

Verena Sartorius

# Die besten Kreativitätstechniken

**REDLINE** | VERLAG

# Inhalt

Vorwort – Vertrauen Sie Ihrem Erfindungsreichtum .....	7
Was beeinflusst die Kreativität? .....	9
Das Gehirn – unser natürlicher Ideen-Pool .....	9
Verschiedene Kreativitätsblockaden .....	11
Das Kreativitätskarussell .....	13
Wege aus dem Kreativitätsloch .....	19
Aufgaben kreativ erfassen .....	19
Informationsmanagement .....	20
Neuer Blickwinkel, neue Lösungen .....	22
Kreative Teams .....	23
Kreative Prozesse anstoßen .....	25
Leerlaufzeiten nutzen .....	26
Störungen ausschalten .....	26
Die richtigen Fragen entwickeln .....	27
Freie Bahn für den Erfindergeist .....	28
Ideen-Booster – wenn’s mal schnell gehen muss .....	29
Kreative Prozesse umsetzen .....	33
15 Kreative Techniken .....	37
Brainstorming .....	37
Brainwriting und 6-3-5-Technik .....	39
Analogie, Morphologie und Synektik .....	43
Reizwort-Analyse .....	47
Upside-down-Technik .....	48
Input-Output-Technik .....	49
Morphologische Matrix .....	49

## Die besten Kreativitätstechniken

Open Space .....	50
Osborn-Checkliste .....	52
Progressive Abstraktion .....	53
Sechs-Hüte-Methode .....	56
Special: Kreativitätstechniken deluxe – Kombimethoden .....	59
<b>Ideen in der Praxis – bewerten, präsentieren, speichern...</b>	<b>69</b>
Schnell-Check durch K-Fragen .....	70
SWOT-Analyse .....	71
In Varianten denken .....	72
Spot an: Die Ideen-Präsentation .....	73
Ideen-Speicher .....	74
<b>Kreativer Alltag .....</b>	<b>75</b>
Die Ideen umsetzen .....	75
Kreativ bleiben .....	76

## Was beeinflusst die Kreativität?

Die Kreativität ist eine menschliche Grundbegabung, die jeder von Natur aus mitbringt. Im Lauf des Lebens wird diese um Erfahrungen ergänzt, die uns mehr und mehr bei der Lösung unserer Aufgaben und Problemstellungen im Alltag zugutekommt. Manchmal reichen Erfahrungswerte jedoch nicht aus; hier kommt nun die Kreativität ins Spiel. Und wie so vieles macht es auch bei diesen beiden Faktoren die Mischung: Erfahrung und Routine allein wäre langweilig, permanenter kreativer Einsatz würde zwar das kreative Denken ungemein fördern und viele beeindruckende Lösungen zutage fördern, es würde gleichzeitig aber so einfache Dinge wie das Zähneputzen unmöglich machen; sobald jedoch das Zusammenspiel gelingt, werden wir mit Erfolg belohnt und empfinden Glück und Stolz. Wir brauchen also beides: Routine und Kreativität.

Da wir uns in unseren Breitengraden daran gewöhnt haben, hauptsächlich aus dem Erfahrungshintergrund heraus zu agieren, gilt es das kreative Denken wieder mehr zu fördern. Dafür ist eine gute Portion Offenheit notwendig sowie die Bereitschaft, Etabliertes zu hinterfragen, Neues zu entdecken und Ungeohntes zu wagen. Aktivieren Sie Ihre Fähigkeit wieder zu staunen, beispielsweise wenn Sie spazieren gehen; diese ist ein guter Motor für Ihre persönliche Kreativität.

### Das Gehirn – unser natürlicher Ideen-Pool

Neue Ideen entstehen im Kopf – keine Frage. Eine wichtige Grundlage stellt natürlich zunächst die persönliche Einstellung zur gestellten Aufgabe dar, des Weiteren aber ist auch die mentale Fitness und Beweglichkeit entscheidend für den kreativen Prozess.

Durch die Kenntnisse, die die Gehirnforschung in den letzten Jahren gewonnen hat, ist man heutzutage in der Lage, die Funktionsweise und die Verortung kreativer Arbeit im Gehirn zu bestimmen. Der Aufbau und die Vernetzung der Gehirnhälften spielen hier eine tragende Rolle. Gerade Letztere kann auch gezielt gestärkt, verfeinert und trainiert werden.

