

## side step

Juli 2011

Thema: schlau sein

**Outsourcing-Opfer: das Denken**

Dem Takt des Fließbands folgen und jede Minute besinnungslos dem ersehnten Feierabend entgegenarbeiten – die Industriegesellschaft forderte vor allem körperliche Leistung vom Menschen. In der Massenfertigung spielte die geistige Tätigkeit des Mitarbeiters in den unteren Rängen keine Rolle, mehr noch: Sie erwies sich vielerorts als kontraproduktiv für Mensch und Organisation. Für viele war Arbeit nur erträglich, indem sie ihr Denkvermögen während der Arbeit systematisch ausblendeten. Das Gehirn wurde sprichwörtlich frühmorgens am Werkstor abgegeben und abends pünktlich wieder abgeholt.

Bereits Ende der 1970er Jahre wurde dies für die Bundesregierung zum Ausgangspunkt eines 100-Millionen Programms zur Humanisierung der Arbeitswelt. Das outgesourcte Denken sollte wieder in die Organisationen Eingang finden, die Arbeit sollte interessanter, reichhaltiger werden.

# Nicht vergessen: Hirn einschalten

Warum in Organisationen noch immer zu wenig intelligente Fragen gestellt werden. Von Heiko Roehl und Martin Spilker

Heute, so sollte man meinen, hat sich das Thema weitgehend erledigt. Es wird mitgedacht. Der engagierte Mitarbeiter bringt sich ein, er trägt mit an der Verantwortung und kann sich in den Organisationen unserer Wissensgesellschaft immer stärker auch geistig verwirklichen. Aber ist das tatsächlich so? Oder gelingt es den Organisationen heute nur besser, Menschen glauben zu lassen, dass sie mitdenken?

Lassen zum Beispiel Chefs alle möglichen Ideen und Beteiligungsfantasien ihrer Mitarbeiter im Sinne einer Corporate Cultural Correctness theoretisch zwar zu, denken aber gar nicht ernsthaft an deren praktische Umsetzung. Viel zu aufwendig. Und halten Mitarbeiter vielleicht oft mit ihren kreativsten Ideen lieber hinterm Berg, weil sie gar nicht wirklich beim Wort und in die Verantwortung genommen werden möchten. Viel zu anstrengend.

Bleibt es also oft bei einer stillschweigenden Passivitäts-Übereinkunft zwischen Führung und Mitarbeitern, um des angenehmen Betriebsklimas willen. Und verhindert das vielleicht die eigentlich so notwendigen Intelligenz- und Innovationschübe für die Organisation?

**Wichtig ist, was für die Organisation wichtig ist.**

Erfolgreiche Organisationen haben äußerst effiziente Mechanismen, um Menschen davon zu überzeugen, dass genau das wichtig ist, was für die Organisation wichtig ist. Ein Ölkonzern sieht die Welt im Wesentlichen als Ort, an dem Öl existiert, das aus dem Boden geholt werden muss. Jeder wird zugeben, dass dies ein durchaus komplexer, die volle Ingenieurs-Kompetenz erfordernder Vorgang ist. Warum aber eine Organisation aus ein paar Kilometern Tiefe Unmengen Öl holen kann, aber nicht in der Lage ist, ein Leck innerhalb von ein paar Tagen zu schließen, wirkt zunächst mal trotzdem seltsam. Ein möglicher Grund: Alles,

was in der Organisation vor sich geht, ist dem einen Ziel (Öl aus der Erde holen!) untergeordnet. Und alles, was diesem Ziel dient, ist relevant. Um das Ziel erreichen zu können, muss die Organisation all jenes, das nicht der Zielerreichung dient, ausblenden (zum Beispiel auch: die intensive Beschäftigung mit eventuellen Lecks). Sie würde sonst in der Informationskomplexität ihres Umfelds ertrinken. Jede Organisation braucht diese stabilen Wahrnehmungsmuster, mit denen sie sich auf die Welt zubewegt, um sich selbst Sinn zu geben und sich fortzusetzen. Deshalb lernt jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter bereits in den ersten Monaten, die Welt so zu sehen, wie die Firma sie sieht. Mit den Jahren wird es beim Blick aus der Innenwelt für die Menschen immer unvorstellbarer, dass überhaupt etwas anderes existiert als „das Sinnstiftungsuniversum eigene Organisation“. Nur so lässt sich die Inbrunst erklären, mit der Mitarbeiter von Firmen für landwirtschaftliche Technologien beim sonntäglichen Frühstück von Melkmaschinen und Gülleanlagen sprechen. Oder wie sich Mitarbeiter von Firmen, die Dichtungssysteme für die Lebensmittelindustrie herstellen, stundenlang darüber aufregen können, dass auf den Pappscheiben, die in den Deckeln von geöffneten Nuss-Nougat-Creme-Gläsern liegen, mit der Zeit immer so ein hässlicher Fettrand entsteht.

**Hallo Denkrahmensprenger**

Es liegt in der Natur der organisierten Wertschöpfung, dass alles, was nicht in die Wahrnehmungs- und Denkmuster der Organisation passt, als nicht existent erklärt werden muss. Abweichende Informationen aus dem Umfeld (siehe auch: Finanz- und Wirtschaftskrise!) gehören dazu ebenso wie Ideen von Mitarbeitern, die den Denkrahm des Gewohnten, Geliebten, Gelebten der Organisation sprengen. Deshalb müssen wirklich innovative Organisationen auch ständig so darum kämpfen, lieb gewonnene Erfahrungen infrage zu stellen (gibt es unseren Markt eigentlich noch?) – am besten durch Irritation von außen: „Lassen Sie uns doch einmal einen echten Querdenker einladen!“

**Systemvernunft: oft leider unvernünftig**

Management und Mitarbeiter mögen sich noch so vehement gegen die systematische Verdummung stemmen, der sie täglich ausgeliefert sind: Am Ende obsiegt meist doch der „kollektive Akteur Organisation“, indem er Abweichendes undiskutierbar macht. Die Projektidee stirbt, die Produktinnovation landet in den Akten, der Bericht zur notwendigen Reorganisation verschwindet erst einmal im Schrank. So wird beim Menschen in der Organisation Vernunft zur Systemvernunft, die all das für gut und richtig befindet, was die Organisation als gut und richtig erscheinen lässt.

Deshalb müssen Fragen wie diese erlaubt sein – auch wenn sie ein bisschen weh tun: Wie vielen Mitarbeitern und Führungskräften gelingt es, ihre diversen Intelligenzen wirklich ins große Organisationsspiel zu bringen, wirklich kluge Fragen zu stellen und die wirklich schlauen Lösungen umzusetzen? Wird das Hirn heute zwar meist ins Unternehmen mitgenommen – darf aber dann nicht eingeschaltet werden?

