

Michael Luther

Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden

**Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode
Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und
zum Ideen-Profi werden**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhalt

Vorwort und Dank	5
In vier Schritten zum Ideen-Profi	
Kreativität ist ... ein verwunschener Garten.....	9
Struktur und Inhalte des Buchs.....	11
1. Kreativität – Zukunftskompetenz mit System	
▶ Auf dem Weg zum Ideen-Profi, Schritt 1	17
▶ Neue Ideen braucht das Land	19
▶ Ideen als Motor des Fortschritts – Kreativität als Treibstoff	22
▶ Die kreative Klasse – Arten, Erscheinungsformen, Anwendungsfelder	29
▶ Angewandte Kreativität und kreatives Denken.....	32
• Die Geschichte der Angewandten Kreativität – eine kurze Reise durch die Zeit.....	38
▶ Die Schulen der Angewandten Kreativität – Kreativität international	41
▶ Kreativität 2.0 – It’s Time for Another Revolution	44
• Interdisziplinäre Dimension	47
• Systemische Dimension	50
• Funktionale Dimension	53
2. Kreative Performance entwickeln	
▶ Auf dem Weg zum Ideen-Profi, Schritt 2	57
• Die IdeenScoreCard	58
• Die kreative Person	60
• Kreative Zustände und Ressourcen aktivieren	62
• Gehirngerecht aufwärmen	66
• Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer	69
• Denkstile	71
• Modelle der Persönlichkeit.....	72
• Der IPC-Profiler	73
• Der IPC-Profiler easy.....	75
• Die vier Denkpräferenzen	78
• Training – Persönliche Denkleistungen steigern.....	82
▶ Das kreative Panorama	84
• Räumlichkeiten und Raumausstattung	85
• Material und Zubehör	87
• Zeit.....	89
• Klima	91
• Team.....	93
• Der Ideen-Trimpfad	97
▶ Der kreative Prozess.....	98
• Idealog-Prozess	100
• Die Prozessphasen im Einzelnen	102
• Auch Kreativität braucht Regeln	104
• Das Periodensystem der Kreativitätstechniken	106
• PIT-Stop für Ideen.....	110
• Periodensystem der Ideenfindungstechniken (PIT)	111

3. Kreativitätstechniken professionell anwenden

- ▶ Auf dem Weg zum Ideen-Profi, Schritt 3115
- ▶ Zwischenphase A: Präparation122
- ▶ Die Orientierungsphase (1)125
 - Denktools (Zielscheibe) und Regeln126
 - Arbeitsschritt Problem klären (1.1)128
 - Arbeitsschritt Ziel festlegen (1.2)152
 - Arbeitsschritt Kriterien definieren (1.3)157
 - Arbeitsschritt Fragen formulieren (1.4)160
- ▶ Zwischenphase B: Inkubation.....164
- ▶ Die Phase der Generierung (2)169
 - Denktools (Zielscheibe) und Regeln170
 - Arbeitsschritt Anregungen sammeln (2.1)172
 - Arbeitsschritt Denkanstöße anknüpfen und weiterführen (2.2)190
 - Arbeitsschritt Ideen neuentwickeln (2.3)221
 - Arbeitsschritt Neuland betreten, querdenken, spinnen (2.4)250
- ▶ Zwischenphase C: Separation.....280
- ▶ Die Optimierungsphase (3).....283
 - Denktools (Zielscheibe) und Regeln284
 - Arbeitsschritt Vorschläge sichten (3.1)286
 - Arbeitsschritt Priorisieren und Favoriten auswählen (3.2).....288
 - Arbeitsschritt Rohideen stärken (3.3).....300
 - Arbeitsschritt Konzepte entwickeln (3.4)307
- ▶ Zwischenphase D: Komparation310
- ▶ Die Phase der Implementierung (4)313
 - Denktools (Zielscheibe) und Regeln314
 - Arbeitsschritt Maßnahmen terminieren....316
 - Arbeitsschritt Ressourcen organisieren322
 - Arbeitsschritt Umsetzung begleiten.....325
 - Arbeitsschritt Erfolg und Lerneffekte resümieren.....330
- ▶ Aufwärmübungen334

4. Komplexe Kreativitätstechniken professionell anwenden

- ▶ Auf dem Weg zum Ideen-Profi, Schritt 4345
- ▶ Methoden und Strategien für Einsteiger348
- ▶ Methoden und Strategien für Fortgeschrittene367
- ▶ Methoden und Strategien für Großgruppen393

5. Das Ende ... ist nur der Anfang

- ▶ Well done411
- ▶ Literatur, Medien, Links.....413
- ▶ Stichwortverzeichnis417



Download-Ressourcen

- ▶ Alle Techniken aus Kapitel 3
- ▶ Alle Methoden aus Kapitel 4
- ▶ Alle Arbeitsformulare zu den Techniken
- ▶ Das Glossar der Kreativitätstechniken

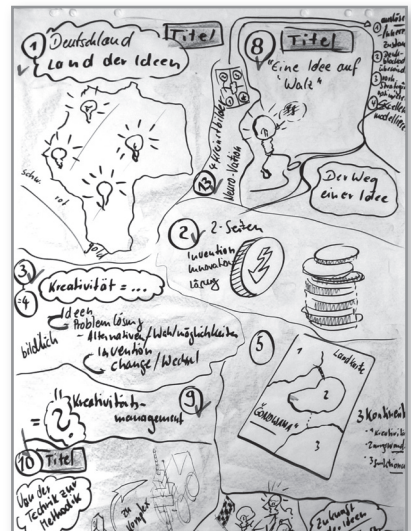
Struktur und Inhalte des Buchs

„Guter Anfang ist halbe Arbeit.“
– Deutsches Sprichwort

Kreativ sein ist eigentlich nicht schwer – die Wissenschaft hat sogar nachgewiesen: Menschen sind von Geburt aus kreativ sind. Also ist Kreativität wohl eine Fähigkeit, die uns in die Wiege gelegt wurde. Das ist die gute Nachricht. Und dementsprechend ist es eigentlich gar nicht so schwer, Ideen zu haben; eigentlich hat sie doch jeder Mensch ... dann und wann, hin und wieder. Eigentlich.

