

Autorisiert  
von den  
Buchautorinnen

# Annette Blumenschein/Ingrid Ute Ehlers Ideen-Management



**Ideen-Management**  
Wege zur strukturierten  
Kreativität  
Annette Blumenschein/  
Ingrid Ute Ehlers\*)  
Gerling Akademie Verlag  
München 2002  
223 Seiten  
€ 22,50/sFr 38,-

Deutsche Originalausgabe

\*) Annette Blumenschein ist als Beraterin und Trainerin in der Wirtschaft tätig. Sie leitet Seminare und Workshops zu Ideen-Management, Marketing und Kreativförderung. Ingrid Ute Ehlers berät und trainiert Unternehmen und Institutionen zu Ideen- und Projekt-Management und hat zudem mehrere Bücher zu Kreativitätsförderung veröffentlicht.

Viele Menschen bezeichnen sich als kreativ, manche tun dies auch zu Recht, manch andere aber könnten aus ihrer Kreativität mehr herausholen, indem sie diese in die richtigen Bahnen lenken bzw. strukturieren. Struktur und Kreativität sind kein Widerspruch in sich. Kreative Ideen strukturieren, umsetzen und Nutzen daraus ziehen – auch wirtschaftlichen – dabei soll gezieltes Ideen-Management helfen. Nach der Definition der Autorinnen Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers umfasst Ideen-Management die Planung, Entwicklung, Bewertung, Auswahl, Realisierung und Überprüfung von Ideen.

## Kreativität verstehen

Um den Herausforderungen des Wettbewerbs gewachsen zu sein, bedarf es nicht nur Fachwissens oder fundierter Marktkennntnisse, sondern auch einer ordentlichen Portion Kreativität, denn Gewinner sind meist jene, die innovativer als ihre Konkurrenten sind. Kreativität stellt daher oft den entscheidenden Vorsprung dar.

Aber was versteht man eigentlich unter Kreativität? Das allgemeine Verständnis von Kreativität beschränkt sich allzu oft auf künstlerisch Begabte – Grafiker, Modedesigner, Werbetexter, Musiker oder Maler sind klassisch kreativ tätig. Kreativität wird damit als elitäre, begabungsabhängige Eigenschaft verstanden, die viel mit Gefühl und der inneren Stimme zu tun hat. Aber Kreativität ist mehr. Blumenschein und Ehlers bringen Intuition und systematisches Handeln in Balance. Kreatives Vorgehen ist demnach nicht bloßes «Aus-dem-Bauch-heraus», sondern kann durch gezielt eingesetzte Tech-

niken vom Zufall unabhängig und zu einem strukturierten, aktiven, kreativen Ideen-Management werden. Die scheinbar nur erbbare Begabung wird so zur erlern- und abrufbaren Fähigkeit.

## Kreativer Vorsprung

Ein Unternehmer, der auf Wettbewerbsvorsprünge abzielt, sich seiner Chancen bewusst ist und sie nutzt, auch die Risiken kennt und auf sie eingeht und darüber hinaus alternative Lösungen entwickelt, betreibt Ideen-Management und setzt seine Kreativität gezielt ein. Zur fachlichen kommen Sozial- und Selbstkompetenz, und neben Informations- und Wissensmanagement hält auch das Ideen-Management Einzug in die Managementliteratur. Kreativität bekommt so eine wirtschaftliche Dimension und wird zu einem Schlüsselfaktor unternehmerischen Handelns, ein Faktor für individuelles und wirtschaftliches Wachstum im globalen Wettbewerb. Förderung kreativen Potenzials ist eine Investition in die Zukunft.

## Phasen des Ideen-Managements

Um ein Ziel zu erreichen, sucht man zuerst nach Lösungsansätzen und ergreift entsprechende Maßnahmen, die in Plänen und deren Umsetzung resultieren. Während man ein bestimmtes Ziel verfolgt, gelangt man oft zu neuen Erkenntnissen und neue, innovative Ideen entstehen, die Kursabweichungen und -anpassungen nötig machen. Kreativität ist gefragt, um derartige Probleme zu lösen und am Ende des kreativen Prozesses steht die bewältigte Aufgabe, das abgeschlossene Projekt. Was passiert aber zwischen dem Aufkeimen einer Idee und der

## Weitreichenden **Veränderungen** weicht man gerne aus, weil sie nicht in den **Plan** passen, weil man den **Aufwand** fürchtet und nicht aus der Ruhe gebracht werden will.

vollendeten Realisierung? Hier kommt Ideen-Management zum Einsatz. Beobachtungen aus der Praxis und Erkenntnisse aus der Managementforschung sind die Grundlagen für das detailliertere Modell von Blumenschein und Ehlers, das sieben Phasen umfasst:

- Phase I:** Kreative Unzufriedenheit
- Phase II:** Problemanalyse, Aufgaben-  
definition
- Phase III:** Ideen-Findung
- Phase IV:** Ideen-Strukturierung,  
Ideen-Bewertung, Ideen-Auswahl
- Phase V:** Ideen-Realisierung
- Phase VI:** Ideen-Überprüfung
- Phase VII:** Kreative Unzufriedenheit

Notieren Sie, wenn sich Ihre innere Stimme meldet

Halten Sie den angestrebten Wunschzustand schriftlich fest

Das Modell vereint Erkenntnisse aus Ökonomie, Lernpsychologie und Kreativitätsforschung. Da sich Ideen nicht geradlinig entwickeln, sondern natürlich wachsen, sehen die Autorinnen ihr 7-Phasen-Modell als Wachstumsspirale – Ideen-Management als Entwicklung von unten nach oben. Jede Phase birgt einen bestimmten Schwerpunkt und gewisse Fallen, die aufgezeigt werden. Zusätzlich bieten die Autorinnen zu den einzelnen Phasen passende Techniken an.