Ist die Zeit endlich reif für den Ausbruch aus der Systemvernunft?

Martin Spilker ist Direktor des Programms „Unternehmenskultur in der Globalisierung“ und Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung.

Prof. Dr. Heiko Roehl ist Leiter der Unternehmensorganisation bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Er organisiert und gestaltet Veränderung in Unternehmen.

# „Man muss darüber nachdenken, wann man besser nicht nachdenkt.“



## Herr Gigerenzer, was ist für Sie Intelligenz?

Intelligenz ist nicht zwangsläufig bewusst und hängt nicht nur mit Nachdenken, Überlegen, Logik zusammen. Ein Großteil unseres geistigen Lebens hat mit Logik wenig zu tun und ist unbewusst. Es gibt also zwei Arten von Intelligenz, und wir brauchen beide: Nachdenken und Intuition. Die Frage ist: In welchen Situationen, bei welchen Problemen sollen wir unserer Intuition vertrauen – und eben nicht nachdenken?

## In welchen denn?

Man muss darüber nachdenken, wann man besser nicht denkt. Als Elfmeterschütze in einem ausverkauften Stadion sollte man nicht über Schrittfolge, Winkel und die Brillanz des gegnerischen Torhüters nachdenken. Sondern hier gilt: weg mit den Gedanken. Lass den Körper, der weiß, was er zu tun hat, seine Arbeit tun.

## Wie funktioniert Intuition?

Intuition ist gefühltes Wissen, das schnell im Bewusstsein ist, dessen zugrunde liegende Prozesse wir nicht kennen, aber das vieles von unserem Verhalten steuert. Sie basiert oft auf sehr einfachen Heuristiken. Also auf Strategien, die bewusst Informationen ignorieren, die sich auf das wichtige konzentrieren und den Rest beiseite lassen.

## Heuristiken sind im Grunde Faustregeln, oder?

Ich verwende die umgangssprachliche Faustregel in der Tat synonym mit der wissenschaftlichen Heuristik.

## Ein Beispiel für eine konkrete Heuristik, bitte.

Da muss ich Ihnen ganz konkret eine Frage stellen: Welche Stadt hat mehr Einwohner, Detroit oder Milwaukee?

## Detroit?

Richtig. Wir stellten diese Frage einmal in einem College-Kurs amerikanischer Studenten. Rund 40% entschieden sich für Milwaukee, die anderen für Detroit. Anschließend fragten wir eine Gruppe deutscher Studenten. Praktisch alle gaben die richtige Antwort. Sind die Deutschen deshalb schlauer oder geografisch cleverer? Nein, sie wussten einfach nur sehr wenig über Detroit und viele hatten von Milwaukee noch nicht einmal etwas gehört. Sie haben sich auf ihre Intuition verlassen und sind einer einfachen Faustregel gefolgt: Wenn du den Namen der einen Stadt, nicht aber den der anderen kennst, dann schließe daraus, dass die wiedererkannte mehr Einwohner hat. Die amerikanischen Studenten konnten sich nicht an diese Faustregel halten, weil sie beide Städte kannten. Sie wussten zu viel.

Prof. Gerd Gigerenzer ist Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, die Koryphäe für intuitive Intelligenz, ein Analytiker von Weltruhm, also (vermeintlich) eher links-hirrig. Ein Gespräch über Heuristiken, den Wert von Unwissenheit und das Problem mit der Selbstaufmerksamkeit.

## Unwissenheit kann von großem Wert sein.

Genau.

## Wie viel Intuition können Sie sich beim Forschen, einer eigentlich doch sehr analytischen Arbeit, erlauben?

Spitzenforschung ist ohne Intuition nicht möglich. Ohne Risiken und Wagnisse einzugehen und Sprünge zu machen, geht es in der Forschung nicht. Wenn wir „neue Forschung“ machen wollen, dann gibt es keinen Algorithmus dafür rauszufinden, was das ist. Ich muss meiner Intuition trauen. Aber es gibt dann natürlich auch analytische Methoden, mit denen man die Hypothesen testet.

## Heißt das: Logik ist überschätzt?

Kann man durchaus so sagen. Nachdenken und Intuition sollten nebeneinander und gleichwertig behandelt werden.

## Mehr Information und mehr Berechnungen führen also nicht immer zu besseren Lösungen?

Ein Beispiel aus dem Golfsport: In einer Studie wurden einmal zwei Gruppen von Golfspielern, Anfänger und Golf-Experten, gebeten, einen Schlag auszuführen. Einmal hatten sie dafür nur drei Sekunden Zeit; das andere Mal gab es kein Zeitlimit. Das Ergebnis: Wenn der Anfänger ganz wenig Zeit hat, wird er schlechter. Das heißt: Ein Anfänger braucht Zeit zum Nachdenken. Wenn man dem Experten nur drei Sekunden für einen Schlag gibt, wird er besser. Er profitiert davon, dass es einen gewissen Zeitdruck gibt. Denn die Intelligenz des Experten steckt im Körper. Alles ist günstig, was seine Selbstaufmerksamkeit verringert. Keine Zeit zu haben, zählt dazu.

In einem weiteren Experiment instruierte man die Golfanfänger und -experten anders: Sie sollten genau auf ihre Bewegungsabläufe beim Schlag achten. Unter dieser Prämisse werden Anfänger besser. Der Anfänger braucht das. Der Experte dagegen wird schlechter, wenn er zu viel Zeit zum Nachdenken hat.

Also: Weniger Zeit kann – vor allem für Experten – mehr sein. Genauso wie weniger Selbstaufmerksamkeit auf das, was man tut, zu besseren Ergebnissen führen kann.

## Das klingt, als könnte man das auch strategisch nutzen.

Ja, etwa beim Tennis. Angenommen, Ihr Partner spielt Sie heute mit seiner phänomenalen Rückhand total an die Wand. Wenn Sie die Seiten wechseln und er an Ihnen vorbeigeht, dann probieren Sie einmal etwas, sagen Sie: Du hast eine solche Rückhand heute, wie machst du das nur?

Dann haben Sie eine gute Chance, dass er beginnt, darüber nachzudenken, warum er heute so gut spielt. Und damit schlechter wird.

## Machen intuitive Entscheidungen glücklicher als logische?

Die Maximierer, also die, die lange Entscheidungswege gehen, sind nachgewiesenermaßen unzufriedener, neigen sogar zu Depressionen.

