Politik und im Business?

(Lachend) So könnte man es sagen. Derzeit sind nur etwa 14 Prozent der Top Jobs im „Corporate America" mit Frauen besetzt. Im Kongress sind es nur 17 Prozent der Abgeordneten. Nur in fünf unserer 50 Staaten gibt es eine Gouverneurin. Es ist also noch ein langer, langer Weg. Unternehmen mit Mitarbeitern unterschiedlicher Herkunft denken ausgewogener, sind wettbewerbsfähiger. Das wissen wir. Darum sagen heute auch schon viele, dass nicht nur weiße Männer die wichtigen Entscheidungen treffen sollten, sie stellen ja längst nicht

mehr die meisten Kunden und Mitarbeiter dar. Ein anderer Punkt ist: Die Menschen wollen Mitsprache. Erst dann fühlen sie sich als Teil von etwas Größerem und geben ihr Bestes. Ein neues Führungsmodell wird mehr weibliche Qualitäten haben. Damit meine ich Zusammenarbeit, Zuhören, weniger Hierarchie, mehr Mitsprache. Das ist es auch, was Obama mit an den Tisch brachte. Ich sage den Männern damit nicht: „Hört auf, Männer zu sein!“ - oder: „Seid etwas, das Ihr nicht seid!“. Männliche Qualitäten sind wichtig, aber in der neuen Welt sind zunehmend weibliche Qualitäten gefragt. Kommando und Kontrolle erzeugen nun mal keine positiven Gefühle bei den Menschen.

Kommando und Kontrolle erzeugen nun mal keine positiven Gefühle in den Menschen.

In der Krise wird wieder der Ruf nach starker Führung laut. Manche sagen sogar, Obama sei mit seinem kooperativen Ansatz gescheitert. Birgt das nicht die Gefahr, wieder in alte Muster zurückzufallen?
Ja, die Gefahr besteht. Manchmal ist der Kommando-Kontrolle-Ansatz ja auch nötig – für eine gewisse Zeit. Wenn ein Schiff sinkt, brauchen die Menschen jemanden, der klar sagt, was zu tun ist. Wenn es aber nicht so kritisch zugeht, dann sollte Führung erst direktiv werden, nachdem sie Input von ihrer Mannschaft eingeholt hat. Die Antworten liegen oft auf der Hand, wenn man bereit ist, zu fragen und zuzuhören.

Das ist nicht gerade die Regel in den Unternehmen. Meist besteht die Angst, durch Einbindung Erwartungen zu wecken, die man nicht erfüllen kann oder will.
Das ist ein Vorwand. Es wird nicht kommuniziert. Da wird ein Dialog angestoßen, um Feedback einzuholen, zum Beispiel von den Leuten, die in der vordersten Linie stehen. Diese öffnen sich und geben Feedback. Das hört man sich an, trifft seine Entscheidung, aber kommuniziert dann nicht, warum man so entschieden hat. Würde man sich erklären und zum Beispiel sagen, dass noch Aspekte zu berücksichtigen waren, von denen die Mitarbeiter nichts wussten, dann würde sich der Kreis schließen. Macht man das nicht, müssen die Mitarbeiter annehmen, dass man sie zwar angehört, ihnen aber nicht wirklich zugehört hat und doch wieder nur eine einsame Entscheidung trifft.

Ein Mitarbeiter muss schon ganz schön hartnäckig sein, wenn er den CEO persönlich sprechen will. Oft sind diese Top-Leute wie von einem Schutzwall umgeben.
Das ist das Kernproblem. In der Vergangenheit hatte der Chef alle Antworten, und wir hatten dieses Bild vom Feldherrn oben auf dem Berg und den Soldaten unten. Die heutige Führung sollte unten bei der Mannschaft sein und Fragen stellen. Moderne Leader schaffen Zeit dafür, mit ihren Leuten zu sprechen. Wer Schutzwälle zulässt, verliert den Kontakt zur Mannschaft und früher oder später die Führung.

Haben Sie dafür ein konkretes Beispiel?
Nehmen Sie Howard Schultz von Starbucks. Als es der Firma richtig gut ging, zog er sich zurück. Dann ging es der Firma schlecht, und er kam wieder. Um auf neue Ideen zu kommen, fuhr er nach Italien und entdeckte dort ein Produkt namens „Sorbetta“ – eine Art Limonade mit Eis. „Das ist es!“, dachte er, taufte das Produkt „Sorbetto“, und führte es in einem Drittel der Starbucks-Läden ein. Er hatte mit niemandem darüber gesprochen, sein Team nicht eingebunden. Bald war klar: Sorbetto läuft nicht. Die Baristas waren stinksauer, weil es so mühsam war, die Maschinen von dem klebrigen Zeugs zu reinigen. Da hat Howard gemerkt, dass er nicht länger einfach so entscheiden konnte. Er hat sein Team gefragt, und danach brachte Starbucks „VIA“ auf den Markt, ein Instant-Produkt. Diesmal wurde mit nur zwei Läden begonnen. Einer im Team hatte die Idee der Geschmackstests. Kunden werden im Geschäft freundlich aufgefordert: „Teste und entscheide: Kaffee oder Instant?“ Die Kunden waren überrascht, wie gut der Instant schmeckt, VIA verkaufte sich fast wie von selbst. Und erst dann hat Starbucks das Produkt landesweit angeboten.

Und wenn man sich immer nur von denselben Leuten Feedback holt, was passiert dann?
Dann entsteht eine Inselmentalität. Bill Clinton hat, um das zu vermeiden, immer gesagt, dass er ein möglichst gemischtes Team haben wolle und jemanden, der ihm unbequeme Dinge sagt. Er hat versucht, jeden Tag etwas herauszufinden, das er nicht wusste oder wo er falsch lag.

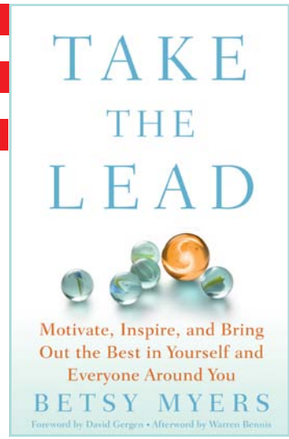
Sie haben auf eine Karriere in der Obama-Regierung verzichtet, obwohl das sicher kein schlechter Job gewesen wäre. Warum haben sie abgelehnt?
Na ja, es gibt schon noch gewisse Hürden für Frauen am Arbeitsplatz. Sie führen dazu, dass Frauen sich für ihre Familie und gegen das Unternehmen entscheiden. Entweder man kann beides nicht miteinander vereinen oder kommt an einen Punkt, wo es sehr, sehr schwierig wird. Aber die Dinge wandeln sich. Man sieht zunehmend auch Männer, die ein anständiges Familienleben für sich wollen. Und die Unternehmen fragen sich: Was müssen wir tun, um diesen Braindrain an Frauen zu stoppen, die uns nach zehn Jahren verlassen? Wie können wir ein Umfeld schaffen, in dem nicht mehr dieses Prinzip „entweder Job oder Familie“ herrscht? Ein Senior Manager von „Farmers Insurance“, einer großen US-Versicherung, hat jüngst erzählt, dass in seinem Team keine Meetings mehr vor 9.00 oder nach 15.30 Uhr abgehalten werden, um sie familientauglich zu machen. Oder der CEO von „Ernst & Young“: Ihm war aufgefallen, dass Männer, wenn sie mal bei einem Fußballspiel ihrer Kinder dabei sein wollten, in der Firma behaupteten, sie müssten zu einem „aushäusigen Meeting“. Frauen hingegen würden offen sagen: „Ich möchte zum Spiel meines Kindes“. Also hat er seine Leute ermuntert, ehrlich zu sein, und er selbst ist es auch.

