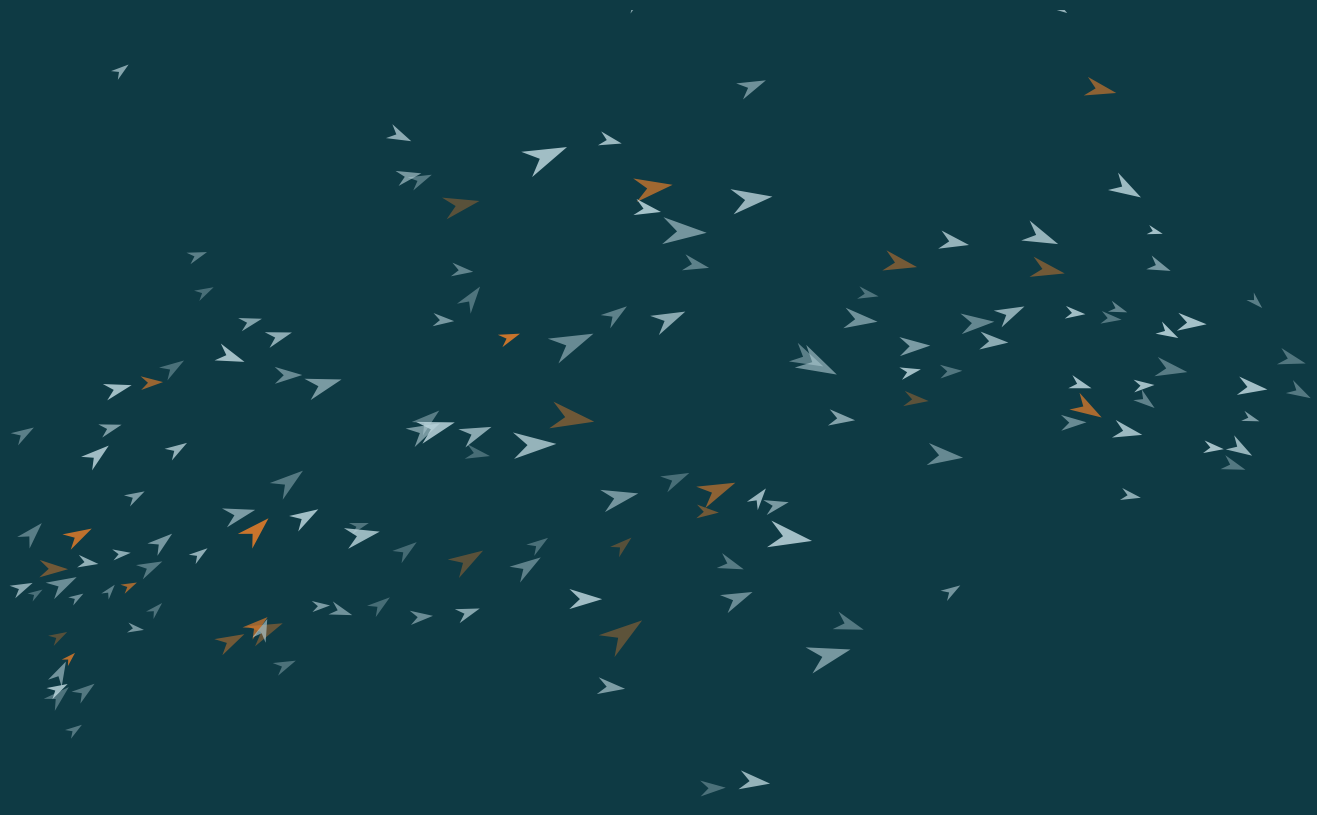
EIN KLEINER WEGWEISER

Die Ordnung des Schwarms

Wie natürliche Schwärme Teams inspirieren, die anders zusammenarbeiten wollen.

von Christiane Lüpken



Ein Schwarm Stare am Abendhimmel bewegt sich wie ein einziger Körper. Ein Fischschwarm im Meer dreht in Sekundenbruchteilen, als teilten sich tausende Tiere ein einziges Gehirn. Und niemand führt sie zentral. Kein Chef, kein zentraler Plan, keine Sitzung.

