

# Wenn der Chef das Team ausbremst

| Jens-Uwe Meyer

Häufig klagen Inhaber von (Zahn-)Arztpraxen, dass ihre Mitarbeiter zu wenig mitdenken und Ideen haben, wie man Dinge besser machen kann. Dabei sind sie oft selbst ein Teil des Problems: Sie verhindern mit ihrem Verhalten das Entstehen und Umsetzen neuer Ideen. Davon ist Jens-Uwe Meyer, Autor der Bücher „Kreativ trotz Krawatte“ und „Radikale Innovation“, überzeugt.

**M**itdenken? Das kannst du vergessen. Oder gar neue Ideen einbringen – wie man zum Beispiel Kosten sparen und effektiver arbeiten kann? Das kannst du vollkommen abhaken. Von meinen Mitarbeitern denkt keiner über die Schreibtischkante hinaus.“

Solche Klagen hört man nicht nur von Führungskräften in Unternehmen, wenn man mit ihnen abends vielleicht zum Bier zusammensitzt. Auch Zahnärzte zeichnen häufig von ihren Mitarbeitern ein Bild, das weitgehend dem Klischeebild des mit 30 Jahren schon auf seine Pension wartenden Beamten entspricht.

Umso erstaunter ist man meist, wenn man anschließend mit den geschmähten Mitarbeitern spricht. Dann vernimmt man Aussagen wie: „Unsere Praxis wird nach der Maxime geführt: Halt den Mund und mach Deinen Job. Für unsere Ideen interessiert sich der Chef doch gar nicht.“ Wie passt das zusammen, dass die Praxisinhaber oft über einen Mangel an Ideen bei ihren Mitgliedern klagen und zugleich die Mitarbeiter stöhnen „Unser Chef hat für neue Ideen kein offenes Ohr“?

Ideenlosigkeit hat meist eine Vorgeschichte. Dahinter steckt in der Regel die Erfahrung der Mitarbeiter: Wenn ich meinem Chef eine Idee vortrage, dann empfängt er mich nicht mit offenen Armen. Im Gegenteil! Er signalisiert mir mehr oder minder deutlich: Was will denn der (oder die) schon wieder? Und

wenn ich ihm ein ausgearbeitetes Konzept zum Umsetzen der Idee vorlege, dann wischt er es mit einer Bemerkung wie „Das geht nicht“ vom Tisch. Sammeln Praxismitarbeiter mehrfach solche Erfahrungen, dann ziehen sie sich zurück. Statt mit Begeisterung neue Ideen auszubrüten, machen sie fortan Dienst nach Vorschrift.

## Häufige Fehler der Chefs

Inhaber von Zahnarztpraxen machen im Umgang mit kreativen Mitarbeitern und ihren Ideen immer wieder folgende Fehler:

### Fehler Nummer 1 – die verbale Ohrfeige.

Sie würgen Ideen, die nicht in ihr (Denk-)Schema passen, vorschnell und von oben herab ab. „Da haben Sie sich ja was ‚Schönes‘ ausgedacht.“ – „Da spürt man den Theoretiker.“ Eine solche Ablehnung wirkt auf Mitarbeiter wie eine Ohrfeige – insbesondere dann, wenn sie vom Praxisinhaber nicht weiter begründet wird.

### Fehler Nummer 2 – das Totschlagargument.

Oft befassen sich Praxisinhaber nicht ernsthaft mit Ideen ihrer Mitarbeiter, weil sie gerade andere Prioritäten haben. „Dafür haben wir jetzt keine Zeit.“ – „Hierfür fehlt uns das Geld.“ – „Wir haben Wichtigeres zu tun.“ Statt mit ihren Mitarbeiter zu klären, wann ein Gespräch möglich wäre und unter wel-

