

# 1 Erfolgchancen erkennen – Möglichkeiten finden, die andere übersehen

Mit der nachfolgenden Checkliste können Sie herausfinden, ob Ihre Mitarbeiter das Potential haben, Probleme zu erkennen und Erfolgchancen zu definieren. Gehen Sie diese fünf Fragen nacheinander bei Ihren Mitarbeitern durch. Übertragen Sie die Antworten in die Matrix am Ende dieses Kapitels, die Ihnen einen Überblick über die Zusammensetzung der kreativen Fähigkeiten in Ihrem Team gibt. Diese Matrix wird Ihnen dabei helfen, die kreativen Stärken und Schwächen Ihres Teams auf einen Blick zu analysieren. Gehen Sie den Fragebogen gemeinsam mit jedem Mitarbeiter in Ihrem Team durch. Bewerten Sie die Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4.

	Nein (1Punkt)	Eher Nein (2 Punkte)	Eher Ja (3 Punkte)	Ja (4 Punkte)
<i>Mein Mitarbeiter redet lieber darüber, wo es gerade klemmt als darüber, wo es gerade gut läuft.</i>				
<i>Wenn ich ihn bitte, nach Problemen zu suchen, macht ihm das offensichtlich Spaß.</i>				
<i>Die Probleme, von denen der Mitarbeiter berichtet, haben eine Relevanz für mein Team, meine Abteilung und unser Unternehmen.</i>				
<i>Der Mitarbeiter geht Problemen auf den Grund. Er gibt sich nicht mit schnellen Erklärungen zufrieden, sondern hinterfragt immer warum.</i>				
<i>Der Mitarbeiter meckert nicht aus Frust, sondern weil er Dinge verbessern will.</i>				

## Auswertung

### **Null bis fünf Punkte**

Ihr Mitarbeiter hat bisher wenig Potential darin gezeigt, Probleme zu erkennen und zu beschreiben oder ihnen auf den Grund zu gehen. Vielleicht ist es nur die Angst, Probleme vor Ihnen als Führungskraft zuzugeben. Immerhin werden Probleme in vielen Unternehmen gerne auch als Kritik an der Person der Führungskraft aufgefasst. Gerade wenn der Mitarbeiter aus einem Unternehmen kommt, in dem zuvor strenge Hierarchien Kreativität erdrückt haben, könnte er möglicherweise damit Schwierigkeiten haben. Geben Sie ihm die Aufgabe Probleme zu suchen, ermuntern Sie Ihren Mitarbeiter. Wenn auch das nichts bringt, gehen Sie davon aus, dass bei ihm das Potential der Problemerkennung und –analyse nicht so stark ausgeprägt ist, wie Sie es zur Entwicklung neuer Ideen benötigen.

### **Sechs bis zehn Punkte**

Hier sind Anzeichen für Potential erkennbar. Überlegen Sie genau: Was waren es für Situationen, in denen Ihr Mitarbeiter Ihnen von Problemen berichtet hat? War es aufgefordert oder war es unaufgefordert? War es im Zusammenhang mit einem Kundenprojekt? Wenn ja, mit welchem? Haben Sie Ihren Mitarbeiter damals dazu animiert nach Problemen zu suchen und daraus Chancen abzuleiten? Oder hat Ihr Mitarbeiter das weitgehend für sich getan? Überlegen Sie, ob Sie Ihren Mitarbeiter häufiger in Situationen bringen können, in denen er sein Potential ausbauen kann.

### **Elf bis fünfzehn Punkte**

Hier steckt das Potential für einen kleinen Edison, zumindest was die Fähigkeit des Problemerkennens, -definierens und Chancenableitens betrifft. Binden Sie diesen Mitarbeiter stärker in Projekte der Problemsuche und –analyse ein. Falls Sie ein kleines Team haben, könnte er möglicherweise Ihre rechte Hand bei der Suche nach Kundenproblemen oder organisatorischen Problemen sein. Überlegen Sie, wie Sie die Sinne dieses Mitarbeiters noch weiter schärfen können.

