

Alexander Brem | Stefanie Brem

Die Kreativ-Toolbox für Unternehmen

Ideen generieren und innovatives Denken fördern



SCHÄFFER
POESCHEL

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

SCHÄFFER
POESCHEL

Alexander Brem / Stefanie Brem

Die Kreativ-Toolbox für Unternehmen

Ideen generieren und innovatives Denken fördern

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-4636-5

Bestell-Nr. 10360-0001

ePDF: ISBN 978-3-7910-4637-2

Bestell-Nr. 10360-0150

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Alexander Brem, Stefanie Brem

Die Kreativ-Toolbox für Unternehmen

1. Auflage, Oktober 2019

© 2019 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

Bildnachweis (Cover): © liravega, shutterstock.com

Inhaltsverzeichnis

1	Nur kurz: Wesentliche Infos zum Einstieg	9	3	Her mit den Ideen:	
1.1	Warum Kreativitätswshops?	9		Kreativitätstechniken verstehen und einsetzen	79
1.2	10 Dinge, die Sie über Kreativität wissen sollten	10	3.1	Know-how: Funktionsweisen	79
1.3	Wen's interessiert: Wesentliche Begriffe		3.2	System hinter der Vielfalt	84
	kurz erklärt	13	3.3	Wichtig: Kombinationsmöglichkeiten	89
			3.4	Tabellarischer Überblick	92
			3.5	Gut zu wissen für die nächsten beiden Kapitel ..	100
2	Das große Ganze:		4	Intuitiv-kreative Techniken	103
	Kreativitätswshops planen	19	4.1	Brainstorming	103
2.1	Einzigartig, aber doch immer gleich?	19	4.1.1	Regeln	104
2.2	Weil es jeder gerne hat: die Blaupause	22	4.1.2	Ablauf	105
2.3	An diese Regeln sollten Sie sich halten!	28	4.1.3	Bewertung	107
2.4	Erst suchen, dann festlegen!	36	4.1.4	Variationen von Brainstorming	110
2.5	Das kann nicht jeder: Moderation	43	4.2	Brainwriting	122
2.6	Alles ready? Dann kann es losgehen!	48	4.2.1	Kärtchentechnik	123
2.6.1	Ordnung ist das halbe Leben:		4.2.2	Methode 635	127
	Strukturierte Workshopvorbereitung	49	4.2.3	Brainwriting-Pool	129
2.6.2	Wenn es mal läuft: To Do's	66	4.2.4	Kollektives Notizbuch	131
2.6.3	Schon fertig? Nicht ganz.	75			

4.2.5	Exkursionstechnik	132	5.2	Fragetechniken	188
4.2.6	SIL-Methode	134	5.2.1	Osborne-Checkliste	188
4.2.7	Weitere Brainwriting-Techniken im Überblick	136	5.2.2	Delphi-Methode	191
4.3	Techniken der intuitiven Konfrontation	139	5.2.3	Progressive Abstraktion	194
4.3.1	Reizwortanalyse	139	5.3	Visualisierungstechniken	196
4.3.2	Visuelle Synektik	144	5.3.1	Mind-Mapping	196
4.3.3	Klassische Synektik	147	5.3.2	Problemlösungsbaum	199
4.3.4	Semantische Intuition	154	5.3.3	Lotusblüten-Technik	200
4.3.5	TILMAG-Methode	156	5.3.4	KJ-Methode	202
4.3.6	Weitere Techniken der semantischen Intuition	160	6	Nicht vergessen:	
4.4	Techniken der strukturierten Assoziation	162		Empfohlenes Handwerkszeug	205
4.4.1	»6-Hüte-Methode«	162	6.1	Alphabetische Auflistung	205
4.4.2	Walt-Disney-Methode	167	6.2	Thematische Auflistung	206
4.4.3	Superheldmethode	168	7	Zur Inspiration: Workshop-Beispiele für jeden Anlass	209
5	Systematisch-analytische Techniken	173	7.1	Kann man immer gebrauchen:	
5.1	Morphologische Methoden	173		Kindergeburtstag	209
5.1.1	Morphologischer Kasten	174	7.2	Gestaltung Kennenlertage für Auszubildende ..	210
5.1.2	Morphologische Matrix	179	7.3	Ideen für ein neues Versicherungsprodukt	213
5.1.3	Sequenzielle Morphologie	181	7.4	Marketingkampagne für eine Kommunalwahl ..	216
5.1.4	Attribute Listing	185	7.5	Innovative Schreibgeräte für das Jahr 2025	219
5.1.5	Hypothesenmatrix	187			

7.6	Lead-User-Workshop für eine neue Dienstleistung	223
7.7	Virtuelle Realität für einen Mittelständler	226
	Literaturverzeichnis	229
	Stichwortverzeichnis	235
	Die Autoren	239

1 Nur kurz: Wesentliche Infos zum Einstieg

1.1 Warum Kreativitätsworkshops?

*»Wir haben keine Zeit den Zaun zu reparieren,
weil wir damit beschäftigt sind,
die Hühner einzufangen!«*