### **Phase I: Kreative Unzufriedenheit**

Den Ausgangspunkt bildet konstruktives Infragestellen von Gewohntem. Wird eine Abweichung zwischen Wunschzustand und momentanem Ist-Zustand festgestellt, so greift man oft auf Erfahrungen und gefestigte Wertvorstellungen zurück – beruflich wie privat. Weitreichenden Veränderungen weicht man gerne aus, weil sie nicht in den Plan passen, weil man den damit verbundenen Aufwand fürchtet und nicht aus der Ruhe gebracht werden will. Oftmals initiieren dann Dritte einen Veränderungsprozess, während man selbst dieser Herausforderung nicht gewachsen ist. Je nachdem, wie nahe man dem Problem schon ist oder wie akut bzw. belastend man es empfindet, bringt man selbst den Stein der Veränderung ins Rollen.

**Störfaktoren und Ideenkiller** sehen die Autorinnen in dieser Phase beim Problemdruck und bei gesteigerter Unzufriedenheit bis Frustration, weil vermutet

wird, das Problem sei unlösbar, in Bequemlichkeit und Resignation, in einer «Das-haben-wir-aber-schon-immer-so-gemacht»-Haltung und in der rationalistischen Denkfalle, die lediglich in Hektik, Zeitdruck und naheliegenden Lösungen resultiert.

**Tipps:** Nehmen Sie sensibel wahr, wenn sich ein Problem anbahnt, wenn Sie glauben, etwas sei nicht in Ordnung oder verbesserungswürdig und hören Sie auf das Gefühl im Bauch. Notieren Sie, wenn sich Ihre innere Stimme meldet. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, über alte, eingefahrene Gewohnheiten nachzudenken und diese zu hinterfragen.

### **Phase II: Problemanalyse, Aufgabendefinition**

Auf den Punkt bringen und gemeinsames Problemverständnis sind die Schwerpunkte dieser Phase. Das vorhandene Problembewusstsein und die Unzufriedenheit sind nun zu spezifizieren, zu konkretisieren und eine eingehende Problemanalyse ist angesagt. Dabei sollten mehrere Hypothesen aufgestellt werden, worin das Problem exakt bestehen könnte. Dann wird ein greifbares Ziel formuliert und der angestrebte Wunschzustand schriftlich festgehalten.

Im Zuge all dessen werden die Dimensionen und Hauptmerkmale des Problems festgestellt, wichtige von weniger wichtigen Aspekten unterschieden, wirkliche Problemursachen herausgefiltert und ein für alle Beteiligten nachvollziehbares Problemverständnis aufgebaut. In dieser Phase ist analytisches, logisches Denken gefragt.

**Störfaktoren und Ideenkiller** können hier sein: Die Schwierigkeit, das Problem auf den Punkt zu bringen, ein fehlendes gemeinsames Problembewusstsein, unklare Trennung von Wesentlichem und Unwesentlichem, sowie die Einschätzung «alles ist wichtig».

**Tipps:** Klären Sie, was Sie genau stört, worin das Problem liegt, welche Zusammenhänge bestehen, wer Ihrer Meinung nach Problemverursacher ist, wie dringlich eine Situationsänderung ist und wie Kollegen das Problem einschätzen. Lassen Sie sich bei der Definition des Problems Zeit, denn sie ist die Grundlage für diese Phase. Untersuchen und berücksichtigen Sie interne sowie externe Fak-

Wer bringt den Stein der Veränderung ins Rollen?

## Ziehen Sie eine Kreativ-Bilanz!

- **Analogiebildungsfähigkeit** = Parallelen erkennen
- **Assoziationsfähigkeit** = Aspekte verknüpfen
- **Vorstellungskraft, bildhaftes Denken** = Inhalte mit Bildern verbinden
- **Ganzheitliches Denken** = beide Gehirnhälften einbeziehen
- **Prozessorientiertes Denken** = in gesamten Verläufen denken, nicht in Einzelschritten
- **Kombinationsfähigkeit** = konstruktives Zusammenfügen
- **Improvisationstalent** = Mangel-situationen meistern
- **Perspektivenwechselfähigkeit** = verschiedene Denk-Positionen einnehmen
- **Scharfsinnigkeit** = gesamte Sinneswahrnehmung schärfen
- **Sowohl-als-auch-Denken** = auf Mehrdeutigkeiten einlassen
- **Kreativer Mut** = Mut zu unkonventionellen Gedanken
- **Vielseitigkeit** = verschiedene Facetten und Talente fördern
- **Konstruktive Kritikfähigkeit** = auch eigenes Denken und Handeln infrage stellen
- **Kreativer Humor** = über vieles lachen können

So können Sie Ihr eigenes Kreativitätspotenzial überprüfen

toren, also in Ihnen bestehende Gefühle, Gedanken und Meinungen sowie die von Kollegen oder Freunden. Notieren Sie zuerst alle Fragen, ohne bereits nach Antworten zu suchen. Diskussionen mit anderen Menschen bringen neue Erkenntnisse zur Problemdimension und der eigene Blickwinkel wird erweitert.

