

Kreativ im Team

So springt der Funke über

Kreativität stellt sich nicht auf Kommando ein. Im Gegenteil: Oft verkrampfen Teams gerade dann, wenn sie dringend Ideen brauchen. Kollektives Blackout ist die Folge. Was tun? managerSeminare



Foto: Bavaria

hat nachgefragt bei denen, die es wissen müssen: den Kreativitätstrainern. Fünf von ihnen geben Einblick in ihren Werkzeugkoffer und stellen Techniken vor, die helfen, wenn das Team gedanklich festhängt.

Woran Einzelne scheitern, ist im Team schnell gelöst: Viele Köpfe – viele Ideen. Doch manchmal kommen die Ideen einfach nicht in Fluss: Das Denken ist festgefahren, neue Ideen wollen sich einfach nicht generieren lassen, die ersten Teammitglieder rutschen ob des betretenen Schweigens unruhig auf ihren Stühlen hin und her. „Jetzt denkt doch mal in die andere Richtung“, ist zwar ein gut gemeinter Ratsschlag des Teamleiters, der jedoch selten von Erfolg gekrönt ist.

Dabei trifft er durchaus den Kern des Problems: Soll der Ideenfluss beflügelt und die Kreativität gesteigert werden, gilt es, Denkblockaden zu durchbrechen und alte Denkmuster zu verabschieden. Das kann auf unterschiedliche Weise geschehen, wie die Techni-

ken der von uns befragten Kreativitätsprofis zeigen: Körperliche Bewegung und das Anschauen der Ideen mit Distanz (Brainwalking) ist eine Möglichkeit, die Zuhilfenahme von Musik zur Stimulanz der rechten Gehirnhälfte (Brainstomp) eine andere.

Hilfreich ist es auch, die Aufgabenstellung einfach umzudrehen (Umkehrtechnik), in ein fiktives Problem zu verändern (Imaginäres Brainstorming) oder sich zur Findung von Lösungsansätzen in fremden Sachgebieten umzutun (Reizwortanalyse). Durch diese Problemverfremdungen wird vor allem eins erreicht: Die Teammitglieder gehen unverkrampfter, unbeschwerter und spielerischer an die Aufgabenstellung heran, ganz andere Assoziationen sind möglich und führen zu Ergebnissen, die vorher undenkbar schienen.

Alle im Folgenden vorgestellten Techniken sind zigfach erprobt, allesamt sind sie ohne großen Aufwand auszuführen. Ready zur Nachahmung also.

Brainstomp

Brainstomp ist eine Technik, die Rhythmus, Kreativität und Bewegung kombiniert und so Ideenfindungsprozesse im Team zu kreativen Erfolgserlebnissen machen will. Es handelt sich dabei um eine Weiterentwicklung der Brainpool-Technik durch das Institut für Angewandte Kreativität IAK, Burscheid. Peter Schmidt, Partner des IAK, stellt Brainstomp vor.

Einsatzmöglichkeiten:

Überall, wo pfiffige, ungewöhnliche Ideen gesucht werden, z.B. bei der Suche nach einem Produkt- und Firmennamen, neuen Produktideen, Produktverbesserungen, Ideen zur Verbesserung der Kommunikation, Werbung, Verkaufsförderung und PR.

Ziel:

- Sich von alten Denkmustern zu lösen und Denkblockaden zu durchbrechen. „Man löst das Problem, indem man sich vom Problem löst.“
- Die Energien der rechten Gehirnhälfte zu nutzen: Musik und Rhythmus erschließen das kreative Potenzial, nicht im Zusammenhang gesehene Muster können verknüpft werden.
- Hemmschwellen für Neues abzubauen, den Mut zu ungewöhnlichen Ideen zu fördern und die Qualität der Ideen zu steigern.

nbu ■

■ Spaß und Teamgeist zu fördern, Erfolgserlebnisse zu generieren.

■ In Kontakt mit den eigenen Ressourcen zu kommen: Entspannung zu ermöglichen, damit die Ressourcen des Unterbewusstseins in den Denkprozess einbezogen werden können.

Ablauf der Übung:

1. Problemklärung und Analyse der Herausforderung: Diese Phase dient dazu, ein gemeinsames Problemverständnis zu definieren. Sie endet mit einer konkreten Fragestellung, z.B.: „Wie schaffen wir es, die besten Uni-Absolventen für unser Unternehmen zu gewinnen?“

2. Get Rhythm – Einstieg in Brainstomp: Die Gruppe beginnt mit einer gemeinsamen musikalischen Auflockerungssession. Der Teamleiter kann dafür zum Beispiel Trommeln nutzen oder aber auch eine CD mit rhythmischer Musik. Gemeinsam bewegen sich Teilnehmer und Teamleiter durch den Raum und folgen durch Körperbewegungen und Gesang den Lauten der Musik. Leichte Dehn- und Streckübungen ergänzen die Aufwärmphase. Ziel ist es, den Kopf von hemmenden Gedanken zu befreien.