Diese Metapher lässt sich auf viele Bereiche im Unternehmen anwenden: Eingesunken in Alltagsroutine fällt es schwer, eine distanzierte Perspektive einzunehmen, um entscheidende Prozesse zu verbessern. So werden für grundlegende betriebswirtschaftliche Fragen oft externe Berater hinzugezogen, die die internen Abläufe überprüfen und optimieren (möchten). Dabei schlummert im eigenen Personal, in den Kunden oder Lieferanten die meiste Erfahrung und viel Potenzial! Nutzen Sie dies, indem Sie Auszeiten von Routinetätigkeiten gewähren. Die Teilnahme an einem Kreativworkshop bringt den Mitarbeitern eine enorme Wertschätzung entgegen und fördert deren Motivation, eine funktionsübergreifende Vernetzung sowie die generelle Verbundenheit zum Unternehmen nachhaltig. Teilnehmer aus verschiedenen Bereichen kommen in ungeohnter Weise zusammen und arbeiten gemeinsam an

einer realen, wichtigen Aufgabe, nämlich das Unternehmen erfolgreich auf die Zukunft auszurichten. Ein Workshop macht nicht nur Spaß, sondern lässt die Teilnehmer auch das erfüllende Gefühl schöpferischen Gestaltens erleben, welches sonst eher nur Künstler oder Musiker kennen. Damit kommt neuer Schwung in die berufliche Tätigkeit – ähnlich wie auch ein Urlaub im Privatleben wirkt.

Innovation ist in der heutigen schnelllebigen Zeit eine der wichtigsten Kernkompetenzen eines Unternehmens. Regelmäßige kreative Einheiten sind ein wesentlicher Bestandteil der Innovationskultur und sorgen dafür, dass dieses Modewort nicht nur auf der Website unter »Mission« oder »Vision« steht, sondern tatsächlich gelebt wird!

In den meisten Unternehmen werden – wenn überhaupt – nur die Standardtechniken Brainstorming und Brainwriting angewendet (vgl. Brem/ Viergutz 2017), und dies vermutlich ohne Kenntnis entsprechender (einfacher) Regeln. Dieses Buch soll Ihnen deshalb helfen, professionelle Kreativitätsworkshops durchführen zu können. Wer es ganz eilig hat, kann mit Kapitel beginnen. Hier wird erklärt, wie rich-

Kreativitäts-
workshops
planen

Kreativitäts-
techniken
verstehen

Intuitiv-
kreative
Techniken

Systema-
tisch-analy-
tische
Techniken

Handwerks-
zeug

Workshop-
Beispiele

tiges Brainstorming funktioniert. Eine weitere Technik angehängt (z. B. Reizwortanalyse, Methode 6-3-5), und schon haben Sie in 15 Minuten eine kleine Kreativsession konstruiert. Alternativ können Sie sich auch die Workshopbeispiele in Kapitel als Vorlage nehmen und an Ihre Problemstellung anpassen. Wir sind fest davon überzeugt, dass man »auf Knopfdruck« kreativ sein kann, und dieses Buch soll Ihnen dabei helfen. Deshalb: Lassen Sie Ihren Ideen freien Lauf!

Letzte Anmerkung vor dem eigentlichen Start: Wenn von Moderator, Organisator o.Ä. gesprochen wird, sind damit sämtliche Geschlechter gemeint. Wir verzichten auf derzeit diskutierte geschlechterneutrale Begrifflichkeiten wie etwa Moderierende oder Moderator*innen.

1.2 10 Dinge, die Sie über Kreativität wissen sollten

1. Kreativität kann gelernt werden.

»Le hasard ne favorise que les esprits préparés«, meinte der französische Chemiker Louis Pasteur – der Zufall favorisiert vorbereitete Geister. Auch wenn kreative Einfälle oft als göttliche Eingabe beschrieben werden,

ist es doch wichtig, die Grundlage zu schaffen, z. B. in der regelmäßigen Anwendung von Kreativitätstechniken, kreativen Spielen, künstlerischen Tätigkeiten sowie entsprechender Fachkenntnis und steten Weiterbildung (vgl. auch nächstes Kapitel).

2. Wissen und Disziplin sind die Basis.

Kreativität basiert entgegen der weitverbreiteten Meinung nicht auf dem Chaos – die großen Genies aus Musik und Kunst waren vor allem disziplinierte Leistungsträger. Auch Bildung, und damit Wissen, schafft die Grundlage für Ideen, denn auch Picasso hat zunächst akribisch die Maltechniken gelernt – kein Kunstwerk entstand aus dem Nichts. Deshalb ist es immer eine gute Idee, eine Kreativsitzung vorab zu planen und zu durchdenken.

3. Auch Routine ist wichtig.

Gerade in Alltagssituationen kommen die meisten Geistesblitze. Bei ungestörten Spaziergängen, in der Dusche oder beim Warten produziert das Gehirn die besten Ideen. Warum? Die Entspannung und Unge-störtheit in diesen Phasen lässt Freiraum für kreatives Denken. Auf die bahnbrechende Idee für Harry Potter kam Joanne K. Rowling beispielsweise während einer Zugfahrt und bezeichnete dies als ein Gefühl des Rau-sches, des frisch Verliebtseins. Wissenschaftlich lässt

sich das auch für die Kombination Kreativität und Routine belegen (Brem/Utikal 2019).

