

Kreativitätstechniken fördern den Unternehmenserfolg

Der seltene Einsatz von Kreativitätstechniken deutet darauf hin, dass viele Unternehmen die Kreativität ihrer Mitarbeiter nicht aktiv fördern. Dabei ist deren kreatives Potenzial eine unterschätzte Informations- und Ideenquelle.

**VON MARTIN KASCHNY
UND MATTHIAS NOLDEN***

Die Einsatzmöglichkeiten von Kreativitätstechniken sind vielfältig. Sie können zur Problemanalyse und Problemlösung eingesetzt werden. Der Schwerpunkt der Anwendung liegt jedoch bei der Ideengenerierung. Es ist dabei wichtig, das interne Potenzial zu erkennen und zielgerecht einzusetzen.

Kreativitätstechniken können in Einzelarbeit oder in Gruppenarbeit eingesetzt werden. Die Tabelle 1 zeigt Vor- und Nachteile von Gruppenarbeit auf. Dieses Wissen lässt sich durchaus bei der Ideenfindung und generell bei allen Innovationstätigkeiten nutzen.

Kreativitätstechniken

Es existieren weltweit über 100 Kreativitätstechniken, die zur Ideenfindung eingesetzt werden können, wobei sich die Methoden teilweise nur durch kleinere Abwandlungen unterscheiden.¹ Bei wenig Erfahrung mit Kreativitätstechniken empfiehlt es sich, mit Techniken wie dem Brainstorming, der 635-Methode oder der Reizwortanalyse zu beginnen.² Je häufiger Kreativitätstechniken angewandt werden, desto qualitativer werden die erzielten Ergebnisse. Die regelmässige Anwendung dieser Techniken fördert die Entwicklung der kreativen Denkfähigkeit und kann so, im positiven Sinn, zur Routine werden.³

Brainstorming. Brainstorming ist eine Methode des schöpferischen Denkens und zur Lösungsfindung nahezu aller Problemarten einsetzbar. Zur Lösung des Problems wird das Wissen mehre-

rer Personen genutzt, sodass hier Synergieeffekte entstehen. Begonnen wird mit der Problemanalyse, aus der eine Fragestellung abgeleitet wird. Denkpsychologische Blockaden werden abgeschaltet und das Unterbewusstsein wird aktiviert, damit sich Fantasien frei entwickeln können. Nach einer ersten Sammlung wird das «Rohprotokoll» gemeinsam überarbeitet, Ideen werden konkretisiert und unrealistische Ideen aussortiert. Mit der Umsetzung wird die Gruppenarbeit beendet. Optimal sind fünf bis sieben Teilnehmer mit unterschiedlichen Kenntnissen und Erfahrungen. An einer Sitzung sollten möglichst keine Vorgesetzten

teilnehmen, da diese den freien Lauf der Ideen, bewusst oder unbewusst, beeinflussen oder gar blockieren können. Der Einsatz eines Moderators ist sinnvoll.

635-Methode. Bei der 635-Methode werden Ideen anderer Teilnehmer aufgegriffen und weiterentwickelt. Dies führt zu einer Verbesserung der Ideenqualität. Der Einsatzbereich ist nahezu uneingeschränkt und besonders geeignet für klar abgegrenzte Fragestellungen. Das Synergiepotenzial ist besonders hoch, da der Schwerpunkt bei der Weiterentwicklung anderer Ideen liegt.

