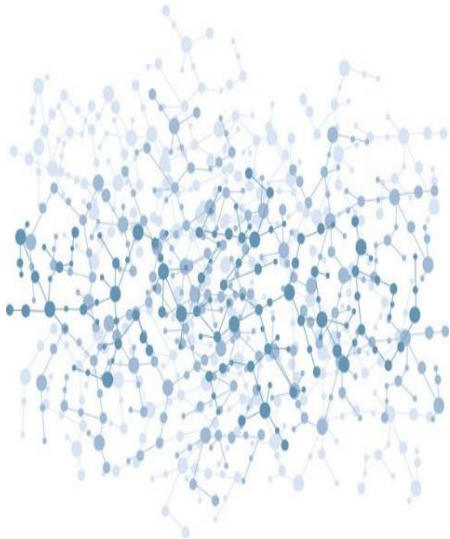


## fokus | heterarchisch & hierarchisch

### Heterarchische Netzwerkbildung und Hierarchie im Wechselspiel



Führung braucht in einer komplexen Welt Möglichkeitsräume die immer stärker von Vernetzung abhängen. Geht es heute um die Frage „Wie begründe ich als Führungskraft eine Entscheidung, die ich treffe?“ oder geht es immer mehr darum „wie kann ich als Führungskraft kollektive sinngebende Räume schaffen, um gemeinsam mit anderen für komplexe Fragestellungen passende Antworten zu entwickeln?“

Durch die Komplexitätsfalle ist es umso wichtiger und sinnvoller über das Kollektiv einen Mehrwert zu erlangen. Eine wesentliche Ressource für Entscheidungen ist die Vernetzung, die eine gemeinschaftliche Form des Reflektierens und Nachdenkens anbietet.

Und hierbei geht es nicht nur darum kollektive Räume zu nutzen, um Entscheidungen zu treffen, sondern auch darum einen gemeinschaftlichen kulturellen Raum anzuheizen und somit das Sinnempfinden zu erhöhen.

Die Aufgaben von Führungskräften sind einerseits Orientierung durch Werte zu geben und gleichzeitig Freiräume für Partizipation, Austausch und das Entstehen von gemeinsamen Bildern zu schaffen. Denn diese gemeinsamen Bilder sind es, die eine wichtige Basis für die Bewältigung komplexer Probleme sind.

#### Bedingungen um kollektive Intelligenz zu nutzen:

- MitarbeiterInnen in neue Netzwerke zusammenschließen und zur Kooperation motivieren, indem sie auf der Basis einer gemeinsamen Kernleidenschaft Lust bekommen, Risiken einzugehen und gemeinsame Sinnwelten (Pierre Lévy) zu schaffen
- Ein Bewusstsein schaffen für die Existenz von unterschiedlichen Motivationen, Sozialverhalten und Wertebegriffen
- Gemeinsame Bedeutungsräume bilden, in denen kulturelle Wertkonzepte so ausgehandelt werden, dass sie von allen Beteiligten respektiert und gelebt werden können
- Interessenskonflikte klar definieren und daran arbeiten, ein realistisches Vertrauen zwischen Schlüsselpersonen aufzubauen

Komplexität bezeichnet allgemein die Eigenschaft eines Systems oder Modells, dessen Gesamtverhalten man selbst dann nicht eindeutig beschreiben kann, wenn man vollständige Informationen über seine Einzelkomponenten und ihre Wechselwirkungen besitzt. Ohne Komplexitätsreduktion würde zum einen Reizüberflutung auftreten, so dass die aus der Umwelt auf das Lebewesen einströmenden Informationen nicht oder nicht mehr sinnvoll verarbeitet werden könnten. Zum anderen dient sie der Ermöglichung oder Vereinfachung von Kommunikation. Soziale Systeme können denselben Lebenssachverhalt auf unterschiedliche Weise in ihrer Komplexität reduzieren.

#### Wie wir Menschen Komplexität meistern?

- Durch Ausprobieren
- Durch Ausblenden
- Durch rationales Verstehen
- Durch Konzentrieren auf einzelne Faktoren
- Durch intuitives Agieren (als die Fähigkeit komplexe Muster zu erkennen, jenseits des Verstehens)
- Durch das Nutzen kollektiver Intuition und Intelligenz können wir gemeinsam über die Zukunft nachdenken und diese Gestalten.

**Kein Alleingang mehr und auch nicht mehr die Kompetenz von wenigen "Auserwählten", sondern immer mehr "die Weisheit der Vielen".**



... und nochmals Gunter Dueck leicht provokant mit etwas ganz anderem: „**Schwarmdumm: So blöd sind wir nur gemeinsam**“  
Das Ganze ist dümmer als die Summe der Intelligenz der Einzelnen  
>>> <https://www.youtube.com/watch?v=rc37ov1iVFQ>

Weitere Fokus-Artikel, Fokus-Downloads und Literaturhinweise finden Sie auf <http://sichtart.at/blog/>