3. Ideenfindung: Die Teilnehmer stellen sich im Kreis um einen Tisch auf. Die Fragestellung wird noch einmal vorgelesen, und der Teamleiter vergewissert sich, ob die Frage von allen Teilnehmern verstanden wurde. Jeder Teilnehmer hat ca. 15 Moderationskarten und einen dicken Stift in seiner Hand. Auf das Startsignal des Teamleiters hin gehen nun die Teilnehmer im Kreis langsam im Uhrzeigersinn um den Tisch herum. Jeder schreibt spontan seine Ideen auf und legt die geschriebenen Kärtchen auf den

Tisch in den Ideenpool, geht und schreibt weiter. Bei der Übung sprechen die Teilnehmer nicht. Wichtig ist, dass der Teamleiter darauf achtet, dass die Gruppe nicht stehen bleibt, sondern ständig langsam weitergeht. Im Hintergrund spielt der Teamleiter die CD der Auflockerungsrunde ab und knüpft somit an die entspannten Gedanken an.

Die Rolle des Teamleiters ist es, die Teilnehmer zu ermutigen, ihre Ideen zu formulieren. Sollte bei dem einen oder dem anderen Teilnehmer der Ideenfluss stocken, so hat dieser die

Möglichkeit, sich der Kärtchen auf dem Tisch zu bedienen, die Ideen der anderen zu lesen und sich davon inspirieren zu lassen.

Nach ca. zehn bis 15 Minuten kündigt der Teamleiter einen Richtungswechsel an, und die Teilnehmer gehen entgegen dem Uhrzeigersinn. Nach weiteren zehn bis 15 Minuten ist der Prozess abgeschlossen. Erfahrungsgemäß kommen in dieser Zeit über 100 Ideen zusammen.

Auswertung:

Alle Kärtchen werden an die Pinnwand geheftet. Um die Top-Ideen herauszufiltern, bietet sich die Punkteklebemethode an. Unter der Vorgabe des Teamleiters (z.B. „Welche Idee finden Sie am innovativsten?“) bekommen die Teilnehmer Klebepunkte (bei 100 Ideen bekommt jeder Teilnehmer 20 Punkte) und vergeben pro Idee,



Grafiken: Silke Kowalewski

die sie auswählen können, einen Punkt. Die Ideen mit den meisten Punkten (ca. zehn) werden weiterentwickelt.

Variante:

Anschließend kann sich die Konzeptentwicklung: Dazu werden Zweier-Gruppen gebildet, die sich aus den Top-Ten-Ideen die für sie am spannendsten Ideen herausuchen. Der Teamleiter schlägt zur Bearbeitung der Ideen einen Konzept-Steckbrief vor, der folgendermaßen aussehen kann:

- **Ideenbeschreibung:** Die Idee konkreter fassen, eventuell visualisieren.
- **Der Nutzen der Idee:** Was bringt die Idee für Vorteile?
- **Die Magie der Idee:** Was ist das Besondere an der Idee?
- **Wettbewerbsvorteile:** Was sind die Vorteile gegenüber dem Wettbewerb bzw. der jetzigen Situation?
- **Betriebswirtschaftlicher Nutzen:** Umsatzzuwachs, Kosteneinsparungen etc.
- **Qualitativer Nutzen:** z.B. Mitarbeitermotivation
- **Ideenpromotoren:** Wer treibt die Idee voran?
- **Timing:** Wie sieht der zeitliche Rahmen aus?

Die Zweier-Teams ziehen sich zurück, es bleibt ihnen überlassen, sich diese Stunde Konzeptarbeit so inspirierend wie möglich zu gestalten. Danach präsentieren sie ihre Konzepte. Der Teamleiter schließt die Session mit dem Commitment der Teilnehmer ab.

Technische Hinweise:

- **Anzahl der Teilnehmer:** sechs bis zehn Teilnehmer. Bei Bedarf können mehrere Gruppen (bis zu 50 Teilnehmer) parallel in einem Raum arbeiten. Auch diese Gruppengröße kann der Teamtrainer noch allein steuern.

■ **Benötigtes Material:** pro Gruppe ca. 100 Moderationskärtchen und -stifte sowie ein Tisch und für die Auswertung eine Pinnwand pro Gruppe, eine CD mit rhythmischer Musik

■ **Dauer:** ca. 25 Minuten für die Ideenfindung, für den gesamten Problemlösungsprozess (Problemklärung, Ideenfindung, Bewertung, Konzeptentwicklung) ca. zweieinhalb Stunden

Kommentar:

Diese Technik ist durch den Teamleiter einfach durchzuführen, allerdings benötigt er Erfahrung in der Steuerung von Problemlösungsprozessen, empfehlenswert ist daher, dass er in den Übungsablauf eingewiesen wird. Möglichkeiten zur Vertiefung bietet das Institut für Angewandte Kreativität im Kreativitätsseminar „Michelangelo goes Business“ an. Brainstorming wird durch das IAK auch in eintägigen Ideenfindungs-Workshops vermittelt.

