

### Berufsalltag



### In Teamwork effizient Ideen schmieden

Die Mannschaft ist trotz der individuell unterlegenen Einzelspieler über sich hinaus gewachsen, heißt es gerne bei Sportübertragungen. Dieses Prinzip lässt sich leider nicht beliebig auf die Teamarbeit eines Unternehmens übertragen, denn hier ist der kreative Output meist sehr viel weniger als die Summe seiner Einzelteile.

In den fünfziger Jahren entwickelte Alex F. Osborn in den USA vier einfache Regeln, mit denen Gruppen gemeinsam mehr und bessere Ideen entwickeln sollten als Einzelpersonen. Dieser Mythos hat sich bis heute gehalten und wird selten angezweifelt, **Brainstorming**

in der Gruppe erfreut sich ungebrochener Beliebtheit. Dabei ist sicher unumstritten, dass fünf Teammitglieder mehr Ideen als einer allein produzieren, es ist jedoch illusorisch zu glauben, es entstünden dabei mehr oder bessere Ergebnisse als bei den jeweiligen Mitgliedern im Einzel-Brainstorming.

### Erfolgreiches Teamwork resultiert aus Geben und Nehmen

Eine erfolgreiche Ideenfindung hängt für Teamcoach **Dr. Edgar Geiselhardt, Gründer der Beratungsfirma Advanced Leadership Consulting**, auch immer von der Zusammensetzung des Teams zusammen. Gerade dem Team- oder Gesprächsleiter, der Hemmungen abbauen und Platz für Konflikte lassen sollte, fällt die Hauptverantwortung für ein **erfolgreiches Ideensammeln** zu: "Als Teamleiter ist es am besten, sich offen und klar zu äußern und darauf zu achten, dass man, gerade bei kritischen Themen, niemanden bloßstellt oder abwertet. Lebt man das eine Weile konsequent vor, wird sich die Kommunikation im Team fast zwangsläufig in diese Richtung entwickeln."

Eine besondere Rolle für den Erfolg einer Ideensammlung spielt das **"ungeteilte" Wissen** der Teilnehmer, denn meist reden Gruppen nur über Dinge, die sie schon vorher gemeinsam hatten, oder man reagiert nur auf Informationen, die die eigene Präferenz unterstützen. Die Weitergabe dieses "ungeteilten" Wissens ist für Dr. Geiselhardt jedoch eine sehr sensible Angelegenheit: "Spezifisches Wissen fachlicher oder informeller Art ist immer auch ein Instrument zur eigenen Profilierung. In konkurrierenden, arbeitsteiligen Systemen ist es deshalb klug, nicht alles unbedarft weiterzugeben. Andererseits darf man auch nicht mauern, dies wird schnell als politisches Verhalten erlebt und kritisiert. Letztlich muss die gefühlte Balance von Geben und Nehmen stimmen." Daraus kann dann laut Dr. Geiselhardt eine Spirale des offenen miteinander Teilens entstehen, oder im umgekehrten Fall, eine Spirale des Mauerns und Taktierens.

### Vorbereitung auf effektive Brainstormings

In einer solchen Sackgasse des Schweigens ist die Führungskraft gefragt, eine **einfühlsame Kommunikation** auf der Metaebene zu starten, also die Frage zu stellen, was es so schwer macht, bestimmte Dinge im großen Kreis zu besprechen. Wenn auch dies nichts mehr hilft und auf der einen Seite intensive Flurgespräche und auf der anderen Schweigen im Meeting vorherrschen, braucht es eventuell einen neutralen Coach oder Moderator.

Auf die Frage, ob und wie man sich auf ein Ideen-Brainstorming vorbereiten kann, antwortet der Coach: "Brainstorming ist ein kreativ-assoziativer Prozess, den ich innerhalb einer Gruppe, aber natürlich auch alleine machen kann. Insofern kann ein Gruppen-Brainstorming durch Einzel-Brainstormings vorbereitet werden. In beiden Fällen ist es wichtig, den Kopf frei zu haben, damit Gedanken frei fließen können. Ich empfehle zu Beginn immer eine **Entspannungs- oder Achtsamkeitsübung**."