



KÖPFE KREATIVER MACHEN

MIT KREATIVITÄTSSTECHNIKEN
NEUE IDEEN UND LÖSUNGEN FINDEN

Innovative Lösungsansätze, die ganz anders sind als die der Mitbewerber – das klingt nach einem Traum für jeden Unternehmer, oder nicht?

Im Arbeitsalltag ist es für viele Unternehmen heutzutage wichtiger denn je geworden, Innovationen hervorzubringen, denn up-to-date zu sein und immer vorne mitzumischen, ist durch die Geschwindigkeit, mit der Produkte und Dienstleistungen auf der ganzen Welt weiterentwickelt werden, quasi Pflicht. Was es da in erster Linie im Unternehmen braucht ist: Kreativität! Eine der großen Fehlannahme zur Kreativität ist jedoch, dass sie entweder vorhanden ist - oder eben nicht. Menschen, die davon ausgehen, dass sie selbst nicht so kreativ sind, wählen häufig sichere Lösungsansätze, wohingegen sich selbst als kreativ wahrnehmende Personen häufig mit einkalkulieren, dass ein kreativer Lösungsansatz auch mal schief gehen kann. Am Ende finden die Kreativen häufig eine andere Lösung, die auch funktioniert und ganz anders ist als der konventionelle, sichere Lösungsansatz. Die gute Nachricht ist aber: Jeder kann es mit Hilfe von Kreativitätstechniken schaffen, kreativer zu arbeiten. Marketing in Westfalen hat sich auf die Suche gemacht und mit der Autorin Charlotte P. Malycha eine echte Expertin im Bereich der Kreativitätsförderung gefunden. Die Professorin hat Formen von Kreativität und wie man diese gezielt fördern kann, zusammengefasst und stellt darüber hinaus unterschiedliche Kreativitätstechniken (u.a. die 6-3-5-Methode, Brainwriting etc.) vor, die Ihnen, Ihren Kollegen und Mitarbeitern auf dem Weg zu mehr Kreativität helfen können.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihr Team von „Marketing in Westfalen“

Inhaltsverzeichnis

Über die Autorin	4
Kann man Kreativität gezielt fördern?	5
Was ist Kreativität überhaupt?	6
Verschiedene Kreativitätsarten	6
Kreatives Chaos verläuft tatsächlich nach Plan	8
Detaillierte Phasenmodelle	8
Die eigene Kreativität gezielt stärken	10
Brainstorming – nicht so gut wie sein Ruf	10
Alternativen zum Brainstorming	11
Kreativität steigern – das können Sie tun	12
Gestaltung des Umfeldes	12
Fehler (wirklich!) zulassen	12
Sich selbst für kreativ halten	13
Kreativitätstechniken	14
Die 6-3-5 Methode	14
Brainwriting	16
Die Random-Input-Methode	17
SCAMPER	19
6-Hüte-Methode	21
Bewertungsmatrix	22

Über die Autorin

Charlotte P. Malycha ist Professorin für Wirtschaftspsychologie an der International School of Management (ISM), eine der führenden privaten Wirtschaftshochschulen. Die Diplom-Psychologin studierte und promovierte an der Bielefelder Universität sowie an der Universidad de Granada in Spanien. Bevor es sie 2017 an die ISM ins Rheinland zog, hat Charlotte P. Malycha viele mittelständige Unternehmen in Ostwestfalen in der Personalauswahl beraten und lange im Bertelsmann Konzern in Gütersloh gearbeitet.

Ihre Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere in der Förderung von Kreativität und Innovation, sowie in der Potentialdiagnostik im Rahmen einer Personalauswahl und bei New Work-Ansätze, die zu einem gesünderen und effektiveren Arbeiten führen können.

Neben der Lehre und der Forschung ist Charlotte P. Malycha als Trainerin und Coach tätig. In Kreativitätstrainings unterstützt sie Einzelpersonen, Gruppen oder auch Organisationen, die eigenen Kreativitätspotentiale gezielt zu nutzen. Sie verankert dabei wissenschaftliche Erkenntnisse mit spannenden Trainingsmethoden, um so ein kurzweiliges, aber gleichzeitig fundiertes und effektives Training zu ermöglichen. Darüber hinaus unterstützt sie als Coach Menschen in Umbruchsphasen (z. B. zwischen Schule und Beruf oder zwischen Studium und Beruf) sowie bei beruflichen Neuorientierungen. In diesen Veränderungsprozessen arbeitet sie stärkenorientiert und persönlichkeitszentriert, um Ihren Klienten zu helfen, den richtigen Weg zu finden und ihn anschließend zu gehen. In den Sommermonaten führt Charlotte P. Malycha eine Hütte in den Schweizer Alpen und bietet dort besondere Coaching-Workshops an.

Prof. Dr.

Charlotte P. Malycha



Kann man Kreativität gezielt fördern?



Die Welt verändert sich immer schneller, Innovationszyklen werden immer kürzer. Um mithalten und immer wieder wichtige Innovationen schaffen zu können, ist kreatives Handeln zu einer notwendigen Anforderung für viele Arbeitnehmer geworden. Dennoch denken viele Menschen, dass sie entweder kreativ oder unkreativ sind und dass man dies nicht ändern kann. Die meisten glauben, dass sie zu der letztgenannten Gruppe gehören und versuchen auch erst gar nicht, etwas Kreatives zu schaffen. Doch damit liegen sie falsch! Natürlich gibt es Unterschiede im kreativen Potential verschiedener Menschen. Aber jeder kann sein kreatives Potential in gewissen Maßen steigern. Das ist wie bei mathematischen oder sprachlichen Fähigkeiten. Wenn man sich häufig mit mathematischen Gleichungen beschäftigt, sie immer wieder übt, wird man besser – unabhängig davon, wie hoch das Ausgangsniveau war. Und genauso verhält es sich auch mit den kreativen Fähigkeiten. Wenn man diese gezielt übt und sich häufig mit kreativen Aufgaben beschäftigt, kann man seine Kreativität steigern!