Man weiß schon länger, dass gemischtgeschlechtliche, multinationale und multifunktionale Teams den Monokultur-Teams überlegen sind. Warum sind trotzdem noch nicht mehr Frauen in Führungspositionen?
Wissen ist das eine, Umsetzung das andere. Eine der strukturellen Barrieren besteht darin, dass viele CEOs zwar alles Richtige sagen, ihren Worten aber keine Taten folgen lassen. Ich nenne das ein „ungedecktes Mandat“, zum Beispiel wenn der Kongress ein Gesetz verabschiedet, es aber kein Budget dazu gibt. Genauso ist es im Corporate America: Wir wollen kulturelle Vielfalt am Arbeitsplatz, weil es politisch korrekt ist, aber keiner will dafür verantwortlich sein. Norwegen hingegen hat gesagt: „Wenn ihr ein börsennotiertes Unternehmen sein wollt, dann müsst ihr 40 Prozent Frauen im Vorstand vorweisen“. Klar wenden dann andere ein, dass dies dazu führe dazu, dass unzureichend qualifizierte Kandidaten Einzug halten. Es bleibt abzuwarten, was wirklich passiert.

Viele CEOs sagen zwar das Richtige, lassen ihren Worten aber keine Taten folgen.

Brauchen wir also eine Quote?
Die Qualifikation muss passen, daran führt kein Weg vorbei. Alles andere wäre ein Bärendienst an der Sache. Ich würde aber sagen, dass Firmen in ihren Kandida-

Das Buch
Take the Lead



In ihrem Buch „Take the Lead“ reflektiert Betsy Myers ihre Karriere und formuliert eingängige und sofort umsetzbare Erkenntnisse. Ein erfrischend anderer und vor allem authentischer Ansatz unter den Büchern zum Thema Führung. Myers untermauert ihre Erkenntnisse mit Anekdoten und persönlichen Erlebnissen – und betont die Bedeutung eines auf Gefühlen basierenden Führungsansatzes. Und da Kommando und Kontrolle nun mal keine positiven Gefühle hervorrufen, plädiert die Autorin nicht für eine lediglich verbesserte, sondern für eine neuartige Führung. Dazu gehört, die Menschen einzubinden, ihnen echte Mitsprache zu gewähren und diese dann konstruktiv zu nutzen. Denn erst wenn der Einzelne die Möglichkeit zur Mitsprache erhält, fühlt er sich als Teil von etwas Größerem und gibt sein Bestes. Der Ansatz von Myers basiert auf sieben Säulen: Authentizität, Verbindung, Respekt, Klarheit, Kooperationsbereitschaft, Offenheit für kontinuierliches Lernen – und auf dem Mut, das Richtige zu tun.

Atria Books 2011
256 Seiten
ISBN 978-1-4391-6067-1

ten-Pipelines genug Frauen haben sollten, sodass für anstehende Besetzungen ein gemischter Pool zur Verfügung steht.

Also früher anfangen zu suchen?
Genau. Die Leute „die Pipeline hoch entwickeln". Clinton wollte 40 Prozent Frauen in seiner Regierungsbehörde, und das war vor Jahren. Er hat dann später Madeleine Albright zur ersten Außenministerin der USA ernannt. Wir ertranken fast in Briefen, Telegrammen und Anrufen von Menschen, die begeistert über diese Entscheidung waren. Ich habe Clinton damals gefragt, ob er über die Reaktion verwundert sei, und er sagte: Ja. Er habe Albright nicht als Frau ausgewählt, sondern weil sie die beste Person für den Job gewesen sei. Von da an hatten wir nur Frauen oder Farbige in diesem Amt: erst Madeleine, dann Colin Powell (schwarz), dann Conny Rice (schwarze Frau) und nun Hillary Clinton. Und Clinton hat man damals noch gewarnt, eine Frau würde es schwer haben, der Mittlere Osten würde sie nicht ernst nehmen, die Saudis sie nicht akzeptieren. Aber Clinton hat darauf nie gehört. Heute ist es schon fast ein Standardwitz, dass weiße Männer sich gar nicht erst für das Amt zu bewerben brauchen.

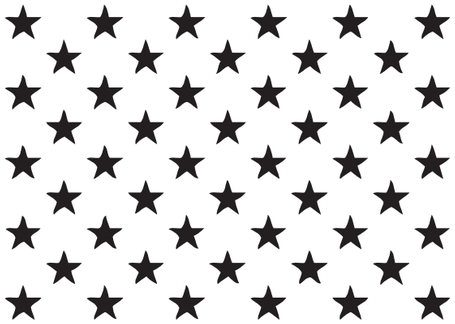
Authentisches Selbst: Teil eines glücklichen Lebens besteht darin, zu wissen, wer man ist.

Worauf gründen Sie Ihre Annahmen in Bezug auf Führung: Ist es Ihre Herkunft, Erziehung, Ausbildung?
Ich war immer schon sehr neugierig, was Menschen angeht und warum sie tun, was sie tun – schon als kleines Mädchen. Warum habe ich den einen Lehrer vergöttert und einen anderen nicht? Nach dem Obama-Wahlkampf bekam ich dann diesen Buchdeal angeboten. Der Wahlkampferfolg war noch ganz

frisch und auch die Begeisterung der Menschen, denen ich begegnete. Die Herausgeber fragten mich, ob diese Begeisterung übertragbar sei. Ich bekam also die Gelegenheit, meine Erfahrungen mit Führung systematisch zu reflektieren: Wo hat es funktioniert und wo nicht? Was war der gemeinsame Nenner? Wann habe ich mich selbst wertvoll gefühlt - und wann nicht? Wann war ich am produktivsten? Und wann nicht? Was ging da vor? Und so weiter. Wertschätzung ist ein entscheidender Aspekt. Manchmal frage ich Executives oder Manager, wann sie ihren Assistent(inn)en das letzte Mal in die Augen geschaut haben oder ob sie deren Augenfarbe wissen. 90 Prozent haben keine Ahnung.

Welchen Rat würden Sie Menschen geben, die in ihrem Job unglücklich sind?
In meinem Buch spreche ich vom „authentischen Selbst": Wer bin ich und wo in der Welt ist mein Platz? Ein Teil eines glücklichen Lebens besteht darin, zu wissen, wer man ist, wo man seine Talente einsetzen kann und sollte. Und wenn ich an einem Platz lande, an dem ich meine Talente nicht einsetzen kann, dann gibt es nur drei Optionen:
1. Ich versuche, die Situation zu ändern. Ich kümmere mich um eine andere Aufgabe oder einen Job an einer anderen Stelle im Unternehmen. Wenn die Beziehung zum Chef das Problem ist, gehe ich es offen und ehrlich an und sage ihm, wie ich fühle, was ich brauche und wie es um mich steht, dass ich meine Fähigkeiten einsetzen möchte usw.
2. Wenn ich es nicht richten kann oder nicht gehen kann oder will, weil ich Verpflichtungen oder keine Alternativen habe, dann entscheide ich, die Situation zu akzeptieren und das Beste daraus zu machen. Selbst zu entscheiden, zu bleiben, ist etwas anderes, als sich als Opfer zu fühlen: „Ich bin nicht für immer hier, ich bin aus einem Grund hier". Was viele stattdessen tun, ist zu verharren, zu jammern und sich durch den Job zu schleppen.
3. Und die dritte Option ist: Ich gehe.

