

## Ich. Oder doch Wir?

### Was es mit „Schwarm-Intelligenz“ auf sich hat

„Stark sind wir im Team.“ Kaum ein Unternehmen, das nicht die Leistung der Crew, der Mannschaft, aller hervorhebt. Die Zusammenarbeit lobt, innerhalb des Unternehmens, mit Kunden, Lieferanten und Partnern. Im Netz explodieren „social communities“, der schiere Wir-haben-uns-alle-lieb-Kommunismus ist ausgebrochen. In Eignungstests zur Job-Qualifikation zählt Wissen kaum mehr so sehr wie Team- und Anpassungsfähigkeit. Die Zeiten, da „gestandene Unternehmer“, egozentrische Sonderlinge und komische Käuze der Industrie und Gesellschaft Impulse gaben, scheinen vorbei; allenfalls in der Kunst dürfen noch Extremisten toben. Im Normal- und Regelfall heißt es, sich anzupassen. Ist das nun gut oder ganz gefährlich?

Der Begriff Schwarm-Intelligenz wird im Zusammenhang Unternehmen und ihren Organisationsstrukturen oft verwendet. Die meisten interpretieren ihn fälschlicherweise als Variante der alten Formel  $1+1>2$ , das Ganze sei mehr als die Summe seiner Teile. Frei übersetzt: die gesamte Belegschaft kann mehr als jeder einzelne alleine von ihnen.

Das ist zunächst einmal wirklich wahr. Kein einzelner ist „schlauer“ als eine genügend große Gruppe auch Schlauer. „Kein Mensch kann alles wissen, man muss nur immer einen kennen, der es wissen könnte“ ist eine gute Devise im Berufsleben. Aber mit Schwarm-Intelligenz hat es wenig zu tun.

### Wer bin ich wann, wo, wie?

Schwarm-Intelligenz braucht, ganz logisch, den Schwarm. Doch wer/was ist der, das? Fische, Vögel, Herdentiere haben eigentlich immer nur einen, „ihren“ Schwarm. Den sie nie oder nur selten wechseln. Schon gar nicht achten sie auf das Schwarm-/Herdenverhalten anderer Tiere, es sei denn, es wären in ihrem Habitat (Lebensraum) ihre Feinde oder „Kooperationspartner“ (Symbiose).

Doch der Mensch hat ein Problem. Im Alltagsleben muss er sich je nach Uhrzeit anderen Schwärmen anschließen. Aufstehen: Familie. Weg zur Arbeit: andere Verkehrsteilnehmer. Bei der Arbeit: Kollegen, die Branche, die Berufsgruppe, die Firma. Nach Feierabend: wiederum Familie, Freunde, Clique, Verein, Kultur, Sport. In der Freizeit, am Wochenende, im Urlaub: andere, die ähnliches/gleiches treiben und tun – kaum nirgends ist man wirklich alleine.

Man ist tatsächlich mehrfach am Tage ein jeweils anderes Schwarm-Mitglied. Doch immer gelten für diesen Augenblick die gleichen Regeln, die dazu führen, dass man als Individuum „überleben“, lange dabei bleiben kann, vom Massen-Trend profitiert und sich dennoch in der Masse verstecken kann:

- ▶ **Man hält untereinander engen Kontakt;** jeder achtet darauf, was der andere macht, kann, weiß usw.; man wird nicht zum „Sonderling“, grenzt sich nicht ab und aus. Nie den Abstand zu groß werden lassen.
- ▶ **Man folgt allgemeinen, erkennbaren Trends** innerhalb des Schwarms, man passt sich an. – Und zwar immer dann, wenn man es nicht definitiv, ganz sicher anders weiß (im Sinne von „besser“, „vorteilhafter“, „zweck-erfüllender“).

- ▶ **Man geht dann den Weg der individuellen Überzeugung** – unabhängig von „Mehrheitsmeinung“ oder „allgemeinem Verhalten“ –, wenn man nach sorgfältiger Prüfung verantworten kann, vom Bisherigen abzuweichen. **Und zeigt den anderen deutlich die Alternative, macht aufmerksam.**

*Dies sind die wichtigsten Grundregel im Schwarm:*

- ▶ **Orientiere Dich an denjenigen, die ganz offensichtlich erfolgreich sind. Kopiere das Verhalten derjenigen, die *erkennbar* „überleben“ und keine Probleme haben. Bleibe „normal“.**
- ▶ **Schere aus dem üblichen Verhalten aus, *wenn Du sicher bist*, einen besseren Weg, Methode, „Trick“ gefunden zu haben. Sei Vorbild, aber wirklich nur dann, wenn Du davon überzeugt bist, es sein zu können.**

### **Seit Jahrmillionen bewährt**

Diese drei Bedingungen – 1. Kontakt halten, 2. anpassen, 3. Alternativen deutlich machen – haben Forscher zweifelsfrei als Grundlage entdeckt, warum Arten teils seit Jahrmillionen Jahren überleben und dennoch eine Evolution geschehen kann. Es ist zugleich die Darwin'sche Hypothese vom „Survival of the fittest“, der besseren Überlebenschance der am besten Angepassten. **Untersucht man erfolgreiche Konzerne, Firmen auf dem Weltmarkt: sie verhalten sich genau nach diesem Schwarm-Prinzip.**

**Wer neues wagt, mus bereit sein, zu scheitern:** „Wer sich in Gefahr begibt, kommt darin um“. Im Business-Denglisch: „No risk, no fun“. Scheitert der neue, abweichende Weg, werden andere sofort davon ablassen. Der Innovative hat sich dem Schwarm „geopfert“.

**Das Prinzip der Schwarm-Intelligenz ist auch deckungsgleich mit „Eigenverantwortung“ und „Selbst-Management“.** Warum „das Rad zum x-ten Mal erfinden“, wenn andere längst wissen, „wie der Hase läuft“? Es ist positiver Konservatismus: „Was du ererbt von Deinen Vätern hast, erwirb es, um es zu besitzen“ (Goethe). Doch der Spannungsbogen zwischen „Mitmarschieren“ und „Ausscheren“ reicht bis zur provokanten These Einsteins: „Wenn eine Idee am Anfang nicht absurd klingt, dann gibt es keine Hoffnung für sie.“ Zum Glück haben wir ja, was oft zitiert und nach Ansicht eines jeden beim jeweils anderen zu wenig genutzt wird: Vernunft. „Verstand dient der Wahrnehmung der eigenen Interessen, Vernunft ist Wahrnehmung des Gesamtinteresses“ (Carl Friedrich von Weizsäcker, dt. Physiker). Das trifft es auf den Punkt:

- ▶ **Verstand** ist sozusagen die Voraussetzung, speziell im ökonomischen Bereich, als Firma oder Selbständiger sich am Markt behaupten zu können.
- ▶ **Vernunft** lenkt das Verhalten, um als „Schwarm“ (= Gruppe) Vorteile gegenüber anderen zu bekommen oder zu festigen.

Die Regeln dafür sind eigentlich ganz einfach.  
Weshalb die meisten permanent dagegen verstoßen.  
Und daher „gefressen werden“, erfolglos bleiben.