4. Kreativität folgt einem Prozess.

Dieser grundlegende, fünfstufige Prozess ist auf den englischen Kreativitätsforscher Graham Wallas (1926) zurückzuführen und hat heute noch Gültigkeit:

- a) Vorbereitung: lebenslanges Lernen und Üben sowie Erkennen eines Problems
- b) Inkubation: Wartezeit und Suche einer Lösung für ein Problem
- c) Vorahnung: Zeitspanne unmittelbar vor dem Geistesblitz (muss nicht immer stattfinden)
- d) Erleuchtung: Moment des Geistesblitzes
- e) Bestätigung: Gefühl des Erfolges, Umsetzung der Idee

5. Kreativität kann gemessen werden.

Natürlich ist es – wie in der geisteswissenschaftlichen Forschung üblich – leider nicht möglich, den Kreativitätsindex eines Menschen einfach über einen Bluttest oder in einem MRT zu bestimmen. Dennoch sind verschiedene Methoden wissenschaftlich anerkannt, um das kreative Potenzial einzustufen und an dessen Einflussfaktoren zu forschen, z.B. der weit verbreitete Torrance-Test (vgl. Torrance 1974). Dieser basiert auf der Herangehensweise, ungewöhnliche Lösungen auf

verschiedene Fragestellungen zu finden, wobei Qualität und Quantität bewertet werden. Einen ähnlichen Ansatz verfolgt der Creative Achievement Test (CAT). Dieser fordert von den Probanden umfangreichere Projekte (z.B. Zeichnungen, mathematische Lösungen), welche anschließend von Experten des Fachgebiets bewertet werden.

6. Kreativität und Intelligenz gehören zusammen.

Kreativität korreliert bis zu einem bestimmten Maß mit Intelligenz (IQ von etwa 120) (vgl. z. B. Jung et al. 2009) – dieser Zusammenhang ist schon allein daher plausibel, da Intelligenz eine entsprechende Nutzung des Gehirns voraussetzt und kreative Einfälle durch die Verknüpfung verschiedener Nervenzellen entstehen. Wird die gesamte Leistung eines Lebenswerkes bewertet, so ist die Intelligenz aber nur ein kleiner Baustein – Disziplin und Fleiß sind weitere Voraussetzungen, um ein Werk zu vollenden. »So verwundert es nicht, dass einige Forscher Kreativität auf die einfache Formel bringen wollen: Genie = Intelligenz + Fleiß.« (Lehmann 2018, S. 83).

7. Kreativität hängt von vielen Persönlichkeitsfaktoren ab.

Neben dem IQ beeinflussen nach Sternberg und Lubart weitere fünf Faktoren die Höhe der Kreativität: (Fach-)Wissen, fantasievoller Denkstil, offene und risi-

kofreudige Persönlichkeit («Big Five» der Persönlichkeit), intrinsische Motivation sowie kreative Umgebung (vgl. Sternberg/Lubart 1991, 1995). Cropley et al. (1988) nennen folgende Persönlichkeitseigenschaften als bedeutend: Flexibilität, Sensibilität, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein, Autonomie, positive Selbsteinschätzung. Zudem werden in weiteren Studien Nonkonformismus, Autonomie und hier nicht weiter ausgeführte Eigenschaften als positiv genannt. Natürlich sind auch Teameffekte und andere Faktoren wie die individuelle Zeiteinteilung zu berücksichtigen: So kann sich eine Persönlichkeitseigenschaft wie Impulsivität positiv wie negativ auswirken (Brem/Utikal 2019).

8. **Das kreative Produkt ist neuartig und nützlich.**

The »big C« – so werden in der Kreativforschung die großartigen Werke der Genies bezeichnet (Kaufmann/Beghetto 2009). Neuartigkeit und Nützlichkeit sind die Hauptmerkmale einer kreativen Idee. Die neuartige Idee der Kaffeekapsel hatte Ingenieur Eric Favre bei Nestlé bereits im Jahr 1975, sie war der Zeit allerdings voraus und entwickelte sich erst gut 30 Jahre später zum (nützlichen) Kassenschlager. Als weitere Kriterien einer kreativen Leistung zählt Lubart (1994) deren Qualität, Bedeutung sowie Entstehungsgeschichte auf. Der Gestaltungswille, also die intrinsische Motivation oder

die Freude am Schaffen, ist für ein kreatives Ergebnis von entscheidender Bedeutung. Auch im Kleinen macht Kreativität Spaß: Die »little Cs« des Alltags können heute leicht auf Instagram, YouTube oder anderen Netzwerken geteilt werden (vgl. Puente-Diaz et al. 2016, für die Einschätzung der kreativen Leistung).

9. **Fast alle kreativen Persönlichkeiten sind Männer.**

Mozart, Bach, Einstein, Goethe, Da Vinci, Picasso, Gaudi, Lagerfeld: Diese Liste lässt sich unendlich verlängern und zeigt, dass fast alle großen Persönlichkeiten der Kreativität Männer waren. Dagegen ist die Eigenschaft »männlich« bei Einflussfaktoren auf die Kreativität nicht zu finden. Ebenso lassen Persönlichkeits- und Intelligenzforschung keine deutlichen Aussagen hinsichtlich eines Geschlechterunterschieds zu. Tatsächlich scheint der Grund im Rollenstereotyp unserer Gesellschaft zu liegen, der Frauen als gefühlsbetont und fürsorglich beschreibt, ebenso bleibt durch die Übernahme von Familienaufgaben oft wenig Freiraum (vgl. Kämmerer 2000). Somit ist davon auszugehen, dass Frauen im gleichen Maße kreativ sind, dies aber offensichtlich (noch) nicht so wahrgenommen wird. Also: Frauen ran!

10. Erfahrungen in der Kindheit fördern kreative Denkleistungen.

Personen, die in einem intellektuell stimulierenden Umfeld aufwachsen, sind kreativer. Genauso basiert die frühkindliche Intelligenz zum Großteil auf externen Einflüssen, erst später machen sich genetische Effekte verstärkt bemerkbar (vgl. z.B. Plomin/Deary 2015). Auch in Bezug auf den vorherigen Aspekt könnte dies eine Erklärung für die Dominanz männlicher Persönlichkeiten liefern: Die Biografien kreativer Frauen machen deutlich, welchen wesentlichen Einfluss die Unterstützung des Elternhauses hat, während diese den meisten Frauen versagt blieb (und in einigen Kulturen leider oft noch bleibt).