Dazu gehört Mut. Wie wichtig ist Mut, wenn es um Veränderungen geht?
Mut gehört dazu. Manchmal reicht es aber schon, die persönliche Einstellung zu ändern. Nicht immer sind die Situationen schlecht, manchmal ist es auch die eigene Einstellung. Ich sage dann immer „Hör' auf damit! Ändere deine Einstellung." Denn im Grunde sind wir doch alle Führungskräfte: Wir führen unser eigenes Leben. Wir entscheiden, in welchem Zustand wir zur Arbeit kommen, wie wir uns auf der Arbeit verhalten, wie wir andere behandeln. Wenn ich mich in einer Situation befinde, von der ich weiß, dass sie für mich nicht gut ist, ich mich aber entscheide, das Beste daraus zu machen, dann werde ich nicht dieser Klumpen negativer Energie, zu dem viele in ihrem Leben mutieren, sondern fokussiere mich darauf, zu lernen oder gute Beziehungen aufzubauen.



Wohl die meisten Menschen in Ihrer Situation hätten einen Job in der Regierungsbehörde angenommen. Sie haben sich dagegen entschieden. Sind Sie eine besonders mutige Frau?
Es ist komisch, aber ich halte mich nicht für sehr mutig, auch wenn ich glaube, dass es Mut erfordert, nicht den Weg zu gehen, von dem viele denken, dass man ihn gehen sollte. Weil ich aber mein authentisches Selbst kannte und wusste, „was Betsy glücklich macht", fiel es mir leicht. Ich habe darauf gehört, was für mich selbst am besten war. Meine Familie und besonders meine Tochter brauchten mich. Vielleicht spielt auch das Älterwerden eine Rolle. Als ich aus der Obama Kampagne kam, war ich 48 Jahre alt.

Erst wenn Menschen Mitsprache haben, fühlen sie sich als Teil von etwas Größerem als sie selbst und geben ihr Bestes.

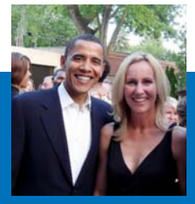
Wo geht Ihrer Meinung nach die Entwicklung von Führung hin? Ihr Ausblick?
Ich glaube, dass Führung sich ändern wird. Und ja, vor uns liegt noch ein langer Weg. Führung ist kompliziert. Warum?
Weil wir Menschen kompliziert sind. Keiner wird mein Buch oder Bücher von Ken Blanchard, Jim Collins oder anderen lesen und sagen: „Okay. Jetzt ist alles klar, jetzt weiß ich, wie es geht" – und es dann umsetzen. Was wir aber aus Studien klar erkennen können ist, dass eine nur aus weißen Männern bestehende Führung mit einer Herangehensweise von Kommando und Kontrolle kein Führungsmaterial der Zukunft ist. Nur sechs Prozent der weltweiten Hochschulabsolventen des letzten Jahres waren weiß und männlich. Sechs Prozent! Die Welt ändert sich, und die Führungsansätze werden sich anpassen müssen. Kommando und Kontrolle haben bei den Baby-Boomern und davor funktioniert. Diese Menschen hielten mitunter 40 Jahre lang denselben Job, sind dann in Rente gegangen, haben ihre goldene Uhr bekommen und gingen nach Hause. Das ist vorbei! Wenn die Menschen nicht die Arbeit finden, die sie suchen, werden sie wechseln – die Firma, das Land oder den Kontinent.

Im Grunde sind wir alle Führungskräfte: Wir führen unser eigenes Leben.

Vielen Dank für das Gespräch.

Allgemeine Infos zu Betsy Myers

Betsy Myers hat ihre Erfahrungen zum Thema „Führung" auf den unterschiedlichsten Gebieten gesammelt – Business, Hochschule, Politik. In ihrem jüngsten, im Herbst 2011 erschienen Buch „Take the Lead" (siehe S. 33), reflektiert sie ihre vielfältigen Erfahrungen und stellt sie in den Kontext einer authentischen Führung. Seit 2011 ist Myers Gründungsdirektorin des „Center for Women & Business" an der Bentley University, einer auf Wirtschaft und Finanzen spezialisierten Privatuniversität in Waltham bei Boston (US-Staat Massachusetts). Sie arbeitet außerdem als Autorin und Referentin zu Themen wie „Changing Nature of Leadership", „Women in Business", „Personal Leadership" und „The Fully Integrated Person". Als Leiterin des Präsidentschaftswahlkampfs von Barack Obama (2007/2008) stand Betsy Myers vor der Herausforderung, innerhalb kürzester Zeit den bis dahin eher wenig bekannten demokratischen Senator aus Illinois der amerikanischen Wählerschaft als Präsidentschaftskandidaten bekannt zu machen und genug Stimmen für ihn zu gewinnen. Der Wahlkampf, der konsequent auf einen möglichst direkten Kontakt zur Bevölkerung und auf zeitgemäße Kommunikation via E-Mail, SMS und soziale Netzwerke setzte, wurde ein durchschlagender Erfolg. In der Regierung von US-Präsident Bill Clinton leitete Myers das „White House Office for Women's Initiatives and Outreach". Durch die von ihr mitgeprägte Gesetzgebung zu Themen wie häusliche Gewalt, Recht auf Abtreibung, Brustkrebs und Frauen in Unternehmen trug sie zur Wiederwahl Clintons 1996 bei. Betsy verfügt über einen Master of Public Administration (MPA) der Harvard Kennedy School of Government in Cambridge, derselben Universität, an der sie 2003 geschäftsführende Direktorin des „Center for Public Leadership" wurde und das Thema „Authentische innere Führung" für sich entdeckte. Vor ihrer Karriere in der Politik hatte Betsy Myers zudem Gelegenheit, durch den Aufbau eines mittelständischen Finanz- und Versicherungsunternehmens persönliche Erfahrungen als Unternehmerin zu sammeln.



Fotos: Betsy Myers, Heiner Kopperman

Interessanter Link
www.betsymyers.com

Lebendige Führung

Impressionen von einer Konferenz der anderen Art.

Von Héctor A. Venegas, Dr. Dirk Osmetz, Dr. Stefan Kaduk

eilnehmerstimmen

Es ist besonders, wie wir an unseren Tischen, in gemischten Gruppen, an der Thematik arbeiten können und die Möglichkeit haben, unsere Meinungen in die Konferenz mit einfließen zu lassen.
Samar Perez-Lennart
(Telef nica O2)

In Organisationen muss bewusster am Menschenbild gearbeitet werden.
Stefanie Beutel
(Bayerische Versorgungskammer)

Potenzialentfaltung bedeutet, dass sich Mitarbeiter mit ihren gesamten Fähigkeiten und Stärken einbringen können. Ich denke, es geht darum, die Mitarbeiter wirklich und echt einzubeziehen.
Eva Hefti
(BKW FMB Energie AG)

Führung muss die Motive berücksichtigen, die Menschen wirklich antreiben – ich bin davon überzeugt, dass Eigenverantwortung dabei von zentraler Bedeutung ist und heutzutage zu viel reguliert wird.
Maximilian Haselbach
(BEKB, BCBE)

Die SGO-Konferenz aus der Vogelperspektive.
Bild rechts: Gerald Hüther.

