

Michael Krohn

## Kollektives Lernen durch Dialogische Führung

Mit dem Aufkommen des Web 2.0 werden selbstorganisierte Prozesse bei der Schaffung neuen Wissens immer bedeutsamer. Die Nutzung der kollektiven Intelligenz einer Gruppe wird von Internetpionieren wie Wikipedia oder Google erfolgreich praktiziert. Der Großteil der Unternehmen steht dem Wandel zum Enterprise 2.0 dagegen zögerlich gegenüber. Eine zentrale Herausforderung liegt in der Entwicklung geeigneter Führungsmodelle, die eine lernorientierte Kommunikationskultur fördern. Der relativ junge Ansatz der Dialogischen Führung zielt auf die systematische Nutzung der kollektiven Intelligenz ab. Und er weist den Führungskräften eine neue Rolle bei der Gestaltung sozialer Innovationen in transdisziplinären Netzwerken zu.

Die Evolution des Internets bringt das traditionelle Wissensmonopol etablierter Anbieter aus Wissenschaft und Wirtschaft ins Wanken. Der Fokus verschiebt sich von den rein technischen Innovationen in der Wissensgesellschaft mit ihrer beschleunigten Wandlungsdynamik mehr und mehr auf die sozialen Inno-

vationen. Nicht mehr starre Hierarchien, sondern flexiblere und dezentral organisierte Netzwerke stellen dafür die geeignetsten Koordinationsformen dar. Wikipedia ist das bekannteste Beispiel einer sozialen Innovation, die sich die technischen Möglichkeiten des Web 2.0 zu Nutze macht, um daraus neue Formen sozialer Kooperation zu entwickeln. Am Ende einer sozialen Innovation, die von Selbsthilfegruppen über Senioren-WG's, Speed Dating, sozialen Netzwerken bis hin zu politischen Reformen reichen kann, steht die Etablierung neuer Handlungs-routinen. Das kollektive Wissen der Beteiligten wird in Lernprozesse eingebunden, die etwas Neues entstehen lassen, das mit einer verbesserten Problemlösung verbunden ist.

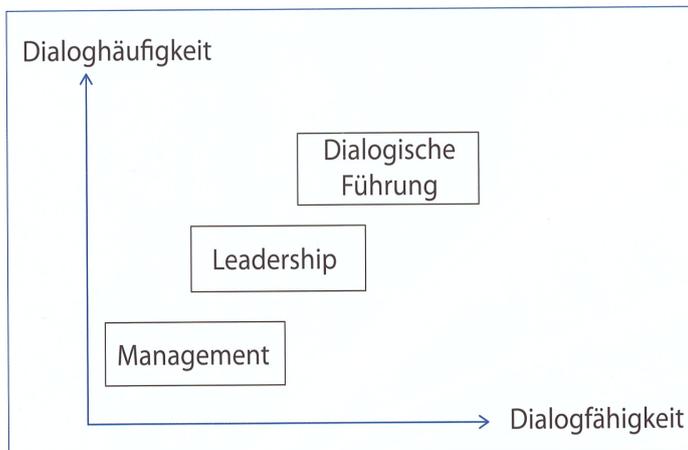
### Menge intelligenter als Individuum

Diese „Weisheit der Vielen“ beschreibt das Phänomen, dass eine kollektive Entscheidung durch kumulierte Informationen bessere Ergebnisse hervorbringt als die Entscheidung eines einzelnen noch so kompetenten Individuums innerhalb dieser Gruppe. Eine Gruppe kann diese kollektive Intelligenz vor allem dann

### Kurz gefasst:

- In der Wissensgesellschaft stehen die sozialen Innovationen im Mittelpunkt.
- Die Etablierung einer lernorientierten Kommunikationskultur eröffnet neue Problemlösungsmöglichkeiten.
- Das Modell der Dialogischen Führung setzt auf die „Weisheit der Vielen“.