1.3 Wen's interessiert: Wesentliche Begriffe kurz erklärt

Bevor wir zum Kern des Buches – der Sammlung und Generierung von Ideen – kommen, wollen wir nur ganz kurz die wesentlichen Begriffe klarstellen. Hierzu gehört zum einen die Frage, was wir unter einer Idee, unter Kreativität und einem Problem verstehen. Zum anderen führen wir knapp in die Logik ein, die allen Kreativprozessen zugrunde liegt.

Unter **Ideen** sind Einfälle, Gedanken und Vorstellungen von Menschen zu verstehen, die auf der Suche nach einer anzu-strebenden Problemlösung gedankliches »Neuland« betreten (Heyde et al. 1991). Sie entstehen entweder spontan (»Geistesblitz«) oder unter Zuhilfenahme von Kreativität und entwickeln sich kontinuierlich fort (Vahs/Brem 2013).

Kreativität wird als der Denkprozess verstanden, der hilft, Ideen hervorzubringen, und unter Innovation die praktische Anwendung der Ideen, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen (Majaro 1993). Kreativität kann auch als die Fähigkeit bezeichnet werden, neue und nützliche Ideen zur praxiswirksamen Lösung von Problemen hervorzubringen (Heyde et al. 1991). Ein Mensch wird demnach als kreativ bezeichnet, wenn er kreative – im Sinne von ungewöhnlichen und sinnhaften – Ideen hervorbringt. Somit nähert man sich dem eigentlichen Wortsinn, welcher von dem lat. Begriff »creare« stammt. Etwas wird (er)schaffen, wobei das Schaffen wiederum das Produzieren von Neuartigem beinhaltet (Benedek 2008). Interessant ist die Unterscheidung von Kreativität und **Talent**: »Ein Talent ist ein unentwirrbares Gemisch aus spezifischer Veranlagung und sehr, sehr vielem Üben (10.000-Stunden-Regel). Ein Talent bezieht sich auf eine besondere Domäne (Schreiben, Malen, Tanzen, Formen, ...), und es ist selten, dass ein Mensch mehrere hat.

Kreativität dagegen ist etwas Allgemeines, etwas, das sich ein Talent sucht, um sich dadurch auszudrücken.« (Lehmann 2018). Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Kreativität geht auf den amerikanischen Persönlichkeits- und Intelligenzforscher Joy Paul Guilford zurück, der das Thema Mitte des 20. Jahrhunderts in das Zentrum psychologischer Forschung rückte (vgl. Guilford 1950).

Die Ausgangssituation, welche Kreativität aktiviert, wird als Problem- oder Aufgabenstellung bezeichnet. Geschka/Lantelme (2005) definieren ein **Problem** als Differenz zwischen einem Soll-Zustand und einem aktuellen Ist-Zustand. Synonyme für das Wort Problem sind demnach auch (schwierige) Aufgabe, Herausforderung oder Anforderungskomplex. Als Ausgangssituation für Kreativworkshops wird neben Problemstellung auch der Begriff Aufgabenstellung verwendet. Dieser ist insofern wertneutraler, da das Wort Problem eher negativ behaftet ist.

Unter einem **Kreativ(itäts)workshop** verstehen wir eine geplante Veranstaltung, zu der eingeladenen Teilnehmer für einen festgelegten Zeitraum mit dem Zweck zusammenkommen, gemeinsam Ideen für eine definierte Problemstellung zu finden. Synonyme Begriffe sind z. B. Ideenworkshop, Ideenfindungssitzung, Problemlösungskonferenz,

Innovationsmeeting oder Kreativsession. Inhalt ist, den schöpferischen Kreativprozess in einen strukturierten Ablauf zu bringen.

Lead-User sind fortschrittliche Anwender, die Bedürfnisse äußern, bevor die breite Masse des Marktes dies tut und selbst von der Aufgabenlösung profitieren (z. B. Tüftler, Extremsportler, Influencer etc.). Ein typisches Lead-User-Projekt beinhaltet die Identifikation eben dieser Lead-User, das Erkennen von Trends und die Entwicklung von Produktkonzepten durch einen Lead-User-Workshop (vgl. Abbildung 1-1). Letztendlich ist letzterer ein typischer Kreativworkshop, bei dem eine besondere Zusammensetzung der Teilnehmer tendenziell zu besseren Ergebnissen führt.

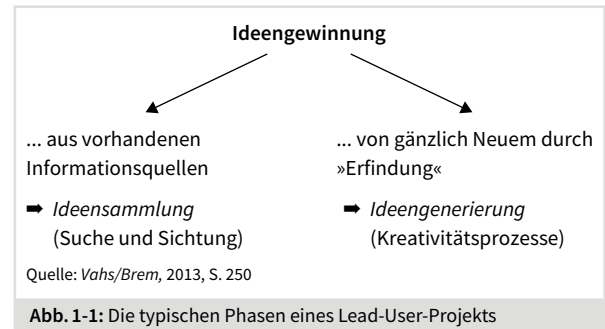


Abb. 1-1: Die typischen Phasen eines Lead-User-Projekts

Aktuell ist der sogenannte **Design-Thinking**-Ansatz in aller Munde, der sich selbst als Methodenbaukasten zur Problemlösung und Entwicklung von Ideen versteht. Eine einheitliche Definition konnte sich bis dato noch nicht durchsetzen, allerdings besteht weitestgehend Einigkeit über folgende drei Kernelemente: ein »tiefgreifendes Kundenverständnis«, eine »strukturierte Ideengenerierung« sowie der »Bau von Prototypen« (Brenner/Witte 2011). Bei dieser Methode wird somit besonderer Wert auf eine interdisziplinäre Zusammensetzung der Projektteams gelegt sowie auf eine frühe Verprobung der Ergebnisse. Letztendlich werden in jedem Design-Thinking-Workshop Kreativworkshops im klassischen Sinne angewendet, wobei dieses Buch als ideale Vorlage genutzt werden kann.