Die Frage ist nur: Wie kommen Menschen auf Ideen – absichtlich, bewusst, systematisch ... und vor allem: sicher? Garantiert? Dann, wenn sie sie brauchen, auch, wenn ihnen gerade partout nichts einfallen will? Dann, wenn sie in Zeitnot sind, wenn es pressiert mit einer guten Lösung, wenn der Chef oder ein Kunde drängelt? Dann, wenn sie in einer aktuellen Situation stecken, sei es als „Endverbraucher“ (wie z.B. ein Projektmanager) oder als „Multiplikator“ (wie z.B. ein Berater, Trainer oder Coach)? Ideen sind gefragter denn je, um auf neue Lösungen zu kommen, einen Vorsprung im Wettbewerb zu erzielen, einer Herausforderung kompetent zu begegnen. Nur: nicht irgendwelche Ideen. Gute sollen es schon sein!

Wenn Sie sich darin wiedererkennen, dann sind Sie hier genau richtig. Goldrichtig sozusagen. Treten Sie ein in diese neue Kreativitätstechnik-Enzyklopädie und begleiten Sie uns in vier Schritten auf dem Weg zum Ideen-Profi. Lernen Sie Tools kennen, die unscheinbar, klein und einfach, wie ein Goldfisch daher kommen – und mit wenig Aufwand eine sehr große Wirkung entfalten, wie ein großer Fisch, für das, was Sie tun wollen.



Zum Aufbau

Vier Schritte auf dem Weg zum Ideen-Profi.

Das Buch versteht sich als Nachschlagewerk und Arbeits-Handbuch und unterteilt sich in vier Hauptkapitel, die stellvertretend für die *vier Schritte auf Ihrem Weg hin zum Ideen-Profi* stehen. Sie bilden Landkarte und Wegweiser zugleich, und zeigen Ihnen, wie Sie zu guten Ideen kommen und worauf es bei der professionellen Ideenfindung ankommt:

1. **Grundlagen der Kreativität**

Hier erfahren Sie, was es mit Kreativität auf sich hat. Sie entwickeln ein modernes Kreativitätsverständnis und eine systemische Perspektive dieser Zukunftskompetenz.

2. **Kreative Kompetenz begründen**

Hier lernen Sie die Bausteine, Komponenten, Elemente und Aspekte der angewandten Kreativität kennen und wie Sie sie systematisch, kompetent und praktisch ansteuern, optimieren und nutzen.

3. **Tools und Techniken – die kreativen Werkzeuge**

Hier begründen oder erweitern Sie Ihr Repertoire an Kreativitätstechniken und Problemlösungswerkzeugen – oder schnuppern einfach herein und entdecken bewährte Formate, die Ihnen bekannt vorkommen, innovative Techniken, die Sie noch in keinem anderen deutschsprachigen Buch gefunden haben, und ausgefallene Denkwerkzeuge, die Ihr Denken in eine neue Dimension katapultieren.

4. **Kreative Methoden, Strategien und Großgruppenverfahren**

Hier vergrößern Sie Ihr Repertoire an wirksamen Profi-Tools, an komplexen Kreativitätsmethodiken, -strategien und Großgruppenverfahren, mit denen Sie jedes Projekt, jeden Innovations- oder Problemlösungsprozess beherrschen und sicher handhaben.

Egal, ob Sie Einsteiger oder Profi sind, ob Sie schon 10 Bücher zum Thema Kreativität gelesen haben oder ob dies Ihr erstes Werk ist: Sie haben immer wieder die Wahl, auf welchem Weg Sie Ihr Ideenpotenzial aktivieren möchten. Am Besten, Sie lassen sich von Ihrer Intuition leiten, Ihrem Gespür, vielleicht auch Ihrer Neugierde und Entdeckerfreude – oder möglicherweise auch von den Bedürfnissen, die eine ganz aktuelle Herausforderung Ihnen ins Haus gebracht hat.

So oder so, Sie werden hier garantiert fündig. Versprochen.

In erster Linie ist dieses Buch ein Nachschlagewerk und „How-to-Manual“, auf deutsch: eine Anleitung, ein Leitfaden zum Handeln. Daher finden Sie in weiten Teilen eine einheitliche Struktur, die Ihnen das schnelle Auffinden und Wiedererkennen für den praktischen Einsatz erleichtert. Sie werden sehen, Kreativität ist „no rocket science“, wie es im Ursprungsland von Brainstorming und Co heißt. Sie setzt sich zusammen aus einer Reihe definierter Komponenten, Bausteine und Formate, die Ihnen ganz praktisch zur Verfügung stehen.

Bei allem Bewusstsein um den Nutzen und die Effektivität von Kreativitätstechniken und Denkwerkzeugen sei ein Hinweis bereits hier gestattet: Kreativität besteht nicht allein aus Techniken!

In der Tat machen Techniken, und Sie werden das bald nachvollziehen können, nur einen Teil von Kreativität aus, wenn auch einen bedeutenden. Es sind lediglich Werkzeuge, die Ihnen helfen, eine bestimmte Aufgabe zielsicher, kompetent und effizient zu erledigen. Mit einem positiven „Nebeneffekt“: Durch die Nutzung von Kreativitätstechniken steigern Sie Ihre kreative Performance und entwickeln Schritt für Schritt auch eine kreative Einstellung und Kompetenz im Sinne von lösungs- und möglichkeitenorientiert zu denken. Willkommen im Reich der Kreativität.

Den Beschreibungen der „Kreativitätstechniken“ ist in diesem Werk der weitaus meiste Platz eingeräumt. Es gibt davon so viele, dass selbst die Masse der weit über 200 beschriebenen Techniken bloß eine fundierte Auswahl darstellt.