Um gezielt die eigene Kreativität zu fördern, ist es zunächst wichtig, zu verstehen, wie Kreativität entsteht. Hier möchte ich Ihnen gerne mehr Informationen geben. Außerdem werde ich auch auf weitverbreitete Irrtümer rund um die Kreativität eingehen. Im Anschluss finden Sie dann verschiedene Techniken detailliert beschrieben, so dass Sie diese direkt mit Ihrem Team umsetzen können.

Was ist Kreativität überhaupt?



Wenige Begriffe üben eine so anziehende Wirkung aus wie „Kreativität“ und sind gleichzeitig so unscharf wie dieser. Kreativ wird sowohl die Kindergartenzeichnung eines Vierjährigen wie auch die Evolutionstheorie von Darwin bezeichnet. Neben Produkten können auch Menschen, Prozesse oder Umwelten „kreativ“ sein. Diese vier Bereiche bedingen sich zum Teil gegenseitig und sollten stets gemeinsam betrachtet werden. Wenn es darum geht, Kreativität zu steigern, können alle vier Bereiche mögliche Ansatzpunkte darstellen.

Verschiedene Kreativitätsarten

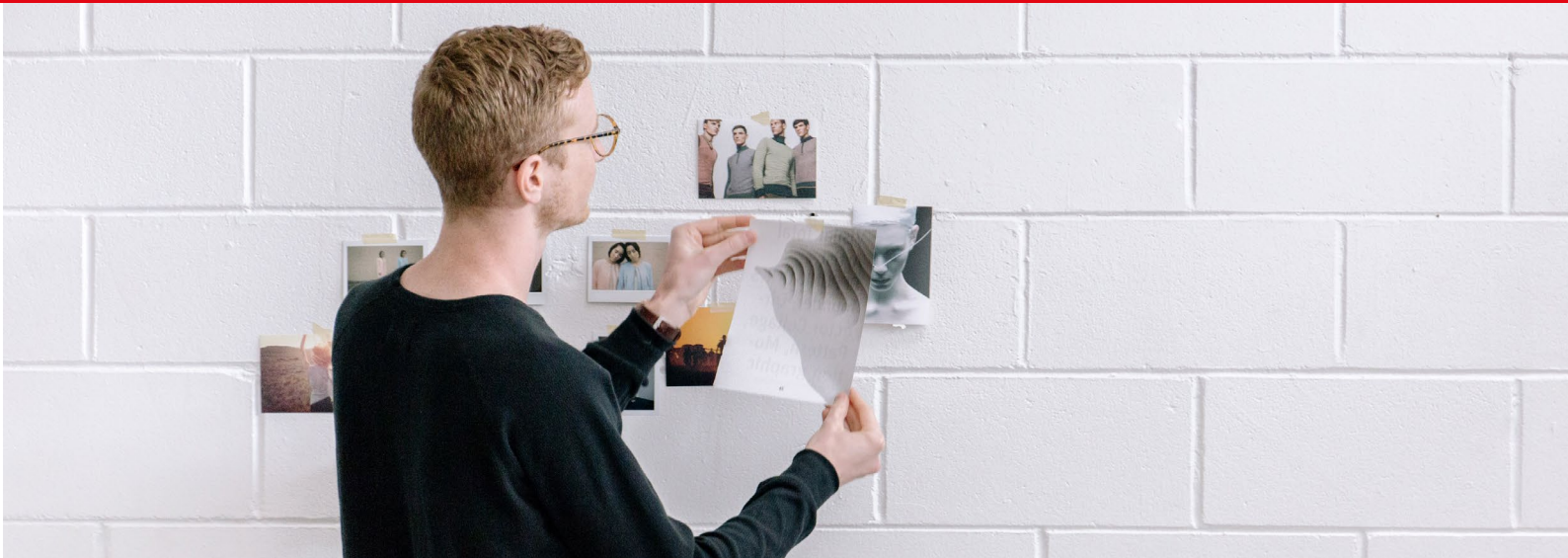
Die verschiedenen Facetten von Kreativität spiegeln sich auch in ihren unterschiedlichen Arten wider. Viele Menschen denken, dass nur große Erfindungen, wie das Auto, der Buchdruck oder das Mobiltelefon, sowie großartige Kunstwerke, wie die Sixtinische Kapelle oder Beethovens Sinfonien, als kreativ bezeichnet werden dürfen. Ohne Frage sind dies großartige, kreative Leistungen. Nichtsdestotrotz können auch alltäglichere Leistungen, bei denen ein Problem auf eine kreative Art und Weise gelöst wurde, unter Kreativität verstanden werden. Wenn ein Schüler am Konservatorium sein erstes Werk komponiert, ist es normalerweise nicht auf dem Level von Beethoven oder Mozart, dennoch hat er für sich etwas Neuartiges

geschaffen. Diese beiden unterschiedlichen Level der kreativen Leistung werden mit den Begriffen Genius-Kreativität und Alltags-Kreativität voneinander abgegrenzt. Andere benennen Sie mit „großer und kleiner Kreativität“. Für die meisten Menschen geht es um die Steigerung der Alltags-Kreativität – den kreativen Lösungen, die uns zwar keinen Nobelpreis einbringt, aber die uns helfen, eine Vorgehensweise besser abzuwickeln oder einen Kundenauftrag kreativ umzusetzen.

Eine andere Unterscheidung von Kreativität bezieht sich auf den jeweiligen Anwendungskontext. Musische oder künstlerische Kreativität unterscheidet sich stark von der Kreativität im Problemlösebereich. Bei letzterer geht es darum, auftretende Probleme bzw. gestellte Aufgaben auf eine kreative Weise zu lösen. Typischerweise werden nur die ersten beiden Bereiche als „kreative Bereiche“ angesehen. Nur der sei kreativ, der virtuos ein Instrument spielen kann oder der, der ein beeindruckendes Bild malen kann. Der Problemlösebereich ist jedoch der Bereich, der für die Wirtschaft am interessantesten ist. Daher fokussiert sich die Kreativitätsforschung vor allem auf diesen Bereich und untersucht die verschiedenen Phasen sowie die förderlichen Bedingungen. Es ist u. a. für die Wirtschaft elementar, gerade im Bereich der Prob-

lemlöse kreativität die Fähigkeiten der einzelnen Menschen zu erhöhen. Um dies machen zu können, ist es wichtig, zu verstehen, wie Kreativität verläuft.

