

Kollektive Intelligenz „Probe fahren“

Dr. Thomas Altmann und Dr. Hermann Küster

„Das funktioniert hier nicht!“ „Wir haben schon alles versucht!“ „Da kann man nichts dran ändern!“ Oder vielleicht doch?

Die rasant zunehmende Marktdynamik und Wettbewerbsdruck in globalen Märkten erfordern es, die schlummernden Potenziale des effektiven und kreativen Miteinanders zu erschließen und kollektive Intelligenz zu nutzen.

Dafür gibt es Methoden, die zuverlässig und reproduzierbar latentes Wissen aktivieren und es ermöglichen, sozusagen „auf Knopfdruck“ ganz neu zu denken.

Wenn es zu knirschen anfängt

Machen Sie in Ihrem Unternehmen einige oder mehrere der folgenden Beobachtungen?

- Es wird immer mehr gearbeitet, ohne dass sich die Ergebnisse merklich verbessern.
- Bereits erledigt geglaubte Probleme oder Konflikte tauchen immer wieder auf.
- Lösungsversuche schaffen neue Schwierigkeiten an anderer Stelle.
- Statt zu gestalten, wird nur noch reagiert – entweder mit hektischem Aktionismus, der nichts Nachhaltiges bewirkt, oder sich ausbreitender Lähmung.
- Auch der Austausch von Köpfen beseitigt die Missstände nicht.
- Das Kontroll- und Berichtswesen wächst in dem Maße wie die Probleme sich zuspitzen.
- Kritische Themen werden stillschweigend tabuisiert.

All dies können Anzeichen sein, dass konventionelle Lösungsstrategien ihre Grenzen erreicht haben und nicht mehr den gewünschten Erfolg bringen. Typische Gründe dafür sind:

- Isolierte Symptombehandlung statt Ursachenbeseitigung.
- Es fehlt ein gemeinsames Verständnis von Rahmenbedingungen, Zielen und Aufgaben.
- Bei der Problemlösung wurden wichtige Perspektiven nicht berücksichtigt.
- Zunehmende Dynamik und Komplexität übersteigen die Problemlösungskapazität Einzelner bzw. die Reaktionsfähigkeit vorhandener Lenkungsstrukturen.
- Es fehlt an Wissen darüber, wie Denk-, Fühl- und Handlungsmuster gekonnt reflektiert und gezielt verändert werden.

Neue Umstände erfordern neue Perspektiven

Ein Fall aus der Praxis

Der Geschäftsführer (GF) eines mittelständischen Unternehmens macht sich Sorgen über den Führungsstil eines wichtigen Bereichsleiters (BL): Dieser nehme in letzter Zeit immer autokratischere Züge an; Auf Kritik reagiere er mit der Demonstration von Macht; Im Bereich herrsche große Unzufriedenheit, und drei Mitarbeiter verkehren mit ihm nur noch per E-Mail. Gleichzeitig steht das Unternehmen vor einer bedeutsamen strategischen Entwicklung, in welche der GF den BL zunehmend einbindet.

In der Einzelberatung nutzen wir eine Organisationsaufstellung (vgl. Tabelle 3), um das Beziehungsnetzwerk des Unternehmens und verborgene Systemdynamiken sichtbar zu machen und Lösungsmöglichkeiten aufzudecken. In der Aufstellung wird dem GF deutlich, wie unwohl und verunsichert sich der BL in dem neuen Tätigkeitsfeld fühlen muss und wie sehr er dadurch den Kontakt zu seinem Bereich verliert. Diese Situation „zwischen den Stühlen“ schafft eine Verunsicherung, die mit Machtgehabe kompensiert wird.

So wurde der Zusammenhang zwischen den Führungsproblemen und der verstärkten Einbindung des BL in die strategische Unternehmensentwicklung deutlich. Der GF konnte seinen Anteil am Problem erkennen und somit auch zur Lösung beitragen.

Im weiteren Beratungsprozess fanden sich neue Möglichkeiten für den BL, sowohl den eigenen Bereich kooperativer und wesentlich effizienter zu führen als auch mit Engagement und Freude die strategische Unternehmensentwicklung mit voranzutreiben.