Zwar wird jede einzelne Technik kurz erläutert und zugeordnet, dennoch hat nur ein Teil der Techniken mit ihrer vollständigen Beschreibung den Weg ins Buch geschafft. Dies bleibt aus Platzgründen allen Leittechniken jedes Arbeitsschritts im kreativen Prozess vorbehalten, außerdem noch einigen besonders wesentlichen oder spannenden Untertechniken. Selbstverständlich haben Sie dennoch Zugriff auf die ausführliche Beschreibung *sämtlicher* Techniken. Sie finden das *gesamte Kapitel* als Download-Ressource im Netz. Den Link dorthin entnehmen Sie bitte der Umschlagklappe.

Eine Besonderheit des Technik-Kapitels stellt die Phase 2 da, in der Sie alle Techniken zur *Ideengenerierung* finden. Diesem Bereich ist die größte Aufmerksamkeit gewidmet, weil er als Kernbereich des kreativen Prozesses, oder im klassischen Sinne auch als die eigentliche kreative Phase gilt. Hier wurden, historisch betrachtet, die ersten Kreativitätstechniken „geboren“ und Vielen gilt dieser Bereich noch heute

Nachschlagewerk und How-to-Manual in einem.

Inhalte, die Online verfügbar sind, erkennen Sie an diesem Icon:



Den Download-Link finden Sie in der Umschlagklappe.

als Synonym für Kreativität schlechthin. Und wenn es um das Entwerfen neuer Ideen geht – dann sind Sie hier goldrichtig.



Das Kapitel der „Kreativitätsmethodiken“ beschreibt komplexere, kombinierte Werkzeugsysteme. Auch hier setzt sich fort, dass nicht alle Methodiken ausführlich im Buch beschrieben sind; dennoch stehen Ihnen auch zu diesem Kapitel *sämtliche* Beschreibungen online zur Verfügung. Achten Sie auf das Download-Icon.



Eine Fundgrube besonderer Art finden Sie ebenfalls in den Download-Ressourcen:

- ▶ Eine stattliche Anzahl an kreativen Blanko-Arbeitsformularen als Kopiervorlage.
- ▶ Ein Glossar der Kreativitätstechniken, -methodiken, -strategien und Großgruppenverfahren.

Zwei Hinweise noch zum Verständnis dieses Buches:

- ▶ Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in allen Fällen, in denen Leserinnen und Leser gemeint sind, die einfachste Form der Anrede gewählt und auf eine Unterscheidung verzichtet. Ich möchte Sie alle ganz herzlich einladen, sich mit dieser Anrede angesprochen zu fühlen und einen ganz eigenen Bezug zu diesem Buch und seinem Inhalt aufzubauen, der es Ihnen ermöglicht, mit Spaß, Genuss und Leichtigkeit zu lernen und Gebrauch zu machen von dem, was Sie hier finden.
- ▶ Der Tatsache, dass sich immer wieder englische Begrifflichkeiten in den Text mischen, ist dem Umstand geschuldet, dass viele Begriffe ihren Ursprung im englischsprachigen Raum nahmen. Sie stehen dort, wo der englische Begriff bereits zum umgangssprachlichen deutschen Vokabular zählt (z.B. Brainstorming), einen Eigennamen darstellt (z.B. Disney-Strategie) oder sich in der Literatur eingebürgert hat (z.B. Thinktank); wo erforderlich, erfolgt eine Übersetzung ins Deutsche.

Und jetzt ...

sind Sie dran. Krempeln Sie die Ärmel hoch, werfen vielleicht noch mal einen Blick auf das Inhaltsverzeichnis, und Ihren Denkmotor an – und dann: Stöbern Sie los.

Kreativitätstechniken professionell anwenden





Nutzen

Hier öffnet sich die Werkzeugkiste und Sie lernen einfache und komplexe, bekannte und unbekannte Kreativitätstechniken kennen. Finden Sie das passende Denk-Werkzeug für konkrete Praxisanlässe und entwickeln Sie ein Repertoire an Kreativitätstechniken, die Sie kompetent und flexibel in allen vier Phasen des kreativen Problemlösungs- und Interventionsprozesses anwenden können.

Inhalte

- ▶ Auf dem Weg zum Ideen-Profi, Schritt 3 145
- ▶ Zwischenphase A: Präparation 122
- ▶ Die Orientierungsphase (1) 125
 - Arbeitsschritt Problem klären (1.1)..... 128
 - Arbeitsschritt Ziel festlegen (1.2)..... 152
 - Arbeitsschritt Kriterien definieren (1.3) 157
 - Arbeitsschritt Fragen formulieren (1.4)
- ▶ Zwischenphase B: Inkubation 164
- ▶ Die Generierungsphase (2) 169
 - Arbeitsschritt Anregungen sammeln (2.1)..... 172
 - Arbeitsschritt Denkanstöße anknüpfen und weiterführen (2.2)..... 190
 - Arbeitsschritt Ideen neuentwickeln (2.3)..... 221
 - Arbeitsschritt Neuland betreten, querdenken, spinnen (2.4)..... 250
- ▶ Zwischenphase C: Separation..... 280
- ▶ Die Optimierungsphase (3) 283
 - Arbeitsschritt Vorschläge sichten (3.1)..... 286
 - Arbeitsschritt Priorisieren und Favoriten auswählen (3.2) 288
 - Arbeitsschritt Rohideen stärken (3.3) 300
 - Arbeitsschritt Konzepte entwickeln (3.4)..... 307
- ▶ Zwischenphase D: Komparation..... 310
- ▶ Die Implementierungsphase (4) 313
 - Arbeitsschritt Maßnahmen terminieren (4.1) 316
 - Arbeitsschritt Ressourcen organisieren (4.2)..... 322
 - Arbeitsschritt Umsetzung begleiten (4.3) 325
 - Arbeitsschritt Erfolg und Lerneffekte resümieren (4.4)..... 330
- ▶ Aufwärmübungen 334



Download-Ressourcen sind mit diesem Icon gekennzeichnet. Den Download-Link finden Sie in der Umschlagklappe.

