

Kooperative Intelligenz – Die Masse macht's

Sind Menschen in der Masse eher dümmer, weil sie wie die Lemminge unreflektiert den Moden des Mainstreams folgen? Oder entwickeln sie in der Gruppe eine kollektive Intelligenz, die über die der einzelnen Individuen hinausgeht? Diese Frage beschäftigt die Soziologie schon lange. Phänomene wie die Open-Source-Softwareentwicklung oder das Online-Lexikon Wikipedia haben sie von Neuem aufgeworfen. James Surowiecki suchte in seinem 2004 erschienenen Buch von der *Weisheit der Vielen* zu belegen, so der Untertitel, *Warum Gruppen klüger sind als Einzelne*. Seine Bestandsaufnahme verschiedenster Studien und Forschungsergebnisse entzaubert den Expertenkult, der dem gemeinen Fussvolk nicht viel zutraut. Denn das Urteil einer Gruppe ist meist klüger als das eines klugen Einzelnen, sofern die Gruppe bunt gemischt ist und sich vor ihrer Beurteilung nicht untereinander abspricht.

Das partizipative Erstellen von Inhalten im Web 2.0 gab der Diskussion einen neuen Impuls. Während die Einen das Ende der „Diktatur der Experten“ durch Social Software verkünden, warnen andere vor der „Diktatur der Idioten“. So findet Andrew Keen, dass die ungeprüfte Veröffentlichung von Beiträgen „ahnungsloser Laien“ das Web mit Unwahrheiten und Halbwissen überschwemme und damit die kollektive Verdummung fördere. Statt bewährter Experten schlägt *Die Stunde der Stümper* – so der deutsche Titel seines 2008 veröffentlichten Buches.

Keen kritisiert das Engagement niveauloser Selbstdarsteller im „chaotischen“ Medium Internet und vergisst dabei, dass dies genauso in anderen Medien anzutreffen ist. So schützen uns weder Verlage vor trivialen Büchern noch Fernsehredaktionen vor geistlosen Gesprächsrunden.

Stephen James Joyce, Autor von „Das Geheimnis des Ameisenhügels“, ist ein Verfechter der kollektiven Intelligenz. Inspiriert durch das rege Treiben auf einem Ameisenhügel, vertritt er in seinem Buch die Position, dass in der Kunst der Kooperation noch ungeahnte Potenziale schlummern: „Ameisen sind als Einzelwesen relativ dumm, doch in der Gruppe sind sie sehr klug. Menschen sind dagegen schon als Individuen sehr klug - was könnten sie dann erst im Kollektiv erreichen?“ Joyce beschreibt weitere Beispiele aus dem Tierreich, z.B. bei den uns artverwandten Affen. Individuell gelten Schimpansen als intelligenter gegenüber Pavianen. Als Gruppe sind sie aber den in größeren Kollektiven zusammenlebenden Pavianen unterlegen. Aus eigenen Beobachtungen kennt wahrscheinlich jeder die blitzgenaue Koordination von Fisch- oder Vogelschwärmen. Die so genannte Schwarmintelligenz steht für instinktive Koordinationsregeln, die eine Schar von Einzelwesen wie ein großer Organismus am Himmel oder durch das Wasser ziehen lässt. Ein System ohne erkennbare Befehlshierarchie. Ein Termitenhügel wird ohne Architekt und Ingenieur gebaut und verfügt am Ende sogar über eine pffiffige Klimaanlage. Der Biologe Rupert Sheldrake entwickelte mit Bezug auf diese Beobachtungen die Theorie eines morphogenetischen Feldes, das als eine Art Gedächtnis der Natur kollektiv beschrieben und gelesen werden kann. Auf ihn bezieht sich Joyce, wenn er die Frage aufwirft: Wie wird das Leben sein, wenn es uns gelingt, wie die Ameisen das Intelligenzfeld anzuzapfen, das uns bereits umgibt?