einsetzen, wenn eine Vielfalt und Unabhängigkeit der einzelnen Meinungen besteht und das dezentral verteilte spezialisierte Wissen durch Aggregationsverfahren in eine Gruppenmeinung überführt werden kann. Die Menge verhält sich demnach dann am intelligentesten, wenn die einzelnen Mitglieder sich so individuell wie möglich verhalten. Die kommerziell erfolgreiche Nutzung der kollektiven Intelligenz drückt sich auch in der Treffsicherheit von Google aus, indem der auf die Häufigkeit der Verlinkungen einer Website abzielende Suchalgorithmus das ver-



Entwicklung der Führungskonzeptionen in Abhängigkeit von der Dialogorientierung

streute Wissen der Menschen im Netz koordiniert. [1]

#### Open Innovation steckt noch in den Kinderschuhen

Unter dem Schlagwort Enterprise 2.0 wird der kommerzielle Einsatz des Web 2.0 in Unternehmen diskutiert. Das Ziel ist die Einbindung der kollektiven Intelligenz möglichst aller relevanten Stakeholder im Innovationsprozess, was auch unter dem Begriff Open Innovation thematisiert wird. Dies setzt einen kulturellen Wandel voraus, der das gemeinsame Lernen in Netzwerken fördert, die durch flache Hierarchien gekennzeichnet sind. Dieser Wandlungsprozess steht vielfach noch am Anfang. Selbst der Einsatz von Wikis und Blogs als den beliebtesten Web-2.0-Tools beschränkt sich auf eine Minderheit der Unternehmen. Der klare Nutzen ist mehrheitlich noch nicht erkennbar und das offene Teilen von Wissen in Innovationsprozessen scheitert häufig noch an den hierarchischen Strukturen.

#### Lernorientierte Kommunikation im Fokus

Der erfolgreiche Wandel zum Enterprise 2.0 richtet den Blickwinkel nicht auf das technische System. Entscheidend für den Wandel werden neue Führungsmodelle, die in den modernen Arbeitswelten den Raum für weitere soziale Innovationen eröffnen. Im Zentrum sol-

cher neuen Ansätze steht die Etablierung einer lernorientierten Kommunikationskultur. Ein relativ junges Beispiel stellt die „Dialogische Führung“ dar. Gespräche werden hierbei im Sinne eines offenen dialogischen Austauschs als Kernprozess zur Nutzung der kollektiven Intelligenz einer Organisation betrachtet. Sie dienen der innovativen Systemänderung durch den Aufbau und die Nutzung gemeinsamer Wirklichkeiten. Dieser Führungsansatz kann sich von der dialogischen Gestaltung einzelner Meetings auf der Teamebene bis hin zur Entwicklung strategischer Change-Projekte für die gesamte Organisation erstrecken.

#### Führungsmodelle entwickeln

Die Gestaltung wirksamer Architekturen für eine Dialogische Führung setzt bei den Führungskräften die Integration von sechs Prozessen in ihr gemeinschaftliches Handeln voraus: [2]

- Klärung des Ziels und der strategischen Intention durch Identifikation der relevanten Stakeholder, die mit innovativen Formen der Dialogführung vertraut gemacht werden sollen.
- Erkundung bzw. Formulierung zentraler Themen und strategischer Fragestellungen innerhalb einer Strategiegruppe, welche die zukünftigen erfolgskritischen Schlüsselfragen entwickelt.

