

RUMSPINNEN, Ideen entwickeln, ohne Angst, sich vor den Kollegen oder Vorgesetzten zu blamieren? Das ist nicht einfach im durchstrukturierten Büroalltag. Doch der Einsatz von Kreativitätstechniken macht's möglich. VON KERSTIN PINGER

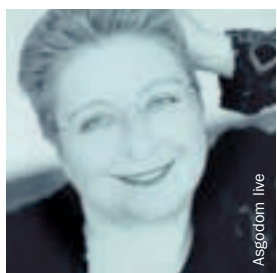
IDEENRAUSCH

„Die Anzüge in Deutschland sitzen einfach zu eng, als dass man darin schwingvoll einen Witz macht oder gar etwas Spinniges sagt“, meint Anke Meyer-Grashorn, Inhaberin der Innovations- und Kommunikations-Agentur „große freiheit“ in München. Es sei denn, es ist ausdrücklich gewünscht, wie in ihren zahlreichen Ideenworkshops. Mit der richtigen Methode kitzelt sie in diesen Momenten eine aus der Übung gekommene Fantasiewelt der Teilnehmer frei. Die Methoden selbst sieht sie dabei jedoch nur als Werkzeug. Ob und wie diese Werkzeuge die „spinnende“ Runde tragen, ist abhängig von verschiedenen Faktoren: Zum einen braucht es einen Moderator, dessen Aufgabe es ist, einen angstfreien Raum zu schaffen und die Teilnehmer mit Gespür an die Technik heranzuführen. Oft werden Ideen aufgrund von Selbst- oder Fremdzensur schon verworfen, bevor sie überhaupt richtig entstehen können. Daher gilt: Der Ideenfindungsprozess sollte klar von der Bewertungsphase getrennt werden. Wichtig ist auch die Zusammensetzung der Teams, die für die Ideenfindungsphase so heterogen wie möglich sein sollten – und ohne hierarchische Strukturen, wie Professor Jörg Mehlhorn, Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität in Mainz, betont: „Quer zu denken, erfordert Mut. Und wer hat schon Mut, in Anwesenheit von Vorgesetzten zu spinnen?“, so der Betriebswissenschaftler. Dabei ist die Bereitschaft der Unternehmen, sich mit dem Thema Kreativitätstechniken zu beschäftigen, in den vergangenen Jahren eher gering gewesen, so die Erfahrung von Anne Rohrbach, Kreativtrainerin und Tochter von Professor Bernd Rohrbach, Erfinder verschiedener Kreativitätsmethoden. „Neue Ideen und Methoden haben die Unternehmen lange als Wagnis angesehen“, so Anne Rohrbach. „Diese Einstellung ändert sich jetzt langsam wieder.“ Rund hundert Kreativitätstechniken wird man bei einiger Recherche finden. Nicht alle Techniken sind für jedermann geeignet. Wie findet man aus dem großen Katalog denn nun die Methode, die für einen selbst am geeignetsten ist? Professor Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer Gesellschaft, ist der Ansicht, dass die Methode an sich gar nicht das Entscheidende ist. „Sie ist wie ein Arbeitsplan, der die Ideenentwicklung innerhalb eines gewissen Rahmens lenkt.“ Professor Gereon R. Fink vom Institut für Medizin im Forschungszentrum



MIT

26



Asgodom live

COACHING ZONE ► **„ICH WÄRE GERN KREATIVER“.** Denken Sie das auch manchmal? Kein Problem! Es braucht nur eins: Gedankengrenzen öffnen und in Alternativen denken. Viele Menschen erlauben sich allerdings kein alternatives Denken. „Das geht doch nicht“ ist der größte Kreativitätskiller. Meine Erfahrung: Es mangelt nicht am Können, es mangelt an der Erlaubnis. Und deswegen heißt die Zauberformel: Du darfst rumspinnen. Du darfst dich zum Affen machen. Du darfst peinlich sein. Du darfst den größten Mist erzählen – und dies alles wird dazu dienen, eine kreative, wunderbare Lösung zu finden. Denn Kreativität entzündet sich an sich selbst, aus einem zögerlichen Flämmchen kann helles Licht werden. Der Blödsinn, den der eine vorschlägt, löst bei den anderen eine Kettenreaktion aus: „Nein, so wollen wir es auf keinen Fall, im Gegen-