Kreatives Chaos verläuft tatsächlich nach Plan



Viele Menschen denken, dass sich Kreativität nicht planen lässt, sondern zufällig passiert: Die „Kreativen“ ziehen sich zurück in ihr Kämmerchen und irgendwann, ganz plötzlich schlägt der Geistesblitz ein und sie haben eine gute Idee. Dem ist nicht ganz so. Kreativität ist kein mysteriöser Sprung ins Ungewisse, sondern ein klarer Prozess, der in den einzelnen Phasen verläuft, die auch gezielt unterstützt werden können.

Ganz grob können die divergenten und die konvergenten Phasen voneinander unterschieden werden. Divergente Phasen umfassen Prozesse, in denen Ideen in alle Richtungen gehen. Prozesse, in denen aus diesen Ideen diejenigen ausgewählt werden, die man weiterverfolgen möchte, nennt man konvergent. Typischerweise wird Kreativität lediglich mit den divergenten Phasen gleichgesetzt. Dies ist jedoch zu kurz gedacht. Entwickelt man für eine Fragestellung sehr viele, sehr unterschiedliche Lösungen, ist das der erste Schritt. Aber erst indem man die verschiedenen Lösungen auf ihre Güte und ihre Einsatzfähigkeit prüft, kann man ein wahrnehmbares Produkt entwickeln, welches dann weiterkommuniziert werden kann. Somit sind für kreative Leistungen sowohl die divergenten als auch die konvergenten Phasen notwendig.

Detaillierte Phasenmodelle

Die grobe Unterteilung in die divergenten und konvergenten Prozesse kann noch weiter verfeinert werden. Mumford und Kollegen (2012) haben ein Phasenmodell aufgestellt, welches die einzelnen Schritte im kreativen Prozess beschreibt. Diese acht verschiedenen Phasen geben uns auch Hinweise darauf, auf welche Handlungen man sich fokussieren sollte, um etwas Kreatives zu schaffen:

- 1 In der ersten Phase wird das jeweilige Problem bzw. die zu lösende Fragestellung definiert. Man stellt zunächst fest, wo genau der Verbesserungsbedarf liegt bzw. was genau die Fragestellung ist. Der erste Teil dieser Phase – die Problementdeckung – kann sowohl intentional als auch unbewusst verlaufen. Je klarer am Ende die Problemdefinition steht, umso gezielter können nachfolgende Prozesse verlaufen.
- 2 Für kreative Leistung, ist es wichtig, Expertise zu haben. Daher fokussiert die zweite Phase die Sammlung von Informationen, die sich auf die Fragestellung beziehen bzw. darüber hinausgehen. Diese Informationen können aus dem eigenen, bereits vorhandenen Wissen stammen oder auch neu erworben werden, indem man sich

in neue Themenbereiche einarbeitet. Je mehr Informationen vorliegen, umso kreativer können die Outcomes am Ende des Prozesses werden.

3 In der dritten Phase werden die gesammelten Informationen in entsprechende Kontexte eingebettet und somit kategorisiert. Mit der Einbettung der verschiedenen Informationen in größere Bedeutungseinheiten, wird die große Menge an Informationen verarbeitbar. Da unser kognitiver Speicher begrenzt ist, ist es elementar, dass wir ihn nicht durch eine große Menge an Einzelinformationen belegen, sondern die Informationsmenge durch Gruppierung in Kategorien reduzieren.

4 Sind die Informationen in größere Konzepte eingebettet, versucht man in der vierten Phase die verschiedenen Konzepte miteinander zu kombinieren. Besonders gute Ideen entstammen der Kombination von sehr unterschiedlichen Konzepten. Wenn zwischen entfernten, nicht offensichtlich ähnlichen Dingen eine Analogie wahrgenommen wird, führt dies häufig zu einer kreativen Idee. Manchmal benötigt man in dieser Phase Abstand von der jeweiligen Fragestellung, um zu besonders ungewöhnlichen Kombinationen zu kommen. Dies wird auch Inkubation genannt. In der Inkubationszeit wird nicht bewusst über die Fragestellung nachgedacht. Dadurch, dass man sich nicht mehr auf die üblichen, offensichtlichen Gedankenwege konzentriert, kann eine Analogie zwischen Konzepten gezogen werden, die man sonst nicht in Verbindung bringen würde. Häufig kommen einem so gute Ideen beim Joggen, vor dem Einschlafen oder unter der Dusche – eben dann, wenn man nicht konkret über das Problem nachdenkt.

5 Durch die verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten werden in der nächsten Phase Ideen generiert. Das ist die Phase, die von Laien häufig mit Kreativität gleichgesetzt wird. Denn in dieser Phase wird etwas Wahrnehmbares entwickelt. Da

man die vorherigen Phasen häufig nicht beachtet, kann der Eindruck entstehen, dass eine kreative Idee sich aus dem Nichts entwickelt hat und wie ein Geistesblitz einfach da war.

6 In der Phase der Ideengenerierung ist es noch irrelevant, ob die Ideen später tatsächlich umsetzbar sind oder nicht. Diese Prüfung findet erst in der sechsten Phase, der Ideenevaluation statt. Ideen werden nun kritisch auf ihre Umsetzbarkeit geprüft. Hierbei werden der Bezug zu der Fragestellung sowie kritische Umweltfaktoren und Einschränkungen genau untersucht.

7 Die Ideen, die die Evaluation bestehen, werden in der Phase der Ideenimplementierung umgesetzt. Aktionen werden hierfür geplant und die notwendigen Ressourcen aufgewendet. Beispielsweise wird ein Prototyp entwickelt und Marketingkampagnen ausgeführt.

8 Bei der Umsetzung zeigen sich zumeist neue Probleme, die gelöst werden müssen. Daher findet in der letzten Phase des Kreativitätsprozesses das Handlungsmonitoring statt. Es wird geprüft, ob sich der gewünschte Erfolg eingestellt hat bzw. ob neue Probleme aufgetreten sind. Ist das Problem nicht vollständig gelöst, startet der Kreativitätsprozess erneut – ggf. mit einer modifizierten Fragestellung.