| Vorteile der Gruppenarbeit | Nachteile der Gruppenarbeit |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">> Das kollektive Wissen einer Gruppe ist grösser als das eines Einzelnen (Quantität und Qualität)> Bei Weiterentwicklung von Ideen fällt das Gruppenergebnis besser aus> Risiken werden in einer Gruppe fundierter bewertet> Eine Idee wird besser akzeptiert, wenn die involvierten Personen an der Ideenfindung beteiligt waren> Eine Gruppe deckt ein breiteres Suchfeld ab> Gegenseitige Motivation, Inspiration> Gemeinsame Überwindung typischer Denkblockaden möglich> Erarbeitete Resultate werden auch in der Umsetzung gemeinsam getragen> Lernsituation: Wie nähern sich andere einem Problem?> Solidarisches Einsetzen für entwickelte Idee> Synergieeffekt (Schwächen eines Teilnehmers können durch Stärken der anderen ausgeglichen werden)> Grösseres Interesse durch Gruppenmitgliedschaft | <ul style="list-style-type: none">> Eine Gruppe benötigt mehr Zeit, um zu einem Ergebnis zu gelangen> Vorgesetzte oder starke Persönlichkeiten können die Gruppe dominieren> Gruppendruck kann ungewöhnliche Denksätze verhindern> Innovative Ideen können abgeschwächt werden oder in einem Kompromiss versinken> Teilnehmer können sich gehemmt fühlen, Ideen zu äussern> Keine ruhige Entwicklung von Ideen möglich> Kein gezieltes Verfolgen einer persönlichen Strategie/Linie> Soziologische und psychologische Blockaden möglich> Bei der Lösungssuche können nicht eigene Präferenzen gesetzt werden |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Scherer: Kreativitätstechniken – In 10 Schritten Ideen finden, bewerten, umsetzen, 2009, S. 18, und Roth: Kreativitätstechniken – Ideen produzieren, Probleme lösen – allein oder im Team, 2011, S. 11, und Fischer/Breisig: Ideenmanagement – Förderung der Mitarbeiterkreativität als Erfolgsfaktor im Unternehmen, 2000, S. 61 f.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile einer Gruppenarbeit.

Begonnen wird damit, dass sechs Personen auf Formularen mit drei Spalten und sechs Zeilen innerhalb von fünf Minuten Ideen zum gesuchten Problem notieren (daher 635-Methode). Danach werden die Formulare im Uhrzeigersinn weitergereicht. In jeweils fünf Minuten ergänzt jeder die Vorgängeridee bzw. variiert diese. Nach 30 Minuten ist der Durchgang abgeschlossen und die Ideen können von den Teilnehmern gemeinsam bewertet werden, wodurch eine Reduktion auf die am besten geeigneten Ideen vorgenommen werden kann.

Die (Soll-)Teilnehmerzahl dieser Methode liegt bei sechs Teilnehmern. Sie lässt sich in modifizierter Form jedoch auch mit fünf oder sieben durchführen.

Mindmapping. Mindmapping aktiviert das bildlich-räumliche Denkvermögen und ermöglicht somit eine neue Sichtweise einer Problemstellung. Das Thema wird in einer Struktur abgebildet

und kann beliebig neu strukturiert werden. Wesentliche Punkte werden herausgearbeitet, neue Verbindungen hergestellt und Nebenaspekte beleuchtet. Die Struktur bleibt dabei offen und kann somit jederzeit ergänzt werden.

Als Arbeitsmaterialien werden nur ein grosser Bogen Papier und verschiedenfarbige Stifte benötigt. Der zentrale Begriff wird in die Blattmitte geschrieben und neue Ideen bilden Wege und Assoziationsketten, die strahlenförmig um den Ausgangsgedanken in der Mitte angeordnet werden und sich ausbreiten. Hierdurch werden Zusammenhänge ersichtlich, die mit anderen diskutiert und priorisiert werden können. Mindmapping erfolgt in der Regel als Einzelarbeit, es kann aber auch in einer kleinen Gruppe, z. B. an einem Flipchart, entwickelt werden.