Sabine Asgodom, Management-Trainerin, Coach und Buchautorin, München



METHODE

Jülich, fügt hinzu: „Ein spezielles Training kann Hirnfunktionen auf jeden Fall verbessern.“ Bestimmte Gehirnbereiche könnten durch die strukturierte Herangehensweise aktiviert und Denkprozesse angeregt werden. Ideen zu produzieren ist demnach auch eine Sache des Trainings. Aber ein Kreativitäts-Gen gebe es deshalb nicht, so Fink – allenfalls genetische Einflüsse, die sich durch die regelmäßige Stimulanz entwickeln könnten. Das heißt: „Mit einer genetisch schlechteren Ausstattung kann ich durch entsprechendes Training bestimmte Fähigkeiten verbessern, werde deshalb aber nie Einstein. Andererseits“, so der Forscher schmunzelnd, „wird jemand mit Einsteins Genen ohne Training den Physiker auch nicht überholen.“ „Kreativität kann man nicht lernen, aber schärfen“, ist auch Ralf Zilligen, Chief Creative Officer von BBDO Düsseldorf überzeugt. In der Düsseldorfer Kommunikationsagentur gehen Grafik- und Text-Anwärter durch ein 18-monatiges Traineeprogramm, in dem sie mit dem Thema Kreativität auf verschiedenen Ebenen in Berührung kommen. Sie schauen zum Beispiel hinter die Kulissen von Filmproduktionen und lernen dadurch, filmisch zu denken. Doch wo Kreativität täglich Pflicht ist, ist die Methodik bald wieder zweitrangig. Wenn bei BBDO die kreativen Köpfe Ideen für eine neue Kampagne entwickeln, sind die Gedanken sprichwörtlich frei. Die Texter und Gestalter brüten gemeinsam über Vorschläge, lassen sie wie Pingpong-Bälle durch den Raum fliegen. „Jeder greift dabei natürlich auf einen eigenen Fundus an Techniken zurück, die aber in diesem Rahmen nicht explizit angewandt werden müssen“, meint Zilligen. Wichtig ist letztlich auch gar nicht, wie man Ideen produziert, sondern dass überhaupt mehr **quergedacht** wird. „Ideenworkshops haben einen enormen Motivationseffekt für die Mitarbeiter“, meint Anke Meyer-Grashorn. Und so ein Motivationsschub, der auch noch gute Ideen hervorbringt, braucht jedes Unternehmen, um im harten Wettbewerb bestehen zu können.

Auf den nächsten Seiten: 20 kreative Techniken zum Ausprobieren

DER KREATIVE PROZESS

VORBEREITUNG. Ein Problem wird erkannt und soll gelöst werden. Man befasst sich eingehend damit, analysiert das Problem, dreht und wendet es. Es kommen erste, vage Ideen, Eindrücke aus Gehörtem oder Gelesenem bleiben hängen.

INKUBATION. Hat man das Problem eingehend analysiert, sollte man seine Gedanken erst einmal ruhen lassen. Das Gehirn arbeitet unbewusst weiter, verknüpft Einzelteile und findet von ganz allein einen möglichen Weg zur Lösung.

ILLUMINATION. Plötzlich kommt die Eingebung! Man kann Ideen nicht erzwingen, sie entstehen aus der Arbeit heraus. Wichtig dabei: Wenn ein Gedanke kommt, muss man ihn festhalten, ihm nachgehen und ihn weiterdenken.