- Aktive Beteiligung aller relevanten Stakeholder, um aus der Kombination der verschiedenen Sichtweisen z.B. in Workshops neue Gedanken abzuleiten, welche wiederum in den Prozess der Erarbeitung der kritischen Fragestellungen einfließen.
- Auswahl und Einsatz geeigneter kollaborativer Technologien wie dem World Café oder sozialer Netzwerke, um die kollektive Intelligenz der Stakeholder kreativ in einem zielgerichteten Prozess nutzen zu können.
- Koordination des Stakeholder-Wissens, um die kollektive Intelligenz durch eine zielorientierte, vertrauensvolle und professionelle Moderation des dialogischen Prozesses effektiv zu einer gemeinsamen Handlung zu bündeln.
- Integration der Vermittlung dialogischer Kompetenzen in die Personal- und Organisationsentwicklung. Dies setzt ein erweitertes Konzept von Leadership Development voraus, in dem Führungskräfte durch den Aufbau und die Pflege von Netzwerken Lernprozesse initiieren und Innovationen unterstützen.

#### Dialog im Mittelpunkt

Dieser dialogische Ansatz ist wesentlich von dem Großgruppenverfahren World Café geprägt, das die Organisationsberater Juanita Brown und William Isaacs entwickelt haben. Isaacs arbeitete Anfang der 1980er Jahre mit dem Quantenphysiker David Bohm zusammen und entwickelte daraus mit Peter Senge und seinen Mitarbeitern am MIT Center For Organizational Learning den Dialog als zentrales Element einer „lernenden Organisation“. Der Ansatz nähert die Rollen zwischen Führenden und Geführten im Sinne flacher Hierarchien noch weiter an. Die Teams von hoch qualifizierten Wissensträgern in den vernetzten Strukturen sind nicht mehr so stark von einem charismatischen Leader abhängig, sondern von den gesamten förderlichen Bedingungen eines Organisationsystems.

#### Führung im Netzwerk

In Theorie und Praxis leitet dieser neue Fokus die Abkehr von einem personen-

zentrierten „heroischen“ Führungsverständnis ein. Im Vordergrund systemischer Ansätze steht die netzwerkorientierte Vermittlung von Führungskompetenzen, welcher der kollektiven Intelligenz mehr Raum in Innovationsprozessen gibt. Die Motivationsfunktion der Führungskräfte im Enterprise 2.0 besteht daher vor allem in der Unterstützung der Selbststeuerung. Die dialogisch kompetenten Führungskräfte werden zu „spezialisierten Kommunikationsknoten“ in einem Netzwerk von hoch qualifizierten Wissensträgern. Letztere wollen bereits von sich aus etwas Neues kreieren, was sich in der Wissensgesellschaft durch eine starke Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit ausdrückt. Gerade die jüngere Generation legt großen Wert auf abwechslungsreiches Arbeiten in selbstgesteuerten Kontexten, in der sich die eigenen Kompetenzen weiterentwickeln lassen. Daher sind vor allem die jüngeren Beschäftigten offen für eine lernorientierte Unternehmenskultur auf Basis eines dialogischen Führungskonzepts.

### Dialogfähigkeit erhöhen

Hinter dem Führungsverständnis steht die Annahme, dass die systematische Erhöhung der Dialoghäufigkeit durch moderierte Methoden wie dem World Café auch die Dialogfähigkeit steigert. Das schrittweise Vorgehen durch die Trainings für die Führungsebene, welche ihre dialogischen Kompetenzen dann an ihre Teammitglieder als den zentralen Stakeholdern weitergeben, bietet ein hohes Potenzial für den Austausch impliziten Wissens als Basis für neue Lernprozesse. Die Entwicklung vom traditionell delegierenden und dabei kontrollierenden Manager zum inspirierend-visionären Leader wird durch ein so verstandenes dialogisches Führungskonzept weiter fortgesetzt. [3]

Der Dialog ist eine hierarchiefreie Gesprächsform. Eine dialogische Führung baut daher nicht auf den traditionellen Formen auf und hat dafür bis heute noch immer mit gehörigen Akzeptanzproblemen zu kämpfen. Die Führungspraxis muss somit im Rahmen eines kontinuierlichen Coachingprozesses allmählich reflektiert und verändert wer-

den, damit sie von allen Beteiligten auch wirklich gelebt wird. Reine Lippenbekenntnisse in Verbindung mit groß angekündigten Großgruppenverfahren, die dann lediglich als „einmaliger“ Beitrag der Geschäftsleitung den Kick-Off-Workshop aufpeppen sollen, bringen den ganzen dahinterliegenden dialogischen Ansatz schnell in den Ruf einer Managementmode ohne nachhaltige Relevanz.

