

## **Kollektive Intelligenz – Ressource der Zukunft**

François M. Wiesmann

Haben Sie sich schon einmal in einem Gruppengespräch wiedergefunden, das ganz normal oder auch etwas anstrengend anfing und sich dann – vielleicht aufgrund eines berührenden oder ungewöhnlichen Beitrages – plötzlich wandelte? So, dass Sie das Gefühl hatten, dass jetzt ein Baustein zum anderen kommt, dass sich die Beiträge ergänzen, anstatt sich zu widersprechen, dass die untergründige Konkurrenz der Beteiligten einer gemeinsamen Neugier gewichen ist, dass die Ideen sprühen und eine Atmosphäre entsteht, in der alle fühlen, dass etwas Gemeinsames am Werk ist, obwohl keiner so genau sagen kann, was? Wenn dem so ist, hatten Sie möglicherweise das Glück, das Eintreten von kollektiver Intelligenz zu erleben. Kollektive Intelligenz ist ein emergentes Phänomen – etwas, was man nicht erschöpfend erklären kann aus den Faktoren, die zusammenwirken. Das Ganze wird mehr als die Summe seiner Teile. Das heißt zum Beispiel, dass eine Gruppe zu Dingen in der Lage ist, die weit über die Fähigkeiten ihrer Mitglieder hinausgehen und die die Einzelnen nicht für möglich gehalten hätten.

Nicht nur in Gesprächen tritt dieses Phänomen auf. Wer schon einmal Teamsport betrieben hat, hat sicherlich ab und zu Momente erlebt, wo das Spiel beginnt, wie magisch zu fließen. Die Spielzüge laufen wie geschmiert, die Spieler bringen begeisterten Einsatz und sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Sie wachsen über sich hinaus und fühlen sich getragen. Das Team agiert wie ein Organismus. Nicht mehr die persönliche Profilierung ist das Wichtigste, sondern der Wunsch, zum Gelingen dieses fantastischen Spiels beizutragen.

Tatsächlich ist kollektive Intelligenz in der heutigen Zeit immer häufiger zu beobachten, und zwar weltweit und in den verschiedensten menschlichen Zusammenhängen: in der wissenschaftlichen Forschung, im Sport, in der Gruppenarbeit, im Business, in der Katastrophenhilfe (z.B. beim Elbehochwasser 2002, wo plötzlich ganze Dörfer und Städte zusammenarbeiten für ein gemeinsames Ziel).

Was heute noch aussieht wie vereinzelte Erscheinungen, könnte schon in naher Zukunft zu einem Entwicklungstrend der Gesellschaft werden – nicht nur, weil es Spaß macht, sondern auch, weil uns die globale Entwicklung vor Herausforderungen (wie Klimawandel, Ressourcenknappheit, Wirtschaftskrisen etc.) stellt, die wir mit unseren bisherigen Denk- und Handlungsstrategien offensichtlich nicht mehr bewältigen können. Sie fordert uns heraus, radikale Kooperation zu lernen.

So gesehen könnte kollektive Intelligenz eine Ressource der Zukunft werden.

Ich habe erlebt, zu welcher unglaublicher Kreativität und Effizienz Menschen in der Lage sind, wenn sie sich gemeinsam auf ein Anliegen ausrichten, das ihnen am Herzen liegt. Es ist dann so, als ob jede(r) nur darauf gewartet hätte, sich voller Hingabe in den Dienst von etwas Größerem zu stellen. Sinnvoll zum Ganzen beizutragen scheint ein Grundbedürfnis von uns Menschen zu sein.

Hier stellt sich natürlich die Frage: Wenn wir zu solcher Kooperation in der Lage sind und sie uns auch Freude bereitet, was hindert uns daran, diese Möglichkeit viel häufiger zu nutzen? Ist es Faulheit, böser Wille, Angst? Oder vielleicht auch nur fehlendes Bewusstsein darüber, wie diese Momente entstehen und was es braucht, damit sie nicht vom Zufall abhängen? Meine Erfahrung mit Gruppen hat mich überzeugt, dass es Verhaltensweisen

und Haltungen gibt, die das Wirken von kollektiver Intelligenz stark begünstigen. Einige davon möchte ich im folgenden andeuten:

Wenn sich ein System intensiv und vielschichtig mit sich selbst vernetzt, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von emergenten Prozessen. Das heißt, je vielfältiger und beherzter die Menschen in einer Gruppe oder einem Team in ständigem und wesentlichem Austausch stehen, desto leichter kann kollektive Intelligenz entstehen.