Die Trennung dieser Phasen ist vor allem in der Theorie wichtig, um die zugrundeliegenden Prozesse zu identifizieren und anschließend gezielt steigern zu können. In der Praxis verschwimmen die Grenzen zwischen den Phasen häufig, so dass sie nicht klar unterscheidbar sind. Dies gilt insbesondere für die Phasen der Informationssuche und ihrer Einbettung in Konzepte sowie der Konzeptkombination und der Ideengenerierung. Nichtsdestotrotz ist das Wissen über die verschiedenen Phasen auch für den Anwender wichtig, um die eigene Kreativität gezielt fördern zu können.

Die eigene Kreativität gezielt stärken



Je besser und intensiver im Kreativitätsprozess die einzelnen Phasen verlaufen, umso größer ist der kreative Output am Ende. Demnach gilt es, die verschiedenen Phasen gezielt zu stärken. In vielen Studien wurde herausgefunden, dass gerade die Stärkung der Phasen der Problemdefinition, der Informationssuche, der Konzeptkombination und der Ideenevaluation den kreativen Output am stärksten verbessern. Diese verschiedenen Phasen bedingen sich teilweise auch gegenseitig. Je klarer die Fragestellung, um so gezielter können passende Informationen gesammelt werden. Je mehr Informationen vorhanden sind, umso größer ist die Basis für die Konzeptkombination.

Brainstorming – nicht so gut wie sein Ruf

Verschiedene Kreativitätstechniken setzen genau an diesen Phasen an und versuchen sie zu steigern. Die bekannteste und am häufigsten eingesetzte Kreativitätstechnik ist das Brainstorming (Osborn, 1963). Die Ironie der Sache besteht darin, dass seit ca. 30 Jahren nachgewiesen wurde, dass und warum Brainstorming in der herkömmlichen Variante nicht funktioniert.

Die Methode sieht vor, dass eine Gruppen von 4 - 12 Personen zu einer gegebenen Fragestellung spontan ihre Einfälle äußern soll. Ein Moderator notiert diese für alle sichtbar (z. B. an einem

Whiteboard). Wichtig bei der Methode ist, dass die Ideen in der Generierungsphase nicht bewertet werden sollen. Die Bewertung findet erst anschließend statt. Beim Brainstorming wird die Quantität der Ideen in den Vordergrund gestellt. Man hatte nämlich herausgefunden, dass die Menge der generierten Ideen mit ihrer Qualität in einem Verhältnis von ca. 1:10 zusammen hängt. Das bedeutet, dass jede 10. Idee im Durchschnitt sehr gut ist. Je mehr Ideen generiert werden, umso mehr sind darunter, die man verwenden kann (vgl. Schuler & Göhrlich, 2007).

Nichtsdestotrotz fanden Diehl und Stroebe (1987) heraus, dass Einzelpersonen mehr – und damit auch bessere – Ideen produzierten als Personen, die beim Brainstorming in Gruppen arbeiteten. Hauptursache der Prozessverluste wird in der Blockierung gesehen, die für jede Einzelperson damit eintritt, dass sie warten muss, bis eine andere Person ihre Ideen geäußert hat. Hat sich die Gruppe bereits auf eine Richtung geeinigt, werden nur noch selten Ideen genannt, die in eine ganz andere Richtung führen. Dadurch gehen viele gute Ideen verloren. Hinzu kommt eine Bewertungsangst, die insbesondere bei introvertierten, schüchternen Menschen vorherrscht. Diese Personen äußern bestimmte Ideen nicht, da sie Angst davor haben, was andere über sie denken könnten. Meist

werden dadurch die besonders ungewöhnlichen Ideen, die das Potential zu hoher Kreativität haben, nicht genannt.

Auch wenn vor 30 Jahren herausgefunden wurde, dass Brainstorming nicht die erhoffte Wirkung bringt, wird es dennoch gerne eingesetzt. Ein Grund dafür ist, dass jeder Teilnehmer das Gefühl hat, substantiell etwas zu der finalen Idee beigetragen zu haben – unabhängig ob dem so ist oder nicht. Damit löst Brainstorming ein sehr positives Gefühl bei den Anwendern aus. Ein anderer Grund für den häufigen Einsatz ist, dass die Technik bereits bekannt ist und somit sehr leicht angewendet werden kann. Andere Techniken müssten zunächst eingeübt werden und hätten in der Anfangszeit noch nicht den großen Mehrwert, da sich die Anwender erst mit der neuen Methode vertraut machen müssten.

Alternativen zum Brainstorming

Der Ansatzpunkt des Brainstormings – möglichst viele verschiedene Ideen zu generieren – ist nach wie vor sinnvoll. Es ist nur wichtig, die Produktivitätsverluste zu verhindern. Daher gibt es einige Weiterentwicklungen des Brainstormings, wie die 6-3-5 Technik oder das Brainwriting, die diese Prozessverluste umgehen.

Darüber hinaus kann man auch an jeder anderen Phase des Kreativitätsprozesses ansetzen, um den kreativen Output am Ende zu erhöhen. Gezielt kann z. B. die Fragestellung klarer definiert und mit Unteraspekten ausgefüllt, die Phase der Informationssammlung verlängert oder die Kombination von verschiedenen Konzepten angeregt werden. Um diese verschiedenen Prozesse zu steigern empfiehlt sich die Anwendung von Kreativitätstechniken. Ich stelle Ihnen hier einige vor. Sie können diese Techniken entweder einzeln anwenden oder sie miteinander kombinieren. Natürlich können Sie die Techniken auch modifizieren und so verändern, dass Sie sie sehr gerne anwenden. Denn der Spaß bei der Sache ist ebenfalls ein Faktor, der die Kreativität erhöhen kann. Versuchen Sie, sich nicht in

ein Schema pressen zu lassen, sondern gehen Sie – wie ein Kind – spielerisch die Herausforderungen an.

