



# Kreativität & Kreativtechniken

CAS Innovations- und Changemanager

Pit Forster

Klasse 1: 18. - 20. Januar 2018

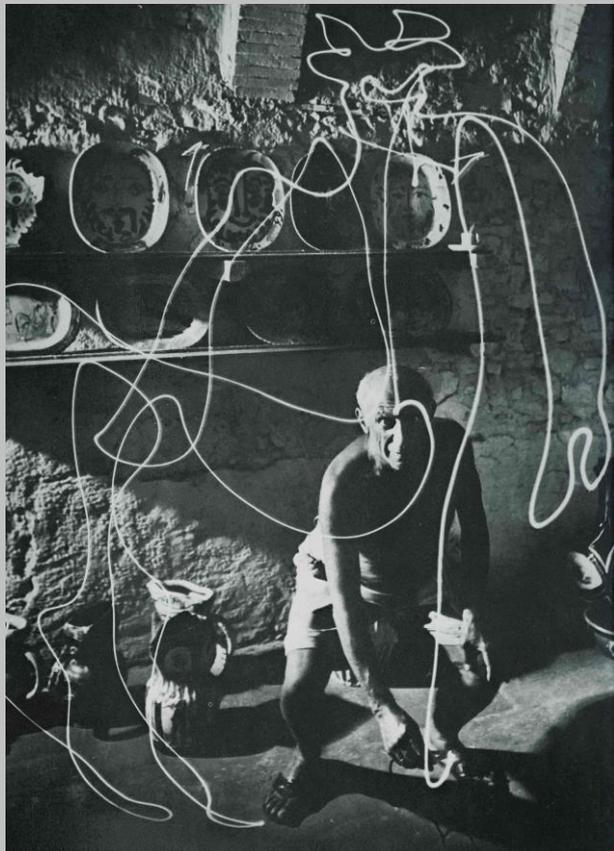
Klasse 2: 11. - 13. Januar 2018



**Kreativität & Kreativtechniken**

Jedes Kind ist kreativ.  
Das Problem ist,  
wie man kreativ bleibt,  
wenn man erwachsen ist.

*Pablo Picasso*



**Inhalt****Teil A: Grundlagen**

|  |        |
|--|--------|
| Gewohnheiten und das Kreative          | 5 - 7  |
| Der Innovationsprozess                 | 8      |
| Zwei Welten: Regeln + Merkmale         | 9 - 11 |
| Persönliches Ideenlabor                | 12     |
| Dimensionen + Qualitäten des Kreativen | 13     |

**Teil B: Werkzeuge + Anwendungen**

|   |         |
|---|---------|
| Übersicht + Faustregeln für die Anwendung | 14 - 15 |
| Kreativ-Werkzeuge                         | 16 - 26 |

**Teil C: Auswahl + Umsetzung**

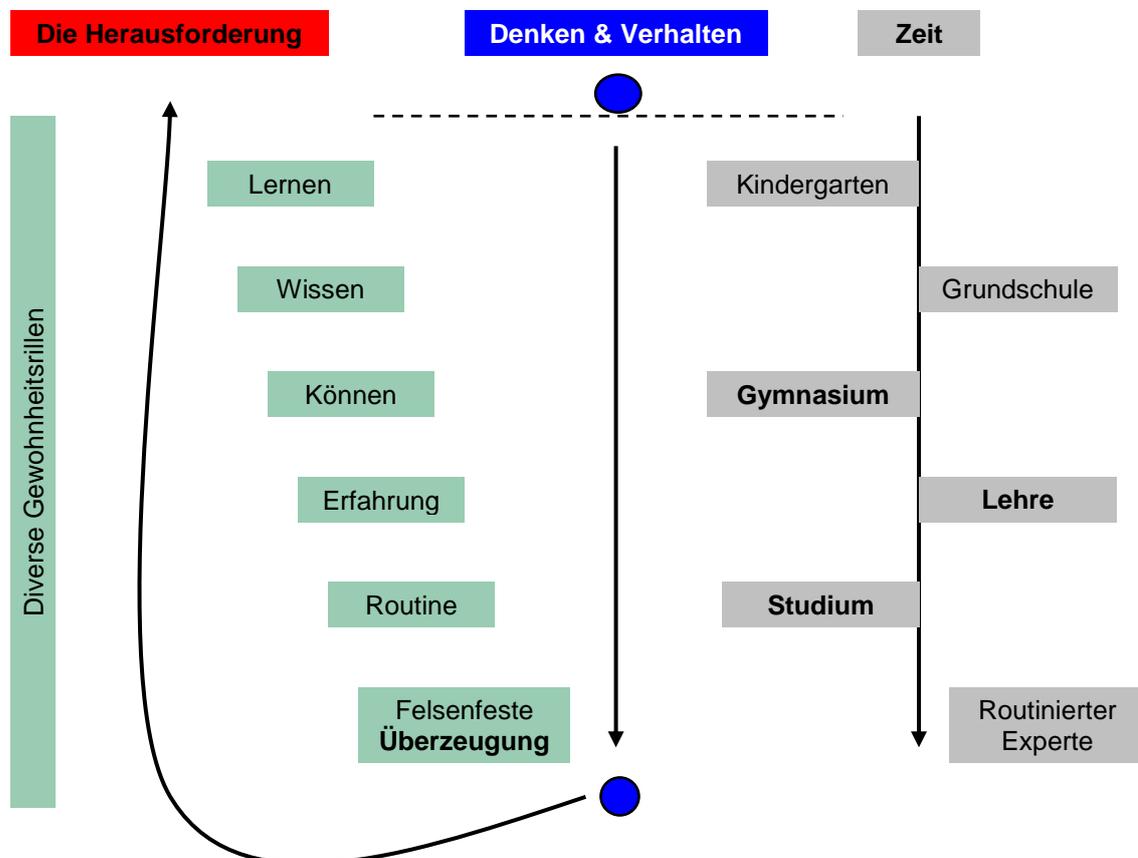
|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| Barrieren                         | 27      |
| Auswahl- und Umsetzungs-Werkzeuge | 28 – 34 |
| Literatur                         | 35      |
| Anhang                            | 36      |
| Kontakt                           | 37      |

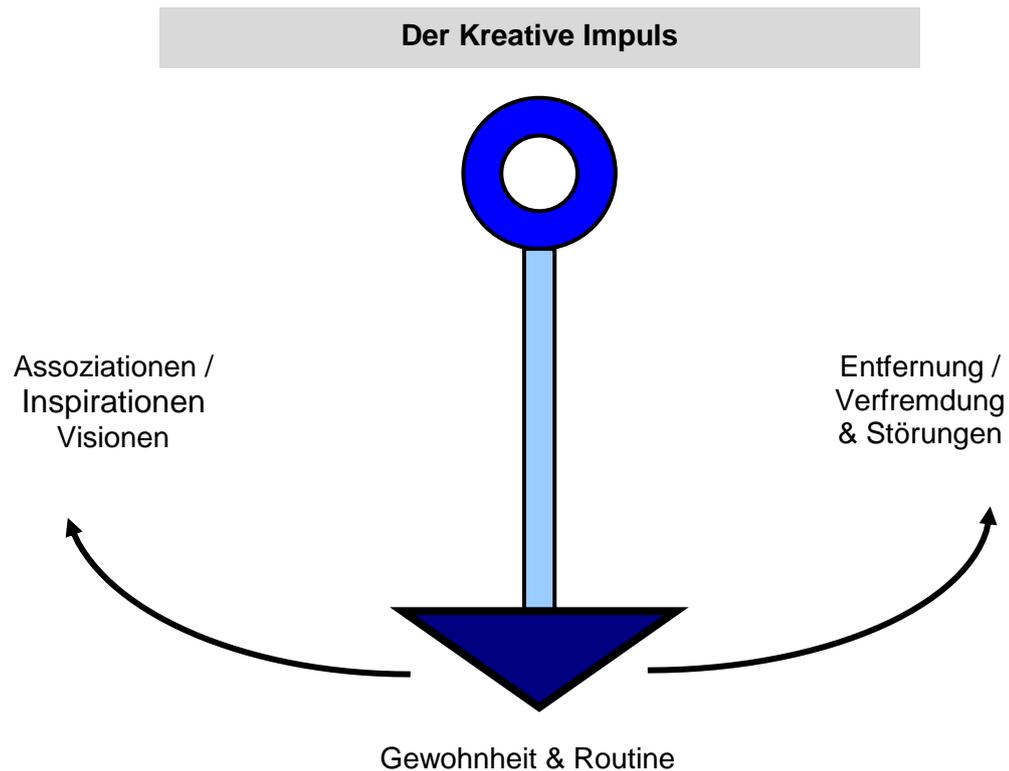
## Teil A: Grundlagen

### Rolle & Herausforderung

Gewohnheiten und Routinen sind notwendige Bestandteile des Alltags. In vielen Fällen helfen sie uns, die komplexe Welt zu handhaben. Der automatische Ablauf und die unreflektierte Funktion von unzähligen Handlungen im Tagesgeschehen macht es überhaupt erst möglich, angemessen zu funktionieren. Stellen Sie sich vor, Sie müssten jedes Mal überlegen, welche Muskeln Sie einsetzen müssen, um von einem Stuhl aufstehen zu können? Das alles und natürlich noch unendlich viel mehr, haben wir im Laufe des Lebens gelernt und verinnerlicht. Jetzt „flutscht“ das ganz von allein. Die Anwendung der einzelnen Routinen hat so oft stattgefunden, dass eine deutliche „Bahnung“ im Oberstübchen stattfand. Trampelpfade im Wald der Gewohnheiten sozusagen. Es hat Kraft und Anstrengung gekostet, diese „Pfade“ anzulegen und im Lauf der Zeit haben wir sie auf eine gewisse Art und Weise auch lieben und schätzen gelernt. Viele dieser Prozeduren sind passend und erfolgreich und führen – auch bei wiederholter, automatisch und unbewusst stattfindender Anwendung - zum Ziel.

