

Kollektive Intelligenz führt durch den Schatten der Alleinstellung

Nun, nach ein paar Wochen der Übung in emergentem Denken, d.h. der Verbindung mit Ihrer inneren stillen Präsenz, die den Blick auf neue und sinnvolle Denk- und Handlungsmöglichkeiten in realen (Problem-)Situationen freigibt (sh. Blog ‚Wie kommt das Neue...‘), möchte ich Sie einladen, den nächsten Schritt zum Ziel der **schöpferischen Intelligenz** anzugehen. Fühlen wir uns nämlich im individuellen emergenten Denken ausreichend sicher, können wir beginnen diese Fähigkeit auch im **sozialen Miteinander** auszuprobieren und dadurch kollektiver Kreativität zu einer entscheidend neuen Reifungsstufe verhelfen. Emergentes Denken und Handeln im sozialen Raum, auch kollektive Intelligenz genannt, ermöglicht sowohl eine effektivere Art der Kommunikation als auch der Zusammenarbeit in und Steuerung von Unternehmen. Durch emergente Kommunikation und Organisation gelingt es besser als bisher, die **Komplexität** heutiger Handlungs- bzw. Problemsysteme zu erfassen und entsprechend integrativ zu gestalten bzw. zu lösen. Genauso jedoch wie emergentes Denken, führt auch emergente Kommunikation und Organisation über die Fallstricke der **Antiemergenz**, die kraftvolle Verbesserungspotentiale in energieraubende Bürokratien oder gar rigide Manipulationssysteme umkehrt. Die Chancen bzw. Risiken kollektiver Intelligenz unterscheiden sich also zu Beginn nur geringfügig und benötigen daher ‚Geburtshelfer‘, die bereits erste Signale aktiv nutzen können, um zu einer positiven Weiterentwicklung beizutragen. Wie solche Chancen erkannt und genutzt bzw. wie den Risiken entgegengewirkt werden kann, dies möchte ich in folgendem Artikel darstellen.



Beginnen wir mit einem **Beispiel aus meiner Praxis**, in dem sich die Notwendigkeit emergenter Kommunikation und Organisation auf ‚ganz natürliche‘ Weise entwickelt hat und mit dem Scheitern eines Projektes beginnt:

Im informellen Gespräch beauftragt der Geschäftsführer eines großen Maschinenbauunternehmens das Projekt ‚**Aktuelle Datenblätter für alle Einzelbauteile aller Produkte zu erstellen**‘. Der Geschäftsführer selbst bewertet das Projekt mit ‚**hoher strategischer Relevanz**‘ z.B zur Verbesserung der Supply Chain und stattet es großzügig mit Budget, Kapazität und Räumlichkeiten aus. Gleichzeitig sieht er jedoch ‚momentan keine günstige Gelegenheit‘ es in der offiziellen Projektlandschaft zu platzieren. Als Projektleiter wird ein langjähriger Mitarbeiter (promovierter Ingenieur), in der Linie zuletzt auf oberer Führungsposition benannt. Das Projekt soll von einem Steuerkreis, der sich aus ranghohen internen und externen Vertretern der einzelnen Baugruppen zusammensetzt organisiert werden. Bereits an der Arbeitsfähigkeit des Steuerkreises scheitert das Projekt nach ca. 11/2 Jahren. Grund für das Scheitern ist der unvereinbare Widerspruch zwischen dem Projektziel und der gelebten Unternehmens- bzw. Zusammenarbeitskultur. Dabei wird deutlich, dass die Kultur, in der Praxis ‚Politik‘ genannt, **keinen offenen Informationsaustausch** zwischen verschiedenen Lieferanten einerseits aber auch zwischen internen Abteilungen des Kunden erlaubt. Da der offene Informationsaustausch bzgl. der technischen Bauteildaten für das Projektziel oberste Priorität hat, der Steuerkreis darüber jedoch keinen Konsens vereinbaren kann, ist auch das Projektziel nicht erreichbar. Der Geschäftsführer zieht den Auftrag mit der Bemerkung, ‚dann spielen wir halt noch eine zeitlang Chaos‘ zurück. Der Projektleiter kündigt seinen Job, d.h. sicheren Arbeitsplatz und macht sich auf den Weg, seine Idee auf andere Weise zu verwirklichen..... (s.u.)