REALISIERUNG. Die anstrengendste Phase: Gute Ideen hat man viele, aber sie umzusetzen, ist oft mühsam. Doch nur Einfälle, die auch in die Tat umgesetzt werden, können zur Lösung eines Problems führen.

VERIFIKATION. Ist die Idee tatsächlich so gut, wie sie auf den ersten Blick erschien? Kann die Lösung überhaupt funktionieren? Erst wenn andere ebenfalls der Meinung sind, dass eine Idee umsetzbar ist und Nutzen bringt, ist sie auch tragbar. Herzlichen Glückwunsch zur kreativen Lösung! (sol)

teil es müsste...“ – und schon entsteht etwas Sinnvolles. In Konferenzen ist jeder, der seinen Mund aufmacht, wertvoller als der, der sich seinen Teil denkt, aber schweigt. Leider wird das nicht in allen Unternehmen so eingeschätzt. Oft wird Fantasie und Mut mit genervten Blicken und kränkenden Bemerkungen der Garaus gemacht. Um einen Kreativitätswirbel zu erzeugen, braucht es daher einen guten Moderator und eine erwachsene, offene Diskussionskultur. Wer die Runde moderiert, muss eine Atmosphäre schaffen, in der jeder sich traut, seine Gedanken auszusprechen. Es bedarf einer Atmosphäre des gemeinsamen Willens zur Lösung und eine Stimmung der grundsätzlichen Wertschätzung. Die Diskussionskultur muss **▲ Raum für Meinungen** geben und vor allem verhindern, dass die rhetorischen „Totmacher“ aktiv werden – schnelle Menschen mit spitzer Zunge, die jede wirre Idee von Anfang an abschießen. Nicht immer, wenn wir schnell Ideen brauchen, haben wir jedoch eine fantasievolle Brainstorming-Truppe zur Verfügung. Ich rate in diesem Fall jedem, der eine gute Lösung sucht, egal ob privat oder beruflich, sein inneres Power-Ideen-Team zu aktivieren. Schreiben Sie auf sieben Zettel jeweils eine der

DER TECHNIK

EINE FRAGE

BEI DEN KREATIVITÄTSTECHNIKEN unterscheidet man zwischen intuitiv-kreativen und systematisch-logischen Techniken. Beide ergänzen sich je nach Problemstellung auch gut. Während man bei den intuitiv-kreativen Techniken auf assoziative Kräfte setzt, beispielsweise Analogien bildet, zerlegt die systemisch-logische Methode ein Problem in viele Einzelprobleme, für die zunächst nach Lösungen gesucht wird. Die Gesamtlösung ergibt sich dann aus den Teillösungen.

Eine Auswahl:

► **Kartenumlauf-Technik** Die Teilnehmer schreiben je einen Vorschlag zum vorgegebenen Problem auf eine Karte. Die beschriebenen Karten werden nach links abgelegt. Wenn der eigene Ideenfluss ins Stocken kommt, kann sich der Teilnehmer durch das Aufnehmen der Karten des rechten Nachbarn neue Anregungen holen, seine Vorschläge aufschreiben und dann die Karten wiederum nach links weitergeben. Wenn alle Karten wieder bei ihren Verfassern angelangt sind, ist die Ideenfindung beendet

► **SIL-Methode** (Systematische Integration von Lösungselementen) Die Teilnehmer erarbeiten jeweils einen Lösungsansatz. Teilnehmer 1 und 2 stellen ihre Lösungen vor. Das Team versucht, aus den Ideen 1 und 2 eine Kombinationsidee (= integrierte Lösung) zu erarbeiten, die die Vorzüge beider Ideen vereint. Anschließend werden weitere Lösungsvorschläge miteinander kombiniert.

