

## Einfach sicher motivieren

## Freuen Sie sich über schlechte Zeiten

Das Wort „Krise“ hat Karriere gemacht – als Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Börsenkrise, Vertrauenskrise, Auftragskrise, Arbeitsmarktkrise und so weiter. Wahrscheinlich können Sie es schon nicht mehr hören. Dabei hat die Krise durchaus auch ihre **positiven Seiten**.

Im Folgenden finden Sie **5 Gründe**, warum Sie zukünftig beim Wort „Krise“ nicht gleich zusammenzucken sollten und beginnen sollten, die Dinge positiv zu sehen.

### Endlich unzufrieden?

Hand aufs Herz: Hat das wirklich Spaß gemacht ...

- jeden Monat steigende Umsatzzahlen zu sehen?
- noch mehr Verkäufe zu haben?
- noch mehr Kunden zu betreuen?

Dauerhafter Erfolg führt dazu, dass man in Zufriedenheit versinkt und der Kopf einschläft. Statt neue Ideen auszuprobieren, verharren wir im Alten. Das gleiche Rezept noch einmal – und noch einmal. Das gleicht einer Vollkaskoversicherung für den Erfolg.

In vielen Branchen (z. B. Banken, Automobil) funktionieren die **alten Rezepte** nicht mehr. Die Firma muss neue Wege gehen. Nehmen Sie diese Herausforderung an und wachsen Sie an ihr! Oder wollen

Sie wirklich wieder zurück ins Jahr 2007 und Zahlen verwalten?

Freuen Sie sich darüber, dass die **Zufriedenheit endlich vorbei** ist! Goethe nannte es stets seine „Häutung“: Wenn er zu viel Erfolg hatte, musste er fliehen und etwas Neues beginnen, um nicht an der Langleiwe des Erfolgs zu ersticken.

### Endlich raus aus dem kreativen Koma

Sind Sie mit Ihren Ideen in den letzten Jahren häufiger als einmal gescheitert? Waren Ihre Vorschläge zu **quergedacht**? Passten sie nicht zur Unternehmensstrategie? Gab es tausend fadenscheinige Gründe, warum sie nicht funktionieren? Nun, es ist Zeit für einen neuen Anlauf!

Die Erfahrung zeigt: **Am offensten** sind Manager für neue Ideen, wenn ...

- die Umsätze sinken,
- Kunden ihr Portemonnaie **geschlossen halten** und
- das Geschäftsmodell kurz vor dem Zusammenbruch steht.

Vielleicht war die Chefetage in den vergangenen Jahren hermetisch gegen neue Ideen abgeriegelt. Jetzt wird das nicht mehr so sein! Jetzt werden neue Ideen **händeringend gesucht**. Nie war also für Sie die Gelegenheit güns-



Starten Sie jetzt durch!

*Liebe Führungskollegen!*

Zahlreiche Untersuchungen belegen es: Herausragende Erfindungen, geistige Leistungen und innovative Veränderungen entstanden in der Vergangenheit vorwiegend in schwierigen Phasen. Stellvertretend hierfür seien beispielsweise die Werke von Wolfgang Amadeus Mozart und Vincent van Gogh sowie die forcierte Entwicklung der Raketechnik in den 40er und 50er Jahren genannt.

Die beiden Autoren dieser Schwerpunktausgabe, Jens-Uwe Meyer und Gregor Groß, wollen Sie mit ihren Beiträgen ermutigen, jetzt mit Ihrem Team neue Ideen anzupacken, damit Sie morgen davon profitieren können.

Viele kreative Gedanken und Einfälle wünscht Ihnen

*Dr. P. Hamilton*

Dr. Patrick Hamilton  
Herausgeber „Coaching“

### In dieser Ausgabe lesen Sie

#### Innovativ Führen

Achtung: Scheren im Kopf ..... S. 3

Je kreativer das Klima, desto besser ..... S. 5

5 Schritte zu mehr Kreativität ..... S. 8

Dr. Patrick Hamilton ist unter anderem als Coach bei Lufthansa Systems in Frankfurt tätig. Er berät dort Führungskräfte beim Aufbau starker Teams und begleitet die Einarbeitung von Mitarbeitern in neue Arbeitsmethoden und Technologien.

## Einfach sicher motivieren

tiger, sich mit neuen Vorschlägen zu profilieren!

## Endlich eine Welt voller Probleme

Die globale Wirtschaftskrise ist jetzt schon viele Monate alt. Genug gejamert!  
Nur Pessimisten sehen in Problemen nur Probleme.

Optimisten sehen jetzt Chancen! Optimistisch gesehen gab es noch nie so viele Chancen wie jetzt:

- Absatzkrise? Optimisten sehen Chancen für neue Produkte und Vertriebskanäle.
- Arbeitsmarktkrise? Nun gibt es jede Menge Chancen für neues Unternehmertum.
- Finanzierungskrise? Darin stecken Chancen für komplett neue Finanzierungsmodelle.

Freuen Sie sich darüber, dass es endlich wieder Probleme gibt, die Sie anpacken und lösen können. Schließlich ...

- bringen Probleme Ihre Kreativität auf Hochtouren und
- öffnen die Sichtweise für vollkommen neu gedachte Lösungen.