An dem bisher dargestellten Fall lässt sich sehr gut erkennen, welche Art der Kommunikation und Zusammenarbeit tatsächlich stattfand und welche zum Erreichen des

Projektziels notwendig gewesen wäre. Die gelebte Kultur (Kommunikation und Zusammenarbeit) in dem Steuerkreis hatte folgende Form:

- **Autistische Kommunikation/Kooperation.** Kommunikation und Interaktion auf dieser Ebene findet ausschließlich auf der **Oberfläche allgemeingültiger Normen** und Regeln statt (z.B. ‚Ein Vorstandsprojekt ist immer wichtig, daher ist die Teilnahme sinnvoll‘). In solchen Kulturen wird nur über das gesprochen, was reibungslos zur wahrgenommenen Realität aller anderen passt und keinen Widerstand oder gar Kritik erzeugt. Was die einzelnen Mitglieder wirklich denken bleibt verborgen und ist in solchen Kulturen auch gar nicht interessant. **Destruktiv** werden autistische Kulturen dann, wenn sich in Gesprächen **Uneinigkeit** andeutet, die von den Mitgliedern jedoch aufgrund der bestehenden expliziten oder impliziten Regeln nicht thematisiert werden darf. In dem genannten **Fallbeispiel** erzeugt die verborgene aber hochwirksame Einstellung ‚Informationsaustausch schwächt meine/unsere Position und ist daher gefährlich‘ für eine fast autistische Kultur (bzw. mehrere autistische Kulturen).
- Geführt und gesteuert werden können solche Kulturen nur über **zentralisierte und hierarchische Bürokratien** mit für alle Beteiligten gültigen Regelvorgaben. In solchen Unternehmen formiert sich also **Macht und Einfluss** um bestimmte Personen, Kernprozesse oder spezielle Fertigkeiten (z.B. Softwareprogrammierung). Führungs- und Steuerungsmechanismen werden als standardisierte Prinzipien auf alle Unternehmensbereiche und -ebenen übertragen und durch Messdaten kontrolliert. Gerade die allgemeingültigen Regeln einer Bürokratie können jedoch auch zum **Schmelztiegel** einer antiemergenten, also eine notwendige Weiterentwicklung blockierende Kultur (‚Politik‘) werden. **Antiemergenz** entwickelt sich, wenn Einzelne, Arbeitsgruppen oder gar ein ganzes Unternehmen solche Geschehnisse und Aspekte der **Realität aus ihrer Wahrnehmung ausblenden**, die nicht widerspruchsfrei zu den geltenden Normen und Regeln passen. Der ‚**Tatort**‘ von individueller und kollektiver Antiemergenz ist also immer mangelnde oder nicht stattfindende Kommunikation über tatsächliche Ereignisse
- **Debattieren.** In Debatten geht es darum, **Unterschiede zwischen verschiedenen Standpunkten** deutlich zu machen und zu konfrontieren. Die Absicht der Teilnehmer beim Debattieren ist es, die Standpunkte und Meinungen der Gesprächspartner **argumentativ zu entkräften** oder zu **übertrumpfen**. Die Teilnehmer in Debatten sagen, was sie denken und sind in ihrem Bewusstsein unmittelbar mit ihren **Meinungen und Überzeugungen** verbunden (**verschmolzen**). **Produktiv** sind solche Gespräche solange, bis alle verschiedenen Standpunkte und Perspektiven offen ausgesprochen und von allen Gesprächsteilnehmern wahrgenommen werden können. **Limitierend** wird der Debattenstil dann, wenn es den Teilnehmern nicht gelingt, Verbindungen zwischen den verschiedenen Meinungen herzustellen. In dem oben dargestellten Fall, konnten wir den Debattenstil als Ausdruck autistischer Kommunikation wahrnehmen, d.h. es wurde häufig mit **Scheinargumenten** ‚geschossen‘ (z.B. ‚so kann das nie funktionieren‘), die von den unaussprechbaren, hintergründigen Einstellungen ablenken sollten. ‚Beliebt‘ ist dieser Stil in end- und ergebnislosen Besprechungen, wie sie besonders in **dezentralisierten Organisationsstrukturen** stattfinden. Ergebnislose Besprechungen sind hier Ausdruck von dezentralisierten, weil kundenorientierten Organisationseinheiten einerseits und der Unfähigkeit zur übergreifenden Zusammenarbeit andererseits. Der Debattenstil in dezentralen Organisationsstrukturen ist daher häufig auch Ausgangspunkt von **antiemergenter Kommunikation**. Die Kultur von Debatten lässt