### **Sechzehn bis zwanzig Punkte**

Hurra! Ein Problem! So scheint dieser Mitarbeiter veranlagt zu sein. Wahrscheinlich sind Sie manchmal schon ein bisschen genervt, weil dieser Mitarbeiter ständig mit einem neuen Problem auf der Matte steht. Zugegeben, die Zusammenarbeit mit Charakteren wie diesem Mitarbeiter ist häufig nicht ganz einfach. Aber: Dieser Mitarbeitertyp bringt Sie voran! Für ihn scheint Problemsuche förmlich ein Hobby zu sein. Hegen und pflegen Sie das Potential dieses Mitarbeiters, auch wenn es manchmal schwer fällt. Hören Sie ihm zu, notieren Sie das was er sagt und überlegen Sie, wie Sie aus diesen Problemen Chancen für neue innovative Ideen ableiten können. Achten Sie aber darauf, dass Sie keinem destruktiven Meckerer aufsitzen. Manchmal tarnt dieser Typus seinen Frust und seinen Unwillen etwas zu verändern in einer scheinprofessionellen Attitüde, die davon ablenkt, dass diese Person eigentlich überhaupt nicht daran interessiert ist, Chancen zu sehen.

# 2 Denkautobahnen verlassen – Die Suche nach neuen Fragestellungen

Die nachfolgenden 5 Fragen helfen Ihnen, das Potential Ihrer Mitarbeiter einzuschätzen.

	Nein (1Punkt)	Eher Nein (2 Punkte)	Eher Ja (3 Punkte)	Ja (4 Punkte)
Von dem Mitarbeiter habe ich schon häufiger einmal den Satz gehört: „Lass uns die Frage doch einmal anders formulieren.“				
Bei diesem Mitarbeiter habe ich schon häufiger einmal gedacht: „Das ist eine gute Frage.“				
Der Mitarbeiter ist jemand, der sich mit vorhandenen Lösungen selten zufrieden gibt, sondern nach besseren und anderen Wegen sucht.				
In dem Satz „Da gibt es schon was“ sieht der Mitarbeiter kein Hindernis, sondern einen Ansporn, einen neuen Weg zu finden.				
Neuen Fragen und Lösungswegen nachzugehen, macht dem Mitarbeiter Spaß.				

## **Auswertung**

### **Null bis fünf Punkte**

Ihr Mitarbeiter ist vom „Richtig oder falsch“ – Denken stark geprägt. Ob dies an seinem kreativen Potential oder seiner Erziehung liegt, können Sie nur herausfinden, indem Sie ihn häufiger ermuntern, einmal in anderen Lösungswegen zu denken. Erwarten Sie aber nicht zu viel. Ich habe in vielen Seminaren Teilnehmer erlebt, die sich an die scheinbar und vermeintlich richtige Lösung geklammert haben, weil dieser Weg ihnen Sicherheit gab. Häufig ist diese Haltung ein Zeichen von Unsicherheit, sei es einer fachlichen Unsicherheit oder einer Unsicherheit über die Akzeptanz ungewöhnlicher Lösungswege. Als momentanen Stand können Sie bei diesem Mitarbeiter jedoch festhalten: Außergewöhnliche gedankliche Sprünge jenseits der offensichtlichen Lösungswege sind nicht zu erwarten.

### **Sechs bis zehn Punkte**

Hier löst sich schon jemand von den offensichtlichen Lösungswegen und ist bereit, neue Denkwege einzuschlagen. Allerdings noch stark entwicklungsbedürftig, damit es wirklich zum Geniefaktor reicht. Für Sie als Führungskraft ist es trotzdem interessant, sich mit der Motivation dieses Mitarbeiters zu beschäftigen. Ähnlich wie beim ersten Punkt „Erfolgschancen erkennen“ sollten Sie sich fragen: „Was motiviert diesen Mitarbeiter außerhalb gegebener Bahnen zu denken?“ Möglicherweise liegt hier kreatives Potential brach, das Sie bislang nur deshalb nicht entdeckt haben, weil der Mitarbeiter nicht gefordert wurde. Bedenken Sie noch einmal: Wir sind es einfach nicht gewohnt, außerhalb bestehender Lösungswege zu denken. Das können Sie schon an der Politik sehen. Die Diskussion dreht sich immer wieder darum, ob Steuern steigen oder sinken sollen. Aber sie dreht sich selten um die Frage: „Wie können Steuern anders gestaltet werden?“ Die Politik ist ein Lehrbeispiel für konventionelle Denkwege. Ungewöhnliche Ansätze werden vom politischen Gegner in der Regel schnell abgestraft.