Denkhüte nach de Bono (Six Thinking Hats). Eine weitere Möglichkeit, die zur

Verbesserung von Besprechungen und zur Strukturierung von Denkvorgängen dient, ist die Sechs-Hüte-Methode.⁴ Bei dieser Methode werden Hüte eingesetzt, wobei jeder Hut eine andere Farbe besitzt, die jeweils für eine bestimmte Rolle steht:

- > **Weiss:** Analytisches Denken – Konzentration auf Tatsachen und Anforderungen, Erreichen von Zielen
- > **Rot:** Emotionales Denken und Empfinden – Konzentration auf Gefühle und Meinungen, Harmoniebedürftig
- > **Schwarz:** Kritisches Denken – Sorge um die Zukunft, ängstlich, sucht Probleme und negative Aspekte
- > **Gelb:** Optimistisches Denken – Was ist das Best-Case-Szenario? Gegenpol zum schwarzen Hut
- > **Grün:** Kreatives, innovatives und unkonventionelles Denken – neue Ideen, Kreativität, Praxis steht im Vordergrund

| Ausgewählte Kreativitätstechniken im Vergleich | | | | | | |
|--|------------------------------|---|--|------------|-------------|-----------------------------------|
| | Schwierigkeitsgrad | Vorkenntnisse | Moderation | Teilnehmer | Zeitaufwand | Materialaufwand |
| Intuitive Methoden | | | | | | |
| Brainstorming | 2 | 1 | 2 | 5–12 | 20–45 min | 1 |
| 635-Methode | 1 | 1 | 1 | 6 | 30 min | 1 |
| Mindmapping | 2 | 1 | 3 | 1–3 | ½–3 h | 1–2 |
| Reizwortanalyse | 1 | 1 | 3 | 4–8 | 2–3 h | 2 |
| Visuelle Synektik | 2 | 2 | 2 | 4–10 | ½–1 h | 3 |
| Synektik-Sitzung | 3 | 2 | 3 | 4–10 | 2–4 h | 1 |
| Kartentechnik | 1 | 1 | 1 | 4–10 | 30 min | 1 |
| Imaginäres Brainstorming | 2 | 2 | 3 | 5–12 | ½–2 h | 1 |
| Semantische Intuition | 1 | 2 | 2 | 1–8 | 1 h | 2 |
| Systematische Methoden | | | | | | |
| Morphologischer Kasten | 3 | 2 | 3 | 1–10 | 2–8 h | 2 |
| Morphologische Matrix | 2 | 2 | 2 | 1–10 | 1–8 h | 2 |
| Progressive Abstraktion | 3 | 2 | 3 | 1–8 | 2–3 h | 1 |
| Osborn-Checklist | 1–2 | 2 | 3 | 1–12 | ¾–3 h | 1 |
| TILMAG-Methode | 2 | 2 | 2 | 5–10 | 2–3 h | 2 |
| Legende: | 1 = leicht, 3 = schwierig | 1 = wenig, 2 = mittlere Erfahrung | 1 = kaum nötig, 3 = besondere Anforderung | Personen | Dauer | 1 = kaum, 3 = viel Material |

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schlichsupp: Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 2004, S. 160 ff., und Andler: Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting, 2010, S. 5 ff., und Lautenbacher: Die Entwicklung von Geschäftsideen, 2011, S. 171, und Backerra/Malorny/Schwarz: Kreativitätstechniken: Kreative Prozesse anstossen – Innovationen fördern, 2002, S. 51 ff.

> **Blau:** Ordnetendes, moderierendes Denken – bewahrt Überblick über die Prozesse und versteht sich als Moderator⁵

Die Teilnehmer nehmen abwechselnd alle zuvor genannten Rollen ein, argumentieren und äussern ihre Ideen entsprechend der jeweiligen Rolle. Dadurch setzt ein paralleles Denken ein, bei dem Konflikte dadurch vermieden werden, dass jeder Teilnehmer jede Rolle einnimmt und trotzdem alle Positionen berücksichtigt werden.

Denkstühle. Eine weitere Möglichkeit ist die Walt-Disney-Methode der Denkstühle. Diese Technik besteht, bei gleicher Vorgehensweise wie bei der Sechshüte-Methode, aus drei Rollen:

- > Der Träumer denkt in Bildern, subjektiv orientiert und enthusiastisch, ist offen für Visionen anderer und lässt sich nicht durch Regeln einschränken.
- > Der Realisierer nimmt einen pragmatisch-praktischen Standpunkt ein, überlegt, was zu tun ist und was dafür benötigt wird. Er probiert die

Ideen des Träumers aus, bevor sie kritisiert werden.