Dieses Fallbeispiel mag illustrieren, dass Spontanmaßnahmen und Verhaltensanpassungen alleine nicht immer ausreichen, eine problematische Situation auf Dauer zu lösen. Außergewöhnliche Ereignisse oder wachsende Dynamik erfordern eine umfassendere Perspektive. Der Blick ist auf das ganze System zu richten, um dieses gegebenenfalls neu zu gestalten.

Sichtbares und Unsichtbares

Unternehmen haben als „sichtbaren“ Teil eine Organisationsstruktur, die sich im Organigramm widerspiegelt, und als „unsichtbare“, aber nicht weniger wirksame Seite eine Organisationskultur sowie ein Marktumfeld. Alle Komponenten – Struktur, Kultur und Marktumfeld – müssen zusammenpassen, sonst kommt es zu Spannungen, Konflikten und Krisen.

In Tabelle 1 sind in Abhängigkeit von der Marktdynamik drei typische Unternehmensformen skizziert.

		das bürokratisch-zentralistische Unternehmen	das effiziente Unternehmen	das transformative Unternehmen
Struktur		Hierarchie	Hierarchie und Delegation	Flexible Projekt- und Prozessstruktur
Kultur	Leitmotiv	Stabilität und Ordnung	Zielerreichung	Wandlungsfähigkeit
	Fokus	Position (Wer darf was?)	Funktion (Wer kann was?)	Prozess (Was braucht es?)
	Führung	autoritär: angewiesene Aufgaben werden erfüllt	delegativ: vorgegebene Ziele und Freiheit bei der Umsetzung	visionär: Potentiale aktivieren, Resonanz schaffen durch orientierende Werte und Prinzipien
	Entscheidungsfindung und Problemlösung	Anordnung von oben	Debatte und Diskussion, letztes Wort von oben	Dialog und gemeinsamer Durchbruch zu neuen Lösungen
		statisch	← Marktumfeld →	dynamisch

Tab. 1: Passung zwischen Marktumfeld und kulturellen und strukturellen Ausprägungen

Ein Unternehmen, das sich in einem dynamischen Marktumfeld bewegt, wird sich selbst und bisherige Lösungsstrategien immer wieder in Frage stellen müssen. Zur Bewältigung stets wandelnder Herausforderungen gibt es verschiedene sich ergänzende Ansatzpunkte:

- Veränderung der Unternehmenskultur
- Reorganisation und Neustrukturierung
- Nutzung kollektiver Intelligenz zur dynamischen Steuerung.

Prozesse zur Kulturveränderung bezwecken eine Anpassung des gewachsenen Bestandes an verhaltenssteuernden Werten, Normen, Basisannahmen und Denkmustern. Kulturveränderung betrifft alle Mitglieder des Unternehmens wie auch dessen Geschäftspartner. Dies geschieht nicht auf Anordnung, sondern muss mit Leben gefüllt werden – und dies erfordert Zeit. Deutlich schneller, aber weniger tiefgehend, kann eine von oben aufgesetzte Reorganisation und Neustrukturierung durchgeführt werden. Ob sie greift, hängt unter anderem von der Marktdynamik ab. Je höher die Dynamik, desto höher die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns bzw. desto dringender braucht es neue Ansätze, kollektive Intelligenz (Definition siehe Kasten) zu nutzen und dadurch die schlummernden Potenziale des effektiven und kreativen Miteinanders zu erschließen.

Kollektive Intelligenz
Unter kollektiver Intelligenz verstehen wir eine Multiplizierung der Problemlösungs- und Gestaltungskompetenz einer Gruppe von Individuen. Gemeinsam werden Ergebnisse erzielt, die mehr sind als die einzelnen Beiträge der Beteiligten.
Dieses Phänomen wird mit Begriffen wie „Synergie“ oder „Emergenz“ beschrieben. Durch Bündelung von Aufmerksamkeit entsteht ein geistig-emotionales Resonanzfeld, in dem Antworten auf Fragen und Lösungen von Problemen plötzlich sichtbar werden.

Was tun?

