



Eine Schlüsselaufgabe, um die Zukunft erreichen zu können: Schwarmintelligenz integrieren

Digital Natives und Internet-Startups machen uns Schwarmintelligenz vor: Sie bewegen sich erfolgreich in Schwärmen, die in den Weiten des Webs ihre Heimat haben. Wollen etablierte Unternehmen nicht den Anschluss verlieren, müssen sie schnellstmöglichst verstehen lernen, wie soziale Netzwerke effektiv funktionieren und wie sich Schwarmintelligenz nutzbringend einsetzen lässt.

Unter Schwarmintelligenz versteht man die „Weisheit der Vielen“, eine sich mehr oder weniger selbst organisierende kollektive Intelligenz, die jenseits von Administration und Bürokratie eine Vielfalt von innovativen Ideen hervorbringen kann. Natürlich: Um Durchbruch-Innovationen zu erzielen, ist zudem die Expertise von Spezialisten vonnöten. Und bisweilen braucht es die strategische Hand eines energischen Chefs.

Doch einsame Entscheidungen können auch leicht in den Abgrund führen. Tödlich für die Innovationskraft einer Organisation ist es indes, wenn alles wie erstarrt auf das Brüllen des Silberrückens harrt. Klar, auch in Netzwerken gibt es Autoritäten, denen man folgt. Doch den blinden Gehorsam, der in geschlossenen Organisationen immer noch ausgeprägt ist, den gibt es hier nicht.

Von nun an gilt: Content statt Lametta. Leadership-Kunst wird demnach zukünftig heißen, positive Leittier-Effekte und Mitarbeiter-Schwarmintelligenz zielführend zu kombinieren - und ein Miteinander zu finden, das auch die Kunden in alle Stufen der Wertschöpfungskette aktiv integriert.

Eine Gruppe ist klüger als ihr gescheitestes Mitglied



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Bereits vor Jahren hat der Soziologe James Surowiecki in seinem Weltbestseller „*The Wisdom of the Crowds*“ anhand vieler Beispiele gezeigt, dass eine Gruppe in aller Regel „klüger ist als ihr gescheitestes Mitglied“.

Allerdings nur dann, wenn ihre Zusammensetzung *inhomogen* ist. Denn homogene Gruppen, also solche mit gleichartigen Mitgliedern, neigen zur Konformität, zum Konsens, zum Griff nach Routinen – und nur selten zum Erkunden von Neuem.

Der Zugewinn einer inhomogenen Gruppe ergibt sich aus den unterschiedlichen Denkweisen ihrer Mitglieder und einer damit verbundenen Experimentierfreudigkeit. Am besten achtet man auf einen guten Mix aus langjährigen und neuen, aus jungen und alten sowie aus männlichen und weiblichen Mitarbeitern.

Über die effiziente Zusammensetzung von Gruppen

Anita Woolley, Professorin an der Carnegie Mellon University in Pittsburgh hat herausgefunden, dass sich die kollektive Intelligenz einer Gruppe erhöht, wenn mindestens zwei Frauen mit an Bord sind. Auf Gruppen mit ausschließlich weiblichen Mitgliedern traf dies allerdings nicht zu.

Gruppen mit sehr klugen, aber zugleich auch sehr dominanten Mitgliedern gehörten, so berichtet sie im Harvard Business Manager, *nicht* zu den besten. Das Wortführen wird nämlich dann den Wortführern überlassen, und die finden nicht zwangsläufig den besten Weg.

Kluge Entscheidungen kann eine Gruppe auch immer nur dann treffen, wenn sie in ihrer Meinungsbildung unabhängig ist, wenn jeder Teilnehmer Zugang zu allem entscheidungsrelevanten Wissen hat, und wenn er seine Meinung frei äußern kann. Ferner muss sich die Gruppe auch treffen können – virtuell *und* real.

Digitalisierung begünstigt die Schwarmintelligenz

Skype, Wikis, Blogs, Apps, Activity-Streams, Collaboration Software und Dokumenten-Sharing: Diese und viele weitere Webtools haben die Zusammenarbeit von realen Orten entkoppelt und ein virtuelles Ausschwärmen möglich gemacht.

Allerdings wird zunehmend erkannt, dass Menschen am allerbesten zusammenwirken, wenn sie sich sehen können. Warum das so ist? Die wahre Gesinnung zeigt sich in Gestik und Mimik. Die



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

meisten von uns haben ein gutes Intuitionsradar für richtig und falsch. Entsprechende Signale können aber nur dann entschlüsselt werden, wenn man sich physisch nahe ist.