Brainwalking

Beim Brainwalking handelt es sich um eine Weiterentwicklung des Brainwriting. Dabei werden die Vorteile des Brainwriting (ungestörte Assoziationsmöglichkeiten, keine Bewertung durch Kollegen) übernommen, dessen Nachteile (statisch, etwas komplizierte Nachbearbeitung) jedoch vermieden. Anstatt also beispielsweise am Platz sitzen zu bleiben, wandeln die Teammitglieder beim Brainwalking im Raum umher. Kreativitätstrainer Eduard G. Kaan zu der Technik:

Einsatzmöglichkeiten:

Gut geeignet, wenn ein Team bereits längere Zeit gesessen hat (also auch nach dem Mittagessen verwendbar). Die Methode lockert auf, schließlich ist Bewegung ja ein wesentliches Element im Zusammenhang mit kreativem Denken. Eine gute Durchblutung des Gehirns fördert den Ideenfluss.

Ziel:

Die Teilnehmer sollen ungestört assoziieren, ohne Bewertung durch die Kollegen eigene Ideen einbringen, gleichzeitig aber auch auf Ideen anderer Teilnehmer aufbauen bzw. diese weiterentwickeln.

Ablauf der Übung:

Mehrere Flipchartblätter (ein Blatt für zwei bis drei Personen) werden an glatten Wänden des Raumes befestigt (damit man darauf schreiben kann). Oben auf jedem Blatt steht das gleiche



Thema. Die Teilnehmer verteilen sich auf die Flipchartblätter und schreiben nun ihre spontanen Einfälle auf das Blatt, vor dem sie gerade stehen. Dann gehen sie im Raum herum, sehen sich die Einfälle der übrigen Teilnehmer auf den anderen Flipchartblättern an und schreiben ihre Assoziationen dazu. Sie schreiten so nach und nach den Raum ab und entwickeln immer wieder neue Assoziationen, die auf den Gedanken der anderen aufbauen. Während der Ideensammlung wird nicht gesprochen, um den spontanen Assoziationsfluss nicht zu unterbrechen.

Die Blätter werden von den Wänden genommen, die Beiträge vorsichtig in Streifen gerissen, sodass jeder Beitrag zu einem eigenen Papierstreifen wird. Überschüssiges weißes Papier wird entfernt. Die Streifen können an Pinnwänden oder am Boden weiter bearbeitet werden.

Auswertung:

Wenn wenig Zeit ist, bietet sich „Rosinen picken“ nach Hermann Will an. Jeder Teilnehmer wählt drei Ideen aus, die ihm am vielversprechendsten erscheinen (durch Intuition). Dann muss er sich von zwei Ideen trennen und sich für seinen Favoriten entscheiden. Seine Wahl muss er begründen, wenn er sie bekannt gibt. Die Gruppe entscheidet dann eventuell durch eine Reihung, welche Themen weiterbearbeitet werden. Positiv ist, dass für die Bewertung die Hintergründe jeder Auswahl bekannt sind.

Die zweite Möglichkeit ist der von mir entwickelte „Blitzsort“. Dafür werden die Papierstreifen auf den Boden gelegt. Alle Teilnehmer der Gruppe werden nun gebeten, sich zu engagieren und Cluster zu bilden, die auf Gemeinsamkeiten der jeweiligen Streifen hinweisen. Am Boden werden verschiedene Kolonnen aufgebaut (vorher noch ohne Überschriften). Sobald die Sache unübersichtlicher wird, sollten die Kolonnen beschriftet werden. Erfahrungsgemäß werden dabei bestimmte Kolonnen wieder aufgelöst bzw. Streifen umsortiert. Der erste Sortiervorgang dauert meist nur ca. fünf Minuten, Beschriftung und Umreihung nochmals ca. zehn bis 15 Minuten. Anschließend findet ein neuer Ideenfindungsvorgang statt, indem zu jeder Kolonne (je nach Überschrift) weitere Ideen entwickelt werden sollen. Hat vorher eine saubere

Zieldefinition stattgefunden, was mit den neuen Ideen erreicht bzw. gelöst werden soll, ist eine systematische Bewertung der entwickelten Ideen nicht schwer.