In einer Live-Umfrage wurde erhoben, was sich die Teilnehmer der Konferenz – deutsche und schweizerische Führungskräfte – von Führung und Organisation wünschen und wie sie ihr Umfeld tatsächlich erleben. Am weitesten klafften SOLL und IST bei der Frage auseinander, inwieweit die Arbeit „sinnvoll" sein und zufrieden machen soll. An zweiter Stelle folgte das eigenverantwortliche Arbeiten. Dagegen wurden Aspekte wie Arbeitsplatzsicherheit, Infrastruktur, die Motivation über Gehalt und Incentives gegenüber dem IST-Zustand eher als weniger bedeutsam eingestuft.

Die Erkenntnisse liegen auf dem Tisch. Unternehmen brauchen neue Führungs- und Organisationsstrukturen, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Doch die Karawane der toolgläubigen Manager zieht vorerst weiter. Vor diesem Hintergrund luden die "Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management" (SGO) und die Musterbrecher® zu einem Dialog der anderen Art. Im Technopark Zürich trafen sich am 25. November 2011 rund 200 Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Organisationen zur Konferenz „Lebendige Führung – Muster überwinden – Potenziale entfalten". Geboten wurden alternative Denkangebote und irritierende Impulse aus der Neurobiologie, Organisationspsychologie, Psychologie, Philosophie und dem Management sowie Seitenblicke aus dem Journalismus. Der Einsatz interaktiver Plattformen von SwarmWorks® ermöglichte einen Live-Austausch zwischen den Gästen und Referenten. Um das Ergebnis vorwegzunehmen: Die Konferenz hat eindrucksvoll gezeigt, dass wir es nicht mit einem Erkenntnis-, sondern einem Umsetzungsproblem zu tun haben. In einer teilweise spielerischen Atmosphäre konnten die Teilnehmer hautnah miterleben, wie der Wandel vom einseitigen Prinzip der Effizienz hin zu neuen, robusten Organisationsformen gelingen kann, in denen sich die Potenziale entfalten. Notwendig sind dafür neue Erfahrungswelten, die unter die Haut gehen.

„Begeisterung ist Dünger fürs Gehirn. Jedes Mal, wenn wir etwas mit Begeisterung tun, werden neuroplastische Botenstoffe freigesetzt", ...

… sagt der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther. Er beginnt mit einer Erkenntnis über Lachse. Als Wanderfische ziehen die erwachsenen Tiere vom Meer zurück an ihre Geburtsorte, die Oberläufe der Flüsse, wo sie laichen - und meist sterben. Früher glaubte man, dieser Tod sei von der Natur programmiert. Bis Forscher einige Lachse per Helikopter zurück in den Atlantik beförderten. Im Folgejahr tauchten die Tiere an den Laichplätzen wieder auf. Das Experiment bewies: Der Tod der Lachse ist kein Schicksal, sondern die Folge von Stress in den nahrungsarmen Flussoberläufen. Die Lachse „verrennen" sich, getrieben von Hormonen, in eine ausweglose Situation. Liegt hier eine Analogie zum Verhalten einiger Menschen oder ganzer Systeme in heutiger Zeit? Wir Menschen können tödlichem Stress entgehen und uns verändern. Unser Gehirn ist nicht determiniert, es verfügt über ein breites Potenzial möglicher Vernetzungen, die sich – bis ins hohe Alter – jederzeit aktivieren lassen. Aber es verändert sich nur, wenn ihm etwas sehr wichtig ist. Es muss emotionale Betroffenheit entstehen. Will ein 85-Jähriger Chinesisch lernen, werden die Freunde sagen: „Du spinnst doch!" Hat er sich in eine, sagen wir mal, 65-jährige Chinesin verliebt und will mit ihr nach China ziehen, dann geht das: Dann lernt der 85-Jährige in sechs Monaten auch noch genug Chinesisch.

Der Schlüssel ist die Begeisterung. Geht uns etwas unter die Haut, sind Anpassungen möglich. Das bedeutet für Unternehmen: Mitarbeiter brauchen Aufgaben, an denen sie wachsen und bei denen sie positive Erfahrungen sammeln können. Statt Menschen einseitig als Ressource zu betrachten, sollte Führung daher die Rahmenbedingungen schaffen, unter denen sich die Potenziale der Mitarbeiter entfalten können.

Mit den Voraussetzungen für das Gelingen und der Logik des Scheiterns lebendiger Führung beschäftigte sich der Schweizer Managementforscher Hans A. Wüthrich. Organisationen, die sich an das Primat der Effizienz klammern, verlieren an Belastbarkeit, das heißt: Sie werden zunehmend unfähig, Störungen intelligent zu absorbieren. Standardisierung steht im Gegensatz zu Vielfalt und Breitbandigkeit. Mit Druck lässt sich Leidenschaft nicht erzwingen. Kennzeichen lebendiger Führung sind: eine Haltung der Bescheidenheit, ein mündiges Menschenbild, der Mut zum Experimentieren.

Die Teilnehmer brachten sich live ins Geschehen ein. Oben rechts: Hans A. Wüthrich.

Engagement gründet auf Freiwilligkeit und Autonomie, meint der Organisationspsychologe Theo Wehner (Zürich). Einen freiwillig engagierten Bürger brauche und kann ich nicht von außen motivieren. Was ihn antreibt, ist das Generieren von Sinn. Freiwillig engagierte Menschen suchen sich Organisationen, die am besten zu ihren persönlichen Werten passen. Sie zeichnen sich – entgegen den meisten Mitarbeitern in Organisationen – dadurch aus, dass sie Arbeit für ein Kollektiv erbringen wollen. Es sei symptomatisch, dass heute viele Erwerbstätige ihre unbefriedigende Situation mit freiwilligen Tätigkeiten kompensieren. Um Potenziale besser nutzen zu können, muss Führung diese Wertekompensation auflösen. Es gilt, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der das Moment der Freiwilligkeit mehr Gewicht erhält.

Der Organisationspsychologe Klaus-Dieter Dohne erkennt lebende Systeme daran, dass sie zwischen den Wünschen nach Zugehörigkeit und Autonomie pendeln. In Unternehmen komme es, wie in Familien, zu Problemen, wenn diese Grundbedürfnisse nicht beachtet werden. Führung müsse das Umfeld so gestalten, dass sie ausbalanciert werden. Zentral ist die Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kollegen. Sie ist immer auch durch die Haltung uns selbst gegenüber geprägt. Dafür gibt es keine Tools. Lineare Führungsinstrumente tun so, als sei der Mensch eine Maschine, in die man etwas eingibt und aus der dann der gewünschte Output herauskommt – ein Irrtum.

Wolf Lotter, Autor und Journalist (u.a. Brand eins) versteht Führung als einen dynamischen Prozess, der sich nicht mit einer starren Methodik oder Heldentypen bewältigen lässt. Wir können uns nicht damit begnügen, bestehende Systeme zu optimieren, zu reformieren oder zu revolutionieren – wir müssen neu denken. Führung der alten Schule beruht auf Herrschaft und Umverteilung, sie orientiert sich am Nutzen für den Machthaber. Tatsächlich sei „die Grundaufgabe von Führung, sich für Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und sie anzuregen, vielleicht etwas höher zu streben, als sie es selbst für möglich gehalten haben“.