Alles hängt mit allem zusammen

Dabei kann das Ziel, kooperative Intelligenz zu entwickeln, kein rein ökonomisches sein. Im Gegenteil, sagt Joyce: „Es wäre [...] zynisch, die Gemeinschaft nur als Methode zur Lösung eines wirtschaftlichen Problems zu betrachten.“ Er findet die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit elementar: „Die Herausforderungen, denen sich derzeit die Menschheit als Ganzes gegenüber sieht, zwingen uns dazu, über systemische Lösungen nachzudenken, weil Einzellösungen nicht mehr greifen“ und stellt fest: „Alles ist mit allem verbunden“.

Früher wurden solche Erkenntnisse für realitätsfremde Esoterik gehalten, doch hat die globale Finanzkrise allzu deutlich bewiesen: In unserem globalisierten Wirtschaftssystem hängt mittlerweile alles derart voneinander ab, dass – ausgelöst durch unseriöse Hypothekendarlehen in den USA – Automobilzulieferer in Deutschland in die Insolvenz gehen. Wie konnte es dazu kommen? Provokative Antworten hierzu kommen von Fredmund Malik, Mitbegründer des systemischen Managements der St. Galler Schule. In der TV-Sendung „Ist der Kapitalismus noch zu retten?“ rief er zur Revolution gegen die Herrschaft veralteter Denkweisen auf. Malik betont den hohen Stellenwert der Ressource Wissen und die Notwendigkeit für ein besseres Verständnis komplexer Systeme. Er bedauert, dass traditionelle Führungskräfte immer ihre eigenen, individuellen Modelle im Kopf haben, wenn sie mit anderen diskutieren. Dadurch werden bestimmte Dinge in den Vordergrund gestellt, andere hingegen – häufig unbewusst – ausgeblendet.

Doch verlieren Menschen die Fähigkeit des Zusammenlebens, wenn sie vergessen, dass ihre jeweilige Sicht der Realität nur relativ ist. Dies hat der Biologe Humberto Maturana im Rahmen seiner konstruktivistischen Systemtheorie festgestellt. Daher müssen Glaubenssätze und Überzeugungen immer wieder überprüft und durch alternative Sichtweisen ergänzt werden.

Glaubenssätze auf dem Prüfstand

Ein Glaubenssatz für den Prüfstand ist auch das beliebte Mantra der Marktwirtschaft *Konkurrenz belebt das Geschäft*. „In der Wirtschaftswelt herrscht die tiefverwurzelte Annahme, dass nur der erfolgreich sein kann, der stark wettbewerbsorientiert denkt.“ Dabei wird verwechselt, dass nicht der Mangel an Wettbewerb, sondern der Mangel an Alternativen häufiger das Problem darstellt. Ein Ökosystem in der Natur besitzt diese Vielfalt, wobei eher Symbiose als Konkurrenz das gelebte Modell ist. Blicke also noch zu klären, ob der Mensch von Natur aus wettbewerbsorientiert oder eher ein kooperativer Geselle ist. Die neueren Forschungsergebnisse besagen: Kooperative Intelligenz ist bereits in der Natur angelegt und muss nicht erst antrainiert werden. Joachim Bauer belegt dies eindrucksvoll in seinen Büchern „Prinzip Menschlichkeit: Warum wir von Natur aus kooperieren“ und „Das kooperative Gen: Abschied vom Darwinismus“. Kennzeichen von Leben ist Verbindungen einzugehen und so sind die ersten Zellen entstanden. Als Grundprinzipien erweisen sich Kooperation, Kommunikation und Kreativität. Bauer stellt fest: „Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.“ Das Konkurrenzmotiv wäre demnach eben nicht Ausdruck der primären Natur des Menschen, sondern im Gegenteil als Verhaltensstörung zu diagnostizieren.