Technische Hinweise:

- **Anzahl der Teilnehmer:** maximal 15 Personen
- **Benötigtes Material:** jeweils ein Flipchartblatt für zwei bis drei Teilnehmer, ein schwarzer Filzschreiber für jeden Teilnehmer.
- **Dauer:** Die eigentliche Übung Brainwalking (Ideen finden und in Streifen reißen) dauert ca. 20 Minuten, die Weiterbearbeitung mit „Rosinen picken“ nochmals 15 Minuten, mit „Blitzsort“ ca. 50 Minuten. Die gesamte Übung kann daher zwischen 35 und 70 Minuten dauern.

Kommentar:

Bei der Ideenfindung und Nachbereitung entsteht viel Bewegung und Dynamik. Besonders wirksam ist, dass man sich von seinen eigenen Gedanken entfernt (indem man seinen Platz beim ersten Flipchart verlässt) und sich Ideen anderer mit einigem Abstand (zwei bis drei Meter) ansieht. Anfänglich muss der Trainer die Teilnehmer allerdings auffordern, den Flipchartplatz zu wechseln.

Imaginäres Brainstorming

Wie Szene-Punker einem Team beim Verbessern der Mitarbeiter-Zeitschrift auf die Sprünge helfen können, erklärt Helmut Schlicksupp, Innovations-Trainer aus Heidelberg. Er stellt die Kreativitätstechnik Imaginäres Brainstorming vor, die aus realen Problemen imaginäre Probleme macht und ein Team dadurch auf neue Ideen bringt.

Einsatzmöglichkeiten:

- wenn Sie das Gefühl haben, auf Lösungswege festgefahren zu sein und sich schwerlich aus Auffassungen lösen können, wie ein Problem zu lösen ist
- wenn Sie den Wunsch haben, auszubrechen aus Ideenschablonen, die sich aus Wiederholungen, etablierten Expertenmeinungen und Gewohnheiten des Urteilens und Handelns hartnäckig festgesetzt haben.

Ziel:

Gewohnte Muster des Denkens zu durchbrechen! Dies geschieht, indem wir das uns gestellte Problem in ein fiktives, imaginäres Problem verändern. Wenn wir über die Lösung des imaginären Problems nachdenken, werden wir automatisch aus unseren gewohnten Denkbahnen herauskatapultiert. Gedanken werden provoziert, die uns auf völlig neue Lösungen für unser Ausgangsproblem bringen.

Ablauf der Übung:

Nehmen wir an, das Ihnen gestellte Problem lautet: „Wie können wir mehr Mitarbeiter des Unternehmens dafür gewinnen, Beiträge für unsere Firmenzeitschrift zu verfassen?“:

1. Laden Sie alle spontan verfügbaren Ideen ab, am besten per Brainstorming, das Sie auf jeden Fall bis zum ersten Totpunkt führen sollten, also bis zur ersten deutlichen Stockung des Ideenflusses. Protokollieren Sie alle gefundenen Ideen auf Flipchart oder Kärtchen an der Pinnwand.

2. Machen Sie Vorschläge, in welche imaginären Probleme das Realproblem verwandelt werden könnte. Dies geschieht, indem Sie wesentliche Elemente der Problemstellung durch fiktive andere Gegebenheiten ersetzen. Reale Aspekte des Problems sind z.B.:

- a) Wir wenden uns an die Mitarbeiter des Unternehmens.
- b) Wir möchten diese zum Verfassen von Beiträgen gewinnen.
- c) Die Beiträge sollen in der Firmenzeitschrift erscheinen.

Als imaginäre Probleme könnten daraus Fragestellungen entwickelt werden wie diese:

- aus a): Wie könnten wir Szene-Punker gewinnen, für unsere Firmenzeitschrift Beiträge zu verfassen?
- aus b): Wie könnten wir die Mitarbeiter des Unternehmens gewinnen, bei der Arbeit Zipfelmützen zu tragen?

aus c): Wie könnten wir die Mitarbeiter des Unternehmens gewinnen, im örtlichen Karnevalsverein als Büttendredner aufzutreten?

Wenn den Teilnehmern die Problemverfremdungen ein wenig unseriös oder lächerlich vorkommen, macht das gar nichts. Im Gegenteil, umso unbeschwerter gehen sie dann nämlich an sie heran.

3. Wählen Sie aus den Vorschlägen ein imaginäres Problem aus, das Sie weiter behandeln wollen. Nach welchen Gesichtspunkten Sie die beste Auswahl treffen, kann nicht mit Sicherheit beantwortet werden. In gewisser Weise ist jeder Prozess der Ideenfindung eine Reise ins Unbekannte. Da das Imaginäre Brainstorming völlig neue Ideen provozieren soll, müssen Sie darauf achten, dass es sich vom Realproblem radikal unterscheidet. Notfalls folgen Sie Ihrem Gefühl. Fragen Sie als Moderator die Teilnehmer, über welches imaginäre Problem nachzudenken ihnen am meisten Spaß machen würde.