Unser Gehirn teilt sich in zwei Hälften, die sogenannte linke und rechte Hemisphäre. Die linke Hemisphäre ist zuständig für die analytische Arbeit, sie verleiht Ordnung und Struktur. Vernunftentscheidungen, Systematisierung und Analysefähigkeit sind dort verankert. Im Alltag benutzen wir die linke Hemisphäre vor allem bei der Lösung von Mathematik-Aufgaben, für unser numerisches und begriffliches Verständnis und bei allen logischen Abläufen. Zudem steuert sie die Funktionen der gesamten rechten Körperseite. Kreativitätstechniken wie die Osborn-Liste oder Progressive Abstraktion verlassen sich auf die Arbeit der linken Gehirnhälfte.

Die rechte Hemisphäre beheimatet die Zentren für Gefühle, Intuition und Fantasie. Sie funktioniert weniger strukturorientiert und ist nicht von Logik oder Kausalität der Abläufe abhängig. Des Weiteren steuert sie das räumliche Denken, die Fähigkeit, Gesichter und Personen sowie Bilder und Situationen wiederzuerkennen, und alle künstlerischen Betätigungen, vor allem im Bereich Musik und darstellende Kunst. Daneben steuert die rechte Hemisphäre die linke Körperhälfte. Kreativitätstechniken wie beispielsweise Brainstorming, Brainwriting und 6-3-5-Technik, Analogie, Morphologie und Synektik sowie eine Reihe weiterer Methoden beruhen vor allem in der Ideen-Phase auf den Leistungen der rechten Gehirnhälfte.

Die Gehirnforschung konnte nachweisen, dass die beiden Hemisphären miteinander vernetzt sind und im gemeinsamen Austausch arbeiten. Für viele Tätigkeiten werden sogar bestimmte Bereiche auf beiden Seiten aktiviert. Tendenziell neigen Erwachsene jedoch dazu, die linke Gehirnhälfte mehr zu benutzen als die rechte. Dies ist für die analytische Arbeit vorteilhaft, in kreativen Prozessen kann sich dies unter Umständen jedoch nachteilig auswirken. Tun Sie deshalb bewusst Ihrer rechten Gehirnhälfte etwas Gutes, indem Sie sie gezielt durch künstlerisch-kreative Betätigung, beispielsweise Singen, Malen, Theaterspielen oder auch das Spielen mit Kindern aktivieren.

Und auch die Vernetzung der beiden Gehirnhälften können wir aktiv fördern und unterstützen:

- Treiben Sie Sport und verbessern Sie Ihre Koordinationsfähigkeit; gerade Sportarten wie Tanzen, Schwimmen, Golfsport etc. sind hier besonders zu empfehlen.
- Trainieren Sie folgende Übung: Verschränken Sie Ihre Arme vor der Brust. Machen Sie sich nun bewusst, welche Hand nach oben und welche nach unten zeigt. Nun wechseln Sie, das heißt, versuchen Sie nun

die Arme andersherum zu verschränken, sodass nun die andere Hand nach oben bzw. nach unten zeigt.

- Führen Sie als Rechtshänder bewusst manche Tätigkeiten mit der linken Hand aus, als Linkshänder dasselbe mit rechts.

## Verschiedene Kreativitätsblockaden

Beinahe jeder kennt das: Ein Problem erfordert dringend eine kreative Lösung, aber es will einem partout nichts einfallen. Auch schnell einberufene Runden bringen nicht den gewünschten Erfolg. Woran liegt das?

### **Kreativitätsblocker 1: Zeitdruck**

Gerät man in Zeitdruck, schüttet der Körper automatisch Anti-Stresshormone aus. Der Körper antwortet entweder mit Flucht oder Lähmung – ein Erbe aus der menschlichen Urzeit. Lassen Sie sich und Ihrem Team daher bei kreativen Prozessen unbedingt die nötige Zeit, damit die Ideen auch reifen können. Versuchen Sie auch nicht, Lösungen zu erzwingen, indem Sie enge Zeitvorgaben setzen und ans Ende des Meetings die Erwartung stellen, dass das Problem auf alle Fälle bis dahin gelöst sein muss. In diesem Fall wird man sich mit so manchem faulem Kompromiss zufriedengeben müssen. Stellen Sie dagegen in Aussicht, dass genügend Zeit vorhanden ist, eventuell bei einem Fortsetzungstermin, und sorgen Sie dafür, dass die Erwartungen an die Ergebnisse der Sitzungen sich im realistischen Rahmen bewegen. Das entlastet alle Teilnehmer und führt mit großer Wahrscheinlichkeit von Anfang an zu besseren Ergebnissen.

