

Mehr Erfolg mit neuen Ideen

Die meisten unserer heutigen Probleme und Herausforderungen lassen sich nicht mehr durch althergebrachte, eingefahrene Verhaltens- und Denkmuster, nicht mehr durch Ignorieren oder Aussitzen, nicht mehr durch weitere Vorschriften und Gesetze, nicht mehr durch endlose Konferenzen und Besprechungen, sondern nur durch neue, unorthodoxe und mutige Ideen wirkungsvoll und nachhaltig lösen. Diese können nur entstehen, wenn wir uns von gängigen Denkmustern freimachen, den gewohnten Bezugsrahmen erweitern und unsere Gedanken frei schweifen lassen. Die freie Assoziation ist die wichtigste Grundlage der Kreativität.

Jeder Mensch ist kreativ. Schöpferisches Leistungsvermögen und Kreativität sind nicht nur auf bestimmte Personen- oder Berufsgruppen, wie beispielsweise Maler, Schriftsteller oder Musiker beschränkt. Das schöpferische Leistungsvermögen ist, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung, ein Wesensmerkmal jedes Menschen. Die Motivation für die Kreativität ist in der menschlichen Natur zu finden. Weshalb sind nun aber einige Menschen kreativer als andere? Meist sind es Menschen, die das Wort „unmöglich“ etwas seltener als andere gebrauchen.

Damit Kreativität sich in Erfolg verwandelt, müssen klare Ziele definiert sein. Eine ziellose, nicht klar ausgerichtete Kreativität bringt zwar viele Blüten, aber wenig Früchte. Es ist auch oftmals leichter, neue Ideen zu haben als sie zu realisieren. Neben Kreativität gehören dazu auch Glaube an den Erfolg, Beharrlichkeit, Ausdauer und Entschlossenheit.

Das Bessere ist der Feind des Guten. Alles lässt sich verbessern. Das gilt für Ihren privaten Bereich, für die Partnerschaft, Familie, Beruf und Karriere, für Finanzen, Ruhestand, Alter, für die Wohnsituation, die Beziehungen zu Bekannten und Verwandten, die schulischen Leistungen Ihrer Kinder, wie für Ihr Sexualleben, Ihre sportlichen Leistungen, Ihren Charakter, Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten ganz allgemein.

Setzen Sie sich klare Ziele und sammeln Sie alle Möglichkeiten, um diese Ziele zu erreichen:

- Was kann ich tun, um mehr Geld zu verdienen?
- Was kann ich tun, um meinen Ruhestand glücklich zu gestalten?
- Was kann ich tun, um meine Freizeit sinnvoller und erholsamer zu gestalten?
- Was kann ich/können wir tun, damit unsere Ehe wieder besser funktioniert?
- Was kann ich tun, um mein Idealgewicht zu erreichen?
- Was können wir tun, damit wir uns ein Haus leisten können?
- Was kann ich tun, um beruflich weiterzukommen?
- Was kann ich tun, damit ich mehr Freunde gewinne?
- Was kann ich tun, um meine Gesundheit zu verbessern?
- Was kann ich tun, um mehr Umsatz und Gewinn zu erzielen?

- Was können wir tun, um unsere Produkte/Dienstleistungen besser zu verkaufen?
- Was kann ich tun, damit ich besser mit meinen Mitarbeitern auskomme?
- Was kann ich tun, damit ich in weniger Zeit mehr leisten kann?
- Was kann ich tun, um Steuern zu sparen?

Kreativitätskiller

Konformismus, die Angst vor Veränderungen, Denkwänge und mangelnde Risikobereitschaft sind die häufigsten Hindernisse für kreative Ideen und Problemlösungen. Sie drücken sich in typischen Redewendungen aus, die das noch zarte Pflänzchen der Kreativität sehr leicht zerstören können, noch bevor es eine faire Chance hatte, zu wachsen und sich zu bewähren.

Die Suche nach den Kreativitäts-, Projekt- oder Ideenkillern ist deshalb die wichtigste Aufgabe jeder Kreativitätsförderung. Sie gestaltet sich allerdings als ausserordentlich anspruchsvoll und mühsam, weil dabei an Selbstverständlichem gerührt, an übernommenen Normen und scheinbar bewährten Arbeits- und Organisationsformen gerüttelt wird.