Nehmen Sie mal an, Sie wollen eine Hose kaufen. Sie gehen ins erste Kaufhaus und checken dort die Hosenlage, dann gehen Sie weiter ins nächste Kaufhaus, dann in eine Boutique, noch eine Boutique etc. Am Ende des Tages, kurz vor Ladenschluss, kaufen sie, ganz logisch, eine Hose. Sie sind aber alles andere als sicher, ob das die beste Hose für Sie ist. Wenn Sie nach dem intuitiven Prinzip vorgehen, legen Sie ein paar wenige Entscheidungskriterien fest, z. B.: Die Hose muss gut genug, schwarz und darf nicht zu teuer sein – und natürlich muss sie passen. Sie kaufen eine solche Hose und gehen dann ganz entspannt einen Kaffee trinken.

## Besten Dank, Herr Gigerenzer.

# „Wir haben eine gute Tür.“

Die Zentrale Intelligenz Agentur ist nach eigener Aussage „ein kapitalistisch-sozialistisches Joint Venture mit dem Anspruch, neue Formen der Kollaboration zu etablieren“. Ein Gespräch mit ihrem Geschäftsführer Holm Friebe, der Volkswirt, Journalist, Dozent, Autor und eher rechtshirig ist. Über selektive Ignoranz, den Wert von „tinkering“ und das Fiese an Bauernschläue.

## Herr Friebe, was ist Intelligenz?

Ich würde sagen: Die Fähigkeit, keinen Unsinn zu erzählen. Humor ist für mich immer ein Marker für Intelligenz.

## Wie trainieren Sie Ihre Intelligenz?

Zeitung lesen. Bücher lesen. Mit intelligenten Leuten reden.

## Erzählen Sie bitte mal, wie Sie arbeiten. Was tun Sie, um Dummheit zu vermeiden?

Ich fasse wenige physische Dinge an außer der Laptoptastatur. Meine Tätigkeit besteht aus Ausdenken, Konzipieren, Texten. Die gesamte Arbeit und Zusammenarbeit findet in der Cloud statt, das heißt im Wesentlichen: in Google-Docs und Skype-Gruppenchats. Als Organisation sind wir zwar anti-hierarchisch und grundsätzlich offen, haben aber eine „gute Tür“, wie man bei Diskotheken sagt. Intellektualität, Humor und ein guter Umgang mit Worten sind Zugangsvoraussetzungen. „Wenn die Worte nicht stimmen, stimmen die Werke nicht“, sagt Konfuzius. Deshalb bitten wir Leute, die sich bei uns bewerben, einen Probeartikel für unser Weblog Riesenmaschine.de zu schreiben. Wenn sie den Ton und Spirit treffen, sind die Chancen gut, dass sie zu uns passen.

## Ihre ZIA gilt als Sonderling unter den Kreativagenturen. Was macht sie so besonders?

1. Wir sind ein virtuelles Unternehmen: keine gemeinsamen Räume, kein Betriebsvermögen, keine Angestellten.
2. Wir mischen akademische mit visueller Intelligenz: Kulturwissenschaftler und Ökonomen arbeiten mit Designern zusammen.
3. Wir leisten uns fixe Ideen: Nicht nur Kundengeschäft, sondern selbst programmierte Projekte, an denen man kompromisslos Neuland erforschen und innovative Ideen roadtesten kann.
4. Wir kultivieren einen sehr eigenen intellektuellen Hausstil – und muten unseren Auftraggebern einiges zu. Indem wir unsere Kunden für schlau verkaufen, entstehen aber auch sehr eigenwillige Resultate.

## In welchen Bereichen ist in Ihrer Agentur Dummheit gestattet? Verrichten diese dumme Arbeit auch weniger intelligente Mitarbeiter?

Nein. Wir haben keine Praktikanten oder „Somebodies“ (as in „Somebody has got to do it.“), die bei uns die stumpfsinnigen Tätigkeiten absolvieren würden. Deshalb gibt es bei uns auch keine stumpfsinnigen Tätigkeiten und allenfalls selektive Ignoranz. Schlimmer als eingestandene Dummheit oder Ahnungslosigkeit finde ich aber Bauernschläue. Diese Angewohnheit, sich mit erstbesten Lösungen zufrieden zu geben, Bullshit zu verbrämen und darauf zu spekulieren, damit davonzukommen, ist ein schleichendes Gift, deshalb regelrecht gefährlich, gleichwohl weit verbreitet.

## Würden Sie sagen, es gibt so etwas wie eine „eigene organisationale Intelligenz“ der ZIA?

Es gibt ein Hinterland, ein Umfeld, einen Resonanzraum – früher hätte man Zusammenhänge gesagt, heute heißt das Netzwerk – von ca. 50 intelligenten Menschen, die unterschiedlichen Professionen nachgehen und an ganz unterschiedlichen Orten der Welt sitzen, aber über einen permanent mitlaufenden Chat lose verbunden sind und das Zeitgeschehen beiläufig kommentieren. Diese Ressource lässt sich anzapfen und macht vielleicht den „Eigensinn“ der Organisation aus. Um nicht „Schwarmintelligenz“ zu sagen.



## Sie glauben also an die „Intelligenz der Vielen“?

Ja. Das schöpferische Genie ist ein Phantasma der bürgerlichen Gesellschaft. Ausnahmen bestätigen die Regel.

## Gibt es einen Zusammenhang zwischen Intelligenz und Erfolg (oder: Gelingen)?

Kommerzieller Erfolg kann auch das Ergebnis von hirnlosem Fleiß oder Bauernschläue sein, wenn man für Kunden arbeitet, die genau das goutieren. Das Glück ist mit den Dummen. Was das Gelingen anbetrifft, so gilt der ewig ragende Nietzsche-Satz: „Alle guten Dinge haben etwas Lässiges und liegen wie Kühe auf der Wiese.“

## Man spricht von den Spezial-Intelligenzen, die man fürs Überleben / Erfolghaben / Zurechtkommen heute und morgen braucht? Welche halten Sie für die wichtigsten?

„Hidden Intellectualism“ oder auch „Street Smartness“ sind nicht an die akademische Ausbildung gebunden, sondern weit verbreitete Formen von angewandter, alltäglicher Intelligenz und Findigkeit. „Design Thinking“ oder auch „Tinkering“ (Herumbasteln) meint praktisch angewandte Formen von Intelligenz, die sich im spielerischen aber hartnäckigen und unorthodoxen Lösen von Problemen und vertrackten Denksportaufgaben erweist. Zusammen sind das die Resilienzfaktoren und Strategien zum individuellen Überleben und Lösen der gesellschaftlichen „wicked problems“.

