

Kollektive Intelligenz & Kontroverse; Von der Weisheit der Vielen zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen

Der vielstimmige Ruf nach kollektiver Intelligenz, der Schwarmintelligenz oder der Weisheit der Vielen wird in vielen Organisationen in Mitten von tiefgreifenden Transformationsprozessen und in der politischen Beteiligungssphäre lauter. Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Bedeutung der Kontroverse als konstituierendes Element der kollektiven Intelligenz und deren Bedeutung für die Bewältigung anstehender gesellschaftlicher Herausforderungen.



Die kollektive Intelligenz fällt nicht vom Himmel. Die Weisheit der Vielen, das Wissen Einzelner für ein komplexes Thema zu mobilisieren, erfordert große Anstrengung und wird nicht immer belohnt; zumindest aus der Perspektive der Initiatoren mit ex ante definierten Ergebnisvorstellungen. Es erfordert eine ständige Suche nach dem Widerspruch als Funken einer kollektiven Dynamik, um gemeinsam ko-kreativ das beste Ergebnis zu entwickeln.

Mit den Worten von Michel Foucault* geht es darum, von einer "dialektischen Logik zu einer strategischen Logik " überzugehen, d.h. "von einer Homogenisierung des Widersprüchlichen" (dialektische Logik) zu einer "Verbindung des Heterogenen" (strategische Logik) zu wechseln. Mit anderen Worten: Es gilt, disparate Sichtweisen zu verbinden, sie bei der Suche nach Lösungen komplexer Fragestellungen in Gesellschaft oder Organisationen zusammenzuführen, ohne sie zu glätten oder verschwinden zu lassen. Das ist die Herausforderung der kollektiven Intelligenz, wie wir sie bei eKairos und bluenove verstehen.

Angereichert durch unsere Erfahrung mit großen Bürgerdebatten (*Grand Débat National, Medias et citoyens, Notre nouvelle vie*) oder mit Initiativen, die innerhalb von Unternehmen oder im öffentlichen Sektor durchgeführt wurden, sind wir sicher, dass Kontroversen eine wesentliche Zutat sind, damit die kollektive Intelligenz ihre Bindungskraft inklusive ko-kreativer Lösungspotentiale entwickeln kann.

Transparent ausgetragene Widersprüche und Kontroversen sind weder in bottom-up Initiativen partizipativer Deliberation für unsere Demokratie, noch in privaten oder öffentlichen Organisationen selbstverständlich. Selbst wenn sich die Mentalitäten und Praktiken weiterentwickeln (insbesondere im Kontext der aktuellen Pandemie), ist das Aufdecken von Divergenzen für die Beteiligten meist anfangs unangenehm oder gar beängstigend. Die Wahrnehmung gleicht oft der Metapher des Öffnens der Büchse der Pandora: Führungskräfte haben beispielsweise große Bedenken wenn Teammitglieder „aus der Reihe tanzen“ oder ihre Autorität in Frage gestellt wird und das in einem Umfeld, das immer noch sehr stark durch eine "Kontroll- und Befehlskultur" geprägt ist. Mitarbeiter, Bürger trauen sich nicht offen und direkt zu sprechen, da sie Konsequenzen für ihre persönliche Entwicklung, ihre Rolle oder ihr Ansehen befürchten.

Der Wert des Aufdeckens von Widersprüchen ist noch zu wenig im Fokus der Mandats- und Entscheidungsträger. Divergenzen werden oft vorschnell als unvereinbar mit definierten Zielen oder gar der strategischen Vision angesehen. Abweichende pragmatisch-konstruktive Ansätze stören. Die kollektive Intelligenz, die den Ausdruck von Widersprüchen (aber selbstverständlich auch Konvergenz) ermöglicht, gibt dem Gemeinwesen, der Organisation aber erst die Möglichkeit, sich selbst besser zu verstehen und strategische Logiken zu entwickeln, nachhaltig den eigenen „Purpose“, das „Why“ zu identifizieren und Resilienz mit kreativen Lösungsansätzen zu verbinden.

Die schwierige Kunst der Kontroverse

Widersprüchliche Standpunkte bei der Verfolgung gemeinsamer Ziele zuzulassen, setzt ein hohes Maß an kollektiver und individueller Reife voraus. Eine Debatte, die einen manchmal lebhaften Austausch von Argumenten ermöglicht, ist nicht vergleichbar mit einem kontraproduktiven Faustkampf, bei dem sich Argumente in Tiefschläge verwandeln.