► **Brainwalking** Die Teilnehmer schreiben ihre spontanen Einfälle auf jeweils ein Flipchart-Blatt. Dann gehen sie im Raum herum, sehen sich auf anderen Flipchart-Blättern die Einfälle der anderen an und schreiben dort neue Assoziationen dazu. Durch das Gehen entfernt man sich von seinen eigenen Gedanken und sieht auch Ideen anderer mit einigem Abstand. Zudem fördert Bewegung die Durchblutung des Gehirns und damit den Ideenfluss.

► **Fragenkaskade** Wie kleine Kinder fragen die Teilnehmer immer weiter nach dem Warum. Jede Frage wird kurz beantwortet, die nächste Warum-Frage daraus abgeleitet. Das Prinzip der Fragenkaskade ist es, sich nicht mit der erstbesten Antwort zufriedenzugeben, sondern so lange nach dem Warum zu fragen, bis man zur eigentlichen Ursache durchdringt.

www.messerzentrum.de

LESETIPPS

Anke Meyer-Grashorn: **Spinnen ist Pflicht. Querdenken und Neues schaffen.** Moderne Verlagsgesellschaft MVG 2004. ISBN 3478734207. 22,90 Euro

Mario Pricken: **Kribbeln im Kopf. Kreativitätstechniken und Brain-Tools für Werbung und Design.**

Verlag Hermann Schmidt 2004. ISBN 3874396479. 29,90 Euro

und die Fortsetzung: Mario Pricken: **Kribbeln im Kopf – Creative Sessions.**

Verlag Hermann Schmidt 2006. ISBN 3874396711. 39,80 Euro

Offene Fragen auf sechseckigen Spielkarten helfen der Kreativität auf die Sprünge

WEBTIPPS

www.creativethink.com

www.kreativ-sein.de (Gesellschaft für Kreativität)

www.innovationsmanagement.de/kreativitaetstechnik

www.graeuzelle.de (von Ideenjäger Anders Björg)



folgenden Fragen: „Was würde ein Geizhals vorschlagen?“ „Was würde meine Mutter vorschlagen?“ „Was würde mein Vater vorschlagen?“ „Was würde ein vierjähriges Kind vorschlagen?“ „Was würde ein Genießer vorschlagen?“ „Was würde jemand Lustiges vorschlagen?“ „Was würde ein Pragmatiker vorschlagen?“ Halten Sie weitere Zettel bereit für andere Mitglieder des inneren Teams, die sich beim Nachdenken auch noch zu Wort melden wollen: Vielleicht Tante Marianne, die immer so frech ist, oder ein Zauberer, ein Chinese/Afrikaner/Eskimo... Hilfreich ist, sich dann wie ein/e Schauspieler/in in die einzelnen Rollen hineinzusetzen. Schreiben Sie jetzt alles auf, was Ihnen einfällt, was Ihnen durch den Kopf schießt, Belangloses oder Fantasiévoll, was Sie selbst zum Lächeln oder zum Kopfschütteln bringt. Und zwar ohne zu werten! Einfach notieren. Jeder Satz ist gut, jedes Fragment ist hilfreich, jedes Stichwort prima. Achten Sie nicht auf Rechtschreibung, Handschrift oder Stil. Ergänzen Sie, wenn Ihnen etwas Zusätzliches einfällt. Spornen Sie sich an, noch verrückter zu werden. Schämen Sie sich für gar nichts (Sie können die Zettel ja hinterher immer noch vernichten). Mein

► **Enge Deadline setzen** Einige Menschen können nur unter Druck kreativ sein. Also setzt man sich eine enge Zeitspanne zum Finden der Lösung. Das Ziel wird in einem Satz formuliert: Welche drei Dinge braucht man, um das Ziel zu erreichen? Diese müssen bis zur eng gesetzten Deadline gefunden werden.