Wie kann es gelingen, kollektive Intelligenz nutzbar zu machen und Probleme ganz neu zu denken? Wie lässt sich „out of the box“-Denken planmäßig initiieren? Was unterstützt Menschen darin, sich aus ihrem oft gehetzten und reaktiven Alltagsdenken zu lösen und in einen entspannten und kreativen Zustand einzutreten? Die dafür wichtigsten hemmenden und fördernden Faktoren sind in Tabelle 3 zusammengestellt.

Allgemein gilt: Damit etwas Neues entstehen kann, braucht es ein geistig-emotionales Resonanzfeld, das dreierlei zur Verfügung stellt: Sicherheit, Möglichkeit und Energie. Sicherheit erwächst aus einem wertschätzenden und unterstützenden Umgang miteinander. Möglichkeit bedeutet Mitwirkung und Gestaltungsfreiraum. Energie ist präsent, wenn Emotionen und Widerstände ausgedrückt werden können. Diese Kultur einer lernenden Organisation wird das erfolgreiche Unternehmen der Zukunft prägen. Im normalen Alltag der meisten heutigen Unternehmen sind diese Bedingungen (noch) nicht erfüllt.

Den Weg in diese Richtung ebnen Strukturen und Methoden, die in einem klar umgrenzten Rahmen die zuvor genannten Bedingungen herstellen und dabei zuverlässig und reproduzierbar latentes Wissen aktivieren. Die es sozusagen „auf Knopfdruck“ ermöglichen, ganz neu zu denken.

Die wichtigsten methodischen Ansätze dazu sind in Tabelle 2 vorgestellt. Das Spektrum reicht von Großgruppenveranstaltungen, die sich dazu eignen, die kollektive Intelligenz ganzer Unternehmen und/oder Organisationen zu entwickeln und zu nutzen, bis zur Arbeit mit dem „Inneren Team“, die die „intra-kollektive“ Intelligenz des einzelnen Menschen zugänglich macht.

Die Führung setzt den Rahmen

Neben geeigneten Methoden müssen von Seiten der Führung einige Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu gehört vorne weg ein Vertrauensvorschuss. Die Führung selbst muss gewillt und bereit sein, das Potenzial des kreativen Miteinanders zu wecken – im Vertrauen auf die Prozessbegleitung und die Gestal-

tungskompetenz der Gruppe. Nur so vertrauen auch die Mitwirkenden, und es wird möglich, den angstfreien Raum zu schaffen, der kollektive Intelligenz erst zugänglich macht. Weitere Voraussetzungen sind:

- Klare Leitlinien: ein gemeinsames Verständnis der nicht veränderbaren Rahmenbedingungen, denen die Lösungssuche unterliegt.
- Innerhalb dieses Rahmens die Bereitschaft für einen ergebnisoffenen Prozess – sozusagen einen gezielt eingesetzten und zeitweiligen „kontrollierten Kontrollverlust“.
- Die Bereitschaft, die gemeinsam entwickelten Problemlösungen auch umzusetzen.

Der erste Schritt: Kollektive Intelligenz „Probefahren“

Teams unter hohem Druck brauchen schnelle, aufgabenbezogene und konkrete Ergebnisse. Hier ist der Problemlösungsansatz „Dynamic Facilitation“ (vgl. Tabelle 3) besonders nützlich, um an geeigneter Stelle und in einem überschaubaren Rahmen mit geringem Aufwand „Inseln“ zu schaffen, auf denen kollektive Intelligenz sozusagen „Probefahren“ werden kann.

Ein Fall aus der Praxis

Ein Dienstleistungsunternehmen scheitert mehrere Jahre in Folge daran, bei seinen Geschäftskunden Preiserhöhungen durchzusetzen. Sonderregelungen nehmen überhand. Gehaltserhöhungen sind nicht mehr möglich. Die Motivation sinkt. Ein Ausweg ist nicht in Sicht. Gemeinsam wird beschlossen, Dynamic Facilitation zu nutzen, um doch noch eine Lösung zu finden.

Für die erste Sitzung werden vier Zeitstunden vereinbart. Die Anspannung vor der moderierten Lagebesprechung ist groß. Manche wollen das Problem in zwei Stunden gelöst sehen, andere sind ganz aufgeregt, weil sie hoffen, bald mehr Geld zu verdienen.

