

## Der Publikumsjoker für den Chef

Viele wissen mehr als der Einzelne. Eine simple Erkenntnis, auf der auch der Erfolg von Wikipedia basiert. Doch viele Manager machen um das Thema noch einen Bogen: Sie fürchten den Verlust ihrer Macht.

Von Sven Astheimer



Busweilen spricht der Volksmund mit gespalte-ner Zunge. Einerseits heißt es, Hunderte, Tausende oder Millionen von Kunden, Internetnutzern oder Trüffelschweinen „können nicht irren“, auf der anderen Seite gilt die Weisheit: „Viele Köche verderben den Brei.“ Fragt man bei RTL nach, fällt die Antwort eindeutig aus. Der Quizmaster Günther Jauch moderiert seit 1999 die Rateshow „Wer wird Millionär?“ für den Kölner Privatsender. Der mit Abstand erfolgversprechendste Joker, den der Kandidat im Falle von akuter Ratlosigkeit ziehen kann, ist nach Angaben eines Sprechers der Publikumsjoker. Wenn die kollektive Intelligenz im Studio zwischen vier Antwortmöglichkeiten entscheiden muss, liegt sie meistens mehrheitlich richtig. Auch die Internetenzyklopädie Wikipedia tritt seit Jahren den Beweis an, dass 300 000 Autoren aus aller Welt mehr – und das viel schneller – zusammenbringen können als kleine Expertenteams oder Individuen.

Im Alltag vieler deutscher Unternehmen laufen Entscheidungsfindungen aber noch nach einem ganz anderen Muster ab: Das Management macht sich hinter verschlossenen Türen seine Gedanken, entwirft zukunftsweisende Strategien und setzt diese anschließend um. „Top down statt Bottom up“, heißt das dann im BWLer-Deutsch. Die Führungskraft ist halt zum Führen da. Der Mitarbeiter – der Name ist Programm – arbeitet an der Umsetzung der Konzepte artig mit, Kritik wird höchstens heimlich geäußert, und im Falle eines Misserfolges haben es sowieso alle schon vorher gewusst: „Aber uns hat ja keiner gefragt.“

Einen anderen Weg ist der Rechtsschutzversicherer Arag während seiner Führungskräftekonferenz im Januar gegangen. Um der Gefahr des bei solchen Tagungen üblichen „Komaquatschens“ – einer redet, und das Publikum fällt langsam, aber sicher ins Delirium – zu entgehen, entschieden sich die Organisatoren für einen interaktiven Kommunikationsansatz, verbunden mit der Hoffnung, am Ende des Treffens handfeste Ergebnisse in der Hand zu halten. Dazu wurden die 200 Führungskräfte zunächst in mehr als 30 Gruppen unter-

teilt, jede Einheit war mit Tastatur und Bildschirm ausgestattet und über einen Zentralrechner mit den anderen verbunden. Dann wurden zwei Fragen vorgelesen: Wie kann die Versicherung trotz Finanzkrise und Rezession den Umsatz steigern, und welche internen Abläufe können einfacher gestaltet werden?

„Ich war nach der intensiven Vorbereitung zuversichtlich, dass diese Art des Brainstormings funktioniert“, sagt Thomas Schmidt, der als Personalentwickler von Arag den Anstoß zu dem Projekt gegeben hatte. Er behielt recht. Mehr als 400 Ideen kamen so innerhalb

„Es geht nicht um die Bespaßung vor dem Abendprogramm, sondern um produktives Arbeiten.“

Heiner Koppermann, Swarmworks

kurzer Zeit zusammen. Im nächsten Schritt war ein vorher zusammengestelltes Redaktionsteam damit beschäftigt, ähnliche Ideen in Themen-Clustern zu bündeln. Der Vorstand hatte zuvor auch „Wildcards“ erhalten, mit denen er aus seiner Sicht relevante Themengebiete noch auf die Liste hätte hieven können, die das Voting nicht zutage gefördert hatte. „Es wurde keine einzige gezogen“, sagt Schmidt. Die Angst, dass aus Sicht der Unternehmensspitze wichtige Aspekte unerwähnt blieben, erwies sich als unbegründet.

Anschließend konnten die Arbeitsgruppen auf einem virtuellen Marktplatz mit einer fiktiven Währung Anteile an den 25 Themengebieten erwerben.

Daraus ergab sich eine Art Börsenwert für jedes Thema. Zu den sechs wertvollsten Ideen wurden die Gruppen dann erneut befragt: Was wäre für die Umsetzung zu beachten? Welche Ressourcen wären vonnöten? Welche Hindernisse beständen? Am Ende des Tages nahm der Vorstand drei Themenpakete mit nach Hause, die laut Schmidt intern weiterentwickelt und zum Teil schon umgesetzt werden. Welche es sind, will der Personalmanager nicht sagen. Schließlich reichen die Änderungen bis in die strategische Ausrichtung des Versicherers hinein.