### Phase III: Ideen-Findung

Der Schwerpunkt lautet: «Alles ist möglich» – kontrolliert verrückt sein. Das Problem ist nun definiert und formuliert, die schöpferische Phase kann beginnen – aber nicht, ohne beide Gehirnhälften zu vernetzen und vom analytischen Denken wieder zu den kreativen Potenzialen zu kommen. Erste Ideen und spontane Lösungsansätze sollten gleich festgehalten werden, und von naheliegenden Gedanken sollte man sich lösen. So wird der Kopf frei für Träume, Spinnereien, Visionen und Utopien.

**Störfaktoren und Ideenkiller** sind Routine und Expertenwissen, Prinzipien und Normen, zu frühe oder destruktive Kritik, das Versäumnis, für alle Beteiligten gültige Regeln festzulegen, zu schnelles Aufgeben, scheinbar zu verarbeitende Informationsberge.

**Tipps:** Die Umwelt aufmerksam wahrnehmen und offen für alle Anregungen sein, denn Ideen lauern überall. Setzen Sie hier alle Sinne ein. Gemeinsam entwickelte Regeln für Sie und Ihr Team sollen auch für ein ideenförderndes Klima sorgen.

### Phase IV: Ideen-Strukturierung, Ideen-Bewertung, Ideen-Auswahl

Filtern und Entscheiden heißen hier die Schwerpunkte. Die Vielzahl von Ideen

und Lösungsansätzen gilt es nun zu strukturieren, zum Beispiel ähnliche Ideen zusammenfassen und nach Umsetzbarkeit hierarchisieren.

Dabei helfen Filter, durch die sich brauchbare Ideen und Ansätze herauskristallisieren. Zum Filtern eignen sich Kriterien wie Vorteile, Nachteile, Realisierbarkeit, abzuleitende Konsequenzen und Aktionen. Wichtig in dieser Phase ist die Mischung analytisch-logischer und intuitiver Faktoren – die kritische Betrachtung ist damit eingeleitet. Mit kritischer Distanz und konstruktiver Kritik findet man heraus, wie geeignet nun die zuvor entwickelten Lösungsansätze in Bezug auf die Realität sind.

**Störfaktoren und Ideenkiller** stellen in dieser Phase zu hohe Ansprüche dar, durch die alle Ideen untauglich und nicht umsetzbar erscheinen, beispielsweise eine «Ideenverliebtheit», die eine kritische Betrachtung unmöglich macht.

**Tipps:** Klären Sie, welche Bewertungskriterien zugrunde gelegt werden sollen, wer am Bewertungsprozess beteiligt sein soll, welche Ideen den Einschränkungen standhalten, ob eine Idee ganz oder gegebenenfalls teilweise realisierbar ist und wie Ideenteile kombiniert werden können.

### Phase V: Ideen-Realisierung

Schwerpunkt ist, entwickelte Ideen an die Realität anzupassen. Die vorhandenen Ideen sind nun sortiert, Sie haben einen Überblick und können Pro und Kontra eines Lösungsansatzes einschätzen. Die Realisierung der Ideen kann beginnen. Dazu gehört auch, die ausgewählten Ideen gegenüber anderen zu vertreten und Kritiker zu überzeugen – Ge-

Es gibt tatsächlich Techniken, mit denen Transparenz geschaffen werden kann

Seien Sie offen für alle Anregungen, denn Ideen lauern überall

## **Bilanz ziehen und den Ist-Zustand ermitteln, ist sowohl in der Wirtschaft als auch in anderen Lebensbereichen nötig, um neue Wege einschlagen zu können.**

duld und Durchhaltevermögen sind gefragt. Aus der Idee wird nun ein Projekt mit einem definierten Ziel. Maßnahmen und Verantwortlichkeiten sind festzulegen.

**Störfaktoren und Ideenkiller** finden sich in externen Kritikern und Miesmachern, schwindendem Mut, nachlassender Geduld und abnehmendem Durchhaltevermögen, unprofessioneller Ideenpräsentation sowie in der verschleppten Realisierung durch unklare Zuständigkeiten und unverbindliche Zeitvorgaben.

**Tipps:** Arbeiten Sie an Ihrer Präsentationstechnik und Rhetorik, entwickeln Sie eine Argumentationsstrategie, die aus Kritikern Anhänger macht. So wichtig wie eine gute Idee sind in dieser Phase Diplomatie und Überzeugung.

### **Phase VI: Ideen-Überprüfung**

Schwerpunkte sind das Feststellen der Soll/Ist-Abweichung und der Bezug zur Ausgangssituation. Die Idee ist nun erfolgreich umgesetzt, die Abweichung zwischen Soll und Ist verringert oder möglicherweise wurde sogar der Idealzustand erreicht. Dennoch ist der Prozess noch nicht abgeschlossen, da sich die umgesetzte Idee in der Praxis bewähren muss.

**Störfaktoren und Ideenkiller** können Erschöpfung sein, die zum Wunsch nach Stabilität führen, selbstzufriedene Passivität, Betriebsblindheit, verschleiertes Problembewusstsein.

