

**wissens
management**
Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

wissens management

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

**Smart Learning:
Wie lernen wir heute, morgen und in Zukunft? 24**

**Die Agilität des Raumes:
Das Büro als Wohlfühlfaktor**

**RPA & Co.: Digitale Transformation
braucht Automatisierung**

Wie führt man interkulturelle Teams? 44

Kooperative Intelligenz: Zusammen mehr erreichen 50

Wissenssicherung – das Online-Special

Virtuelle Wissenssicherungsprozesse: Wissensverluste stoppen – jetzt!
So geht's: www.wissensmanagement.net/wissenssicherung

■ Kooperative Intelligenz: Zus

Wollte der Neandertaler ein Mammut jagen, war es für ihn von Vorteil, sich mit anderen gleichgesinnten Neandertalern zusammenzutun. Die Gruppe musste sich gegenseitig vertrauen, war doch das große gejagte Tier jederzeit in der Lage, den einen oder anderen zu zertrampeln. Nach wie vor investieren wir viel Energie und Zeit in den Vertrauensaufbau. Leben wir heute zwar seltener in großen Clans und Tribes, verbringen wir doch viel Zeit in abteilungs- und firmenübergreifenden Teams bzw. Projektgruppen. In diesen Gefügen spüren wir schnell den moralischen Druck, der das Gruppeninteresse vor unser eigenes stellt.

Zugegeben einen großen Vorteil haben Maschinen uns Menschen gegenüber: Sie sind neutral. Woher sie ihren Input bekommen, ist ihnen absolut egal. Auch geben sie ihr Wissen unfiltriert weiter und überlegen nicht zuerst, wie sie das Gesagte zu ihrem Vorteil umformulieren können. Durch diese kooperative Grundhaltung passiert genau eines: Computer werden zusammen sehr schnell wesentlich intelligenter.

Auch wir erfahren durch die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine viele Vorteile. Zeitraubende Sisyphusarbeiten erledigen inzwischen technische Helfer fast selbstständig für uns. Als Oberbegriff hierfür ist KI – Künstliche Intelligenz – zu nennen. Das scheinbar perfekte System hat aber eine Schwachstelle: Bei kreativen Prozessen kommen Computersysteme schnell an ihre Grenzen. Hier bedarf es einer anderen Art von KI, nämlich der kooperativen Intelligenz.

Empathie als Schlüssel zum Erfolg

Der Mensch als soziales Wesen hat ein großes Privileg: Er kann durch gewisse Verbindungen im Gehirn, den so genannten Spiegelneuronen, die Reaktion seines Gesprächspartners vorhersehen. Unser Gehirn liebt das Dopamin, das bei gelungenen sozialen Interaktionen ausgeschüttet wird. Aus diesem Grund haben wir keine Kooperations-Sperre, wie sie oft bei Primaten zu beobachten ist. Während Schimpansen nicht anders können als mit fremden Horden zu kämpfen, ist es uns durchaus möglich, nicht gleich automatisch auf den Unbekannten im Aufzug oder Meeting loszugehen. Diese Kollaboration mit anderen Menschen, zu denen noch keine soziale Bindung aufgebaut wurde, ist die Grundlage unserer modernen Welt.

Zum Glück, denn durch die immer globalere und agiler werdende Welt sind wir täglich mit anderen Kulturen, Interessen und Denkweisen konfrontiert. Zusammen unsere Ziele zu verwirklichen, ist hier die Kunst. Inzwischen müssen wir kooperative und kollaborative Intelligenz ganz neu denken. Denn nur so schaffen wir zusammen etwas, was allein nicht denkbar gewesen wäre.

Künstliche Intelligenz hat ihre Grenzen

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine hat in Zeiten der Digitalisierung einige Annehmlichkeiten für uns. Der künstlichen Intelligenz KI sei Dank, erzielen maschinelle Arbeiten sogar oft ein besseres Ergebnis. Doch diese Kooperation hat ihre Grenzen. Denn für viele andere Bereiche ist die Mensch-Mensch-Zusammenarbeit wichtiger denn je. Keine Maschine kann beispielsweise der anderen sagen, woran und wie sie jetzt arbeiten soll. Auch können Maschinen und Computer ihr Tun nicht auf ein gewisses Ziel hin ausrichten. Bei uns Menschen entsteht Ko-Kreativität und Fantasie vor allem aus dem Antrieb heraus, sich weiterzuentwickeln und Probleme zu lösen. Warum das bei Menschen anders ist, erklärt der Neurobiologe Gerald Hüther so: Das menschliche Gehirn stellt uns mehr Potenzial zur Verfügung als wir umsetzen können. Daraus entstehen Bedürfnisse und daraus wiederum Absichten. Je herausfordernder die Aufgabe, desto wichtiger ist die Mensch-Mensch-Zusammenarbeit, weil wir bei positiver sozialer Interaktion besonders lernfähig und kreativ sind.