Dazu gehört, dass die Teile des Systems den anderen Teilen klare Informationen geben und von ihnen ebenso klare Informationen erhalten. Klar heißt im menschlichen Zusammenhang ehrlich und präzise, authentisch. Wenn Menschen sagen, was sie denken und zeigen, was sie fühlen (selbstverantwortliche Feedbacks), entsteht Transparenz.

Das System kann sich gewissermaßen selbst sehen durch die klare Rückkoppelung der Teilnehmer. Dadurch richtet es sich aus, gewinnt an Klarheit, Kreativität und Energie und beginnt, sich selbst zu organisieren. Wenn die Rückkoppelungen zweideutig bzw. unehrlich sind - z.B. aus Höflichkeit oder Angst zu sagen, es geht mir gut, wenn es mir schlecht geht - entsteht Irritation im System. Das geschieht, wenn es in unserer Kommunikation eine versteckte Ebene gibt, sei es Angst, Konkurrenz, Schmerz, Ärger oder ähnliches. Das System bekommt dann Doppelinformationen. Wenn das an vielen Stellen des Zusammenlebens oder -arbeitens passiert, entstehen blinde Flecken. Ein Teil der Systemenergie verselbständigt sich und fängt an, eine eigene (unbewusste) Dynamik zu entwickeln. So kommen Gruppenereignisse zustande, bei denen am Schluss etwas ganz anderes herauskommt, als man eigentlich wollte. (Wie konnte das nur passieren? Das haben wir nicht gewollt, nicht geahnt). Die Fähigkeit, ein intelligentes Kollektiv zu bilden, entscheidet sich ganz wesentlich an der Offenheit und Ehrlichkeit in den Einzelkontakten! Wenn sie vorhanden ist, können Systemenergie und Information frei durch die Beteiligten fließen.

Wesentlich ist auch das Bewusstsein, dass die eigene Sicht und Erfahrung der Welt nur ein Ausschnitt der Realität ist, niemals aber DIE WAHRHEIT, und dass dem zufolge die eigene Art zu denken oder zu handeln nicht DIE RICHTIGE ist, sondern eine von vielen Möglichkeiten, für einen selbst vielleicht die geeignete. Das heißt nicht, dass sie für andere auch gilt. Wenn wir unsere Blickwinkel oder Erkenntnisse in diesem Sinn nebeneinander stellen, statt wie gewohnt gegeneinander, und unsere Aufmerksamkeit auf das komplexe Mosaik richten, das daraus entsteht, können oft Probleme gelöst werden, die aus keiner (noch so intelligenten oder gut gemeinten) Einzelperspektive lösbar erscheinen. Und manchmal kommen die Antworten von Menschen oder Orten, wo wir sie nie erwartet hätten – wenn wir dafür offen sind.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, die ‚schon wissen, wie es geht‘, entsteht nicht nur nichts Neues, sondern stattdessen ein Gerangel um die richtige Art, die Dinge zu sehen und zu tun. Das verbraucht Energie, die sonst für Kreativität zur Verfügung steht, und macht die Freude am Zusammenarbeiten zunichte. Die Haltung, ‚noch nicht zu wissen, wie es funktioniert‘, ist bei Innovationen oder ‚unlösbaren‘ Fragen besonders wichtig: Sie ermöglicht es, die Realität staunend zu betrachten, ungewöhnliche Ideen zu begrüßen und unerwartete Kombinationen zu kreieren. Es kommen Entwicklungen in Gang, die keiner hätte planen können.

Bedeutsam ist auch, hören und spüren zu lernen, was andere Menschen und andere Wesen sagen möchten, was sie beitragen möchten und was ihre tiefsten Bedürfnisse sind. Zuhören, wenn andere sprechen, und hinter den Worten das Herzensanliegen aufspüren. In Situationen hineinlauschen und herausfinden, was die Welt durch sie

hindurch mitteilen möchte. Das ermöglicht tiefes Sehen und ein Bewusstsein von Verbundenheit. Die Aufmerksamkeit auf die Verbundenheit von allen Wesen und allen Lebensvorgängen lenken und das Vertrauen finden, dass das Leben mehr weiß als ich und dass die ihm innewohnende Intelligenz uns immer zur Verfügung steht, wenn wir es wollen. Das erfordert Demut.

Die Voraussetzungen für kollektive Intelligenz, die ich hier angedeutet habe, sind natürlich nur ein Ausschnitt aus einem sehr komplexen Zusammenwirken von vielen Faktoren. Ich lade Sie ein, diese Zusammenhänge selbst zu erforschen und ihre speziellen und einzigartigen Antworten zu finden – als Beitrag für eine engagierte Kooperation für unsere zukünftige Welt.