Rebekka Reinhard, Philosophin und Autorin, spricht vom Unsinn des Perfektionismus. Von Kindesbeinen an werden wir auf Effizienz, Produktivität, Kontrolle gedrillt. Dabei ist das Leben alles andere als perfekt, sondern verwirrend und unwägbar. In Firmen, die sich aus der Perfektionsfalle verabschiedet haben, herrscht eine andere Atmosphäre: Freiheit statt Angst, Mut statt Anpassung. Aus philosophischer Sicht sei es existenziell, Mußezeiten zu schaffen, die bewusst für Experimente, gedankliches Umherirren und Reflexion genutzt werden. „Irren hat nicht unbedingt etwas mit Krise oder Scheitern zu tun. Es ist eine zentrale Lebens- und Überlebenskunst.“

> „Führung braucht die Lizenz zum Experimentieren.“
>
> *Hans A. Wüthrich*

Hans A. Wüthrichs Thesen bedeuten für eine Führungskraft:

- Ich konzentriere mich auf das, was ich nicht weiß.
- Ich akzeptiere, dass komplexe Systeme sich nicht steuern lassen.
- Ich lege den Fokus auf die Arbeit „am System“ und darauf, dass sich Potenzial entfalten können.
- Ich muss nicht Recht haben.
- Ich führe, indem ich Fragen stelle statt nur Antworten zu geben.
- Ich habe – und fördere – den Mut zum Experimentieren.

Weitere Stichworte lebendiger Führung:

- Maximale Freiräume
- Ein Drittel Effizienz, ein Drittel Belastbarkeit
- Nutzung kollektiver Intelligenz
- Sozialkontrolle statt Systemkontrolle
- Experimente statt Projekte

Fotos: Musterbrecher

„Entwickeln Sie ein Experiment, mit dem Sie lebendige Führung zum Leben erwecken.“

Im Dialog und inspiriert durch die Referenten entwickelten die Konferenzteilnehmer unter anderem folgende Experimente für eine lebendige Führung:

Reflexionsmöglichkeit für Führungskräfte schaffen

Integration der Außensicht und Erweiterung des Fremdbildes durch aktive Rückkopplung

Idee: Schüler (z. B. Gymnasiasten) oder andere betriebsexterne Personen begleiten Führungskräfte in Alltagssituationen und geben ihnen Rückmeldungen zu dem, was sie beobachtet haben. Hierdurch wird eine unvoreingenommene Fremdperspektive geschaffen, die nach anderen Kategorien bewertet als es die gängigen Managementverantwortlichen tun.

Uneingeschränkten Raum für Veränderungen schaffen

Idee: Eine Abteilung darf etwas Beliebiges, z. B. Strukturen, Besetzung, Organisation, verändern. Die Abteilung hat 1,5 Tage Zeit und muss im Konsens entscheiden – jeder muss der Maßnahme zustimmen. Die Maßnahme muss konkret sein und wird bereits am nächsten Tag umgesetzt. Das Ergebnis wird anschließend zusammen mit der Führungskraft im Team reflektiert und diskutiert.

Zielsetzungs- und Belohnungssprozesse neu denken

Idee: Verschiedene Modelle ausprobieren: Ziele durch Selbstziele, Fremd-Belohnung durch Selbst-Belohnung ersetzen; Zielsetzungsprozess und Bonussystem abschaffen.

Rollentausch von Vorgesetzten und Mitarbeitenden

Idee: Gegenseitiges Verständnis durch Perspektivenwechsel schaffen und aktuelles Hierarchieverständnis relativieren. Rahmenbedingungen sind ein Wechsel zwischen verschiedenen Organisationseinheiten, zeitliche Begrenzung des Experiments auf ca. 3 Monate, die Freiwilligkeit der Teilnehmer, die verbindliche Reflexion des Experiments.

Führungsverzicht

Idee: Der CEO/Abteilungsleiter geht für mindestens ein halbes Jahr weg und übergibt seine Aufgaben und Zuständigkeiten an seine Mitunternehmer. Diese sind voll verantwortlich und mit allen Befugnissen ausgestattet. Der mögliche Mehrwert: Die Führungskraft kann sich nach Rückkehr neuen Aufgaben im Betrieb widmen, mehr Aufgaben delegieren, erkennen, was die anderen besser oder anders gemacht haben.

Fragen ans Publikum

„Warum sind wir mit Führung noch nicht weiter?“

„Warum erleben wir nicht mehr von diesen neuen Ideen?“

„Was sind die Hauptbremsen?“

Abstimmung in Echtzeit.

Insgesamt identifizierten die Teilnehmer über 400 Hinderungsgründe. Meistgenannt wurden:

1. Der kurzfristige Erfolg ist wichtiger als das langfristige Gelingen.
2. Zu wenig Vertrauen in die Mitarbeiter.
3. Angst vor Kontrollverlust.

Schwarmintelligenz live erlebt.

4. Freude haben ist verdächtig.
5. Angst vor Machtverlust.
6. Scheitern ist in unserer Kultur negativ besetzt bzw. wird nicht als Chance gesehen.
7. Absicherung statt gesunder Menschenverstand.

Die Befreiung aus dem Hamsterrad einer einfallslosen Professionalität

Führungskräfte wollen ihre Unternehmen immer besser, leistungsfähiger, effizienter machen. Kurzum – sie perfektionieren es. Aber ist das wirklich das beste Rezept? Eine Einladung zum Nachdenken über Effizienz, Robustheit, mündige Mitarbeiter und das Ausbrechen aus bekannten Mustern.

Von Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz

Wir sind zertifiziert, haben alle Audits erfolgreich über uns ergehen lassen, aber wissen Sie, warum wir so erfolgreich sind?“, fragte uns der Manager eines Automobilzulieferers am Rande einer Konferenz: „Weil sich unsere Mitarbeiter häufig nicht daran halten!“ Mit Sicherheit war in dieser Aussage eine gute Portion Zynismus enthalten, aber dennoch treffen wir häufig auf Führungskräfte, die uns vom „alltäglichen Wahnsinn“ in Organisationen und Management-Etagen berichten. Wir hören von Rollenspielen, von Entmündigung durch Kontrollwahn, von Ängsten und Unsicherheit. Die Frage liegt auf der Hand: Setzen Organisationen ihre Energie noch für die wirklich lohnenden Dinge ein?

Auch wenn in Unternehmensleitbildern die Vokabeln „nachhaltig“ und „langfristig“ prominent platziert werden, steht bei der Unternehmensführung die kurzfristige Effizienz doch meist im Vordergrund, denn: Wer ineffizient ist, gilt als unprofessionell! Nun wollen wir das Bemühen um Effizienz nicht grundsätzlich schlechtreden. Jedes Controlling und jedes Reporting-System können optimiert werden, um noch schneller noch genauere Zahlen mit immer mehr Details zu erhalten. Doch was, wenn derartige Zahlen letztlich gar nicht zielführend sind? Was, wenn aus diesen Zahlen niemand Rückschlüsse auf die Steuerung in der Zukunft zieht?

Arbeit im System?

Jeder, der in einem Unternehmen nur darum bemüht ist, Strukturen und Prozesse zu optimieren, zu präzisieren oder zu beschleunigen, arbeitet im System. Das System selbst tastet er nicht an, selbst wenn dieses sich eigentlich schon als untauglich erweisen sollte. Das Ziel lautet dann nur: Verbesserung des Vorhandenen. Wenn Führungskräfte sich darüber Gedanken machen, welche Vorgaben sie für Kundenbesuche anordnen oder wie sie das Incentivierungssystem anpassen wollen, arbeiten sie im System. Sie stellen nicht die grundsätzliche Frage, ob es überhaupt sinnvoll ist, Kunden zu besuchen und dafür noch dazu Vorgaben zu machen. Führt eine Incentivierung von Mitarbeitenden wirklich zu einer Leistungssteigerung? Nach zehnjähriger Forschungs- und Beratungstätigkeit wissen wir, dass Führungskräfte – unabhängig von Branche und Ressort – etwa 80 Prozent ihrer Zeit und ihrer Energie für die Arbeit im System einsetzen.