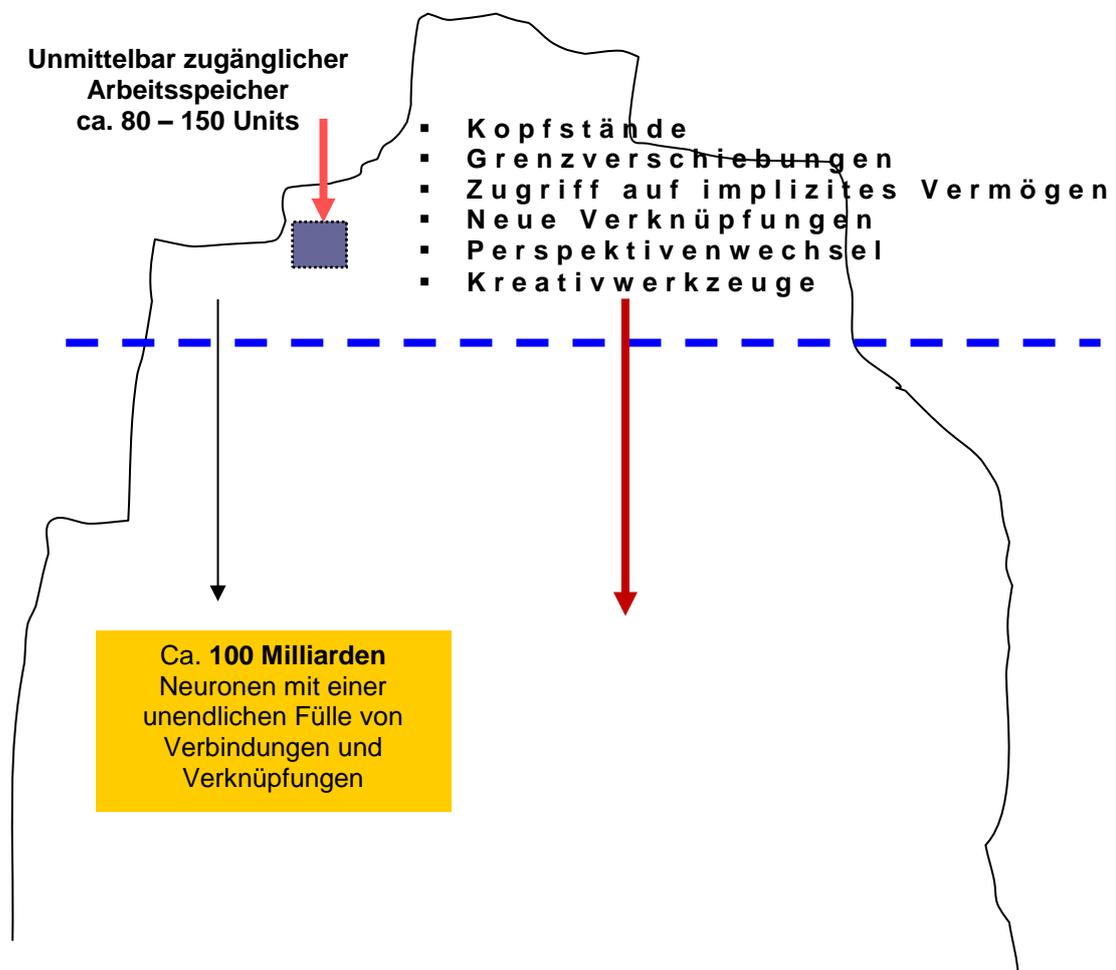
Jetzt passiert etwas Eigentümliches: Sie sollen / wollen / können / dürfen / müssen (aufgrund von Vorstand / Markt / Kunde / Kontext / Situation oder Kollege etc.) „ein neues, ungewöhnliches, ausgefallenes, tatsächlich innovatives „**XY**“ erschaffen oder erfinden. Definitiv jenseits von allem bereits Gehabtem. Nichts Bekanntes. Nichts Gewöhnliches. Nichts aus dem Standardrepertoire, keine Stangenware. Etwas „**wirklich NEUES**“ und dennoch passendes. Für die meisten von uns ist das eine enorme Herausforderung (siehe nachstehende Grafik):





Das generelle Ziel der kreativen Akte ist die Störung der Denk-Routinen. Wie dies stattfinden kann, werden wir im weiteren Verlauf noch beschreiben. Erinnern Sie sich bitte bei Ihren kreativen Zusammenkünften an den Umstand, dass viele von uns diese Störung als ungewöhnlich, anstrengend oder sogar unangenehm erleben (siehe die Grafik auf der vorhergehenden Seite). Obwohl alle wissen, dass der Wandel das einzig Beständige ist, was uns bleibt, verharren wir viel lieber in unseren vertrauten Rillen. Und das, obwohl das Potenzial, welches jenseits der Gewohnheit und der eingefahrenen Bahnen auf uns wartet, außergewöhnlich leistungsstark und vielversprechend erscheint (siehe nachstehende Grafik).

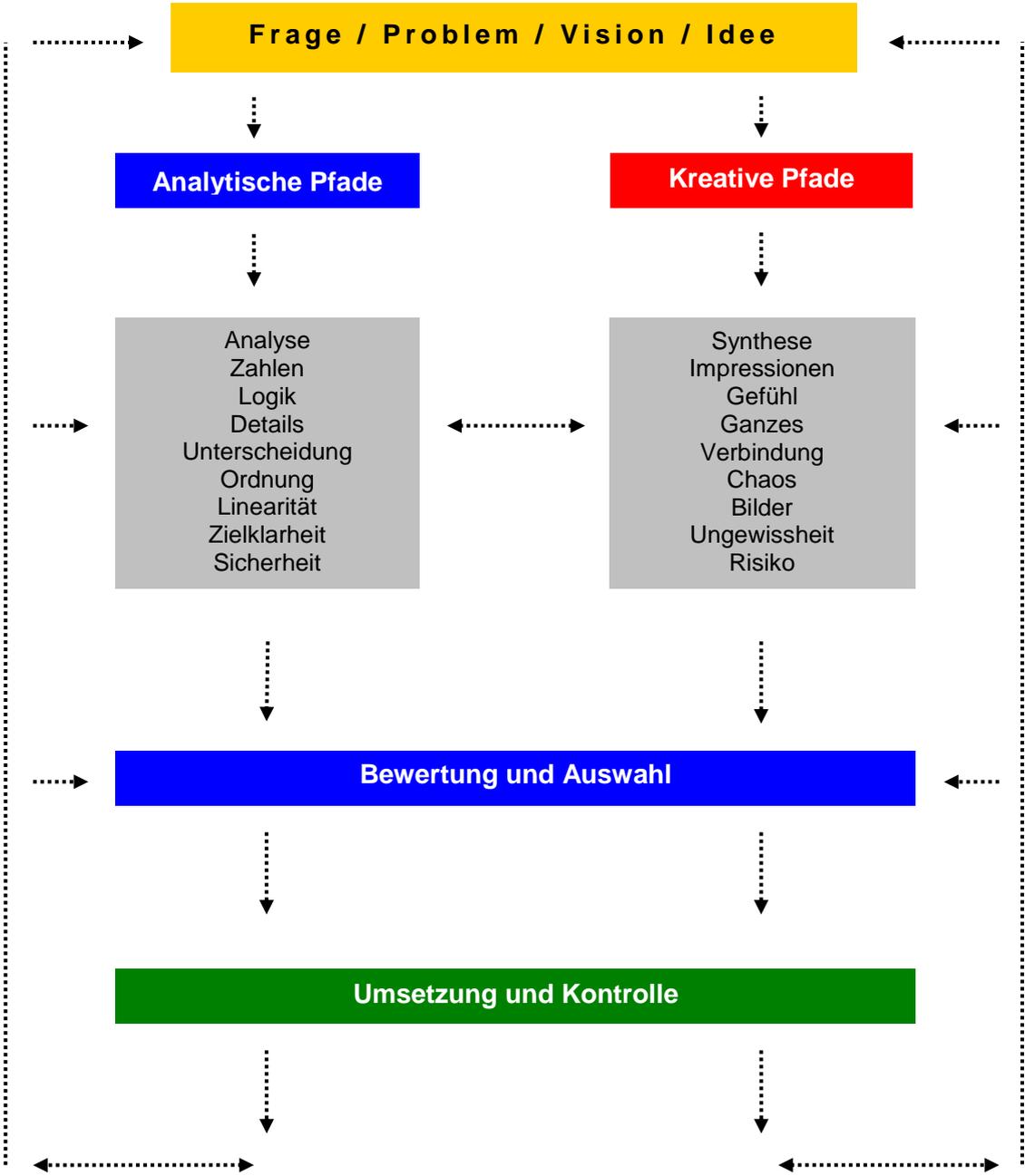
## Das Ziel: Das unendliche Potenzial der Neuverknüpfung



Die grundsätzliche Leistungsfähigkeit des menschlichen Gehirns ist tatsächlich atemberaubend. Nutzen Sie dieses unglaubliche Potenzial, wenn Sie sich auf die Suche nach kreativen Lösungen machen. Zudem: Über die Vernetzung mit und Anregung durch andere Hirne können Sie ihren Möglichkeitsraum zusätzlich anregen und ausdehnen. Das ist eine ausgesprochen gute Nachricht im Hinblick auf den kreativen Impuls, der für jedes innovative Projekt in mehrerer Hinsicht von wesentlicher Relevanz ist.

Dass eine Innovation mehr braucht, als den rein kreativen Akt, ist offensichtlich. Der Weg bis zum tatsächlich existenten innovativen Produkt, Prozess, Dienstleistung etc. beinhaltet weitere Wegstrecken und Meilensteine. In einem vereinfachenden Bild auf der nachfolgenden Seite zeigen wir, welche Prozesse und Faktoren (aus Human Resource Management Sicht) dabei involviert sind.

