

---

## Wie gelingt es, die kollektive Intelligenz im Team zu fördern?

### **Ein neuer Blick auf Teamwork**

Veränderte Rahmenbedingungen benötigen andere Kompetenzen. Es ist bekannt, dass beim „Anzapfen“ der kollektiven Intelligenz eines Teams enorme, überraschende und innovative Ergebnisse erreicht werden können.

Doch im veralteten Verständnis, wird mit der Summe von Einzelleistungen von kompetenten Mitarbeitern gearbeitet. Fähige Mitarbeiter ergeben nicht zwangsläufig ein fähiges Team.

In Orchestern ist das spürbar und hörbar. Dass exzellente Musiker miteinander musizieren, reicht nicht. Da muss eine weitere Dimension dazu kommen, um die Kraft und Qualität eines Werkes rüberzubringen. Ein unsichtbarer „Kitt“, der Meisterleistungen ermöglicht.

Gerade bei innovativen Projekten ist heutzutage Teamwork die vorherrschende Arbeitsform. Es braucht, besonders wenn es vermehrt um selbstorganisierte Arbeit geht, anders funktionierende Teams als im früheren Verständnis. Teams, die mit komplexen und sich dauernd verändernden Herausforderungen klar kommen.

Untersuchungen dazu haben 5 Faktoren identifiziert:

- Klarheit
- gemeinsames Gefühl für Verantwortung
- Commitment, sich gegenseitig zu unterstützen

- eine miteinander geteilte Vorstellung, was Erfolg bedeutet
- Vertrauen oder *psychological safety*

### **Vertrauen**

Es zeigte sich, dass gerade dieser Faktor eine grundlegende Voraussetzung darstellt, auf denen die anderen dann aufbauen.

Auch wenn die Mitglieder eines Teams aus verschiedenen Abteilungen, Fachgebieten oder kulturellen Hintergründen kamen, konnten Sie zu kooperativen und hervorragenden Leistungen miteinander kommen. Bei Befragungen dazu schälten sich die Aspekte heraus, die das ermöglichten:

- die subjektiv empfundene Sicherheit, sich vor den Anderen äussern zu können
- die Wertschätzung ihrer verbalen Beiträge
- sich ohne Gefährdung auch zu kritischen Fragen äussern zu können

Somit ist es ein weicher Aspekt, der als Schlüsselfaktor einen weitreichenden Einfluss auf die Effektivität von Teams hat.

Dieser *psychological safety* Faktor ist damit auch die Grundlage, dass Teams in einer Art und Weise zusammenarbeiten können, dass sich so etwas wie eine kollektive Intelligenz entwickelt.

### **Interaktionsmuster**

Je ungleicher bei Besprechungen und Workshops die Redeanteile verteilt waren, um so niedriger war die Team-Intelligenz. Der Fokus auf Individuen war nicht zielführend, die über das Normale hinausgehende Leistungsfähigkeit entstand auf der kollektiven Ebene.

### **Was Organisationen tun können**

- Besprechungen, Meetings sollten so gestaltet werden, dass gerade zwischen den unterschiedlichen Teilgruppen ( Kultur, fachlicher Schwerpunkt, Abteilung, Funktion, Fraktion u.ä. ) ausgewogene Interaktion ermöglicht wird. Kommunikation auf Augenhöhe sozusagen.

Erleben die teilnehmenden Team-Mitglieder diese *psychological safety*, entsteht gerade aus der Wertschätzung der Unterschiedlichkeit heraus ein Raum, der die kollektive Intelligenz der Anwesenden anspricht und abholt.

Das Team kann das volle Potenzial ausschöpfen.

- Besprechungen sollten regelmässig stattfinden und Raum geben für einen ehrlichen Austausch über die geleistete Arbeit, über das, was in der Zusammenarbeit gut funktioniert hat, über die anstehenden Herausforderungen. Also neben den fachlich-organisatorischen Punkten auch den Fokus auf das Team selbst und dessen Zusammenwirken legen.
- Eine *andere* Art der Führung fördern und unterstützen

### **Führung**

- vermehrt eine moderierende Rolle einnehmen
- eigene Dominanz in Meetings herunterfahren
- Einbezug der Teammitglieder bei der Entwicklung von Lösungen und Entscheidungen
- volle Transparenz, was von wem entschieden wird
- Mut, eigene Unsicherheiten zuzugeben
- auf das Einhalten der Spielregeln für die Zusammenarbeit achten

### **Keine psychologische Kuschelzone**

Bei all den dargestellten Faktoren handelt es sich um inzwischen gut belegte Forschungsergebnisse - Dinge, die viele Organisationen und ihre Führungskräfte oftmals intuitiv so gelebt haben.

Vielfach wird die Betonung von Wertschätzung, Partizipation und Vertrauen allerdings noch gleichgesetzt mit einer komfortablen Wohlfühlzone.

Es zeigt sich allerdings, dass gerade durch diese Art der Zusammenarbeit kritische Punkte und Interessensunterschiede konstruktiver bearbeitet werden können. Und dass Dinge nicht mehr totgeschwiegen sondern mutig angesprochen werden. Der Boden für kollektive Intelligenz, der Nährboden für angemessene, innovative Lösungen.

### **Methoden ( Beispiele )**

Moderationstechniken für Führungskräfte  
Dynamic Facilitation ( kleinere Gruppen )  
World Cafè ( mittlere Gruppen )  
Open Space ( grosse Gruppen )