Hier eine Sammlung von beliebten Killerphrasen:

- *„Das haben wir schon immer so gemacht.“* Das sollte ein überzeugendes Argument sein, von Neuerungs-ideen abzulassen. Denken Sie aber daran, dass etwas, das schon immer so gemacht wurde, sicherlich auch einige Verbesserungsmöglichkeiten beinhaltet.
- *„Das haben wir noch nie so gemacht.“* Dann wird es allerdings höchste Zeit, dass einmal etwas geändert wird.
- *„Da könnte ja jeder kommen.“* Dies heisst soviel wie: *„Wer auch immer kommt, wir ändern nichts.“*
- *„Daraus wird doch nie etwas.“* Er hat Recht. Die Idee ist bereits abgewürgt.
- *„Wir werden auf Ihre Idee zurückkommen.“* Es fragt sich nur wann. In dieselbe Kategorie fallen Bemerkungen wie: *„Sie bekommen wieder Bescheid.“*
- *„Diesem Vorschlag wird der Vorstand nie zustimmen.“* Eine typische Einschüchterung, um den Status quo zu erhalten.
- *„Das ist viel zu teuer.“* Eine typische Killerphrase von Erbsenzählern. Solche Leute sparen sich lieber zu Tode, als neuen Ideen mit berechtigter Hoffnung auf Erfolg eine Chance zu geben.
- *„Das meinen Sie doch nicht im Ernst?“* Auf diese Weise kann man jede neue Idee ganz einfach ins Lächerliche ziehen.
- *„Das ist doch Unsinn.“* So lässt sich jede Kreativität bereits im Keim ersticken.
- *„Dafür bin ich nicht zuständig.“* Eine solche Aussage entspringt einer typischen Beamtenmentalität. Solche Killerphrasen können aber auch in der Industrie zu hören sein.
- *„Das ist nicht Ihre Aufgabe.“* So erzieht man seine Mitarbeiter zu Konformisten.
- *„Für unser Unternehmen ist dies überhaupt nicht geeignet.“* Die Konkurrenz wird die Idee mit Freuden aufnehmen.
- *„Jetzt ist dafür nicht der richtige Zeitpunkt.“* Der richtige Zeitpunkt wird vermutlich nie eintreffen.

- *„Das haben schon ganz andere vor Ihnen versucht.“* Sie sind ein Anfänger.
- *„Da wäre doch schon früher jemand darauf gekommen, wenn sich damit etwas anfangen liesse.“* Da die Idee nicht von den Alteingesessenen kommt, ist sie sowieso nichts wert.
- *„Zu modern.“* Nur keine Veränderungen.
- *„Damit muss sich ein Ausschuss beschäftigen.“* Der würgt dann die Idee endgültig ab.
- *„Warten wir lieber die Entwicklung ab.“* Bis dann ist der Vorschlag längst vergessen, und die liebe Konkurrenz hat uns bereits überholt. Dann hilft nur noch sparen – und für neue Ideen gibt es überhaupt kein Geld mehr.
- *„Das ist doch gegen die Vorschriften.“* Vorschriften und Reglemente sind die meisten Ideenkiller, hinter denen man sich verstecken kann. Sehr empfehlenswert, um neue Ideen zu boykottieren.
- *„Klingt ja ganz gut, aber ich glaube nicht, dass das geht.“* Die Idee stammt ja schliesslich auch nicht von mir.
- *„Darüber müssen wir ein anderes Mal noch ausführlicher reden.“* Glauben Sie mir, es gibt kein anderes Mal.
- *„Wir haben doch schon so viele andere Projekte.“* Lasst uns lieber in der Alltagsroutine versinken, als eine neue Idee auszuprobieren.
- *„Alles graue Theorie.“* Denken Sie an die Relativitätstheorie von Einstein.
- *„Ja, wenn es so einfach wäre!“* Oft sind die einfachsten Ideen die besten.
- *„Etwas Ähnliches haben wir schon einmal probiert!“* Hier wird versucht, eine Idee abzuwürgen, indem frühere Misserfolge herangezogen werden.
- *„Ich finde die Idee persönlich gut, aber...“* Unter dem Deckmantel der eigenen Aufgeschlossenheit wird auf die Umstände oder andere Personen, die als potentielle Ideenkiller dargestellt werden, verwiesen. So kann man Ideen abschiessen und gleichzeitig den „Schwarzen Peter“ anderen zuschieben. Selbst steht man mit reiner Weste da.

