

1 Die Idee muss einleuchten

2 Mitarbeiter machen oft wertvolle Verbesserungsvorschläge, doch wenn sie den Chef
3 nicht überzeugen, gehen sie verloren. Gute Ideen zu haben, ist das eine. Sie im
4 Betrieb umzusetzen, ist oft eine ganz andere Sache. Denn nicht in jeder Firma gibt
5 es ein professionelles Ideenmanagement, also standardisierte Verfahren, um
6 Verbesserungsvorschläge einzureichen. Das kann etwa ein spezieller Briefkasten
7 sein, in dem Ideen gesammelt werden. Ohne solche Verfahren geraten manche
8 Geistesblitze in Vergessenheit, und eine ineffiziente Praxis wird trotz besserer Ideen
9 beibehalten. Das führt zu einer bedauerlichen Verschwendung von Ressourcen und
10 Potenzial.

11 Häufig müssen Mitarbeiter ihren Vorschlag nur geschickter verkaufen. "Wichtig ist
12 zunächst, den Vorschlag aus verschiedenen Perspektiven zu sehen", sagt die
13 Augsburger Management-Beraterin Cornelia Topf. Ein Mitarbeiter sollte die Idee etwa
14 mit einem Kollegen durchsprechen und sie so weit entwickeln, dass er sie gut
15 formulieren kann. Begreift der Chef den Vorschlag nicht sofort, ist die Idee schon fast
16 gestorben.

17 Eine neue Idee wird am besten so verkauft, dass sie die Bedürfnisse des
18 Vorgesetzten erfüllt, sagt Manuel Tusch. Er ist Professor für Psychologie in Köln und
19 selbständiger Coach. "Wenn die Chance besteht, dass er davon profitiert, wird er
20 **Feuer und Flamme sein.**" Er empfiehlt, finanzielle Vorteile aufzuzeigen, welche die
21 Umsetzung eines Verbesserungsvorschlags mit sich bringen würde. Eine gewisse
22 Frustrationstoleranz müsse allerdings jeder Mitarbeiter mitbringen, ergänzt Topf.
23 Nicht jede Idee setze sich durch. "Da muss man nicht gleich mit der inneren
24 Kündigung reagieren." Besser sei, darzustellen, wo eine ähnliche Idee schon
25 funktioniert hat.

26 Zunächst gilt es, sich zu überlegen, in welcher Form dem Chef eine Idee präsentiert
27 werden soll. "Visualisierungen erreichen den Gegenüber mehr als nur gesprochene
28 Worte", sagt Evi Penzenstadler. Sie ist eine der Gründerinnen der Münchner
29 Führungswerkstatt. Auch das Erkennen des richtigen Moments entscheide über den
30 Erfolg. Mitarbeiter sollten einen Gesprächstermin vereinbaren, sich einen guten
31 Einstieg überlegen und eine sinnvolle Argumentationskette aufbauen. Ein solches
32 Gespräch fällt am besten nicht in eine Zeit großer Unruhe, wenn etwa
33 Entscheidungen anstehen oder Mitarbeitergespräche geführt werden.

34 Manchmal gibt es aber noch ein anderes Problem mit guten Vorschlägen: Beraterin
35 Topf nennt es einen "Ritt auf der Rasierklinge", mit einer Idee die Autorität des Chefs
36 nicht zu untergraben, gleichzeitig aber als deren Urheber wahrgenommen zu werden.
37 In manchen Situationen sei es sinnvoll, dem Chef die Idee so zu nahezubringen,
38 dass er glaubt, sie sei seine eigene. Wenn es dem Mitarbeiter allerdings darum geht,
39 selbst etwas davon zu haben - etwa Anerkennung oder einen Bonus - muss er sich
40 stärker in den Vordergrund stellen. Psychologe Tusch rät, alles schriftlich
41 festzuhalten. "So ist im Nachhinein belegbar, **woher der Wind wehte.**" Eine
42 Alternative kann sein, Kollegen in die Pläne miteinzubinden. So ist transparent, von
43 wem welcher Vorschlag stammt.

44 Wenn ein Vorgesetzter sich widerstrebend gegenüber neuen Ideen verhält, sollte der
45 Mitarbeiter herausfinden, an welcher Stelle ihm der Vorschlag missfällt. "Man muss
46 versuchen, die Sicht des Chefs zu verstehen", sagt Beraterin Penzenstadler.
47 Mitarbeiter könnten ihre Idee im Zweifel in einer leicht veränderten Form erneut
48 vorschlagen.

49 Wenn sich der Vorgesetzte nicht umstimmen lässt, müssen Arbeitnehmer die
50 Entscheidung akzeptieren. "Wenn ein Mitarbeiter seinen Chef in dieser Situation
51 übergeht, untergräbt er dessen Autorität", erklärt Penzenstadler. Das trage langfristig
52 nicht gerade zu einer guten Arbeitsatmosphäre bei. Eine weitere Möglichkeit ist laut
53 Beraterin Topf, sozusagen „**über Bande**“ zu **spielen**. Möglicherweise lässt sich die
54 Idee somit auf indirektem Wege auch über einen Kollegen verkaufen, auf den der
55 Chef häufig hört.

56 Schwieriger wird es, wenn der Vorgesetzte eine Idee als seine eigene hinstellt,
57 obwohl sie von einem Mitarbeiter seines Teams stammt: "Es hängt in dieser Situation
58 davon ab, was man bei seinem Arbeitgeber noch vorhat", sagt Tusch. Manchmal
59 lohne es sich, **in den sauren Apfel** zu **beißen** und das Spiel mitzuspielen. Wer
60 allerdings nichts zu verlieren hat, könne auch einfach darauf hinweisen, dass die
61 Idee nicht die des Chefs ist.

62 Penzenstadler rät allerdings davon ab, es in Besprechungssituationen zum Eklat
63 kommen zu lassen. Besser sei, nach dem Treffen unter vier Augen mit dem
64 Vorgesetzten zu sprechen. Angriff sei keine gute Methode: "Man sollte die Idee loben
65 und den eigenen entscheidenden Anteil daran herausstellen." Mitarbeiter könnten an
66 dieser Stelle einfordern, bei der nächsten Präsentation eine aktive Rolle zu
67 übernehmen.

68 Wer eine so brillante Idee hat, dass sie sich zu Geld machen lässt, sucht sowieso
69 besser nach Investoren. "Als Angestellter profitiert man ja nur zum Teil von der
70 eigenen Idee, die im Namen und für die Firma entwickelt wird", sagt Tusch. Wer sich
71 mit seinen Ideen im Unternehmen durchsetzen will, muss den Erfolg eines
72 Vorschlages immer wieder herausstellen. Dann kann sich eine gute Idee auszahlen -
73 in Form von Boni, bei Gehaltsverhandlungen oder wenn Beförderungen anstehen.

74 Quelle: Süddeutsche Zeitung, 24.1.2015