Das Treffen beginnt in einer emotional geladenen Atmosphäre. Ein Schwall von Erinnerungen, Vorwürfen, Forderungen und Patentrezepten bricht sich Bahn. All das, was man schon immer mal loswerden wollte, wird ausgepackt. Endlich hört jemand zu – zumindest der Prozessbegleiter (Facilitator), der jede Äußerung auf für alle sichtbaren Flipchartbögen notiert.

Die Startphase ist chaotisch und für eine ungeübte Gruppe ziemlich irritierend. Doch sie gehört zum Prozess dazu. Einige Zeit später, nachdem die aufgestauten Gedanken und Gefühle einen Platz gefunden haben, steigert sich die Konzentration der Teilnehmenden merklich. Die Gedanken Einzelner verbinden sich spontan zu gemeinsamen Einsichten und neuen Ideen. Die Puzzlesteine werden vom entstehenden „Superhirn“ der Gruppe zu einer bislang völlig ausgeblendeten Lösung zusammengesetzt, die sofort umsetzbar ist.

Hier geht es um erlebte neue Wege, in festgefahrenen Situationen und bei bisher „unlösbar“ erscheinenden Problemen Durchbrüche zu erzielen. Mitarbeitende und Führungskräfte erkennen gleichermaßen, dass es sich lohnt, Zeit in eine gemeinsame Problemlösung zu investieren. Die erzielten Erfolge können Interesse und Neugier auch in anderen Bereichen des Unternehmens wecken.

Wenn solche „Inseln“ der Nutzung kollektiver Intelligenz sich stabilisieren, ausdehnen und beginnen, sich untereinander zu vernetzen, hat dies eine Wirkung, die über die konkrete Problemlösung hinaus Elemente einer neuen Kultur direkt erfahrbar macht. Statt aufgesetzter Struktur- oder Kulturveränderung führt dies zu einer evolutionären Kulturentwicklung „von innen heraus“ mit all den damit verbundenen Vorteilen wie Akzeptanz, Leichtigkeit und Schnelligkeit der Umsetzung, Identifikation und Motivation der Beteiligten.

Die Autoren

Dr. Thomas Altmann: Ingenieur Luft- und Raumfahrttechnik, Organisationsentwickler, Kommunikationsberater und Coach mit logotherapeutischer Qualifikation (DGL). Mehr als 13 Jahre Erfahrung in Projektentwicklung und -management.

Dr. Hermann Küster: Physiker, Managementberater und Coach. Langjährige leitende Tätigkeit in der internationalen Großforschung. Arbeitsschwerpunkte: Systemische Organisationsberatung, systemisches Coaching, Unternehmenskulturdiagnose und -entwicklung sowie Fortbildung von Coaches und Beratern.