Konzept, Technologie und Moderation der Veranstaltung hat Arag beim Anbieter Swarmworks eingekauft. Dessen Gründer und Miteigentümer Heiner Koppermann betont: „Es geht dabei nicht um die Bespaßung von Mitarbeitern vor dem Abendprogramm, sondern um produktives, inhaltliches Arbeiten.“ Es handele sich um eine Methode, die Intelligenz großer Gruppen anzupacken. Der auf Changemanagement spezialisierte Psychologe kam im Laufe der Jahre zu der Erkenntnis, dass die eigentlich guten Ideen meistens nicht aus dem Top-, sondern aus dem mittleren Management kommen, also der Schaltstelle zwischen betrieblicher Praxis und Unternehmensführung. Also gründete er vor einem Jahr mit einem Ingenieur seine Firma, die Unternehmen Konzepte verkauft, um die vorhandene „Schwarmintelligenz“ nutzbar zu machen.

Ein Begriff, den Peter Kruse allerdings für falsch gewählt hält. Als Wissenschaftler beschäftigt sich die Psy-

chologe aus Bremen vor allem mit intelligenten Netzwerken, daneben ist er auch als Unternehmensberater tätig. Vogel- oder Fischeschwärme bestanden aus relativ unintelligenten Individuen, sagt Kruse, die nur bestimmten Regelmustern folgten. „Nach diesem Schema kriegen sie vielleicht la Ola im Fußballstadion hin.“ Mit Intelligenz habe das aber nichts zu tun. Deshalb spricht er lieber von „kollektiver Intelligenz“. Um diese nutzbar zu machen, brauche man zunächst eine gemeinsame Basis in der Gruppe. Ohne allgemeines Begriffsinventar redeten Manager eines Konzerns aus unterschiedlichen Kulturen vielleicht miteinander, ohne sich dabei wirklich zu verstehen. „Das ist dann wie beim Turmbau zu Babel.“

Ist diese Basis jedoch gegeben, funktioniert ein Massenbrainstorming laut Kruse wunderbar. Das größte Problem bestehe aber anschließend darin, den Berg von Ideen zu beurteilen. Nach welchen Kriterien wird gebündelt und aussortiert? Ihm gehe es darum, das Muster in den Antworten zu erkennen. Er habe im vergangenen Jahr, als sein Unternehmen 500 Europaparlamentarier zum Thema Ökologie vernetzte, die halbe Nacht über den Antwortkarten gebrütet auf der Suche nach den innovativen Ideen. Es rege ihn deshalb auf, wenn andere Berater in solchen Situationen mit ihren Blaupausen ankämen und die üblichen Bewertungsmaßstäbe anlegten. „Damit fördern sie keinen Mehrwert zutage.“

Der Berliner Wettbewerber Idalab bietet Informationsmärkte an, auf denen Mitarbeiter verschiedene Projekte im Unternehmen bewerten können. Technisch handelt es sich um eine Website, die wie eine Börse aufgebaut ist. Die Marktteilnehmer kaufen Anteile an Projekten, wenn sie sie für aussichtsreich halten, andersherum verkaufen sie, wenn sie das Potential für ausge-reizt halten. Die Gewinnausschüttung ist allerdings rechtlich etwas schwierig. „Aber eine Prämierung in der Mitarbeiterzeitung ist häufig auch ein Anreiz“, sagt Sebastian Mika von Idalab. Für

das Management bestehe der Nutzen darin, erkennen zu können, welche Projekte reüssieren und welche nicht. Interessant seien vor allem Trendwenden. Warum sinkt der eine, steigt der andere Kurs? Wie kann man rechtzeitig gegensteuern? „Neben den harten Fakten fließen in solche Bewertungen auch die Gespräche aus der Kaffeeküche mit ein“, sagt Mika.

Für all diese Projekte ist eine prinzipielle Offenheit der Verantwortlichen notwendig. Die Führungsspitze muss bereit sein, die Kontrolle über einen solchen ergebnisoffenen Prozess ein Stück weit aus der Hand zu geben. „Unternehmen mit eher konservativer Kultur tun sich da noch schwer“, sagt Heiner Koppermann von Swarmworks. Für den Psychologen Kruse ist eine stärkere Einbeziehung des kollektiven Wissens jedoch keine Frage des betriebswirtschaftlichen Mehrwerts, sondern des schlichten Überlebens. Die Entscheider in Unternehmen seien zunehmend von der Geschwindigkeit der Veränderungsprozesse und der Komplexität der Situation überfordert. „Mich wundert es manchmal, dass sich überhaupt noch jemand traut, etwas zu entscheiden.“ Um wichtige Entscheidungen aber nicht zunehmend aus dem Bauch heraus treffen zu müssen, sei die Einbeziehung des Kollektivs die beste Alternative. „Wer das nicht hinkriegt, bekommt ein grundlegendes Problem in komplexen Situationen.“