**Tipps:** Eine Verschnaufpause darf sein und ist auch gut, aber Vorsicht, die Konkurrenz schläft nicht. Der gewonnene Vorsprung muss nicht ewig bestehen bleiben, denn in wettbewerbsintensiven Märkten herrscht große Dynamik. Ist das abgeschlossene Projekt also verabschiedet, beginnt der Prozess des Ideen-Managements erneut – auf einer anderen, höheren Ebene – denn auch erfolgreiche Ideen sollen regelmäßig überprüft werden.

Blumenschein und Ehlers raten also, Ideen zu pflegen, neu zu überdenken und Mut für kreative Unzufriedenheit und laufendes Umgestalten zu haben.

### **Phase VII: Kreative Unzufriedenheit**

Der Schwerpunkt liegt auf dem erneuten konstruktiven Infragestellen auf höherer Ebene. Die kreative Unzufriedenheit von

Phase I taucht in Phase VII wieder auf, allerdings auf einem höheren Niveau. Privat wie beruflich ist ein sensibles Frühwarnsystem zur permanenten Überprüfung der Ist-Situation nötig. Die Ausgangsproblematik und die Zieldefinition sind auf dieser höheren Ebene zu überprüfen – kritisch und achtsam. Stellen Sie Selbstverständlichkeiten und Gewohnheiten infrage.

**Störfaktoren und Ideenkiller** lauern hier in selbstgefälliger Passivität und Ideenverliebtheit – sowie in der Einstellung «ist doch alles gut so».

**Tipps:** Seien Sie unermüdlich und scharfsinnig auf der Suche nach neuen Aufgaben, denen Sie sich stellen können. Sehen Sie nicht alles aus ein und demselben Blickwinkel, sondern wechseln Sie die Perspektive.

### **Kreative Inventur**

Bilanz ziehen und den Ist-Zustand ermitteln, ist sowohl in der Wirtschaft als auch in anderen Lebensbereichen nötig, um neue Entscheidungen treffen sowie neue Wege einschlagen zu können. So eine regelmäßige Überprüfung der eigenen Potenziale ist wichtig, um sich bewusst selbst wahrzunehmen und die eigene Kreativität gezielt zu fördern. Bei der Einschätzung und Bewertung seiner kreativen Potenziale empfiehlt sich Ehrlichkeit. Aus Stärken Energie für das Erkennen und den Abbau der Schwächen schöpfen, raten die Autorinnen.

Um eine Kreativ-Bilanz zu ziehen, sind demnach mehrere Punkte (siehe Kasten auf Seite 3) zu betrachten, einzuschätzen und zu bewerten.

### **Kreativität fördern**

Ideen-Findung läuft auf verschiedene Weise ab und ist nicht immer ein aktiver Prozess. Oft gelangt man an einen Punkt, an dem man sich mit der Informationsflut überfordert fühlt und es scheint, als könnte unser vollgestopftes Gehirn keine Ideen mehr hervorbringen. Intuitiv sucht man Abstand und Entspannung, doch das Gehirn arbeitet weiter, bleibt am Thema und brütet in dieser «aktiven Ruhe» die Idee aus. Der bewusste Abstand hindert uns nicht daran, unterbewusst alles unter dem Blickwinkel der zu lösenden Aufgabe zu sehen. Die Autorinnen sprechen hier von der «Ideen-Findung durch Inkubation» – unbewusst werden

**Selbstverständlichkeiten und Gewohnheiten infrage stellen**

**Nicht alles aus einem Blickwinkel sehen, sondern auch mal die Perspektive wechseln**

**Verschnaufpausen dürfen sein, aber Vorsicht, die Konkurrenz schläft nicht**

**Intuitiv sucht man nach Abstand und Entspannung, doch das Gehirn arbeitet weiter**

# Störfaktoren und Ideenkiller

- **Zweifel** – schützen zwar vor unüberlegtem Handeln, dürfen aber nicht die Oberhand gewinnen, weil sonst Selbstzweifel entstehen, die kreative Prozesse hemmen.

- **Angst** – ist ebenfalls ein Schutz vor gefährlichen Risiken, aber andererseits führt sie oft zu einer Lähmung, die keinen klaren Gedanken mehr zulässt.

- **Stress** – kann für manche positiver Antriebsmotor sein, für andere resultiert er in Überforderung und zielorientiertes Handeln wird unmöglich.

- **Routine** – sorgt in vielen Belangen für sicheres, effektives Vorgehen, hemmt aber Innovationen, wenn man sich starr an festgefahrene Verhaltensmuster hält.

- **Expertentum** – lässt paradoxerweise Fachwissen zum Fortschritthemmer werden, weil vom Experten-

blickwinkel aus vieles oft nicht mehr hinterfragt wird.

- **Prinzipien und Regeln** – sind Werte und Linien, die im Handeln verfolgt werden, oft wirken sie jedoch als Zwangsjacken und grenzen Andersdenkende aus.

- **Perfektionismus** – kann gesunder Ehrgeiz sein, der motiviert Herausforderungen annimmt, dahinter steht aber meist die Angst vor Blamagen und Misserfolg.

- **Informationsflut** – Informationen sind hilfreich und gut für eine umfassende Analyse, zu viel ist jedoch hinderlich und führt zum Verlust von Motivation und Kreativität.

- **Entweder-Oder-Denken** – vereinfacht zwar komplexe Entscheidungen, aber Richtig-oder-Falsch-Methoden engen die kreative, menschliche Entfaltung ein.