Der Logik der beiden Gehirnhälften zufolge werden zwei Grundarten des Denkens unterschieden: das laterale und das horizontale Denken. Edward de Bono hat den Begriff des **lateralen Denkens** geprägt und gilt als einer der führenden Spezialisten auf dem Gebiet kreativitätsfördernder Techniken. Unter lateralem Denken versteht er, eingefahrene Denkschienen zu verlassen und so nach neuen Lösungsansätzen und Alternativen suchen zu können. Das Gegenteil ist eingefahrenes, also **vertikales Denken**, bei dem ein bestimmter Standpunkt eingenommen wird, von

welchem aus in verschiedene Richtungen, aber nicht in neue, ungewöhnliche Gebiete, gegangen wird: »Solange man ein bestehendes Loch tiefer gräbt, kann man kein weiteres Loch an einer anderen Stelle graben.« (De Bono 1996, S. 51). Laterales Denken baut dagegen Schritt für Schritt eine neue Realität auf, schafft Zustände, die nicht »sind«, sondern »sein könnten«.

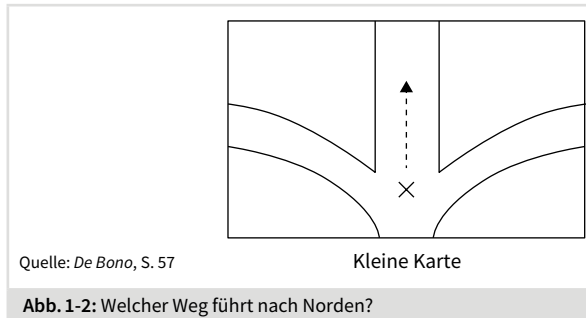
Divergentes, also schöpferisches oder produktives **Denken** (vgl. Guilford 1967), ist De Bono zufolge nur ein Teilbereich lateraler Denkprozesse, da laterales Denken auch konvergente, reproduktive Elemente umfassen kann. Diese Art zu Denken wird durch spezielle Methoden erzielt und kann daher systematisch zu Anwendung kommen.

Demnach finden die täglichen Denkprozesse hauptsächlich im Bereich der Wahrnehmung und nicht, wie meist vermutet, in der Logik statt: »Mit Hilfe der Wahrnehmung sehen wir die Welt nicht so, wie sie wirklich ist, sondern wie sie uns erscheint. Die Wahrnehmungsmuster sind in einer bestimmten zeitlichen Sequenz aufgebaut worden, der Erfahrungswerte zugrunde liegen. Wir betrachten die Welt durch die Brille der gespeicherten Muster, die abgerufen und auf die gegenwärtige Situation übertragen werden.« (De Bono 1996, S. 56). Daraus folgt, dass Handlungen oft lo-

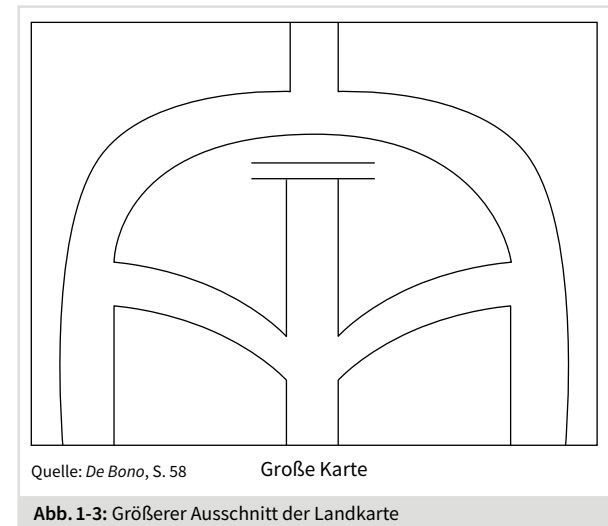
gisch erscheinen, sich aber im Nachhinein dennoch als falsch herausstellen, falls die Wahrnehmung begrenzt oder fehlerhaft war.

BEISPIEL

Sie sehen eine Landkarte und sollen einen Weg finden, der nach Norden führt. Sie wählen logischerweise den mittleren Weg (vgl. Abbildung 1-2). Da die Karte nur ein Ausschnitt einer größeren Karte war, könnte sich Ihre Wahl im Nachhinein jedoch auch als falsch herausstellen (vgl. Abbildung 1-3).



Grundsätzlich ist unser Gehirn von Natur aus immer auf der »Suche nach Neuem«, ob bewusst oder unbewusst. Dies ist evolutionsbiologisch so zu erklären, dass alles was wir nicht kennen, als potenziell gefährlich eingestuft wurde. In Urzeiten war es nämlich gefährlich, wenn nicht sogar tödlich, nicht immer auf der Hut zu sein (Dresler 2008).



