

Brainstorming mit diversem IQL (Daily Dueck 86)

Gunter Dueck, von www.omnisophie.com, März 2009

Was passiert, wenn Menschen mit unterschiedlichem IQL (Internal Quality Level) zusammensitzen und über eine bessere Zukunft nachdenken? Es kommt fast zwangsläufig etwas Unsinniges heraus. Damit das auch ganz sicher so kommt, setzt man absichtlich verschiedene Menschen zu Brainstormings zusammen.

Denn verschiedene Menschen haben verschiedene Ideen. Das ist so positiv! Deshalb macht man ja Brainstormings! Weil alle Menschen jeweils ganz unterschiedliche Ideen haben!

Aber was passiert, wenn verschieden gut arbeitende Menschen zusammensitzen, schlimmstenfalls eine repräsentative Mischung von Menschen, die man absichtlich geplant aus verschiedenen Bereichen zusammengerufen hat, weil dann die geballte Intelligenz zusammensitzt?

Menschen mit hohem IQL streben Meisterschaft an, Menschen mit niedrigem IQL machen oft Fehler (was sie ganz in Ordnung finden, weil immer mal Fehler vorkommen). Die mittleren Menschen sind in der komfortablen Mehrheit und wollen gut sein. Da sie das nicht sind, wissen sie nicht, wie das geht – oder sie verfolgen falsche Strategien.

Jetzt also Brainstorming! Fragen Sie einmal unterschiedliche Menschen, wie alles in Zukunft verbessert werden kann. Es gibt darauf stereotype Antworten:

- **High IQL:** Diese Menschen streben nach dem Höchsten und ringen ehrlich und wahrhaftig um die Zukunft und das Bessere. Sie lieben das Brainstorming als Methode an sich, aber sie hassen es, wenn normale Menschen oder gar Uninformierte dazwischenreden, weil sie auf dem hohen Level der Qualität nicht mitreden können und daher das Brainstorming stören. Meister wollen noch meisterlicher werden und suchen nach den letzten Exzellenzreserven oder nach völlig anderen Ansätzen („disruptive innovation“). Eine solche Diskussion muss ohne normale Menschen stattfinden. Faktisch ist das vor dem Kaffeeautomaten, wenn sich die Richtigen zufällig treffen. Dann ist es himmlisch gut.
- **Normal IQL:** Diese Menschen wollen gut werden. Sie halten das für eine Willensfrage, was es zu großen Teilen ja auch ist. Es wird nämlich nichts gut, wenn darüber nur gut geredet wird, sondern dann, wenn etwas Gutes getan wird. Dazu muss sich der normale Mensch zunächst zusammenreißen und disziplinieren. In Brainstormings haben sie deshalb immer die Ideen, sich jetzt endlich ernsthaft das Gute vorzunehmen und nun erstmals am Ball zu bleiben. Das konnten sie bisher nicht, weil sie zu sehr unter Stress stehen und sich im Tagesgeschäft zerreiben.
- **Low IQL:** Diese Menschen erwarten wenig von sich selbst und stehen dafür dauernd wütenden oder schmallippig schweigenden KollegInnen gegenüber, die von ihnen explizit oder indirekt eine grundlegende Sinnesänderung verlangen. Die ist ihnen aber unmöglich, weil ihnen zu wenig Zeit gegeben wird, die Arbeit ordentlich zu machen, so dass es zu den häufigen Fehlern kommt. Außerdem können sie nicht gut arbeiten, weil sie nicht respektiert werden und ihnen dadurch die Arbeit verleidet wird. Man soll sie deshalb erst wieder lieben und ihnen auch einmal eine ordentliche Gehaltserhöhung geben und sie damit aus dem Teufelskreis ausbrechen lassen. Im Brainstorming verlangen sie eigentlich nur, dass das Betriebsklima verbessert wird. Veränderungen hassen sie, weil die immer zu ihren Lasten gehen. Insbesondere bekommen sie zu allen Veränderungen immer auch die Forderung dazu, weniger Fehler zu machen. Sie werden also herabgesetzt, das wissen sie.

In dieser Mischung beginnt Brainstorming. Die High-IQLs lieben große Veränderungen und wollen etwas wagen. Sie sagen, man müsse auch einmal Fehler machen können, um daraus zu lernen. Die Normal-IQLs verstehen von großen Würfeln noch nichts, sie wollen erst einmal gut werden. Da sie

nicht genau wissen, was das ist, nehmen sie an, dass es zunächst darum geht, keine Fehler zu machen. Dann wäre alles schon viel besser. Die Low-IQLs aber wissen, dass ihnen Fehler vorgeworfen werden, so oder so, und bei Veränderungen zum Guten noch viel mehr. High-IQLs wollen sprunghafte Veränderung, Normal-IQLs eine inkrementelle evolutionäre, Low-IQLs gar keine.