Auf dem Weg zum Ideen-Profi, Schritt 3

„Das richtige Werkzeug zur Hand zu haben, macht den gesamten Unterschied dieser Welt aus.“
– Hermann Oberth

Herzlich willkommen im dritten Kapitel „Kreativitätstechniken professionell anwenden“. Hier finden Sie auf einen Blick all die Werkzeuge, die Sie brauchen, um Ideenfindungs- und Problemlösungs-, Innovations- und Veränderungs-Prozesse systematisch zu durchlaufen und Ihren Ideen erfolgreich Flügel zu verleihen. Sie werden die professionellen Werkzeuge schnell schätzen lernen, die Sie darin unterstützen, Ihre kreative Kompetenz vollends auszuschöpfen. Ob es für Sie alleine geeignet sein soll oder für die Anwendung in Teams, ob für Einsteiger oder Profis – hier werden Sie das richtige Werkzeug für konkrete Praxisanlässe finden. Auf der Grundlage des in den beiden ersten Kapiteln vermittelten Wissens über Kreativität können Sie die Techniken dieses Kapitels systematisch nutzen, um verschiedenste Herausforderungen flexibel zu bewältigen.



Was sind Kreativitätstechniken?

Vielleicht haben Sie sich auch schon einmal gefragt: Was eigentlich sind Kreativitätstechniken genau? Welche Formate gibt es – und wofür taugen sie? Wie funktionieren sie? Und: Kann sie eigentlich jeder nutzen?

Gelegentlich werden Kreativitätstechniken als Problemlösungstechniken bezeichnet oder auch als „creative problem solving techniques“, „CPS-Tools“ – kreative Problemlösungs-Tools. Dieser Name macht deutlich, was sie sind: Werkzeuge, die Ihnen helfen sollen, ein bestimmtes Problem zu lösen. Genauer gesagt: Es sind Werkzeuge, die in einer bestimmten Phase des Problemlösungs-, Interventions- und Innovationsprozesses mit einem ganz bestimmten Zweck zum Einsatz kommen.

Jede Technik erfüllt nur einen Zweck.

Dass jede Technik nur einen (!) bestimmten Zweck erfüllt und in einer bestimmten Phase des kreativen Prozesses zum Einsatz kommt, unterscheidet sie von der Kreativitätsmethode. Kreativitätstechniken sind nicht dazu da, um Ihnen eine Aufgabe abzunehmen – aber, um sie Ihnen zu erleichtern! Genauso wenig, wie etwa ein Hammer von alleine Nägel einschlägt – aber ein ziemlich effektives Tool ist, wenn es genau um diese Aufgabe geht.

Wie bereits im zweiten Kapitel dargestellt, hängt der Einsatz von Kreativitätstechniken und die Qualität der mit ihnen erzielten Ergebnisse zunächst von drei Faktoren ab:

- ▶ von der einsetzenden *Person*, ihren kreativen Fähigkeiten und Denkpräferenzen,
- ▶ von den vorhandenen (äußeren und inneren) *Rahmenbedingungen*,
- ▶ von dem Zeitpunkt. D.h. von der Phase und dem Arbeitsschritt, in dem sich der kreative *Prozess* gerade befindet und den hier geltenden Voraussetzungen, Intentionen und Spielregeln.

Wie viele Techniken gibt es überhaupt?

Historisch betrachtet wurde zunächst „nur“ als Kreativitätstechnik bezeichnet, was geeignet war, um neue Ideen zu finden und zu entwickeln: alle Tools, die dem Generieren von Ideen dienen, was der zweiten Phase des kreativen Prozesses entspricht. Allein diese Phase umfasst heute über 250 Techniken, von den zahllosen Namensneuerfindungen ganz abgesehen. Mit zunehmender Forschung und Weiterentwicklung des Feldes wurden später auch Techniken, die der Problemlösung dienen als Kreativitätstechniken bezeichnet, gefolgt von Ideenauswahl- und -bewertungstechniken sowie Formaten zur Ideenumsetzung. Insgesamt kommen wir heute in allen Phasen des kreativen Prozesses auf mehr als 500 Techniken, wobei viele aus dem Projektmanagement oder angrenzender Gebiete dazugekommen sind. Dieses Buch umfasst eine Auswahl von rund 210 Techniken. Das ist mehr, als Sie wahrscheinlich jemals einsetzen werden. Aus Platzgründen können nicht alle Beschreibungen in diesem Buch dargestellt werden, daher steht Ihnen die vollständige Beschreibung aller Techniken als Download-Ressource online zur Verfügung. Alle Techniken und Namensalternativen finden Sie außerdem im Glossar zum Buch, ebenfalls als Download-Ressource.



Download-Link in der Umschlagklappe des Buches.

Die Besonderheit der 2. Phase

Entsprechend der beschriebenen Zahlenverhältnisse werden Sie schnell bemerken, wenn Sie dieses Kapitel durchstöbern: Die Techniken der

zweiten Phase, der Phase der Ideenfindung und Ideengenrierung, nehmen hier einen sehr breiten Raum ein. Diesem Bereich wurde schon immer die größte Aufmerksamkeit gewidmet, weil er im klassischen Sinne auch als „die eigentliche kreative Phase“ gilt. Vielen gilt dieser Bereich noch heute als Synonym für Kreativität schlechthin.

Im Unterschied zu allen anderen Phasen handelt sie von der Entstehung von etwas Neuem: Von Ideen. Ideen sind in der Regel abstrakt, unkonkret, nicht greifbar – eben noch nicht existent. Und weil das so ist, sind sie in aller Regel auch noch sehr verletzlich, angreifbar, empfindlich. Neue Einfälle sind mit Argumenten wie „zu teuer“, „unrealistisch“, „noch nie dagewesen“, „einfach absurd“, „völlig trivial etc. oft leicht zu widerlegen. Diese „zarten Pflänzchen“ brauchen „Arten-schutz“ zum gedeihen, einen entsprechenden Rahmen, eine Atmosphäre. Und eben die entsprechenden Werkzeuge, um aus den Köpfen der Beteiligten „herausgekitzelt“ zu werden.


Anwendung – Wie Sie sich in diesem Kapitel zurechtfinden

Auf den folgenden Seiten finden Sie einen sehr großen Pool an Techniken, die Sie in allen vier Phasen des kreativen Prozesses unterstützen. Und weil sich diese Phasen weiter in einzelne Arbeitsschritte aufteilen, sind die Denkwerkzeuge hier entsprechend differenziert zugeordnet.