Kreatives Denken lernen

Kreatives Denken kann gezielt erlernt und geübt werden. Sternberg (1995) zählt hierzu fünf Punkte auf, welche das kreative Denken nachhaltig fördern. Diese sind in Kombination der beste Weg, ein hohes kreatives Niveau zu schaffen und aufrechtzuerhalten:

- Hilfreich ist eine hohe **Motivation** für einen bestimmten Bereich, um dort kreativ zu sein, ohne dass man extrinsisch motiviert werden muss, z. B. durch Geld.
- Höchste **Ansprüche und Selbstdisziplin** sind weiterhin wichtig. Dazu gehört aber auch eine gewisse Portion Non-Konformismus, d. h. auch einmal gezielt Regeln zu missachten.
- Wert und Bedeutung des kreativen Outputs sollte selbstbewusst vertreten werden, ohne sich dabei durch Feedback anderer aus dem Konzept bringen zu lassen. Von Wichtigkeit ist jedoch ein Grundniveau an regelmäßiger **Selbstkritik**, die den persönlichen kreativen Prozess überwacht und verbessert.
- **Hilfreiche Personen und Gegenstände**, welche die eigene Kreativität positiv beeinflussen, sollten gezielt ausgesucht werden.
- Das für Kreativität so wichtige **laterale Denken** sollte bei jeder Gelegenheit trainiert werden, im Alltag z. B. beim Putzen oder Warten.

- Es sollte gezielt **Wissen** gesammelt und verinnerlicht werden, beispielsweise durch das Abonnement von speziellen Fachzeitschriften oder regelmäßige Internetrecherche. So wird unter anderem auch vermieden, dass das Rad immer wieder neu erfunden wird.
- Eigene sowie die Kreativität des Unternehmens sollten **höchste Priorität** erhalten.

Hemmende Faktoren

In einer Organisation treten vielfältige hemmende Faktoren auf, die bestmöglich beseitigt werden sollten. Eine Matrix, welche (endogene und exogene) kreativitätsfördernde und -hemmende Faktoren gegenüberstellt zeigt Abbildung 1-4 auf der Folgeseite.

	Endogen (»im Inneren erzeugt«)	Exogen (etwas Äußeres wirkt nach innen)
Kreativität fördernd	Experimentierfreude Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem breites Wissen regelmäßiges »Training« (bspw. durch Spiele, Kreuzworträtsel) etc.	Kontakt mit Personen anderer Disziplinen Freiheit zur Entfaltung Umfeld, das inspiriert (z. B. kreativer Raum) Reisetätigkeiten etc.
Kreativität hemmend	Selbstzweifel Perfektionismus starres Festhalten an Standardvorgehen Fokussierung auf ein spezifisches Thema etc.	Stress Unterdrückung von Vorschlägen Autoritäten falsche Incentivierung etc.

Abb. 1-4: Matrix kreativitätsfördernder und -hemmender Faktoren
(Quelle: in Anlehnung an *Becker*, 2006, S. 24)

2 Das große Ganze: Kreativitätsworkshops planen

Oft werden Kreativworkshops unvorbereitet durchgeführt, da die Teilnehmer davon ausgehen, dass »schon irgendetwas herauskommen wird«. Manchmal ist das auch tatsächlich der Fall, insbesondere wenn die Teilnehmer bereits Ideen im Hinterkopf haben und die Rahmenbedingungen (zufällig) richtig gewählt werden. Mit einer strukturierten Vorbereitung und Durchführung eines solchen Treffens können gute Ergebnisse jedoch gezielt geplant werden.

2.1 Einzigartig, aber doch immer gleich?

Schlicksupp (1993) nimmt die Phasen eines kreativen Problemlösungsprozesses als Ausgangspunkt, um die üblichen Inhalte eines Kreativworkshops einzugrenzen (vgl. Abbildung 2-1). Da ein Problemlösungsprozess selten linear abläuft, gilt es, die logische Abfolge bei Bedarf anpassen zu können.

Dabei sollten strategische und operative Überlegungen berücksichtigt werden, wie z. B. das Workshop-Thema, wel-

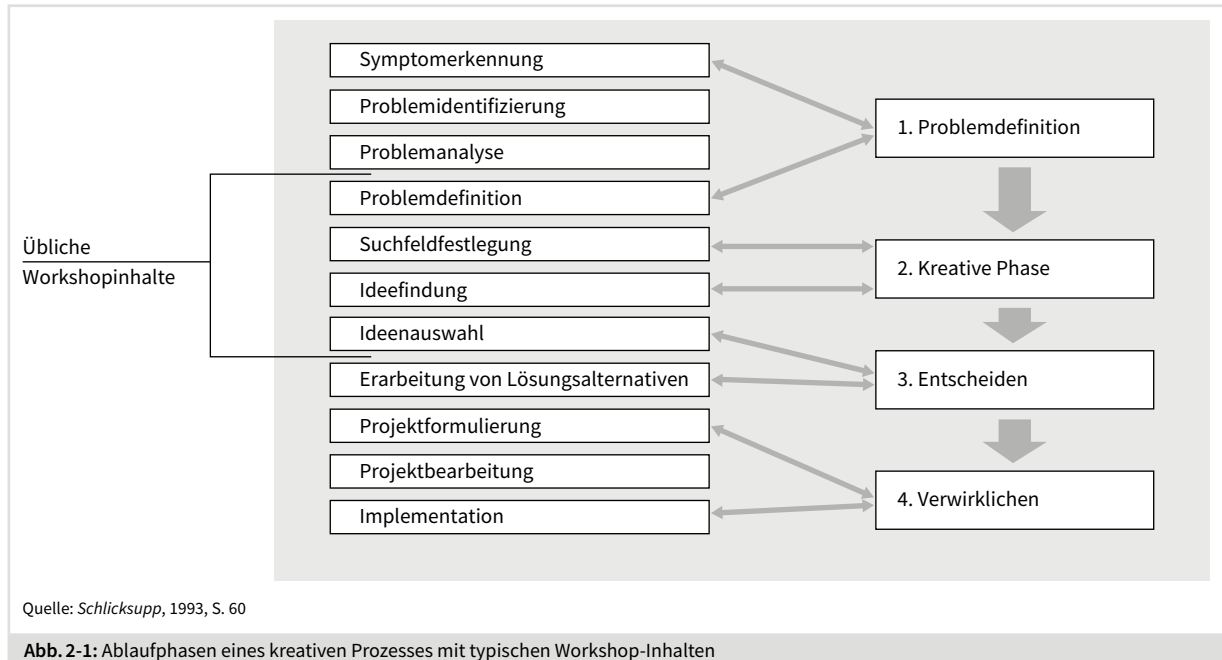
che Teilnehmer wann und wohin einzuladen sind oder welche Hilfsmittel benötigt werden.

