

Denkblockaden mit System überwinden

KREATIVITÄTS-TECHNIKEN. Nur wer strategisches Wissen mit kreativen Methoden der Problemlösung verbindet, findet neue Ideen und Wege im Markt. Die systematische Vermittlung von kreativem Know-how gehört somit zum Repertoire moderner Führungsinstrumente. Von Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers

Anwendungs-Know-how zu Kreativitätstechniken zu besitzen, ist heutzutage ein unerlässliches „need-to-have“. Dennoch sieht die derzeitige Unternehmensrealität oft anders aus. Kreativitätstrainings gelten als „Soft Skills“ und werden in wirtschaftlich angespannten Zeiten gerne eingespart.

Die Begründung: Schließlich könnte es doch auch ohne großen Technikaufwand gehen. Es gibt ja Geistesblitze, die sich einstellen, wenn man gar nicht mehr über das Problem nachdenkt. Intuition ist eine wunderbare menschliche Gabe, die das Budget nicht belastet. Leider kann man sich im beruflichen Alltag jedoch auf zufällige Eingebungen nicht verlassen, wenn Ideen termingerecht formuliert werden sollen. Die Lösung liegt im methodischen Know-how. Mit Kreativitätstechniken lassen sich Ideen systematisch und termingetreu erarbeiten. Damit sich diese Techniken entfalten können und alle von ihrem Nutzen profitieren, müssen

- alle Beteiligten die Aufgabe genau definieren und ein gemeinsames Problemverständnis herstellen – auch wenn diese Vorbereitung anstrengend und meistens zeitintensiv ist,
- Ideen in Fluss gebracht werden, was ein gezieltes Umschalten vom Denkstil der linken in den Denkstil der rechten Gehirnhälfte notwendig macht – Warm-up-Übungen zum Umschalten des Denkstils helfen hier weiter,
- die Techniken exakt durchgeführt werden und alle Beteiligten über die Vorgehensweise informiert sein – eine externe Person, die als Moderator eingesetzt ist, entlastet all jene von organisatorischen Aufgaben im Ideenfindungsprozess, die an der Ideengenerierung und Lösungsfindung mitarbeiten.

Wenn diese Voraussetzungen geschaffen sind, kann der Sprung in die Kreativität, die Anwendung von Kreativitätstechniken erfolgen. Dabei gilt das Motto: „Quantität geht vor Qualität“. Denn viele Ideen zu finden ist leichter, als nach der optimalen Idee zu suchen. Dazu gibt es verschiedene Ansätze.

Brainstorming

Dies ist die älteste Technik. Brainstorming bedeutet das Durchwirbeln der Gedanken und basiert auf spontanem ungefiltertem Ideenfluss. Diese Technik wurde von dem Werbefachmann Alexander Osborn bereits um 1950 entwickelt, um produktive Gruppenarbeit zu ermöglichen. Sie ist einerseits die bekannteste und verbreitetste Technik, dabei leider auch die mit den häufigsten Anwendungsfehlern. Meist wird sie, weil scheinbar einfach und unkompliziert, „mal eben schnell zwischen Tür und Angel“ angewendet. Dies kann dazu führen, dass niemand mehr die Regeln einhält, dass alle durcheinander reden, dass Kritik viel zu früh geäußert wird und sich so die Ideenfindung mit der Ideenbewertung mischt.

Mind-Map

Brainstorming wird effektiver durch die Kombination mit Mind-Map. Diese um 1970 von dem Kreativitätsforscher und Berater Tony Buzan entwickelte Technik folgt den Erkenntnissen des gehirnfrendlichen Denkens und Lernens. Gedanken werden als Landkarte aus Begriffen abgebildet, und dies geschieht genauso sprunghaft und spontan, wie Ideen in kreativen Prozessen entstehen.

