



Turbo für Agilität und Innovation: Wie Sie die „Weisheit der Vielen“ entfesseln

Damit der Sprung in die Zukunft gelingt, ist die „Weisheit der Vielen“ sehr hilfreich. Dazu wird die kollektive Intelligenz der Mitarbeiter und Kunden ganz gezielt in Kreativ- und Entscheidungsprozesse integriert. So kann jenseits von Administration und Bürokratie eine Vielfalt von innovativen Ideen entstehen.

Das MIT Center for Collective Intelligence und viele andere Forschungseinrichtungen haben anhand von Untersuchungen immer wieder gezeigt: Zwar ist die Intelligenz einzelner Mitglieder einer Gruppe von Bedeutung, wenn es um Ergebnisse geht, die kollektive Intelligenz, auch „Weisheit der Vielen“ genannt, spielt jedoch eine noch viele größere Rolle. Wenn genügend kluge Köpfe zusammenkommen, lässt sich jedes Problem lösen. Gemeinsam gelingt es am besten, Ideen zu entwickeln, die zuvor noch niemand hatte und auf die man allein nicht gekommen wäre.

Einen zweiten gebräuchlichen Terminus, den der Schwarmintelligenz, nutze ich weniger gern, denn leider gibt es ja auch sehr dumme, lärmende, fehlgeleitete Schwärme. Zum Beispiel erzeugen Obrigkeiten über Macht, Angst, Gängelei und Kontrolle den supergefährlichen blinden Gehorsam. Wer die Regeln befolgt und tut, was ihm via Dienstweisung auferlegt wird, hat eben nichts zu befürchten.

Querdenker, Musterbrecher und Innovateure sind in einem solchen Umfeld allerdings nicht zu erwarten. Entscheidungsmonopole und Dauerbefehle von oben verbunden mit Wissensdefiziten,



Opportunismus und Konformität machen jede Organisation „schwarmdumm“ (*Gunter Dueck*). Und das wiederum führt ins Aus – und nicht in die Zukunft.

Innovationskraft steigt mit der Anzahl gleichberechtigt involvierter Personen

Bereits 2004 hat der Soziologe *James Surowiecki* in seinem Weltbestseller *The Wisdom of the Crowds* anhand vieler Beispiele gezeigt, dass eine Gruppe in aller Regel „klüger ist als ihr gescheitestes Mitglied“. So steigt zum Beispiel die Innovationskraft mit der Anzahl gleichberechtigt involvierter Personen, sofern die Gruppe inhomogen ist und ihr Wissen wertschätzend teilt.

Wieso inhomogen? Homogene Gruppen, also solche mit gleichartigen Mitgliedern, neigen zum Gleichklang und zum Griff nach Routinen, jedoch kaum zum kühnen Erkunden von Neuem. Der Zugewinn einer inhomogenen Gruppe ergibt sich aus der Meinungsvielfalt, der Öffnung für unterschiedliche Denkweisen und einer damit verbundenen Experimentierfreudigkeit.

Eine inhomogene Zusammensetzung ist divers. Sie berücksichtigt beide Geschlechter, Jung und Alt, Denker und Macher, Routiniers und Novizen, unterschiedliche Disziplinen, verschiedene Hierarchiestufen und, wenn situativ passend, auch einen Nationalitätenmix. Drei besondere Faktoren erhöhen den Gruppen-IQ, fand die Organisationsprofessorin *Anita Woolley* heraus:

- mindestens zwei Frauen in der Gruppe,
- einfühlsames Verhalten der Mitglieder und
- gleichberechtigter Austausch auf Augenhöhe.

Vielredner und Selbstdarsteller hingegen vermindern den Gruppen-IQ, was gleichermaßen für aufgeblasene „Gockel“ und für „Diven“ gilt. Nur-Männer-Gruppen und dabei vor allem Führungskräfte verplempern nach meiner Erfahrung viel wertvolle Zeit mit Wichtigkeitsgehabe und Positionierungsgerangel. Sie sind deshalb weniger produktiv. Nur-Frauen-Gruppen verbleiben hingegen allzu oft in einem zögerlichen Konsens. Und Nörgler zerstören Energie.



Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz der „Weisheit der Vielen“

Kluge Entscheidungen kann eine Gruppe immer nur dann gut treffen, wenn

- jeder Teilnehmer in seiner Meinungsbildung unabhängig ist,
- jeder Zugang zu allen entscheidungsrelevanten Informationen hat,
- jeder einzelne seine Meinung äußern darf und angehört wird,
- man sich autoritätsfrei auf ein passendes Vorgehen einigen kann.

Ferner braucht es einen zugleich konstruktiven und respektvollen Umgang. Schließlich muss sich die Gruppe auch treffen können – virtuell *und* real. Zunehmend wird nämlich erkannt, dass Menschen am besten zusammenwirken, wenn sie sich sehen.