Wenn Sie die Kreativität steigern wollen, ist der erste Ansatzpunkt die Steigerung der divergenten Phasen. Lassen Sie aber nicht die konvergenten Phasen außer Acht. In den konvergenten Phasen geht es darum, aus der Vielzahl an generierten Ideen die Ideen herauszufinden, die weiterverfolgt werden sollen. Dafür ist es sinnvoll, sich ein Schema zu entwickeln, wie die verschiedenen Ideen bewertet werden können. Eine Möglichkeit ist die Bewertungsmatrix, die die genannten Ideen in verschiedenen Kriterien prüft.

Kreativität steigern – das können Sie tun



Es gibt vielfältige Ansatzstellen, um die Kreativität zu steigern. In den zu Beginn genannten Definitionen sind davon einige aufgeführt. Neben der Steigerung des Prozesses durch die Anwendung von Kreativitätstechniken, kann die kreative Leistung auch durch die Gestaltung des Umfeldes sowie durch eine veränderte Wahrnehmung der eigenen Fähigkeiten erhöht werden.

Gestaltung des Umfeldes

Wir kennen alle die Bilder der Arbeitsbereiche von Google, Facebook und Co. Ausgestattet mit Kreativräumen, Hängematten, Tennisplätzen und vielem Weiteren sollen sie die Kreativität der Mitarbeiter anregen. Diese „Spielplätze“ sollen den Spaß an der Arbeit wieder erlebbar machen und somit die intrinsische Motivation fördern. Dies stellt eine gute Möglichkeit dar, um die Kreativität zu fördern, jedoch ist es nicht für jedes Unternehmen umsetzbar. Neben Kreativräumen, Hängematten und Tennisplätzen gibt es aber viele weitere Möglichkeiten, das Arbeitsumfeld so zu gestalten, dass mehr Kreativität aufkommen kann. Es geht dabei vor allem um die Art und Weise, wie gearbeitet wird. So helfen insbesondere die folgenden Punkte, die Kreativität zu erhöhen:

- Vergeben Sie herausfordernde, aber fähigkeitsangemessene Aufgaben, die weder zu einer Unter- noch zu einer Überforderung führen und die zu den Interessen der Beschäftigten passen
- Lassen Sie gelegentlich die Aufgaben wechseln
- Bieten Sie einen leichten Zugang zu Informationen und -systemen
- Gestalten Sie eine angenehme Arbeitsumgebung sowie ein positives Arbeitsklima
- Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter
- Vermeiden Sie Stressoren wie Lärm und überhöhte Kontakthäufigkeit
- Bieten Sie Rückzugsmöglichkeiten
- Geben Sie Zeit für Ideen
- Bieten Sie (Freiräume für) Anregungen

Damit erhöhen Sie – auch ohne Hängematte und Tennisplätze – substantiell die Möglichkeit, dass sich kreative Ideen entwickeln können.

Fehler (wirklich!) zulassen

Kreativität lebt von einer spielerischen Herangehensweise. Dies kann man häufig bei Kindern beobachten. Sie probieren so lange etwas aus, bis es klappt. Die vielen Versuche, bei denen es schiefgegangen ist, zählen sie nicht. Auch bei den großen Erfindungen werden häufig die zig Versuche,

bei denen etwas nicht geklappt hat, nicht weiter thematisiert. Wenn es das richtige Ergebnis bringt, sind wir durchaus bereit, Fehler auf dem Weg zuzulassen. Wer findet nicht die vielen Versuche von Edison in Ordnung, die er gebraucht hat, um die Glühbirne zu entwickeln?

Anders sieht es hingegen aus, wenn wir nicht sicher sind, ob wirklich ein grandioses Produkt in den vielen Versuchen entsteht. Dann werden Fehler häufig nicht toleriert. Die spielerische Vorgehensweise wird als Zeitverschwendung abgestempelt. Außerdem kommen wir uns manchmal ganz schön „blöd“ vor, wenn wir verrückte Ideen äußern – zum Teil liegt das sicherlich auch an der unpassenden Reaktion der Kollegen oder des Chefs auf solche Ideen. Doch all das reduziert das Aussprechen von ungewöhnlichen Ideen, die man aber für große kreative Leistungen benötigt. Denn nur wenn Fehler – oder im ersten Schritt nicht perfekte Lösungen – wirklich erlaubt sind, kann etwas Neues und Kreatives entstehen. Sich dies bewusst zu machen hilft dabei, eine Fehlertoleranz zu entwickeln und den spielerischen Fokus von Kindern wieder einzunehmen. Das alleinige Bewusstmachen der Fehlertoleranz bzw. das Niederschreiben dieser in den Unternehmenswerten reicht allerdings noch nicht aus. Es ist wichtig, dass die Fehlertoleranz wirklich gelebt wird. Hilfreich dafür ist, wenn Mitarbeiter auch mal mitbekommen, dass ihre Chefs eine übertriebene Idee haben und dass das nicht lächerlich, sondern gut ist.

Sich selbst für kreativ halten

Auch wenn sich das so anhört, als würde man sich etwas vormachen: Hammond und Kollegen haben 2011 herausgefunden, dass Menschen, die sich für kreativ halten, es auch sind. Man vermutet, dass Menschen, die sich für kreativ halten, viel häufiger Situationen aufsuchen, in denen sie ihre Kreativität ausleben können. Demnach trainieren sie regelmäßig ihre kreativen Fähigkeiten. Hier gilt wie auch in vielen anderen Bereichen: „Übung macht den Meister“. Zudem gehen Menschen, die sich für

kreativ halten, häufig spielerischer an Herausforderungen heran. Sie sind freier in der Konzeptkombination und versteifen sich nicht auf eine sichere – und damit meist unkreative – Lösung. Damit ist es für sie normal, dass auch mal etwas schiefgeht. Dies kalkulieren sie schon mit ein. Und so können kreative Lösungen entstehen.