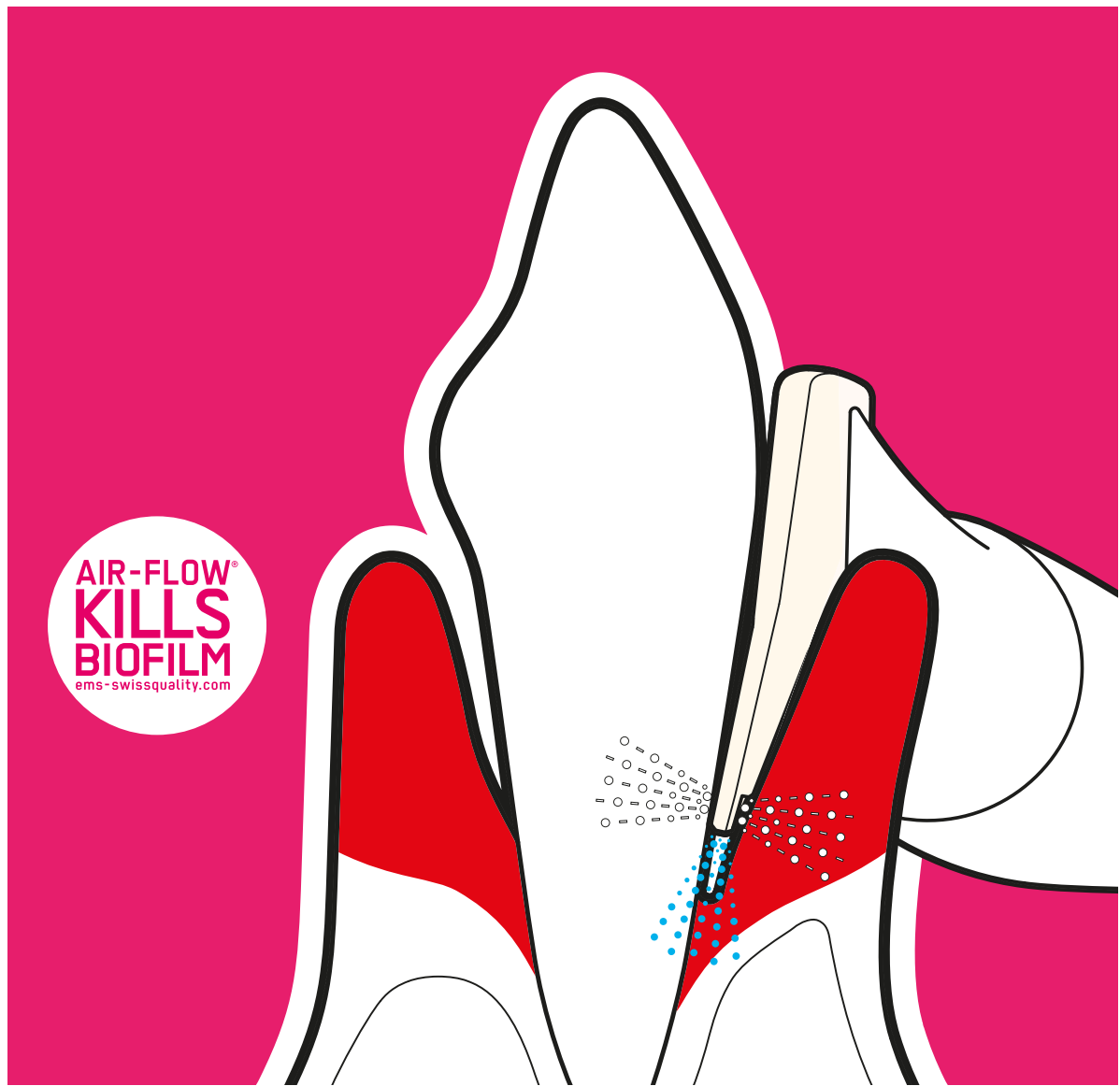
chen Voraussetzungen deren Idee eventuell realisierbar wäre, schmettern sie diese sofort ab. Und der Mitarbeiter denkt sich: Einmal und nie wieder.

### Fehler Nummer 3 – die Ideen aussitzen.

„Spannend, lassen Sie mich darüber nachdenken.“ – „Sehr interessant, geben Sie mir mal das Konzept.“ Das sagen Chefs zuweilen, wenn Mitarbeiter ihnen neue Ideen unterbreiten. Doch dann verstreicht Zeit – viel Zeit. Und der Mitarbeiter hört nie wieder etwas von seiner Idee. Und fragt er nach? Dann wird er vertröstet. Oft müssen Mitarbeiter Monate warten, bevor sie eine inhaltliche Rückmeldung zu ihren Vorschlägen erhalten. Deshalb denken sie irgendetwas zu Recht: Allzu wichtig scheint unser Mitdenken nicht zu sein – selbst wenn der Chef etwas anderes verkündet.