## Besten Dank, Herr Friebe.

Willkes Weitwinkel

# Nicht ganz ungefährlich: normalisierte Dummheit

Viele Führungskräfte leben und wirken in der Annahme, dass man für eine intelligente Organisation nur möglichst viele intelligente Menschen braucht. Helmut Willke, Professor für Global Governance an der Zeppelin-University, entlarvt das als Irrglauben. Er beschreibt, warum es so wichtig ist, eine Organisation als Organisation intelligent zu machen.

Wenn Organisationen nicht aus Menschen bestehen, sondern aus kondensierten und abgelagerten Kommunikationen (in Form von Strukturen, Prozessen und Regeln), dann folgt zwingend, dass Organisationen als soziale Systeme dumm oder intelligent sein können. In der Praxis ist dies längst angekommen – es gibt nicht nur PE, sondern eben auch OE, also ein eigenständiges Feld der „Entwicklung“ von Organisationen. Unklar ist und bleibt aber in hohem Maße, was hier „Entwicklung“ eigentlich beinhalten soll und kann. Ich greife hier nur einen singulären Aspekt heraus: die Entwicklung zur intelligenten Organisation.

## Unsere Unis: dumme Organisationen mit ziemlich intelligenten Menschen

Normalisierte Dummheit der Organisation ist ein Zustand, in dem die meisten Führungskräfte noch annehmen, dass für eine intelligente Organisation nichts anderes nötig sei als intelligente Menschen. Dieser frappierende Irrtum versteckt sich in der Regel hinter Floskeln wie: „Es kommt auf die Menschen an“; „die MitarbeiterInnen sind unser wichtigstes Kapital“; „im Mittelpunkt steht der Mensch“; etc. Das alles ist nicht falsch – es ist nur eben auch nicht richtig. Denn es gibt dumme Organisationen mit ziemlich intelligenten Menschen – etwa unsere Universitäten; und es gibt hoch intelligente Organisationen/Institutionen, die mit durchschnittlichen Menschen auskommen (müssen) – etwa die Institutionen der Demokratie.

Im Kern sind die Bedingungen der Entwicklung zur intelligenten Organisation gar nicht so geheimnisvoll. Es geht darum, die Organisation als Organisation, also die konstitutiven Komponenten der Organisation selbst intelligent zu machen. Die wichtigsten genuin organisationalen Komponenten sind (Organisations-) Strukturen, (Geschäfts-) Prozesse und Regelsysteme. Intelligente Strukturen sind solche, die optimal auf die gegebenen Umweltherausforderungen hin angepasst sind – im Kern geht es um ein strategisch ausgerichtetes kontinuierliches „restructuring“. Intelligente Geschäftsprozesse sind solche, welche die Kernkompetenzen der Organisation (der Organisation!) optimal in Güter umsetzen – im Kern geht es um strategisch ausgerichtete Prozessoptimierung. Intelligente Regelsysteme sind solche, die Aufbau, Nutzung und Revision der organisationalen Expertise optimal fördern, statt dies zu behindern – im Kern geht es um ein strategisch auf Kernkompetenzen ausgerichtetes Wissensmanagement und die Ermöglichung einer lernenden Organisation.

## Die Menschen stören

Wenn dies alles so einfach klingt, warum ist es dann in der Praxis so schwierig? Nach zwanzig Jahren Praxis in diesem Feld muss ich sagen: Die Menschen stören gewaltig beim Aufbau der intelligenten Organisation. Merkwürdigerweise betrachten gerade kompetente Führungskräfte eine eigenständige Intelligenz der Organisation entweder als Zumutung oder als Bedrohung. Noch merkwürdiger ist, dass alle von Kooperation, verteiltem Lernen, group-work, kooperativen Lernplattformen etc. reden und keiner sich in der Realität damit anfreunden kann. Der unselige Bacon'sche Spruch „Wissen ist Macht“ spukt nach wie vor in vielen Köpfen gerade der Kompetenten herum und verhindert die entscheidende Einsicht: „Geteiltes Wissen ist potenzierte Macht“.

## Ein Intelligenz-Sturm zieht auf

Weitwinkel-Ausblick: Wenn es den Organisationen des „Alten Europas“ nicht gelingt, ihre organisationale Intelligenz drastisch zu steigern, welche Chancen wollen sie sich dann gegenüber dem Ansturm der millionenfachen humanen Intelligenz der „emerging economies“ ausrechnen?

Von Stefan Scheer, Creative Director der Agentur Scheer, und Tim Turiak, Autor und Redakteur, die gemeinsam die Innovationsplattform [www.innovationstunten.com](http://www.innovationstunten.com) betreiben.

# Intelligenz macht nur Sinn, wenn sie Sinn macht.

Der Begriff Intelligenz ist in den letzten Jahrzehnten zu einem topmodischen Gegenstand akademischer Betrachtung geworden. Dabei ist die Bewertung ihres praktischen Einsatzes ein bisschen aus dem Blickfeld geraten. Denn was auf dem Thesenpapier das Tier zum Menschen macht, wird in der freien Wildbahn zu jedem denkbaren Zweck eingesetzt. Intelligenz kommt zum Einsatz, um Profite zu maximieren, Kinder zu erziehen, Symphonien zu schreiben oder Pläne für die Rodung von Regenwäldern zu erarbeiten.

Doch ist Intelligenz eine absolute Größe oder muss sie im Kontext betrachtet und bewertet werden? Tat-

sächlich hat sich bereits Immanuel Kant mit dem Einsatz der Intelligenz auseinandergesetzt – damals noch unter dem Label „Vernunft“. Seine Erkenntnis ist heute noch so radikal wie im 18. Jahrhundert: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“

Kann man daraus etwas für das Geschäftsleben von heute ableiten oder ist der kategorische Imperativ nur eine philosophische Kuriosität? Nicht, wenn man einer neuen Generation von Unternehmern glaubt, für die Intelligenz nicht in erster Linie ein Mittel zur Eroberung des Marktes ist, sondern ein Instrument, um das Wohl der Allgemeinheit zu fördern. Das Besondere an ihrem Ansatz: Geschäft und Ethik existieren nicht nebeneinander. Die Prinzipien höherer Vernunft werden zum Kern und Antrieb des Unternehmens.