- > Der Kritiker fordert heraus und prüft Vorgaben der anderen, Ziel ist konstruktive und positive Kritik, fragt, was übersehen wurde und wo die Risiken liegen.⁶

Durch Hineinversetzen in eine Situation, Person oder Rolle wird ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven durchdacht. Dadurch entstehen ein spielerischer Umgang mit Ideen und eine Erweiterung des Ideenradius durch Projektion auf bestimmte Rollen oder Standpunkte.

Sowohl die Methode der Denkhüte als auch die der Denkstühle bieten folgenden Nutzen:

- > Schaffen von Distanz zum Problem
- > Erfassen mehrerer Perspektiven
- > Lösen von Spannungen, Verhindern von Positionskämpfen und Konfrontationen durch Anonymität
- > Hohe Akzeptanz des Ergebnisses⁷

Es existieren noch viele weitere Techniken, die in der einschlägigen Literatur ausführlich vorgestellt und behandelt werden. Diese würden aber über den Rahmen des Artikels hinausgehen.

Als ein wichtiger Aspekt in Bezug auf Kreativitätssitzungen sei ab-

schliessend noch auf die Mitschrift hingewiesen. Diese ist ein wesentliches Element für die erfolgreiche Sammlung von Ideen. Ungeschicktes oder fehlendes Protokollieren kann sich sowohl auf die Motivation der Teilnehmer als auch auf die Bewertung der Ideen negativ auswirken. Daher gilt es, folgende Punkte zu beachten:

- > Das Protokoll ist öffentlich zu führen, alle Ideen sollen am Flipchart mitgeschrieben, in Form von Karten sichtbar gemacht oder mit Laptop und Beamer visualisiert werden.
- > Durch Verkürzung oder durch falsche Interpretation der Ideen können sich Fehler einschleichen. Daher sollte bei Niederschrift eine Zustimmung zur Formulierung durch den Ideengeber erfolgen.
- > Bei der Zusammenfassung zu einem Oberbegriff besteht die Gefahr, dass originelle Ideen verloren gehen. Die konkrete Ideenkennzeichnung darf durch eine stichwortartige Protokollierung nicht leiden.
- > Es müssen alle Ideen mitgeschrieben werden, es darf keine Filterung oder Bewertung durch den Protokollanten bzw. Moderator erfolgen.⁸

Zusammenfassung. Mithilfe von Kreativitätstechniken lassen sich Ideen generieren, die anschliessend zu Innovationen weiterentwickelt werden können. Fallstudien haben gezeigt, dass erfolgreiche kreative Unternehmen nicht nur eine Massnahme zur Kreativitätssteigerung nutzen, sondern einen Mix von Massnahmen einsetzen, wozu auch Trainingskurse für Kreativitätstechniken gehören.⁹

¹ Vgl. Kniess: Kreativitätstechniken: Methoden und Übungen, 2006, S. 47

² Vgl. Backerra/Malorny/Schwarz: Kreativitätstechniken: Kreative Prozesse anstossen – Innovationen fördern, 2002, S. 52

³ Vgl. Schlichsupp: Innovation, Kreativität und Ideenfindung, 2004, S. 100

⁴ Vgl. Novak: Schöpferisch mit System, 2001, S. 40

⁵ Vgl. Sechshüte-Methode: Rollenverteilung

⁶ Vgl. Walt-Disney-Methode: Die Methode

⁷ Vgl. Schawel/Billing: Top 100 Management Tools – Das wichtigste Buch eines Managers, 2011, S. 200 f.

⁸ Vgl. Geschka/General: Kreatives Führen, 2006, S. 411

⁹ Vgl. Geschka/General: Kreatives Führen, 2006, S. 403

* Prof. Dr. Martin Kaschny und Matthias Nolden sind Autoren des Buchs «Innovationsmanagement im Mittelstand», erschienen im Springer-Gabler Verlag (Juli 2015). Der vorliegende Artikel ist ein gekürzter Auszug aus diesem Buch.