Der Innovationsprozess



## 2 Welten

### Operativ-analytische Welt

- Routineprozeduren
- bekannte Lösungsvarianten
- Regeln und Richtlinien
- Analyse und rationale Denkprozesse
- Wiederholbarkeit
- Ergebnisidentität
- lineare Kausalität
- Vergangenheit
- Klarheit, Übersicht und Ordnung

### Kreative Welt

- Fragen, Neugier, Interesse
- Vision
- Ideengenerierung, Chaos
- Unvorhersagbarkeit / Ungewissheit
- Implizite + intuitive Ereignisse
- bildliches Denken
- Subjektivität und Ästhetik
- Grenzen überschreiten
- Zukunft
- Risiko

**Wichtig: Aufenthalt nur in jeweils einer Welt möglich.**

### Regeln für den rein kreativen Akt



- Moderator bestimmen
- Jede Idee ist willkommen!
- Kritik später!
- Alle Ideen festhalten!
- Ergänzungen sind erwünscht!
- Alles ist machbar, Herr Nachbar!
- Formalen Rahmen einhalten

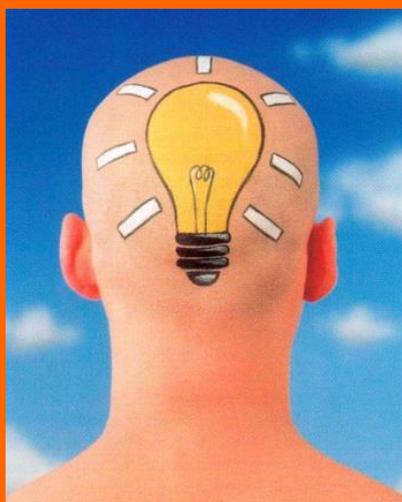
**Wichtig: Ergebnisse sind Gemeinschaftsgut!**

### Verhaltensweisen, die Kreativität fördern!



- Offenheit und Toleranz
- Kritik- und Konfliktfähigkeit
- Problemsensibilität
- Flexibilität
- Originalität
- Exzentrik / Exotik
- Risiko- und Leistungsbereitschaft
- Neugier und Initiative
- Vernetzung- und Reflexionsvermögen

## Merkmale kreativer Personen (Nach D. Perkins)



### **Persönliche Ästhetik**

Das Bedürfnis, dem scheinbaren Chaos Bedeutung, Reichtum und innovative Struktur abzutrotzen. Ungewissheit, Ambivalenz und Komplexität als „Pool“ um daraus neuen Sinn und überraschende Zusammenhänge zu schöpfen.

### **Ungewöhnliche Fragen**

Die unkonventionellen Fragen beleuchten das Phänomen aus verschiedenen Perspektiven und gewähren neue Einsichten. Kritische Fragen dienen ebenfalls zur Klärung und müssen nicht aufgrund persönlicher, emotionaler „Vorlieben“ abgeschmettert oder vermieden werden.

### **Mentale Mobilität**

Gegensätze, Paradoxien, Widersprüche werden jenseits einer Entweder-Oder-Logik spielerisch bearbeitet. Die Heirat zwischen Himmel und Hölle ist eine unkonventionelle aber dennoch legitime Möglichkeit.

### **No risk, no fun**

Waghalsige Sprünge in verschiedener Hinsicht finden statt. Heißt auch: Blutige Nasen. Doch trotz all der diversen Schmerzen existieren die Lernbereitschaft und der Wille, beharrlich weiter zu suchen.

### **Der prüfende Blick**

Die kreative Eruption wird klaren, analytischen Blicken unterzogen. Feedback aus den unterschiedlichsten Richtungen eingeholt und falls erforderlich auch mal ein Testballon gestartet.

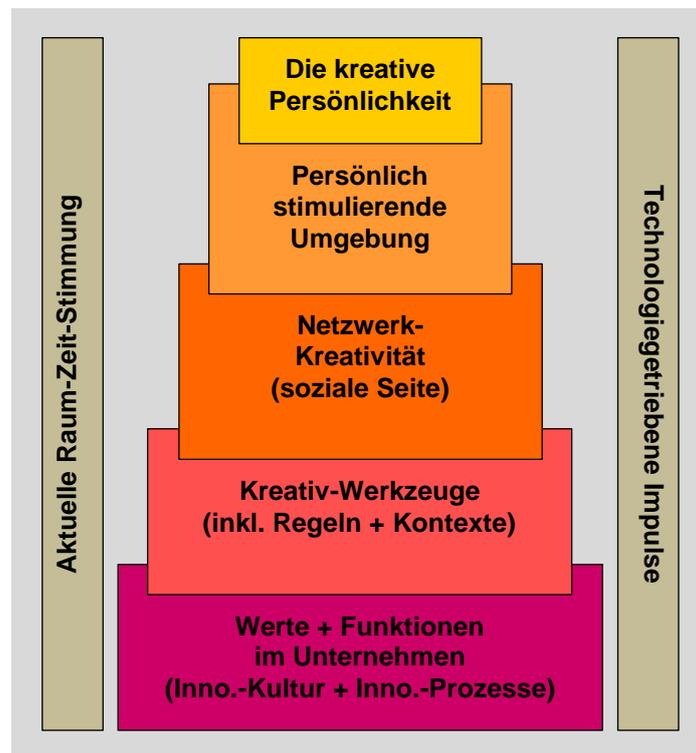
### **Herzens-Anliegen**

Die Gründe für Neugier, Exploration, Schaffenslust und Tatendrang liegen in der Handlung, der Herausforderung selbst. Es ist die Lust am Tun. Weder Nobelpreis noch Pensionsansprüche locken den kreativen Mind vor die Haustüre. Die Tätigkeit, die Handlung bereitet Freude und Befriedigung (intrinsische Motivation)

## Persönliches Ideen-Labor



## Dimensionen des Kreativen



## Der „rein kreative“ Vorgang

**Phase 1:**  
Fragestellung / Problemstellung / Möglichkeit / Chance

**Phase 2:**  
Manchmal: Inkubationszeit

**Phase 3:**  
Manchmal: Heureka = Ich hab's!

**Phase K:**  
Manchmal: **Kreativwerkzeuge** einsetzen um das „Erscheinen“ (Katalysator oder Geburtshilfe) der Ideen zu unterstützen.

Im nun folgenden Abschnitt wenden wir uns zunächst den kreativen Werkzeugen zu. Diese dienen primär der Ideengenerierung. In vielen Situationen ist das genau das, was gewünscht ist. Um im gesamten Innovationsprozess (vgl. Seite 7) jedoch einen Schritt weiter zu kommen, ist es dann noch wichtig, ein Auswahl zu treffen und die Umsetzung konkret anzugehen. Dazu werden wir nur kurz und exemplarisch einige Auswahl- und Bewertungs-Methoden darstellen.

## Teil B: Werkzeuge + Anwendungen

### Kreativwerkzeuge im Überblick

- Kreative Wort-Assoziation (Nach V. Birkenbihl)
- Mind-Maps + Kollagen mit Wörtern, Grafiken und Bildern
- Das Matrix-Werkzeug: Die Variation von Parametern
- Brainwriting „635“
- Osborn-Checkliste Fragen an Ihre Idee
- Reizwort - / Reizobjekt – Werkzeug
- Ideen-Kugellager
- Zentripetale Ideenschleuder
- Das Gegenteil: Anti-Fragen
- Bild-Inspiration
- Modellbau dreidimensional / Preto-Typing / unterschiedliches Material / Figuren / Formen

Wichtig: Die Liste ist unvollständig. In der Literatur ist eine Vielzahl kreativer Methoden beschrieben. Hier stellen wir ein paar exemplarische Möglichkeiten vor, die wir im Workshop auch konkret anwenden. Dadurch schaffen wir eine „Referenz-Erfahrung“. Diese ist anwendungstauglich und gleichsam kann sie eine Inspiration darstellen. Einmal um diese Referenzerfahrung durch mehrfache Anwendung auszudifferenzieren. Zum anderen ist das Anwenden auch eine als eine Impulsquelle gedacht, um selbst auf Suche nach passenden Werkzeugen zu gehen oder vielleicht sogar ein eigenes, zur konkreten Fragestellung besonders passendes Werkzeug selbst „herzustellen“. Kompilieren Sie Ihre eigenen Werkzeuge selbst.

**Welches Werkzeug für welchen Zweck: 5 Faustregeln****Faustregel 1:**

Je komplexer / offener eine Fragerichtung, desto bildlicher / frei assoziativ sollte die Methode sein!

**Faustregel 2:**

Die Wahl des Werkzeuges hängt davon ab, was Sie damit erreichen wollen! Sind **viele** Ideen gefragt, so ist Assoziation und systematische Parametervariation angesagt. Sind besonders **neue** Ideen gefragt, sind die Analogie-Methoden und die freien Methoden der Zufallsanregung eher geeignet.

**Faustregel 3:**

Dokumentieren Sie alles!! Eine Idee, die Sie nur gedacht, aber nicht festgehalten haben, ist sehr schnell „weg“!! Die Protokollage einer Kreativsession ist wichtig!

**Faustregel 4:**

Je öfter sie an einer „Frage“ kreativ und methodisch variabel „herumfummeln“, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie in die Tiefenschichten Ihrer Hirnwindungen (und auch die der involvierten Kolleginnen und Kollegen) vordringen werden und dort zu kreativen Ergebnissen gelangen.