Arag-Manager Schmidt ist mit seinem Kollektivexperiment jedenfalls zufrieden. Bald werde man auch die Ergebnisse allen Beteiligten zugänglich machen, das Interesse sei groß. Wegen des hohen Aufwands glaubt Schmidt jedoch nicht daran, dass sein Unternehmen die Abfrage der kollektiven Intelligenz im Alltag auf breiter Basis einsetzen wird. „Das Instrument macht Sinn für die Zukunft, aber nur wohldosiert.“

### WIE WAR DEIN TAG, SCHATZ?



Von Georg M. Oswald

Kimmel war zutiefst enttäuscht. Er war doch nicht einfach irgendein Vorgesetzter. Seine Rolle erschöpfte sich doch nicht darin, Anweisungen zu geben oder gar Befehle zu erteilen, Ergebnisse abzufragen und über ihre Qualität zu richten. Er war für seine Leute da, Tag und Nacht, wenn es sein musste. Hätte jemand über ihn gesagt, er habe „stets ein Ohr für seine Mitarbeiter“, hätte er ihm widersprochen, und zwar nicht, weil es falsch war, sondern weil Zuhörenkönnen für ihn nicht nur eine Floskel bedeutete, sondern eine Herausforderung, eine Verpflichtung. Kimmel war nämlich auch: Trainer, Ausbilder, Coach. Und auch: Gesprächspartner. Im Extremfall vielleicht sogar so etwas wie ein: Freund? Gut, vielleicht nicht in der eigentlichen oder gängigen Bedeutung des Wortes, aber doch jemand, der es wirklich ernst meinte. So sah er das jedenfalls. Seine Urteile – nein, so nannte er es nicht gerne – seine Einschätzungen waren so differenziert wie nur möglich. Es ging ihm nicht darum, jemanden fertigzumachen, abzuqualifizieren, schon gar nicht: zu demütigen. Dennoch, seine vordringlichste Aufgabe war es, den Erfolg des Unternehmens im Auge zu behalten.

Gerade jungen Mitarbeitern fiel es oft schwer, hier den richtigen Blickwinkel einzunehmen. Vieles, was auf dem Papier eindeutig und klar aussah, war in der Realität verworren und schwierig. Die einfache Lösung nicht immer die beste. Der beste Mitarbeiter nicht immer der richtige. Der richtige Vorschlag nicht immer der, der sich durchsetzte. Gerade deshalb musste es einen geben, der die Leute auf ihre Eignung prüfte, die Auswahl vornahm und sich letztlich nicht scheute, sie – ja doch! – zu bewerten, gleich, ob das Ergebnis dem einen oder anderen unverständlich erscheinen mochte. Kimmel war sicher: Keiner war für diese Aufgabe besser qualifiziert, und keiner erfüllte sie besser als er.

Jetzt aber hatte er im Flur von einem Link gehört, auf der Mitarbeiter ihre Vorgesetzten bewerten konnten. Was er vorfand, war ein Albtraum. Anonyme User, die bekanntlich besonders zur Gewissenlosigkeit neigen, übten dort nach einem ebenso primitiven wie brutalen System – Schulnoten! – Meinungsterror aus. Unter der so grobianischen wie hetzerischen Überschrift: „Benote deinen Chef!“ fand er seinen Namen dort, daneben Einzelnoten für Auftreten, Freundlichkeit, Fairness, Motivation, Fachkompetenz, die zusammen die Note 4,3 für ihn ergaben. „Noch ausreichend“ war das wohl. Irrte er sich, oder war da tatsächlich, als er abends durch die Abteilung ging, ein Anflug von Schadenfreude auf den Gesichtern gerade der jungen Mitarbeiter?

Der Autor ist Schriftsteller und Rechtsanwalt und lebt in München.

### ZAHL DER WOCHE

**140 000** Männer und Frauen haben 2008 Meister-Bafög zur Finanzierung von Lehrgängen und Prüfungen, Kinderbetreuung und Lebenshaltung während der Fortbildung erhalten, 4,4 Prozent mehr als 2007.

Quelle: Destatis

**Abschieben gilt nicht**  
Das Alter der Bewerber darf bei der Stellenvergabe keine Rolle spielen. **Seite 2**

**Banker mit Lehrauftrag**  
Peter Ferres hat Milliarden-geschäfte gegen eine eigene Schule getauscht. **Seite 3**



**Frauen im Chefessel**  
In Familienunternehmen haben es Nachfolgerinnen besonders schwer. **Seite 5**

**Lernen leicht gemacht**  
Es gibt kein Patentrezept für die Prüfungszeit. Aber viele Tricks. **Seite 6**