Eine andere Dimension der Führungsarbeit kommt dabei regelmäßig zu kurz: Manager widmen sich nur zu 20 Prozent der Arbeit am System. Arbeit am System bedeutet, das bestehende System selbst auf den Prüfstand zu stellen. Es geht um die Reflexion dessen, was so selbstverständlich geworden ist, dass man sich eine Alternative gar nicht mehr vorstellen kann.

Die Arbeit am System ist mühsam. Und es ist ein Leichtes, ihr angesichts des massiven Zeitdrucks und der – echten oder vermeintlichen – Sachzwänge aus dem Wege zu gehen. Der Verzicht auf Reflexion lässt sich durch zahlreiche gelernte Floskeln rechtfertigen: „Wir haben keine Zeit für Nabelschau!“ – oder: „Am Ende des Tages werden wir nur am EBIT gemessen.“

Musterbruch am Kölner Dom: Wer die Türme besteigen möchte, muss sich zunächst abwärts bewegen.

Good to know

Die Musterbrecher

Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz sind Gründer und Partner der Musterbrecher® Managementberater mit Sitz in Taufkirchen bei München. Gemeinsam mit Prof. Dr. Hans A. Wüthrich schrieben sie „Musterbrecher – Führung neu leben“ (3. Auflage 2009), eine unterhaltsam-anspruchsvolle Reise der Reflexion über Management und Leadership. Dr. Stefan Kaduk und Dr. Dirk Osmetz begleiten Unternehmen auf dem Weg zum „sinnvollen Musterbruch“ und arbeiten zudem in Forschung und Lehre an der Universität der Bundeswehr in München.

(V.l.n.r.) Dirk Osmetz, Hans A. Wüthrich und Stefan Kaduk

Kontakt:
info@musterbrecher.de

Gefragt ist beides! Moderne Führung verlangt, dass sowohl im System als auch am System gearbeitet wird – und zwar zu gleichen Teilen. Führungskräfte sind dann allerdings nicht mehr bloße Verwalter der klassischen Professionalität. Sie stellen gerade diese Vorstellung von Professionalität in Frage.

Zugegeben, dies ist eine einigermaßen abstrakte Forderung. Wo soll man in die Arbeit am System einsteigen? Am besten ganz unten – beim Menschenbild. Etwas zugespitzt lautet es gegenwärtig: Mitarbeiter müssten stets motiviert werden, damit sie Höchstleistungen erbringen. Sie seien tendenziell

Wer sich an alte Muster klammert, muss irgendwann sehen, wo er bleibt.

unmündig und nur begrenzt dazu in der Lage, sich selbst zu koordinieren. Ihr Handeln sei vorwiegend von Opportunismus geprägt. Das würde so natürlich niemand laut sagen, doch wie erklärt es sich sonst, dass die Vertrauensarbeitszeit meist erst ab einer höheren Gehaltsstufe einsetzt, oder dass oft ganze Abteilungen mit der Suche nach dem bestmöglichen Motivierungssystem betraut werden?

Dabei gibt es zahlreiche Belege dafür, dass derartige Bemühungen ihr Ziel verfehlen. So kommt beispielsweise der Göttinger Neurowissenschaftler Gerald Hüther zu dem Schluss, dass die extrinsische Motivation „hirntechnischer Unsinn“ ist. Motivierung, so wie man sie sich in den meisten Unternehmen heute vorstellt, wäre demnach eine Fiktion. Sie basiert zudem auf einem sehr trivialen Menschenbild, das einseitig ökonomisch-rational interpretiert wird.

Fotos: Michael Göken, Musterbrecher

Die Befreiung aus dem Hamsterrad der einfallslosen Professionalität lohnt sich. Es ist nicht besonders intelligent, auf wiederkehrende Diagnosen des Scheiterns mit einer erhöhten Dosis des unwirksamen Medikaments zu reagieren. Anders ausgedrückt: Anstatt Jahr für Jahr zu versuchen, die Systeme in der gewohnten Expertenlogik zu verbessern, könnte Führung auch mit der Arbeit am System und somit bei sich selber beginnen. Oder, um es mit den Worten des Gründers der Drogeriemarktkette DM, Götz Werner, auf den Punkt zu bringen: „Warum haben wir immer zwei Menschenbilder? Das von uns – und das von den anderen?“

Bisher wurde Führung in erster Linie daran gemessen, ob sie ihre strategische Kompetenz beweist und Wettbewerbsvorteile aufbaut. Eine musterbrechende Führung in Zeiten wachsender Unsicherheit zielt dagegen darauf ab, die kollektive Intelligenz der Mitarbeitenden dazu zu nutzen, Probleme aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln zu betrachten und das Unternehmen mitzugestalten. Man denkt demzufolge weniger an optimale „Ressourcennutzung“, sondern fördert vielmehr die Entfaltung von Mitarbeiterpotenzialen.

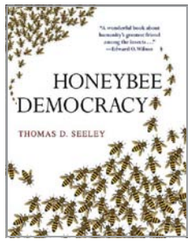
Die Energie fließt in das Design von Rahmenbedingungen, in denen das im Kollektiv vorhandene Wissen und die individuellen Fähigkeiten tatsächlich eingebracht werden können. Wie zum Beispiel bei W. L. Gore & Associates: Das US-amerikanische Unternehmen, bekannt durch seine Marken GORE-TEX® und Windstopper®, zeichnet sich durch eine bereits seit Ende der 1950er-Jahre gelebte Kultur des „Commitment“ aus. Damit ist ein Prinzip gemeint, das allen Gore-Mitarbeitenden die Chance gibt, sich für Themen zu engagieren, die ihnen wirklich am Herzen liegen. Die Logik dahinter ist folgende: Es ist besser, wenn Menschen sich Aufgaben suchen, die sie wirklich begeistern, als wenn man Menschen für Aufgaben „fremdbegeistern“ muss, die von anderen definiert werden. Bei Gore zeigt sich etwas, was bei vielen Unternehmen zu beobachten ist, die wir als „Musterbrecher“ bezeichnen: Sie gehen einerseits konsequent von eigenverantwortlichen, mündigen Mitarbeitenden aus, und zwar nicht nur im Rahmen des Hochglanzleitbildes, und sie gewähren maximalen Freiraum. Auf der anderen Seite wird man aber an jedem freiwillig eingegangenen Engagement auch gemessen. Es handelt sich bei Commitments also nicht um Spielwiesen, deren Betreten folgenlos bleibt, sondern um verbindliche Selbstverpflichtungen. Der Großteil der Energie wird dafür eingesetzt, durch konsequente Nutzung der kollektiven Intelligenz Kooperationsvorteile innerhalb des Unternehmens entstehen zu lassen, aus denen sich dann im Markt „automatisch“ neue Wettbewerbsvorteile ergeben. Gore arbeitet seit über 50 Jahren erfolgreich mit diesem Ansatz, gilt als einer der besten Arbeitgeber – und hat bislang nie rote Zahlen geschrieben.

Bisher wurde Führung in erster Linie daran gemessen, ob sie ihre strategische Kompetenz beweist und Wettbewerbsvorteile aufbaut.