**Faustregel 5:**

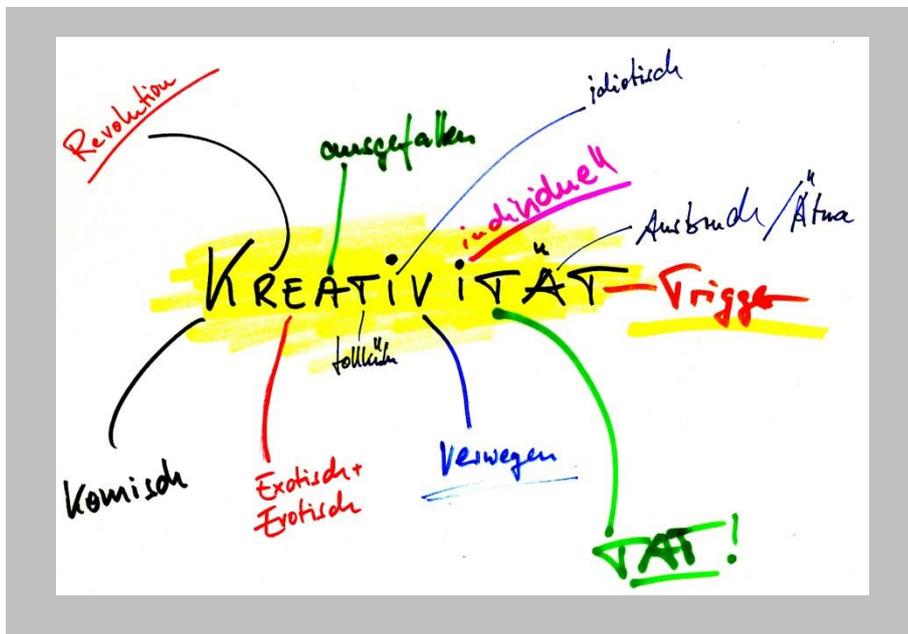
Das komplexeste, vielfältigste und leistungsstärkste Kreativwerkzeug sind die 1500 Gramm Hirnmasse zwischen Ihren beiden Ohren. 100 Milliarden Neuronen sind ein absolut sensationelles Potenzial. Diese frei aufspielen zu lassen und zwischen Personen zu verknüpfen (Netzwerk-Kreativität) ist das **primäre Ziel Ihrer Kreativsitzungen!!** Um den Rest kümmern Sie sich später!

**Kreativ-Wort-Assoziation (KWA nach V. Birkenbihl)**

Man schnappt sich den Schlüsselbegriff des in Rede stehenden Themas oder der Fragestellung. Zu jedem Buchstaben finden Sie jetzt freie Assoziationen. Dies zeigt uns zunächst, was wir denken, empfinden, wissen im Hinblick auf das Thema. Somit eine **Erst-Inventur**. Bei wiederholter Bearbeitung des Schlüsselwortes dringen Sie tiefer in das Thema ein und die Methode unterstützt Ihre Denk- und Ideenflut. Sie können die assoziativ hervorgebrachten Wörter ihrerseits wiederum für weitere KWA-Assoziationen benutzen. Achten Sie einfach darauf, welche der neuen **Verbindungen** interessantes Neuland und spannende Areale ansteuern und inspirieren!

|          |                            |
|----------|----------------------------|
| <b>K</b> | = Komisch                  |
| <b>R</b> | = Risiko                   |
| <b>E</b> | = Emotional                |
| <b>A</b> | = Aufregend                |
| <b>T</b> | = Tiefe                    |
| <b>I</b> | = Ideeeeeeeee              |
| <b>V</b> | = Verrückt                 |
| <b>I</b> | = Intelligenz <sup>2</sup> |
| <b>T</b> | = Transformation           |
| <b>Ä</b> | = Ätne Ausbruch            |
| <b>T</b> | = Turbolader               |

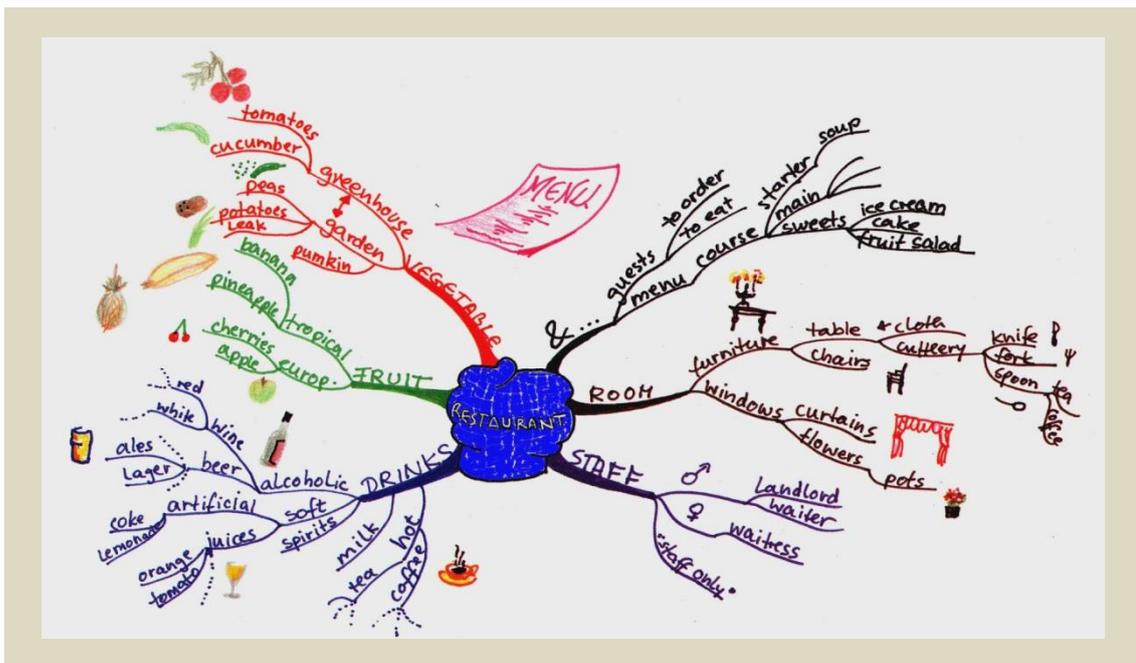
Beispiel für eine erste KWA zum Thema Kreativität



## Grafisches: Die Mind-Maps

### Die Idee

Sätze und Listen verfolgen in der üblichen Darstellungsform das linear-sequenzielle Prinzip. Praktisch wird jeder bereits in der Schule dazu angehalten, Notizen in linearer Form (Sätze) oder vertikalen Listen anzufertigen. Dies ist jedoch nur eine Art, wie Inhalte abgebildet werden können. Unser Gehirn ist ebenso „scharf“ auf „Bilder“. Deshalb ist die bildlich-grafische Darstellung eine effektive Erweiterung und Bereicherung im Rahmen von kreativen Werkzeugen (Hirn-Landkarte, Collagen usw.).



(Bild aus: Brain Land. Mindmapping in Aktion. M. Beyer. S. 137)

### Die Herstellung

Bei den diversen bildorientierten Darstellungsformen können unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt werden. Grundsätzlich werden die wesentlichen Elemente eines Themas durch Bild-Wort-Grafik-Kombinationen im Ganzen „erfasst“.

- Nehmen Sie ein weißes Blatt Papier in Din-A4-Format oder größer.
- Legen Sie das Blatt im Querformat auf.
- Zeichnen / schreiben Sie das zentrale Bild / Begriff, welches das Thema darstellt.
- Von dort aus entwickeln Sie die weiteren Themen in Form von Verästelungen und durch das Hinzufügen weiterer Begriffe / Bilder / grafischer Elemente.
- Der Hauptaspekt ist in der Mitte des Blattes, die einzelnen Aspekte nehmen an Bedeutung zentrifugal zu diesem Zentrum hin ab.
- Verschönern Sie ihre „Karte“ durch entsprechende Farben, Bilder oder Symbole.

Die Vorteile dieser Darstellungsform:

- Das Zentrum oder der Kern ist offensichtlich.
- Die relative Bedeutung jeder Idee tritt sinnfälliger in Erscheinung. Wichtigere Ideen befinden sich in der Nähe des Zentrums, weniger wichtige an den Randzonen.
- Die verschiedenen Ebenen bzw. Abstraktionsniveaus (Chunks) kommen zum Vorschein.
- Die verschiedenen Verbindungen und Verknüpfungen können durch Symbole (Linien, Pfeile etc.) und mit verschiedenen graphischen Elementen deutlicher „markiert“ werden.
- Mehrere Ideen, Richtungen und Bewegungen sind gleichzeitig darstellbar.
- Neue Informationen können jederzeit hinzugefügt werden.
- Freie Assoziationen bei kreativen Prozessen können in bildlicher Form „festgehalten“ werden und dienen ihrerseits wieder als Quelle der Inspiration
- Anschaulichkeit, auf „einen Blick“.

## Das **Matrix-Werkzeug**: Systematische Variation von Parametern

### Vorgehen:

- (1) Erstellen Sie eine Liste (7± 2 Parameter) mit den zentralen Parameter für das Vorhaben / Projekt?
- (2) Welche Ausprägungen existieren bisher pro Parameter? Version „Voll Normal!!!“
- (3) Welche „denkbaren, spinnbaren“ Ausprägungen pro Parameter sind in der Version „**Neu**<sup>1</sup>“ bis „**Neu**<sup>N</sup>“ vorstellbar?
- (4) Benennen Sie die Version „**Neu**<sup>1</sup>“ mit einem neuen Spalten-Namen, wenn das für Ihre Fragestellung hilfreich erscheint (siehe am Beispiel unten)
- (5) Die Ergebnisse der ausgefüllten Matrix können Sie weiter kreativ „neu“ zusammenstellen. D.h., eine neue Kompilierung erstellen, die zwischen den Spalten / Zeilen hin- und herspringt.