Osborn-Checkliste

Um die Gefahr des Ausuferns beim Einsatz von Kreativitätstechniken zu vermindern,

hat Alexander Osborn eine Checkliste mit Impulsfragen entwickelt. Diese stellen einen aktuellen Zustand oder Gegenstand in ein neues Licht. Die Fragen an die gängige Praxis oder das vorhandene Produkt lauten: Anders nutzen? Anpassen? Verändern? Vergrößern? Verkleinern? Austauschen? Neu anordnen? Umkehren? Übertragen? Kombinieren? Dabei wird ein permanenter Perspektivwechsel ausgelöst. So entsteht ein strukturiertes „Ideen-Buffer“ als Grundlage für die reichhaltige Ideenauslese.

Gift- und Gegengift-Technik

Die von den Autorinnen entwickelte Gift- und Gegengift-Technik ist eine Variante des Brainstormings zur Lösung hartnäckiger Probleme. Sie beruht auf dem allopathischen Grundsatz, dass es zu jeder Substanz eine ihr entgegenwirkende gibt, wie zum Beispiel zu jedem Gift auch ein Gegengift existiert. Bei dieser Technik werden Sachverhalte in einer „Gift-Welt“ vollkommen verfremdet. Anschließend werden zu diesen konsequent Gegengifte definiert.

Empfehlenswert zur Ideenfindung sind die in der nebenstehenden Tabelle aufgeführten Kreativitätstechniken. Das Wissen über die Anwendung und den problemspezifischen Einsatz der Techniken ist ein enormer Wettbewerbsvorteil. Kreativität wird so zu einer ökonomisch nutzbaren Ressource. ●

→ AUTOREN



INGRID UTE EHLERS bietet Beratung und Training zu Ideenmanagement sowie Kreativitätstechniken und begleitet Unternehmen in Projekten.

ANNETTE BLUMENSCHN ist Beraterin und Trainerin. Sie leitet Seminare und Workshops zu Ideenmanagement, Marketing und Kreativitätsförderung.

➔ KREATIVITÄTSSTECHNIKEN

Ideen planen, bewerten und realisieren: Das ist die Aufgabe des Ideenmanagements. Kreativitätstechniken helfen, überhaupt Ideen hervorzubringen. Die Trainerinnen und Beraterinnen Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers be-

werten für das *PERSONALmagazin* nach praxisorientierten Kriterien drei Methoden zur Ideenfindung. Weitere nützliche Techniken zur Kreativitätsförderung haben die Expertinnen in ihrem Buch „Ideenmanagement – Wege zur strukturierten Kreativität“, er-

schiene im Gerling Akademie Verlag München, zusammengetragen. Die Methoden eignen sich für alle, die allein über Problemen brüten. Sie können aber auch Gruppen auf neue Ideen bringen und Diskussionen zu Ergebnissen führen.