Fördernde Faktoren	Hemmende Faktoren
<p><i>Einander aktiv und mit ungeteilter Aufmerksamkeit zuhören</i> Konzentrierte Aufmerksamkeit wirkt wie ein Katalysator. Sie bringt die nötigen weiterführenden Fragen hervor.</p>	<p><i>Argumentieren und Diskutieren</i> Ein steter Schlagabtausch von Argumenten und Gegenargumenten bringt selten Originelles hervor. Meist führt er nur zur Verhärtung der Fronten.</p>
<p><i>Andere Meinungen und Ansichten gelten lassen</i> Zur Lösung komplexer Probleme ist es entscheidend, unterschiedliche Perspektiven zu nutzen und auch leiseren Stimmen Gehör zu verschaffen. Andere Ansichten erkundend zu hinterfragen, um sie besser zu verstehen, ermöglicht, das Gesamtbild besser zu erkennen.</p>	<p><i>Rechthaberei und Schuldzuweisung</i> Wo Probleme auftauchen, wird fast automatisch nach Schuldigen und Fehlverhalten in der Vergangenheit gefahndet. Versuche, Recht zu behalten und gut da zu stehen, können jegliche Energie aufbrauchen, sich konstruktiv mit der Gegenwart auseinander zu setzen.</p>
<p><i>Gedanken assoziativ und intuitiv springen lassen</i> Konventionelle Denkmuster führen zu konventionellen Lösungen. Wenn das Denken auch nicht-linear, assoziativ und „unlogisch“ sein darf, werden Erkenntnisdurchbrüche möglich.</p>	<p><i>Starre Problemdefinition und darauf fixierte Lösungssuche</i> Vielschichtige Probleme erfordern Richtungs- und Perspektivenwechsel, um Zusammenhänge zu erkennen und zur Ursachenebene vorzudringen. Festschreibungen der Problemlage begrenzen auf Symptombehandlung.</p>
<p><i>Gefühle und Gedankengänge wahrnehmen</i> Die Beobachtung der eigenen Gefühle und Gedanken unterbricht den Automatismus von Reiz – Gefühl/Gedanke – Reaktion. Eingefahrene Gleise können erkannt und verlassen werden.</p>	<p><i>Gedanken und Gefühle bewerten</i> Bewerten im Sinne von gut oder schlecht, richtig oder falsch schafft Freunde und Feinde, bildet Lager. Dieses Urteilen weckt die Angst, verurteilt zu werden. Und Angst blockiert Kreativität.</p>
<p><i>Auch Bedenken, Zweifeln oder Ängsten Raum geben</i> Kollektive Intelligenz erfordert die Bereitschaft, nichts auszuschließen und nicht zu bewerten. Alles wird als Hinweis verstanden, dessen Sinn oder Bedeutung noch zu entschlüsseln ist.</p>	<p><i>Widerstände und Konflikte unterdrücken</i> Wenn Widerstände und offen ausgetragene Konflikte unerwünscht sind, bleibt nicht nur ihr oft beträchtliches kreatives Potenzial unerschlossen, sondern es entfaltet sich im Untergrund auf sabotierende und destruktive Weise.</p>
<p><i>Stille zulassen und einladen</i> Momente von Stille und Nicht-Wissen sind Voraussetzung dafür, über Wiederholen und Variieren des bereits Bekannten hinaus zu gehen.</p>	<p><i>Aktionismus</i> Vor der Umsetzung kommt die Idee. Während die Umsetzung die Macher braucht, erfordert das Finden neuer Lösungen, Spannung aufzubauen und auszuhalten. Ideen „machen“ zu wollen, ist ein Ausweichen vor der für Durchbrüche nötigen Spannung.</p>
<p><i>Ungewöhnliche Gedanken oder überraschende Einsichten aussprechen</i> In Momenten der Stille können Worte auftauchen, die mehr dem größeren Ganzen zu entspringen scheinen als dem eigenen Denken. Es braucht manchmal Mut, sie auszusprechen. Die Wirkung verstärkt sich mit der Fähigkeit der Gruppe, im Zustand der Präsenz zu verweilen.</p>	<p><i>Perfektionismus</i> Wenn jede aufkommende Idee sofort und nur auf ihre Fehler und Schwächen überprüft wird, lähmt dies einen natürlichen Entwicklungsprozess. Spontaneität und Unsicherheit gehören zum Prozess der Selbstorganisation, der einem eigenen Rhythmus folgend von sich aus neue, höhere Ordnung hervorbringt, dazu.</p>

Tab. 2: Faktoren, welche die Nutzung kollektiver Intelligenz fördern und hemmen

Großgruppen

Das Ziel von Großgruppen-Konferenzen ist es, die kollektive Intelligenz ganzer Unternehmen und/oder Organisationen zu entwickeln, zu fördern und zu nutzen.

Egal ob zwanzig oder zweitausend Menschen in einen Organisationsentwicklungsprozess involviert sind und unabhängig davon, ob es um visionäre, strategische oder operationale Themen geht, immer lässt sich eine geeignete Großgruppen-Methoden finden, die alle einbezieht und Betroffene zu Beteiligten macht.

Großgruppeninterventionen sind vor allem dann sinnvoll, wenn Unternehmen oder Organisationen gemeinsam mit ihren Mitarbeitern größere Veränderungsprozesse einleiten wollen, wenn es darum geht die Motivation, Intelligenz und Energie vieler Menschen für neue Ziele zu gewinnen.