Ein Beispiel: Als Veranstalter von Fortbildungsseminaren suchen Sie neue Ideen zum „Seminarraum“, in dem Sie Veranstaltungen durchführen wollen:

| Parameter \ Titel                    | Ausprägung „Voll Normal“   | Ausprägung Neu <sup>1</sup> „Wüste“          | Ausprägung Neu <sup>2</sup> „Alm“               | Ausprägung Neu <sup>3</sup> „Burg“         |
|--------------------------------------|--|--|---|--|
| P1<br><b>Raumgröße</b>               | 15 – 45 m <sup>2</sup>   | Tuareg-Tippi<br>ca. 20m <sup>2</sup>         | Scheune / Stadel<br>ca. 100m <sup>2</sup>       | Alter Rittersaal<br>ca. 150m <sup>2</sup>  |
| P2<br>Gebäudeart                     | Herkömmliche<br>Architektur<br>Zentraleuropa                                   | Zelt<br>Afrika                               | Holzbau<br>Alpen                                | Steinbau<br>Thüringen                      |
| P3<br>Mobiliar                       | Tische / Stühle  | Sitzkissen /<br>Decken / Hocker              | Bierbänke<br>Tische. /<br>Heuballen             | Eichenholz-<br>Dielen                      |
| P4<br>Technik                        | Aktuelle<br>Technologie  | Sand   | Schiefertafel                                   | Pergament +<br>Federkiel                   |
| P5<br>Verkehrslage /<br>Anreisedauer | Schnell<br>+Verkehrstech.<br>Vielfältig erreichb.<br>/ Stadt 1,5 bis 5<br>Std. | Flug + Offroad-<br>Fahrzeug / 8 – 12<br>Std. | Flug / Bahn /<br>Auto / Fußweg<br>2 – 8 Stunden | Flug / Bahn /<br>Auto / 1,5 – 5<br>Stunden |
| P6<br>Teilnehmerzahl /<br>Trainer    | 12 : 1   | 6 : 1  | 12 : 1  | 12 : 1                                     |
| P7<br>Kosten<br>Tagespauschale       | Durchschnitt<br>50.- € -<br>80.- €   | 20.- €                                       | 20.- €  | 40.- €                                     |

### Kreativ-Werkzeug „635“ = Brainwriting

6 Teilnehmer schreiben 3 Ideen in Zeitabschnitten von 5 Minuten nieder.

Eine schriftlicher Ideen-Booster, der das Aufgreifen, Weiterentwickeln und damit die Steigerung der Ideenqualität verfolgt. Gleichzeitig kommen viele Ideen (insgesamt 108 in 30 Minuten!!) zum Vorschein.

#### Genaue Problembeschreibung:

Marketingmaßnahmen für ein Sushi-Lokal im Allgäuer Raum

| Vorschläge         | Vorschlag 1  | Vorschlag 2  | Vorschlag 3  |
|--------------------|--|--|--|
| Personen           |  |  |  |
| Person 1<br>Franz  | Spezial-sushi mit Allgäuer Käse                      | Alle Angestellten tragen Allgäuer Tracht           | Alle Angestellten tragen Japanische Tracht                 |
| Person 2<br>Anna   | Lokal befindet sich in einem ehemaligen Kuhstall     | Die Serviererinnen sind als rohe Fische verkleidet | Die Wände des Lokals sind aus Glas und dahinter: Aquarium! |
| Person 3<br>Berta  | Die Fische werden im eigenen Forellenteich gezüchtet | Die Tischdecken sind aus gegerbtem Kuhleder        | Alle Kellnerinnen sind blond und haben Schuppen!           |
| Person 4<br>Fritz  |  |  |  |
| Person 5<br>Lisa   |  |  |  |
| Person 6<br>Thomas |  |  |  |

## Die Osborne-Checkliste

Ursprünglich als Ergänzung und Hilfsmittel zum von Osborn erfundenen „Brainstorming“ gedacht, ist die Liste geeignet, die Gedanken und Ideen in diverse Ecken und Richtungen zu treiben.

- Gibt es neue Wege, das Produkt / den Service neu zu nutzen? (Stichwort: Zusätzlicher Nutzen??)
- Gibt es etwas, das ähnlich ist? Welcher Idee kann ich nacheifern? (Stichwort: Anpassung und plagiativer Transfer)
- Gibt es etwas, was ich hinzufügen / weglassen kann?? (Stichwort: Verstärken / Schwächen / Vergrößern / Verkleinern)
- Gibt es etwas, was ich austauschen kann? (Stichwort: Austauschteile / z.B. Materialien, Teile, Prozesse, Stimmungen, Komponenten usw.)
- Gibt es eine neue Anordnung? (Stichwort: Neue Ordnung / Anordnung)
- Gibt es eine „Negativ-Version“? (Stichwort: Umkehrung. Was leistet das Gegenstück, was, wenn ich „Schwarz“ in „Weiß“ verwandle?)
- Gibt es eine Veränderung in Hinsicht Bedeutung, Funktion, Form, Farbe? (Stichwort: Modifizieren)

## Kreativ-Werkzeug **Reizwort-Analyse**

Beschreiben und klären Sie die Fragestellung.

Sammeln sie Reizwörter und listen sie diese auf (ca. 15 – 20 Stück).

Schnappen Sie sich drei „prickelnd“ erscheinende Reizwörter und analysieren Sie sie im Hinblick auf:

- Eigenschaften, Funktion, Form, Gestalt, Prozesse, Handhabung etc. Schreiben Sie die Begriffe dieser Analyse auf.

Führen Sie eine Rückkopplung des ersten Begriffes auf die Fragestellung durch.

Wiederholen Sie den letzten Schritt mit den zwei weiter noch verbleibenden Reizwörtern.

### **Beispiel:**

Fragestellung: ***Welche Gestaltungsideen für eine Visitenkarte gibt es?***

Reizwort: Elefant

| <b>Reizwort: Elefant</b> | <b>Fragestellung Visitenkarte</b>                                       |
|--------------------------|---|
| <b>Analyse</b>           | <b>Rückkopplung</b>   |
| In der Mitte dick        | Dreidimensional, Relief   |
| Schrumpelige Haut        | Papierstruktur sehr grob, rau   |
| Unübersehbar             | Großes Format   |
| Laut / trompetet         | Mit Sound   |
| Riecht gut               | Aromatisch  |
| Elfenbein                | Wertvolles Material   |
| Vegetarier               | Aus Naturmaterial / biologisch abbaubar                                 |
| Herdentier               | Es gibt mehrere Versionen die zur Familie „ihrer Visitenkarten“ gehören |
| Wird sehr alt            | Ist aus unzerstörbarem Material   |

## Ideen-Kugellager

### Phase 1:

Die Spieler im inneren Kreis schildern das Thema / das Problem. Ein verabredetes Signal kennzeichnet den Anfang und das Ende dieser Phase.

### Phase 2:

Die Mitglieder im äußeren Kreis *sprechdenken* alles was Ihnen so spontan durch die Birne rattert. Alle ersten Assoziationen. Keine Lösungsvorschlägen und langwierige Erklärungen! Nach 90 Sekunden ertönt ein Signal und der äußere Kreis wandert um eine Position im Uhrzeigersinn weiter.

### Phase 3 = Phase 1 und 2 mit einem neuen Gesprächspartner

### Phase 4:

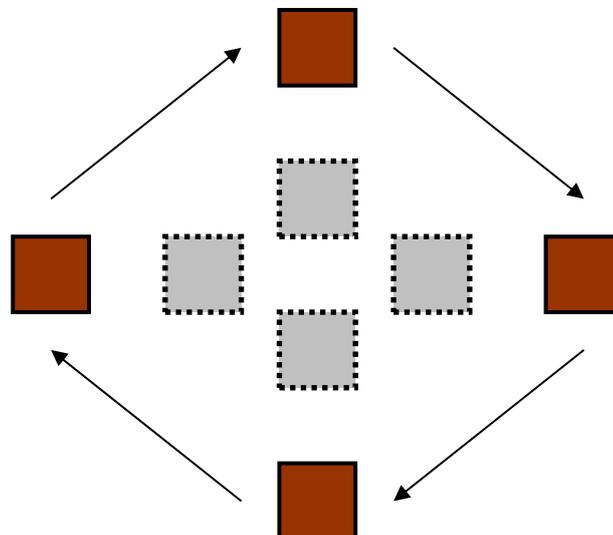
Eine längere Pause.

### Phase 5:

Anschließend kann das innere Lager beim äußeren Lager nochmals nachfragen und weitere Aspekte erörtern.

### Phase 6:

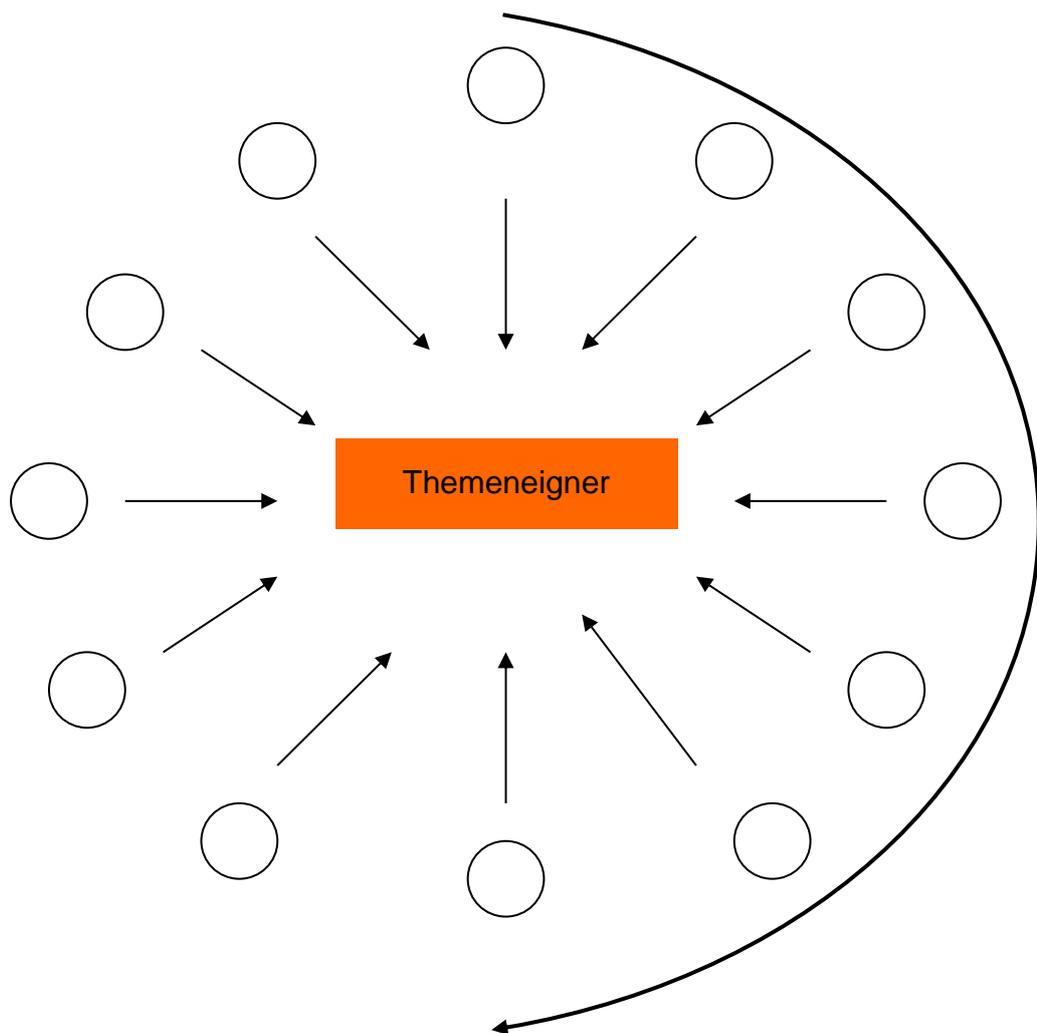
Das innere Lager tauscht mit dem äußeren Lager seine Position.



