

Wieso Teams die Weisheit der Vielen nutzen sollten

Interview mit Gruppenintelligenz-Experte Tom Müller



Tom Müller
Gruppenintelligenz-
Experte, Coach und -
Moderator

Tom Müller startete seine berufliche Laufbahn in den späten 1970ern in der grafischen Industrie. Die Digitalisierung begann dort bereits in den 1980ern. Auf diese Weise wurde er zum Experten für Veränderungsthemen. Er bezeichnet sich selbst als ›Querdenker, Visionär und Brandbeschleuniger für Veränderung und Innovation‹. Die Zeitschrift für Ideen- und Innovationsmanagement traf ihn bei einem Workshop für Innovationen und Ideenkultur bei Neu Innovation in Düsseldorf. Wir sprachen mit ihm über die Fallstricke bei der Herausforderung, die Weisheit der Vielen in Teams, Gruppen und Organisationen zu nutzen.

Mailin Schmelter: Herr Müller, Sie haben lange Erfahrung in der Druckbranche. Wieso nehmen Sie diese als Präzedenzfall für Change-Herausforderungen?

Tom Müller: Ich glaube, diese Branche hat exemplarisch vorgelebt, was für viele andere Schlüsselbranchen in Deutschland gilt oder gelten wird. Druck war einst ein Handwerk und wurde durch die Digitalisierung, die dort in den 1980ern begann, zu einem industriellen Produktionsprozess mit Schnittstellen zu Auftraggebern.

Ähnliches erleben heute andere Branchen, wenn es um die großen anstehenden Aufgaben der digitalen Transformation geht. Denken Sie nur an den notwendigen Paradigmenwechsel, wenn die Welt sukzessive von Verbrennungs- zu Elektroantrieben wechselt. Nicht nur für die Automobilbauer und deren Zulieferer stehen deutliche Veränderungen an. Da geht es im Kern kaum um Fortbewegung. Es geht mitunter um etablierte Geschäftsmodelle.

Mailin Schmelter: Wie sind Sie zu Gruppenintelligenz gekommen?

Zwei Effekte haben mir in meiner Freiberuflichkeit regelmäßig Kopfzerbrechen bereitet: Zum einen wurde ich als Berater gern mit in die Verantwortung genommen, was unternehmerische Entscheidungen anging. Zum anderen erlebte ich, dass Veränderungen nicht nachhaltig von Teams integriert wurden. Was indirekt auch auf mich zurückfiel.

Ich hatte mir einige strategische Arbeitskreise von Kollegen angeschaut. Da wurde mir überdeutlich, dass ein Einzelner nur wenige, oft eine einzige Perspektive und Methode einbringt – ob Berater oder nicht.

In meinen Zirkeln ging es deshalb viel weniger um den Rat des Einzelnen oder gar meine Meinung als Berater. Es ging um eine größere Vielfalt an Möglichkeiten, die sich aus dem Kreis und der Weisheit der Vielen ergab. Auf diese Art formte sich wie von selbst ein ganz anderes, flexibles Management-Angebot mit neuen, agilen und personenzentrierten Methoden. Eigentlich nahmen die Kreise einen Übergang vorweg: vom klassisch, hierarchischen Top-Down-Modell zur vernetztem Denken und Agieren.

Mailin Schmelter: Sind Vernetzung und Hierarchie denn Gegensätze?

Tom Müller: Ich denke, es braucht beide Zutaten oder deren Essenz für vitale und agile Organisationen. Und, in vielen Bereichen ist es wirklich ein Wechsel der Paradigmen. Wenn ich hier noch einmal das Handwerk als Beispiel anführen darf: Handwerksbetriebe sind über Generationen hinweg mit hierarchischer Organisation gut gefahren. Der Inhaber war der beste Fachmann und hatte per Definition das letzte Wort. In unserer schnelllebigen Zeit stößt dieses Führungsverhalten an seine Grenzen.