Hinter Perfektionismus steht oft die Angst vor Blamage und Misserfolg

Lösungsansätze unterschiedlicher Bereiche verglichen, das Gehirn nach Ähnlichem abgesucht und plötzlich ist er da, der Geistesblitz. Erwiesenermaßen kommen die besten Ideen, wenn man nicht mehr angestrengt oder gar verkrampft nachdenkt, sondern wenn man sich entspannt und abschaltet. Der Vorteil dabei ist, dass die Idee gleichsam im Schlaf kommt, der Nachteil hingegen, dass die Erleuchtung nicht vorhersehbar ist.

Die Autorinnen stellen zudem eine neue, planbarere Art der Ideen-Findung durch den Einsatz von strukturierter Kreativität vor. In unseren beiden Gehirnhälften sind Unmengen von abrufbaren Informationen und Erinnerungen gespeichert. Um diese Wissensflut in Bahnen zu lenken, gilt es, die beiden Gehirnhälften zu vernetzen und entweder einen konvergenten oder divergenten Denkstil zu wählen.

## «Geschwister in Balance»

Unsere beiden Gehirnhälften haben verschiedene Fähigkeiten und Eigenschaften, die linke deckt unter anderem den logischen, analytischen, rationalen Teil ab, die rechte Bereiche wie Spontaneität, Fantasie, Emotion, Intuition. Die linke Gehirnhälfte verarbeitet Informationen langsam, die rechte Gehirnhälfte blitzschnell. Beide sind miteinander verbunden, wodurch für Informationsfluss gesorgt ist. In allen Bereichen des Lebens sind beide Gehirnhälften gefragt, in dem vorliegenden Buch wird das durch ein Beispiel aus dem Alltag verdeutlicht: Man

begegnet jemandem, die rechte Gehirnhälfte bekommt eine Bildinformation. Ist die Person erst einmal von der rechten Gehirnhälfte identifiziert, benötigt man den Namen, um sie zu begrüßen, der von der linken Gehirnhälfte als Sprachinformation geliefert wird. Jetzt ist Kooperation der «Geschwister» angesagt – während rechts die Information schnell verarbeitet wurde, kann die Suche und Zuordnung eines Namens links länger dauern. Gehirnmasse oder Gehirnvolumen sind nicht ausschlaggebend, Vernetzung und Informationsfluss zwischen der linken und der rechten Hälfte sind entscheidend für Erfolg und Kreativität.

Nicht minder wichtig ist der Denkstil, wobei zwischen divergentem und konvergentem Denken unterschieden wird.

- **Konvergent** ist das logische, zielgerichtete Denken und wird daher hauptsächlich von der linken Gehirnhälfte ausgeführt, es verläuft in systematischen Schritten.

- **Divergent** ist das frei fließende Denken, es findet hauptsächlich in der rechten Gehirnhälfte statt und bewegt sich in viele Richtungen. Dadurch werden viele Aspekte miteinbezogen, es verläuft ungeordnet und ist nicht logisch nachvollziehbar. Das Zusammenspiel dieser beiden Denkstile ist die Quelle strukturierter Kreativität.

## Die Sinne schärfen

Alle Sinne sollten sich voll entfalten und am Denkprozess beteiligt sein. Ein För-

Vernetzung und Informationsfluss zwischen der linken und der rechten Gehirnhälfte sind entscheidend für Erfolg und Kreativität

Die linke Gehirnhälfte verarbeitet Informationen langsam, die rechte blitzschnell

## Während wir als Kind noch eine unbändige Kreativität in uns haben, verlieren wir diese mit den Jahren zusehends.

Jeder Sinn besitzt eine innere und eine äußere Dimension

Das Zusammenspiel der Sinne ermöglicht die optimale Nutzung der strukturierten Kreativität

Wechseln Sie öfters die Position im Raum, denn ein neues Umfeld gibt neue Inspiration

Denken Sie sich in verschiedene Sichtweisen und Haltungen hinein

derprogramm kann helfen, Sinne zu aktivieren, Abstumpfungen zu vermeiden und die Wahrnehmung zu sensibilisieren. Nach Auffassung der Autorinnen besitzt jeder Sinn eine äußere und eine innere Dimension. Erstere trägt dazu bei, dass man mit der Umwelt in Verbindung tritt, die letztere zur Formung der inneren Haltung. Im Buch werden unsere fünf Sinne durch zwei weitere ergänzt, den Orientierungs- und den Balancesinn, und für alle sieben Sinne wird ein Trainingsprogramm vorgestellt, das die möglichen Sinnesabstumpfungen aufführt, eine Schlüsselfrage stellt und schließlich Möglichkeiten zur Schärfung des jeweiligen Sinnes vorschlägt. Das Zusammenspiel der Sinne ermöglicht die optimale Nutzung der strukturierten Kreativität.

### Kreative Potenziale

Blickwechsel sollen helfen, das kreative Potenzial zu entfalten. Ein solcher Wechsel der Perspektive geschieht innerlich und äußerlich, will man also neue Ideen entwickeln und neue Sichtweisen finden, so sollten die neuen Blickwinkel nicht nur geistig, sondern auch körperlich eingenommen werden. Die Kreativitätsspezialistinnen beziehen verschiedene Aspekte ein und kommen so auf

- den **räumlichen Perspektivenwechsel**: Die Position im Raum bewusst wechseln, kurz an die frische Luft gehen, denn ein neues Umfeld gibt neue Inspiration.
- den **sinnlichen Perspektivenwechsel**: Intensive Nutzung und Training der Sinne, um vernachlässigte Sinne zu aktivieren und zu sensibilisieren,
- den **interdisziplinären Perspektivenwechsel**: Von brancheninternen Gewohnheiten abgehen und Anregungen aus anderen Bereichen holen,
- den **typologischen Perspektivenwechsel**: Sich selbst in die Lage eines anderen Typs, in verschiedene Sichtweisen und Haltungen hineinendenken.