Interessanter Link:
www.musterbrecher.de

Buchtipps

Thomas D. Seeley: „Honeybee Democracy“



Was wir von Bienen lernen können: Seit Millionen von Jahren stehen Bienenvölker regelmäßig vor dem Problem, geeignete Nistplätze auswählen zu müssen. Die Evolution hat die Art und Weise, wie Bienen diese Aufgabe lösen, so optimiert, dass bestmögliche Ergebnisse erzielt werden.

Was bei Bienen funktioniert, kann auch für menschliche Gruppen und deren Entscheidungen hilfreich sein. Hier die fünf Leitlinien von Thomas D. Seeley zur Erreichung eines hohen kollektiven IQ:

1. Erinnere die Gruppenmitglieder an ihre gemeinsamen Interessen und fördere gegenseitigen Respekt, sodass sie produktiv zusammenarbeiten.
   Kundschafter-Bienen arbeiten im Team an ihrem gemeinsamen Ziel. Es gibt keine Konflikte zwischen Egos im Bienenschwarm.

2. Erkunde verschiedene Lösungen des Problems, um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass die Gruppe das Optimum findet.
   Kundschafter-Bienen schwärmen weit aus, um eine ausreichend große Auswahl möglicher Nistplätze zu erhalten.

3. Bringe das Gruppenwissen durch offene Debatten zusammen.
   Kundschafter-Bienen, die verschiedene Nestoptionen unterstützen, liefern sich so lange heftige Debatten, bis die Entscheidung zugunsten einer Option fällt. Es gewinnt diejenige Gruppe, die als erste genug Unterstützer findet.

4. Minimiere den Einfluss von Hierarchie (Vorgesetzte) auf die Gruppe.
   Kundschafter-Bienen haben keinen dominierenden Chef, können daher unbeeinflusst die möglichen Optionen abwägen.

5. Schaffe eine Balance aus Interdependenz (Informationsaustausch) und Unabhängigkeit (Fehlen von Gruppenzwang) unter den Gruppenmitgliedern.
   Kundschafter-Bienen können ihre Informationen völlig ungehindert mitteilen. Jede trifft ihre eigene, unabhängige Entscheidung für oder gegen die Unterstützung einer Nistplatzoption.

Princeton University Press 2010
237 Seiten
ISBN 0-69-114721-3

Cass R. Sunstein: „Infotopia – Wie viele Köpfe Wissen produzieren“

Wie muss Kommunikation in Gruppen gestaltet werden, damit alle partizipieren können und daraus wirklich mehr entsteht? Welche Mechanismen wirken dabei? Ein ideologiefreier Einblick in die Welt der Wikis, Blogs und Open-Source-Software.

Suhrkamp Verlag 2009
285 Seiten
ISBN 351-8-585215

Peter Miller: „Die Intelligenz des Schwarms“

Wer sich dem Thema lieber über Geschichten und Beispiele nähert, der ist mit diesem Buch gut bedient. Miller beginnt bei den Ameisen und arbeitet sich dann sukzessive über Erzählungen über Forscher und ihre Arbeit und mit Beispielen aus Wirtschaft und Politik in verschiedenste Anwendungsfehler vor. Für sich allein genommen, könnte man in anekdotischem Verständnis der Schwarmintelligenz verharren. In Kombination mit dem Buch von Len Fisher (siehe unten) ergibt sich jedoch ein sehr rundes Bild von Theorie und Praxis.

Campus Verlag 2010
271 Seiten
ISBN 3-593-38942-8

Eric Bonabeau, Marco Dorigo, Guy Theraulaz: „Swarm Intelligence: From Natural to Artificial Systems”

Eines der frühen und grundlegenden Werke zum Thema Schwarmintelligenz. Die Autoren berichten darin über Experimente mit staatenbildenden Insekten, den daraus gewonnenen Erkenntnissen und Inspirationen sowie konkrete Anwendungen in der Analyse von Daten und anderen komplexen Problemstellungen. Das Buch ist vom Anspruch her eher etwas für den naturwissenschaftlich interessierten und vorgebildeten Leser. Es zeigt auf, wie man von der Beobachtung von Insekten zu Lösungsansätzen von Problemen gelangen kann, die uns Menschen unmittelbar betreffen und beschäftigen.

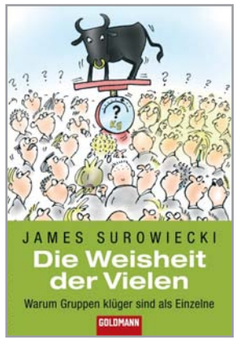
Oxford University Press 1999
307 Seiten
ISBN 0-19-513159-2

Len Fisher: „Schwarmintelligenz“

Unser Favorit unter den „Schwarmbüchern“: Geschrieben von einem australischen Physiker mit der Fähigkeit, komplexe Themen fundiert und dennoch allgemein verständlich und mit einem Schuss Humor an den Leser zu bringen. Ein wenig davon geht in der deutschen Übersetzung verloren (wie z.B. der englische Originaltitel „The Perfect Swarm“), doch es bleibt auch im Deutschen das unserer Meinung nach „rundeste“ Buch zum Thema: fundierte Erkenntnisse, faszinierende Beispiele, Fotos, Grafiken und umfangreiche Quellen. In diesem Buch findet jeder etwas Interessantes zu Schwarm.

Eichborn Verlag 2010
272 Seiten
ISBN 3-8218-6525-3

James Surowiecki: „Die Weisheit der Vielen – Warum Gruppen klüger sind als Einzelne“



Der Wirtschaftsjournalist James Surowiecki liefert viele Beispiele dafür, wann und unter welchen Bedingungen Gruppen klüger sind als Einzelne. Das Buch ist ebenso tiefsinnig wie unterhaltsam und bietet viel Futter für Wissenshungrige zum Themenkomplex „kollektive Intelligenz“.

Goldmann TB 2007
384 Seiten
ISBN 344-2-154464

Wie Bienen sich einig werden

Wo sich ein Bienenschwarm mit einem neuen Bienenstock niederlassen möchte, will gut überlegt sein. Kundschafter schwärmen aus, um die Gegend zu inspizieren. Mit „Schwänzeltänzen“ teilen sie den Daheimgebliebenen mit, welcher Ort ihnen am besten gefällt. Wie der US-Forscher Thomas D. Seeley (siehe S. 44) schon vor Jahren entdeckte, entscheidet sich der Schwarm für denjenigen Standort, der von den jeweiligen Scouts am innigsten beworben wird. Doch wie kommt der Schwarm zum Konsens, wenn zwei Orte ähnlich attraktiv sind? Seeley machte mit Kollegen die Probe aufs Exempel. Auf Appledore Island vor der Küste von Maine (USA) wurde ein Bienenschwarm ausgesetzt. Die Forscher boten ihm zwei künstliche Standorte von gleicher Qualität an. Je nachdem, welchen die „Scouts“ favorisierten, wurden sie gelb oder rosa markiert. Die Forscher filmten den Entscheidungsprozess im Bienenstock. Dabei entdeckten sie ein Signal, das bisher übersehen wurde: Während die einen Bienen tanzen, um für ihren Standort zu werben, versuchen die anderen, ihnen mit „Stoppsignalen“ Einhalt zu gebieten. Sie stupsen sie mit ihrem Kopf an und geben dabei ein deutliches Brummen von sich. Das Signal bedeute vermutlich so viel wie „Warte mal einen Moment, hier ist noch etwas anderes zu bedenken“, meint Kirk Visscher, Co-Autor der vom Magazin „Science“ veröffentlichten Studie. Nach einiger Zeit sind genug Kopfnüsse verteilt, die Sache ist entschieden: Der Schwarm einigt sich auf einen Standort, was man daran erkennt, dass die unterlegene Partei sogar von ihren eigenen Anhängern „Stoppsignale“ erhält. Die Forscher vermuten, dass unser Gehirn ähnlich verfährt wie ein Bienenschwarm: Bestimmte Neuronen sind darauf spezialisiert, andere Neuronen in ihrer Aktivität zu stoppen – bis das System die Entscheidung zugunsten der Variante mit dem geringsten Widerstand fällt.

