

# Auf den „*Collective Mind*“ kommt es an

Hochintelligente Personen machen noch lange kein intelligentes Team aus – entscheidender ist die Qualität der Interaktion zwischen den einzelnen Teammitgliedern.



Dr. Birgit Feldhusen baut den neuen Studienlehrgang „Agile Organizations & Collective Leadership“ auf, der im Mai 2019 startet.

## NEUER MBA-LEHRGANG

Zielgruppe der 2-semesterigen Professional MBA-Vertiefung „Agile Organizations & Collective Leadership“ an der Donau-Uni Krems sind Menschen mit Führungsverantwortung. [www.donau-uni.ac.at/agileorganizations-mba](http://www.donau-uni.ac.at/agileorganizations-mba)

► **TEAMWORK** im 21. Jahrhundert. Das Zusammenarbeiten von Menschen, um Aufgabenstellungen zu lösen, gab es immer schon. Aber die Anforderungen haben sich verändert – und damit auch die Methoden. Das klassische Modell, bei dem ein Teamleiter den Weg vorgibt und sein Team die Befehle ausführt, hat nur noch in Ausnahmefällen seine Berechtigung. Etwa in Organisationen in stabilen Umfeldern, in denen keine neuen Lösungen gefragt sind, oder in chaotischen Umfeldern, in denen keine Zeit für kreative Prozesse bleibt. „Situationsen, wo man sich nicht erst zusammensetzen kann, um die beste Lösung zu finden, sondern wo umgehend reagiert werden muss“, sagt Dr. Birgit Feldhusen vom Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften an der Donau-Universität Krems. Sie beschäftigt sich damit, Erkenntnisse aus den verschiedensten Disziplinen – wie etwa Organisationswissenschaft, Wissensmanagement und Kognitionswissenschaft – zu einem neuen Verständnis von Organisation zu integrieren. Teamwork erhält in den Organisationsstrukturen einen neuen Stellenwert. „Bei Teamarbeit geht es darum, die kollektive Intelligenz eines Teams zu heben, also die Problemlösungsfähigkeit zu heben“, so die Forscherin.

### „WIE“ WICHTIGER ALS „WER“

Vor allem in den USA wurden viele Studien durchgeführt, um herauszufinden, ob es in Teams eine kollektive Intelligenz geben kann. „Überraschenderweise kam bei den ►

„ In einem dynamischen Umfeld müssen Teams flexibel agieren, um neue Lösungen für neue Probleme zu finden. “

Dr. Birgit Feldhusen



„Auch die *Arbeitsumgebung* spielt eine wichtige Rolle und muss der Aufgabe angemessen sein.“



## ZUR PERSON

**DR. BIRGIT FELDHUSEN** studierte BWL in Kiel und an der WU Wien und leitet den Kompetenzbereich „Future Organizations“ an der Donau-Universität Krems.

➤ Forschungen heraus, dass sich ein intelligentes Team nicht zwingend aus der Intelligenz der einzelnen Mitglieder speist, sondern dass viel wichtiger ist, wie die einzelnen Teammitglieder miteinander interagieren“, erklärt Feldhusen. „Ein gutes Team in den zunehmend agilen, flexiblen Umfeldern ist eine Gruppe, in der eine bewusst gestaltete Begegnungskultur herrscht und Menschen aufeinander eingehen.“ Erst in zweiter Linie zähle der Hintergrund der einzelnen Teammitglieder.

## FRAUEN-POWER GEFRAGT

Intelligenz beschreibt in der Wissenschaft die Fähigkeit zur Anpassung an unterschiedlichste Aufgabenstellungen, zu denen man immer wieder neue Lösungen findet. So eine Form der Intelligenz trifft auch auf Teams zu. Dazu bedarf es vor allem dreier Faktoren. „Eines ausgeglichenen Redeanteils, sozialer Sensitivität und eines angemessenen Frauenanteils“, erklärt Feldhusen.

Gruppen, bei denen nur Einzelpersonen die Themen bestimmen, gelten als „dumm“, weil sie nur eine Denkrichtung verfolgen und viel Potenzial auf der Strecke lassen. „Kollektive Intelligenz entsteht, indem alle Beteiligten gleichzeitig einen Beitrag leisten und sich aufeinander einstellen“, meint die Wissenschaftlerin. „Also ein Collective Mind gene-

Walter Stockmatisch



Teams brauchen Agilität. Feldhusen versteht darunter Wendigkeit, Flexibilität und die schnelle Anpassung an neue Herausforderungen.

riert wird, d.h. ein gemeinsamer Denk-, Kommunikations- und Handlungsraum.“ Aber wie war das nochmals mit dem Frauenanteil? „Es geht darum, die Positionen des Gegenübers zu hören und sich stärker auf andere Meinungen einzulassen – und laut Studien sind Frauen auf diesen Gebieten feinfühler.“ Zur Gestaltung von Interaktion gibt es mittlerweile eine Reihe neuer Ansätze wie z.B. Scrum oder Holacracy. „Werkzeuge können immer nur Vehikel sein, aber ohne die entsprechende Haltung bleiben sie kraftlos“, so Feldhusen. —

## SO FLIEGEN TEAMS



Pamina Haussecker, Trainerin

Pamina Haussecker ist partizipative Prozessbegleiterin, Organisationsentwicklerin und Trainerin. Sie beobachtet, dass Führungskräfte zunehmend auf der Suche nach Strukturen und Prozessen sind, die es Teams ermöglichen, mehr Eigenverantwortung zu tragen und selbstgesteuerter zu agieren. Weiters, dass die Frage nach dem Sinn und Zweck des gemeinsamen Tuns immer wichtiger wird. „Weil Klarheit

„Es tut sich ein echter Kulturwandel in der Zusammenarbeit. Es hilft, Gesprächsräume zu schaffen und sich auf der Reise begleiten zu lassen.“

über den gemeinsamen Zweck erstens enorm motivationsstiftend ist und zweitens auch mehr Handlungsklarheit erzeugt.“ Dann entsteht so etwas wie eine unsichtbare Führung, die sehr wirkungsvoll sein kann. „Häufig ist es auch nötig, an den Strukturschrauben zu drehen, weil wir in vielen Fällen noch immer stark hierarchische, bürokratische Top-down-Entscheidungsprozesse haben.“ Die Erfahrung lehrt zunehmend: Ab einem gewissen Grad der Komplexität entstehen so nicht mehr die besten Entscheidungen. „Die besten Entscheidungen kommen zustande, wenn jedes einzelne Teammitglied ermutigt und ermächtigt ist, sich ganz einzubringen. Dann kann eine kollektive Intelligenz zum Tragen kommen, die weit mehr ist als die Summe des (Fach-)Wissens Einzelner.“

➤ Info: [www.pamina-haussecker.com](http://www.pamina-haussecker.com)