## Die zentripetale Ideenschleuder

Der Themeneigner sitzt in der Mitte des Raumes auf einen Stuhl oder auch am Boden. Er schildert laut und deutlich seine Fragestellung, sein Thema. Das restliche Team geht strammen Schrittes im Uhrzeigersinn um den Themeneigner herum. Wenn möglich wird die ganze Übung mit passender Musik unterstützt. Die im Kreis gehenden Mitspieler sind jeweils mit einem Päckchen Moderationskarten ausgestattet. Nachdem das Thema laut verkündet wurde, schreiben die anderen Teilnehmer spontane Einfälle auf die Moderationskarten und reiche bzw. schleudern diese nach innen zum Themen Eigner. Der liest diese laut vor. So könnend die von den einzelnen Mitspielern frei assoziierten Ideen wieder zurück in den Team-Mind-Pool gespielt werden.

Die Geschwindigkeit der Kreisrunde kann variiert werden, ebenso die Richtung. Wichtig ist für die Kreisgruppe, dass sie in Bewegung bleibt. Es darf ruhig auch Zeit verstreichen, in der kein Blatt zentripetal geschleudert wird.



## Kreativ-Methode „Anti-Fragen“

Die Grundidee dieses Kreativwerkzeuges besteht in einem „mentalens Richtungswechsel“! Was ist damit gemeint? Wenn Sie sich an das „Pendel“ von Seite 5 erinnern, ist eine wichtige Aufgabe im kreativen Akt die „Verfremdung und Auslenkung“ der handelsüblichen Denkroutinen. Die „Anti-Fragen“ unterstützen genau diesen Vorgang. Sie bewegen sich mental in die entgegengesetzte Richtung zu Ihrem eigentlichen Ziel! Beispiel: Sie wollen ein **interessantes Angebot** für einen Informatikkurs in Ihrer Fortbildungseinrichtung entwickeln. Sie nutzen jetzt die Anti-Fragen, um über das genaue Gegenteil Ideen zu erzeugen: Einen **langweiligen**, oder **illegalen** oder Normen und Werte verletzenden oder nicht finanzierbaren Kurs. Nachstehend sind die einzelnen Ablaufschritte beschrieben:

**Phase 1:** Ist die grundsätzliche Fragestellung für alle klar und sind alle bereit, die Regeln für den kreativen Kick zu berücksichtigen (5 Min.)

**Phase 2:** Entfremdung / Entfernung / Auslenkung von der tatsächlichen Frage!  
(30 Minuten insgesamt, d.h. pro Fragestellung max. 10 Minuten!)

Lesen Sie die folgenden Anti-Fragestellungen durch und bearbeiten Sie diese dann.

- (1) Wie könnte ein langweiliges, dröges, uninteressantes und definitiv ödes Angebot für unseren Informatik-Kurs aussehen?
- (2) Wie könnte ein Tabu brechendes, Werte oder Normen verletzendes Angebot für unseren Kurs aussehen?
- (3) Wie könnte ein Angebot für unsere Kunden aussehen, von dem wir sicher annehmen können, dass es nur ein einziges Mal angeboten werden würde?

Generieren Sie Ideen zu jeder der drei Anti-Fragen. Fixieren Sie Ihre Einfälle auf einer Flipchart so, dass Sie lesbar und nachvollziehbar sind. Pro Anti-Frage eine Flipchart.

**Phase 3:** Rückübertragung (30 Minuten)

Die so entstandenen 3 Ideen-Bündel (jedes auf einer Flipchart festgehalten) werden auf die Ausgangsfragestellung zurück übertragen. Die so entstandenen Ideen zur Ausgangsfrage werden dann den anderen Kleingruppen vorgestellt.

### Hinweis:

- Fangen sie mit der Fragestellung an, die sie spontan „anspringt + unmittelbar inspiriert“.
- Installieren sie im Team eine „Zeitansage“ zur Orientierung.
- Für die Phase der Ideengenerierung gilt: Unbedingt die Regeln für den kreativen Kick beachten!!
- Be inspired & Play!!!

## Kreativ-Methode „Bild-Inspiration“

Die Grundidee dieser Kreativ-Methode ist eine „bildliche Anregung und Inspiration“. Weiter unten finden Sie zusätzliche Hinweise (unsere Ausführungen zu den Picture – Maps) wie Bilder zur Unterstützung des kreativen Prozesses genutzt werden können. Hier geht es uns darum, in Bilder „einzutauchen“ und diesen Vorgang als kreative Unterstützung zu nutzen. Vollziehen Sie folgende Schritte (hier wieder an einem Beispiel erläutert)

Ihr Team beschäftigt sich aktuell mit folgender Fragestellung: Was können wir unseren bereits gewonnenen Kunden anbieten, um Sie langfristig an uns zu binden? Ziel ist ein echter Mehrwert, der eine langfristig stabile Beziehung schafft.

**Phase 1:** Ist die grundsätzliche Fragestellung für alle klar und sind alle bereit, die Regeln für den kreativen Kick zu berücksichtigen? (5 Min.)

**Phase 2:** Bild – Inspiration + Begriffs-Bündelung (insgesamt 30 Minuten)

Jedes Mitglied der Kreativ-Crew sucht sich 2 Ihn faszinierende, begeisternde, inspirierende Bilder aus dem mitgebrachten „Bilderbüchern“ aus. (hohe emotionale „Ladung“ / 10 Minuten)

Jedes Mitglied beschreibt die wesentlichen Eigenschaften / Merkmale / Besonderheiten jedes Bildes mit max. 5 Begriffen. So entstehen 2 Begriffsbündel mit jeweils maximal 5 Begriffen (10 Minuten).

Alle Begriffsbündel des Teams werden zusammen auf eine Pinnwand / Flipchart gepackt. (5 Minuten).

Das so entstandene „Team-Wort-Gesamtbündel“ wird gesichtet und Mehrfach-nennungen werden entfernt. (5 Min.). Jetzt haben Sie einen „Berg“ aus Begriffen.

**Phase 3:** Rückübertragung (30 Minuten)

Bei 4 Teammitgliedern haben Sie so 20 – 40 Begriffe generiert. Suchen Sie sich nun einen Begriff aus. Nehmen Sie jenes Wort, wo Sie den „höchsten Impact“, die „heißeste Ladung“ verspüren. Damit beginnen Sie die Rückübertragung zur Ausgangsfrage. Die Ergebnisse der Rückübertragung stellen Sie dann den anderen Arbeitsgruppen vor.

Hinweis:

- „Floaten“ Sie mit einem offenen Geist durch das Bildmaterial und „erspüren“ sie, welches Bild / Objekt, welche Szene sie spontan „anspringt + unmittelbar fasziniert“.
- Installieren Sie im Team eine „Zeitansage“ zur Orientierung.
- Es ist nicht wichtig, das „richtige“ Bild, eine „perfekte Szene“ zu finden.  
Be inspired!
- Für alle Phasen der Ideengenerierung gilt: Die Regeln für den kreativen Kick beachten!

## Teil C: Auswahl + Umsetzungen

### Killerphrasen + andere Barrieren

- Ich bin nicht kreativ
- Mir / uns fehlt die Zeit / Geld / Personal usw.
- Das haben wir / ich noch nie so gemacht!
- Das ist bei uns nicht üblich!
- Das funktioniert nie!
- Das haben wir alles schon versucht!
- Normalerweise geht das doch so und so!
- Sagen nicht die Experten, dass es so nicht geht!
- Ich bin nicht erfahren genug!
- Regeln müssen eingehalten werden!
- Ich kann mir jetzt keine Fehler / Experimente erlauben!
- Das kann man nicht machen!
- Da würde ich für verrückt erklärt werden, wenn ich XY ...!
- Wenn Sie es gut finden, warum hat es dann noch kein anderer gemacht?
- Seien Sie erst mal einige Jahre hier, dann.....!!
- Das ist doch Wunschdenken!
- Das mag zwar theoretisch richtig sein, aber.....
- Bisher ist es doch auch so gegangen!
- Alle machen es so, also muss doch etwas dran sein!
- Als fähiger Manager müssen Sie zugeben, dass...!
- Meine Kunden brauchen / wollen das nicht!
- Das ist doch Utopie!!
- Meine jahrzehntelange Erfahrung in diesem Bereich sagt, dass es so nicht geht!

## Auswahl + Umsetzung

Gesetzt den Fall, Sie haben Ideen in Hülle und Fülle, was machen Sie mit diesem unübersichtlichen Haufen an Material? Oder Sie haben eine Idee. Sie halten die für absolut genial, bahnbrechend, eine Goldader. Welche Fragen sollten Sie trotzdem an „Ihre“ Idee stellen? Nur so, zur Überprüfung? Worauf sollten Sie bei der „Verbreitung“ / Umsetzung Ihrer grandiosen Sache noch achten, damit die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt? Wir liefern hier einige Werkzeuge, die auf Auswahl, Bewertung und Umsetzung ausgerichtet sind.