Wenn Sie also Kreativität gezielt fördern möchten, gibt es vielfältige Möglichkeiten. Nutzen Sie Kreativitätstechniken! Das Schöne daran ist, dass die meisten Techniken sehr leicht anzuwenden sind und große Effekte zeigen, wenn man sich ganz darauf einlässt. Doch unabhängig von bestimmten Techniken - das Allerwichtigste um kreativ zu sein ist, einfach mal anzufangen! Anzufangen, etwas Neues auszuprobieren – selbst, wenn es dann noch nicht perfekt ist und man sich etwas blöd vor kommt. Anzufangen, neue Blickwinkel einzunehmen – denn dann kann auch etwas Neuartiges entstehen. Anzufangen, wieder spielerisch an Aufgaben heranzugehen und sich ganz auf etwas einzulassen. Und anzufangen, „Ja, und ...“ statt „Ja, aber ...“ zu sagen – bei kleinen Schwächen einer Idee diese nicht komplett abzulehnen, sondern viel mehr diese weiterzuentwickeln. Dann macht das Kreativ sein auch Spaß und es entstehen die interessantesten Ideen, die man sich in den kühnsten träumen nicht ausmalen kann.

Kreativitätstechniken



Im Folgenden finden Sie verschiedene Kreativitätstechniken. Natürlich gibt es noch wesentlich mehr. Häufig sind dies aber Abwandlungen der beschriebenen Techniken. Probieren Sie diese daher mal aus und schauen Sie, welche Sie besonders mögen. Aber denken Sie daran, dass auch eine Technik erlernt werden muss. Das bedeutet, dass sie zunächst etwas mehr Ressourcen bindet und kurzfristig die Leistung mindern kann, bevor sie in der Lage ist, ihr Potential zu entfalten.

Die 6-3-5 Methode

Die 6-3-5 Methode (Rohrbach, 1969) ist eine Weiterentwicklung des bekannten Brainstormings. Der Name leitet sich von der Vorgehensweise ab: 6 Personen überlegen sich jeweils 3 Ideen in 5 Minuten. Je nach Gruppe und Zeit könnte man z. B. auch eine 8-3-3 Technik daraus machen.

So funktioniert sie:

- 1 Klären Sie die genaue Fragestellung, die Sie bearbeiten möchten.
- 2 Jeder der 6 Teilnehmer nimmt sich ein Blatt, auf dem 3 Spalten und 6 Zeilen eingezeichnet sind. In der oberen Spalte notieren Sie 3 Ideen, die Sie am sinnvollsten halten. Dafür haben Sie 5 Minuten Zeit.
- 3 Die Blätter werden im Uhrzeigersinn an den Nachbarn weitergegeben. Jetzt geht es darum, die auf dem Blatt stehenden Ideen weiterzuentwickeln oder zu ergänzen. Lösen Sie sich in diesem Schritt von Ihren vorherigen Ideen und lassen Sie sich ganz auf die Ideen auf dem Blatt ein. Ihre Weiterentwicklungen notieren Sie in der nächsten Zeile.
- 4 Danach geben Sie das Blatt weiter und führen Schritt 3 so lange aus, bis jeder der Teilnehmer jedes Blatt in der Hand hatte.

6-3-5 Methode

Idee 1	Idee 2	Idee 3

- 5 Am Ende können die verschiedenen Ideen auf ihre Umsetzung und ihre Güte geprüft werden.

Brainwriting

Eine ähnliche Methode wie die 6-3-5-Technik ist das Brainwriting (Geschka, Schauder, & Schlicksupp, 1976). Auch diese Methode stammt vom Brainstorming ab, ist aber anders als das Brainstorming ebenfalls schriftlich, um die Prozessverluste zu vermeiden. Anders als die 6-3-5 Methode ist das Brainwriting nicht so reglementiert. Die Methode ist für ein kleines Team geeignet.

So funktioniert sie:

- 1 Klären Sie die genaue Fragestellung, die Sie bearbeiten möchten.
- 2 Legen Sie Karten aus und geben Sie jedem Teilnehmer einen Stift. Sinnvoll hat sich erwiesen, mit einer Pinnwand zu arbeiten.
- 3 Nun schreibt jeder seine Ideen auf eine Karte und hängt diese an die Pinnwand. Für jede neue Idee nimmt man sich eine neue Karte. Vermutlich kommen am Anfang ähnliche Ideen zustande. Hängen Sie diese zusammen, so dass sie einen „Ideenbereich“ bilden.
- 4 Hat man irgendwann keine Ideen mehr, entwickelt man die Ideen der anderen Teilnehmer weiter. Dies kann man entweder auf der gleichen Karte notieren oder auf einer neuen, die man zu der ursprünglichen Karte hängt.
- 5 Am Ende evaluieren Sie die verschiedenen Möglichkeiten hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit und Güte.

Die Random-Input-Methode

Die Random-Input-Methode (de Bono, 1992) – oder auf Deutsch auch Reizwort-Technik genannt – geht davon aus, dass man neue Ideen bekommt, wenn man verschiedene Konzepte miteinander kombiniert. Selbst wenn diese Konzepte zunächst nicht zusammen zu passen scheinen. Das verwendete Reizwort kann Sie auf neue Ideen bringen, an die Sie sonst nicht gedacht hätten. Es erzeugt einen neuen Blickwinkel und weckt Assoziationen, die dann mit der jeweiligen Fragestellung kreativ verknüpft werden können.

So funktioniert sie:

- 1 Schreiben Sie zunächst alle Ideen auf, die Sie schon im Kopf haben. So machen Sie den Kopf frei für die weiteren Schritte.
- 2 Schlagen Sie ein Lexikon (oder ein anderes Buch) auf und nehmen Sie den ersten Begriff, der Ihnen ins Auge sticht. Halten Sie nicht Ausschau nach einem „passenden“ oder einem „guten“ Begriff, sondern nehmen Sie wirklich den ersten Begriff. Je weniger der Begriff zu der eigentlichen Fragestellung passt, umso besser.
Statt einem *Reizwort* können Sie auch ein *Reizbild* verwenden. Suchen Sie dieses z. B. aus einem Magazin, einer Sammlung oder einer Zeitung. Das weitere Vorgehen bleibt dasselbe.
- 3 Assoziieren Sie nun zu diesem Reizwort (nicht zu der eigentlichen Fragestellung). Überlegen Sie nicht, ob der Begriff passt. Er passt nicht! Das Reizwort soll Ihre Gedanken gezielt auf ganz andere Bereiche lenken. Sie können z. B. darüber nachdenken...
 - ...wie Sie das Reizwort beschreiben würden
 - ...welche Adjektive oder Eigenschaften Ihnen zu dem Reizwort einfallen
 - ...was das Reizwort kann bzw. was es in keinem Fall kann
 - ...womit Menschen das Reizwort verbinden
 - ...welche Bilder dadurch geweckt werden
 - ...welche Fähigkeiten es hat und wie es genutzt werden kann
 - ...wie es funktioniert
 - ...was das Besondere an dem Reizwort ist
- 4 Verknüpfen Sie anschließend Ihre Assoziationen mit der eigentlichen Fragestellung. Sie können sich dabei bspw. fragen...
 - ...welche Verbindung es zwischen den gefundenen Assoziationen und der Aufgabe gibt
 - ...was vergleichbar ist
 - ...welche Assoziationen zur Lösung der Aufgabe eingesetzt werden können
- 5 Anschließend bewerten Sie die entstandenen Ideen auf ihre Umsetzbarkeit und ihre Güte.