### **Elf bis fünfzehn Punkte**

Ihr Mitarbeiter mag es offensichtlich, häufiger einmal den konventionellen Denkraum zu sprengen. Das ist sehr gut. Können Sie mit den Ergebnissen dieses Denkprozesses etwas anfangen? Nehmen Sie die Anregungen des Mitarbeiters genügend auf? Wenn ja, geben Sie ihm häufiger einmal die Aufgabe, ungewöhnliche neue Lösungswege zu entdecken. Das heißt nicht, dass Sie jeden dieser Lösungswege umsetzen sollen, aber wie in der Forschung ist es immer gut zu überlegen, ob man bereits den besten Weg gefunden hat oder ob es nicht doch noch einen innovativeren gibt.

### **Sechszehn bis zwanzig Punkte**

Dieser Mitarbeiter hat offenbar eine Allergie gegen konventionelle Lösungswege. Das ist gut, solange er nicht jeden Lösungsweg, der einmal beschlossen wird, am nächsten Tag sofort wieder ablehnt, weil es seiner Meinung nach doch noch einen besseren gibt. Gerade wenn Sie Mitarbeiter haben, die ständig und immer auf der Suche nach alternativen Lösungswegen sind, müssen Sie als Führungskraft dafür sorgen, die Kreativität dieser Mitarbeiter in die richtigen Bahnen zu lenken. Geben Sie ihnen beispielsweise die Aufgabe, neue Konzepte zu entwickeln oder machen Sie sie zu Beauftragten für die systematische Entwicklung neuer Denkwege.

# 3 Inspirationen suchen – Analogien aus anderen Bereichen übertragen

Die folgenden 5 Fragen geben Ihnen Auskunft darüber, wie ausgeprägt das Potenzial Ihres Mitarbeiters ist, in Analogien zu denken. Beachten Sie bitte auch hier: Nur weil jemand unterschiedlichste Erfahrungen hat, heißt es noch lange nicht, dass er in der Lage ist, diese Erfahrungen auch für neue Ideen zu nutzen. In Analogien zu denken heißt, verschiedene Lösungsansätze aus verschiedenen Bereichen im Kopf zu haben UND in der Lage zu sein, diese auf ein Problem zu übertragen. Letzteres ist das, was vielen Menschen Schwierigkeiten bereitet, weshalb die Fähigkeit zum Analogiedenken zu den wichtigsten kreativen Fähigkeiten zählt.

	Nein (1Punkt)	Eher Nein (2 Punkte)	Eher Ja (3 Punkte)	Ja (4 Punkte)
<i>Der Mitarbeiter nimmt Anregungen und Ideen von woanders auf, behält sie im Kopf und bringt sie bei passender Gelegenheit wieder an.</i>				
<i>Ein typischer Satz lautet: „Ich überlege gerade, wie man das übertragen kann.“</i>				
<i>Der Mitarbeiter hat Spaß daran, nach ungewöhnlichen Lösungsansätzen zu suchen und freut sich, wenn er etwas Ungewohntes entdeckt hat.</i>				
<i>Der Mitarbeiter verfügt über Erfahrungen aus anderen Branchen, die er auf unsere Branche überträgt.</i>				
<i>Der Mitarbeiter hat vielfältige private Interessen, aus denen er häufig Inspirationen zieht.</i>				

Möglicherweise werden Sie am Anfang Schwierigkeiten haben, all diese Fragen zu beantworten. Die Fähigkeit, Analogien zu bilden und verschiedenste Puzzleteile des Lebens miteinander zu verknüpfen, findet sich in den meisten Stellenbeschreibungen nicht. Und es erfordert, sich auch in die privaten Interessen der Teammitglieder einzuarbeiten. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Mitarbeiter auch von dieser Seite her besser kennenzulernen.