Außerdem finden Sie Techniken, die vor oder nach den vier Phasen in sogenannten „Zwischenphasen“ zur Anwendung kommen. Sie helfen, die Ergebnisse der vorangegangenen Phase zu „verdauen“ und auf die nächste Phase einzustimmen. So entdecken Sie das richtige Werkzeug zu jeder Anforderung, die Ihnen im Verlauf eines Projekts, in einem Training oder einer Beratungssituation begegnet.

Die nun folgenden Techniken sind nach dem Zeitpunkt geordnet, an dem sie ihre Wirkung entfalten. Das heißt danach, welche Position sie im kreativen Prozess haben. Wenn Sie zum Beispiel erst einmal viele Ideen sammeln und zu geistigen Höhenflügen aufbrechen wollen, hilft Ihnen ein richtig durchgeführtes *Brainstorming* weiter. Sind Sie dagegen im kreativen Prozess schon weiter fortgeschritten und wollen aus der Fülle vorhandener Ideen die beste auswählen oder eine anstehende Lösung in die Tat umsetzen, dann ist *Brainstorming* kein geeignetes Tool. Der bekannte Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick erklärt: „Wenn das einzige Werkzeug, das Sie zur Verfügung haben, ein Hammer ist, dann neigen Sie dazu, jedes Problem als einen Nagel anzusehen.“

Ordnung der Techniken.



Phase	Arbeitsschritt
Zwischenphase A: Präparation	
Orientierung (1) Richtung klären und festlegen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Problem klären 2. Ziel festlegen 3. Kriterien definieren 4. Fragen formulieren
Zwischenphase B: Inkubation	
Generierung (2) Ideen entwickeln	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anregungen sammeln 2. Denkanstöße anknüpfen und weiterführen 3. Ideen neu entwickeln 4. Neuland betreten, querdenken, spinnen
Zwischenphase C: Separation	
Optimierung (3) Die Spreu vom Weizen trennen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vorschläge sichten 2. Priorisieren und Favoriten auswählen 3. Rohideen stärken 4. Konzepte entwickeln
Zwischenphase D: Komparation	
Implementierung (4) Lösungen realisieren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maßnahmen terminieren 2. Ressourcen organisieren 3. Umsetzung begleiten 4. Erfolg und Lerneffekte resümieren

Wie sind die Techniken in den Arbeitsschritten geordnet?

- ▶ Für jeden der 16 einzelnen Arbeitsschritte gibt es eine Reihe von *Leittechniken*, die eine bestimmte Funktion dieses Arbeitsschnitts genau verkörpern. Diese Techniken sind ausführlicher beschrieben und enthalten auch Anmerkungen bezüglich ihrer Vor- und Nachteile. Gekennzeichnet sind sie mit einem Stern.
- ▶ Ihnen zugeordnet sind meist eine Reihe von *Untertechniken*, die dem Wirkungscharakter der Leittechnik entsprechen, die aber ein eigenständiges Format darstellen.
- ▶ *Techniken der Zwischenphasen* sind vor den vier Prozessphasen dargestellt. Zur besseren Abgrenzung sind sie farblich vom Rest abgesetzt.

Wie finde ich die richtige Leit- oder Untertechnik für mich?

Dieses Kapitel ist nach den vier Phasen des kreativen Prozesses unterteilt. Zu jedem dieser vier Abschnitte finden Sie zu Beginn eine *Zielscheibe*. Sie zeigt Ihnen auf einen Blick, welche Techniken für welchen Arbeitsschritt geeignet sind, welche Dynamiken sie aufweisen (laut, leise oder bewegt) und ob sie sich an Einsteiger oder Fortgeschrittene richten. Stellen Sie also fest, in welcher Phase des kreativen Prozesses Sie mit Ihrer Aufgabe stehen. Die Zielscheibe verrät Ihnen schnell und „ziel“-sicher die für Ihren Zweck am besten geeigneten Techniken.

Wie sind die Techniken beschrieben?

Die Beschreibung aller Techniken ist vor allem eines: Sie ist kurz gehalten! Das zeigt Ihnen, dass sich Kreativitätstechniken schnell begreifen und praktisch umsetzen lassen. Wenn Sie ein normales Werkzeug benutzen, wollen Sie sich auch nicht durch eine mehrseitige Gebrauchsanleitung durcharbeiten müssen, sondern lieber rasch zur Sache kommen.

*Vereinheitlichte
Beschreibung.*

Die Beschreibung umfasst folgende Punkte:

- ▶ Die *Zuordnungstabelle* bietet auf einen Blick Information über Eignung, Schwierigkeitslevel, Dauer und Materialeinsatz. Der Stern signalisiert, wenn es sich um die Beschreibung einer Leittechnik handelt.
- ▶ Die *Kurzbeschreibung* umreißt das Wesen der Technik in wenigen Sätzen.
- ▶ Die Angabe *Nutzen* klärt, wofür sich diese Technik eignet.
- ▶ Unter *Vorgehen* finden Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, wie diese Technik angewandt wird.
- ▶ Wenn es zu einer Technik besondere *Hinweise* gibt, finden Sie die unter dem Vorgehen extra vermerkt.
- ▶ Die Darstellung der *Vor- und Nachteile* einer Technik finden Sie ausschließlich bei den Leittechniken beschrieben.

Welche Techniken sind online dargestellt?

Jede einzelne Technik ist im Buch wenigstens mit ihrer *Zuordnungstabelle* und ihrer *Kurzbeschreibung* dargestellt. Aus Platzgründen ist ein Teil der Untertechniken nicht vollständig beschrieben. Diese Techniken sind mit dem Online-Icon gekennzeichnet. Online haben Sie Zugriff auf die vollständige Beschreibungen sämtlicher Techniken. Den Download-Link finden Sie in der Umschlagklappe.





Download-Link in der Umschlagklappe.

Was ist, wenn eine Technik ein spezielles Formular erfordert?