Ein Beispiel für die Random-Input-Methode: Sie sollen eine automatische Warnanlage für Bergleute, die auf dem Rückweg vom Abbau zum Schacht auf dem Förderband fahren und dabei einschlafen, entwerfen. Wie kann der Alarm aussehen, der sie rechtzeitig vor der nächsten Band-Übergabe-Station weckt?

Das Reizwort lautet „Bierflasche“. Zu dem Reizwort sind Ihnen folgende Assoziationen eingefallen:

1. Steht unter Druck
2. Zischt beim Öffnen
3. Spritzt beim Öffnen
4. Braunes Glas
5. Chemie des Bieres
6. Bier ist kühl

Daraus entwickeln sich folgende Lösungsideen für Ihr eigentliches Problem:

- Aus (1): Den Bergmann „unter Druck setzen“, indem z. B. eine Schaumstoffrolle über das Gummiband poltert und ihn weckt
- Aus (2): Vor der Absteigestelle Druckluft aus besonders lauten Spezialdüsen ausblasen und den Kumpel durch das Zischen wecken (ggf. sogar intermittierend)
- Aus (3): Wasserdüsen spritzen die Kumpel nass (Gegen diesen Vorschlag hatten jedoch die Berufsgenossenschaft, Knappschaft und Gewerkschaft etwas einzuwenden ;-)
- Aus (4): In die Helme der Bergmänner Farbe mischen, die mit einem Spezialdetektor identifiziert werden kann und einen Stillstand des Bandes auslöst, sobald die Bergmänner am Ziel sind
- Aus (5): Detektor, die die spezielle Zusammensetzung des menschlichen Atems erfasst
- Aus (6): Temperatursensor, der die Temperaturdifferenz zwischen dem menschlichen Körper und der Kohle auf dem Band identifiziert

SCAMPER

SCAMPER (Eberle, 1971) eignet sich besonders gut für die Weiterentwicklung von Produkten oder Prozessen. Die Methode hilft, in verschiedene Richtungen weiterzudenken. SCAMPER ist eine Art Checkliste, an der man sich im Team oder auch alleine entlang hangeln kann. SCAMPER ist ein Akronym und steht für die sieben verschiedenen Schritte, über die Sie nachdenken sollen ([s. Tabelle S. 20](#)).

So funktioniert sie:

- 1 Definieren Sie zunächst, was Ihr Problem bzw. Ihre Fragestellung ist. Möchten Sie SCAMPER im Team anwenden, hilft es, einen Moderator festzulegen. Dieser regelt, wie und wie lange die Checkliste bearbeitet werden soll.
- 2 Anschließend bearbeiten Sie die Punkte der Checkliste nacheinander. Dabei können Sie auch die dazugehörigen Fragen nutzen. Sie müssen sich nicht stur an die Reihenfolge halten, sondern können auch zwischen den Punkten hin- und herspringen. Kümmern Sie sich in diesem Schritt nicht darum, ob die Lösungen praktikabel sind. Auch sehr abwegige Ideen können die Ausgangsbasis einer sinnvollen, kreativen Lösung sein.
- 3 Im letzten Schritt bewerten Sie die verschiedenen Ideen auf ihre Umsetzbarkeit und überlegen, welche Idee Sie weiterverfolgen möchten.

S	Substitute	Ersetzen	Jemand anderes? Etwas anderes? Andere Zutaten? Anderes Material? Anderer Prozess? Andere Antriebskraft? Anderer Ort? Anderer Ansatz? Anderer Ton der Stimme?
C	Combine	Kombinieren	Wie wäre es mit einer Mischung? Ein Zusammenschmelzen? Eine Auswahl? Ein Ensemble? Einheiten verbinden? Zweckmäßigkeiten verbinden? Vorzüge verbinden? Ideen verbinden?
A	Adapt	Anpassen	Was sonst ist wie das hier? Welche neuen Ideen bringt es mit sich? Bietet die Vergangenheit Parallelen? Was könnte ich nachmachen? Wen könnte ich nachmachen?
M	Modify	Modifizieren	Vergrößern? Was könnte man hinzufügen? Verkleinern? Was könnte man entfernen? Eine neue Wendung? Bedeutung, Farbe, Bewegung, Ton, Reihenfolge, Form, Gestalt verändern? Höhere Häufigkeit? Stärker? Länger? Etwas weglassen? Rationalisieren? Trennen?
P	Put to other uses	Den Nutzen ändern	Weisen Form, Gewicht oder Struktur auf andere Nutzungsmöglichkeiten hin? Etwas auf neue Art und Weise benutzen? Anderer Nutzen bei Veränderung? Kontext ändern?
E	Eliminate	Entfernen	Was, wenn wir dieses oder jenes weglassen? Weniger Teile? Zusammengefasst? Niedriger? Kürzer? Leichter? Untertreiben? Wie können wir weniger zu mehr machen? Worauf können wir verzichten?
R	Rearrange Reverse	Umstellen, Ins Gegenteil kehren	Auf den Kopf stellen? Wie sieht es mit Gegensätzen aus? Rollen tauschen? Den Spieß umdrehen? Teile vertauschen? Andere Reihenfolge? Geschwindigkeit ändern? Den Ablaufplan ändern? Ursache und Wirkung vertauschen?

