

| INTERVIEW |

Die Intelligenz der Masse

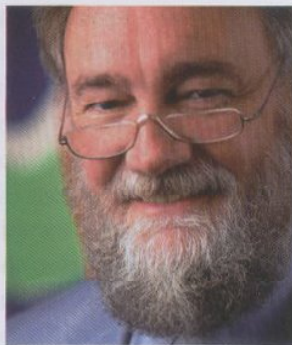
Ein Gespräch mit dem Hirnforscher, Organisationspsychologen und Netzwerkberater Professor Peter Kruse über den Einsatz kollektiver Intelligenz als globale Überlebensaufgabe.

WirtschaftsBild: Herr Professor Kruse, die heutige Realität überfordert Entscheider ebenso wie ihre Beraterteams. Die Antwort, so sagen Sie, ist die Nutzung kollektiver Intelligenz. Aber was können Entscheider aus den Überlebensstrategien von Bienen oder Ameisen lernen, außer dass sie nicht als Einzelwesen, wohl aber als Schwarm überlebensfähig sind?

Kruse: Wenig, denn Schwärme zeigen eine Form der Intelligenz, die sich kaum als Werkzeug zur Lösung der drängenden Probleme in Wirtschaft und Gesellschaft eignet. Die Faszination an einigen reizvollen Phänomenen lässt die Frage nach der Praxisrelevanz noch viel zu oft in den Hintergrund treten. Dass Staaten bildende Insekten wie Bienen oder Ameisen im Kollektiv Lösungen erzeugen können, die selbst gestandene Mathematiker ins Schwitzen bringen, ist hinreichend verblüffend, um in den Medien Aufmerksamkeit zu erwecken. Beim Versuch der Übertragung auf den Menschen tritt dann allerdings schnell Ernüchterung ein. Die viel zitierte Schwarmintelligenz ist das Ergebnis einer strikten Befolgung vorgegebener Regeln durch eher einfach strukturierte Einzelorganismen. Doch jeder einzelne Mensch bildet ein schier unerschöpfliches kreatives Potential, auf das zu verzichten wir uns weder leisten können noch leisten sollten. Leider hat die Gleichsetzung mit der regelgeleiteten Schwarmintelligenz bei vielen Entscheidern den Eindruck entstehen lassen, kollektive Intelligenz sei kein ernst zu nehmender Beitrag zur Lösung der drängenden Fragen unserer Zeit.

WirtschaftsBild: Was also ist kollektive Intelligenz?

Kruse: Die Verwendung des Konzeptes der „kollektiven Intelligenz“ ist geprägt von erstaunlicher Unschärfe. Unter dem Oberbegriff „kollektive Intelligenz“ werden ganz verschiedene Formen der Ordnungsbildung in sozialen Systemen zusammengefasst. Allen gemeinsam ist das Prinzip der Übersummativität: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Bei der Schwarmintelligenz entsteht dieser Mehrwert auf der Ba-



Professor Peter Kruse

sis der Ordnung bildenden Kraft von Regeln, die sich über Jahrhunderte der evolutionären Entwicklung als sinnvoller Beitrag zum Überleben herausgebildet haben. Ein anderes, im Zusammenhang mit kollektiver Intelligenz viel zitiertes Konzept ist die „Weisheit der Massen“. Hierbei handelt es sich letztlich nur um ein rein statistisches Phänomen, das für einfache Schätzaufgaben nützlich ist. Natürlich ist es beeindruckend, wenn die Urteile einer großen Gruppe von Menschen einen Sachverhalt, beispiels-

weise die Zahl von Objekten in einem Gefäß, exakter bestimmen können als es jeder einzelnen beteiligten Person möglich gewesen wäre. In einer Kultur, die den Experten zum Retter in allen Lebenslagen erklärt, löst diese Tatsache an sich schon fruchtbare Denkprozesse aus. Aber auch hier ist der praktische Nutzen begrenzt. Die in der Literatur beschriebenen Beispiele für die „Weisheit der Massen“ sind sicherlich unterhaltsam, aber mehr nicht. Die dritte Variante, die gelegentlich unter dem Dach der kollektiven Intelligenz diskutiert wird, das „Crowdsourcing“, hat sogar noch weniger Mehrwert zu bieten. Beim Crowdsourcing geht es lediglich darum, eine große Zahl von mehr oder weniger trivialen Aufgaben – beispielsweise die Klassifikation von Bild- oder Textmaterial – auf möglichst viele Schultern zu verteilen, etwa über das Internet. Aber auch hier wird die Intelligenz des Einzelnen nur sehr ausschnittsweise genutzt. Gar nichts mehr anfangen kann ich schließlich mit nebulösen Gebilden wie der „Weisheit gemeinschaftlicher Felder“ oder einer „globalen Superintelligenz“, die sich dem Suchenden allenfalls meditativ erschließen. Demgegenüber führt kollektive Intelligenz im eigentlichen Sinne in einen ganz anderen Kontext hinein, nämlich zu Selbstorganisationsprozessen, bei denen viele Personen übersummativ Ordnungen bilden, ohne dass ihr Potenzial eingeschränkt wird und die gesamte Intelligenz nur in der Verbindung steckt. Es geht also um die Frage, wie man die Fähigkeit menschlicher Individuen einsetzen und sie im Sinne eines sozialen Intelligenzakt es erhöhen

kann, statt den Einzelnen hinter seine Möglichkeiten zurückfallen zu lassen.