Fangen Sie gleich heute damit an, alle Probleme zu notieren, die Ihnen auffallen – und darin die Chancen zu entdecken.

## Endlich darf man wieder scheitern

Wenn die Wirtschaft boomt und die Köpfe auf „Erfolg“ gepolzt sind, muss jede neue Idee gleich funktionieren.

Natürlich ist das vollkommen unrealistisch: Thomas Edison hat 9.000 Versuche unternommen bis seine Glühbirne brannte. Man könnte es auch anders sagen: Er ist 8.999 Mal gescheitert. Nur hat er es nicht so gesehen: Nach 1.000 erfolglosen Versuchen sagte jemand zu ihm: „Sie sind doch gescheitert. Warum geben Sie nicht auf?“ Er antwortete: „Ich bin nicht gescheitert. Wir kennen jetzt 1.000 Wege wie man keine Glühbirne baut.“

In der Krise ist vielen Unternehmenslenkern bewusst geworden, dass man mit alten Ideen schnell scheitern kann. Das hat die Toleranz gegenüber neuen Ideen drastisch erhöht:

- Wenn es vor 2 Jahren nicht auf Anhieb geklappt hat, hieß es: „Sehen Sie, das Alte ist doch besser.“
- Jetzt bekommen Sie etwas anderes zu hören: „Probieren Sie es noch einmal, wir haben keine Alternative.“

## Endlich Schluss mit fetten Budgets!

Mit dicken Budgets Erfolg haben kann jeder. Mit Blick auf die Werbung: Man kauft sich einen Promi, klebt ihn aufs Produkt und – zack! – verkauft es sich.

Jetzt fehlt das Geld und die Budgets werden auf Diät gesetzt. Das ist ein Problem. Aber nicht für Sie! Endlich können Sie sich und den anderen zeigen, dass Sie auch mit kleinen Budgets Großes bewirken können. Entdecken Sie neue kreative Wege!

## Praxis-Beispiel

Boeing hat es erfolgreich vorgemacht: Um die Kosten für den Flugzeugbau zu halbieren, hat das Unternehmen eine Ideenguerilla gegründet, die mit NULL (!) Budget arbeiten musste. Ihre Aufgabe: Findet Lösungen, die besser und billiger sind. Dabei kamen die Ingenieure auf ungewöhnliche Lösungen: So wurden Flugzeugsitze nach dem Jahr 2001 mit einem Heuladegerät eingebaut – es war billiger und besser. Nur hatte vorher niemand auf einem Bauernhof gesucht.

Zugegeben: Das alles klingt nach blanker Theorie. Doch wenn Sie das Leben erfolgreicher und kreativer Menschen untersuchen, stellen Sie fest: Die meisten von ihnen haben in der Krise nur das Positive gesehen.

Thomas Edison, bis heute der erfolgreichste Erfinder aller Zeiten, hat Werte wie Unzufriedenheit und Scheitern zum Prinzip erhoben. Als sein Labor in Flammen stand und die Arbeit vieler Jahrzehnte vom Feuer vernichtet wurde, sagte er trocken: „Endlich sind wir den alten Krempel los.“



Der Autor: Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Firma „Die Ideeologen“ und Autor mehrerer Bücher zum Thema „Kreativität“.

## Übung:

Was glauben Sie, wie kommen Sie in Zukunft auf Ihrer Karriereleiter am besten voran:

- Sie leisten Überstunden, um Ihrem Chef zu zeigen, dass Sie überaus engagiert sind?
- Sie versuchen Ihre Kontakte zu Ihrem Vorteil zu nutzen?
- Sie trainieren sich darin, Probleme frühzeitig zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten?
- Sie setzen selbst immer die Messlatte für Ihren Bereich höher als nötig?

„Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft“, schreibt beispielsweise das Zukunftsinstitut 2007 in seiner Studie „Creative Work“, in der die Forscher den „tiefergreifendsten Wandel der Arbeit seit der industriellen Revolution“ darstellen: den endgültigen Abschied von der Industriegesellschaft und den Weg in die Kreativ-Ökonomie.

Zukünftig werden also diejenigen Mitarbeiter und Führungskräfte am erfolgreichsten sein, die stetig neue Ideen entwickeln und umsetzen (Antwort c).

## Lösung:



## Innovativ Führen

## Achtung: Scheren im Kopf!

„Denken Sie doch mal in vollkommenen neuen Richtungen.“ – „Seien Sie kreativ.“ – „Machen Sie sich doch mal frei im Kopf.“ So oder so ähnlich klingt es, wenn Ihr Chef Sie auffordert, neue Ideen zu entwickeln: Einfach alles hinter sich lassen, den „Reset“-Schalter im Kopf drücken und vollkommen neu denken.

Und? Klappt es? In den meisten Fällen nicht:

- Sie bemühen sich, frischen Wind in Ihren Kopf zu lassen.
- Sie grübeln und sinnieren.
- Schließlich stellen Sie ernüchtert fest, dass Sie doch wieder bei den altbekannten Lösungen landen.