## **Auswertung**

### **Null bis fünf Punkte**

Der Horizont dieses Mitarbeiters ist momentan offenbar sehr eng. Das heißt nicht, dass er seine Arbeit nicht gut macht. Im Gegenteil, möglicherweise ist er ein hochqualifizierter Experte und exzellent auf seinem Gebiet, nur reicht der Horizont dieses Mitarbeiters offenbar nicht besonders weit darüber hinaus. Für die Erfüllung von Routineaufgaben ist das nicht immer wichtig, für Ideenentwicklung jedoch fundamental. Heißt das, dass dieser Mitarbeiter im Ideenfindungsprozess keine guten Ergebnisse bringen kann? Nein, aber Sie müssen unbedingt darauf achten, dass Projektteams zur Ideenentwicklung nicht nur von solchen Mitarbeitern besetzt sind. Sie brauchen den Weitblick, Sie brauchen die Inspiration, Sie brauchen Lösungen aus anderen Bereichen. Ansonsten werden Sie immer wieder bei den gleichen Ideen landen.

### **Sechs bis zehn Punkte**

Alleine wird dieser Mitarbeiter wahrscheinlich nur auf wenige ungewöhnliche Lösungen und Lösungswege stoßen, aber das Potential ist vorhanden. Was es häufig braucht in einer Gruppe ist ein sogenannter Katalysator, jemanden, der es schafft, die verschiedenen Erfahrungshintergründe der Gruppenmitglieder herauszulockern. Gemeinsam mit einem Katalysator in der Gruppe könnte dieser Mitarbeiter sehr produktiv im Bereich der Ideengenerierung sein. Schauen Sie sich genau an, in welchen Bereichen dieser Mitarbeiter über ungewöhnliche Erfahrungen und Interessen verfügt. Fordern Sie diesen Mitarbeiter heraus, geben Sie ihm eine Rechercheaufgabe und sagen Sie ihm, dass er nach ungewöhnlichen Lösungen suchen soll. Vielleicht macht es ihm Spaß, dann waren Sie der Katalysator.

### **Elf bis fünfzehn Punkte**

Ein vielseitig interessierter Mitarbeiter, der sich offensichtlich für eine Vielzahl von Dingen weit außerhalb seines eigenen Tätigkeitsbereichs interessiert. Glückwunsch! Wenn Sie von diesem Mitarbeitertyp zwei bis drei in Ihrem Team haben, verfügen Sie über ein gewaltiges kreatives Potential, das Sie bei der Suche nach neuen Ideen nutzen können. Nutzen Sie es, ermutigen Sie Teammitglieder, nach ungewöhnlichen Lösungen zu suchen oder Erfahrungen aus anderen Bereichen zu übertragen.

### **Sechszehn bis zwanzig Punkte**

Dieser Mitarbeiter ist offenbar das, was man früher einen Universalgelehrten nannte. Fit in vielen Bereichen, neugierig auf alles und immer dabei, wenn es irgendwo etwas aufzusaugen gilt. Das ist übrigens ein Kennzeichen vieler hochkreativer Menschen; sie suchen nach Lösungen in Bereichen, in denen andere nicht suchen würden, die Grenzen zwischen verschiedenen Fachbereichen sind für sie fließend. Sie sind neugierig darauf, etwas Neues zu erfahren. Nutzen Sie diesen Mitarbeiter als Inspirationsprudel in Ihren Meetings. Oder aber, wenn es ein etwas stillerer Typ ist, bitten Sie ihn einfach um eine schriftliche Einschätzung oder einen schriftlichen Bericht, wo seiner Meinung nach ungewöhnliche Lösungen liegen könnten. Gerade diese Vielseitigkeit zeichnet diesen Mitarbeiter aus. Das ist ein richtiger Gewinn! Vieles von dem, was dieser Mitarbeiter täglich lernt, mag für seinen eigentlichen Beruf nicht wirklich wichtig sein, für die Ideenfindung jedoch ist es ein Glücksfall, dass Sie diesen Mitarbeiter in Ihrem Team haben.

# 4 Spannung erzeugen – die Geburt des Geistesblitzes

Bewerten Sie die Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4.

	Nein (1Punkt)	Eher Nein (2 Punkte)	Eher Ja (3 Punkte)	Ja (4 Punkte)
<i>Der Mitarbeiter sprudelt geradezu vor Ideen, man muss ihn fast stoppen.</i>				
<i>Der Mitarbeiter greift häufig Gedanken auf, die im Raum herumfliegen und formuliert daraus konkrete Ideen.</i>				
<i>Der Mitarbeiter hat viele Ideen, die andere als spinnerhaft oder verrückt bezeichnen.</i>				
<i>Manchmal sind es halb fertige Gedanken oder Satzfragmente, die ich von meinem Mitarbeiter bekomme.</i>				
<i>Der Mitarbeiter hat sichtlich Spaß daran, neue Ideen zu generieren.</i>				

## **Auswertung**

### **Null bis fünf Punkte**

Es fällt nicht jedem leicht, neue Ideen zu generieren. Das liegt an den assoziativen Barrieren, die Sie gerade kennengelernt haben. Manchmal sind es aber auch rhetorische Barrieren: Mitarbeiter, die sich beispielsweise in Meetings vor anderen ungern äußern. Probieren Sie verschiedene Wege aus, um Ihren Mitarbeiter dazu zu bringen, neue Ideen zu formulieren. Sollten Sie bei allen Ihren Teammitgliedern auf Werte zwischen null und fünf kommen, könnte es natürlich sein, dass Sie irgendwann im Ideenvakuum enden.

### **Sechs bis zehn Punkte**

Irgendetwas schlummert da, aber es will nicht so richtig heraus. Liegt es daran, dass der Mitarbeiter introvertiert ist, möglicherweise viele Ideen hat, aber sie nicht äußert? Überlegen Sie, wie Sie aus diesem Mitarbeiter möglicherweise noch mehr Ideen herausholen könnten. Manchmal genügt es, den Mitarbeiter zu ermutigen, manchmal hilft es, eine konkrete Aufgabe zu vergeben, manchmal braucht jemand die richtige Umgebung, d.h. Kollegen, die ihn inspirieren.

### **Elf bis fünfzehn Punkte**

Binden Sie diesen Mitarbeiter schwerpunktmäßig immer dann ein, wenn es darum geht, harte Nüsse zu knacken oder Ideen zu generieren. Dieser Mitarbeiter kann Ihre Arbeitsgruppen bereichern. Es ist dabei nicht wirklich wichtig, ob Fachwissen vorhanden ist. Gerade Kreative sind oft in der Lage, sich schnell in eine neue Materie einzuarbeiten. Sie kennen sich dann zwar nur oberflächlich aus, aber genau das hilft ihnen dabei, unbefangen auf neue Ideen zu kommen.

### **Sechszehn bis zwanzig Punkte**

Hier haben Sie es mit einem wahren Ideensprudel zu tun! Nutzen Sie diesen Mitarbeiter und sein Talent zur Ideengenerierung, auch bei Projekten, die eigentlich nichts mit seiner Aufgabe zu tun haben. Aber Achtung – diese Person könnte möglicherweise nicht die beste sein, wenn es darum geht, die Ideen auch zu betreuen. Gerade den sprunghaften Kreativen, die bei der Ideenfindung wertvoll sind, fällt es schwer, sich später auf die Aufgaben zu konzentrieren und Projekte voran zu treiben. Dafür brauchen Sie möglicherweise andere Charaktere, die Sie im nächsten Schritt kennenlernen werden.

# 5 Ordnen und Optimieren – die Stunde der Tüftler

Wie viel Tüftlerpotenzial steckt in Ihrem Mitarbeiter? Der nachfolgende Test zeigt es Ihnen. Bewerten Sie die Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4.

	Nein (1Punkt)	Eher Nein (2 Punkte)	Eher Ja (3 Punkte)	Ja (4 Punkte)
Wenn jemand sagt: „Das ist unmöglich“, kommt von diesem Mitarbeiter sofort die Gegenfrage: „Warum, wer sagt das?“ und „Kann man es nicht trotzdem probieren?“				
Dieser Mitarbeiter kann sich so richtig in eine Sache vertiefen und feilen und feilen, bis das Optimum erreicht ist.				
Bei der Entwicklung von Konzepten geht der Mitarbeiter oft auch ungewöhnliche Denkwege und holt sich Anregungen von anderen oder von außen, um die Lösung voran zu treiben.				
Der Mitarbeiter verfügt über eine hohe Frustrationstoleranz. Es muss schon sehr viel passieren, um ihn aus der Ruhe zu bringen.				
Wenn es darum geht, eine harte Kopfnuss zu knacken, legt der Mitarbeiter einen großen Ehrgeiz an den Tag.				