Wirtschaftsbild: *Aber dieses Bemühen ist doch nicht neu. Das haben die Menschen schließlich schon immer versucht.*

Kruse: Ganz genau, und das macht mir auch Hoffnung. Kollektive Intelligenz ist die älteste Fähigkeit des Menschen, in sozialen Netzwerken übersummativ Lösungen zu erzeugen. Der Begriff kollektive Intelligenz ist eigentlich nur eine moderne Ausprägung des Begriffs Kultur, und Kultur ist eine übersummativ Intelligenzleistung in sozialen Systemen. Kollektive Intelligenz ist also nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel menschlichen Tuns. Neu ist lediglich der Einsatz computergestützter Methoden, die es großen Gruppen von Menschen in kürzester Zeit ermöglichen, ihr Wissen und ihre Ideen lösungsorientiert zu vernetzen und die ihrem Denken und Handeln zugrunde liegenden Wertemuster sichtbar zu machen. Dieses Wissen um die Werte der anderen ist beispielsweise bei Fusionen von Unternehmen mit unterschiedlichen Kulturen oder bei politischen Konflikten zwischen Volksgruppen oder Ländern mit unterschiedlichen Wertesystemen eine unabdingbare Voraussetzung für Verständigung.

Wirtschaftsbild: *Können das kulturell erfahrene Experten nicht viel besser leisten als die breite Masse?*

Kruse: Nein. Widersprüche auf der Werteebene lassen sich nicht über eine Abstimmung in Expertenräten oder Delegationen und erst recht nicht durch charismatische Führer lösen. Selbst ein mit hochkarätigen Experten besetzter Weltkulturrat steht den Weltproblemen im Prinzip genauso hilflos gegenüber wie das Individuum. Die Bereitschaft, ernsthaft aufeinander zuzugehen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen, lässt sich nicht von oben befehlen. Denken Sie an das Beispiel DaimlerChrysler. Da war die Marke Mercedes stärker als alle Vorstandsbeschlüsse. Die Klärung der gegenseitigen Wertemuster ist die Voraussetzung für Zusammenarbeit, und Zusammenarbeit ist die Voraussetzung für das Entstehen von Kollektivintelligenz.

Wirtschaftsbild: *Gibt es schon erste Praxisbeispiele für den sinnvollen Einsatz kollektiver Intelligenz?*

Kruse: Ich kenne vier Anwendungen, die sich in der Praxis bewährt haben. Ein Bereich ist das Wissensmanagement. Hier hat etwa die Firma Comma Soft ein Datenbanksystem entwickelt, das einzelne Experten zur Herstellung von Relationen zwischen Teildaten nutzt. Aus den Teilrelationen wird dann eine Gesamtdatenmatrix errechnet. So entsteht eine Datenbank, an die Führungskräfte Fragen stellen können, und die Datenbank antwortet auf eine Weise, wie es keiner der ein-

zelnen Experten könnte. Man hat den Eindruck als würde man mit einem Superexperten reden. Eine zweite Anwendung ist das Bewertungsprinzip „Börse“, das inzwischen für Wahl- und Trendvorhersagen erfolgreich eingesetzt wird; eine dritte die Involvierung von großen Menschengruppen in die Ideengenerierung; eine vierte als Voraussetzung für das Entstehen von Kollektivintelligenz die Visualisierung von Wertemustern.

Wirtschaftsbild: *Und in welcher Form bringen Sie selbst Ihr Wissen in die Praxis ein?*

Kruse: Ich kann natürlich nur einen bescheidenen Beitrag leisten. Aber ausgehend von der Überlegung, dass sich Kollektivintelligenz nur entwickeln kann, wenn man die Wertemuster der Beteiligten transparent macht und versteht, haben meine Mitarbeiter und ich ein Werkzeug, den nextexpertizer, entwickelt. Es handelt sich dabei um ein computergestütztes Interviewverfahren, mit dessen Hilfe sich die Wertemuster von bis zu 600 Beteiligten sichtbar machen lassen, und zwar sprachunabhängig. Die Visualisierung ist deshalb so wichtig, weil sie das Gespräch zwischen den Beteiligten ersetzen muss, deren Zahl für den notwendigen intensiven Diskurs eigentlich viel zu groß ist. Dazu werden die Daten in einer Form aufbereitet, die sehr schnell Übereinstimmungen und Widersprüche in der Wertebasis erkennen lässt, die in China anders ist als in Europa und im Unternehmen X anders als im Unternehmen Y. Außerdem haben wir ein Verfahren der organisierten Diskursführung im Netzwerk entwickelt den nextmoderator. Es ist ein computergestütztes Moderationsverfahren, das alle Techniken und Methoden der Kleingruppenmoderation auf die Ebene von Computernetzwerken überträgt und 2000 bis 3000 Leute in einer Online-Moderation befähigt, gemeinsam Fragestellungen zu bearbeiten, vom Brainstorming bis zur Entwicklung und Bewertung von konkreten Maßnahmenplänen.

Um politische und wirtschaftliche Entscheider auf breiter Basis mit einem Verständnis der Wertesysteme in anderen Ländern auszustatten, haben wir derzeit in Zusammenarbeit mit der Global Marshall Plan Foundation vor, überall in der Welt 200 bis 400 Leute darüber zu interviewen, was beispielsweise in der Schweiz, in Sri Lanka und in China unter Lebensqualität oder Nachhaltigkeit verstanden wird. Die sich dabei herauskristallisierenden Wertemuster sollen über Google Earth zugänglich gemacht werden. Ergänzend hierzu sind Workshops geplant. Auf diese Weise wollen wir das, was wir heute schon erfolgreich in Firmen praktizieren, einer globalen Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. Denn wenn wir nicht irgendwie anfangen, es nicht irgendwie organisieren, können wir lange darauf warten, dass sich ein globales Bewusstsein bildet.