Verstehen Sie, was ich sagen will? Je nach IQL ist eine Veränderung zum Guten etwas ganz anderes. Insbesondere diskutieren die Normal-IQLs dauernd um das ernsthafte Wollen, so wie sie zu Sylvester endgültige Vorsätze fassen, fünfzig Kilo abzunehmen und das Rauchen aufzugeben. Die High-IQLs wollen ja ohnehin und halten das für ein ganz mieses Thema. Sie möchten das Wollen einfach als gegeben voraussetzen und mutig voranschreiten. Das aber können sie beim Brainstorming nicht, weil die Normalen in den Mehrheit sind. Die Normalen aber wollen nur gut werden, jetzt endlich einmal ernst! Deshalb haben sie solche Ideen:

- Endlich ernsthaft kundenfreundlich sein
- Endlich ernsthaft bessere Produkte entwerfen
- Endlich ernsthaft langfristig Agieren
- Endlich ernsthaft Qualität erzeugen
- Endlich ernsthaft High Performance zeigen
- Endlich ernsthaft als Team agieren
- Endlich ernsthaft...und so weiter

Diese Ideen gewinnen immer, weil die High-IQLs bald resignieren. Die Normal-IQLs schreiben die Ideen aus der vorstehenden Aufzählung an Whiteboards und lassen wie selbstverständlich die quälende Wiederholung der Teilphrase „endlich ernsthaft“ weg. Sie haben dann den schwungvollen Vorsatz dastehen, dass sie das beste, freundlichste, innovativste, bewundertste, wachsendste, mitarbeiterbeliebteste Unternehmen sein WOLLEN. Zum Schluss berauschen sie sich an der Vorstellung, ein solches Unternehmen sein zu WERDEN. Damit haben sie schon am Ende des Brainstormings das WOLLEN durch das WERDEN ersetzt. Und sie stellen sich die Frage: WIE werden wir das? Das kann so schnell nicht geklärt werden.

Sie setzen deshalb Teilkommissionen ein, die zu den jeweiligen Punkten der Qualität, der Innovation oder der Kundenfreundlichkeit sachlich bestechende Ausführungsvorschläge machen sollen. Dann vertagen sie sich und tagen und tagen. „Und solange die Ideen nicht gestorben sind, tagen sie allezeit weiter.“ Es beginnt immer damit, dass die Normal-IQL-Mehrheit zu Recht fühlt, dass sie endlich ernsthaft wollen sollen. Dann aber fangen sie nicht mit dem Wollen an, sondern mit Arbeitssitzungen, wie sie etwas WERDEN könnten. Es ist, als ob ein Übergewichtiger immerfort abnehmen wollen will und glaubt, er könne vor dem Wollen erst einmal alle möglichen Diäten in langen Meetings studieren. Erst wenn er die richtige Diät gefunden zu haben glaubt, was sehr lange dauern kann, erst dann versucht er das Wollen. Und da das Wollen ernsthaft sauer wird und nicht wirklich angenehm gelingen will, erkennt er das Problem in einer falschen Entscheidung für die falsche Diät und beginnt wieder mit Brainstorming.

Das Schlimme ist, dass das endlich ernsthafte Wollen zum Beispiel zur Innovation und Servicefreundlichkeit in dem Brainstormingmoment ja gut ist. Niemand kann dagegen etwas sagen. Nur die High-IQLs wissen, dass es so nicht geht und meutern noch. Aber der für das Brainstorming angeheuerte Psycho-Trainer ist glücklich, dass nun alle endlich ernsthaft WOLLEN. Man berichtet dieses Ergebnis dem für die Endpräsentation herbeigeeilten Executive, der sofort befriedigt nickt. Auch er ist glücklich, dass nun alle endlich ernsthaft wollen. Er denkt, dass das seinem Führungstalent zuschreibbar sein könnte. Das bestätigt ihm der Psycho-Trainer aus vollem Herzen und beendet das Meeting mit einer denkbar optimistischen Prognose. Die High-IQLs springen seelisch aus dem Fenster, müssen aber applaudieren.

(Zur Brainstorming Kolumne DD82 habe ich einige entrüstete Richtigstellungen bekommen, was Brainstorming im Ideal eigentlich wäre und zu welchen Wohltaten es führen könnte. Die Trainer setzen aber implizit immer irgendwie voraus, dass sie ausschließlich mit High-IQLs arbeiten. Ja klar, das bringt gute Ergebnisse, und – nehmen Sie es gefasst hin, auch ohne Trainer! Meist reicht viel Kaffee

und Mineralwasser und am besten ein Versprechen von Anfangsinvestitionen in Neues. Ich schrieb aber nicht für den unwahrscheinlichen Fall eines All-Star-Meetings, sondern über das Normal-IQL-Desaster unter Leuten, die zwar richtige Prioritäten kennen und setzen, aber am nächsten Tag so wie immer agieren. Normal IQLs kommen immer aus der Kirche als Christen heraus und zanken beim Mittagessen schon wieder los, WIE man es macht, nicht OB. Politiker setzen immer die richtigen Ziele, ohne etwas zu tun. Sie beschließen nach einem Brainstorming, sozial und sparsam zu sein, und tagen dann endlos über das WIE. Dass die Zeit wegläuft, schert sie nicht. Usw. usw. usw. Sehen Sie das nicht? Wir müssen gar nicht so viel denken, wir müssen tun. Und das viele Denken und Lavieren vor dem Tun verhindert es ganz und gar. Manche sind so verzweifelt, dass sie schreien: „Besser etwas Falsches tun als gar nichts.“ Das stimmt wahrscheinlich. Der Traum wäre, einmal einen High-IQL vertrauensvoll machen zu lassen, was er will, einfach so, ob es falsch ist oder nicht. Einfach „Yes, we can.“)