Jeder Kreativworkshop ist einzigartig. Es ist unmöglich, die jeweiligen Resultate vorauszusagen, die Ergebnisse einer Sitzung bergen somit immer ein hohes Überraschungspotenzial. Wenn solche Workshops einzigartig sind, kann man diese dann überhaupt planen? Ist es möglich, »auf Knopfdruck« kreativ zu sein?

Die Autoren sagen: Ja, es ist möglich. Denn Kreativität folgt bestimmten Mustern, Kreativitätsprozesse führen und steuern die Ideengenerierung.

Im Folgenden wird der typische, allgemeine Workshop-Ablauf skizziert, bevor dann im nächsten Kapitel auf die einzelnen Workshop-Muster, abhängig von der Zeitdauer, detailliert eingegangen wird.

Ein Kreativworkshop sollte zunächst mit einem passenden »Einstieg« starten. Dieser dient zum einen der Auflockerung (im besten Falle gab es vorher schon einen Abend-



event o.Ä.). Zum anderen beinhaltet ein guter Einstieg auch schon die inhaltlichen Impulse, um die Richtung für die Ideengenerierung vorzugeben. Hier besteht die Kunst darin, einerseits nicht zu spezifisch zu sein, und andererseits nicht zu allgemein. Denn typischerweise denken die

Teilnehmer dann auch (nur) in die Richtung, die hier vorgegeben wird.

Darauf folgt die »erste Ideensammelungsphase«. Diese sollte zunächst die Ideen der Teilnehmer zum Thema auf-

nehmen. Denn insbesondere durch den inhaltlichen Impuls werden die bewusst und unbewusst vorhandenen Ideen aktiviert bzw. angestoßen und sollten somit zunächst eingesammelt werden. Hierzu empfehlen sich klassische Brainstorming-Methoden. (Beachten Sie aber bitte, dass auch beim Brainstorming Ideen generiert werden, denn ein großer Bestandteil der Methode ist die gegenseitige Inspiration und Synergie.)

Darauf schließt sich die »erste Ideengenerierungsphase« an. In dieser Situation ist es sehr wichtig, einen Perspektivwechsel anzustoßen. Denn nachdem die Köpfe durch die Ideensammlung »leer« sind gilt es nun, durch Konfrontation und Verfremdung die Teilnehmer auf wirklich neue Ideen zu bringen. Entsprechende Kreativtechniken setzen genau hier an.

Wichtig ist es, daraufhin eine »Pause« zu machen. Je nach Workshop-Art und -dauer ist das eine Kaffee-, Mittags- oder Abendpause, die den Teilnehmern Zeit zum Durchatmen bietet und sich dafür eignet, um mit den Kollegen ins Gespräch zu kommen. Bei sehr kurzen Workshops sollte die Pause zwischen die Ideensammelungs- und Ideengenerierungsphase gelegt werden.

Sofern der Auftraggeber bzw. die Gruppe mit den Ergebnissen schon zufrieden ist, kann an dieser Stelle schon die Ideenbewertung stattfinden. Alternativ kann noch eine zweite verfremdende Kreativitätstechnik angewendet werden, um eine »zweite Ideengenerierungsphase« anzuschließen.

Spätestens nach der zweiten Ideengenerierungsphase sollten genug Ideen entstanden sein, um eine »Ideenbewertung« durchzuführen. Unabhängig von der gewählten Methode (Gruppen-, Auftraggeber- oder Individualauswahl, vgl. Kapitel 2.6.1.6) sollte diese Phase nicht zu lange dauern, da zu viele Diskussionen die Stimmung nachhaltig beeinträchtigen können.

Sind die Ideen ausgewählt, geht es an die konkrete »Ausarbeitung« mit Basteln, Malen, Bauen, etc. Sofern nur grobe Ideensplitter als Ergebnis gewünscht sind, kann natürlich nach der Ideenauswahl gestoppt werden, allerdings sollten die Teilnehmer noch die Möglichkeit haben, die Ideen kurz vorzustellen. Die Ausarbeitungszeit sollte mindestens zwei Stunden betragen, weniger Zeit ist kaum sinnvoll – bei mehrtägigen Workshops kann das Maximum bei acht Stunden pro Tag liegen, wobei es auch Einzelfälle mit längerer Ausarbeitungszeit geben könnte (z. B. bei komplizierten technischen Verfahren). Optimale Gruppengrößen

zur Ausarbeitung sind je nach Thema und Gruppe drei bis fünf Personen.