### **Kreativitätsblocker 2: Perfektionismus**

»Das Perfekte ist der Feind des Guten« – ein weises Sprichwort, das auch hervorragend auf die kreative Arbeit zutrifft. Wer hier von vornherein ein in jeglicher Hinsicht einwandfreies, allumfassendes und alleingültiges Ergebnis erwartet, setzt sich und alle Beteiligten unnötig unter Druck. Selbstverständlich bleibt das Ziel ein optimales Ergebnis, jedoch mag dieses auch bei 80 bis 90 Prozent bereits vorliegen. Perfektion ist ausgesprochen selten und wird im Grunde auch nicht benötigt. Oftmals sind es die kleinen Macken oder Kompromisse, die einen schließlich weiterbringen und durch schrittweise Verbesserung zum Erfolg führen. Geben Sie sich daher mit dem Sitzungsergebnis zufrieden, hadern Sie keinesfalls damit, dass möglicherweise noch etwas Besseres erzielt hätte werden können – Sie wissen es nicht.

### **Kreativitätsblocker 3: Negative Gefühle**

Angst, Misstrauen, Ärger oder Wut wirken sich äußerst störend auf kreative Prozesse aus. Man mag meinen, dass gerade Emotionen die Ideen so richtig zum Fließen bringen, tatsächlich aber verbrauchen sie viel zu viel an Energie, die letztlich für die kreative Arbeit dann fehlt. Machen Sie daher schon zu Beginn der Kreativsitzung klar, dass diese im geschützten Raum stattfindet – was sich unter Umständen vorher angestaut hat, bleibt (sofern es nicht schon geklärt werden konnte) draußen, was während der Arbeit entsteht, wird nachher auch nicht im Kollegenkreis zum Besten gegeben. Entspannungsübungen, Rollenspiele oder ein kurzes klärendes Gespräch während der Kaffeepause helfen, falls die Emotionshürden nicht gleich ganz oder von allen in gleichem Maße überwunden werden können. Auf diese Weise fühlen sich die Teilnehmer deutlich freier und können den kreativen Ideen ganz ihren Lauf lassen.