### Übung: Werden Sie frei in Ihrem kreativen Denken!

Bei der Analyse Ihrer Kunden stellen Sie fest, dass die Mehrheit bereits deutlich die 40-Jahre-Grenze überschritten hat. Damit Ihr Produkt auch weiterhin eine Zukunft hat, müssen Sie also jüngere Konsumenten erreichen.

Ein jüngerer Mitarbeiter aus der Marketingabteilung schlägt Ihnen vor, die Möglichkeiten des Internets – von einem eigenen Blog bis hin zu gezielt gesetzten Bannern – stärker zu nutzen. Wie reagieren Sie auf diese Idee?

Notieren Sie Ihre ersten Gedanken auf einem Blatt Papier, bevor Sie die weiteren Ausführungen lesen. Sobald Sie alle Scheren-Typen kennengelernt haben, ordnen Sie Ihre aufgeschriebenen Gedanken zu. Dabei gilt: Je aufrichtiger Sie sich mit Ihrem Typ beschäftigen, desto freier können Sie zukünftig in Ihrem kreativen Denken werden und desto offener sind Sie in Zukunft für die Ideen anderer. Dadurch profitieren letztendlich Sie und Ihr gesamter Bereich.

- Frustriert denken Sie: „Ich bin nicht kreativ.“

Bestimmt sind Sie aber doch kreativ – Sie sind nur gerade ein Opfer Ihrer Scheren im Kopf geworden:

- Diese schneiden jeden neuen Denkweg gleich ab.
- Tausende von Gründen sind Ihnen mit Sicherheit in den Kopf geschossen, warum es nicht funktionieren kann.

Im Folgenden machen Sie mit Ihren Scheren im Kopf Bekanntschaft. Finden Sie heraus, warum die Scheren bei Ihnen aktiv sind und wie Sie sie bei sich selbst und bei Ihren Kollegen überwinden können.

### 1. Die Gewohnheitsschere

Sie sehen etwas Ungewohntes: Eine neue Idee, eine quergedachte Lösung. Statt zu jubeln, spüren Sie erst einmal ein Gefühl der Ablehnung. Unter Umständen sagen auch Kollegen von Ihnen: „Das haben wir noch nie so gemacht.“

#### Darum wird die Schere aktiv

Unser Gehirn zieht automatisch bekannte Lösungen unbekanntem vor. Das ist reine Hirnbiologie: Das geht schneller als ständig nach neuen Lösungen zu suchen. Mit diesem Mechanismus schafft es unser Kopf, den Großteil aller im Alltag auftretenden Probleme schnell und effektiv zu lösen.

#### So deaktivieren Sie diese Schere

Arbeiten Sie wie immer die Lösung aus, die Ihr Gehirn ausspuckt. Ermuntern Sie sich dann selbst, noch über weitere Alternativen nachzudenken, indem Sie sich vorstellen, Ihr Chef würde Ihnen sagen: „So geht das nicht. Ich will alles noch einmal neu.“ Damit zwingen Sie Ihr Gehirn, die Gewohnheitsschere auszuschalten.

Ihre Kollegen setzen Sie mit einfachen Fragen schachmatt. Auf

„Das haben wir noch nie so gemacht.“ reagieren Sie mit: „Ist das jetzt gut oder schlecht?“ Wenn diese „schlecht“ sagen, bitten Sie um eine fundierte Begründung. Sie brauchen nur noch abzuwarten, bis sie sich bei ihren Antworten verzetteln.

### 2. Die Machbarkeitsschere

Sobald Sie eine Idee haben, spuckt Ihr Kopf tausend Einwände aus, warum es nicht funktionieren kann („Geht nicht!“).

#### Darum wird die Schere aktiv

Unser Kopf ist von Natur aus auf Gefahrenabwehr programmiert – ein Relikt aus der Steinzeit: Wenn unsere Vorfahren nicht genau erkennen konnten, ob sie einen Stock oder eine Schlange vor sich hatten, taten sie erst einmal gut daran, es für eine Schlange zu halten.

Auch heutzutage wird Sie Ihr Kopf immer erst vor den Gefahren und Hindernissen einer neuen Lösung warnen.

#### So deaktivieren Sie diese Schere

Bis Sie Ihre Idee erfolgreich umgesetzt haben, werden Sie noch Dutzende von Hindernissen überwinden müssen. Daher:

- Notieren Sie alle Einwände gegen Ihre Idee.
- Formulieren Sie für jeden Einwand sogenannte WKI-Fragen: „Wie kann ich das Hindernis am besten überwinden?“
- Entwickeln Sie daraus Ihren Aktionsplan für die nächsten Wochen.

Und bei Ihren Kollegen? Setzen Sie die Idee in Bezug zu Vorschlägen, die funktioniert haben:

Leicht provokant (aber hochwirksam) ist eine Aussage wie: „Die Menschheit ist zum Mond geflogen. Sagen Sie mir eine Begründung, warum das hier dann nicht funktionieren soll.“

## Innovativ Führen

### 3. Die Wissensschere

Sie suchen nach einer Lösung. Ihr Kopf entpuppt sich dabei als Faulpelz und suggeriert Ihnen: „Da gibt es nichts.“

#### Darum wird die Schere aktiv

Wenn unser Gehirn etwas nicht weiß, reagiert es mit einer einfachen Botschaft: „Es gibt keine Lösung.“

Das ist natürlich völliger Unsinn, aber für unseren Kopf allemal besser als zu signalisieren: „Ich weiß zu wenig.“ Das würde unser Selbstvertrauen auf Dauer erschüttern. Glauben Sie nicht alles, was aus Ihrem Kopf herauskommt!