► **6-3-5-Methode** Sechs Teilnehmer schreiben jeweils drei Ideen auf ein Blatt Papier und haben dazu fünf Minuten Zeit. Anschließend geben sie das Papier an ihren Nachbarn weiter, der wiederum fünf Minuten Zeit hat, weitere drei Ideen hinzuzufügen. Dabei lässt er sich von den vorherigen Ideen inspirieren oder entwickelt sie weiter.

► **Brainstorming** Ein Moderator stellt provozierende, spannende oder ungewöhnliche Fragen, die Teilnehmer zum freien Assoziieren anregen. Der Moderator schreibt alle Ideen auf, ohne sie zu werten. Stockt der Ideenfluss, helfen weiterführende Fragen, Perspektivwechsel oder Kommentare des Moderators weiter. Die Teilnehmer greifen die Ideen der anderen auf, um sie weiterzuentwickeln.

► **Mind Mapping** Die zentralen Begriffe des Problems werden in die Mitte eines großen weißen Blattes geschrieben. Darum herum werden mit Bezugspfeilen Assoziationen gesammelt. Als Variante die Fantasy-Map: In der Mitte des Blattes steht der Satz: Was sind die fantastischen Eigenschaften des besten Produktes/Unternehmens/Themas der Welt? Wie oben wird dazu assoziiert.

► **ABC-Liste** Auf einem Blatt wird untereinander das komplette Alphabet geschrieben. Was fällt mir mit A zu dem Problem ein? Was mit B, mit C und so weiter.

► **Erzwungene Beziehungen** Der Ausgangsgedanke: Unerkannte Ideen sind ungeklärte Beziehungen. Das heißt, man überlegt: Was passiert, wenn A und B zusammenkommen?

► **Faszinations-Analyse** Man stellt sich die Frage: Was ist das Begeisternde an dem Produkt, dem Unternehmen, dem Thema. Dazu kann es helfen, Sätze zu formulieren: „Ich liebe Dich, weil...“

► **Die 5-Sinnes-Probe** Man stellt sich vor, das Problem mit allen Sinnen zu erfahren: Wie hört es sich an? Wie sieht es aus? Wie fühlt es sich an? Wie schmeckt es? Wie riecht es?

► **Automatisches Schreiben** Drei Minuten lang (und nicht kürzer) werden – auch abschweifende – Gedanken zum Problem aufgeschrieben. Der Stift darf dabei nicht vom Papier abgehoben werden.

► **Vom Bild zum Wort** Ein Bild wird als Gedankenangelpunkt ausgewählt. Die Teilnehmer sagen das Gegenteil von dem, was sie auf dem Bild sehen, sie übertreiben die Aussage des Bildes, fügen dem Bild etwas hinzu etc.

► **Die sechs Hüte des Denkens** Man stellt sich vor, es gibt Hüte in sechs verschiedenen Farben. Alle Teilnehmer „tragen“ zur gleichen Zeit den gleichen Hut – und diskutieren entsprechend in die gleiche Richtung. Ein Moderator (blauer Hut) entscheidet, welchen Hut die gesamte Gruppe zu bestimmten Zeiten der Diskussion trägt. Der weiße Hut steht für objektive Information über die Ist-Situation.

Roter Hut: Gefühle und Intuition; gelber Hut: Vorteile und neue Möglichkeiten; schwarzer Hut: Risiken und Gefahren; grüner Hut: Alternativen.

► **Reizwortanalyse** Ein Lexikon wird an einer willkürlichen Stelle aufgeschlagen, das erste Hauptwort von links oben ist das erste Reizwort, weitere fünf bis sieben Reizwörter werden auf diese Weise ermittelt. Die Reizwörter analysiert man nun auf ihre Eigenschaften, Funktionen, Formen, Handhabungen und andere Qualifikationen hin und fragt sich, ob sich aus den Reizwortelementen Lösungsansätze zum gestellten Problem ergeben.

► **Disney-Methode** Man springt in eine andere Person, in eine andere Zeit, um dann zum Beispiel als Marsmännchen, alter Römer oder Superman das Problem zu lösen.