Antrieb in der Kooperation

Das folgende kleine Experiment zeigt, wie wichtig Kollaboration in unserem Alltag geworden ist: Strei-



Das Buch zum Thema

Ulrike Stahl
So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.

168 Seiten, 29,95 Euro, ISBN: 978-3-96186-001-2, metropoliten Verlag 2017

ammen mehr erreichen

chen Sie gedanklich alles aus Ihrem Leben, was durch die Mithilfe anderer entstanden ist. Was fällt auf? Wirklich viel bleibt da nicht mehr übrig. Und genau diesen Umstand können wir auf unser Geschäftsleben herunterbrechen. Ein Unternehmen, in dem es ausschließlich Konkurrenz und keine Kollaboration gibt, wird nie überleben. Erstrebenswert ist allerdings genau das Gegenteil: Kollaboration ganz ohne Konkurrenzkampf. Denn hier brechen Silos auf, Beweglichkeit und Ko-Kreativität ergeben eine cross-funktionale Zusammenarbeit und erlauben dem Unternehmen, sich an die neuen Anforderungen der Umgebung anzupassen

Kooperative Intelligenz aktiv im Alltag fördern – 3 Tipps

01 Ansporn im Miteinander: Wir Menschen sind durch und durch soziale Wesen und besitzen die Gabe, uns gegenseitig hochschaukeln zu können. Jeder Mensch mit Bühnenerfahrung kennt die aufputschende Wirkung eines Publikums, das mit Leib und Seele dabei ist. So funktioniert auch unser Geist deutlich besser, wenn wir uns in einem positiven sozialen Umfeld bewegen und entwickelt die angestrebte Ko-Kreativität. Durch Herzlichkeit und Miteinander steigert sich auch unsere kollaborative Intelligenz.

02 Zusammen-Zeit sinnvoll nutzen: Nicht erst seit Corona verbringen viele Angestellte ihre Zeit im Home-Office. Der persönliche Austausch ist aber auch virtuell sehr gut möglich. Wichtig ist, dafür gezielt Begegnungs-

möglichkeiten zu schaffen – auch über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg. Schließlich entfallen Flurfunk und Kaffeeküchengespräche. Das persönliche Miteinander, den menschlichen Funken, können wir nur im Zusammen-Sein erleben. Ein Zukunfts-Café funktioniert auch in Zeiten physischer Distanz. Hier tauschen sich die Teilnehmer in wechselnden Kleingruppen per Videokonferenz zu einer vorgegebenen Frage aus. Daraus entsteht das Gefühl von Verbindung und Zugehörigkeit sowie das gemeinsame Verständnis einer Situation.

03 Wissen teilen und zusammen weiterkommen: Lernen ist gerade in deutschen Büros eine sehr einsame Sache. Da nach Seminaren der eigentliche Lerneffekt oft erst beim Umsetzen in der täglichen Arbeit eintritt, hilft es uns und unseren Kollegen, „laut“ zu arbeiten. Gehen Sie in die Konversation! Reden Sie offen und ehrlich mit Ihren Kollegen über Ihre Erfahrungen und Learnings, aber auch persönliche Herausforderungen. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass ein Kollege schon einmal in einer ähnlichen Situation war und Sie aus seinen Erfahrungen lernen können. Zusammen kommen wir besser und schneller ans Ziel!

Oftmals wird Kooperation missverstanden als bedingungs- und kopfloses Folgen einer anderen Person, ohne zu hinterfragen. Kooperative Intelligenz will aber genau das Gegenteil erreichen. Denn bei echter Kooperation bedarf es einer festen Meinung und Haltung. Kommen starke Persönlichkeiten mit dem Willen, eine ganzheitliche Lösung zu erarbeiten zusammen, können wir so für uns und unsere Arbeit den größten positiven Effekt erzielen.



Die Autorin:

Ulrike Stahl ist eine mitreißende Vortragsrednerin, Autorin und Expertin für Kooperation und das neue WIR im Business. Wie geht konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und Verbänden? Darauf gibt sie Antworten, die wirken. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher.

✉ stahl@wissensmanagement.net