#### So deaktivieren Sie diese Schere

Gehen Sie ab heute davon aus, dass es für alles eine Lösung gibt. Sie wissen nur nicht, in welchem Bereich sie zu finden ist:

- Formulieren Sie konkrete Suchfragen.
- Nehmen Sie Kontakt mit Menschen aus anderen Bereichen auf.

Sie werden staunen, wie schnell Sie neue quergedachte Lösungen finden!

Ihren skeptischen Kollegen bieten Sie einfach eine Wette an: „500 €, wenn ich eine Lösung finde.“ Sie werden sehen, wie schnell die Skepsis kippt.

### 4. Die Regelschere

Diese Schere wird schon ganz früh aktiv. Bevor Sie überhaupt beginnen, in eine neue Richtung zu denken, suggeriert sie Ihnen: „Das darf man nicht.“

#### Darum wird die Schere aktiv

Von frühester Kindheit an werden wir mit Aussagen wie den folgenden konditioniert: „Das darfst Du nicht.“ – „Das macht man nicht.“

Im Berufsleben sind wir perfekte Regel-Chamäleons: Wir passen uns schnell den Regeln unserer Umgebung an – leider zu perfekt: Indem wir ...

- ständig alles richtig machen wollen, beschneiden wir unsere Kreativität.
- dauernd Vorhersagen darüber treffen, was alles nicht erlaubt sein könnte.

#### So deaktivieren Sie diese Schere

Stellen Sie sich zwei einfache Fragen:

1. „Warum sollte das nicht erlaubt sein?“
2. „Was könnte im schlimmsten Fall passieren?“

Gewöhnen Sie sich die „Strategie des sanften Bulldozers“ an: Niemanden fragen, erst mal machen.

Dabei werden Sie schnell feststellen: Die Regeln, von denen Sie dachten, dass sie Sie fesseln, werden vom sanften Bulldozer mühelos zur Seite geschoben.

Ihren skeptischen Kollegen erzählen Sie am besten nichts davon. Sie werden es schon irgendwann merken.

### 5. Die Widerspruchsschere

Diese Schere achtet ganz genau darauf, was Sie von sich geben. Sobald ein Widerspruch droht, signalisiert sie klar: „Stopp!“

#### Darum ist die Schere aktiv

Wir neigen dazu, nach außen immer ein logisches nachvollziehbares Bild abzugeben. Alles was widersprüchlich scheint, ist uns ungeheuer: Gestern noch dagegen – heute dafür. Da fühlen wir uns sofort als Wendehälse.

Mit dieser Haltung manövrieren wir uns langsam aber sicher ins kreative Abseits:

- Die Dinge ändern sich nun mal schnell.
- Die Widerspruchsschere hat schon manchen klugen Manager in einen Betonkopf verwandelt.

#### So deaktivieren Sie diese Schere

In Alternativen zu denken und sich nicht zu früh auf eine Option festzulegen, ist im kreativen Den-

ken ein Qualitätsmerkmal – keine Schande. Wer weiß denn in Zeiten der Veränderung wirklich, welche Strategien und Ideen am Ende funktionieren?

Wir werden es in Zukunft häufiger erleben, dass unterschiedlichste Strategien und Denkwege nebeneinander bestehen:

- Gewöhnen Sie sich an, Plan B immer griffbereit zu haben.
- Erklären Sie es Ihren Kollegen genau so.

Sie erscheinen dann nicht mehr als widersprüchlich, sondern bleiben logisch nachvollziehbar.

Ohne Ihre Scheren im Kopf werden Sie sich am Anfang möglicherweise manchmal etwas unsicher fühlen. Das ist normal: Wie so vieles, was sich die Natur ausgedacht hat, haben auch die Scheren einen Sinn. Sie geben uns das Gefühl von Sicherheit und Orientierung.

Doch Sie werden schnell merken: Ohne die Scheren lebt es sich nicht nur leichter, Sie bringen Ihre Kreativität auf diese Weise auch auf Hochtouren!

#### Meine Empfehlung:

Wissen Sie, mit welcher Kreativitätsmethode Sie wann am meisten erreichen?

- Das klassische Mindmapping hilft Ihnen vor allem bei Analyseproblemen.
- Bei Konstellations- oder Suchproblemen werden Sie hingegen mit dem Morphologischen Kasten erfolgreicher sein.

Mehr hierzu finden Sie in der Übersicht „Kreativitätstechniken“ im Bereich „Downloads 2007“ für Abonnenten unter [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de).

Autor: Jens-Uwe Meyer ist Kreativcoach und Geschäftsführer der Firma „Die Ideologen“. Er ist Autor des Buchs „Das Edison-Prinzip. Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen“.