4. Bearbeiten Sie das ausgewählte imaginäre Problem mit einem weiteren Brainstorming, das nicht länger als zehn bis 15 Minuten dauern sollte. Sie werden erleben, dass dieses Brainstorming sehr locker und humorvoll sein wird – und das soll es auch sein. Je unverbesserlicher und spielerischer der Ideenfindungsprozess jetzt ist, desto reichhaltiger ist das Anregungsmaterial, das daraus hervorgeht. Protokollieren Sie auch jetzt sorgfältig alle hervorgebrachten Ideen.

5. Bringen Sie die Ideen mit dem Realproblem in Verbindung und fragen Sie sich, wie diese Ideen Lösungswege für das Realproblem bedeuten könnten. Gehen Sie dabei nicht davon aus, dass die Ideen zu dem imaginären Problem wortwörtlich auch für das Realproblem als Lösungsansätze in Frage kommen können (auch wenn dies fallweise möglich ist). Vielmehr ist jetzt Ihre Interpretations- und Deutungsbereitschaft gefordert.

Nehmen wir an, Sie haben das imaginäre Problem mit den Szene-Punkern (a) gewählt, die Sie für Beiträge in der Firmen-



zeitschrift gewinnen wollen, und kamen dabei unter anderem auf diese Ideen:

1. Die kriegen wir nie zum Schreiben. Wir lassen sie deshalb irgendwas erzählen und nehmen es auf Band auf.
2. Wir dürfen keine langen Geschichten erbitten, allenfalls ein paar lockere Sprüche.
3. Wozu wären unsere Szenefreunde am ehesten bereit? Vielleicht zu Graffiti-Bildern mit der Spraydose?

Welche Anstöße könnten sich aus diesen imaginären Ideen für unser Realproblem ergeben?

aus 1: Wir führen mit den Mitarbeitern Interviews und arbeiten diese in der Redaktion zu Beiträgen aus. Wir vermitteln „Ghostwriter“, die man als Helfer bei der Abfassung der Beiträge in Anspruch nehmen kann.

aus 2: Wir nehmen neue Rubriken für Kurzbeiträge in die Firmenschrift auf, wie „Die Sprüche des Monats“, „Auf den Punkt gebracht“, „Kennen Sie den ...?“

aus 3: Wir veröffentlichen mehr Bildmaterial, zum Beispiel von den Hobby-Fotografen unter den Mitarbeitern, von Zeichnungen der Mitarbeiter-Kinder, von historischen Postkarten aus Privat-Sammlungen ...

Auswertung:

Erstellen Sie ein gemeinsames Ergebnisprotokoll aus den spontan gefundenen Ideen (Schritt 1) und jenen, die aus der Interpretation der Ideen zum imaginären Problem (Schritt 5) gewonnen worden sind. Wenn Sie diese Ideensammlung überblicken, werden Sie wahrscheinlich denselben Eindruck haben wie die meisten Anwender dieser Methode: Dass nämlich der Umweg über

die Verfremdung des anfangs gestellten Problems zahlreiche neue und originelle Ideen angestoßen hat, auf die Sie beim üblichen Nachdenken vielleicht niemals gekommen wären.

Varianten:

Falls Sie als Trainer oder Moderator mit dieser Verfremdungstechnik nur zwischendurch das Denken auflockern wollen, können Sie zu einem gerade behandelten Problem selbst ein imaginäres Problem vorgeben und die Schritte drei bis fünf im Zeitraffer durchspielen.

Oder Sie reduzieren die beabsichtigte Denkauflockerung darauf, dass Sie eine imaginäre Annahme („Was würde sich alles ändern, wenn die Menschen plötzlich einen Meter lange Füße hätten?“) vorgeben, und die Teilnehmer eines Seminars individuell fünf Minuten darüber nachdenken lassen. Diskutieren Sie die gefundenen Beiträge dann auch im Hinblick auf die Breite und Vielfalt der Kategorien, in welchen sich die Gedanken bewegten. Denn die assoziative Flexibilität ist ein wesentliches Indiz für die Lebhaftigkeit unserer Kreativität.

Und Sie können das Imaginäre Brainstorming auch alleine anwenden. Richten Sie sich einfach nach der Ihnen verfügbaren Zeit, wobei Sie Ihren Prozess der Ideenfindung ruhig unterbrechen und später wieder aufgreifen können.

Technische Hinweise:

- *Anzahl der Teilnehmer:* Kreativ-Teams in üblicher Zusammensetzung (fünf bis acht Teilnehmer, einschließlich Moderator und Protokollant)
- *Benötigtes Material:* Flipchart oder Pinnwand mit Kärtchen, Filzstifte
- *Dauer:* Als Teamprozess reichen 90 Minuten aus, es sei denn, mehrere imaginäre Probleme werden nacheinander behandelt. Dann dauert es länger, aber Sie werden weitere neue Ideen erhalten, die durch andere Problemverfremdungen provoziert wurden.