## Kants Erben als Businessmen.

Fotos  
 peepoople © Camilla Wirseen  
 33needs © 33needs  
 Groasis © AquaPro

## 3 Beispiele für praktische ethische Intelligenz:

Eine Idee von großer Tragweite hatte der Architekt Anders Wilhelmson. Er beschäftigte sich mit dem Phänomen explodierender Slums und den dort herrschenden katastrophalen hygienischen Zuständen. Oft fehlt es hier an einer sanitären Infrastruktur, und die Menschen verrichten ihr Geschäft vor der Haustür. Die Folgen: verseuchtes Wasser, grassierende Krankheiten und Epidemien. Wilhelmson wurde schnell klar, dass er hier mit einem traditionellen Architekturverständnis wenig ausrichten konnte. Stattdessen initiierte er einen Lösungsprozess, in den er möglichst viele Kompetenzen einbezog: etwa die von Betroffenen aus den Gegenden, aber auch von Fachleuten vom Institut für Agrarwissenschaften in Uppsala oder vom Royal Institute of Technology in Stockholm. Das Ergebnis ist ein Produkt, so revolutionär wie einfach: eine Plastiktüte. Natürlich ist die Peepoo, wie Wilhelmson seine Erfindung nennt, kein einfaches Stück Plastik. Die Tüte ist von innen mit Urea beschichtet, einem Stoff, der

die Keime in den Exkrementen zuverlässig entschärft. Die Hülle besteht aus Ecovio. Ecovio verwandelt die Tüte samt Inhalt innerhalb von zwei bis drei Wochen in einen hochwirksamen Dünger. Das Potenzial der Erfindung ist immens. In die Peepoo ist eine DNA eingewoben, die Regionen, Länder, vielleicht sogar die ganze Welt verändern kann.

Wilhelmson hob deshalb das Unternehmen Peepoople aus der Taufe, das sich fortan der Verbreitung des Produkts widmet. Peepoople ist von Anfang an eine profitorientierte Organisation, die eben nicht auf den Fluss von Spendengeldern angewiesen sein, sondern aus eigener Kraft wachsen will. Darum experimentiert man auch derzeit, welches Geschäftsmodell die größte Wirkung entfalten kann. Das Unternehmen will weit über die Dinge der Hygiene hinaus die Gesellschaft positiv beeinflussen. Zum Beispiel indem Frauen als Mikrounternehmerinnen ausgebildet und eingesetzt werden; indem man über den Einsatz des Düngers in hauseigenen Kleinstgärten aufklärt; und indem man gebrauchte Peepoos zurück- und als Dünger weiterverkauft.

Auch Josh Tetrick dachte über die Frage nach, wie man jenseits von traditioneller Entwicklungshilfe den großen Teil der Menschheit unterstützen kann, der in Armut und Elend lebt. Mit dem Webangebot 33needs hat er eine Plattform geschaffen, auf der Social Startups potenzielle Investoren suchen und finden. Keine Banken oder Finanzprofis, sondern Menschen mit einem ausgeprägten ethischen Bewusstsein.

Dazu geben die Unternehmen an, wie viel Startkapital sie aufnehmen, welches soziale Problem sie lösen und wie sie die Sache schließlich angehen wollen. Der „User“ kann \$10, \$100, \$1000 oder mehr investieren. Im Gegenzug erhält er keine Unternehmensanteile, sondern eine prozentuale Beteiligung am Umsatz für einen festgesetzten Zeitraum. 33needs finanziert sich dabei selbst, indem es 5 % der Kapitalspritze für sich behält. Sollte das Finanzierungsziel einmal nicht erreicht werden, verdient auch die Webplattform nichts.

Der Niederländer Pieter Hoff will mit seinem Unternehmen Groasis einen Beitrag dazu leisten, den Klimawandel zu stoppen.

Fünf Jahre hat er an einem Produkt namens Waterboxx herumentwickelt. Die Box ist etwa autoreifen groß und hat einen Deckel mit einem kreisrunden Loch in der Mitte. Pflanz man ein Bäumchen und stülpt die Box darüber, versorgt sie die Pflanze für ein Jahr mit Wasser. Das ist der speziellen Konstruktionsweise dieser Wunderschüssel zu danken. Unter der Abdeckung befindet sich nämlich eine Kammer, in der sich Regen- und Kondenswasser sammeln und eine vorzeitige Verdunstung verhindern. Ein Faden gibt täglich eine winzige Menge an die Wurzeln der Pflanze weiter. Die reichen dann schon mal mehrere Meter ins Erdinnere, wenn die Box nach einem Jahr entfernt wird.

Seinen wichtigsten Feldversuch startete Pieter Hoff

in einer Gegend, in der eigentlich kein Gras mehr wächst: in der Sahara. Die Ergebnisse stimmen optimistisch: Beinahe 90 % der mithilfe der Waterboxx gepflanzten Bäume überlebten, nachdem er sie wieder entfernt hatte.

Die Waterboxx könnte also Teil der Lösung einer Vielzahl von Problemen sein. Hoff macht sich dafür stark, überall da seine Box einzusetzen, wo die Böden austrocknen und die Menschen als Folge Hunger leiden müssen. Hier sollen wieder Bäume und Pflanzen wachsen, die zur Ernährung beitragen.

Damit seine Vision Wirklichkeit wird, will Hoff möglichst viele Partner für sein Geschäftsmodell gewinnen. Denn noch ist die Produktion zu teuer. 275 Dollar kosten 10 seiner Boxen. Das ist zwar immer noch ein Schnäppchen, bedenkt man wie viel die Waterboxx einspart. Doch einmal massenhaft hergestellt, könnte schon bald der Preis auf ca. 50 Cent pro Exemplar fallen.

Für das Ziel einer barrierefreien und fairen Globalisierung wird die Waterboxx dann zu einem wirkungsvollen Werkzeug. Sie könnte zum Zugpferd eines Aufschwungs der Dritten Welt werden.

Für Hoff, Wilhelmson, Tetrick und andere neue social businessmen ist das Experimentieren mit Ideen und Innovationen so natürlich wie das Ein- und Ausatmen. Ihre Geschäftsmodelle sind Prototypen für ein

neues, verantwortungsbewusstes, intelligentes Unternehmertum. Denn sie beziehen Folge- und Folgefolgekosten für Gemeinschaften, Ökologien und Ökonomien in all ihre unternehmerischen Aktivitäten ein. Sie schaffen Werte, die es verdient haben, nachhaltig genannt zu werden.