Der kreative Problemlösungsprozess

Die kreative Problemlösung unterscheidet sich grundsätzlich vom Abarbeiten vorgegebener Verfahrensweisen und Entscheidungsrouninen, indem neue Lösungsansätze gesucht und ausprobiert werden. Der kreative Problemlösungsprozess gliedert sich in sechs aufeinanderfolgende Schritte:

1. Probleme und Bedürfnisse erkennen

Bevor Sie auf Ideensuche gehen, müssen Sie sich darüber klar sein, wo das Problem liegt, was verbessert und was mit dieser Verbesserung angestrebt werden soll.

2. Entwickeln von Ideen

Die Kreativitätstechniken als Arbeitsmethoden sind in kurzer Zeit erlernbar. In der Phase der Ideensuche ist jedes kritische und bewertende Denken tabu.

3. Bewerten der Ideen

Bevor Sie die gefundenen Ideen und Lösungsvorschläge realisieren, müssen Sie sie einer kritischen Bewertung unterziehen. Falls keine Idee der kritischen Prüfung standhalten konnte, müssen Sie weitere Ideen generieren. Gelingt dies nicht, gehen Sie noch einen Schritt weiter zurück und schaffen durch eine Neuformulierung des Problems, eine Abgrenzung oder Erweiterung der Problemstellung die Voraussetzung für die Suche nach weiteren Ideen.

4. Entscheidung für eine oder mehrere durchzuführende Ideen

5. Realisierung

6. Erfolgskontrolle

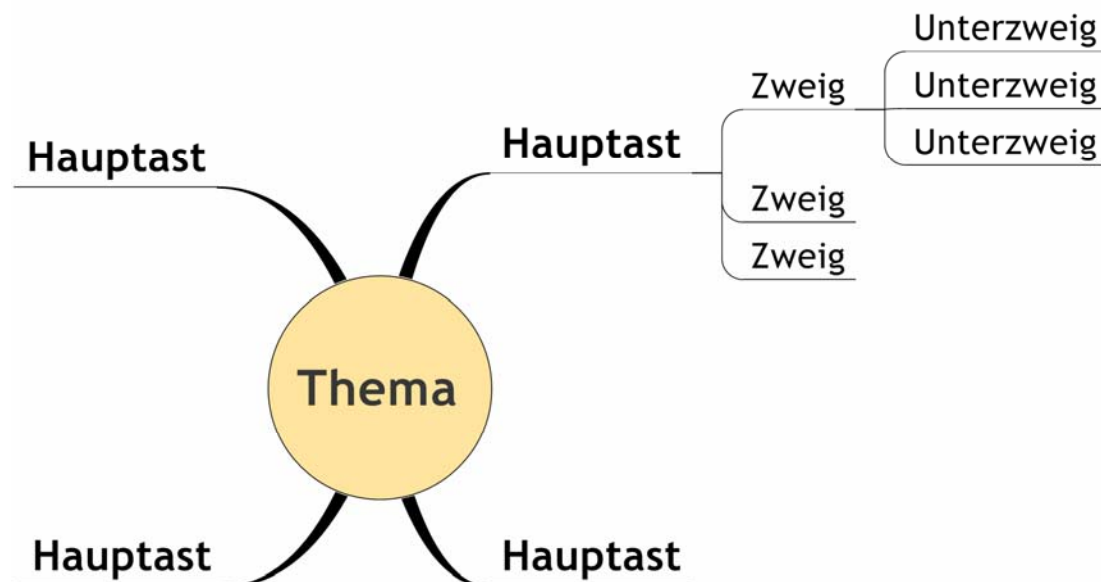
Der Problemlösungsprozess erfordert in den verschiedenen Phasen eine unterschiedliche geistige Haltung: In der Phase der Suche und der Entwicklung von neuen Ideen und Lösungsmöglichkeiten eine kreative Haltung, in der Phase des Bewertens, Auswählens und Entscheidens eine rational-logische Haltung und in der Phase der Realisierung eine Haltung der Ausdauer, der Entschlossenheit und Beharrlichkeit im Vortreiben der nötigen Massnahmen.