Dynamic Facilitation

Aus der modernen Kognitionsforschung ist bekannt, dass das Denken kreativer Menschen hochgradig sprunghaft, nicht linear und assoziativ ist. Dynamic Facilitation ist ein Moderationsansatz, der sehr einfach und klar strukturiert ist und dadurch einen Rahmen schafft, in dem Arbeitsgruppen von 3 bis ca. 20 Personen zu jedem Zeitpunkt ihren Impulsen folgen können, ohne dass das gemeinsame Denken in die Ablauflogik linearer Problemlösungsansätze gezwungen wird.

Die wichtigste Rolle des Moderators im Prozess ist die des Zuhörers der sicherstellt, dass jede Stimme in der Gruppe vollständig gehört wird. Dies schließt ein, einen unfruchtbaren Schlagabtausch zu unterbrechen und zu gewährleisten, dass jede Seite ihre Perspektive vollständig und ohne Unterbrechung darlegen kann. Begleitend erstellt der Moderator eine Art „Themen-Landkarte“ auf der alle Teilnehmerbeiträge für alle sichtbar aufgezeichnet werden.

Während des gesamten Prozesses werden Lösungsideen gesammelt, Bedenken werden daneben (und nicht dagegen) gestellt und möglicherweise wird auch die ursprüngliche Problemstellung in einen ganz neuen Kontext gerückt. Dynamic Facilitation zielt nicht auf Kompromisse oder eine Entscheidung zwischen verschiedenen Lösungsansätzen, sondern auf Durchbrüche im Denken. Das Ende des Prozesses ist erreicht, wenn die Lösung offensichtlich wird und es zu einem gemeinsamen „Aha-Erlebnis“ kommt, bei dem alle wissen: „Das ist es“. Eine formelle Entscheidung über das weitere Vorgehen wird damit im Allgemeinen überflüssig.

Organisationsaufstellung

Organisationsaufstellungen zapfen das kollektive Wissen eines ganzen Unternehmenssystems an, um undurchsichtige oder verfahrenere Situationen besser zu verstehen und tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Für Mitarbeiter oder Unternehmensfunktionen werden Stellvertreter im Raum aufgestellt. Auf diese Weise wird das Beziehungsgeflecht der Systemmitglieder veranschaulicht und mit Hilfe der repräsentierenden Wahrnehmung der Stellvertreter werden verborgene Systemdynamiken sichtbar. So werden undurchsichtige oder verfahrenere Situationen in Organisationen durchschaubar und Lösungswege werden offensichtlich.

So kann beispielsweise die Aufstellungsmethode als „Change Management Simulation“ genutzt werden, um Fusionen und Reorganisationen auf ihre Erfolgsaussichten zu überprüfen.

Die Methode kann auch mit Erfolg in der Einzelberatung angewandt werden. In diesem Fall wird das System abgebildet, indem verschiedene Plätze im Raum mit so genannten „Bodenankern“ markiert werden.

Die Arbeit mit dem „Inneren Team“

Die moderne Psychologie betrachtet die Psyche als ein aus verschiedenen eigenständigen Teilpersönlichkeiten zusammen gesetztes System. Jede dieser Teilpersönlichkeiten hat eigene Interessen und Bedürfnisse, Sorgen und Ängste und verfolgt eigene Ziele. Alle Teilpersönlichkeiten zusammen bezeichnet der Hamburger Psychologieprofessor und Kommunikationsforscher Schulz von Thun als „Inneres Team“.

Meist nutzen Menschen nur einen Bruchteil der Problemlösungskapazität ihres „Inneren Teams“. Die „Innere Teamsitzung“ ist ein strukturierter Prozess um im inneren System bislang ungenutzte Ressourcen und „kollektive“ Intelligenz zu aktivieren. Es kommen sämtliche Teammitglieder zu Wort, die zu einem Problem oder einer Frage eine Perspektive beizutragen haben. Dies ermöglicht, schnell von den oberflächlichen Symptomen zum tiefer liegenden Kern einer komplexen Problemlage vorzudringen. Es kommt zu Durchbrüchen im Denken und der spontanen Entdeckung von Problemlösungen.

Tab. 3: Methoden zur Nutzung kollektiver Intelligenz