### Fehler Nummer 4 – die Ideen „stehlen“.

„Geben Sie mir das. Ich stelle das mal in der wöchentlichen Teambesprechung vor.“ Das sagen manche Praxisinhaber nicht nur, sie tun es auch. Doch leider präsentieren sie die Idee nicht als Idee des Mitarbeiters, sondern als eigene. Sie schmücken sich mit fremden Federn. Für Mitarbeiter ist eine solche Erfahrung extrem frustrierend. Und sich beschweren? Das bringt nichts. Denn hierauf reagieren die „Ideen-diebe“ meist wie folgt: „So neu war



**DIE ORIGINAL METHODE AIR-FLOW®  
ÜBERSCHREITET MIT  
DER NEUEN PERIO-FLOW® DÜSE  
FÜR SUBGINGIVALES AIR-POLISHING  
ALTE GRENZEN IN DER WELT  
DER PROPHYLAXE – DAS AUS  
FÜR DEN BÖSEN BIOFILM**

**“I FEEL  
GOOD”**

Ihre Idee nicht. Und wenn ich diese nicht überarbeitet hätte, dann ..."

**Fehler Nummer 5 – den Mitarbeiter „platt machen“.**

„Haben Sie nichts Besseres zu tun als ...“ – „Beschäftigen Sie sich nicht mit Dingen, von denen Sie nichts verstehen.“ – „Das hätte Ihnen schon früher einfallen können.“ Reagiert ein Chef so oder so ähnlich auf die Idee eines Mitarbeiters, dann ist dies „der kreative Super-Gau“. Der Mitarbeiter zieht sich in sein Schneckenhaus zurück und artikuliert nie wieder eine Idee.

Die genannten Fehler begehen Inhaber von Zahnarztpraxen immer wieder – übrigens meist nicht bewusst, sondern weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen. Deshalb wischen sie Ideen oft (scheinbar) achtlos beiseite oder sie vertrösten ihre Mitarbeiter auf den Sankt-Nimmerleinstag. Denn sie sind meist selbst Teil eines (Gesundheits-)Systems, das extrem ideenfeindlich ist. „Kreativität wird in den

Die genannten Fehler begehen Inhaber von Zahnarztpraxen immer wieder – übrigens meist nicht bewusst, sondern weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen. [...] Denn sie sind meist selbst Teil eines (Gesundheits-)Systems, das extrem ideenfeindlich ist.

meisten Unternehmen eher getötet als gefördert“, schreibt auch die Harvard-Professorin Teresa Amabile, die seit mehr als 30 Jahren über die Themen Kreativität und Innovation forscht. Schuld daran sind ihrer Meinung nach

die Strukturen: „Viele Unternehmen haben Organisationsstrukturen, die systematisch Kreativität zerstören.“ Das gilt auch für zahlreiche Praxen.

**Merkmale einer katalysatorischen Führung**

Das Problem ist: Vielen Chefs ist nicht bewusst, dass neue Ideen keine Zufallsprodukte sind. Sie entstehen nur in einem Klima, das ein kreatives Denken fördert und auch „schlechte“, also nicht realisierbare Ideen anerkennt.

Für eine Studie, die an der Handelshochschule Leipzig 2010 durchgeführt wurde, wurde die Unternehmensstruktur und -kultur innovativer Unternehmen untersucht. Ermittelt wurde, was sie anders als ihre Mitbewerber machen. Ein Ergebnis war: Führungskräfte, die Ideen blockieren, haben in ihnen keine Zukunft. Sie fordern von ihren Führungskräften, dass diese Ideen ihrer Mitarbeiter aktiv fördern. Und zwar durch einen Managementstil, der „katalysatorische Führung“ genannt wird. Er zeichnet sich durch folgende Merkmale aus:

**Merkmal 1:** Die Mitarbeiter sind nicht von morgens bis abends ins operative Geschäft eingebunden. Sie erhalten (zeitliche) Freiräume, um neue Ideen zu entwickeln. Und dies wird nicht als Zeitverschwendung, sondern als integraler Bestandteil ihrer Arbeit gesehen.  
**Merkmal 2:** Die (Arbeits-)Teams werden immer wieder neu und unterschiedlich zusammengesetzt, damit in ihnen keine kollektiven Denk-Routinen entstehen, die den Blick für neue Lösungen verstellen. So soll das erhalten bleiben, was man „Outsider Advantage“ nennt – also den Vorteil, als Außenstehender mit anderen Augen auf ein Problem zu schauen.