Den Abschluss des Kreativworkshops bildet typischerweise die »Präsentation« der Ideen vor der Gruppe, oder im Extremfall vor einer (externen) Jury. Für die Motivation der Teilnehmer ist dieser Teil sehr wichtig, da damit das Erarbeitete erlebbar wird, und mit dem obligatorischen Applaus eine entsprechende Wertschätzung zum Ausdruck gebracht wird.

Diese gezeigten Phasen hängen natürlich von der Dauer des Termins ab. Grundsätzlich sind drei Grundvarianten zu unterscheiden: der **kleine**, der **mittlere** und der **große Kreativworkshop**. Die kleine Variante wird innerhalb eines Tages durchgeführt und dauert folglich zwischen ein und acht Stunden. Der mittlere Workshop umfasst zwei Tage, wobei der erste Tag typischerweise nur aus Anreise und Vorabendevent besteht. Der größte Typ nimmt drei oder mehr Tage in Anspruch. Diese Variante ist verhältnismäßig selten, da hier der Aufwand deutlich steigt und die Kreativleistung meist nach zwei Tagen auch nachlässt.

2.2 Weil es jeder gerne hat: die Blaupause

Für die Durchführung von Kreativworkshops sollte stets ein **Workshop-Muster** eingehalten werden, das sich analog zum Grundschema des Ablaufs von Kreativprozessen verhält. Je nach Workshop-Dauer variieren diese Muster, weshalb die kreativen Phasen individuell geplant werden müssen. Generell sollten verschiedene Kreativitätstechniken kombiniert und die im folgenden Kapitel genannten Regeln eingehalten werden.

In der Variante des »kleinen Kreativworkshops« können normalerweise nur zwei Kreativphasen durchgeführt werden (vgl. Abbildung 2-2). Die erste Phase sollte immer eine Ideensammlung sein, da die Teilnehmer durch den fachlichen Einstieg meistens schon Ideen (bewusst oder unbewusst) im Kopf haben. Da hier ein »Kaltstart« notwendig ist, muss für den Einstieg genug Zeit eingeplant werden. Sobald die beiden Kreativphasen durchlaufen sind, gilt es, die Ideen zu konsolidieren. Typischerweise geschieht dies an einer Pinnwand oder Flipchart, einer Tafel oder mit Hilfe von Computerprogrammen, z. B. Mind-Mapping. Aus der Vielzahl von Ideen müssen dann diejenigen identifiziert werden, mit denen weitergearbeitet werden soll. Für die Auswahl stehen drei Verfahren zur Verfügung, namentlich

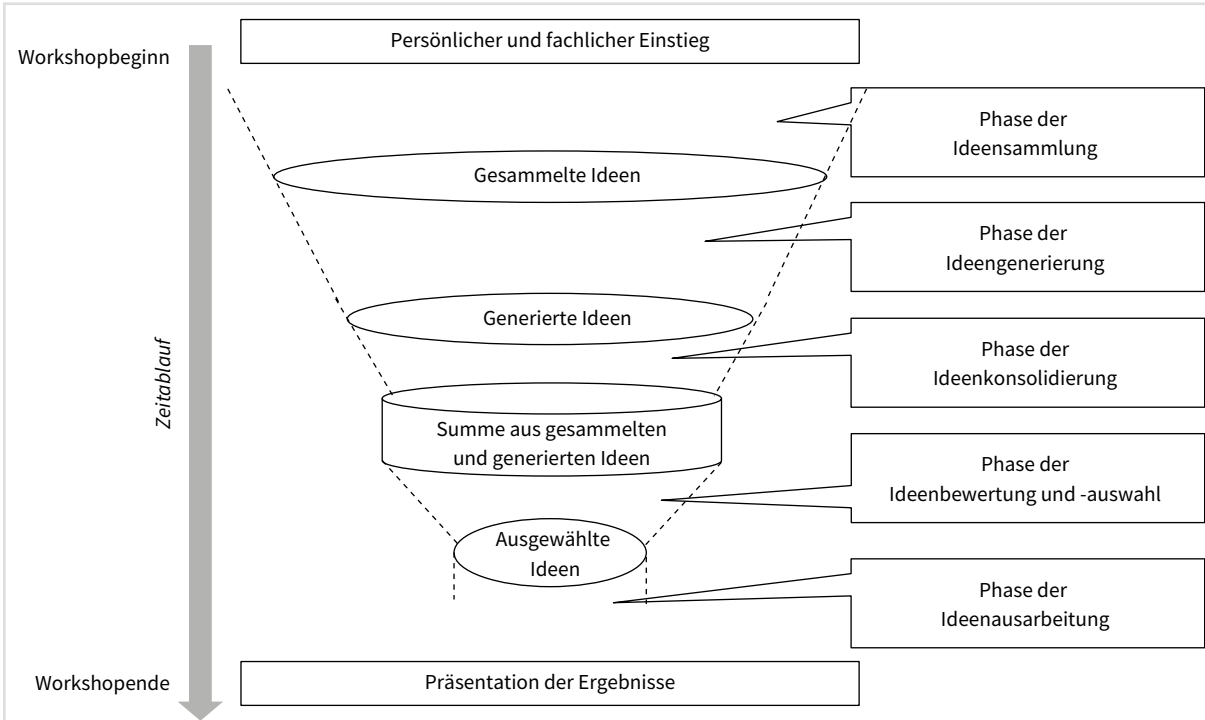


Abb. 2-2: Typischer Ablauf eines »kleinen Kreativworkshops«

Zum Einstieg

Kreativitätsworkshops planen

Kreativitätstechniken verstehen

Intuitiv-kreative Techniken

Systematisch-analytische Techniken

Handwerkzeug

Workshop-Beispiele