### Auswahl: 7 x 7 Matrix zur Bewertung

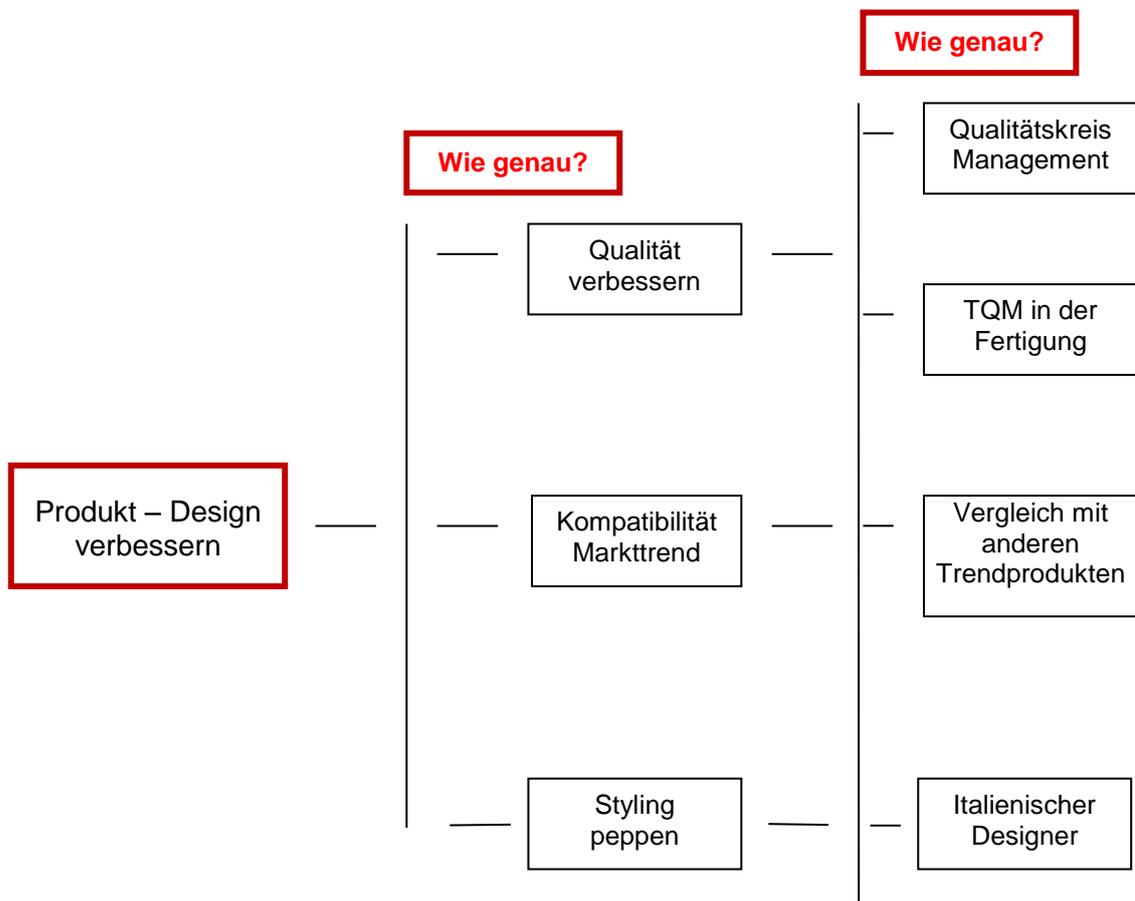
- a. Zusammenfassen / Kombination ähnlicher Ideen
- b. Ausschluss irrelevanter Daten
- c. Modifikation von Vorschlägen (Polieren, aufpäppeln)
- d. Zurückstellen von Ideen
- e. Klassen bilden, die sich deutlich voneinander unterscheiden (max. 7)
- f. Überschriften für die Klassen finden
- g. Rangfolge innerhalb der jeweiligen Klassen festlegen (Die „beste“ Idee bzw. Ideencluster von K1 wird im Kasten K1 / R1 platziert usw.).

|        | K 1 | K 2 | K 3 | K 4 | K 5 | K 6 | K 7 |
|--------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Rang 1 |     |     |     |     |     |     |     |
| Rang 2 |     |     |     |     |     |     |     |
| Rang 3 |     |     |     |     |     |     |     |
| Rang 4 |     |     |     |     |     |     |     |
| Rang 5 |     |     |     |     |     |     |     |
| Rang 6 |     |     |     |     |     |     |     |
| Rang 7 |     |     |     |     |     |     |     |

## Das **Wie – Wie – Diagramm** (Identifikation der Schrittfolge zur Problembearbeitung)

### Schrittfolge

- Der entwickelte „Lösungsansatz“ wird auf der linken Seite fixiert.
- Die Antworten zu den „Wie“-Fragen verzweigen sich nach rechts, mit immer deutlicher / differenzierter werdenden Maßnahmen.
- Begonnen wird ganz links mit dem „allgemeinen Lösungsansatz“.
- Der Prozess wird nach rechts so weit ausdifferenziert, bis alle Beteiligten mit dem Umsetzungsplan einverstanden sind.



**Checkliste: Fragen an Ihre Ideen?**

- Ist die Idee einfach? Erscheint sie einleuchtend? - oder ist sie zu klug? - zu genial? zu kompliziert?
- Ist die Idee „menschlich“? Kann der Mann / die Frau auf der Straße sie akzeptieren?
- Ist die Idee klar und deutlich? Wie verständlich ist Ihre Idee?
- Ist die Idee sinnvoll in Teile zerlegbar?
- Welche Zielgröße steuern Sie an? Weltweiter Durchbruch vs. Neue Flaschen für den alten Wein?
- Sind alle aktuell verfügbaren Informationen / Daten / Befunde zur Idee eingeholt?
- Positives: Was ist interessant an der Idee? Worin besteht ihr tatsächlicher Wert?
- Negatives: Gibt es Fallen, Fehler, Ungereimtheiten in der Idee?
- Haben Sie andere „Quer- und Längsdenker“ integriert? Auch die „Kritiker“?
- Chancen: Wie groß ist die Erfolgsaussicht?
- Bruchlandung: Was bleibt übrig, was ist zu retten, wenn Misserfolg sich einstellt?
- Timing: Kommt die Idee zur rechten Zeit?
- Zeitfenster: Wie viel Zeit steht Ihnen in der jeweiligen Situation zur Verfügung, um eine Entscheidung zu treffen?
- Annahmen: Welche impliziten oder expliziten Voraussetzungen stützen Ihre Idee und sind diese noch aktuell gültig? (Die Schere sitzt meist in den Köpfen!)
- Blinder Fleck: Sind in Ihrer Erfahrung ähnliche Ideen gut gelaufen und Sie übersehen deshalb die Schwachstellen in dem momentanen Konzept?
- Worauf kommt es eigentlich an? ( Diese Frage kann wiederholt an das Thema / die Idee gerichtet werden und führt zu einer progressiven Spezifizierung)
- Hofnarr: Was würde der Narr des Königs von dieser Idee halten?

### Checkliste: Fragen an den Kontext

- Was will ich erreichen?
- Was sollen / wollen andere erreichen?
- Was ist das Ziel der Abteilung / Firma?
- Welche strategische Ausrichtung muss berücksichtigt werden?
- Wie passen die diversen Zielvorstellungen zueinander?
- Welche Haie und Aasgeier werden durch das Projekt / die Idee aktiviert?
- Wer leidet, wer profitiert?
- Wo sind Ideen-Mentoren und passive / aktive Kollaborateure?
- Was ergibt die Kraftfeldanalyse? (Power-Mapping)

### Power-Mapping: Kräfteverteilung im Innovations-Gebiet?

Hier geht es um das Anfertigen einer Landkarte, welche ihre unmittelbare Innovations-Umgebung darstellt. Damit erhalten Sie einen Einblick in die Beschaffenheit derselben und können sich so angemessen auf die Expedition zum Innovations-Dorado vorbereiten. Zudem ermöglicht Ihnen die Landkarte auch während der „Tour“ einen reflexiven, orientierenden Blick auf die Geschehnisse und den Verlauf.

#### Fragen an die Kartografen:

- ? Wo sind gefährliche Gewässer? (Raubfische oder pseudoerleuchtete Karpfen?)
- ? Ist die Energieversorgung gesichert?
- ? An welcher Stelle können wir mit offener Unterstützung rechnen? (Mentoren und Förderer)
- ? Wo ist mit verborgener Hilfe zu rechnen (Schutzengel)?
- ? Wer möchte unbedingt auch als „Entdecker mit dabei gewesen sein“? (informationspraktische Einbeziehung)
- ? Brücken oder Mauern? Gute Verbindungen?
- ? Bekanntes Areal!?!? – Unwegsames Gelände?
- ? Versorgungscamps und Materiallager?
- ? Goldgrube – Sumpf und Morast?
- ? Neutrales Gebiet – Diplomatie?

**Die Stakeholder - Analyse**

| Wer hat etwas mit dem Thema zu tun? | Wo hat derjenige seinen „hot button“? (Was bewegt ihn?) | Wo steht der in Bezug auf meine Absicht, hinsichtlich meines Ziels? | Wohin hätte ich den gerne? (Bewegungsrichtung?) |
|-------------------------------------|---|---|---|
|                                     |   |   |   |
|                                     |   |   |   |
|                                     |   |   |   |
|                                     |   |   |   |