es nämlich besonders in Phasen des **Zeitdrucks** nicht zu, der ‚zu übertrumpfenden‘ Partei auf Augenhöhe zu begegnen und gemeinsame Ergebnisse zu vereinbaren. In solchen Gesprächskulturen gibt es dann nur **Sieger und Verlierer**, die sich objektiv betrachtet, beide vom gesamten Potential abtrennen. Über- und Unterlegene einer Debattenkultur müssen sich mit dem begnügen, was sie ohne die Möglichkeiten der anderen Seite zu Stande bringen, möglicherweise im gegnerischen Kampf.

Solange sich Gespräche, Interaktionen, Projekt- oder Teamkulturen auf diesen beiden **Ebenen (Autismus und Debatte)** der Kommunikation bewegen, sind sie **nicht** in der Lage **Neues**, d.h. über die bisherige Realität hinausgehendes zu entwickeln. Gemeinsame Kreativität oder gar Innovation kann auf diesem Wege also gar nicht stattfinden und daher stellt sich ganz automatisch die Frage, **was Einzelne oder Arbeitsgruppen lernen müssten**, damit sie kollektive Intelligenz auch ganz real auf den Weg bringen?

Vor dieser Betrachtung jedoch, zunächst die nächste Episode im Projekt ‚Datenblätter...‘:

Schon während des Projektauftrags hatte der Projektleiter **verschiedene externe Partner** mit an Bord genommen, die sich in ihren Kompetenzen gegenseitig ergänzten. Nach dem Projektabbruch organisierten sich die ehemaligen Projektbeteiligten in einem **Kompetenznetzwerk** und gaben diesem Struktur und Form durch eine Genossenschaft. **Strukturell** war dadurch die kompetenz- und unternehmensübergreifende Zusammenarbeit **eindeutig**, in völligem Einvernehmen und begeisterter Aufbruchstimmung geklärt. Dennoch stellte sich während der kommenden Monate heraus, dass eine **Prozessstruktur alleine nicht ausreicht** um die gebündelte Kompetenz der Partner erfolgreich zu verkaufen. Was fehlte war eine Funktion, die die verschiedenen Kompetenzen der Partner flexibel an nachgefragte Dienstleistungen anpasste bzw. proaktiv neuartige Dienstleistungen anbieten konnte. Immer stärker stellte sich also die Anforderung nach einer ‚**Netzwerkskoordination**‘, die als Mittler zwischen Netzwerk und Markt agiert und daher sowohl ausgeprägte Fach- und Führungskompetenzen mitbringt, als auch marketing- und vertriebsorientiert denkt und handelt - ein echter Allrounder also.

Aus organisationspsychologischer Sicht ist den Partnern der Genossenschaft somit der Sprung in eine **neue Qualität der Zusammenarbeit** gelungen. Die Kraft jedoch, die **Netzwerke im Innersten zusammenhält**, also deren langfristiges Überleben ermöglicht, muss sich in den nächsten Monaten noch entwickeln. Ob dies gelingt, wird sich vor allem an der Resonanz potentieller sowie zufriedener Partner und Kunden zeigen.

Worum geht es bei dieser Weiterentwicklung¹?

Gut gemeistert und dadurch bereits erheblich weiter als die meisten ‚Debattenkulturen‘ in heutigen Unternehmen haben die Partner den Übergang in eine **Dialogkultur**. Die Kommunikation und Interaktion in einer solchen Kultur ist gekennzeichnet durch ein **reflektives Erkunden**, das den eigenen sowie andere Standpunkte als Teile des **Ganzen** wahrnimmt. Voraussetzung für ein effektives Erkunden ist, dass jeder Teilnehmer seine eigenen Gedanken und Standpunkte **reflektieren** kann, **ohne** dabei eine Verteidigungshaltung gegenüber anderen Standpunkten einzunehmen. Gelingen kann die Selbstreflexion also erst, wenn Menschen ihren **inneren Beobachter** aktiviert haben. Der innere Beobachter ist ein **Bewusstseinszustand**, der es erlaubt, neutrale, **also nicht-bewertende Distanz** sowohl zum eigenen als auch zum Standpunkt des Gesprächspartners herzustellen. Im Dialog weitet sich die Perspektive aller Beteiligten, d.h. die Teilnehmer beginnen vom anderen bzw. zunehmend **vom Ganzen her wahrzunehmen** und zu denken. Durch diese Qualität des Dialogs entsteht ein **Beziehungsnetz** zwischen den Teilnehmern, die sich darin als **Teil** eines gemeinsamen **Ganzen** wahrnehmen.