Doch auch dafür stehen digitale Lösungen parat. Videokonferenzen gibt es schon. Membrane Wände, die wie Touchscreens funktionieren und per Fingerwisch den Weg ins Internet bahnen, sind im Kommen. Und schon bald werden wir unseren Schwarmmitgliedern als 3D-Telepräsenz oder als Hologramm in Lebensgröße erscheinen können.

Die Rahmenbedingungen für Schwarmintelligenz

Führungskräfte können schon jetzt „eine Reihe von Voraussetzungen schaffen, damit sich Schwarmintelligenz zügig entfalten kann“, schreibt Jochen May in seinem Buch zum gleichnamigen Thema. Er nennt diese drei:

- *Informationsfluss*: Kompetenzvernetzung erfordert, dass jedes Schwarmmitglied jederzeit über alle notwendigen Informationen verfügt. Zugleich muss sichergestellt sein, dass man seine Zeit nicht mit unnützem Informationsmüll vergeudet.
- *Innovationsdruck*: Hierzu müssen Instrumente verfügbar sein, mit deren Hilfe die nutzwertigen Ideen einzelner Schwarmmitglieder aufgegriffen, gesichert und bei Bedarf zügig umgesetzt werden.
- *Verhaltensabstimmung*: Die schwarmimmanente Meinungsvielfalt ist so zu kanalisieren, dass man sich autoritätsfrei auf ein einheitliches Vorgehen einigen kann. Denn in aller Regel stört Hierarchie den Schwarm, anstatt ihm zu dienen.

Damit wird auch deutlich: All dies ist zunächst eine Frage der Unternehmenskultur.

Schwarmintelligenz begründet sich in der Unternehmenskultur

Die Basis für Schwarmintelligenz-Fähigkeit muss in vielen Fällen überhaupt erst gelegt werden. Institutionalisierte Informationskaskaden und sorgsam gepflegte Entscheidungsmonopole, die vor allem dem Machterhalt dienen, sind dabei nur hinderlich.

Und natürlich müssen die Mitarbeiter zu einem schwarmintelligenten Verhalten befähigt werden, denn die damit verbundene Ergebnisverantwortung kann Ängste schüren. Es braucht also Mut, etwas Zeit und Geduld. Auf Knopfdruck funktioniert sowas nicht.



Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Um gut voranzukommen, sind umfangreiche Freiheitsgrade, kurze Entscheidungswege, ein Höchstmaß an Flexibilität und eine kollaborative Vernetzung vonnöten. Lineare Strukturen sind dazu wenig geeignet. Weil diese nämlich nur in eine Richtung zeigen, verbauen sie den Blick auf andere, womöglich bessere Wege zum Ziel.

Wenn, so wie jetzt, die Komplexität zunehmend steigt, sind sich selbst organisierende Strukturen viel tauglicher als starre Systeme. Beste Beispiele dafür: die Evolution, unser Gehirn - und das erfolgreichste Businessmodell aller Zeiten, die Mutter der Digitalisierung: das Internet.

Das Internet hat keinen Boss

Im Internet vernetzen sich die Menschen zu Schwärmen, die mal in die eine und mal in die andere Richtung ziehen, immer auf der Suche nach Neuem, Anderem, Besserem. Dabei geht es nicht nur um eine Vernetzung von Daten, sondern auch um die Vernetzung von Wissen.

Wie das funktioniert? Im Social Web ist dies ein sich selbst steuernder Prozess, der sich über Plattformen, Portale und soziale Netzwerke organisiert. Viele sollen etwas davon haben, nicht wenige alles. Statt Abgrenzung rückt Teilhabe nach vorn. Ein riesiger Demokratisierungsprozess ist die Folge.

Crowdfunding und Crowdfunding, manchmal auch Schwarmfinanzierung genannt, sind interessante Beispiele dafür. Hierunter versteht man die Finanzierung förderungswürdiger Projekte durch eine große Zahl von Kapitalgebern mit kleinen Mitteln über Plattformen wie Startnext, Kickstarter & Co. Solche Formen des Teilens werden durch webbasierte Technologien erleichtert beziehungsweise überhaupt erst möglich gemacht.