Reizwortanalyse

Die Reizwortanalyse gehört zu den synektischen Konfrontations-Methoden (vom griechischen „synechein“ = verbinden, zusammenbringen). Sie arbeitet nach dem Prinzip der Konfrontation, d.h. eine gegebene Aufgabe wird Elementen und Begriffen (Reizworten) aus fremden Sachgebieten gegenübergestellt. Dabei wird ein wesentliches Prinzip der Kreativität genutzt: das Verschmelzen unterschiedlicher (Wissens-)Ele-

mente zu neuen Ideen. Arno Dirlewanger, Kreativitätstrainer und Inhaber von Dirlewanger Idee, Frankfurt, stellt die Technik vor.

Einsatzmöglichkeiten:

Die Methode ist besonders geeignet für

- Situationen, in denen andere Methoden nicht zum Ergebnis geführt haben und man sich bereits in Denkschienen festgefahren hat
- „enge“, eher konstruktive, technische Fragestellungen, u.U. mit mehreren Randbedingungen wie: „Wie könnte man erreichen, dass sich der Messestand selbst aufbaut?“ Sie eignet sich weniger für sehr „offene“ Aufgaben wie z.B.: „Wie könnten wir uns auf der Messe darstellen?“

Ziel:

Einige wenige, dafür aber originelle und konkrete Ideen zu generieren und aus eingefahrenen Denkbahnen herauszukommen. Anders als beim Brainstorming kommt es hier nicht auf Masse und Schlagworte an.

Ablauf der Übung:

1. Aufgabenklärung: Gemeinsam Aufgabe als Frage in Konjunktivform formulieren: „Wie könnte man erreichen, dass ...?“ oder „Wie könnte eine neue ... aussehen?“ und auf Flipcharts für alle lesbar notieren.

2. Kurz-Brainstorming (maximal drei Minuten), um naheliegende, schon vorhandene Ideen abzuladen. Die Teilnehmer rufen spontan ihre Ideen dem Moderator zu, der sie schriftlich festhält. Bitte beachten: Hier sollen nur die ersten fünf bis acht Ideen abgeladen werden. Den Teilnehmern muss diese Ablade-Funktion vorher deutlich gemacht werden, um ein Abgleiten in ein Brainstorming zu verhindern.

3. Reizworte: Die Teilnehmer nennen fünf bis zehn gegenständliche Begriffe (Reizworte) aus den Bereichen Pflanzen, Tiere, Technik, die weit weg von der Aufgabenstellung sind (z.B. Apfel, Katze). Bei technischen Fragestellungen sollten die Reizwörter nur aus der Natur kommen. Die Reizwörter werden vom Moderator auf einem Flipchart visualisiert.

4. Analysieren eines Reizwortes: Die Gruppe analysiert das erste Reizwort, indem sie die typischen Strukturen, Elemente, Features oder Bauprinzipien des Reizwortes herausarbeitet, z.B.: Katze - Schnurrbart, Pupillen verändern sich nach Lichteinfall, kann Krallen ein- und ausfahren, fällt immer auf vier Füße ... Der Moderator notiert dies auf dem Flipchart. Bitte beachten Sie: Abstrakte Eigenschaften, wie z.B. „freundlich“, sind weniger gut geeignet. ►

5. Konfrontation: Nun wird die Aufgabenstellung mit dem analysierten Reizwort konfrontiert. Räumlich geschieht dies durch das Nebeneinanderhängen der Aufgabe und des Reizwortes. Die Strukturen, Prinzipien und Elemente des Reizwortes werden nun als Lösungsansätze auf das Problem übertragen und spontan zu Ideen entwickelt. Beispiel: „Die Eigenschaft `Krallen ein- und ausfahren` bringt mich auf die Idee, dass der Messestand zunächst aus einem Haufen loser Quader besteht und jeder Besucher beim Verlassen des Standes einen Quader beiseite räumen muss und so allmählich Quaderwände und Podeste entstehen.“

Die gefundene Idee sollte immer gleich soweit konkretisiert werden, dass sie plausibel ist und nicht nur ein Schlagwort bleibt. Es ist die Aufgabe des Moderators, dies durch Nachfragen („Wie könnte das genau aussehen bzw. funktionieren?“) sicherzustellen.

Beachten: Bei der Ideenentwicklung ist jede Idee willkommen, es gibt keine Kritik (die Bewertung der Ideen erfolgt erst nach der Sitzung).

