



Von Jean-Paul Thalmann

# Kollektive Intelligenz

Klingt nach alt, ist aber die Zukunft: Gemeinsam ist man stark

## ANALYSE



In modernen Betrieben muss Wissen nicht nur zum richtigen Zeitpunkt, sondern auch gesamthaft zur Verfügung stehen. Der Zeit- und Konkurrenzdruck, unter dem produziert wird, erlaubt keine Verzögerung bei der Wissensbeschaffung, will man Fehler und Stillstände und damit Verluste vermeiden.

Die Komplexität der erforderlichen fachlichen Materie und der immer kürzer werdenden Zeitspanne, in der Neuerungen auf den Markt kommen, überfordern fast regelmäßig jeden Einzelnen. Jeder ist immer schwerer in der Lage, alles und jedes gleich- und rechtzeitig aufzunehmen, zu speichern und in den Arbeitsablauf einzubringen.

Gehirn und Gedächtnis sind biologisch und funktionell nun einmal nur beschränkt aufnahmefähig. Daher wächst das Problem des Vergessens und Übersehens.

Durch eine nicht endende Flut an Neuerungen wird verschüttet, was man schon einmal gehört oder gar gelernt hat. Jeder Tag bringt neue Herausforderungen. Fast jeder hat das Gefühl, Prioritäten und Vorsätze von gestern sind heute schon wieder bedeutungslos. Und um sich auf das Wissen von morgen vorzubereiten, ist man leicht geneigt, der eigenen Erinnerung kaum noch etwas anzuvertrauen.

### Einzelkämpfer ohne Chance

Daher sind »Einzelkämpfer«, seien es Unternehmer, Manager oder alle »Ich kann das schon alleine«-Macher extrem gefährdet bis chancenlos. Fehler sind unausweichlich vorprogrammiert.

Denn Wissenschaftler und Organisations-Analytiker haben herausgefunden, dass heute im Durchschnitt 30% der Arbeitszeit aufgewendet werden muss, um sich für den Rest der Arbeitszeit fit zu halten.

Man kann die Arbeit von Managern und Unternehmern in diesem Zusammenhang also durchaus mit der Aufgabe von Leistungssportlern vergleichen: Sie trainieren Wochen, Monate (und mehr), um dann in ein paar ganz wenigen Stunden, Minuten oder nur Sekunden eine Spitzenleistung zu vollbringen.



Um im Managersessel blitzschnell, in Sekundenbruchteilen, die richtige Entscheidung zu treffen, muss man vorher Stunden um Stunden »auf der Schulbank« gesessen haben.

### Wissenspool schaffen

Doch dem sind natürlich und vor allem ökonomische zeitliche Grenzen gesetzt. Gefragt ist daher einerseits eine Verteilung des Wissens auf mehrere Personen, andererseits die Bildung eines »Wissenspools«. Das heißt, dass nicht nur das Wissen gespeichert, sortiert und aufgefrischt werden muss, sondern es muss auch anderen (wenn nicht gar allen!) zur Verfügung stehen. Dieses mit »kollektiver Intelligenz« bezeichnete Szenarium ist der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.

Hört sich eigentlich ganz logisch an. Was jedoch einer Umsetzung dieser Idee mancherorts im Wege steht, ist das Ego Einzelner, die ihr Wissen als Garant für ihre Position und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes lieber horten würden, als es zum Allgemeinut werden zu lassen. Und die noch nicht kapiert haben, wie wenig

sie als Einzelner bewegen können. Es steht jedoch zu befürchten, dass sie genau mit dieser Einstellung sich selbst und dem Unternehmen einen Bärendienst erweisen, weil sie sich so nicht nur selbst permanent überfordern, sondern auch immer öfter als Verursacher am Beginn einer ganzen Fehlerkette stehen.

### Vernetzt und kollektiv

Die Zeiten sind jedenfalls definitiv vorbei, wo es sich ein Unternehmen leisten konnte, Weiterbildung auf einige einzelne Personen, so genannte Leistungsträger, oder einzelne Hierarchiestufen zu beschränken. Gefordert ist heute gleiches Wissen auf allen Ebenen, in allen Funktionen – eben eine »kollektive Intelligenz« – zur fehlerfreien Bewältigung der immer komplexer werdenden Aufgaben.

»Vernetzte Produktion« ist der Begriff dafür, und dieser bedeutet nichts anderes, als dass das Know-how jedes einzelnen Betriebsangehörigen jederzeit auch von allen übrigen abgerufen werden kann.