**Merkmal 3:** Außer der offiziellen Unternehmenskultur schätzen auch die Führungskräfte Kreativität als ein hohes Gut. Ihr Credo lautet auf den Punkt gebracht: „Glaube daran, dass Du die Welt verändern kannst.“

**Merkmal 4:** Geführt wird nach der Philosophie der offenen Tür. Kein Mitarbeiter soll davor Angst haben, zu seinem Vorgesetzten zu gehen und zu sagen: „Chef, ich habe eine Idee, wie ... Wann können wir darüber reden?“ Eine weitere Maxime lautet: Es gibt keine

ANZEIGE

heiligen Kühe. Alles kann man irgendwie besser machen.

**Merkmal 5:** Auch das Scheitern wird belohnt. Sie haben richtig gelesen. Die Chefs der innovativsten Unternehmen belohnen ihre Mitarbeiter selbst dann, wenn deren Ideen nicht funktionieren – und sei es nur mit verbaler Anerkennung. Denn sie wissen: Es müssen viele Ideen geboren werden, um die eine zu finden, die Gold wert ist. Einzelne Unternehmen prämiieren sogar Jahr für Jahr gescheiterte Innovationen. So wollen sie ihre Mitarbeiter ermutigen, weiter nach neuen Ideen zu suchen, selbst wenn sich bereits mehrere als Flops erwiesen haben.

Sind Unternehmen, in denen ein solch kreativitätsfördernder Geist weht, ein Mitarbeiterparadies? Mitnichten! Denn in den weltweit innovativsten Unternehmen sind die scheinbar paradiesischen Freiräume mit hohen Zielen und Ansprüchen verknüpft. Ihre Mitarbeiter

sollen nicht nur kreativ sein, sie müssen es sogar sein. Und nicht nur Führungskräfte, die Ideen vernichten, haben in ihnen schlechte Karten. Dasselbe gilt für Mitarbeiter, die nur „beamtentümlich“ ihren Dienst verrichten und sich nicht fragen, wie man Dinge noch besser machen kann. Wer die vorhandenen Freiräume nicht nutzt, hat in ihnen keine Perspektive.

Gewiss: Manches, was in Großunternehmen möglich ist, lässt sich nicht auf Zahnarztpraxen übertragen. Trotzdem lohnt es sich auch für die Praxisinhaber einmal darüber nachdenken: Wie können wir die Kreativität und Innovationsfreude unserer Mitarbeiter fördern? Denn gerade, weil die Mitarbeiterzahl der Praxen überschaubar ist, haben sie verglichen mit Großunternehmen einen großen Vorteil: Liegen die „guten Ideen“ erst mal auf dem Tisch, dann können sie auch schnell umgesetzt werden. Schließlich sind Sie als Praxisinhaber ja der Entscheider.

## info.



Jens-Uwe Meyer ist Geschäftsführer der Ideologen – Gesellschaft für neue Ideen mbH, Baden-Baden. Er hat an der Handelshochschule Leipzig einen Lehrauftrag für „Corporate Creativity“. Im März 2012 erscheint sein neues Buch „Radikale Innovation“.

## kontakt.



### Jens-Uwe Meyer

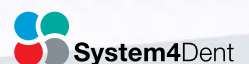
die Ideologen  
Gesellschaft für neue Ideen mbH  
Schwarzwaldstraße 139  
76532 Baden-Baden  
Tel.: 0700 4333 6783  
E-Mail: meyer@ideeologen.de  
www.ideeologen.de

ANZEIGE



## Die sichere und effiziente Systemlösung für die Instrumentenaufbereitung.

**Reinigen/Desinfizieren.** Thermo-Desinfektor, das Original für die Instrumentenaufbereitung.  
**Sterilisieren.** Neu, Klein-Sterilisator der B-Klasse.  
**Dokumentieren.** Intelligente Systeme für nachvollziehbare Prozessabläufe.  
**Garantieren.** Umfassende Serviceleistungen in höchster Miele Qualität.



Reinigen/Desinfizieren,  
Sterilisieren,  
Dokumentieren,  
Garantieren

Miele & Cie. KG  
www.miele-professional.de  
Telefon 0180 230 31 31\*

**Miele**  
PROFESSIONAL