Kommt es zum Einsatz eines Arbeitsformulars, so ist das in der *Zuordnungstabelle* gekennzeichnet. In diesem Fall finden Sie ein Blankoformular als Kopiervorlage in den *Download-Ressourcen*.

Tipps für den Einsatz von Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken wirken umso effektiver, je besser Sie damit zu recht kommen. Einige Tipps für den praktischen Einsatz:

- ▶ *Aufwärmen*: Für jede der vier Phasen gibt es Aufwärmübungen. Mit diesen können Sie sich oder eine Gruppe auf die in dieser Phase vorliegende Aufgaben und Techniken einstimmen und das Gehirn speziell in den dort erforderlichen Denk-Modus zu bringen. Sie finden diese Aufwärmübungen nach Phasen sortiert *am Ende dieses Kapitels*.
- ▶ *Trainieren*: Wer das erste Mal einen Hammer benutzt, kommt meist schnell damit zurecht. Das Bedienen einer Kreissäge ist möglicherweise schon anspruchsvoller. Gleiches gilt auch für Kreativitätstechniken: Viele können Sie „ad hoc“ anwenden – von den allermeisten haben Sie aber mehr, wenn Sie sie auch hin und wieder trainieren.
- ▶ *Variieren*: Menschen neigen gerne dazu, Liebgewonnenes und Vertrautes zu bevorzugen. Im Bereich des kreativen Problemlösens geht das so weit, dass manche Gruppen seit Jahren nur Brainstorming benutzen (oder das, was sie dafür halten). Das muss nicht schlecht sein – nur ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass die Ergebnisse recht ähnlich ausfallen. Außerdem wird so alles, was helfen soll, aus Routinen auszubrechen, auf Dauer selbst zur Routine. Wenn Sie Ihr kreatives Potenzial wirklich ausschöpfen wollen, probieren Sie hin und wieder auch eine neue Technik aus. Sie werden von dem Ergebnis überrascht sein!
- ▶ *Spielregeln kennen und beherzigen*: Halten Sie sich die Spielregeln, die in der jeweiligen Phase gelten, immer vor Augen – sie sind so etwas wie das Rahmenwerk, das Ihnen Sicherheit gibt, damit diese Phase zum Erfolg führt. Die Spielregeln finden Sie jeweils zu Beginn einer Phase dargestellt.
- ▶ *Abbilden*: Die meisten Techniken leben davon, dass man sich gegenseitig ergänzt. Das setzt voraus, dass alle Beteiligten zu jeder Zeit alle relevanten Informationen sehen können und z.B. Ideen auch für alle sichtbar gemacht werden. Funktioniert eine Technik „ver-

EBNE			
Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Einzel- und Gruppentechnik	Fortgeschrittene	20–30 Min.	Standard

EBNE („Excellent but not enough“, Edward de Bono, 2009) kommt zur Anwendung, wenn eine gefundene Idee als schon sehr gut, aber noch verbesserungswürdig klassifiziert wird. Diese Technik kann auch in der dritten Phase des kreativen Prozesses angewandt werden, indem sie auf einen ausgewählten Lösungsansatz bezogen wird. Sie regt dazu an, eigene Maßstäbe hochzuschrauben, an eine bestehende Idee anzuknüpfen und weitere, noch bessere Vorschläge darauf aufzubauen.

Kurzbeschreibung

Ideen, die schon als ausgezeichnet betrachtet werden, können weiterentwickelt werden.

Nutzen

1. Eine Idee wird ausgewählt, wertgeschätzt und neben der aushängenden Fragestellung notiert. Damit bleibt die Ausgangsfrage im Blickpunkt und sowohl die erste gefundene Sprungbrett-Idee, wie auch alle folgenden Vorschläge können immer wieder damit abgeglichen werden.

Vorgehen

2. Die Gruppe wird aufgefordert, die Idee als Anlass und „Sprungbrett“ zu nehmen, um mit Blick auf die Zielstellung und die Idee ...

- ▶ weitere Ideen dieser Art zu entwickeln,
- ▶ sich zu ganz neuen Ideen inspirieren zu lassen,
- ▶ das Gegenteil von dieser Idee zu finden.

Eine Leitfrage dabei ist: „*Wohin kann diese Idee unser Denken führen? Was wäre noch besser/ausgefallener/origineller/...?*“

EBNE kann auch in der dritten Phase zum Einsatz kommen, wenn eine Technik z.B. mit *PMI* oder der *COCD-Box* vorausgewählt wurde und die Rohidee nachfolgend gestärkt werden soll.

Hinweise



Ideen-Tennis

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Partner- und Gruppentechnik	Einsteiger Fortgeschrittene	10–30 Min.	Standard

Kurzbeschreibung *Ideen-Tennis* (Jiri Scherer, 2006) ist eine Anknüpfungstechnik, die auch als kreatives Aufwärmenspiel genutzt werden kann. Dabei muss immer an einen vorhergehenden Vorschlag angeknüpft werden, bevor eine neue Idee geäußert werden kann.



Übertreibungen

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Einzel- und Gruppentechnik	Fortgeschrittene	30–45 Min.	Flipchart, Post-its

Kurzbeschreibung *Übertreibungen* („Exaggerated Objectives“; nach Robert W. Olson, 1980) ist eine Ideenfindungstechnik, bei der aufgabenbezogene Kriterien, an denen sich eine Lösung messen lassen muss, in beliebige Richtungen übertrieben werden, um als Sprungbrett für neue Ideen zu dienen.

Lotusblüten-Technik

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Gruppentechnik	Fortgeschrittene	45–120 Min.	Arbeitsformular (online)

Kurzbeschreibung Die *Lotusblüten-Technik* (nach Yasuo Matsumura), ist eine ruhige Ideenfindungstechnik. Ein zentrales Thema führt zu Ideen, die nachfolgend selbst zu Zentren für weitere Vorschläge werden.