Technik	Kombination Brainstorming und Mind-Map	Impulsfragen nach der Osborn-Checkliste	Gift- und Gegengift-Technik
Wirkungsweise	Diese Kombination von Techniken ermöglicht das schnelle Abbilden von sprunghaften Gedanken aus dem Brainstorming in einer strukturierten Landkarte (Mind-Map). Die Verwendung von Mind-Maps vernetzt die rechte mit der linken Gehirnhälfte und stimuliert so zusätzlich den Ideenfluss.	Die Checkliste verbindet die assoziativen Elemente des klassischen Brainstormings mit zielgerichtetem, strukturiertem Vorgehen. Die Fragen vermitteln richtungsgebende Impulse und lenken die Ideenfindung durch verschiedene Variationswelten. So gewinnt die Ideenfindung an Substanz und Tiefgang.	Diese Technik erzeugt einen radikal veränderten Blickwinkel auf die zu lösende Aufgabe. Das Problem wird gezielt verfremdet. Beispiel: Der Informationsfluss soll verbessert werden. Gift-Frage: Wie verhindern wir, dass Informationen fließen? Die geschaffene Distanz ermöglicht das Erarbeiten von Lösungsmöglichkeiten.
Anwendungsbereiche	Geeignet für <ul style="list-style-type: none"> • die Stoffsammlung bei der Erarbeitung von Konzepten • das Hinterfragen von Zusammenhängen • das gedankliche Eintauchen in zu recherchierende Sachverhalte • das konzeptionelle Durchspielen von Szenarien • den gedanklichen Probelauf von Strategien 	Geeignet für <ul style="list-style-type: none"> • Produktentwicklung • Produkterweiterung • Entwicklung und Optimierung von Serviceangeboten • Erweiterung und Überprüfung von Geschäftsideen • Konzeption von Erlebniswelten, Tagungen, Messen, Events 	Geeignet zur Konzeption und Überprüfung von <ul style="list-style-type: none"> • Verhaltensweisen, zum Beispiel Kommunikationsformen im Team • Vorgehensweisen, zum Beispiel Marketingstrategien • Ritualen, zum Beispiel in Abteilungsmeetings • Unternehmenskultur und Führungsleitlinien • Veränderungsprozessen
Zeitdauer (ohne Pausen)	Mind-Maps zu Aufgabenstellungen niedriger Komplexität sind in zehn Minuten möglich, bei komplexeren Zusammenhängen kann auch bis zu 120 Minuten an einer Mind-Map gearbeitet werden.	Ein Durchlauf der Checkliste dauert 50 Minuten, für die Kombination der Lösungsmöglichkeiten sollten nochmals 40 Minuten angesetzt werden.	Für den Verfremdungspart (Gift) dieser Technik sollten 45 Minuten angesetzt werden und für die Umkehrung (Gegengift) nochmals 45 Minuten.
Personen	Die Technik ist hervorragend in Einzelarbeit einsetzbar, aber auch in größeren Gruppen von bis zu 20 Personen.	Geeignet für Gruppen von 3 bis 10 Personen, die Anwendung ist aber auch in Einzelarbeit möglich.	Geeignet für Gruppen von 3 bis 6 Personen, die Anwendung ist aber auch in Einzelarbeit möglich.
Ergebnis	Eine übersichtliche „Gedanken-Landkarte“, die Zusammenhänge und Verflechtungen aufzeigt. Auch Abhängigkeiten oder die gegenseitige Beeinflussung verschiedener Faktoren offenbaren sich in dieser ganzheitlichen Visualisierung.	Die Technik führt zu einem „Ideen-Buffer“ mit zirka 30 bis 50 Grundideen, die untereinander kombinierbar sind. Aus dieser Stoffsammlung ergeben sich Hunderte von neuen Ideen.	Durch eine absurde Verkehrung der Verhältnisse („Gift“) werden Probleme und Schwachstellen erst sichtbar. Die Umkehrung der Fragestellung („Gegengift“) ermöglicht dann, diese zu behandeln. Beispiel: Wie fördern wir den Infolfluss?
Nutzen	Diese Kombination von Techniken erzeugt eine umfassende Ideenfindung mit raschem Überblick. Durch die ansprechende Visualisierung können die Ergebnisse leicht von verschiedenen Personen nachvollzogen werden. Ein weiterer Vorteil: Die Mind-Maps können mit neuen Ideen im Verlauf eines Prozesses stets aktualisiert und angeglichen werden.	Es entstehen neue Ideen vielfältiger Ausprägung. Die lenkenden Impulse verhindern, dass sich die Ideenfindung nur auf bestimmte Aspekte bezieht oder gar festfrisst. Die Fragen führen wie ein roter Faden durch das Labyrinth der unzählbaren und dabei auch beliebigen Möglichkeiten. Sie verhindern, dass wichtige Aspekte einfach ausgeblendet werden.	Diese Technik offenbart Denkblockaden und eingefahrene Sichtweisen. Der Nutzen liegt in der „Diagnose“, was der Lösung des Problems bisher im Wege steht. Wo Kommunikationsstrukturen verknottet und Probleme totgeredet sind, ist diese Technik wirkungsvoll. Die Verfremdung und Übertreibung lockert, setzt kreativen Humor frei und fördert konstruktive Lösungsansätze.