Wie machen sie das? Und lässt sich davon etwas lernen für die Art, wie Menschen zusammenarbeiten? Dieser Wegweiser gibt eine kurze, ehrliche Antwort. Er verspricht keinen bequemen Weg, aber einen gangbaren, und er beginnt mit einer überraschenden Einsicht.

Ordnung ist nicht Harmonie

Was wie vollkommene Harmonie aussieht, ist in Wahrheit ein einfaches Regelwerk. Kein Tier kennt die Form, die der Schwarm gerade bildet. Jedes achtet nur auf seine nächsten Nachbarn und folgt ein paar schlichten Verhaltensweisen. Aus diesen wenigen Regeln, tausendfach zugleich befolgt, entsteht die schwingende Wolke am Himmel.

Das ist der Schlüssel zu allem Weiteren. Ein Schwarm ist nicht ungeordnet, er ist anders geordnet. Seine Ordnung sitzt nicht in einer Befehlskette, sondern in einfachen Regeln, in offener Verbindung und in einem gemeinsamen Ziel. Genau diese Ordnung lässt sich auf Menschen übertragen.

Das gemeinsame Wofür gibt die Richtung

Was hält so viele eigenständige Tiere zusammen, wenn niemand befiehlt? Eine gemeinsame Ausrichtung. Übertragen auf Menschen kann daraus ein gemeinsames Wofür werden, die Antwort auf die Frage, warum es diese Gemeinschaft oder Organisation überhaupt gibt. Dieses Wofür richtet die einzelnen Handlungen aus. Es ersetzt keine Entscheidungen und keine Verantwortung, es gibt ihnen eine gemeinsame Richtung.

In der Natur entstehen tragfähige Muster oft dadurch, dass unterschiedliche Beteiligte voneinander profitieren. Die Biene findet Nahrung, die Blüte wird bestäubt. Für menschliche Organisationen lässt sich daraus eine Frage ableiten: Dient unser gemeinsamer Zweck mehreren Beteiligten, oder vor allem einigen wenigen?

> Zwei Fragen helfen im Alltag: Dient das unserem gemeinsamen Wofür? Und widerspricht es ihm? Ein solches Wofür wirkt erst, wenn die Menschen es verinnerlicht haben und spüren, nicht wenn es bloß als Satz an der Wand steht.

Sechs Prinzipien aus der Natur

Sechs Prinzipien, die wir in natürlichen Schwärmen beobachten und die als Anregung für die Zusammenarbeit von Menschen dienen. Kein Naturgesetz, das sich eins zu eins übertragen lässt, aber ein tragfähiger Ausgangspunkt.

1 · Aus eigenem Antrieb

Jedes Tier im Schwarm handelt eigenständig, und niemand sagt ihm, was es tun soll. Es richtet sich an einem gemeinsamen Ziel aus und folgt ihm aus eigenem Antrieb.

FÜR MENSCHEN: Ausrichtung statt Anweisung. Wer aus eigenem Antrieb handelt, trägt weiter als wer nur gehorcht.

2 · Rollen statt Stellen

Ein Schwarm ist um Rollen gebaut, nicht um feste Posten. Eine Rolle entsteht, wenn sie gebraucht wird, und die Autorität steckt in der Rolle, nicht in der Person. Der Fisch am Rand, der die Gefahr zuerst sieht, führt für einen Moment und gibt die Rolle danach wieder ab.

FÜR MENSCHEN: Führung wandert dorthin, wo gerade der beste Blick ist. Titel werden zweitrangig.

3 · Generalist und Spezialist zugleich

In der Natur gibt es hoch spezialisierte Tiere, aber auch die Fähigkeit, je nach Lage die Rolle zu wechseln. Für Menschen ist der wertvolle Gedanke, beides zu verbinden: vieles können und zugleich etwas besonders gut.