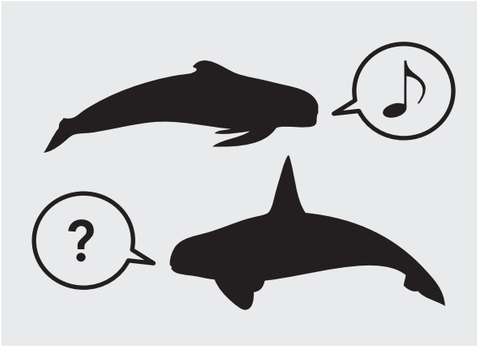
Interessanter Link: www.youtube.com/watch?v=n4ogqyi2Wlg

Fotos: Shutterstock, Michael Göken, Hans Zippert

Auf Wale horchen

Helfer gesucht: Forscher studieren die Dialekte von Meeressäugern.

Hätten Sie Lust, sich einmal als Wissenschaftler zu betätigen? Die Aufgabe besteht darin, die Laute und Gesänge von



Grind- oder Schwertwalen (Orcas) miteinander zu vergleichen. Allein von Orcas kennt man über 150 Laute, die offenbar verschiedenen Dialekten angehören. „Wenn Sie glauben, dass zwei davon übereinstimmen, votieren Sie dafür, dass sie als ‚ähnlich‘ eingestuft werden sollten“, wirbt das Team von der schottischen St. Andrews University für seine Internet-Initiative: „Tun dies viele Menschen wieder und wieder, können wir eine Karte mit Lauten erstellen, die einander mehr oder weniger ähneln. Daraus leiten wir Muster ab, aus denen wir lernen, wie die Tiere sich miteinander verständigen. Das Projekt ist eines der bislang apartesten Beispiele sogenannter „Citizen Science“ oder „Bürgerwissenschaft“.

Interessanter Link: http://whale.fm

Impressum SwarmMind Ausgabe 1/2012 | **Herausgeber** SwarmWorks Ltd., Langbaurghstraße 17, 53842 Troisdorf | **Verantwortlich** Heiner Koppermann und Klaus Pampuch | **Telefon** +49 2241 12352-20 | **Telefax** +49 2241 12352-30 | **E-Mail**: redaktion@swarm-mind.com | **Chefredaktion** Dr. Irene Meichsner | **Redaktion** Jürgen Ponath, Heiner Koppermann, Klaus Pampuch, Héctor A. Venegas, Carola P. Venegas | **Schlussredaktion** Roland Reischl | **Gestaltung** Göken etc., Köln | **Creative Director** Michael Göken | **Druck** Druckpartner, Essen

Hans Zippert

Schwarm-alarm

Die Erforschung der Intelligenz von Schwärmen steckt noch in den Kinderschuhen. Ist die Masse wirklich alles, der einzelne nichts?

Man kann es auf der Autobahn beobachten. Schwärme von Fahrzeugen bewegen sich in eine Richtung – obwohl jedes einzelne Mitglied des Schwarms weiß, dass es nur von Idioten umgeben ist, fahren alle hintereinander her und irgendwann steht der ganze Schwarm im Stau. Wir haben es dabei mit dem noch gar nicht erforschten Phänomen der Schwarmdoofheit zu tun, die aber gar nicht so selten vorkommt. Lemminge, die in dichten Schwärmen dem Abgrund zustreben, Besucher von Mariah Carey-Konzerten, Käufer von Lehman-Brothers-Papieren oder auch Menschen, die in derartig großen Schwärmen die FDP wählen, dass sich hinterher jedes Schwarmmitglied wundert, was mit ihm los war.

Klar ist, wer ins Schwärmen gerät, handelt eher wenig intelligent, wer dagegen in einen Schwarm gerät, kann völlig zerstochen werden. Viele deutsche Störche schließen sich, ohne nachzudenken, dem nächstbesten Storchenschwarm an und verbringen dann den Winter möglicherweise in einem Land, wo man sich Störche brät. Da fragt man unwillkürlich: Wo schwimmt und fliegt man am besten mit, wo reiht man sich ein? Wieviel Schwarm ist in mir? Besteht mein Schwarm zum überwiegenden Teil aus V-Leuten? Und warum schwärmen so viele von Aperol Spritz?

Was wir brauchen, ist ein Schwarm-TÜV, ein Schwarmministerium, ein Schwarmintelligenztest und als erstes die Helmpflicht für Schwarmmitglieder.

Ihr
Hans Zippert

Menschen
Führung
Strategie
Selbstorganisation
Intelligenz
Schwarm
Turbine
Management
Kollektiv
Bienenstock
Gigerenzer
Stuttgart
System
Obama
Kontrollverlust
Benchmark-Unternehmen
Unternehmenskultur
Fischschwarm
ChancePsychologen
Bill
Planeten
Windenergie
Bilanz
Ansätze
Prozessanweisungen
abwechslungsreich
Wortmeldung
Wettbewerber
Dauerthema
Software
Frankfurter
Kollektive
Google
Gates
Risiko
Kommando
Physik
Praxis
Einstein
Bonabeau
Anarchie
Additive
Ansehen
Wirtschaft
Tierreich
Gordon
emotionale
Deutschland
Leittier
Verwendung
Ressourcenverbrauch
Gegenthese
Enwicklungsländer
Systemvorgaben
Führungskräftekonferenz
Mensch
lebendige
Change
Kette
Kate
Projekte
Unternehmensspitze
Demokratie
menschlich
Corporate
Wissenschaft
Fehlverhalten
Kompetenz
Endrunde
Trends
Bundeskunsthalle
Vielfalt
Unternehmensumfeld
Gremien
Herde
Politik
Reformstau
of
Pausenclown
Energie
PowerPoint
Belastbarkeit
Interaktionen
Sackgasse
Redundanzen
Mitstreiter
Instrumente
Kreise
Prozess
Optimierung
Entscheidungsalternativen
Umweltstrukturen
Wahrscheinlichkeit
breite
Heuristiken
vertikale
Kenntnisstand
Newsletter
Manipulation
Aggregation
Kommunikation
Kommunikationsplattform
Urteil
Indianerehrenwort
Notwendigkeit
Fehler
Energiegewinnung
Steve
Ängste
Veranstaltung
Mechanismen
Sinn
Berlin
Technologiekonzern
Herausforderungen
Internet
Hijacking
Marktsegment
Regeln
Events
Vorhersagen
wirtschaftliche
Teilnehmer
Verhalten
Cambridge
Erkenntnisse
Herdenverhalten
Personalverantwortliche
Ortsvorsteher
Welt
intelligent
Grenzen
Erstausgabe
Sitzungen
Bindung
Drehachsen
Diskussion
Messreihen
Vorurteile
Masse
Zeitung
Wahnsinn
Institute
Windräder
Feldversuch
Expertenkultur
Personalabteilung
Mitarbeiter
robust