

Problemstorming vor dem Brainstorming (Daily Dueck 260, März 2016)

Gunter Dueck, www.omnisophie.com

Brainstormings finden immer ohne jede Vorbereitung statt. Hey, wir versammeln uns irgendwo zu einem Meeting, und da kommt der Chef auch mal und findet, wir sollten mal so ganz plötzlich einige gute Ideen haben. Aus dem hohlen Bauch!

Solche Sitzungen muss man unbedingt moderieren. Der Chef zieht sich aus der Sache heraus. Eine nette Person, gern eine charmante Frau, sorgt dafür, dass der Tag angenehm wird. Sie findet, wir sollten ausschließlich nur gute Ideen bringen. „Bitte keine Probleme wiederkäuen, das tun wir doch ohnehin jeden Tag. Die Probleme sind bekannt. Daran arbeiten wir schon. Nein, das ist nicht der Sinn des heutigen Meetings. Wir wollen ganz neue Ideen verwirklichen, mit denen wir unser Glück machen werden.“ Das darf sie sagen, denn sie ist doch die Moderatorin! Daran sieht man, wie wichtig es ist, dass der Chef sich verzieht. Ihm würde man doch wieder nur die Probleme unter die Nase reiben wollen. „Bitte keine Probleme wälzen! Nicht meckern! Nur positiv denken! Nicht sagen, was nicht geht! Nur sagen, was getan werden soll! Nur Lösungen, keine Analysen! Nur Antworten, keine Fragen!“

Warum ist es so schwer, sich von den Problemen fernzuhalten? Die Mitarbeiter sind grimmig. Sie kämpfen mit all den Problemen und fühlen sich vom Management alleingelassen. Dessen taube Ohren ärgern sie ständig. Offenbar will man die Probleme nicht lösen und deshalb schon einmal überhaupt nicht hören. Ist das so? Ich war ja Manager. Es kommt vor, dass Mitarbeiter Probleme sehen, die zwar Probleme sind, die aber ganz anders liegen als sie denken. Stellen Sie sich vor, ein Vertriebsmitarbeiter ist ziemlich unfähig. Er verkauft folglich nichts, obwohl er sich nach allen Kräften in ungezählten Überstunden abrackert. Er sieht dann alle möglichen Probleme: Der Kunde ist gemein, der Chef hilft nicht, die Ziele sind zu hoch gesteckt... Ich war ja auch Mitarbeiter. Es kommt vor, dass Manager es einfach nicht gebacken bekommen – es ist bekanntlich das größtmögliche Unglück bei der Arbeit, einen miesen Chef zu haben. Oder: Das Unternehmen kann krank sein, es mag sich in einer disruptiven Phase seines Marktes nicht zu Neuem aufraffen können. Es kann auch sein, dass sich Mitarbeiter, Manager und Unternehmen narzisstisch gut sehen (wollen). Es kann sehr unangenehme Probleme geben, an die niemand „ran“ will – da beten sie alle insgeheim, dass der Kelch an ihnen vorübergehen möge.

Alle diese Probleme kommen niemals gesammelt auf einen Flipchart. Beim Brainstorming darf man sie nicht berühren. Alle müssen tun, als seien das Team, das Management und das Unternehmen bestens „gerüstet“, sofort alle neuen Ideen erfolgreich umzusetzen. Neue Ideen machen am Anfang Freude! Da kommt zum Beispiel Ihr studentisches Kind mit „Mama, Papa, ich komme mit meinem BWL-Studium absolut nicht klar. Glück im Unglück: Ich habe nun gleich drei neue Ideen, wie ich später viel Geld verdiene. Ich studiere Mathe, Jura oder Elektrotechnik. Alles dies wird gesucht. Der Markt ist da, man muss ihn nur beackern, sagt unser BWL-Professor.“ – „Man muss es auch können, Kind!“ – „Kann ich ja, nur jetzt will ich das BWL-Problem ein für alle Mal lösen und hinter mir lassen.“

Es wäre gut, wenn die Probleme nicht nur ab und an auf den Tisch kämen – und jedes Mal nur als ohnmächtige Meckerei, die sich schon beim Klagen des genervten Nichtzuhörens sicher ist. Verbal reicht ja nicht. Man muss die Probleme fast körperlich empfinden. Man muss die Probleme richtig verstanden haben: fehlt der Wille? Das Talent? Liegt die Kultur im Argen? Verhindert allgemeine Lustlosigkeit einen neuen Aufbruch? In der Psychotherapie braucht man sehr, sehr lange, Menschen ihr Problem VERSTEHEN zu lassen! Brainstormings gehen davon aus, dass man Neues anfangen kann, ohne die real existierenden Probleme verstanden zu haben. „Neues Spiel, neues Glück“, sagte einmal ein kündigender Mitarbeiter. „Jetzt lass ich euch mit den Problemen allein! Tschüss!“ Und ich dachte bei mir: „Auch wenn unsere Probleme hierbleiben: Dein Problem nimmst du aber mit.“

Ich denke, Problemstorming könnte ganz gut sein, auch wenn ich die Bemerkung über den Zeitrahmen einer Psychotherapie im Ohr habe. Bei Menschen sagt man, es wäre gut, wenn Fremdbild und Selbstbild einigermaßen identisch sind, wenn man insbesondere die eigenen Probleme ähnlich beurteilt wie die anderen. So etwas wäre vielleicht auch für Teams gut? Aber die lässt man ja nur auf Bäume klettern oder über heiße Kohlen laufen, damit sie ein Team werden. Probleme kommen da nicht vor. Bitte: Man kann gerne Teambuilding mit optimistischen Moderatoren machen, aber wir sollten auch den Mut haben, die Wirklichkeit ungeschminkt sehen zu wollen und deren Anblick aushalten.