FÜR MENSCHEN: So verteilt sich das Wissen, das Team bleibt beweglich, und keine einzelne Person wird unersetzlich.

WIE SCHWÄRME KOORDINIEREN UND WACHSEN

4 · Jeder trägt das Ganze

Informationen über Veränderungen können sich schnell durch den Schwarm ausbreiten, sodass nicht alles in einer Zentrale zusammenlaufen muss.

FÜR MENSCHEN: Wenn relevante Informationen geteilt werden, muss niemand alles steuern. Transparenz kann Kontrolle durch Orientierung und Eigenverantwortung ersetzen.

5 · Verbindung in alle Richtungen

Statt über feste Kanäle wird in viele Richtungen gesendet und empfangen. Weil viele eine Information zugleich tragen, geht weniger verloren, und der Zusammenhalt wird widerstandsfähiger.

FÜR MENSCHEN: Information fließt offen, nicht nur die Hierarchie hinauf und hinunter.

6 · Hohe innere Vielfalt

Unterschiedliche Fähigkeiten und Wahrnehmungen können einem Schwarm helfen, mehr von seiner Umwelt wahrzunehmen und flexibler auf Veränderungen zu reagieren.

FÜR MENSCHEN: Unterschiedliche Menschen sehen unterschiedliche Dinge. Wer nur Gleichgesinnte sammelt, riskiert, wichtige Informationen zu übersehen.

Wie ein Schwarm entscheidet

In einem natürlichen Schwarm entsteht Richtung aus vielen lokalen Reaktionen. Ein Ereignis tritt ein, die Tiere, die gerade da sind, reagieren, und wer handelt, sendet sein Handeln an die anderen. So bildet sich eine Bewegung, ohne dass jemand sie ausruft.

> Für Menschen reicht das nicht. Dass viele einer Bewegung folgen, ist noch keine gute Entscheidung. Menschen können folgen, weil sie schlecht informiert oder abhängig sind, und wenige können recht haben, auch wenn ihnen zunächst niemand folgt.

Deshalb braucht die menschliche Fassung eine bewusste Klärung: Wer ist für die Entscheidung zuständig, welche Informationen zählen, und wie wird sie an das Umfeld zurückgekoppelt? Die zuständige Rolle oder Einheit handelt möglichst dort, wo die Information und die Kompetenz liegen, und macht ihre Entscheidung sichtbar und überprüfbar.

Entscheidungen und Rollen bleiben veränderbar, wenn sich die Bedingungen oder die verfügbaren Informationen ändern.

Menschen sind keine Fische

So weit die Natur. Nur sind wir keine Fische. In uns wirken das Ego, alte Verletzungen, der Wunsch, recht zu behalten und das Gesicht zu wahren. Das ist kein Einwand gegen den Schwarm, es ist die Stelle, an der die menschliche Fassung eine zusätzliche Schicht braucht.

Das Ganze lebt davon, dass Signale möglichst unverfälscht fließen. Beim Menschen ist das schwer. Jede Information wird gedeutet und bewertet. Angst und Status verstärken das noch, weil sie manches abschwächen oder verschweigen. Deshalb sind Sicherheit, Selbstverantwortung und Empathie keine weichen Beigaben, sondern das Fundament. Ein Schwarm braucht für seine natürliche Koordination keine menschliche Empathie. Menschliche Zusammenarbeit jedoch braucht die Fähigkeit, andere wahrzunehmen, Rücksicht zu nehmen und auch schwierige Rückmeldungen aufzunehmen. Das lässt sich nicht verordnen und nicht durch Regeln ersetzen.

> Menschen bringen sich erst ganz ein, wenn sie keine Angst vor Fehlern haben müssen. Sie brauchen einen verlässlichen Rahmen, in dem sie ausprobieren, widersprechen und auch einmal danebenliegen dürfen. Unterstützendes Feedback und mitfühlende Ehrlichkeit machen diesen Rahmen aus.