### Kreativität managen

Während wir als Kind noch eine unbändige Kreativität in uns haben, verlieren wir diese mit den Jahren zusehends. Es sei denn, wir pflegen und trainieren sie regelmäßig, um festgefahrene Verhaltensmuster zu vermeiden. Denn das wäre ein fruchtbarer Boden für «Kreativi-

tätsvampire», die kreative Energie absaugen.

Auf dem Weg zur strukturierten Kreativität begegnet man einigen Störfaktoren und Ideenkillern. Die «Kreativvampir-Diagnose» und gezielte Gegenmaßnahmen helfen, diese zu identifizieren und zu vertreiben.

Vor dem großen Sprung in die Kreativität führt das Buch erst einmal durch eine Aufwärmphase, die kreative Potenziale wecken und aktivieren soll. Synchron malen, ein Spaziergang durch die farbige Welt, bei dem Farben mit allen Sinnen wahrgenommen werden, Alltagsgegenständen viele Verwendungsmöglichkeiten zuordnen, Wortsuchrätsel, Buchstabencocktails oder Wortketten bilden – all das sind Übungen, um die Wahrnehmung zu schärfen und frei für neue Anregungen und Ideen zu werden. Gründlich aufgewärmt, kann man mit der Ideen-Entwicklung beginnen, am besten in einem kreativitätsfördernden Klima.

### Strukturierter Umgang mit Ideenvielfalt

Die im Zuge der Ideen-Findung gesammelten Ideen und entwickelten Lösungsansätze müssen nun zielgerichtet und konsequent gemanagt werden, wodurch aus guten Ideen nutzbringende Innovationen werden. Dazu gibt es greifbare Techniken zur Ideenbewertung

Ein erster Schritt dabei ist die Visualisierung der Ideen, ob gezeichnet oder geschrieben, alle Ideen sollen deutlich sichtbar im Raum angebracht werden und optisch wirken.

Der nächste Schritt ist die Strukturierung der Ideenfülle, dafür gibt es verschiedene Möglichkeiten. Ordnen nach Themen, Schwerpunkten oder nach Kombinierbarkeit, Überschneidungen finden und mehrere Ideen zu einer zusammenfassen, «Lieblingsideen» oder besonders originelle identifizieren oder vorsortieren, indem jeder Teamteilnehmer Punkte vergibt. Daraus ergeben sich bevorzugte Ideen und die Fülle reduziert sich. Sind sie schließlich strukturiert aufbereitet, kommt es zur Ideen-Bewertung.

### Fünfklang der inneren Stimmen

Basierend auf einem fünfstimmigen Chor von inneren Stimmen haben die Autorinnen ein Modell zur Ideenbeurtei-

# Instrumente zur Ideen-Findung

Kreative Prozesse scheitern oft nicht nur am fehlenden Mut zur Umsetzung neuer Ideen oder anderen Kreativitätsskillern, sondern bereits viel früher, in der Phase der Ideen-Findung. Denn nicht jede Kreativitätstechnik eignet sich für jede Aufgabe. In der offenen Phase der Ideen-Findung sollte der Ideenfundus angefüllt werden, nach dem Motto Quantität vor Qualität. Bewertungen sind hier fehl am Platz, es sollen möglichst viele und ebenso unkonventionelle Ideen entstehen. Eine Auswahl an bereits seit Jahren existierenden und erfolgreich angewandten Kreativitätstechniken sowie von Blumenschein und Ehlers selbst entwickelten Methoden zur Ideen-Findung beinhaltet:

- **Brainstorming** – zu allen Fragestellungen werden Ideen gesammelt, für alle Beteiligten deutlich sichtbar gemacht und laut ausgesprochen, wodurch wiederum neue Ideen entstehen können.
- **Gift- und Gegengift-Technik** – die Aufgabe wird vorgestellt und dann ins Gegenteil umformuliert, dabei entstehen scheinbar verrückte Fragen, die aus der veränderten Perspektive in neuen Ideen resultieren.
- **6-3-5 Technik** – jeder schreibt das klar formulierte Problem nieder, dann schreiben 6 Personen jeweils 3 Lösungsansätze in 5 Minuten auf. Das Blatt wird an den Nachbarn weitergereicht, dieser reflektiert diese Ideen und fügt seine eigenen Gedanken hinzu.
- **PNP-Technik** – ähnlich der 6-3-5 Technik. Hier werden zuerst je drei positive Gedanken notiert, der Nachbar kehrt diese in negative Gedanken um und der nächste fügt wieder drei positive hinzu, bis alle im Team P- und N-Gedanken formuliert haben.
- **Mind-Map** – Gedanken werden auf großen Postern als Landkarte abgebildet. In der Mitte die prägnante Schlüsselfrage und in Haupt- und Nebenstraßen die assoziierten Gedanken, je nach mittel- oder unmittelbarer Beziehung zum Schlüsselwort.
- **Bildhafte Synektik** – Fremdes vertraut machen und Vertrautes verfremden. Bilder werden betrachtet, spontane Gefühle und Assoziationen jedes Beteiligten festgehalten und im Team Lösungsansätze aus den Bildbeschreibungen abgeleitet.
- **Reizwortanalyse** – spontan und zufällig ein Wort aus einem Wörterbuch oder Lexikon wählen, dieses Reizwort für alle Teilnehmer sichtbar aufschreiben und den Assoziationen fünf Minuten freien Lauf lassen.
- **Bionik** – zur konkretisierten Fragestellung werden Analogien aus der Natur gesammelt und später wieder auf die Ausgangsproblematik übertragen.
- **Impulsfragen nach der Osborne-Checkliste** – inspiriert durch die Impulsfragen äußern die Teilnehmer ihre Gedanken. Die Fragen lösen einen ständigen Perspektivenwechsel aus. Die sichtbar festgehaltenen Ideen sind untereinander kombinierbar.
- **Belebtes Bühnen Bild-Technik** – zu einer Fragestellung werden virtuelle «Bühnenbilder» konzipiert, nebeneinander gestellt und schließlich formuliert. Farben, Geräusche, Gerüche, Oberflächenbeschaffenheit, Lichteinfall, Geschmack etc. werden fantasiert und protokolliert.
- **Morphologischer Kasten** – jedes Problem/Produkt wird in einzelne Bestandteile zerlegt. Vertikal werden Merkmale des Problems definiert und horizontal mögliche Varianten zugeordnet, deren Verknüpfung unzählige Alternativen ergibt.
- **Progressive Abstraktion** – die bisher formulierte Problemstellung wird hinterfragt – «Worum geht es hier eigentlich?» – und die jeweils nächsthöhere, weiter abstrahierte Ebene herausgefiltert. Jede Betrachtungsebene führt näher zum Kern der Aufgabe hin.

lung entwickelt. Die normalerweise durcheinander redenden Stimmen, denen jeweils ein bestimmter Typ zugeordnet ist, können damit einzeln gehört werden.

Eine Stimme gehört dem **Analytiker**, er geht überlegt ans Werk, verschafft sich einen Überblick, klärt die Fakten und baut darauf die nächsten Schritte auf. Strategie und Taktik sind seine Stärken.

Der **Impulsive** kommt einem Feuerwerk an Ideen gleich, Gedankenfetzen schwirren in ihm herum, er folgt allen Impulsen (am liebsten gleichzeitig), sucht engagiert nach Alternativen und repräsentiert die «kreative Unzufriedenheit».

Ein enger Verwandter ist der **Optimist**, mit Freude nimmt er jeden Gedanken an, filtert die Vorteile heraus und ihm erscheint alles machbar. Diese Stimme ist eine Voraussetzung für die Umsetzung innovativer Ideen.

Für die kritische Betrachtung sorgt der **Pessimist**, er spürt Risiken, Schwachstellen und Probleme auf und ist daher ein hilfreicher Gegenpart zum Optimisten, der immer vor dem Pessimisten gehört werden sollte.

Der **Emotionale** vertritt die Intuition, denn die meisten Entscheidungen werden nicht rational getroffen. Die emotionale Stimme kann nicht genau auf den Punkt bringen, warum ein gutes oder ein schlechtes Gefühl vorherrscht, aber ihre Empfindungen täuschen sie selten.

Zur Urteilsbildung sollte schließlich nochmals der Analytiker aufgerufen werden, der alle gesammelten Argumente abwägt und damit die Grundlage für weitere Schritte schafft.

Die Autorinnen raten beim Prüfen und Bewerten zu einer «wohlwollenden Haltung gegenüber der neugeborenen Idee sowie zu einer kritischen Betrachtung der

**Der Impulsive kommt einem Feuerwerk an Ideen gleich**

## Wer alle Risiken ausschließen will, zerstört auch alle Chancen!

mit ihr verbundenen Konsequenzen» und geben den Leitsatz aus: «Wer alle Risiken ausschließen will, zerstört auch alle Chancen!»

### Konsequente Ideen-Realisierung

Die Phase der Realisierung beginnt mit der Planung: Welche Qualitätsansprüche werden gestellt, in welchem Zeitrahmen ist die Idee umzusetzen, welche finanziellen und sonstigen Ressourcen sollen und können in diese Idee gesteckt werden? Aus der Idee wird somit ein Projekt. Der vorliegende Kreativitätsleitfaden enthält auch eine Liste, mit deren Hilfe geklärt werden kann, ob die Idee auch tatsächlich die Merkmale eines Projekts aufweist. Ist dies der Fall, können zur Ideen-Realisierung die Werkzeuge des Projekt-Managements angewendet werden. Dazu gehören unter anderem:

- Definition des Projektziels
- Prioritätensetzung innerhalb des Projektziels
- Projekt-Organisation
- Projekt-Planung
- Minimal-Baukasten für Projekte

Das Projektziel sollte laut Blumenschein und Ehlers nach Inhalt, Aufwand, Termin definiert sein. Es sollte erreichbar und realistisch sein, da sonst die Motivation sinkt. Empfehlenswert ist eine verständliche, schriftliche Formulierung des Projektziels, neutral und widerspruchsfrei. Alle Projektbeteiligten sollten das Ziel kennen und akzeptieren. Nach Klärung dieser Punkte steht einem transparenten Ablauf des Projekts nichts mehr im Wege.