### **Kreativitätsblocker 4: Gedankliche Schranken**

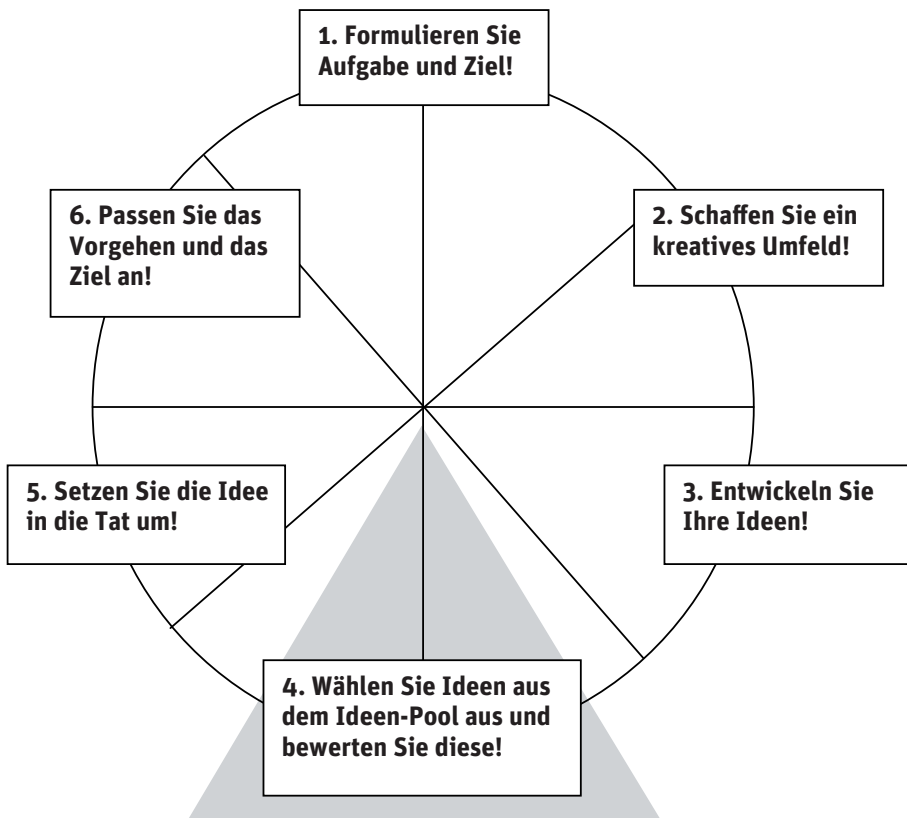
Für die erfolgreiche kreative Arbeit ist es unerlässlich, den Gedanken und Ideen freien Lauf zu lassen. Ist doch kein Problem, werden Sie vielleicht antworten, doch tatsächlich verhindern vielfach individuelle Befindlichkeiten, alte Glaubenssätze oder vermeintliche äußere Schranken die wirklich innovativen Ideen. Ähnlich kann sich das übersteigerte Bedürfnis nach Anerkennung durch die anderen Teilnehmer, Chefs oder Kollegen auswirken: Wer unbedingt gefallen will, verwendet mehr Energie auf die Sorge darum und Zweifel an den gerade entstehenden Ideen als auf diese direkt. Im schlimmsten Fall führen diese inneren Blockaden dann dazu, dass man sich selbst gleichsam ein Denkverbot auferlegt und mit der sprichwörtlichen »Schere im Kopf« den kreativen Fluss kurzerhand abschneidet. Versuchen Sie auch diese Bedenken außen vor zu lassen. Denken Sie sich dafür ein Bild, wenn möglich, ein besonders lustiges oder schräges, aus, zum Beispiel wie Sie den alten Glaubenssatz in Urlaub, nach Nimmerland oder in Rente schicken.

### **Kreativitätsblocker 5: »Das wird ja (eh) wieder nichts«**

Sie haben schon viele Kreativsitzungen hinter sich, gemeinsam mit den Kollegen oder allein eine beeindruckende Menge an Innovationen erarbeitet, doch bis heute ist keine davon Wirklichkeit geworden? Nicht umgesetzte Ideen stellen einen weiteren, nicht zum unterschätzenden Kreativitätsblocker dar. Wieso sollte man denn schließlich zum wiederholten Mal seine Gedankenkraft mobilisieren, wenn dann am Ende doch alles Schall und Rauch bleibt? Eine berechtigte Frage. Und genau diese verhindert jede neue Kreativität, denn Hoffnung um Umsetzung und Verbesserung ist ein kraftvoller Motor für diese. Stirbt die Hoff-

nung hier, fehlt auch der Antrieb. Sorgen Sie daher für sich selbst wie auch für Ihr Team für nachprüfbar, greifbar und erkennbar Realisierung der gemeinsamen Ideen. Dass diese bereits vollständig und hundertprozentig geklappt haben muss, ist hierbei gar nicht notwendig. Es geht lediglich darum, dass überhaupt etwas mit den Ideen passiert.

### Das Kreativitätskarussell



»Aber das war doch schon immer so!« – kommt Ihnen dieser Satz bekannt vor? Oder auch: »Nein, das kann nicht gehen, das haben wir ja noch nie so gemacht!« Ohne Frage, zwei Sätze, die jede neue Idee zunächst im Keim ausbremsen. Ganz beliebt ist auch die Floskel: »Das mag ja eine gute Idee sein, aber mit unserem bisherigen Vorgehen haben wir viele Erfolge erzielt. Daher sollten wir auch da-

bei bleiben.« Lassen Sie sich von solchen Aussagen nicht einschüchtern! Mit gut durchdachten, tragfähigen Konzepten können Sie diesen pauschalisierenden Phrasen mit Leichtigkeit begegnen und werden Respekt ernten. Es lohnt sich also erst recht, die eigene Kreativität weiterzuentwickeln.

Um einen leichteren Zugang zu kreativen Prozessen zu gewinnen, ist es von Vorteil, sich die einzelnen Phasen dieser Methode bewusst zu machen. Stellen Sie sich dazu den Ablauf kreativer Arbeit wie in einem Kreis oder Karussell vor.

Das Kreativitätskarussell bildet die einzelnen Phasen eines kreativen Prozesses anschaulich ab. Und wie bei einem klassischen Karussell dreht man meist mehrere Runden, bis man das Ende erreicht hat. Eine spannende Möglichkeit besteht zudem darin, auch während der »Fahrt« immer wieder andere zum Mitfahren einzuladen, den Platz zu wechseln – vom Elefanten aufs Pferd beispielsweise –, die Geschwindigkeit zu erhöhen oder zu drosseln. Alles ist möglich. Ebenso verhält es sich mit kreativen Prozessen.

Wenn Sie mit dem Kreativitätskarussell arbeiten, beachten Sie bitte die folgenden Regeln:

- Wechseln Sie immer wieder die Perspektive! Und zwar nicht nur gedanklich, sondern auch körperlich, indem Sie mit Ihren Kollegen einfach die Plätze tauschen oder, falls Sie allein sind, sich auf einen anderen Platz im Büro, zum Beispiel den Besucherstuhl, setzen. Ebenso ist es auch möglich, einmal in die Rolle des Kunden oder Verhandlungspartners zu schlüpfen oder aus der Sicht eines Kindes oder eines Fachfremden das Thema zu betrachten.
- Denken Sie in Bildern! Hierbei hilft die Kreativitätstechnik »Analogie« (s. Seite 43), bei der Sie sich beispielhaft vergleichbare Situationen vor Augen führen. Im Anschluss übertragen Sie die bildhaften Antworten auf Ihre Aufgabe.
- Splitten Sie komplexe Themen in ihre einzelnen Facetten auf! Dadurch kommen Sie den Ursachen auf den Grund und entdecken unter Umständen Details, die direkt zur Lösung führen.
- Überspringen Sie gedanklich die Gegebenheiten, Abteilungen und Strukturen! Beziehen Sie Außenstehende in Ihre kreative Fahrt mit ein.
- Kombinieren Sie Ihr Thema mit augenscheinlich völlig fachfremden Sachverhalten oder Wissensfeldern. Übertragen Sie andere Erfolgskonzepte dann auf Ihre Aufgabe. Was können Sie beispielsweise aus bestimmten Naturphänomenen lernen? Wie lässt sich dies für Ihr Thema nutzen?

Mit diesen Regeln ausgestattet, können Sie volle Fahrt mit dem Kreativitätskarussell aufnehmen. Orientieren Sie sich während der Arbeit immer wieder am Karussell und ordnen Sie Ihre momentane Tätigkeit gezielt der jeweiligen Phase zu:

### **1. Formulieren Sie Aufgabe und Ziel!**

Bevor Sie ans Werk gehen – egal, ob allein oder im Team –, ist es unerlässlich, den Gegenstand beziehungsweise die Idee oder Aufgabe genau zu beschreiben, zu definieren und einzugrenzen: Worum geht es? Was ist der Kern des Problems? Was soll erarbeitet werden? Dasselbe gilt auch für das Ziel Ihrer kreativen Arbeit: Stellen Sie klar heraus, was Sie mit Ihrem Projekt erreichen wollen. Was ist der Zweck und das Ziel der Veränderung? Wem nützt diese? Was sind deren Vorteile? Je präziser Sie hier arbeiten, desto konkreter und besser umsetzbar werden später Ihre Ergebnisse aus dem kreativen Prozess sein.

**Tipp:** Beschaffen Sie sich ausreichend Informationsmaterial. Stellen Sie die genannten Fragen auch an ihr Umfeld, besonders wenn dieses später direkt von den Veränderungen betroffen sein wird.

### **2. Schaffen Sie ein kreatives Umfeld!**

In der zweiten Phase geht es nun um die Verarbeitung der Informationen und deren Weiterentwicklung. Dies läuft in unserem Gehirn gleichzeitig ab. Um kreativ arbeiten zu können, braucht es einen geschützten Raum, in dem die Ideen Zeit bekommen, um sprudeln zu können. Im Kleinen reicht es dafür schon aus, das Telefon für ein bis zwei Stunden umzuleiten, das E-Mail-Programm zu schließen und die Kollegen zu bitten, für diese Zeit ungestört bleiben zu können. Vielleicht haben Sie ja auch ein »Bitte nicht stören«-Schild wie im Hotel, das Sie an Ihre Bürotür hängen können. Sollten größere kreative Prozesse anstehen, empfiehlt es sich, sich komplett für ein bis zwei Tage auszuklinken. Fahren Sie mit Ihrem Team in ein Tagungshaus und erarbeiten Sie in einem Workshop Ihre neuen Strategien – Sie werden erstaunt sein, wie viel kreatives Potenzial sich durch so einen Ortswechsel entfalten wird.

**Tipp:** Halten Sie sich an zwei Grundregeln:

1. Sorgen Sie für Abstand zu Problemen, Konflikten und Schwierigkeiten aus dem Tagesgeschäft.
2. Blenden Sie jegliche Wertung und Kritik während der kreativen Arbeit aus. Diese bekommt später ihren Raum.

### **3. Entwickeln Sie Ihre Ideen!**

Nachdem Sie den entsprechenden Rahmen geschaffen haben, können Sie sich mit Begeisterung in Ihre kreative Arbeit stürzen. Lassen Sie die Ideen fließen, sprudeln Sie alles heraus, was Ihnen zum Thema einfällt – unsortiert, ungefiltert, ungeprüft, einfach so, wie es kommt. Notieren Sie sich die Punkte auf Papier oder ein großes Plakat bzw. Flipchart. Wenn Sie allein arbeiten, können Sie sie gerne auch gleich in den PC tippen. Um noch mehr und/oder kreativere Ideen zu finden, nutzen Sie Kreativitätstechniken. Die wichtigsten finden Sie in den folgenden Kapiteln dieses Buches.

**Tipp:** Sammeln Sie alle Ideen, die Ihnen zu Ihrem Thema in den Sinn kommen, und halten Sie keinesfalls irgendetwas zurück, was Ihnen vielleicht im ersten Moment absurd erscheinen mag. Setzen Sie an dieser Stelle gezielt Kreativitätstechniken ein.

### **4. Wählen Sie Ideen aus dem Ideen-Pool aus und bewerten Sie diese!**

Phase 4 ist die entscheidendste Phase des ganzen Kreislaufs. Jetzt stehen die Vorschläge auf dem Prüfstand. Betrachten Sie nun alle Ideen, die Sie gefunden haben. Welche davon sprechen Sie besonders an? Welche sind besonders kreativ, welche besonders innovativ? Um die Vorschläge noch besser bewerten zu können, stellen Sie einen Katalog mit Kriterien auf, denen die Idee Rechnung tragen muss, und überprüfen Sie alle Vorschläge daran. Im Anschluss bringen Sie die Auswahl in Bezug zu Ihrer Unternehmenskultur: Passt die Idee zu uns? Ist sie sinnvoll in der jetzigen Situation? Ist sie aufgrund der aktuellen Gegebenheiten und Strukturen umsetzbar?

**Tipp:** Gehen Sie bei der Ideenbewertung sachlich und präzise vor: Bewerten Sie eine Idee positiv, begründen Sie dies; dasselbe gilt bei negativer Einschätzung.

### **5. Setzen Sie die Idee in die Tat um!**

Sobald Sie die Idee, das Konzept oder die Strategie herausgefiltert haben, die Ihnen am erfolgversprechendsten erscheint, gehen Sie auch gleich an die Umsetzung. Planen Sie die dazu erforderlichen Schritte und Termine ein, holen Sie sich die nötige Unterstützung, stellen Sie einen Zeit- und Aktionsplan auf.

Tipp: Denken Sie bei der Umsetzung auch an mögliche Widerstände und fangen Sie diese durch gute, gezielte Vorbereitung und Gespräche schon im Vorfeld auf.

## **6. Passen Sie das Vorgehen und das Ziel an!**

Nun geht es darum, das Neue auch in den Alltag zu integrieren. Achten Sie bei der Umsetzung darauf, dass alle Beteiligten mit im Boot sind, der Informationsfluss einwandfrei funktioniert und Fragen und Widerstände ausgeräumt sind. Unter diesen Voraussetzungen wird sich die Neuerung schnell etablieren und vorteilhaft auswirken.

Tipp: Halten Sie die Umsetzung der Neuerung von Zeit zu Zeit nach und unterstützen Sie gegebenenfalls dabei, indem Sie diese nochmals erklären, Informationsmaterial bieten oder konkrete Hilfe anbieten.