Die Reizwortanalyse ist nicht zu verwechseln mit der Bionik, bei der Bauprinzipien der Natur als Lösungen für technische Probleme direkt übernommen werden. Um zu verhindern, dass ein Prinzip einfach 1:1 übernommen wird, ist die Verwendung der Formel „Die Eigenschaft ... bringt mich auf die Idee ...“ hilfreich. Damit wird zudem vermieden, dass die Teilnehmer frei Ideen entwickeln, ohne das Reizwort zu benutzen.

6. Nächstes Reizwort: Nicht alle Reizworte sind gleich ergiebig. Ist ein Reizwort erschöpft, d.h. regt es nicht mehr zu Ideen an, wird das nächste Reizwort aus der Liste aufgegriffen und die Schritte 4 und 5 werden wiederholt, so lange, bis genügend

aussichtsreiche Ideen entwickelt wurden (erfahrungsgemäß 15 bis 30 Einzelideen).

Beachten: Die Stimmung darf nicht in eine Witz-Sitzung umkippen, auch wenn manche Reizworte dazu verleiten.

Variante:

Bei einer in dieser Technik geübten Gruppe kann das Aufschreiben der Reizworte und die gemeinsame Analyse entfallen. D.h., das Reizwort wird nur verbal benannt, die Analyse und intuitive Konfrontation nehmen die Teilnehmer gedanklich vor. Aufgeschrieben werden nur die Ideen.

Technische Hinweise:

■ **Anzahl der Teilnehmer:** zwei bis acht Personen plus ein Moderator, der durch die Arbeitsschritte führt und die Ergebnisse auf Flipcharts visualisiert. Je größer die Gruppe, desto stärker die gegenseitige Anregung, erfordert dann aber auch vom Moderator erhöhte Aufmerksamkeit, um nicht in eine Diskussion abzurutschen, sondern strikt bei der Ideenproduktion und -konkretisierung zu bleiben.

■ **Benötigtes Material:** Flipchart oder Pinnwand und Filzstift

■ **Dauer:** 20 bis 60 Minuten

Kommentar:

Die Reizwortanalyse können auch Einzelpersonen für sich selbst durchführen. Sie erfordert kein aufwendiges Material, ist einfach anzuwenden, macht den Teilnehmern meist Spaß und bringt in der Regel ganz neue Ansätze. Sie ist daher eine meiner Favoritinnen, besonders in Innovationsprojekten.

Die Umkehrtechnik

„Anders als die Anderen, aber im richtigen Moment“ – so beschreibt Günther Beyer vom Institut für Creatives Lernen ICL, Lindlar, das Prinzip der Umkehrtechnik. Die Anwender der Technik sollen ihr kreatives Potenzial entfalten, indem sie sich einem Problem von einer ungewöhnlichen Seite aus nähern. Gilt es beispielsweise, Einbrüche in ein Warenhaus zu verhindern, werden die Teilnehmer in Gedanken zunächst selbst zum Dieb.

Einsatzmöglichkeiten:

Kann für jede beliebige Problemstellung eingesetzt werden

Ziel:

Möglichst viele ungewöhnliche Ideen zu finden, ausgetretene Pfade zu verlassen und die Wahrscheinlichkeit zu steigern, auf praktikable Lösungen zu kommen

Ablauf der Übung:

Zunächst gilt es, den Ist-Zustand und die Aufgabenstellung zu klären. Zum Beispiel: „In unser Warenhaus ist wiederholt eingebrochen worden. Wie können wir die Einbrüche in unser Warenhaus verhindern oder zumindest reduzieren?“ Nun erfolgt die Anwendung der Umkehrtechnik in zwei Schritten:

1. Schritt: Das Problem wird von der entgegengesetzten Seite betrachtet, d.h. die Aufgabenstellung wird umgekehrt, zum



Beispiel: „Wie plane ich den perfekten Einbruch?“ Das Team ruft nun wie beim Brainstorming Ideen in den Raum, die von einem Teilnehmer am Flipchart mitgeschrieben werden. Das könnten Ideen sein wie

- Ich verstecke mich im Warenhaus und warte die Nacht ab.
- Ich versuche, durch die Klimaanlage in das Gebäude hineinzukommen.
- Ich freunde mich mit dem Personal an.
- Ich lasse mich als Nachtwächter, als Verkäufer, bei der Wach- und Schließgesellschaft ... einstellen. ►

Peter Schmidt ist Betriebswirt und war in Managementpositionen im Marketing und Vertrieb von Markenartikeln tätig. Er hat eine abgeschlossene Ausbildung in „Systemischer Beratung“, ist seit 1997 Partner des Instituts für Angewandte Kreativität IAK in Burscheid und seit 1999 Lehrbeauftragter für Kreativität der Fachhochschule Bonn Rhein-Sieg. Kontakt: peter.schmidt@iak.de