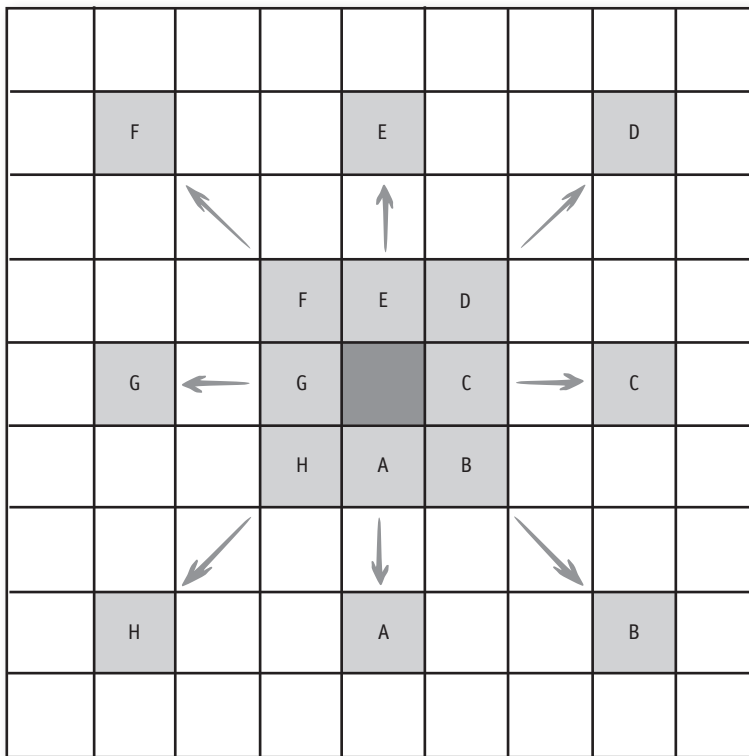
Die Technik ist von Vorteil, wenn es um das Weiterentwickeln bestehender Produkte oder Prozesse statt völliger Neuentwicklung geht.

Nutzen

1. Eine Idee, ein Thema, ein Problem oder eine Aufgabe wird in die Mitte eines Blattes gesetzt, das – vergleichbar den Blättern einer Lotusblüte – mit acht „Ideenblättern“ umgeben wird. Diese können nach einem ersten Durchgang jeweils das Zentrum für einen Folgeschritt werden.

Vorgehen

2. Die Teilnehmer suchen – jeder für sich – Ideen oder Lösungen für das zentrale Thema (■) und schreiben sie einzeln auf die acht „Ideenblätter“ (inneres Quadrat A-H).



3. Dann wird aus jedem Blütenblatt das Zentrum einer neuen Ideenfindung. Auf diese Weise haben sich bei jedem Teilnehmer rund um das Thema acht Zentren gebildet, zu denen wieder jeweils acht Ideen und Lösungen gefunden werden.

4. Abschließend können die Ideen gemeinsam gesichtet werden.

- Hinweise**
- ▶ Die Technik beruht auf dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung bereits vorhandener Gedanken.
 - ▶ Sie eignet sich besonders für Personen, denen ruhige Ideenfindungssitzungen eher liegen.



Doodles

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Einzeltechnik	Fortgeschrittene	25–45 Min.	Viel Papier

Kurzbeschreibung *Doodles* („Gekritzeln“, ursprünglich auch „Symbolic Representations“; nach Arthur B. VanGundy, 1988) ist eine grafische Ideenfindungstechnik. Zunächst erfolgt eine Entfernung von dem zu bearbeitenden Problem durch das Anfertigen von Skizzen und Kritzeleien, die sich jeweils auf das vorhergegangene Bild beziehen. Die Bilder werden anschließend als aus dem Problem heraus entstandene, aber problemferne Reize benutzt, um Ideen für die ursprüngliche Aufgabenstellung zu generieren.



Brainwalking

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Gruppentechnik	Einsteiger Fortgeschrittene	10–30 Min.	Flipcharts/Pinnwände

Brainwalking (Fritz Hellfritz), bezeichnet ein freies Ideensammeln mit Bewegung unter Beachtung einiger *Brainstorming*-Grundprinzipien. Die Ideen werden auf Plakate geschrieben, die im Raum verteilt sind. Bei diesem bewegten Brainstorming wechseln, im Gegensatz zum *Brain-writing*, nicht die Blätter, sondern die Teilnehmenden ihre Plätze, was Bewegung in den gesamten Prozess und auch in die Köpfe bringt.

Kurzbeschreibung

- ▶ Menschen in Bewegung bringen.
- ▶ Miteinander ins Gespräch kommen und sich gegenseitig anregen.
- ▶ Anonymität garantieren (im Vergleich zum Brainstorming).

Nutzen

1. Um Ideen zu verschiedenen Fragen oder zu verschiedenen Aspekten einer Fragestellung gleichzeitig zu sammeln, werden mehrere Flipcharts/Pinnwände im Raum verteilt aufgestellt.

Vorgehen

2. Alle Teilnehmer bewegen sich frei durch den Raum, kreuz und quer von Plakat zu Plakat und notieren ihre Einfälle und Ideen zu den Fragestellungen. Unter Einhaltung der Brainstorming-Grundregeln (s. S. 171) ist alles erlaubt, was die Ideenfindung anregt: gegenseitiges Ergänzen, informative Small-Talks ...

Variation 1: Die Teilnehmer haben das Recht, alle anderen Teilnehmer zu einzelnen Plakaten zu einem kurzen „Interims-Brainstorming“ einzuberufen, anschließend geht das normale Brainwalking weiter.

Variation 2: Das Brainwalking beginnt in einer ersten Runde mit z.B. drei bis vier kurzen, gemeinsamen Brainstormings (je Fragestellung und ausgehängter Flipchart eines). Diese werden nun nacheinander an allen bereits vorbereiteten Stationen durchgeführt. Danach beginnt die zweite Runde mit dem eigentlichen, individuellen Brainwalking.

Variation 3: Genau umgekehrt. Die erste Runde beginnt mit dem normalen Brainwalking, das alle individuell durchführen. Nach einer vorher festgelegten Zeit wandert die Gruppe dann als „Nachlese“ von Plakat zu Plakat. Die Moderation liest jeweils alle Punkte vor und fordert die Gruppe zu Ergänzungen im Brainstorming-Modus auf.