Für die Planung sollte man sich Zeit

nehmen. Sie ist ein dynamischer Prozess, der sich nicht nur auf den Beginn des Projekts beschränkt. Die investierte Zeit und Energie wird sich bezahlt machen, denn in der Anfangsphase gemachte Fehler sind im Laufe des Projekts nicht mehr auszumerzen – sie potenzieren sich sogar.

Eine gute Projektplanung soll folgende Punkte umfassen:

- **Projektstrukturplan** – Was ist in dem Projekt enthalten?
- **Projektablaufplan** – In welcher Reihenfolge sollen Projektaufgaben ablaufen?
- **Projektterminplan** – Wann müssen erledigte Arbeiten vorliegen?
- **Projektkapazitätenplan** – Wann ist welche Kapazität abzurufen?
- **Projektkostenplan** – Welche Finanzmittel sind wann bereitzustellen?
- **Qualitätsplan** – Welchen Qualitätsanforderungen soll das Ergebnis entsprechen?
- **Risikoanalyse** – Was, wenn ... ?

«Auch die beste Idee, das innovativste Projekt sollte nach Abschluss überprüft werden», raten Blumenschein und Ehlers. Sie empfehlen, eine Controlling-Schleife zu durchlaufen, um das erreichte Ergebnis in Bezug zur Planung zu setzen.

Was wollte ich erreichen? Was habe ich erreicht? Wie bewährt sich die Idee in der Praxis? Was kann optimiert werden? Daraus ergeben sich wertvolle Hinweise auf die Genauigkeit und Realitätsnähe der Planung und nützliche Aspekte für die Planung und Umsetzung zukünftiger Projekte. 

Was eine gute Projektplanung auszeichnet

Empfehlenswert ist eine verständliche, schriftliche Formulierung des Projektziels

### Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



### Kommentar

Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers liefern hier einen praktischen Leitfaden, der Kreativität im Unternehmen nutzbar macht und auch für die private Problemlösung die ideale Lektüre zur Ordnung der Gedanken darstellt. Der strukturierte Aufbau des Buches führt Schritt für Schritt zu einem neuen Verständnis von Kreativität.

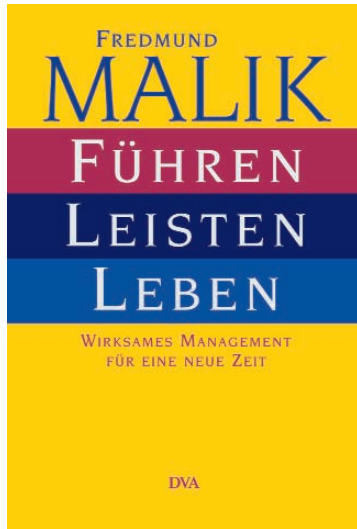
### Kaufempfehlung

Egal ob im privaten Bereich Veränderungen anstehen oder ob im Unternehmen Innovationen umgesetzt werden, dieses Buch ist ein Schlüssel zu mehr Klarheit und perfektem Ideen-Management.



# Das Problem.

Zu viele, neue Wirtschaftsbücher.  
Zu wenig Zeit.



399 Seiten

«Wir ertrinken  
in Informationen und  
hungern  
nach Wissen.»  
John Naisbitt



# Die Lösung.

Weniger lesen. Mehr wissen.  
business bestseller summaries.



8 Seiten

Kostenloses Ansichtsexemplar unter  
[www.business-bestseller.com](http://www.business-bestseller.com)

Jetzt 3 Monate testen!

Fax (040) 4325 – 2187

- Ja**, ich teste «business bestseller summaries» und erhalte monatlich drei 8-seitige Buchzusammenfassungen für nur € 19,80 statt € 24,- pro Monat inkl. Porto und MwSt. (= € 59,40 für 9 Ausgaben). Nach drei Monaten endet das Abo automatisch, ohne dass ich zu kündigen brauche.
- Ich will noch mehr sparen** und entscheide mich gleich für ein Jahres-Abo. Monatlich erhalte ich drei «business bestseller summaries» um nur € 16,50 pro Monat inkl. Porto und MwSt. (= € 198,- für 36 Ausgaben). Nach Ablauf eines Jahres verlängert sich das Abo automatisch, sofern es nicht mindestens 6 Wochen vor Ablauf schriftlich gekündigt wird.

Name, Vorname

Firma

Straße, Nr.

PLZ, Ort

E-Mail, Tel. (für Rückfragen)

Datum/Unterschrift  \_\_\_\_\_

blumenschein

## Ihre Vorteile:

- 1 Mit business bestseller summaries reduzieren Sie Ihren Leseaufwand von mehreren hundert Seiten pro Buch auf handliche acht Seiten und verkürzen so eine Lesezeit von normalerweise 8-12 Stunden auf freundliche 15 Minuten.
- 2 Sie sparen Zeit und Geld und lesen nur noch die Bücher, die es sich wirklich zu lesen lohnt.
- 3 Jedes Monat sichtet business bestseller für Sie hunderte Neuerscheinungen. Die drei interessantesten Bücher werden ausgewählt und von einem kompetenten Autorenteam – oft vom Buchautor selbst – auf 8 Seiten zusammengefasst.
- 4 Sie erhalten auf den Punkt gebracht alle relevanten Informationen für die optimale Umsetzung in beruflichen Erfolg.
- 5 Sie lesen weniger und wissen mehr. Mit business bestseller gehören Sie zur Informationselite, haben die besseren Argumente und können schon heute über die Trends von morgen reden.