Grundannahmen über Organisationen

Das Verlangen von Gehorsam, und damit die Anpassung an die von der Machthierarchie vorgegebene Sicht, funktionierte im Zeitalter der Industrialisierung. Damals galt die Annahme, dass die Mitarbeiter auf der untersten Ebene einer Organisation wenig Wissen besaßen und daher ungeeignet waren, Entscheidungen zu treffen. Heute ist es eher umgekehrt. Profundes Marktwissen durch Kundenkontakte und das Erkennen von neuen Trends sind gerade an der Basis zu finden. Nicht die Position mit dem „Überblick“ im Hierarchiesystem besitzt das Handlungswissen. Gehorsamkeit wäre infolgedessen heute eher eine schädliche Tugend und kontraproduktiv für die Widerstandsfähigkeit eines Unternehmens.

Sinnvoller ist es daher, in dezentralen Unternehmensstrukturen Entscheidungen auf die operative Ebene zu verlagern, d.h. dorthin, wo auch das relevante Wissen für Entscheidungsfindung und – exekution liegt. Die Befehlskette von oben nach unten taugt nicht mehr. Lange und fehleranfällige

Entscheidungswege entfallen zugunsten einer ganzheitlichen Aufgabenerfüllung im Wertschöpfungsprozess. Ein Zuviel an Struktur und ausgefeilten Prozessen verhindert Selbstorganisation und ist für die Reaktionsfähigkeit auf Umweltveränderungen ein Hindernis.

Der Wirtschaftsprofessor Gary Hamel, vom manager-magazin als „Amerikas berühmtester Managementradikaler“ bezeichnet, beschreibt in seinem Buch *Das Ende des Managements*, dass veraltete Managementmethoden viele Fehlentscheidungen in Unternehmen verursachen. „Wir dürfen bestimmte Managementtechniken nicht für selbstverständlich halten, nur weil sie seit 100 Jahren angewandt werden. Viele Techniken der Unternehmensführung taugen nichts mehr: Überall in Unternehmen herrschen Starrsinn, Unterordnung, Blockade und Kontrolle. Inspiration und Leidenschaft aber, die großen Mächte des Fortschritts, kommen kaum mehr zur Entfaltung.“

Gleichzeitig hat auch der Wunsch nach charismatischen Führern ausgedient. Die Zeit der Cäsaren und ihrer hierarchisch durchstrukturierten Legionen ist Geschichte. Neue Führungsmodelle setzen auf dezentrale Entscheidungsbefugnis und eine gute Vernetzung.

Verbindungen schaffen Innovationen

Verbindungen sind die Voraussetzung für Kommunikation und ermöglichen eine Zusammenarbeit, die wiederum die Verbindungen stärkt. Gregory Bateson, ein Altvater der Systemtheorie, sagte: „Beziehungen sind das Wesen der lebendigen Welt.“ Das heißt auf die Wirtschaft übertragen: In der neuen, auf Wissen basierenden Wirtschaftswelt, haben diejenigen Organisationen Erfolg, die am effektivsten untereinander und mit ihrer Umgebung zusammenarbeiten und kommunizieren können. Nach dem Telefonnetz entwickelt sich das Internet zum wichtigsten technischen Hilfsmittel für die kooperative Intelligenz des Planeten Erde. Gerade Web 2.0 Technologien unterstützen die verbesserte Kommunikation und Vernetzung, anstatt wie bisher, Technologien dazu zu benutzen, alte Arbeitsmethoden zu automatisieren. Die Automatisierung führte zwar zu einer hohen Effizienz altbekannter Abläufe, geht aber zu Lasten von Flexibilität und Innovation.

Andrew McAfee, der Erfinder des Begriffs Enterprise 2.0, verwies ebenfalls auf das Beispiel des Ameisenhaufens, um zu verdeutlichen, dass das Gegenteil einer verordneten Struktur nicht Chaos sei. „Wenn man eine Ameisenkolonie beobachtet, erscheint es, als gebe es irgendwo ein großes Gehirn“. Es gibt aber keine zentrale Steuerungseinheit, sondern eine verteilte, koordinierte Selbstorganisation. Web 2.0 hat die Kostenbarriere für Selbstorganisation nachhaltig gesenkt und die Voraussetzungen für eine effiziente Vernetzung global verteilter Mitarbeiter geschaffen. Daraus entstehen interessante und unerwartete Interaktionen, durch die Menschen wirklich Neues kreieren können. Das übermäßig kontrollierte Unternehmen hingegen konzentriert sich so sehr auf seine verordneten Strukturen und Prozesse, dass Innovation kaum noch stattfinden kann.