► **Synektik** Scheinbar zusammenhangslose Sachverhalte werden zusammengefügt. Beispielsweise wird bei einem Problem zunächst geschaut, wie es in der Tierwelt gelöst wird. Die Lösung wird dann auf das eigentliche Problem übertragen.

► **Basic Synectics** Basic Synectics wird zur Lösung von Inventionsproblemen („Etwas Neues muss erfunden werden“) eingesetzt. Zunächst wird dazu die Frage formuliert: „Wie kann man erreichen, dass ...?“ Diese Frage wird in vielfältiger Weise umformuliert und somit der Standpunkt der Betrachtung verändert, er wird erweitert oder auf einzelne Komponenten konzentriert. Schritt für Schritt werden die Fragen in Richtung tragfähiger Lösungen weiterentwickelt.

► **Denkrichtung wechseln**

1. Das Problem wird hinterfragt, zum Beispiel: Ist das wirklich der Markt oder die Zielgruppe, um die es uns geht? Oder wollen wir uns in eine ganz andere Richtung entwickeln?
2. Mikro-Thinking: Das Problem wird verfeinert, zum Beispiel: Wie wird das Produkt im Detail genutzt?
3. Makro-Thinking: Das Problem wird ausgeweitet, zum Beispiel: Was wäre, wenn...?

SEMINARTIPPS

Seminar: Kreativ und wirkungsvoll präsentieren

Zeitpunkt: 18.-19. Oktober 2006 in Wiesbaden. **Kosten:** 522 Euro

Veranstalter: Burberg + Partner. **Info:** www.burberg.de

Seminar: Kreativ denken – Kreativ sein

Zeitpunkt: 2.-3. November 2006 in München. **Kosten:** ca. 1150 Euro

Veranstalter: Deutsche Experten-Akademie (DEAK)

Info: www.experten-akademie.de

Seminar: Ideen kreativ und systematisch entwickeln und bewerten

Zeitpunkt: 16.-17. November 2006 in Frankfurt am Main. **Kosten:** 990 Euro,

Ermäßigungen für VDI-Mitglieder. **Veranstalter:** VDI. **Info:** www.vdi-wissensforum.de

Seminar: Probleme kreativ lösen

Zeitpunkt: 21. November 2006 in Aachen. **Kosten:** kostenlos

Veranstalter: Zentrum für Lern- und Wissensmanagement an der RWTH Aachen

Info: www.zlw-ima.rwth-aachen.de

Tipp: Wann immer eine innere Stimme Sie stoppen will, in der Art „So ein Blödsinn, was soll der Käse?“, antworten Sie: „Ich will es so.“ Wenn Sie ausgepowert sind, erschöpft, das Hirn leer ist – klasse. Sie haben Ihr Bestes gegeben. Schnaufen Sie durch. Danach legen Sie die sieben, acht oder mehr Zettel nebeneinander auf einen Tisch oder pinnen sie an die Wand. Lassen Sie Ihre Augen über die einzelnen Vorschläge wandern. Was weckt Ihr Interesse? Was bringt Sie zum Schmunzeln? Was hört sich gar nicht so blöd an? Was gefällt Ihnen? Was reizt Sie irgendwie? Markieren Sie es. Fassen Sie am Schluss ebenfalls schriftlich die Erkenntnisse aus dieser Übung zusammen. Zum Beispiel: „Wichtig bei der Lösung ist, dass...“, „Ich muss darauf achten, dass...“, „Keinesfalls...“, „Es sollte etwas sein, dass...“, „Ich brauche mehr Wissen über...“. Meine Erfahrung: Das „Verrückteste“, also das, was unser Denken verrückt, führt uns oft zur Lösung. Hinterher denken wir meist: Das war doch eigentlich ganz einfach. Ja, die besten Lösungen sind ganz einfach. Nur der Weg dahin ist manchmal gewunden. ◀