## Innovativ Führen

# Je kreativer das Klima, desto besser

In Zeiten von Globalisierung und kürzeren Produktlebenszyklen stehen Unternehmen in einem gnadenlosen Wettkampf um Märkte und Kunden. Dies begründet einen radikal neuen Ansatz für Innovationen, der vor allem Mitarbeiter betrifft:

- Statt allein und in strenger Abfolge zu arbeiten, werden diese künftig gemeinsam und parallel arbeiten.
- Das Verständnis von Teamkreativität wird zum Schlüssel, um mit dieser unbekanntem Situation umzugehen.

Folglich ist es für Sie wichtig zu wissen, welche Faktoren die Kreativität Ihres Unternehmens/Bereichs beeinflussen.

Viele Unternehmen besitzen aktuell keinen strukturierten Ansatz zum Thema Innovation. Die Mitarbeiter handeln eher unbewusst und so wird in der Regel die Kreativität also eher dem Zufall überlassen. Obendrein lassen strenge Regeln

und Verhaltensrichtlinien wenig Raum für Kreativität.

## Fördern Sie die individuelle Kreativität

Kreativität ist die Produktion neuer, nützlicher Ideen. Dabei gibt es drei grundsätzliche Komponenten:

1. kreative Denkfähigkeit
2. Erfahrung
3. Motivation

Nur wenn diese drei Komponenten im Einklang sind, können Individuen ihr kreatives Potenzial entfalten (siehe Grafik unten). Dabei gilt jedoch auch:

- Während intrinsische Motivation Kreativität fördert, ist als Kontrolle empfundene extrinsische Motivation schädlich. Beispiele dafür sind: Wettbewerb untereinander, zu erwartende negative Bewertung eigener Ideen oder stark reglementierte Arbeitsabläufe.
- Natürlich gibt es auch positive extrinsische Motivation: Belohnung und Anerkennung krea-

tiver Ideen, klar definierte Projektziele, regelmäßiges Feedback. Diese synergetisch extrinsischen Motivatoren fördern die Kreativität Ihrer Mitarbeiter, insbesondere wenn deren intrinsische Motivation stark ausgeprägt ist.

## Was Teamkreativität ausmacht

Warum erwarten wir von Gruppen mehr Kreativität als von Einzelnen? Weil ...

- kreative Teams potenziertes Ideenpotenzial und weitaus größere Arbeitsleistung als Individuen bieten.
- das Zusammenspiel zwischen Teammitgliedern verschiedener persönlicher Hintergründe neue Ideen stimuliert.

Diese positiven Effekte können allerdings durch negative Effekte (z. B. durch Produktionsblockade, Gruppendenken oder extreme Gruppenentscheidungen) aufgehoben werden. Machen Sie sich diese Hemmschwellen bewusst.

## 5 Tipps für bessere Rahmenbedingungen

Teams sind nur dann besser als Individuen, wenn ...

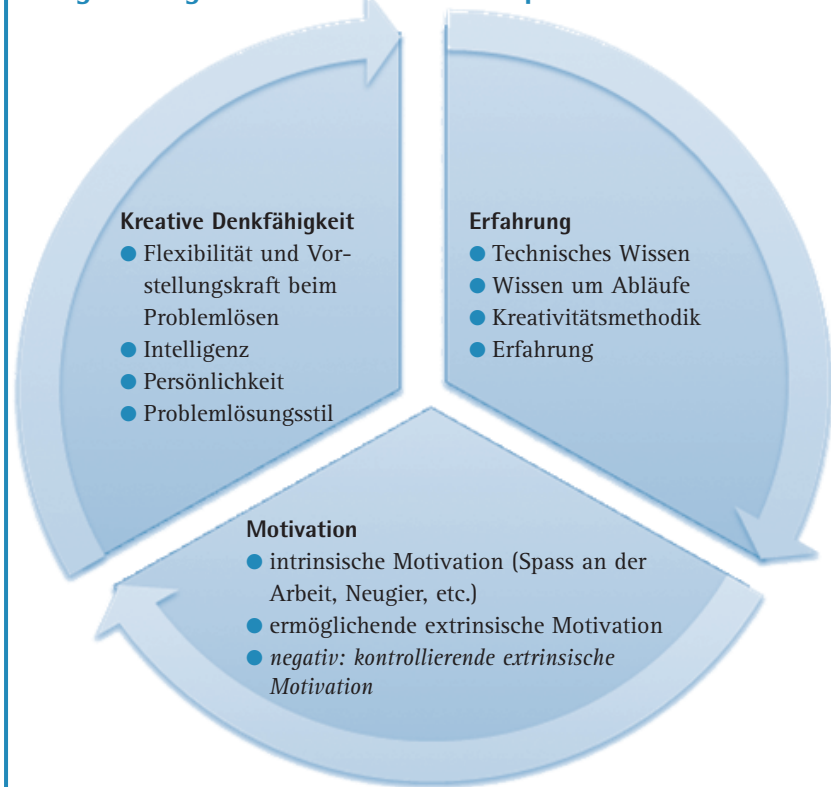
- gemeinsame Ziele verfolgt werden und
- ein gemeinschaftlich akzeptiertes Gedankenmodell die Gruppendynamik verbessert.

## 1. Tipp: Überdenken Sie Ihren Führungsstil

Innerer Unfrieden, Konservatismus sowie starres, formales Management sind organisatorische Hindernisse, die Kreativität eindämmen. Jeden dieser Faktoren werden Arbeitnehmer als störend empfinden.

