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.

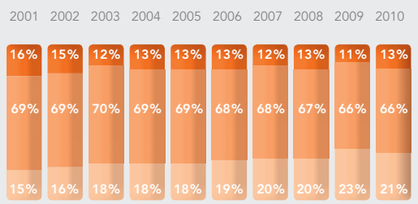
Dienst nach Voschrift

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.

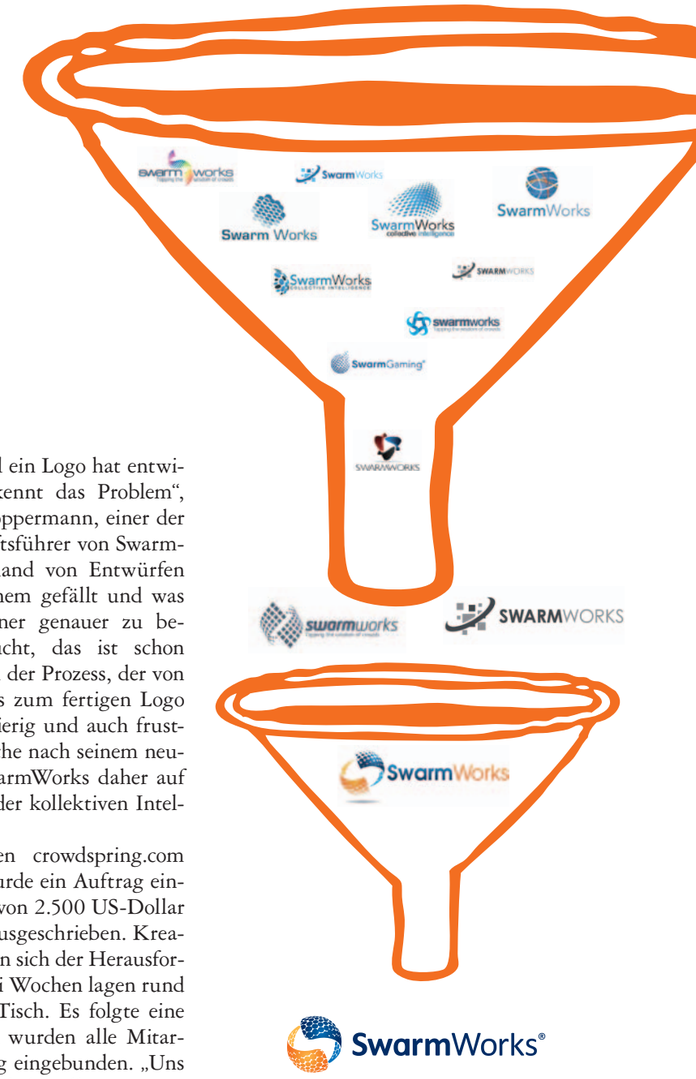
Vielen Dank für das Gespräch.

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."