## **Auswertung**

### **Null bis fünf Punkte**

Definitiv nicht die richtige Person für die Phase der Konzeptoptimierung. Von diesem Mitarbeiter können Sie drei Konzeptansätze erwarten, aber nicht 30 oder gar 300. Vielleicht interessieren ihn die Themen nicht genug. Kreative – und ganz besonders die Tüftler – werden von innerer Leidenschaft angetrieben. Im Buchabschnitt über intrinsische Motivation erfahren Sie dazu mehr.

### **Sechs bis zehn Punkte**

Nicht wirklich nobelpreisverdächtig, aber für die Kreisklasse bei Jugend forscht könnte es genügen. Sie haben in diesem Mitarbeiter nicht die Person, die leidenschaftlich Konzepte bis zum Optimum entwickelt, aber schon etwas mehr als jemand, der diesen Antrieb gar nicht in sich verspürt. Wenn Sie diesen Mitarbeiter an die Entwicklung und Optimierung von Konzepten setzen, betreuen Sie ihn.

### **Elf bis fünfzehn Punkte**

Dieser Mitarbeiter hat edisonische Qualitäten. Sie sind offenbar nicht wirklich ausgereift, sicherlich gibt es Themengebiete, in denen diese Qualitäten ausgeprägter zum Vorschein kommen und andere, in denen Sie sie fast nicht bemerken, aber für diese Phase der Ideenentwicklung haben Sie einen guten Kandidaten.

### **Sechszehn bis zwanzig Punkte**

Schon fast ein kleiner Edison! Da die Konzeptentwicklung eine der wichtigsten Phasen des kreativen Prozesses ist, spielt dieser Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Haben Sie trotzdem gelegentlich einen Blick auf diesen Mitarbeiter, damit er sich nicht in Projekten festbeißt, die man eigentlich aufgeben müsste.

# 6 Nutzen optimieren – der Blick auf das große Ganze

Hat Ihr Mitarbeiter die Fähigkeit, in zusammenhängenden Systemen zu denken? Der nachfolgende Test zeigt es Ihnen. Bewerten Sie die Aussagen auf einer Skala von 1 bis 4.

	Nein (1Punkt)	Eher Nein (2 Punkte)	Eher Ja (3 Punkte)	Ja (4 Punkte)
Wenn man dem Mitarbeiter eine Idee präsentiert, überlegt er sofort, auf wie vielen verschiedenen Wegen man ihr zum Erfolg verhelfen könnte.				
Der Mitarbeiter erkennt schnell, was noch fehlt, damit eine Idee Erfolg hat. Seine Kritik trifft oft den Kern.				
Der Mitarbeiter ist ein klassischer interdisziplinärer Denker, der das Know-how aus vielen Abteilungen anzapft und nutzt.				
Der Mitarbeiter sagt beispielsweise: „Lass uns die Idee doch noch einmal in einem anderen Umfeld ausprobieren.“				
Wenn das Konzept auf Hindernisse stößt, sagt dieser Mitarbeiter: „Na dann müssen wir eben neue Wege finden.“				

## **Auswertung**

### **Null bis fünf Punkte**

Das Denken ist eher auf die Sache und eine konkrete Problemstellung beschränkt. Das große Ganze sieht dieser Mitarbeiter nicht. Das ist nicht schlimm, gerade Tüftler oder diejenigen, die Probleme erkennen brauchen den Blick fürs große Ganze gar nicht. Achten Sie nur darauf, dass Sie nicht zu viele kleinteilige Denker in Ihrem Team haben, sonst könnte möglicherweise die erfolgreiche Umsetzung später daran scheitern, dass Ihr Team das Umfeld nicht beachtet.

### **Sechs bis zehn Punkte**

Dieser Mitarbeiter denkt schon etwas offener, Sie können Anzeichen von systemischem Denken erkennen. Allerdings ist es nicht so ausgeprägt, dass dieser Mitarbeiter momentan eine nennenswerte Rolle – beispielsweise bei der Entwicklung von Geschäftsmodellen – spielen könnte. Das kann übrigens auch mit den persönlichen Erfahrungen zusammenhängen. Vielleicht hat der Mitarbeiter das Potenzial zum systemischen Denken in sich, ist jedoch bislang nicht mit anderen Bereichen wirklich in Berührung gekommen. Welcher Software-Programmierer hat schon einmal ein Geschäftsmodell entwickelt?