Die Welt ist inzwischen komplett vernetzt, vieles ist dezentral möglich und auch sinnvoll. Ein Teil dieser Vernetzung zu sein, ist eine bewusste Entscheidung: Gehe ich mit der Entwicklung oder bleibe ich auf meiner Scholle, entwickle mich zum Nischenanbieter. Wie etwa die eine oder andere Hochdruck-Manufaktur. Sie betrachten ihre Produktion als Handwerk oder Kunst. Das ist eine ganz andere Ecke, wenn auch nicht weniger lukrativ.

Für die Führung im Handwerk ist das Neue, dass es in zunehmendem Maße darum geht, am Unternehmen zu arbeiten. Das gelingt in Zeiten wie diesen gemeinsam viel besser. Und so werden klassische Hierarchien vom vernetztem Denken und Arbeiten abgelöst.

Mailin Schmelter: Wie in einem Schwarm?

Ich unterscheide Schwarmverhalten von Gruppenintelligenz. Bei einem Schwarm folgen gleichartige Individuen einer Ausrichtung oder Form, um einen (oft überlebenswichtigen) Vorteil zu haben. Etwa weniger Luftwiderstand beim Formationsflug oder eine Chance gegen Fressfeinde unter Wasser.

Gruppenintelligenz wirkt aus meiner Sicht dann, wenn man möglichst heterogene Gruppen bildet. Also außer den üblichen Teilnehmenden noch Menschen mit anderen Perspektiven, Denkweisen,



GRUPPEN INTELLIGENZ

Ideen und Fragen mit einbezieht. Das ist für viele Organisationen erst einmal ungewohnt, unbequem oder beängstigend. Auch hier darf ein Wandel geschehen, zu mehr Kommunikation über Bereiche, Ebenen und Grenzen hinweg. Mehr Vernetzung eben.

Mailin Schmelter: Worin liegen die Herausforderungen beim Wandel zu vernetzten und gruppenintelligenten Strukturen?

Tom Müller: Das hängt von der Größe der Organisation ab. Schauen Sie Startups an. Diese sind oft noch übersichtlich und können sich von Anfang an finden. Wenn ein DAX-30-Konzern sich verändern soll, hängt da viel mehr dran.

Als Erfolgsfaktor zitiere ich gerne Gunter Dueck: „Man muss wollen wollen, bevor man müssen muss“. Es macht vieles einfacher, aus einer überschaubaren Situation zu handeln und nicht erst, wenn ein Unternehmen in die Krise zu schlittern droht. Doch auch bei Organisationen ist es wie bei uns menschlichen Organismen: Wer geht wann freiwillig zum Arzt oder zum Sport? Nur diejenigen, die das Ziel im Blick behalten, das neue Verhalten ausprobieren und immer wieder trainieren, bleiben auf der Welle. Und so entsteht eine wirklich nachhaltige Veränderung aus der Verhaltensänderung. Im besten Fall multipliziert sich dies wie von selbst in Unternehmen.

Mailin Schmelter: Wie gehen Sie dabei vor?

Tom Müller: Ich sehe mich als Lotse, der an Bord geholt wird, wenn es in die unbekanntes Gewässer des Wandels geht. Nur, dass es dort keine Lotsenpflicht gibt, wie für Hochseeschiffe im Fahrwasser der Elbe. Die wichtige Frage ist: Wo will das Team oder die Organisation hin?

Meist heißt es dann zunächst, Abschied von lieb gewonnenen Verfahren und Handlungsweisen zu nehmen. Kurz gesagt: Wenn man genau so weiter arbeitet, wie bisher, kommt man auch zu den gleichen Ergebnissen. Also darf, kann und sollte alles neu gedacht werden können. Dazu braucht es das deutliche Mandat der Führung und auch transparente Informationen über die Grenzen. Wo hört das Fahrgebiet auf, wann bewegt sich das Team außerhalb der gesetzten Grenzen?

Wenn also Kurs, Rahmenbedingungen und Grenzen klar sind, geht es an die Arbeit. Ich gebe Empfehlungen für erste Schritte, Verfahren, Methoden, Maßnahmen und andere, einzubeziehende Men-

schen. Wen oder was braucht es noch dazu, schnell zu neuen Ergebnissen zu kommen und erfolgreich zu sein?