Die **Organisationsstrukturen** eines **Netzwerks** entstehen also durch die **Beziehungen** zwischen den **Partnern** und daher hat die **Kommunikationsfähigkeit und -bereitschaft** für Netzwerkbeteiligte größte Bedeutung. Als **Faustregel** gilt, je wissensintensiver eine Netzwerksorganisation ist, desto wichtiger sind die Begegnungs- und Kommunikationsräume zwischen den Partnern.

Die Dialogkultur der iCONDU hat es ermöglicht, dass der Zusammenschluss in eine Genossenschaft überhaupt möglich wurde. Nun gilt es jedoch die Möglichkeiten des ‚**Dialogeistes**‘ noch um das innovative Element zu erweitern.

Der **schöpferische Dialog** entfaltet sich von der entstehenden Möglichkeit her. Der **Übergang** vom Dialog in den schöpferischen Dialog ist durch einen Prozess des **gemeinsamen Erschaffens und Hervorbringens** gekennzeichnet. Der Moment des gemeinsamen schöpferisch-tätig-Seins beginnt oft an einem **Umschlagpunkt**, der etwas mit **loslassen und entstehenlassen** zu tun hat. Losgelassen werden an solchen Umschlagpunkten gewohnte, aber das gemeinsame Entstehenlassen **behindernde Einstellungen und Überzeugen** (z.B. notwendiger Zeit- Kapazitäts- und Kapitalinvest für kollektive Produktentwicklung). Das Loslassen an diesen Wendepunkten fühlt sich für die Beteiligten teilweise so an wie ‚sterben‘ oder ‚eine Membran durchbrechen‘. Gleichzeitig bewirkt das Loslassen jedoch auch eine **tiefe Verbundenheit** zwischen denen, die gemeinsam eine solche Umschlagzone durchschritten haben. Aus der neuen Qualität der Verbundenheit zwischen den Beteiligten erwächst dann in der Folge eine **gesteigerte Fähigkeit** gemeinsam zu denken und zu handeln, die völlig neue Potentiale freilegt. Die **Kraft bzw. Energie** für die Funktionsfähigkeit eines Netzwerkes entsteht durch die **Fähigkeit** der Partner, **gemeinsam** entstehende Zukunftsmöglichkeiten ihres sozialökologischen Umfeldes **wahrzunehmen**. **Umgekehrt** betrachtet, kann sich die Fähigkeit zu gemeinsamer Wahrnehmung und Gestaltung nur durch eine tiefe Verbundenheit der Beteiligten entwickeln. Der **Unterschied** zwischen den alten und neuen Denkmustern für **Strategie- und Führungsfragen** effektiver Unternehmen besteht darin, dass traditionelle Denkmuster sich **innerhalb** der Organisationsgrenzen bewegen, neue dagegen im Raum der **gesamten Wertschöpfungskette** bis hin zu den Nutzern. Die grundlegende **Aufgabe** eines **Netzwerkes** ist es somit, solche **Erneuerungs- und Innovationsprozesse** entlang der gesamten Wertschöpfungsprozesses zu **koordinieren**.

Für die iCONDU geht es in den nächsten Monaten darum, **nach innen und nach außen** diese Koordinationsrolle zu vollziehen. In dem Netzwerk der Thüga-Gruppe ist dieser Schritt (allerdings unter anderen Voraussetzungen) bereits gelungen.

Ihre Erfahrungen besonders bzgl. der inneren Funktionsfähigkeit von Netzwerken würden uns sehr interessieren! info@systemische-kommunikation.com

¹ vgl. Otto Scharmer, Theorie U, Carl Auer Verlag, 2007