

## **Plötzlich haben die Ideen! – Wie Ihre Mitarbeiter zeigen, was in ihnen steckt**

Mit langen Schritten geht Marlene Masthaler durch die Gänge. Gerade ist das Teammeeting zu Ende gegangen. Jetzt braucht sie erst mal eine Pause und etwas zu essen.

Es tut gut, an die frische Luft zu treten, auch wenn heute ein eher trüber Tag ist. Im Innenhof setzt sie sich auf die Bank und genießt ihren Salat, während sie noch einmal die Sitzung rekapituliert. Die Abteilung Kundenbetreuung, die Marlene leitet, besteht aus 19 Leuten. Und wie bei einer Schulklasse sind die Rollen fest verteilt: Streber, Kreative, Klassenclown, Stille, und die unvermeidlichen Dagegenhalter.

Natürlich war es wieder Frau Weyarn, die drei neue Ideen für die börsengekoppelte Rentenversicherung ausgearbeitet hat, während die Miesepeter Köster und Thomsen ihre Ansätze in Fetzen zerrissen haben. Zu riskant, nicht der Zielgruppe entsprechend, die eigenen Strukturen sind nicht darauf eingestellt ... Die gleichen Einwände wie immer. Wenn die wenigstens auch mal was beitragen würden! Ideen haben sie keine, aber meckern können sie. Das einzige, was man tun kann, ist Schadensbegrenzung zu betreiben, und diese Leute mit Routineaufgaben stillzuhalten. Marlene Masthaler wühlt jetzt mit der Gabel in ihrem Salat.

Gut, zugegeben, von Frau Weyarns Begeisterung für ihre eigenen Ideen muss man schon so ein Drittel abstreifen. Aber sie kommt mit Lösungsvorschlägen. Und daraus kann man immer Konzepte ausarbeiten, die dann wirklich Hand und Fuß haben.

Na gut, stimmt schon, dass die Einwände der zwei heute nicht unberechtigt waren. Aber trotzdem: Können die denn nur meckern?

Marlene Masthaler ist fertig mit Ihrem Salat und läuft zackig wieder hoch in ihr Büro. Im Flur trifft sie dann ausgerechnet auf Köster und Thomsen. Sie tragen den Besprechungstisch aus Thomsens Büro in

den Aufenthaltsraum, Frau Weyarn läuft ihnen mit einem Blumentopf hinterher.

»Sagen Sie, was passiert hier gerade?« Marlene Masthaler schaut ihre Mitarbeiterin verwirrt an.

»Wir tauschen den Besprechungstisch von Herrn Thomsen mit dem aus dem Aufenthaltsraum aus. Von der Größe her sind sie ja gleich, aber der Glastisch im Aufenthaltsraum ist zu kalt und ungemütlich, um daran zu essen. Dafür ist der Holztisch von Herrn Thomsen viel besser geeignet. Und da er ihn fast gar nicht nutzt, tauschen wir die einfach aus«, erklärt Frau Weyarn begeistert. Mit dem einen Arm hält sie den Blumentopf, den anderen nimmt sie für ihre Erklärung zur Hilfe.

»Gute Idee, Frau Weyarn! Stimmt, ich esse da auch nicht gern, und wusste die ganze Zeit nicht genau, warum. Schön, dass Sie das in die Hand genommen haben,« sagt Marlene Masthaler.

»Nein, das war ich gar nicht. Herr Köster war einfach genervt von dem kalten Tisch gerade eben und Herr Thomsen kam mit der Idee, ihn mit seinem auszutauschen. Ich stand nur zufällig daneben und helfe jetzt den beiden bei der Umsetzung.«

»Danke Anne«, sagt Thomsen und nimmt ihr den Blumentopf ab.

»Herr Thomsen, das ist eine gute Idee mit dem Tisch«, sagt Marlene Masthaler, sichtlich beeindruckt. Die sonst eher strenge Chefin schaut Thomsen und Köster jetzt mit einem milden, beinahe wohlwollenden Gesichtsausdruck an. Einen Moment lang stehen sich die drei still gegenüber. Dann holt Marlene Masthaler nochmal Luft.

»Sagen Sie, Sie haben noch keine Ideen für die börsengekoppelte Rente in den Ring geworfen. Eigentlich ist die Frist vorbei, aber mir wäre es lieb, wenn auch Sie mir bis heute Abend was zusammenstellen könnten. Keine fertigen Konzepte, es geht erstmal nur um die Idee. Geht das?«, fragt Marlene Masthaler und schaut den beiden in die Augen.

»Ähmm ...« Köster und Thomsen schauen einander verblüfft an.

»Wir schauen mal, was wir tun können.« entgegnet Köster förmlich.

Keine drei Stunden später lässt Thomsen unauffällig ein DIN-A4-Blatt in den Posteingang von Marlene Masthaler fallen. Die Chefin nimmt das aus dem Augenwinkel wahr. »Was will der Thomsen denn schon wieder?«

Beinahe gereizt greift sie zum Blatt, sobald sie wieder alleine ist. Sie überfliegt es und legt dann ruckartig ihre Brille ab. Zwei Stunden Arbeit für fünf neue Ideen, von denen vier sogar richtig gut sind.