Auch die sozialen Medien tragen nicht dazu bei, uns die Vorteile der Debattenkultur näher zu bringen. Analog fühlen sich Mitarbeiter oder „Beteiligte“ immer noch unwohl bei dem Gedanken, sich zu offen zu äußern, was zu einer gewissen Selbstzensur führt, die die kollektive Konversation zu oft auf ein lauwarmes Rinnsal reduziert, das wenig dazu beiträgt, bahnbrechende Ideen zu generieren, noch die Kraft des steten Tropfens hat.

Ob von Angesicht zu Angesicht mit bestimmten innovativen Workshop-Formaten oder online im großen Maßstab mit über 10.000 Beteiligten; durch den Einsatz von digitalen Plattformen mit entsprechenden Funktionalitäten, ist es möglich, Mittel und Wege zu finden, das Entstehen von Kontroversen zu ermöglichen. Niederschwellig, asynchron und vielleicht sogar ansatzweise herrschaftsfrei bis deliberativ.

Die Stimulierung des Austausches, die Moderation, die Möglichkeit sich anonym oder unter einem Pseudonym zu äußern, sind Voraussetzungen für lebendige, bereichernde Debatten. Modernste Algorithmen erlauben inzwischen Debatten zu analysieren, insbesondere dank lexikologischer Ansätze (Häufigkeit und gemeinsames Auftreten von Begriffen zur Identifizierung von Argumenten, Problemstellungen und Lösungsvorschlägen). Konvergenz und Divergenzen sowie „blinde Flecken“ und schwache Signale können identifiziert, hervorgehoben und beispielsweise Vertretern einer Gegenposition zugespielt werden.

Dieser Ansatz, für den eKairos mit der technologischen Unterstützung von bluenove steht, wurde u.a. beispielhaft mit dem Grand Débat unter Beweis gestellt und belegt in vielerlei Hinsicht vielversprechende Fortschritte bei der Zulassung, der Identifikation und der Analyse notwendiger Kontroversen und damit Erfolge der Ausübung dieser schwierigen Kunst.

Jenseits von Praktiken und Werkzeugen, hin zu permanenter, deliberativer Debattenqualität

Obwohl die „VUCA-World“^o eigentlich agiles und iteratives Vorgehen belohnt, so wird heute noch zu häufig entschieden, bevor der Prozess des Debattierens und Beratens abgeschlossen wird. Die Deliberation und die Beratung von der Entscheidungsphase zu trennen, bedeutet übersetzt, eine oder mehrere Stufen einer Treppe zu überspringen und diejenigen zu frustrieren, die sich mit einer Fragestellung identifiziert haben und sich die Mühe machten, Argumente vorzubereiten.

Es ist absolut notwendig, die Deliberation und Beratung abzuschließen und die Ergebnisse zu berücksichtigen, bevor – meist an einem anderen Ort - entschieden wird. Der Ruf nach der nachhaltigen Nutzung kollektiver Intelligenz für die Erschließung deliberativer Lösungskompetenz für den öffentlichen Sektor wie auch in Organisationen wird nur ein frommer Wunsch bleiben, solange die konkrete Praxis nicht durch Institutionen und Routinen "unterstützt" wird (siehe: [European Public Sphere: Gestaltung der digitalen Souveränität Europas](#)), die die Bürger in einer Demokratie oder die Mitarbeiter in Organisationen mehr in den Mittelpunkt stellen. Packen wir es gemeinsam an. Die Technologie und fundierte Erfahrungen mit ihrem Einsatz sind vorhanden.

Dr. Stephan J. Meier, 03/2021

**Foucault, Michel (1975), Surveiller et punir. Naissance de la prison, Paris; und vom selben Autor Dits et Ecrits, 4 Bände, Paris 1994, 1, p. 180, 184, 247 f.*

°VUCA ist ein Akronym für die englischen Begriffe volatility ‚Volatilität‘, uncertainty ‚Unsicherheit‘, complexity ‚Komplexität‘ und ambiguity ‚Mehrdeutigkeit‘. Es beschreibt schwierige Rahmenbedingungen