### Slums sind Märkte: peepoople



### Unternehmertum als neues Charity: 33needs.



### Die Wiederaufforstung der Welt: Groasis.



### Mehr Werte für mehr Mehrwert.

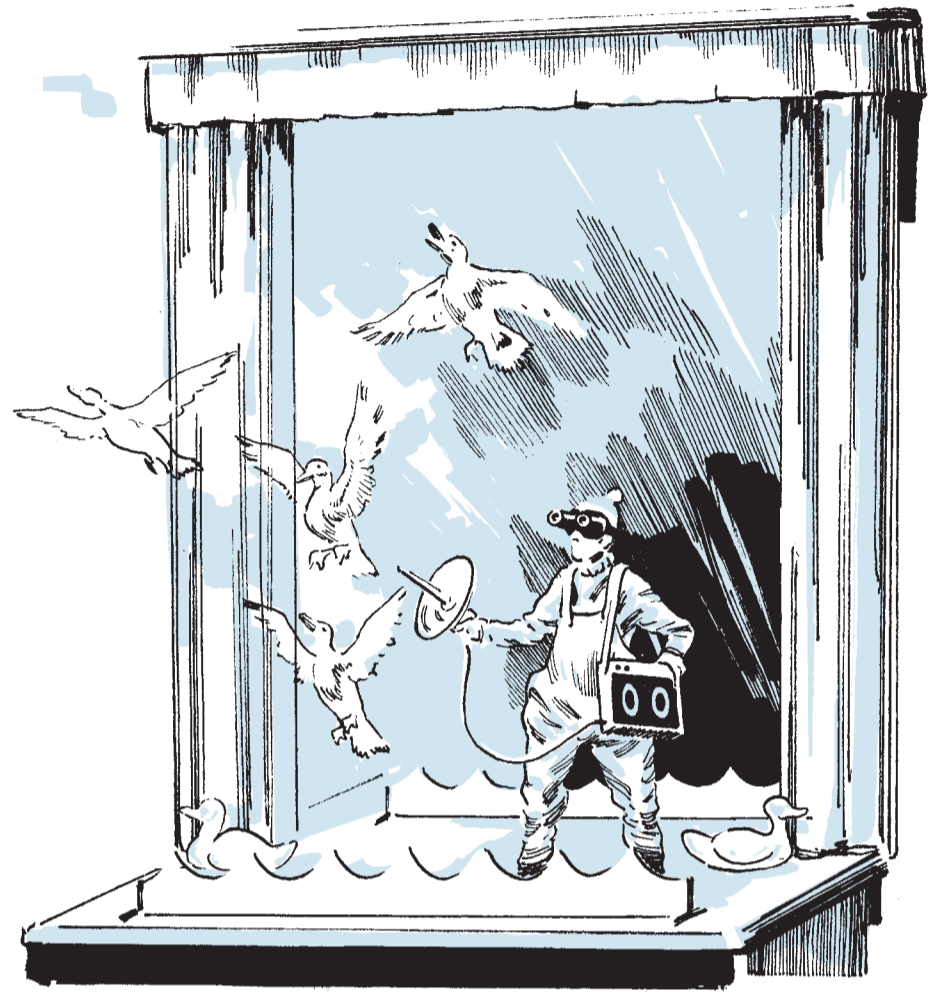
## 1. Kritische Intelligenz: Selektieren kاپieren

Wie erfüllen wir die immer häufiger und penetrant vorgebrachte Forderung, wir könnten uns nicht auf einmal erworbenem Wissen ausruhen und müssten „lebenslang lernen“? Wie können wir dem Anpassungsdruck standhalten, der von Globalisierung und Digitalisierung ausgeht? Welche neuen Fähigkeiten, „Schlüsseleigenschaften“, kognitiven Stile brauchen wir, um die Neue (Arbeits)-Welt und ihre veränderten Spielregeln zu begreifen und uns in ihr zu behaupten?

Heiko Ernst, Chefredakteur von „Psychologie heute“, hält diese drei Intelligenzen für die wichtigsten der Zukunft:

# Drei Intelligenzen für morgen

Illustrationen Jan Stöwe, Berlin.



Zwar sonnen wir uns in den Glanzdaten des wissenschaftlichen Denkens, wir sehen uns selbst als „Wissensarbeiter“ und „Symbolanalytiker“. Information gilt als der wichtigste Rohstoff unserer Zeit – und doch blüht der Aberglaube, und neue Abgründe des Unwissens und der Dummheit tun sich auf. Umberto Eco scheint recht zu behalten mit seiner Beobachtung: Die Menschen glauben in der wissenschaftlich entzauberten Welt nicht nichts, sondern alles. Information, das Know-what, reicht alleine nicht aus, um uns intelligenter zu machen. Sie muss mit Know-how verarbeitet, und das heißt: gebändigt, geordnet, bewertet und angewandt werden. Je höher der Informationsdruck steigt, desto dringlicher brauchen wir einen Zuwachs an Unterscheidungs- und Kritikfähigkeit. Nur kritische Denker treffen gute Entscheidungen – in ihrer Berufs- oder Partnerwahl, bei der Planung und Verwaltung ihrer Finanzen, in Bezug auf ihre Gesundheit und viele andere Lebensbereiche. „Kritisch denken“ heißt nicht, in allem Fehler zu suchen und eine Dauerpose des Kritteln und Mäkelns einzunehmen. Kritisch denken bedeutet, häufiger die Denkprozesse „höherer Ordnung“ einzuschalten: komplexe Zusammenhänge erkennen und verstehen, analysieren, urteilen, abstrahieren, synthetisieren.

Alle kritischen Denkprozesse müssen ihrerseits überwacht werden – durch metakognitives Monitoring, also die Überwachung des Denkens „von höherer Warte“ aus: Wie viel Zeit und Energie werden vernünftigerweise in eine Problemanalyse oder -lösung investiert? Was ist das Ziel der Problemlösung? Woran erkenne ich, dass ich das Ziel erreicht habe? Wann ist der Zeitpunkt zum Abbrechen gekommen? Und welche Fähigkeiten muss ich überhaupt einsetzen, um dem Ziel näher zu kommen?