»Das ist der Hammer!«, ruft sie laut aus. »Plötzlich haben die Ideen!«

## **Langweiler auf Bestellung**

Jeder Chef hat seine Erfahrungswerte und weiß, welchem Mitarbeiter er was zutrauen kann. Gerade wenn es um kreative Lösungen geht, gilt meist: Schwierige Aufgaben bekommen diejenigen, die sich bewährt haben, den anderen winken Routinetätigkeiten. Diese Aufteilung hat Vorteile: Die Ergebnisse sind zuverlässig gut. Aber es hat einen entscheidenden Nachteil: Der Chef verzichtet auf einen großen Teil der Ressourcen, die ihm zur Verfügung stehen. Bei dem Teil der Mitarbeiter, die als gute Abarbeiter eingeschätzt werden, verkümmert das Potenzial, eigene Lösungen zu finden, weil sie nie aus der Reserve gelockt werden.

»Schön wär's, wenn mir diese Ressourcen zur Verfügung stünden, aber das tun sie nicht! Es sind nun mal nicht alle kreativ«, können Sie jetzt einwenden.

Es gibt Mitarbeiter, die kommen neu ins Team und sprudeln von Anfang an von Ideen über. Ganz ohne Nachhilfe des Chefs. Andere tun brav genau das, was man ihnen aufträgt, und kommen niemals mit einem eigenen Vorschlag. Tag für Tag, Monat für Monat, Jahr für Jahr. Aber heißt das, dass die Stillen im Betrieb Dampfbrot sind, die unfähig sind, eigene Ideen zu entwickeln?

Viele Führungskräfte stehen auf dem Standpunkt: »Ein Fisch wird niemals fliegen, egal was ich tue.« Aber die Fähigkeit zur Kreativität steckt in jedem Menschen. Es gilt, sie herauszukitzeln und zu nutzen. Und je mehr man sie nutzt, desto größer wird sie. Wie ein Muskel. Kreativität lässt sich trainieren.

Wenn jemand noch nie ein Saxofon in der Hand hatte, wie soll er wissen, ob er darauf spielen kann? Nur mit Ausprobieren wird es

klappen. Beim ersten Mal gelingt ihm entweder ein mattes Prusten oder ein ohrenbetäubender Lärm. Mit jedem weiteren Versuch wird der Lärm aber strukturierter, und am Ende wird Musik draus. Es ist nur eine Frage der Übung.

Übrigens: Wer jemals gesehen hat, wie eine Forelle aus dem Bach springt und sich eine Mücke schnappt, für den ist es nicht mehr abwegig, Fischen das Fliegen beizubringen ...

Wie können Sie als Chef Ihre Mitarbeiter dazu bringen, kreativ zu sein? Wie locken Sie die Menschen aus der Reserve, die bisher nur stumm am Besprechungstisch gesessen haben und den Wettbewerb im Sich-unsichtbar-Machen gewinnen? Oder die Bedenkenträger und Demonteure, die immer genau wissen, was gegen die Ideen anderer Leute spricht, aber selbst nichts beizutragen haben?

Eins jedenfalls funktioniert nicht: Den Mitarbeitern zu sagen »nun seien Sie doch mal kreativ« und ansonsten alles so zu machen wie bisher. Denn das, was Sie bisher gemacht haben, hat eben dafür gesorgt, dass die Mitarbeiter ihr kreatives Potenzial nicht genutzt haben. Oder zumindest hat es nicht dafür gesorgt, dass Sie deren Potenzial entdecken und nutzen.

»Wahnsinn bedeutet, immer wieder das Gleiche zu tun, aber andere Ergebnisse zu erwarten.« Dieses Zitat von Albert Einstein trifft ins Schwarze.

Sie müssen also irgendetwas anders machen als bisher, um Ihren Mitarbeitern Ideen zu entlocken. Was für raffinierte Techniken könnten Sie dafür anwenden? Mit welchen Tricks, Schulungen oder Gesprächstechniken kitzeln Sie die Kreativität aus Ihren Mitarbeitern?

Das Paradoxe ist: Sie müssen gar nicht viel dafür tun. Im Gegenteil: Tun Sie so wenig wie möglich! Genauer gesagt: Lassen Sie all die Dinge bleiben, mit denen Sie bisher manche Mitarbeiter unbewusst davon abgehalten haben, eigene Ideen einzubringen: die negative Erwartungshaltung. Das geflissentliche Ignorieren und das Über-den-Mund-Fahren. Die ständige Unterforderung durch Routine-Aufgaben, die keinen Raum für Kreativität lassen. Sie müssen nicht den Hund zum Jagen tragen. Das wäre für beide Seiten zu anstrengend

und letztlich würde sich nichts ändern. Es reicht vollkommen, wenn Sie die Leine von seinem Halsband lösen ...

Wie schaffen Sie es also, die Kreativität Ihrer Mitarbeiter zu wecken?

Das geht in drei Schritten.

**Erstens:** Nehmen Sie eine erwartungsvolle Grundhaltung ein und lassen Sie den Mitarbeiter seine eigene Lösung finden.

**Zweitens:** Lassen Sie den Mitarbeiter seine eigene Lösung auch tatsächlich umsetzen – auch wenn Sie glauben, Ihre sei besser.

**Drittens:** Äußern Sie für jede gute Idee Anerkennung.