Damit wären große Chancen für die immer stärker vernetzten Unternehmen vertan, denn die zentrale Funktion des Dialoges liegt in der Herausbildung gemeinsamer Wirklichkeitskonstruktionen als Basis erfolgreicher Kooperation. Gerade bei heterogenen fachlichen und kulturellen Hintergründen der Beteiligten können gemeinsame mentale Modelle geschaffen werden, die neue Prototypen erst möglich machen.

### Kommunikationsnetzwerke entwickeln

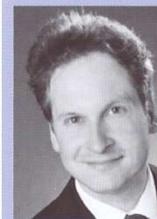
Hier bieten sich wichtige Anknüpfungspunkte für die neue Rolle der Hochschulen in den Innovationsprozessen der Wissensgesellschaft an. Innovationen werden hierbei als komplexe transdisziplinäre Prozesse betrachtet. Sie setzen eine Reflexion des sozialen Beziehungsgefüges und der Kontextbedingungen voraus. Daher können sie von den Sozialwissenschaften nicht nur analysiert, sondern auch hervorgebracht und (mit-)gestaltet werden. Die Veränderungsprozesse werden so selbst zu Lernprozessen, welche die Reflexions- und Gestaltungsfähigkeiten der Beteiligten erhöhen. Um dies fundiert zu erreichen, liegt die neue Rolle der Sozialwissenschaften neben dem gängigen Wissenstransfer in der Entwicklung und Gestaltung von komplexen Kommunikationsnetzwerken als geeigneten Kooperationsformen zur gleichberechtigten Wissensgenerierung mit den Vertretern der Praxis. [4]

In der Praxis fehlen solche Reflexionsräume zur Gestaltung von Lernprozessen häufig noch. Die Hochschulen stehen auf diesem neuen Weg eines strategischen Lernpartners für die Praxis ebenfalls am Anfang, auch wenn es

bereits vielversprechende erste Ansätze in transdisziplinären Forschungszentren gibt. Die kollektive Intelligenz einer Gruppe ist ein Schatz, der sich nur sehr schwer mit hierarchischem Denken und technisch fixierten Lösungen heben lässt. Die Dialogische Führung stellt den Raum für soziale Innovationen bereit, die für die produktive Nutzung der „Weisheit der Vielen“ in Wissenschaft und Praxis eine wertvolle Hilfe sein kann.

### Literatur:

- [1] Surowiecki, James (2007): Die Weisheit der Vielen, 2. Aufl., München: Goldmann.
- [2] Hurley, Thomas J./Brown, Juanita (2010): Conversational Leadership: Thinking Together for a Change, in: Oxford Leadership Journal, March 2010, Volume 1, Issue 2, pp.1-9.
- [3] Krohn, Michael (2011): Dialogische Führung und Coaching in Netzwerkorganisationen, in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC): Band 18, Heft 4 (2011), Seite 399-412.
- [4] Howaldt, Jürgen/Schwarz, Michael (2012): Zur Rolle der Sozialwissenschaften in gesellschaftlichen Innovationsprozessen, in: Beck, G./Kropp, C. (Hrsg.): Gesellschaft innovativ, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 47-64.



### Der Autor:

Dr. Michael Krohn ist Geschäftsführer eines Forschungsschwerpunkts zur Gestaltung von Informationstechnik an der Universität Kassel. Neben den Anforderungen eines transdisziplinären Forschungsmanagements beschäftigt er sich mit dialogischen Führungsprozessen in der Wissensgesellschaft.

krohn@wissensmanagement.net