## 2. Intuitive Intelligenz: Mut zur Planlosigkeit



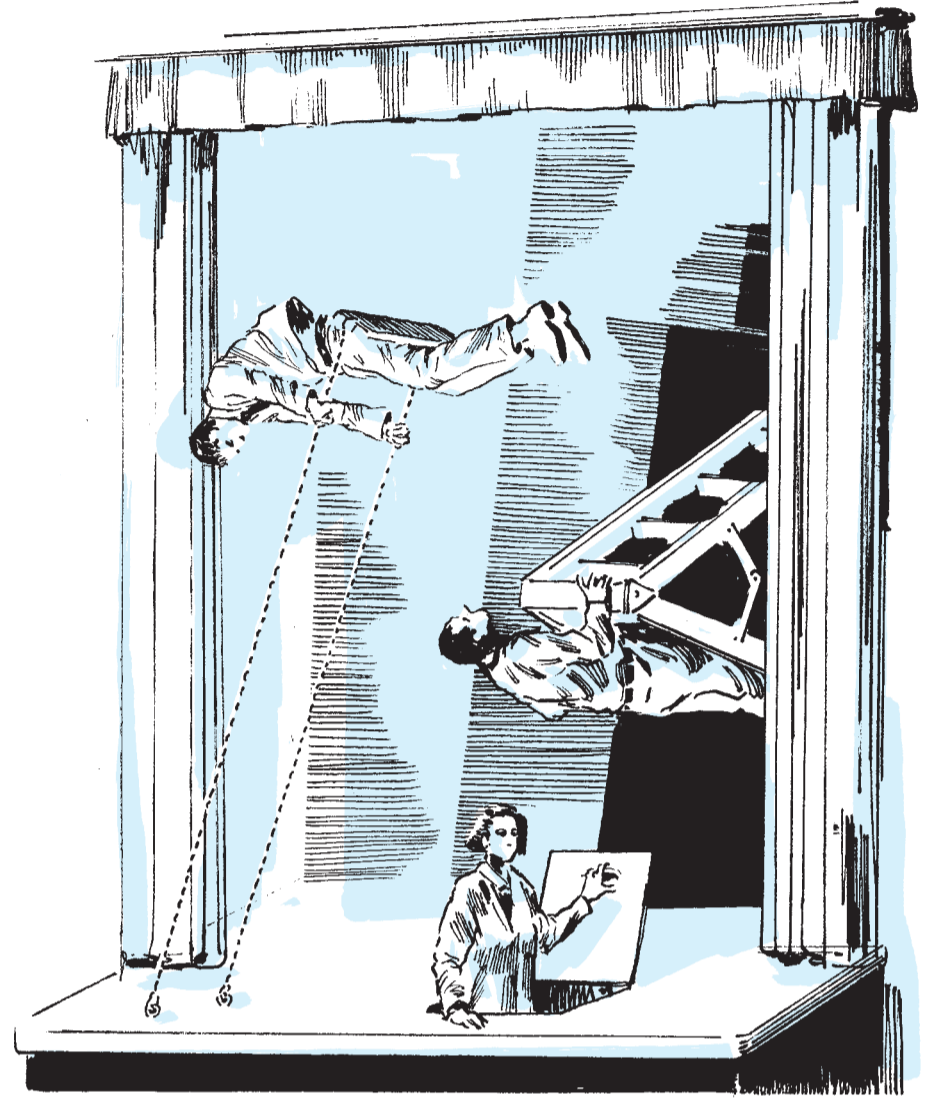
Wenn allein in erhöhter Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung schon eine intelligente Anpassungsleistung läge, müssten wir in der Tat zu Schnelldenkern mutieren. Die wachsende Bedeutung des kritischen Denkens belegt andererseits, dass in der Verlangsamung von Erkenntnis- und Entscheidungsprozessen der Zugewinn an Intelligenz liegt. Die Prüfung von Angeboten oder die Analyse von Problemen braucht Zeit. Neben dem sorgfältigen kritischen Denken wird deshalb eine weitere Teil-Intelligenz immer bedeutsamer: das „langsame“, intuitive Denken.

Das Analysieren, Abwägen, Kalkulieren, Überlegen und Urteilen ist der Denk-Modus, in dem wir am häufigsten „arbeiten“. Von diesem Denkstil erwarten wir, dass er die meisten unserer Probleme lösen kann. Daneben existiert jedoch ein weiterer Modus des Welterkennens und der Wissensverarbeitung: das „Lernen und Denken durch Osmose“, wie es der Psychologe Guy Claxton nennt. Diese langsame, planlose und unbewusst arbeitende Form der Intelligenz ist heute ins Hintertreffen geraten – denn sie setzt all das voraus, was wir uns nicht mehr leisten können: Zeit, Muße, Entspannung, Meditation, scheinbar absichtsloses Sinnieren und Träumen. Langsames Denken ist die intuitive, osmotische Aufnahme von Informationen am Rande unseres Weges. Wir haben uns angewöhnt, dieser Erkenntnisform zu misstrauen, obwohl sie gerade in verzwickten, scheinbar unlösbaren Situationen oft die wertvollsten Dienste leistet. Die unbewusste Intelligenz, wie man sie auch nennen könnte, ist in hohem Maße kreativ, weil sie über Unmengen von „beiläufig“ gespeicherten Informationen verfügt – und sie liefert erstaunlich praktische Lösungen.

Die Kognitionsforscher Dianne Berry und David Broadbent haben in einer großen Studie viele erfolgreiche Manager nach ihrem „Geheimnis“ befragt: „Warum hatten Sie Erfolg?“ Kaum einer konnte schlüssig begründen, warum er diese oder jene Entscheidung getroffen hat, die häufigste Begründung war „Ich hatte so eine Ahnung...“ Mitunter glaubten sie sogar, sie hätten nur „geraten“ oder Glück gehabt. Auch bei erfahrenen Piloten und Medizinerinnen ist diese Fähigkeit zu finden: Sie tun in ihrer Praxis oft intuitiv das Richtige – und können es – etwa einer Nachwuchskraft – oft schlecht erklären. Intuitiv Intelligente verstehen es meisterhaft, unbewusste Hypothesen zu formulieren, und sie erreichen im Laufe ihrer beruflichen Karriere mit traumwandlerischer Sicherheit gute Lösungen.

In einer scheinbar banalen, spielerisch erworbenen Fähigkeit zeigt sich die Überlegenheit der unbewussten Hypothesenbildung gegenüber den nur rational und eindimensional ausgerichteten Strategien: Beim Spiel mit dem Rubik-Würfel nützen Logik und Erinnerungsvermögen wenig, wer sich alle Pfade zum Ziel merken will, ist bald überfordert. Die beste Strategie ist, immer wieder zu probieren, eher beiläufig auf wiederkehrende Muster zu achten und so allmählich, durch scheinbar planloses Herumspielen, die Lösung zu finden. Expertise, die Summe des Wissens und Könnens, das erfolgreiche Menschen in allen Arbeits- und Lebensbereichen auszeichnet und von weniger erfolgreichen unterscheidet, ist das Produkt des langsamen, osmotischen Lernens.

