

# Koordination von Teams

## Ein kreativer Kopf kann doch (nicht) das ganze Team runterziehen!

**Besonders kreative Menschen bringen mit ihren innovativen Ideen Teams und Unternehmen voran. Doch sie wirken nicht ausschließlich positiv auf die anderen Mitarbeitenden des Teams ein. Deshalb sollte auf eine effektive Koordination der Teamarbeit geachtet werden, zum Beispiel durch gemeinsame Ziele.**

### DAS PROBLEM

Die Zusammenarbeit im Team ist in unserer Arbeitswelt wichtiger denn je, um immer komplexere Fragestellungen zu bearbeiten. Hierbei und auf dem Weg zu Innovationen ist Kreativität zweifellos eine wichtige Stärke. Darüber hinaus bestätigen alltägliche Erfahrungen mit Teamarbeit sowie wissenschaftliche Erkenntnisse, dass ein besonders kreativer Kopf im Team positive Auswirkungen auf die Kreativität der Teamergebnisse hat. Wie kann es dann sein, dass es immer wieder Fälle gibt, in denen kreative Individuen in puncto Zusammenarbeit scheitern?

### DIE AUTORIN



**LUISA LINGEMANN** ►  
Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper, Berlin. Ihre Schwerpunkte sind HR-Transformation und Kompetenzentwicklung.  
► [luisa.lingemann@hrpepper.de](mailto:luisa.lingemann@hrpepper.de)

### DIE WISSENSCHAFT

Hierzu liefert eine neue Studie von Li / Li / Li / Li (2020) wichtige Erkenntnisse: Sie zeigt, dass besonders kreative Teammitglieder sowohl einen positiven als auch einen negativen Einfluss auf die Kreativität des gesamten Teams haben können. Außerdem gibt sie Aufschluss darüber, wann Teams wirklich von besonders kreativen Individuen profitieren. Die Studie beschäftigt sich mit dem Einfluss von sogenannten „creative stars“ – also Teammitgliedern, die im Vergleich zu den anderen Teammitgliedern besonders kreativ sind – auf die Kreativität des gesamten Teams.

Die Forscherinnen und Forscher führten zwei voneinander unabhängige Studien mit Teams aus dem Bereich Forschung und Entwicklung sowie Teams aus dem Vertrieb in diversen Industrien durch. In zwei Erhebungswellen wurden jeweils zunächst Teams und Teamleiter zur Gestaltung der Zusammenarbeit und anschließend die jeweiligen Führungskräfte der



Bereiche zu der Ausprägung der Kreativität der Teams befragt.

Die Studienergebnisse zeigen, dass besonders kreative Köpfe, die eine zentrale Rolle in Teams einnehmen (gemessen an dem Ausmaß, zu dem sich Teammitglieder darauf verlassen, von dieser Person relevante Informationen zu erhalten) einen positiven Effekt auf die Kreativität des gesamten Teams haben. Jedoch zeigen die Ergebnisse ebenfalls, dass diese kreativen Köpfe nicht ausschließlich positiv auf das Team einwirken: Indem sie den Wissenserwerb der weniger kreativen Teammitglieder – gemessen in explorativen und exploitativen Lernaktivitäten – hemmen, üben sie einen negativen Einfluss auf die Kreativität des gesamten Teams aus. Als drittes wesentliches Ergebnis können die Forscherinnen und Forscher nachweisen, dass es allerdings eine Beschaffenheit der Zusammenarbeit in Teams gibt, die diesen negativen Effekt auffangen kann: die Koordination von Teams – also das Ausmaß, zu dem Interaktionen innerhalb von Teams effektiv koordiniert sind.

## DIE PRAXIS

Die Interaktionen zwischen besonders kreativen, leistungsstarken Mitarbeitenden und ihren Teammitgliedern verdienen also eine besondere Aufmerksamkeit, da diese eine Auswirkung auf die Leistung des gesamten Teams haben können. In der Gestaltung von Teamarbeit sollte verstärkt darauf geachtet werden, dass die kreativsten Köpfe einerseits ihr volles Potenzial entfalten können. Hier zeigt die Studie, dass dies unter anderem dadurch erreicht werden kann, dass diese Mitarbeitenden tatsächlich eine zentrale Rolle im (Team-) Netzwerk einnehmen (Li et al. 2020).

Andererseits sollten sich auch die anderen Teammitglieder der Bedeutung ihrer eigenen Beiträge bewusst sein und somit aktiv in Wissenserwerb und Lernen investieren. Im Team sollte ein gemeinsamer Weg gefunden werden, wie verhindert werden kann, dass sich einzelne Teammitglieder zu sehr auf einen vermeintlich besonders kreativen Kopf verlassen oder aufgrund dessen Dominanz

weniger aktiv zum Teamziel beitragen. Denn auch die kreativen Köpfe profitieren von den Ideen der anderen und nutzen diverse Informationen, um zu neuen Lösungen zu kommen.

Nicht zuletzt führt die Studie vor Augen, dass sich eine effektive Koordination der Teamarbeit – also zum Beispiel gemeinsame Ziele, eine gemeinsame Sprache oder eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe (Li et al. 2020) – lohnt. So können die kreativsten Teammitglieder entlastet und die Beteiligung aller am kreativen Prozess gefördert werden.

Dann stehen die Chancen gut, dass die „creative stars“ gemeinsam mit dem jeweiligen Team ihre volle Strahlkraft entfalten. ●

### Literatur

Li, Y. / Li, N. / Li, C. / Li, J. (2020): The boon and bane of creative “stars”: A social network exploration of how and when team creativity is (and is not) driven by a star teammate, in: *Academy of Management Journal*, 63 (2), 613-635