Harsche Kritik an neuen Ideen, destruktiver interner Wettbewerb und übermäßige Betonung eines Status quo wirken sich ebenfalls negativ auf Kreativität aus.

### Die grundlegenden Kreativitätskomponenten



## Innovativ Führen

Sorgen Sie daher nicht nur für ein Erfolg versprechendes Klima, sondern fördern und erhalten Sie dieses auch.

### 2. Tipp: Ermutigen Sie

Auch wenn es auf den ersten Blick seltsam klingt: Dienen Sie Ihrer Gruppe. Es lohnt sich! Dienen Sie ihr, indem Sie Sorgen und Nöte der Gruppenmitglieder erkennen. Dieses sogenannte *facilitative leadership* schafft ein gemeinschaftliches Umfeld, in dem kooperative Zielstrukturen wachsen können.

Fördern Sie die Kreativität, indem Sie ...

- Ihren Mitarbeitern die Chance geben, etwas zu riskieren um neue Ideen zu generieren.
- deren Ideen fair und unterstützend bewerten.
- die innovativen Vorschläge mit Belohnungen und Anerkennung für die kreativen Ideengeber koppeln.

### Mein Rat

Verändern Sie auch Ihre Einstellung gegenüber Fehlern: Sagen Sie zukünftig „Was können wir daraus lernen?“ anstatt „Wer ist schuld daran?“

### IMPRESSUM

Coaching – So erreichen Sie sicher das Beste – für sich und für Ihr Team  
GWI Gesellschaft für Wirtschafts-  
information GmbH & Co. OHG,  
Römerstraße 4, 86438 Kissing  
Tel.: 08233 23-7850

Internet: [www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)  
Abonnentenservice: [service@gwi.de](mailto:service@gwi.de)

Geschäftsführer: Dr. Heinz Weinheimer  
Herausgeber: Dr. Patrick Hamilton  
Chefredaktion: Dr. Jutta Gröschl (V.i.S.d.P.)  
Redaktion: Renomierte Fachautoren  
Objektleitung: Julia Holl  
Satz: Medien-Print and More, Mayschoß

Alle Angaben in „Coaching“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.  
Erscheinungsweise: monatlich  
ISSN 1861-6941

### 3. Setzen Sie sich für die nötigen Ressourcen ein

Ihre Mitarbeiter müssen Zeit und Geld zum Experimentieren an ihren Lieblingsprojekten haben. Schließlich beeinflusst das Maß der Mittelverteilung (Budgets, Zeit, Material, Zugeständnisse und Informationen) die Menschen auch psychologisch:

- Ihre Ansicht über den intrinsischen Wert der Projekte wird geformt.
- Ein bestimmtes Maß an Autonomie verschafft Mitarbeitern Sinn für Eigentümerschaft an ihrer Arbeit, mit allen positiven Folgen dieser Verantwortung.

Druck aus herausfordernder Tätigkeit übt einen positiven Effekt auf Kreativität aus. So kann Zeitdruck zu hoher Kreativität führen, allerdings nur bis zu einem bestimmten Level. Wird dieser Druck jedoch als Kontrollinstrument empfunden, entsteht ein negativer Einfluss auf die Kreativität.

### 4. Tipp: Leben Sie Kreativität

Um Kreativität zu unterstützen, ist es wichtig, dass sowohl die Unternehmenskultur als auch das Betriebsklima das Identifizieren von Problemen und deren Lösungsfindung fördern. Konkret bedeutet das:

- Kreativität sollte als „erwünscht“ und „normal“ betrachtet werden.
- Es muss ein Anreiz bestehen, erfolgreichen Innovatoren nachzueifern zu können.

Offene und ehrliche Kommunikation zwischen allen Unternehmensbereichen ist dafür ebenso unverzichtbar wie zwischen Ihren Teammitgliedern.

### 5. Tipp: Gestalten Sie eine kreative Struktur

Durch Gestalten und Einführen angemessener Systeme und Prozesse können Sie und Ihre Führungskollegen hervorheben, dass Kreativität bei Ihnen Top-Priorität besitzt.

- Lassen Sie Ihren Mitarbeitern die Wahl, wie sie ihre Ziele erreichen.
- Dezentralisieren Sie möglichst die internen Strukturen.
- Bieten Sie Freiräume beim Denken und Arbeiten.
- Übertragen Sie Verantwortung an kreative Arbeitnehmer.

Gut gestaltete Informationssysteme wie z. B. ein Intranet und interne Wikis verbessern darüber hinaus die Verbreitung kreativer Informationen.

### Meine Empfehlung:

Wenn Sie sich noch stärker mit dem Thema „Kreativität beschäftigen möchten, helfen Ihnen sicherlich folgende Buchtitel weiter:

Amabile, Teresa M.: How to kill creativity, in: Harvard Business Review September-October 1998.

Gross, Gregor: Making Team Work more creative. VDM-Verlag 2009.

Harvard Business Essentials: Managing Creativity and Innovation. Harvard Business School Press.

Henry, Jane: Creativity and perception in management, Sage, 2001.

Meyer, Jens-Uwe: Das Edison-Prinzip. Der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen. Campus Verlag 2008.

Von Stamm, Bettina: Managing Innovation, Design & Creativity. John Wiley & Sons, 2003.

?What if!: Sticky Wisdom: how to start a creative revolution at work, 12<sup>th</sup> reprint, Capstone Publishing.

### Kreativität wirtschaftlich nutzen

Schon seit mehreren Jahrzehnten ist das Multitechnologieunternehmen 3M Deutschland GmbH mit der 15 %-Regel erfolgreich: Demnach dürfen – und sollen – die Mitarbeiter der Abteilung Forschung & Entwicklung 15 % ihrer Arbeitszeit

## Innovativ Führen



### Selbst-Test: Wie kreativ ist das Klima bei Ihnen?

Beantworten Sie die folgenden Fragen direkt. Überlegen Sie auf keinen Fall länger als 5 Sekunden.

	Ja	Nein
Im Allgemeinen mögen Ihre Arbeitnehmer ihre Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte kontrollieren Ergebnisse, nicht den Arbeitsprozess.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teammitglieder mit kreativen Aufgaben haben verschiedene kulturelle Hintergründe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Führungskräfte fördern und unterstützen neue Ideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Neue Ideen werden niemals scharf kritisiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Unternehmen trifft Entscheidungen dezentral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreative Arbeitnehmer und ihre Ideen werden offen belohnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmer haben Freiraum zum Experimentieren und können neue Ideen verfolgen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ideengeber erhalten für die Bewertung und Durchführung ihrer Ideen nötiges Kapital und Mittel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Unternehmen sieht Fehler als Gelegenheit, etwas zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitnehmer können ihre Arbeit in der Regel in den regulären Arbeitszeiten erledigen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Diskussionsklima in Ihrem Unternehmen kann man als angenehmen, konstruktiven Konflikt betrachten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Kommunikation in Ihrem Unternehmen ist offen und ehrlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihr Unternehmen ist ein Ort, an dem neue Ideen generiert werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

#### Auswertung:

Sie haben mindestens 11 Fragen mit „ja“ beantwortet: Herzlichen Glückwunsch, die Kreativität in Ihrem Unternehmen erfreut sich an ewigem Sommer! Arbeiten Sie weiterhin so intensiv an Ihrer Kreativität wie bisher! Falls Sie mindestens 7 Fragen mit „ja“ beantwortet haben, herrscht manchmal Frühling und manchmal Herbst für die Kreativität in Ihrem Unternehmen. Denken Sie genau darüber nach, warum Sie manche Fragen mit „nein“ beantwortet haben und wie Sie die Umstände, die dazu führen, ändern können. Lesen Sie außerdem „5 Schritte zu mehr Kreativität“ auf Seite 8 aufmerksam durch. Bestimmt finden Sie hier wertvolle Anregungen. Falls Sie die meisten Fragen mit „nein“ beantwortet haben, ist es 5 vor 12! Das kreative Klima in Ihrem Unternehmen ist in der Eiszeit angekommen. Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Sie sich eine Auszeit vom Alltag gönnen, um über die Förderung von Kreativität in Ihrem Unternehmen nachzudenken.

dazu nutzen, eigene Ideen und Projekte zu entwickeln und voranzutreiben.

Auf diese Weise sind **erfolgreiche Produkte** entstanden wie beispielsweise die bunten selbsthaftenden Merktzettel (Post-ist).

#### Erkennen auch Sie die Zeichen der Zeit

Erste Unternehmen in der Automobilbranche, wie beispielsweise Citroën, Kia, Renault oder Toyota haben schon aus der weltweiten Absatzkrise **gelernt**: Sie verwenden zwar weiterhin die technischen Konzepte aus der Großserie – veredeln diese nun aber stärker gemäß den Kundenwünschen.

Ähnlich agieren in New York aktuell verschiedene Spezialgeschäfte, deren Mitarbeiter kreative **Cross-Marketing-Ideen** entwickelt haben, um wieder mehr Kunden zu sich zu locken. So bietet eine Weinhandlung beispielsweise eigene Lesungen und kleine Kunstausstellungen an – schließlich würden viele derjenigen, die Kunst schätzen, auch Wein trinken.

Gregor Groß interessiert sich seit seinem Aufenthalt in Brisbane (Australien) für Kreativität (darüber bloggt er auf [denkpass.de](http://denkpass.de)) und dafür, wie man richtig organisiert und delegiert, ohne die Kreativität von Mitarbeitern zu behindern (mehr dazu auf [imgriff.com](http://imgriff.com)).



#### Meine Empfehlung:

Wollen Sie wissen, wie innovativ Ihr Unternehmen aufgestellt ist? Die Europäische Kommission bietet noch bis Dezember 2009 kleinen und mittelständischen Unternehmen an, ...

- ihre Innovationsfähigkeit online zu testen,
- sich mit den Besten der Branche zu vergleichen und
- zentrale Fragen fachkundig durch die Initiative IMP3rove beantworten zu lassen.

Detaillierte Informationen zu diesem EU-Projekt finden Sie unter [www.improve-innovation.eu](http://www.improve-innovation.eu).

## Innovativ Führen

## 5 Schritte zu mehr Kreativität

**1. Schritt: Fördern Sie die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter**

Sorgen Sie als Führungskraft stets dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter weiterentwickeln können (Facilitative Leadership). Gehen Sie dabei **ergebnisorientiert** vor. Das heißt Folgendes:

- Stärken Sie den **Zusammenhalt** im Team.
- Setzen Sie **Teamziele** statt individueller Ziele.
- **Belohnen** Sie Ihr gesamtes Team anstelle von Einzelpersonen.
- **Delegieren** Sie Autorität.
- **Definieren** Sie alle **Funktionen** und **Verantwortlichkeiten** klar und nachvollziehbar.

**2. Schritt: Unterstützen Sie jegliche Arbeitnehmerkreativität**

Tolerieren Sie Fehler und ermutigen Sie Ihre Arbeitnehmer, Risiken einzugehen.

Fokussieren Sie sich bei auftretenden Fehlern lediglich darauf, was Sie und Ihr Team **daraus lernen** können.

**3. Schritt: Verbessern Sie die kreative Kommunikation**

Entwickeln Sie eine Innovationsstrategie zumindest für Ihren Bereich – besser noch für Ihr gesamtes Unternehmen. Gestalten Sie darin einen innovativen Korridor, mithilfe dessen Sie **Wettbewerbsvorteile** schaffen möchten.

Betrachten Sie anschließend die Vision und die Strategie Ihres Bereichs/ Unternehmens: **Brechen** Sie beides individuell für jeden Arbeitnehmer und auf deren Tätigkeitsbereiche **herunter**. Ziel ist es, dass alle Mitarbeiter verstehen, inwiefern ihre Arbeit zum Erfolg des gesamten Unternehmens beiträgt.

Schaffen Sie außerdem einen **Innovationsprozess**, wie neue Ideen ...

- generiert,
- bewertet,

- ausgewählt und
- umgesetzt werden.

**Organisieren/verbessern** Sie im nächsten Schritt die **Kommunikation** zwischen Ihrem Bereich und anderen.

- Regen Sie an, **gemeinschaftlich** an neuen Ideen zu arbeiten.
- Ermutigen Sie die Arbeitnehmer, Ideen nicht nur in ihrer eigenen Abteilung zu diskutieren, sondern auch **über die Abteilungsgrenzen hinweg**.
- Bauen Sie Wikis auf bzw. Ihr Intranet aus, um die Vielfalt und den **Informationsfluss** zu neuen Ideen zu erhöhen.

**Meine Empfehlung:**

Suchen Sie mehr Informationen zu den Möglichkeiten des Web 2.0? Im Abonnentenarchiv von Coaching ([www.coaching-gwi.de](http://www.coaching-gwi.de)) finden Sie ausführliche Bewertungen der jeweiligen Vor- und Nachteile.

**4. Schritt: Befähigen Sie kreative Arbeitnehmer**

Geben Sie Ideenschöpfern alle **notwendigen Mittel** für die Umsetzung ihrer Ideen (z. B. Zeit, Geld). Überwachen Sie diese zugleich wie Kundenprojekte. Das heißt, Sie legen Meilensteine und Budgets fest.

Achten Sie vor, während und nach der **Umsetzung** auf Folgendes:

- **üppiges Lob** für die Ideenschöpfer
- die **Hervorhebung** der schöpferischen Ideen
- **Belohnung** des Ideengebers und seines Vorschlags
- **Vorstellung** der kreativen Idee in Ihrem Bereich – und bei den externen Kollegen, mit denen Ihre Mitarbeiter eng zusammenarbeiten

**5. Schritt: Trainieren Sie Kreativität**

Regen Sie Ihre Arbeitnehmer an,

sich nach kreativen Problemlösungsmethoden in Ihrem Aufgabengebiet umzusehen.

Trainings und Präsentationen von Mitarbeitern für Kollegen anderer Abteilungen werden zudem ...

- den **Zusammenhalt** fördern und
- ein **besseres Verständnis** für die Arbeit des anderen schaffen.

Weiterer Effekt ist die **Ideengenerierung** und verbesserte **Kommunikation** zwischen den Abteilungen.

**Mein Rat**

Um **Kooperation und Kommunikation** zwischen den Abteilungen zu fördern, kann es sinnvoll sein, Mitarbeiter aus anderen Abteilungen an eigenen Meetings teilnehmen zu lassen. Auch eine **einwöchige Job Rotation pro Jahr** hilft.

**Öffnen Sie sich für Veränderungen**

Es gibt einen Zusammenhang zwischen Innovation und Veränderung: Je innovativer Sie sein wollen, desto mehr müssen Sie sich verändern und anpassen. Um Innovation zu fördern und ein Unternehmen zu schaffen, in dem Kreativität floriert, ist es daher auch notwendig, dass Sie und Ihre Führungskollegen sich immer wieder **neu definieren**.

Der US-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Warren Bennis hat gesagt, dass man auf zwei Arten kreativ sein kann: Man singt und tanzt. Oder man schafft ein Umfeld, in dem sich Sänger und Tänzer entwickeln. Dieser „Coaching“-Schwerpunkt soll Sie in Letzterem unterstützen – damit Sie und Ihre Mitarbeiter im ewigen Sommer der Kreativität singen und tanzen können.

Autor: Gregor Groß