In der Praxis geht es dann darum, das bisherige Verhalten in der Zusammenarbeit sukzessive in eine Richtung zu moderieren oder zu modellieren, so dass andere Ergebnisse erzielt werden können.

Mailin Schmelter: Was muss anders werden, dass Gruppenintelligenz entstehen kann?

Tom Müller: Zunächst einmal sollte es in niemanden geben, der immer Recht, das letzte Wort oder gar ein Veto hat. Es ist ein gemeinsamer Weg und die Weisheit der Vielen gedeiht nur auf einem fruchtbaren Boden – nicht auf Beton.

Anfangs ist es eine lästige Veränderung, dass die Gruppe zu jedem Detail und jeder Entscheidung befragt wird. Es werden wirklich alle Beteiligte gefordert und mit einbezogen. Das bedingt auch neue Diskussions- und Entscheidungsverfahren. Auf diese Weise verändert sich zunächst das Klima hin zur Kooperation und Partizipation. Dann verändern sich wie von selbst auch die Ergebnisse.

Mailin Schmelter: Warum müssen Diskussions- und Entscheidungsverfahren verändert werden?

Tom Müller: Ich erinnere immer wieder daran. Wenn das Verhalten dasselbe bleibt, bleiben auch die Ergebnisse dieselben. Also sollte sich etwas am Verhalten ändern. Nehmen Sie zum Beispiel eine mir häufig begegnende Gesprächskultur. Es soll eine Entscheidung gefällt werden und jemand äußert eine Idee. Oft wird diese erste Idee durchdiskutiert. Bis auf die Detailebene wird das Für und Wider abgewogen. Das ist zwar sinnvoll, doch zu diesem Zeitpunkt verfrüht. Und löscht eine sehr wichtige Kraft der Gruppe ab, die Kreativität. Die Ideen Nummer zwei und folgende kommen gar nicht mehr an die Reihe. Mitunter enden Meetings nach dieser ersten Diskussionsrunde aus Zeitmangel. Da kommt Frust auf bei den Beteiligten.

Mir geht es im ersten Schritt darum, Besprechungs- und Kreativitätstechniken zu finden, die zum System passen. Die mehr Ideen ergeben. Um Innovationen zu entwickeln braucht es erst einmal einen Vorrat von Ideen und neuen Ansätzen. Je nach Unternehmen kann dies aus unterschiedlichen Gründen nicht ausschließlich in Präsenztreffen geschehen. Ich setzte Online-Systeme ein zur asynchronen, dezentralen Ideensammlung.

Im nächsten Schritt gilt es, aus der Fülle der Ideen mit der Weisheit der Vielen diejenigen heraus zu filtern, die das Team oder die Gruppe für erfolgversprechend hält. Mit den bekannten Bewertungsverfahren kommt man auch hier oft nicht schnell voran oder erzeugt Störungen in der Gruppe.

Zum Beispiel Abstimmungen nach dem Mehrheitsprinzip: Wenn es keine absolute Mehrheit für eine Idee gibt, werden Stichwahlen notwendig.

Experteninterview ► Wieso Teams die Weisheit der Vielen nutzen sollten

Diese Art abzustimmen fördert Lagerbildung und Konflikte. Zum Schluss werden gar Teilgruppen aus Gewinnern und Verlierern erzeugt. Fördert das die Motivation?

Mailin Schmelter: Welche Art des Abstimmens nutzen Sie stattdessen?

Tom Müller: Ein österreichischer Mathematiker und ein Ingenieur haben ein Verfahren entwickelt, das den kryptischen Namen ›SK-System‹ trägt, wobei SK für den sperrigen Begriff ›Systemisches Konsensieren‹ steht. Dieses Verfahren ist dazu geeignet, auch in größeren Gruppen die Akzeptanz für jede Idee einzeln und damit dann im Kontext der anderen Ideen zu messen. Hier kommt wirklich Gruppenintelligenz zur Wirkung, so, wie ich es verstehe.