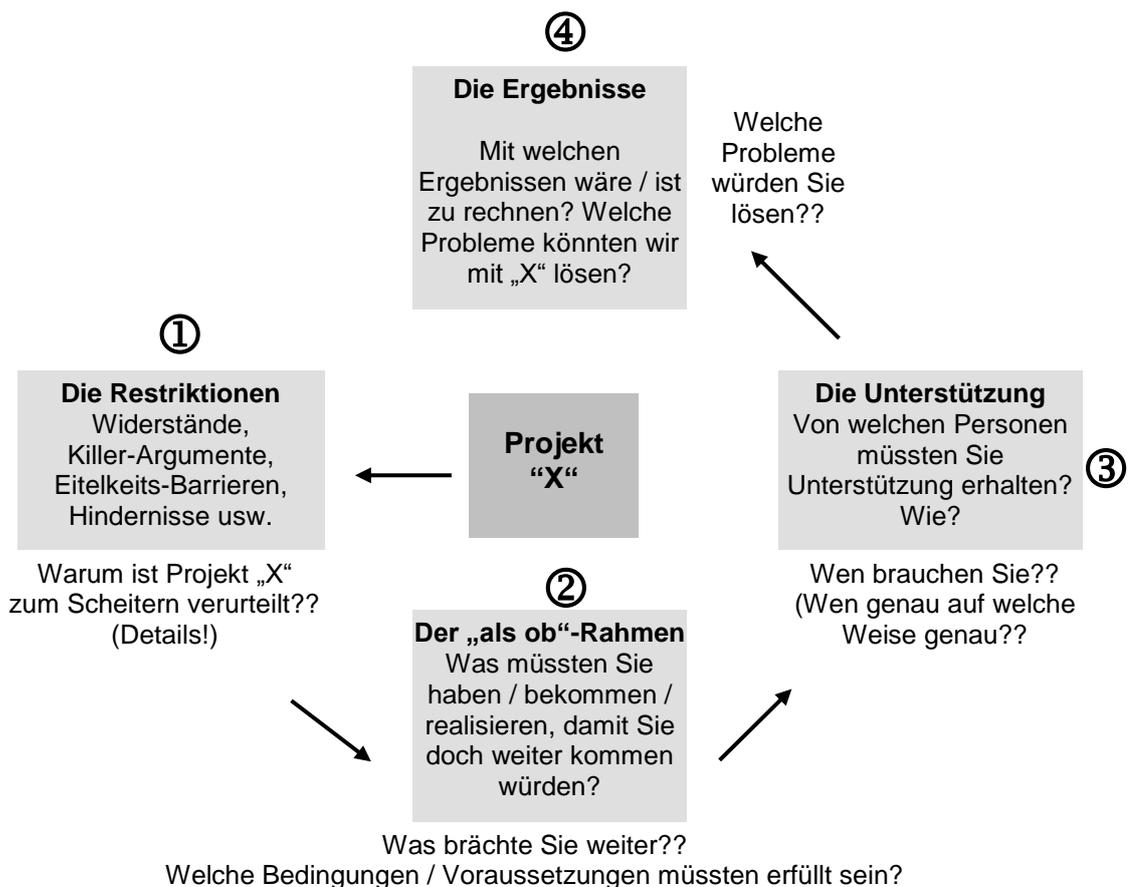
## Das Kontext-Modell

Hier handelt es sich um ein Werkzeug zur Bearbeitung von Barrieren, Widerständen oder „Killer-Argumenten“ im Rahmen von Innovations- oder Projektarbeit.

### Das Vorgehen:

Sie beginnen damit, alles zu sammeln, was **GEGEN** das Projekt / die Idee / das Vorhaben spricht (Restriktionen). Das ist der eigentliche Trick. Damit sammeln Sie alles im ersten Schritt ein, was irgendjemand gegen das Projekt hat. Was liegt auf der Hand, warum das Projekt „X“ glasklar scheitern muss?

Nun fangen Sie an, das zu sammeln, was Sie weiter brächte, wenn Sie es denn „hätten“ oder täten? Alles als offene Option in einem „Als-ob-Rahmen“. Sie fragen sich „was brächte uns weiter?“ und sammeln die Voraussetzungen und Bedingungen. Anschließend bringen sie Personen zur Sprache, die als Mentoren oder Sponsoren des Projekts auftreten könnten. Der letzte Abschnitt besteht darin, die potenziellen Ergebnisse oder Lösungen zu listen, die durch Projekt „X“ eintreten würden. Seien Sie in jedem Abschnitt so präzise wie möglich. Und lassen Sie sich überraschen wie hervorragende dieses Arbeiten „gegen den Uhrzeigersinn“ funktioniert.



**Der Macher:** Aktionen zur Umsetzung

- Was sind Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Sie in die Lage versetzen, Ihr Konzept, Ihre Idee, Ihr Projekt durchzuführen? Verstärken bzw. erweitern Sie gegebenenfalls Ihr Fertigungsarsenal!
- Taktik + Strategie: Bestimmen sie klar ihr Vorgehen. Beginnen Sie mit dem ersten Schritt. Behalten Sie Ihr Ziel im Auge. Ihre Ressourcen, Ihre Kriegskasse? Ihr proaktiver Umgang mit erwartbaren / erkennbaren Hindernissen (Mehr Energie, Rückzug, Diplomatie?)
- Motivation: Was genau motiviert Sie, Ihr Ziel zu erreichen?
- Aktivieren Sie Ihr Löwenherz: Neue Ideen wird mit Widerstand begegnet. Rechnen Sie mit Scheitern oder Zurückweisung und lernen Sie daraus. Sie werden ein gewisses Maß an Risikobereitschaft investieren müssen. Mut, Vertrauen.
- Können Sie wirklich gut und nachvollziehbar erklären, was Ihr Produkt kann? Was ist Ihr Ziel? Können Sie es mit 2 Sätzen beschreiben?
- Suchen Sie Verbündete und Mentoren.
- Legen Sie los. Bleiben Sie beharrlich und gieren Sie nicht sofort nach Resultaten.
- Bereit für Gegenwind: Welche Art von Kritik erwarten Sie? Wie können Sie ihr begegnen? Hinterhalt und Widerstand?
- Haushalten: Setzen Sie Ihre Energie wohldosiert und elegant ein. Vermeiden Sie unnötige „Scharmützel“.
- Das Gehen lernt man durch Straucheln + Fallen. Stehen Sie einfach wieder auf.
- Wenn Sie sich auf des Berges Gipfel befinden, genießen Sie Ihren Sieg. Lernen Sie aus den Erfahrungen in den Talsohlen.

## Literaturhinweise

### Bücher

Brandes et al. (2014): Management Y. Der Wandel zur zukunftsfähigen Organisation. Moderne Managementkonzepte + Methoden im Umgang mit Komplexität + Wandeldynamik.

Buck & Buck (2014): Inner Innovation. Innovationen aus eigenem Anbau. Sehr gute Illustrationen und Beschreibungen zum iterativen Charakter von funktionierenden Innovationsprozessen.

Osterwalder et al. (2015): Value Proposition Design. Wertebasiertes Design für Kunden und Unternehmen.

Gray, D et al. (2011). Gamestorming. Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren + Innovatoren. Gute Methoden + Konzepte für einen innovativen Zugriff auf mehr Schwung + Kreativität.

Erbeldinger, J + Ramge, T (2013). Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis. Anwendungstaugliche, anschaulich visualisierte Grundlage + Anleitung zu den Wesensprinzipien von Design Thinking.

Beyer, M. (1993). Brain Land. Mindmapping in Aktion. Paderborn: Junfermann. Brauchbare Lektüre zum Thema Mindmapping.

Schlicksupp, H. (1995). Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg: Vogel. Brauchbares Handbuch für die diversen Kreativtechniken.

Wack, O.G. / Detlinger, G. / Grothoff, H. (1998) Kreativ sein kann jeder. Hamburg: Windmühlen Verlag. Gutes Handbuch mit brauchbaren Beschreibungen kreativer Methoden.

Johnson, S. (2013). Wo gute Ideen herkommen: Eine kurze Geschichte der Innovation.

### Zeitschriften / Artikel

Brandesins Themenheft „Komm, spiel“ / August 2006

Brandesins Themenheft „Achtung, Sie betreten den kreativen Sektor“ / Mai 2007

Harvard Business Manager, Schwerpunkt Innovation / August 2006

Geo-Magazin, Themenheft Querdenker, Juni 2010

### Internet

Video design thinking: <https://www.youtube.com/watch?v=wCPv8y1OzTA>

Stanford Video zu Brainstorming:  
<https://www.youtube.com/watch?v=cmoWCSyujPY>

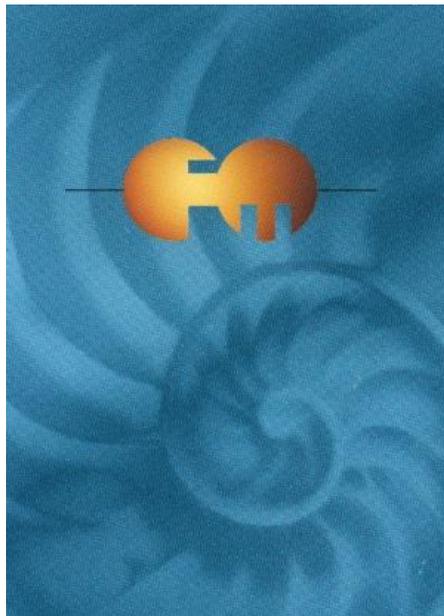
Dave Kelley bei TED zum Thema Kreativität:  
[http://www.ted.com/talks/david\\_kelley\\_how\\_to\\_build\\_your\\_creative\\_confidence.html](http://www.ted.com/talks/david_kelley_how_to_build_your_creative_confidence.html)

Sir Ken Robinson (Are schools killing creativity?) zum Thema Schule + Kreativität.  
<http://www.youtube.com/watch?v=MZIJN0JVro>

Einen Ausschnitt von Dan Pink:  
<https://www.youtube.com/watch?v=CUDqN7MNsRw>

**Brainwriting „635“ - Methode**

|                 | <b>Idee 1</b> | <b>Idee 2</b> | <b>Idee 3</b> |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Person 1</b> |               |               |               |
| <b>Person 2</b> |               |               |               |
| <b>Person 3</b> |               |               |               |
| <b>Person 4</b> |               |               |               |
| <b>Person 5</b> |               |               |               |
| <b>Person 6</b> |               |               |               |



**forum momentum**

Human Resources & Values  
Forster & Partner

Bachmairgasse 20  
D – 83661 Lenggries

**+49 (0)160 – 44 45 840**

[office@forummomentum.com](mailto:office@forummomentum.com)

[www.forummomentum.com](http://www.forummomentum.com)



© **forum momentum 2018** ▪ Urheberrechtliche Hinweise ▪ Dieses Dokument ist ausschließlich für den Empfänger zur persönlichen / internen Verwendung bestimmt. Weitergabe an Dritte und / oder Reproduktion von Inhalten / Grafiken / Fotos etc. ist nicht gestattet und bedarf der ausdrücklichen Genehmigung von Forum Momentum.