Warum das so ist? Worte können lügen. In Gestik und Mimik zeigt sich die wahre Gesinnung. Dies erzeugt in uns Resonanz. Ein gutes Intuitionsradar kann das spüren und decodiert friedliche Absichten genauso wie Ruchlosigkeit. Körpersprachliche Signale können aber nur bei physischer Nähe wirklich gut entschlüsselt werden, weil dann alle Sinne mitbeteiligt sind.

Geht es um Andersdenken, um unkonventionelle Lösungen sowie um kleine und große Innovationen, sollten die Arbeitsorte zudem so informell wie möglich gestaltet sein. Stimmen die Rahmenbedingungen, dann steigt nicht nur die Aussicht auf eindrucksvolle Erfolge. Es steigt auch die Chance auf den Serendipity-Effekt. Das ist das Stolpern über glückliche Zufälle, was durch die „Weisheit der Vielen“ begünstigt wird.

Die in der Sharing-Economy sozialisierte junge Generation hat im Übrigen längst verstanden, wie arm man bleibt, wenn man alles für sich behält, und wie reich man wird, wenn man teilt. Das gilt vor allem für Wissen. Es verflüchtigt sich, wenn man es hortet. Wenn Wissen hingegen frei seine Bahnen zieht und sich weitläufig vernetzt, kann dies zu erstaunlichen Fortschritten führen.



Großgruppen-Anlässe entfalten die „Weisheit der Vielen“ am besten

Bei einem Großgruppen-Event kann man die „Weisheit der Vielen“ sehr schnell entfesseln. Perspektivenreichtum, Co-Kreativität und gegenseitige Befruchtung lassen Ideen geradezu sprudeln. Gemeinsam kommt man weiter als ganz allein. Um dieses Potenzial abzuschöpfen, können an einem einzigen Tag um die 50 bis 100 Mitarbeiter strukturiert sowie hierarchie- und abteilungsübergreifend an die zu bearbeitenden Themen herangeführt werden.

So entstehen im Rahmen einer kompakten Tagesveranstaltung umsetzungsreife operative Konzepte, die idealerweise noch vor Ort durch Gruppenentscheid absegnet werden und dann sofort in die Umsetzung gehen. Sie müssen also nicht erst die üblichen Gremien und Instanzenwege durchlaufen, was wieder nur unnötig aufhält und Initiativen versanden lässt. Meine Erfahrungen mit solchen Workshops zeigen: Die Mitarbeiter steuern immer in die richtige Richtung, denn sie wissen besser als mancher Manager glaubt, was dem Unternehmen gut tut – und was nicht.

Die „Weisheit der Vielen“ lässt sich sogar in ganz großem Stil organisieren, zum Beispiel im Rahmen von Innovation-Jams. Das sind Onlineveranstaltungen, die auf speziellen Jam-Plattformen über einen Zeitraum von ein bis drei Tagen stattfinden. Bei *IBM* wurden dazu um die 150.000 Mitarbeiter, Kunden und Partner global involviert.

Onlinegestützt diskutieren die Teilnehmer in moderierten Foren und bringen ihre Ideen ein. Software kanalisiert die Themen über Bewertungen, Rankings und Diskussionshitze. Bei der *Deutschen Telekom* fand so ein Jam mit 2500 Mitarbeitern statt. Um zwei Fragestellungen ging es dabei: „Wie verbessert der Bereich seine Zusammenarbeit?“ Und: „Welche neuen Geschäftsideen lohnt es sich zukünftig weiterzuentwickeln?“ Innerhalb von 72 Stunden wurden 170 konkrete Ideen generiert.



Fachartikel von Anne M. Schüller - Expertin für eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Das Buch zum Thema



Anne M. Schüller, Alex T. Steffen
Die Orbit-Organisation
In 9 Schritten zum Unternehmensmodell
für die digitale Zukunft
Gabal Verlag 2019, 312 Seiten
ISBN: 978-3869368993
Finalist beim International Book Award 2019

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfach preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als führende Expertin für das Touchpoint Management und die kundenfokussierte Unternehmenstransformation. Sie zählt zu den gefragtesten Rednern im deutschsprachigen Raum. 2015 wurde sie für ihr Lebenswerk in die Hall of Fame der German Speakers Association aufgenommen. Vom Business-Netzwerk LinkedIn wurde sie zur Top-Voice 2017/2018 und von XING zum XING Spitzenwriter 2018 gekürt. 2019 erhielt sie den Best Business Book Award. Ihr Buch „Die Orbit-Organisation“ war zudem Finalist beim International Book Award 2019. Damit gehört sie zu den wichtigsten Business-Influencern. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager und zertifizierte Orbit-Organisationsentwickler aus. Weitere Infos und Kontakt: www.anneschueller.de

© 2019 Anne Schüller Management Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.