## 3. Perspektivische Intelligenz: Sichtweisenwechsel ist wichtig



Um von den Anforderungen der Gegenwart nicht überwältigt zu werden, müssen wir eine besondere Form der Selbstbetrachtung kultivieren: Wir müssen lernen, uns selbst perspektivisch zu sehen, das heißt, unsere Bewegungen und Positionen in Zeit und Raum stärker zu beachten. Intelligenz beweist sich auch darin, sich nicht auf die Gegenwart festlegen zu lassen. Niemand sollte sich auf eine „Augenblickspersönlichkeit“ reduzieren lassen. Jeder Mensch hat eine individuelle Geschichte, eine Herkunft. Die Fähigkeit zum Erinnern der eigenen Vergangenheit ist heute weit mehr als Nostalgie – erst das Begreifen des eigenen Gewordenseins bietet unter den Bedingungen der Beschleunigung die Basis für das intelligente Planen für die Zukunft.

Auch der spielerische Wechsel bei der Betrachtung der Umwelt ist Teil der perspektivischen Intelligenz. Perspektivisches Denken bedarf deshalb der Selbstermutigung zur Fantasie, zum Experimentieren. Wer perspektivisch denken kann, stellt sich auch leichter „in die Schuhe des anderen“ und ist deshalb eher in der Lage, unterschiedliche Weltansichten und Betrachtungsweisen auszuhalten. Er nivelliert Unterschiede nicht möglichst schnell, sondern erträgt Vielfalt und Widersprüche nicht nur aufgrund eines selbstverordneten Toleranzgebotes, sondern auch um sie fruchtbar zu machen.

## Test zur Ermittlung der Organisations-Intelligenz.

# O-IQ

Dies ist ein zwar nicht Harvard-geprüfter, aber trotzdem grundseriös recherchierter und kreativ konzipierter Versuch, die Intelligenz von Organisationen zu messen: anhand einer Matrix mit vier zukunftsorientierten Merkmalen, die sich in fünf relevanten Organisationsbereichen konkretisieren.

Also: Wie schätzen Sie Ihre Organisation ein? Exzellente intelligent, na ja, oder etwas zurückgeblieben? (Gut ist übrigens immer, die Selbsteinschätzung mit einer unabhängigen Sicht von außen zu ergänzen.)

ja = 3 Punkte, manchmal = 1 Punkt, nein = 0 Punkte

	Problemlöseintelligenz	Lernintelligenz	Intuitive Intelligenz	Ethische Intelligenz
<b>Menschen</b>	Erkennt man in Ihrer Organisation (zwischen-) menschliche Probleme schnell und trägt zu ihrer Lösung bei?	Dürfen die Menschen in Ihrer Organisation intelligente Fragen auch jenseits der Systemvernunft stellen, können sie sich geistig verwirklichen?	Lässt die Organisation Intuition/gefühltes Wissen bei wichtigen Personal-Entscheidungen zu?	Handeln die Menschen in der Organisation Kant-gemäß („Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“)?
	3 1 0	3 1 0	3 1 0	3 1 0
<b>Güter</b>	Erkennt man Probleme bei der Entwicklung und beim Vertrieb von Gütern früh und löst diese schnell?	Verbessert Ihre Organisation ihre Güter systematisch/ regelmäßig?	Lässt sie gefühltes Wissen bei der Entwicklung von Gütern zu?	Produziert die Organisation gute Güter?
	3 1 0	3 1 0	3 1 0	3 1 0
<b>Prozesse</b>	Werden Kernkompetenzen der Organisation optimal in Güter umgesetzt?	Gibt es ein auf Kernkompetenzen ausgerichtetes Wissensmanagement?	Lässt sie gefühltes Wissen bei der Umsetzung von Kompetenzen in Güter zu?	Werden organisationale Prozesse eingeleitet/entwickelt, die „die Gesellschaft“ positiv beeinflussen?
	3 1 0	3 1 0	3 1 0	3 1 0
<b>Strukturen</b>	Passt die Organisation ihre Strukturen immer wieder (neu) an (neue) Umweltbedingungen an?	Lernt die Organisation aus Strukturfehlern?	Lässt sie gefühltes Wissen bei der Verbesserung/Renovierung von Strukturen zu?	Gibt es Strukturen innerhalb der Organisation, die das Wohl der Allgemeinheit fördern?
	3 1 0	3 1 0	3 1 0	3 1 0
<b>Regelsysteme</b>	„Geteiltes Wissen ist potenzierte Macht.“ Wird diese Erkenntnis in Ihrer Organisation verstanden und gelebt?	Darf sich Ihre Organisation zu einer lernenden Organisation entwickeln?	Lässt sie Intuition bei der Formulierung/Renovierung wichtiger Regeln zu?	Bezieht die Organisation Folge- und Folgekosten für Gemeinschaften, Ökologien und Ökonomien in ihre unternehmerischen Aktivitäten ein?
	3 1 0	3 1 0	3 1 0	3 1 0

Auflösung O-IQ auf Seite 7 (rechts unten)

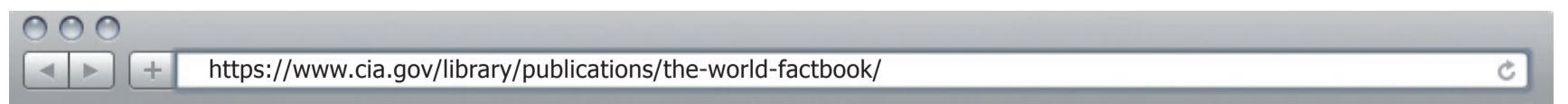
### IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung  
 Programm „Unternehmenskultur in der Globalisierung“  
 Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland  
 sidestep@bertelsmann-stiftung.de  
 Verantwortlich Martin Spilker

Redaktion  
 Bertelsmann Stiftung,  
 „Unternehmenskultur in der Globalisierung“  
 Büro Oklahoma, Köln  
 Prof. Dr. Heiko Roehl

Konzept Büro Oklahoma, Köln  
 Design Büro Grotesk, Düsseldorf

# P.S.



Jetzt ist es raus: Die CIA arbeitet gar nicht nur im Geheimen für die amerikanische Regierung. Sie arbeitet für uns alle. Und zwar wöchentlich an dieser fantastisch-faktischen Sammlung von Infos u. a. über Geschichte, Menschen, Regierungen, Wirt- und Landschaften von 266 Ländern (oder staatenähnlichen Gebilden). Besonders faszinierend und globalisierungserhellend sind die Ländervergleiche, z. B. zur Arbeitslosenquote (Qatar: 0,5%, Zimbabwe: 95%) oder zur Auslandsverschuldung (USA: 13,77 Billionen Dollar, Brunei, Liechtenstein, Palau und Macau: 0 Dollar). Dieses Fakten-Füllhorn wird wöchentlich poliert und aktualisiert.