Auch der Ruf nach „best practices“ ist Ausdruck einer perfektionistischen Unternehmenskultur, in der bei Fehlern Sanktionen drohen. Dadurch wird nur noch ängstlich kopiert, was in einem anderen Kontext einmal funktioniert hat. Es gelingt nicht, alte Zustände in eine neue Qualität zu transformieren. Stattdessen brauchen wir nach vorne blickend „next practices“. Peter Kruse, Professor für Organisationspsychologie und Experte für Changemanagement, hat diesen passenden Begriff geprägt und in dem gleichnamigen Buch ausgeführt: *Next Practice. Erfolgreiches Management von Instabilität*. Er beschreibt, dass Störung notwendige Voraussetzung beim Übergang von einer Ordnung zur nächsten ist. Im Gegensatz zu stabilen Systemen, die mittels Anweisung steuerbar sind, basiert das Management von Instabilität auf Versuch und Irrtum in Verbindung mit der evolutionären Selbstorganisation von Systemen.

Diese Störung steigert die kreative Anpassungsfähigkeit von Organisationen, hat aber Begleiterscheinungen, die Manager heute hassen: Unsicherheit, nichts ist vorhersagbar. Wer hierbei Muffensausen bekommt muss ausgewechselt werden.

Kruse geht davon aus, dass Manager zukünftig nicht die Anbieter von Lösungen sind, sondern

diejenigen, die systemische Voraussetzungen für Lösungen schaffen und in Form von Werten und Verhaltensregeln Leitplanken setzen, innerhalb derer die Netzwerkdynamik funktioniert. Für Kruse führt erfolgreiche Unternehmensentwicklung von der Individual- über die Teamintelligenz hin zur Gestaltung von selbst organisierenden Netzwerken. Seine Schlussfolgerung: „Die Bildung von Netzwerken mit hoher Kopplungsdichte ist die zentrale Entwicklungsrichtung in Technik, Wirtschaft und Kultur. Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit sind der prinzipiell nicht vermeidbare, notwendig zu bezahlende Preis der Vernetzung.“

Moderne Konzepte zur Verbesserung der Innovation gehen den Weg der Vernetzung konsequent weiter und nutzen die über Unternehmensgrenzen hinausgehende kooperative Intelligenz. Gerade die Vernetzung von Know-how Trägern über die Firmengrenzen hinweg, wie sie im Sinne von Open Innovation praktiziert wird, verändert den Innovationsprozess nachhaltig. Auf Innovationsmarktplätzen wie NineSigma oder InnoCentive können Netzwerke mit mehr als 100.000 Menschen für spezifische Fragestellungen angesprochen werden. Die Partizipation von weltweit verteilten Experten hat manchem Unternehmen zu Lösungen verholfen, an die unternehmensintern bereits niemand mehr geglaubt hat. Das zeigt: Der Schlüssel zur Problemlösung liegt häufig in der Vielfalt und der erfolgreichen Vernetzung dieser Vielfalt. Keine Nachhaltigkeit ohne Vielfalt. Die Konservierung von starren Strukturen manifestiert eine Lernbehinderung der Organisation und verhindert die dringend notwendige Innovation von Managementmethoden. Die Querdenker und Kreativen im Unternehmen müssen aus der Rolle der geduldeten Hofnarren in die Rolle der Entscheider und Veränderungsmanager wechseln. Die Wirtschaftskrise ist aktuell die beste Chance, längst überholte Strukturen fallen zu lassen und die Erkenntnisse in Bezug auf eine neue Wissensökonomie in effektives Handeln umzusetzen.