Wo du anfängst

Der Weg beginnt nicht mit einem Umbau, sondern mit drei Bewegungen.

Ein spürbarer Grund. Menschen verändern sich selten durch Argumente allein. Meist braucht es einen spürbaren Schmerz, eine echte Chance oder beides. Benenne, warum das Alte nicht mehr trägt.

Ein Bild, das trägt. Menschen brauchen etwas, an das sie glauben können, kein Konzept, sondern ein Ziel, das sie berührt und das größer ist als die nächste Aufgabe.

Ein gangbarer Weg. Es hilft ein erster kleiner Schritt, den man ausprobieren, prüfen und anpassen kann.

Grundlegend für alles: Fang klein an, sorge für Sicherheit und einen klaren Rahmen zugleich, und mach das gemeinsame Wofür konkret.

Ein kurzer, ehrlicher Check

Stellt euch diese Fragen gegenseitig, ruhig und ohne die Antwort schon zu kennen. Wo ihr zögert, liegt die eigentliche Arbeit.

1. Kennen bei euch alle das gemeinsame Wofür so genau, dass es eine Entscheidung leiten kann?
2. Darf bei euch jemand widersprechen, ohne etwas zu riskieren, gerade gegenüber denen, die bisher entschieden haben?
3. Sitzt die Autorität in der Rolle oder in der Person?
4. Wandert die Führung zu dem, der gerade den besten Blick hat, oder bleibt sie bei denselben Titeln?
5. Sehen bei euch alle denselben Stand der Dinge, oder hängt das Wissen an einzelnen Personen?
6. Ist Vielfalt bei euch willkommen, oder sammelt ihr vor allem Gleichgesinnte?

Zum Schluss

Ein Schwarm lässt sich nicht bauen. Man bereitet den Boden und lässt dann los. Das ist die Arbeit eines Gärtners, nicht eines Baumeisters: die besten Bedingungen schaffen und hinnehmen, dass das Wachsen

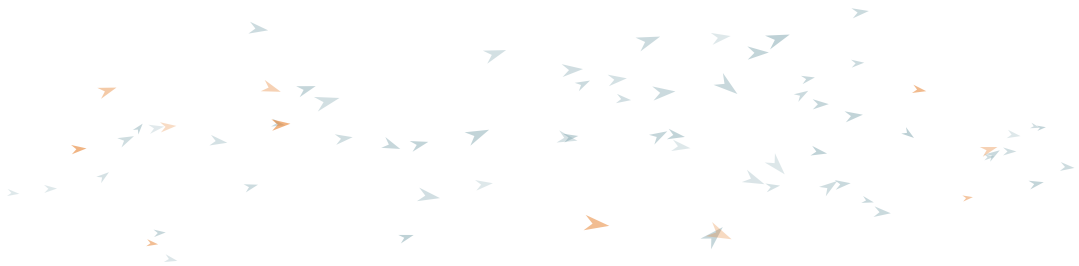
einem nicht gehört. Wer das aushält, gibt Menschen die Möglichkeit, aus eigenem Antrieb Verantwortung zu übernehmen, und dieser Antrieb ist der Treibstoff, den keine Kontrolle ersetzt.

Wenn du beim Lesen an einer Stelle gedacht hast, ja, genau so ist es, dann fang genau dort an. Ein einziger ehrlicher erster Schritt trägt weiter als ein großer Plan.

Dieser Wegweiser zeigt die Landkarte. Ein kurzer Selbst-Check auf meiner Website zeigt euch, wo ihr gerade steht — als Score, Radar und erste Ansatzpunkte für eure Organisation.

Wie selbstorganisiert ist eure Organisation?

Wenn ihr herausfinden wollt, was das konkret für euch bedeuten kann, lade ich euch zu einem ersten Gespräch ein.

Kein Rezept. Kein Versprechen. Ein gemeinsames Hinschauen.

www.christiane-luepken.com · **info@christiane-luepken.com**