Auch unser Gehirn ist dezentral organisiert

Auch das menschliche Gehirn funktioniert ohne Boss. Dessen zerebrale Verschaltungen laufen über Knotenpunkte, etwa 20 an der Zahl. So kann es auf mehr als einem Weg zu guten Ergebnissen kommen - und die Kapazität, zu lernen und qualitativen Output zu liefern, ist nahezu unerschöpflich.

Doch was nicht benutzt wird, verwildert. „Use it or lose it“, heißt das Prinzip. Beim Wissen ist es genauso. Es multipliziert sich bekanntlich, wenn man es teilt. Und es verflüchtigt sich, wenn man es hortet. Wenn sich Wissen aber vernetzt, kann dies an die erstaunlichsten Zielpunkte führen.



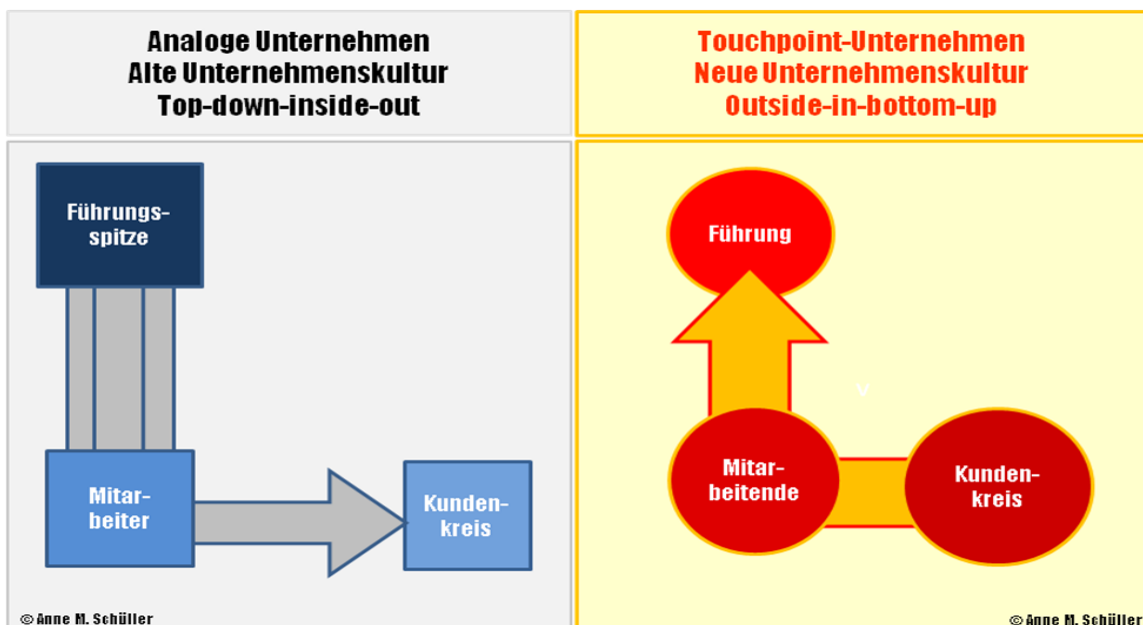
Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

So steigt zum Beispiel die Innovationskraft mit der Anzahl gleichberechtigt involvierter Personen. Und damit wiederum steigt auch die Chance auf den sogenannten Serendipitätseffekt: das Stolpern über glückliche Zufälle, das durch eine Beteiligung vieler begünstigt wird. Denn nur, wer viel würfelt, der würfelt am Ende auch Sechser.

Heute ein Muss: Outside-in-bottom-up statt Top-down

In einem solchen Szenario brauchen Unternehmen keine *solchen* Consultants, die ihre „exklusiven“ Weisheiten über monolithische Führungsspitzen einschleusen, um sie dann herunter schwappen zu lassen. Vielmehr brauchen sie Knotenpunkte, die als Weichensteller für optimale Verschaltungen sorgen.

Und sie brauchen externe Input-Bringer, die als Katalysatoren fungieren, um die kollektive Intelligenz der besten Ratgeber zu wecken, die es da draußen gibt: die eigenen Mitarbeiter und die sozial vernetzten Kunden. Überall im Unternehmen müssen „Möglichkeitsräume mit Innovationspflicht“ geschaffen werden, in denen eigeninitiatives und selbstverantwortliches Handeln den Vorzug vor Direktiven erhält.





Artikel von Anne M. Schüller - Expertin für
Touchpoint Management und eine
kundenorientierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.
Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.