- Hinweise**
- ▶ Das Nutzen von Farben und das bewusste Kreuz- und Querschreiben kann die Gedanken zusätzlich stimulieren.
 - ▶ Je nach Vereinbarung können Ideen auch laut ausgerufen werden, um die anderen anzuregen.
 - ▶ Die Plakate können an ungewöhnlichen Positionen im Raum angebracht sein (wie z.B. auf dem Fußboden, um eine Säule herum).
 - ▶ Eine stimulierende Moderation bringt die Teilnehmer in Bewegung und regt sie an, neugierig zu sein.
 - ▶ Das Zusammenstellen (und gegebenenfalls die Variation) der Fragestellungen und ihr Anbringen im Raum erfordert Vorbereitung.

- Vorteile**
- ▶ Exzellente Mischung aus „lautem“ und „ruhigem“ Ideensammeln.
 - ▶ Bietet bei aller Offenheit eine gewisse Anonymität.
 - ▶ Ist vor allem für heterogene Gruppen gut geeignet, da unterschiedliche Ideen zusammengebracht werden, ohne dass sie konfrontativ aufeinanderprallen. Weil Menschen oft „Herdenverhalten“ zeigen und sich besonders in der Anfangsphase oft mit anderen Teilnehmern aus der gleichen (Herkunfts-)Gruppe durch den Raum bewegen, erfolgt die Begegnung mit „ungewohnten“ Ideen bei dieser Technik oft erst im späteren Verlauf.

- Nachteile**
- ▶ Die Technik ist raum- und materialintensiv und weniger geeignet für Räume, die durch viele Tische verstellt sind.
 - ▶ In der Regel zeitintensiver als etwa ein normales Brainstorming.

Galerietechnik

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Gruppentechnik mit Einzelelementen	Einsteiger Fortgeschrittene	90–120 Min.	Wandplakate

Kurzbeschreibung Bei der *Galerietechnik* (Horst Geschka, 1981) bearbeiten Teilnehmer zuerst ein „eigenes“ Flipchart-Blatt. Dann wandern sie im Raum umher und nehmen Inspirationen auf, um abschließend ihr eigenes Werk entsprechend zu ergänzen.

- Nutzen**
- ▶ Eigene Ideen grafisch und inhaltlich ausarbeiten und anschließend externe Inspiration einholen.
 - ▶ Ruhige Elemente (Individualarbeit) und bewegte Anteile (Rundgang) miteinander verbinden.

► Zu Beginn eine gewisse Grundanonymität sichern.

1. Im Raum verteilt Plakate an den Wänden aufgehängt, die der Anzahl der Teilnehmer entsprechen. Zu einer Aufgabenstellung bearbeitet jeder in einer vorher festgelegten Zeit ein Plakat, indem er Ideen sammelt und Lösungen skizziert.
2. Nach etwa 15–30 Minuten wird die Einzelarbeit unterbrochen und alle Teilnehmer bewegen sich frei durch den ganzen Raum, betrachten die Plakate der anderen und notieren sich Anregungen.
3. Nach etwa 20–30 Minuten kehrt jeder Teilnehmer wieder zu seinem Plakat zurück, ergänzt es und rundet sein Werk ab.
4. Anschließend können die Endergebnisse in Form einer Galerie-Präsentation vorgestellt werden.

Variante 1: Die Teilnehmer erhalten die Aufgabe, während des Rundgangs Anmerkungen, Ideen aber auch Fragen auf den „fremden Plakaten“ zu hinterlassen. Diese kann der „Eigentümer“ in seine abschließende Überarbeitung einbeziehen.

Variante 2: Die Galerietechnik lässt sich gut mit der SIL-Technik verbinden. Hierzu starten die Teilnehmer einzeln oder in kleinen Gruppen mit der Galerietechnik (Schritt 1-3) und führen dann die Ideen nach dem *SIL*-Gedanken zusammen.

Die beiden Hauptschritte, Eigenarbeit und Herumwandern, können auch wiederholt werden, bis sich geeignete Lösungen abzeichnen.

Vorgehen

Hinweise

Museum			
Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Gruppentechnik	Fortgeschrittene	30–90 Min.	Große Papierbögen, ggf. Pos-its

Museum (Michael Luther, 1999) ist eine eigenständige Variation der *Galerietechnik*. Hier wandern die Teilnehmer in einer festgelegten Reihenfolge zu anderen Plakaten. Der Positionswechsel wird so oft vollzogen, bis jeder Teilnehmer einmal Hand an jedes Plakat gelegt hat.

Kurzbeschreibung



Vernissage

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Gruppentechnik	Fortgeschrittene	30–90 Min.	Flipcharts/Wandplakate, dicke Stifte, Pinnadeln

Kurzbeschreibung Bei der Technik *Vernissage* (Michael Luther, 2002) wird zunächst ein *Brainwalking* durchgeführt. Im Anschluss erhalten alle Teilnehmer eines der gemeinsam beschrifteten Plakate, um es individuell und eigenverantwortlich auszugestalten.



XXX-Walk

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Gruppentechnik	Einsteiger	30–60 Min.	Arbeitsformular, (online) Wandplakate

Kurzbeschreibung Der *XXX-Walk* (Michael Luther, 2010) verbindet *Brainwriting 635*, den *Brainwriting-Pool* und *Brainwalking* miteinander und wird so unterschiedlichen Leistungsständen, Geschwindigkeitsansprüchen und Dynamikpräferenzen innerhalb einer heterogen zusammengesetzten Gruppe gerecht.



Ideen-Shopping

Eignung	Schwierigkeitslevel	Dauer	Material
Einzel- und Partnertechnik	Fortgeschrittene	45–120 Min.	Notizmaterial, ggf. ein Aufzeichnungsgerät

Kurzbeschreibung *Ideen-Shopping* (nach Arthur B. VanGundy, 1995) ist sowohl eine eher intuitive Ideenfindungstechnik als auch eine Inkubationstechnik. Bei dieser Technik wird der Gang in ein Kaufhaus bewusst genutzt, um Ideen zu stimulieren bzw. das Unbewusste anzuregen, in den „Ideen-suchmodus“ zu gehen.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen