

EDITORIAL



Gerhard Tinnefeldt

## Größer oder kleiner?

Liebe Leserin,  
lieber Leser,

in der aktuellen Ausgabe beschäftigen sich gleich zwei Artikel mit der Frage der Betriebsgröße. Ist Größe immer ein probates Erfolgsrezept, um auf einem Markt erfolgreich zu bestehen? In vielen Fällen ist das so. Dann müssen aber Firmen oder Betriebsteile zusammengelegt werden und das führt oft zu einem Kulturschock. Wie man damit umgeht, lesen Sie auf Seite 3 und 4 in unserem Interview aus der Praxis. Und in vielen anderen Fällen sind auch kleine Firmen auf dem Markt erfolgreicher als große und unspezialisierte Alleskönner. Dann lohnt es sich, aus einer Firma zwei zu machen, meint jedenfalls die Autorin (Seite 7/8) unseres letzten Beitrags. Sie sagt dabei unverhohlen, dass dieser Weg kein leichter ist. Doch letztlich zählt dabei vor allem eins: eine (Ihre) klare Richtungsentscheidung!

*Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.*

Kostenfrei! Nutzen Sie Ihren Login auf [www.fum-gwi.de](http://www.fum-gwi.de)



- ▶ Benutzername: fum
  - ▶ Passwort Februar: personal14
- Heftarchiv, Arbeitshilfen und vieles mehr!

## Persönlichkeit stärken

# Kreative Lösungen finden

Der Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung ändern kann (Francis Picabia). Leider ändert unser Denken die Richtung oft nicht von selbst. Im Gegenteil, unsere Gedanken drehen sich im Kreis und bleiben stecken. Da hilft nur eins: sich selbst unterbrechen und sich auf die Sprünge helfen.

Sie kennen das aus Kriminalgeschichten: Erst am Ende wird durch eine überraschende Wendung der wahre Schuldige gefunden. Da hat der Detektiv wichtige Informationen viel zu spät erhalten, seine Vorteile standen ihm im Weg, er hat einen Hinweis übersehen oder falsch gedeutet: Sein Denken war blockiert.

## Blockiertes Denken

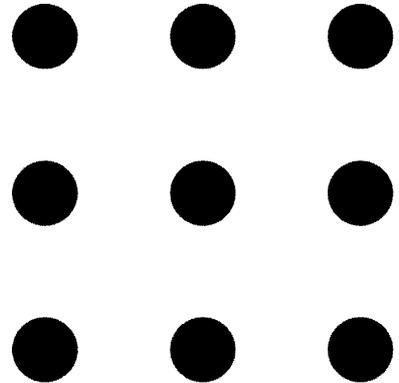
Denkblockaden sind leider keine Erfindung von Krimiautoren. Wir alle kennen sie. Sie stehen vor einem Problem und suchen dringend nach einer Lösung, aber Ihr Denken dreht sich nur um das Problem und die unangenehmen Folgen, die sich daraus für Sie ergeben können. „Am-Problem-kleben“ ist eine markante Denkblockade.

Eine andere sind Killerphrasen. Wenn wir im inneren Dialog mit uns selber diskutieren, sagt dann die eine Stimme: „Das wäre gut“, die andere antwortet: „Nein, das geht nicht, wie kannst du nur, das ist unmöglich“. Mit diesen Denkverboten kommen Sie einer Lösung nicht näher.

## Jeder kann kreativ sein

Kreativität ist die schöpferische Fähigkeit, Neues zu erschaffen, das in irgendeiner Art und Weise Nutzen oder Sinn hat. Wenn Sie also vor einem (scheinbar) unlösbaren Problem stehen, setzen Sie Ihre Kreativität ein. **Das 9-Punkte-Problem macht das anschaulich:** Ver-

binden Sie die neun Punkte mit vier geraden Linien, ohne den Stift dabei abzusetzen.



Damit das gelingt, müssen Sie über den Tellerrand denken. Die Lösung finden Sie am Ende des Artikels!

## Kreativ im Alltag

Herr Schulz ist Teamleiter und führt zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Beim Jour fixe mit seinem Vorgesetzten entstand ein Streit darüber, auf welche Weise er sein Team führt. Der Vorgesetzte warf ihm mangelnde Führungsstärke vor, dass ihm die Mitarbeiter auf der Nase herum tanzen und der Schlendrian Einzug gehalten hat. Herr Schulz war im ersten Moment sprachlos, und dann polterte es aus ihm heraus: Das wäre ungerecht, das Team würde gute Arbeit leisten, da könne man die Zügel auch mal lockerer lassen, er lege eben Wert darauf, seine Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen. Herr

### 1 Persönlichkeit stärken

Kreative Lösungen finden

### 3 Das Interview aus der Praxis

Ein Führungsleitbild für ein Unternehmen im Wandel!

### 5 Sicher motivieren

Kompliziert war gestern – Projekte einfach managen!

### 7 Innovativ führen

Umstrukturierung: Aus eins mache zwei

INHALT

Schulz verließ wütend das Büro. Doch wie kommt er beim nächsten Gespräch raus aus der Sackgassen?

## Technik „Kopfstand“

Herr Schulz bereitet sich mit der **Kreativitätstechnik „Kopfstand“** vor, d. h. er stellt sich eine umgekehrt richtige Frage: „Was könnte ich tun, damit die Situation noch schlimmer wird?“ Darauf fallen ihm leicht viele Antworten ein:

- Ich könnte den Jour fixe unentschuldig ausfallen lassen.
- Ich könnte meinen Vorgesetzten beschimpfen und ihm ebenfalls mangelnde Führungskompetenz vorwerfen.
- Ich könnte mich bei meinem Chef über das Verhalten meines Vorgesetzten beschweren.
- Ich könnte mein Team gegen ihn aufhetzen und eine Unterschriftensammlung machen, u.v.m.!

Er schaut sich die Antworten noch mal an und dreht sie um: „Damit sich die Situation wieder entspannt, sollte ich den Termin einhalten, sollte ich mich für mein Verhalten entschuldigen und mit Argumenten zur Sache meine Position begründen, und ich sollte Stillschweigen bewahren gegenüber Dritten, die den Streit nicht mitbekommen haben.“



### Schnell-Check: Kopfstand

1. Eine umgekehrt richtige Frage aufschreiben und damit den Kopf frei machen, z. B. „Was müssen wir tun, damit die Zusammenarbeit unerträglich wird?“
2. Antworten dazu aufschreiben, z. B. „nicht mehr miteinander reden“.
3. Die Frage vom Kopf auf die Füße stellen, z. B. „Was können wir tun, um die Zusammenarbeit zu verbessern?“
4. Die ersten Antworten umdrehen und so weitere neue Antworten finden.

## Technik „Forced Relationship“

„Forced Relationship“ bedeutet verstärkte Beziehung. Es geht um Analogien zwischen spontan genannten Begriffen und einer Leitfrage. **Als erstes notiert sich Hans fünf Begriffe (1)**, die

ihm spontan einfallen: Auto, Wald, trinken, springen und blau.

**Danach führt er sich sein Thema (2) vor Augen:** „Umgang mit den Anschuldigungen meines Vorgesetzten“. Nun lässt er seiner Phantasie freien Lauf und **assoziiert (3) zu den Begriffen:**

- Auto: brauche ich, um von A nach B zu kommen, fährt nur mit Energie, es passen viele Leute rein.
- Wald: Bäume, Wachstum, Entspannung, Ruhe, viele verschiedene Pflanzen, Bodendecker
- trinken: lebensnotwendig, soll schmecken, flüssig
- springen: schnell vorwärts kommen, hoch springen, etwas überspringen, kraftvoll
- blau: Himmel, Jeans, Klarheit, blau machen

**Nun geht Hans dazu über, Analogien (4) zu sammeln mit der Frage:** Welche Ideen kann ich aus den Assoziationen zu „Auto“ für mein Thema nutzen?

- Auto → Energie: Die Anschuldigungen sind eine Energie, um seine Erwartungen an mich zu klären. Daher sollte ich ihn fragen, wie er zu seiner Meinung kommt.
- Wald → Wald vor lauter Bäumen nicht sehen: Was wollte mein Vorgesetzter eigentlich von mir? → verschiedene Pflanzen: Wir haben unterschiedliche Meinungen; solange wir darüber sprechen, können wir damit entspannt umgehen. → Wachstum: Wir können beide aus der Situation lernen.
- Trinken → soll schmecken: Sein Tonfall und seine plakativen Äußerungen waren unangemessen. Ich bitte ihn, mir in Zukunft ein begründetes Feedback zu geben.
- Springen → überspringen: Die Situation ist eskaliert und wir haben beide dazu beigetragen, daher sollte ich nicht nachtragend sein und das nicht so persönlich nehmen.
- Blau → Himmel: Wir sind auf der Erde und der Himmel bleibt unerreichbar; ich sollte nicht zu viel erwarten. → Jeans: Hat immer zwei Beine, mein Vorgesetzter braucht mich auch.

Im letzten Schritt zieht Herr Schulz sein **Fazit (5):** Wie möchte er mit den An-

schuldigungen seines Vorgesetzten umgehen?

- Wir haben unterschiedliche Meinungen; ich frage ihn, wie er zu seiner Meinung kommt.
- Ich bitte ihn, seine Erwartungen an mich zu formulieren, damit wir uns darüber verständigen können.
- Ich bitte ihn, mir in Zukunft ein begründetes Feedback zu geben.
- Ich bin nicht nachtragend und erwarte nicht zu viel.



### Schnell-Check: Forced Relationship

1. Spontan fünf Begriffe nennen lassen (Substantive, Verben, Adjektive).
2. Das Thema aufschreiben, z. B. „Marketingkonzept“.
3. Die Assoziationen NUR zu den Begriffen aufschreiben, z. B. „Sonne“: Was fällt Ihnen zur Sonne ein? Was zeichnet die Sonne aus? Was ist das Besondere an der Sonne?
4. Auf einem neuen Plakat Analogien sammeln: Wie könnten wir die Assoziationen zur „Sonne“ im „Marketingkonzept“ nutzen? Welche Ideen können wir aus den Assoziationen zur „Sonne“ für das „Marketingkonzept“ verwenden?
5. Ideen zusammenfassen und bewerten: Welche Idee setzen wir um?



### Meine Empfehlung

Nutzen Sie beide Kreativitätstechniken auch in Teammeetings, um Denkblockaden zu lösen. ■

### Die Lösung