6-Hüte-Methode

Die von Edward de Bono (1992) entwickelte Technik kann sowohl von Ihnen alleine als auch in einer Gruppe durchgeführt werden kann. Diese Methode ist besonders für komplexe Aufgabenstellungen sowie zur Bewertung und Optimierung von bereits erarbeiteten Lösungen geeignet. Die 6 Hüte stellen unterschiedliche Foki dar, die das Denken in der jeweiligen Phase lenken sollen. Statt einem Hut, kann man natürlich auch ein Armband, eine Tischkarte oder etwas anderes in der jeweiligen Farbe nutzen. Wichtig ist nur, dass alle Teilnehmer wissen, in welcher Phase man sich gerade befindet und dass man sich ganz auf den jeweiligen Fokus einlässt. Bei dieser Technik ist ein Moderator sinnvoll, der genanntes verschriftlicht und auch zur Einhaltung der jeweiligen Phase ermahnt. Nacheinander werden folgende Phasen durchlaufen:

- 1 Der *weiße* Hut steht für analytisches Denken, die Konzentration auf Tatsachen und eine objektive Haltung
- 2 Der *rote* Hut symbolisiert emotionales Denken und Empfindungen, die Konzentration auf Gefühle und Meinungen sowie eine subjektive Haltung
- 3 Der *schwarze* Hut soll kritisches Denken in den Mittelpunkt stellen. Betrachten Sie Risiken und Probleme, äußern Sie Ihre Skepsis, Ihre Ängste und Ihre Kritik – jedoch in objektiver Haltung
- 4 Der *gelbe* Hut stellt optimistisches Denken in den Fokus. Was ist das Best-Case-Szenario? Nehmen Sie hier eine spekulative Haltung ein.
- 5 Der *grüne* Hut soll kreatives und assoziatives Denken anregen. Hier geht es um neue Ideen und Kreativität. Nehmen Sie eine konstruktive Haltung ein.
- 6 Der *blaue* Hut steht für ein ordnendes und moderierendes Denken. Er überblickt die Prozesse auf einer Meta-Ebene und nimmt die Big-Picture-Haltung ein.

Diese Technik ist etwas ausgefallener und erfordert einen hohen spielerischen Fokus bei den Teilnehmern. Lassen Sie sich daher ganz darauf ein. Bei dieser Methode werden sowohl die divergenten als auch die konvergenten Phasen des Kreativitätsprozesses angesprochen und miteinander verzahnt.

Bewertungsmatrix

Die Methode der Bewertungsmatrix ist eine Methode, um aus den vielen genannten Ideen die Idee zu identifizieren, die weiterverfolgt werden soll. Damit ist es eine Technik, die nur die konvergente Phase fokussiert. Sie kann sehr gut nach einer anderen, divergenten Technik angewandt werden. Bei der Bewertungsmatrix in den Spalten die verschiedenen Bewertungskriterien aufgeführt, die z. T. bereits in der Fragestellung impliziert sein können. Es wird vorab ebenfalls festgelegt, mit welcher Gewichtung ein Kriterium in die Bewertung eingeht. In den Zeilen werden die verschiedenen Ideen genannt und hinsichtlich der Bewertungskriterien bewertet. Am Ende erhält man einen summarischen Wert über die Güte der verschiedenen Ideen. Außerdem hilft Ihnen die Bewertungsmatrix, sich einen Überblick über die verschiedenen Ideen zu verschaffen und dieses sinnvoll gegeneinander abzuwägen. Der Einsatz der Methode hilft den Teilnehmern nach einer intensiven Ideengenerierung ebenso viel Wert auf die Auswahl der Ideen zu legen.

Quellen

Bono, E. de (1992). *Serious creativity: Using the power of lateral thinking to create new ideas*. New York: Harper Business.

Diehl, M. & Stroebe, W. (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Towards the solution of a riddle. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 497-509.

Eberle, R. F. (1971). *SCAMPER: Games for imagination development*. Buffalo: DOK.

Geschka, H., Schaude, G. R., & Schlicksupp, H. (1976). Modern techniques for solving problems. *International studies of management and organizations*, 6, 45-63.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R. & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5, 90 – 105.

Meyer, J.-U. (2012). Das große Umdenken. Aus J. Preis (Hrsg.) *Jahrbuch der Kreativität 2012*.

Mumford, M. D., Medeiros, K. E., & Partlow, P. J. (2012). Creative thinking: Processes, strategies, and knowledge. *Journal of Creative Behavior*, 42, 30 – 47.

Osborn, A. (1963). *Applied imagination: principles and procedures of creative thinking* (3rd ed.) New York: Scribner's.

Rohrbach, B (1969). Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen. *Absatzwirtschaft*, 12, 73–76.

Schuler, H. & Göhrlich, Y. (2007). *Kreativität. Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*. Göttingen: Hogrefe.

<http://www.create2009.europa.eu/fileadmin/Content/Downloads/PDF/Manifesto/manifesto.de.pdf>

<http://www.ideenfindung.de/%C3%9Cbersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung/%C3%9Cbersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung.html>

Bildquellen

Titelbild: pexels.com/

unsplash.com/Toa Heftiba
unsplash.com/Bench Accounting
pexels.com/kaboompics
pexels.com/pixabay
unsplash.com/TimGouw

Kontakt

So erreichen Sie die Autorin:
Prof. Dr. Charlotte P. Malycha
chmalycha@gmx.de

Anbieter dieses Angebots im Sinne von § 6 TDG bzw. § 6 Abs. 1 u. 2 MDStV
audio media service Produktionsgesellschaft mbH & Co. KG
Handelsregister Bielefeld HRA 13120 vertreten durch
audio media service Produktions- und Verwaltungsgesellschaft mbH
Amtsgericht Bielefeld HRB 33746
Geschäftsführer: Uwe Wollgramm
Ust-ID-Nr.: DE124003109
St.-Nr.: 305/5865/0172

Alle Genannten sind erreichbar unter:
Niedernstraße 21-27
33602 Bielefeld
Telefon: +49 (521) 555-151
Fax.: +49 (521) 555-152
E-Mail: info@marketinginwestfalen.de