Die Ideengeber

Eduard G. Kaan hat 1984 die Firma BrainTrain in Salzburg gegründet. Zu den ersten Gehirntrainings-Schwerpunkten zählten Schnelllesen, Gedächtnistraining und Arbeitstechniken. 1994 hat Kaan das Thema Kreativitätstechniken in sein Repertoire aufgenommen. Ende 1996 hat er sich darauf spezialisiert und firmiert seither unter „KreaKaan“. Das von ihm entwickelte Kreativitätsprogramm für den Alltag bietet Übungen, die – täglich oder wöchentlich durchgeführt – dazu beitragen sollen, die eigene Kreativität und Problemlösungskompetenz zu erhöhen. Kontakt: kreakaan@krealand.com



Foto: Manfred Thurninger

Dr. Helmut Schlicksupp ist Diplom-Wirtschaftsingenieur. Dr.rer.pol. wurde er mit einer Arbeit über die systematische Ideenfindung und kreative Problemlösung. 1976 gründete er die Innovationsberatung Dr. Helmut Schlicksupp in Eschborn (heute Heidelberg). Er ist Referent auf internationalen Konferenzen und hat Lehraufträge bei namhaften Weiterbildungs-Instituten. Zudem ist er Autor diverser Bücher zu den Themen Kreativität und Ideenfindung. Kontakt: Dr.H.Schlicksupp-Innovation@t-online.de



Arno Dirlwanger hat Informatik und experimentelles Design studiert. Er ist seit 20 Jahren als Berater, Moderator, Trainer und Referent in den Bereichen Innovation und Kreativität tätig. Seit 1985 ist Dirlwanger selbstständig und spezialisiert auf die Beratung und Moderation von Innovationsprojekten, die Einführung von innovativem Denken in Unternehmen und das Training individueller Kreativität. Kontakt: info@dirlwanger-idee.de

Günther Beyer hat Physik, Mathematik und Psychologie studiert und ist seit 1970 selbstständiger Trainer. 1976 hat er das Institut für Creatives Lernen ICL in Lindlar gegründet, das er seither leitet. Beyer ist Autor diverser Bücher zu den Themen Gedächtnis- und Konzentrationstraining, Innovations- und Ideenmanagement und zum rationalen Lesen. Kontakt: info@beyer-seminare.de



Beachten: Oftmals verhalten sich die Teilnehmer in den ersten zehn bis 15 Minuten ziemlich verhalten und abwartend. Manchmal kommt das Argument: „Ich soll doch Lösungen entwickeln und nicht alles noch schlimmer machen.“ Der Trainer weist in diesem Fall darauf hin, dass im Endergebnis fertige Lösungen auf dem Papier stehen werden. Nach einer kurzen Pause von etwa 10 Minuten geht's weiter mit Schritt 2.

2. Schritt: Nun gilt es, zu jeder Umkehridee eine oder mehrere Lösungen zu finden. Zum Beispiel zu der Idee „Ich verstecke mich im Warenhaus“ könnten Lösungen formuliert werden wie „Nach Schließen des Warenhauses wird das Warenhaus nach markanten Verstecken durchleuchtet.“ Oder: „Ein elektronisches Zählgerät zählt tagsüber, wie viele Personen das Warenhaus betreten haben und wie viele es wieder verlassen haben.“ Zu der Idee „Ich lasse mich als Nachtwächter einstellen“ könnten Lösungen gefunden werden wie: „Die Vergangenheit eines jeden Nachtwächters wird überprüft.“ Oder: „Immer zwei Nachtwächter machen gleichzeitig Dienst.“ Etc.

Auswertung:

Die Auswertung der einzelnen Lösungen kann über die Nutzwertanalyse erfolgen oder über eine Punktevergabe durch die Teilnehmer.

Varianten der Übung:

Die Umkehrtechnik kann auch leise schriftlich erfolgen, ähnlich wie beim Brainwriting. Auch jeder Einzelne kann für sich allein mit der Umkehrtechnik arbeiten. Im Unterschied zum Brainstorming ist man nicht von einem Team abhängig.

Technische Hinweise:

- **Anzahl der Teilnehmer:** ideal sind sieben bis zehn Personen
- **Benötigtes Material:** Flipchart und verschiedenfarbige Stifte
- **Dauer:** ca. 25 Minuten

Kommentar:

In der Regel sind die Teilnehmer begeistert von der Umkehrtechnik – verständlich, denn wer macht nicht gerne einmal das Gegenteil von dem, was erlaubt ist. Zudem steigt die Identifikation der einzelnen Teammitglieder mit den Lösungen, da sie im ersten Schritt gewissermaßen ihre ganzen Wenss und Abers „abjammern“ konnten. Der erste Schritt hat auch noch einen Nebeneffekt: Automatisch werden alle möglichen Schwachstellen – z.B. in dem Warenhaus – abgeklopft, für die anschließend in aller Ruhe Gegenmaßnahmen formuliert werden können. So werden aus Schwächen Stärken. ■