### **Elf bis fünfzehn Punkte**

Bei diesem Mitarbeiter sind deutliche Anzeichen von systemischem Denken erkennbar. Auch dieser Mitarbeiter würde wahrscheinlich nicht nur die Glühbirne erfinden, sondern darüber hinaus denken. Aber wie weit? Geben Sie ihm konkrete Entwicklungsaufgaben und fördern Sie diese Denkweise. Unterstützen Sie Ihren Mitarbeiter dabei, im großen Ganzen zu denken, indem Sie immer wieder Fragen stellen: „Ist das die einzige Art, wie man das Produkt in den Markt einführen könnte?“ „Könnte man sich noch einen anderen Vertriebsweg vorstellen?“ „Welche Möglichkeiten gibt es noch, die Entwicklung zu finanzieren?“

### **Sechszehn bis zwanzig Punkte**

Dieser Mitarbeiter denkt an das große Ganze. Wenn es darum geht, Strategien zu entwickeln, wie die Idee Ihnen maximalen Nutzen stiften kann, ist dieser Mitarbeiter der richtige. Achten Sie aber darauf, dass das notwendige Fachwissen vorhanden ist. Ansonsten kann es Ihnen passieren, dass Sie hochkomplex und vernetzt in die falsche Richtung denken. Übrigens: Mitarbeiter, die das große Ganze sehen, sind häufig nicht die besten Tüftler, das ist ihnen zu kleinteilig. Wenn Sie diese Anzeichen bei Ihrem Mitarbeiter bemerken: Quälen Sie ihn nicht mit zu vielen Details.

# Fazit

## Wie sind welche Qualitäten in meinem Team verteilt?

Ich hoffe, dass ich Ihnen einen guten Überblick darüber geben konnte, welche kreativen Fähigkeiten bei der strategischen Ideenentwicklung wichtig sind. Wie ausgewogen sind diese Fähigkeiten in Ihrem Team verteilt? Die folgende Matrix verrät es Ihnen. In die oberen Spalten schreiben Sie die Namen Ihrer Mitarbeiter.

Wenn eine Fähigkeit bei einem Mitarbeiter sehr stark ausgeprägt war (er also sechzehn bis zwanzig Punkte erzielt hat), machen Sie in dem entsprechenden Feld zwei grüne Pluszeichen. War sie ausgeprägt (elf bis fünfzehn Punkte), machen Sie ein grünes Plus. War diese Eigenschaft eher weniger ausgeprägt, machen Sie ein rotes Minus, war sie ganz und gar nicht ausgeprägt, machen Sie zwei rote Minuszeichen in das entsprechende Feld unter dem Namen.

<b>Eigenschaften</b>				
Problemsensitivität (Erfolgschancen erkennen)				
Fragen neu formulieren (Denkwege erweitern)				
Denken in Analogien (Inspirationen suchen)				
Ideen finden und auf den Punkt bringen (Spannung erzeugen)				
Tüfteln bis zum Optimum (Ordnen und optimieren)				
Systemisches Denken (Nutzen maximieren)				

Sie haben jetzt einen guten Überblick darüber, welche Qualitäten in Ihrem Team wie verteilt sind. Vielleicht stellen Sie fest, dass Sie sehr viele Tüftler im Team haben, aber wenige, die in der Lage sind, Probleme zu erkennen, Ideen auf den Punkt zu bringen und an das große Ganze zu denken. Oder Sie haben ein Team voller Visionäre, von denen aber leider niemand die Geduld aufbringt, Konzepte bis zum bitteren Ende zu entwickeln. Auf jeden Fall sehen Sie sehr deutlich, in welchen Bereichen Ihr Team Stärken, aber auch Lücken hat. Sie können jetzt diese Lücken bei der Ideenentwicklung durch externe Teilnehmer oder Mitarbeiter aus anderen Bereichen ausgleichen oder bei der nächsten Stellenausschreibung nach einem entsprechenden Profil suchen.