Dass dieses System besser funktioniert als alle mir bekannten Auswertungs- und Abstimmungsverfahren, zeigt eine Rückmeldung aus einer Gruppe. Ein Team aus zwei Dutzend Forschungsingenieuren eines Weltmarktführers in Schwaben hatte Ideen gesammelt und nach diesem Verfahren ausgewertet. Einer der Bereichsleiter outete sich anschließend in der großen Runde: Er gab sich verblüfft, dass nun ganz andere Ideen oben auf der Agenda standen, als bisher im Unternehmen üblich.

Mailin Schmelter: Wo sind die Grenzen von Gruppenintelligenz?

Tom Müller: Pauschal gesagt, wenn sich eine Organisation – oder auch nur Teile davon – nicht wirklich auf den Prozess einlässt. Wann immer nur vordergründig und pro forma mitgespielt wird, kann jeder von außen nur wenig erreichen. Hier ist eine breite Basis hilfreich oder der Segen von oben.

Mailin Schmelter: Wie würden Sie den Nutzen von Gruppenintelligenz zusammenfassen?

Tom Müller: Das ist einfach gesagt. Es ist die schnellste, effektivste mir bekannte Methode zu neuen Ideen und Innovationen zu kommen. Darüber hinaus gibt es einen Nutzen auf zwei Ebenen: Organisationen arbeiten effektiv ganz konkret an operativen, oft drängenden Themen und lernen gleichzeitig neue Methoden für eine Kultur des Austauschs. Viele erleben die Zusammenarbeit darüber hinaus als individuelle Weiterentwicklung.

Mailin Schmelter: Wie schafft man es, Gruppenintelligenz in große Organisationen einzupflanzen?

Tom Müller: Ich arbeite in einem Netzwerk aus Kolleginnen, Kollegen und spezialisierten Unternehmen. Die Bandbreite reicht dort von Szenario-Management-Experten bis zu Spezialisten für Umgebungen und Tools für kreative Umgebungen und Ideenkultur.

Mailin Schmelter: Welchen Tipp haben Sie für Unternehmen, die sich zum ersten Mal mit dem Gruppenintelligenz beschäftigen wollen oder mit dem Gedanken spielen, diese zu nutzen?

Tom Müller: Die Literaturempfehlungen sind geeignet, sich dem Thema zu nähern. Ob Gruppenintelligenz in die eigene Organisation passt, klärt man am besten im persönlichen Gespräch. Das kostet nichts und man ist dennoch garantiert einen Schritt weiter.

Mailin Schmelter: Vielen Dank für das interessante Gespräch!

Tom Müller

... (59) ist Experte für Gruppenintelligenz – begleitet seit 35 Jahren Organisationen, Teams und Menschen in Veränderungssituationen. Diese unterstützt er auf dem Weg zu wirksamen und nachhaltigen Wandel und Veränderungen.

Er ist Initiator der value!circle für Management mit Gruppenintelligenz; Querdenker, Visionär und Brandbeschleuniger für Veränderung und Innovation; Speaker für Veränderungs- und Innovationsmanagement-Themen; Coach, Consultant und Moderator für Gruppenintelligenz.

Kontakt:

Tom Müller
Gruppenintelligenz-Coach
›Die Weisheit der Vielen ist mehr als viel Wissen‹
Kirchfeldstraße 106
40215 Düsseldorf
Telefon: 0211-682900
Mobil: 0163-2910290
www.gruppenintelligenz.de

Literaturempfehlungen

Die stille Revolution, Bodo Janssen, 2016, Ariston Verlag;
Smart entscheiden! Systemisches Konsensieren für Führungskräfte,
Josef Maiwald, 2016, smarterlife-verlag.de
Führen mit Hirn, Sebastian Purps-Pardigol, 2015, Campus Verlag;
Alle Macht für Niemand, Andreas Zeuch, 2015, Murmann Publishers
GmbH