Binden Sie wenn möglich alle betroffenen Personen oder Personengruppen in den kreativen Problemlösungsprozess ein – von der Ideensuche bis zur Entscheidungsfindung. Nur so können Sie damit rechnen, dass die Betroffenen die Veränderungen akzeptieren und an der Realisierung mitarbeiten.

Mind Mapping

Ein Mind Map strukturiert und verdichtet Ihre Ideen und Gedanken zu einem beliebigen Thema auf einem einzigen Blatt Papier. Durch die charakteristische Darstellung werden Ideen und Gedanken nicht künstlich in eine lineare Struktur (z.B. Liste) gepresst, kann sich Ihre Kreativität frei entfalten und lassen sich die linke und rechte Hirnhälfte optimal nutzen: Das Mind Map verbindet das sprachliche mit dem bildhaften Denken.

Die Struktur eines Mind Maps gleicht einer Nervenzelle oder eines Baums aus der Vogelperspektive:



Im Zentrum steht der Stamm bzw. das Thema des Mind Maps. Wichtige Oberbegriffe des Themas bilden die Hauptäste, von denen weitere Zweige abgehen. Die Zweige können sich beliebig oft teilen und so das Thema immer weiter aufgliedern und vertiefen. Mind Maps sollten in der Regel nicht mehr als fünf Gliederungsebenen umfassen, damit die Übersichtlichkeit gewahrt bleibt. Drängt sich eine weitere Detaillierung auf, so erstellen Sie für diesen Aspekt am besten ein eigenes Mind Map.

Wie bei einem lebenden Baum können auch bei einem Mind Map immer neue Äste und Zweige entstehen, alte ihre Bedeutung verlieren und aus Setzlingen neue Bäume, sprich eigenständige Mind Maps werden.

Wenn Sie Mind Maps von Hand zeichnen, so empfiehlt sich das Papierformat DIN A3 quer, damit Sie genügend Platz haben. Benutzen Sie Bleistifte, damit Sie ihr Mind Map jederzeit verändern können. Daneben gibt es auch Software, mit der Sie Mind Maps direkt und einfach auf Ihrem Computer erstellen und jederzeit ergänzen und ändern können.

Brainstorming

Das Brainstorming dient zur Ideenfindung in Gruppen. Diese Technik eignet sich besonders für nicht allzu komplexe, klar definierbare Problemstellungen. Das Brainstorming basiert auf dem Prinzip der freien Assoziation.

Für die Ideenfindung im Team mit Brainstorming gibt es vier grundsätzliche Regeln:

1. Keine Kritik.

Jegliche Bewertung und Beurteilung der Ideen, seien sie noch so verrückt, muss unbedingt auf einen späteren Zeitpunkt nach der Brainstormingsitzung zurückgestellt werden. Jede Kritik und Bewertung stört die Bereitschaft der Teilnehmer, ihren Ideen freien Lauf zu lassen und neue, kreative, originelle und ausgefallene Ideen, die vielleicht den Kern zu einer Lösung in sich tragen, zu äussern.

2. Quantität vor Qualität.

Je mehr Ideen, desto mehr Treffer sind wahrscheinlich.

3. Den Ideen freien Lauf lassen.

Die Problemlösungen sollen möglichst neuartig, kreativ und ausgefallen sein. Vernunft und Logik sind in dieser Phase des Brainstormings nicht gefragt. Je ausgefallener eine Idee, desto besser. Es ist viel einfacher, eine Idee im nachfolgenden Schritt des Innovationsprozesses zu bändigen, als eine neue Idee hervorzubringen.

4. Offenheit gegenüber Ideen der anderen Teilnehmer.

Die Teilnehmer der Brainstormingsitzung dürfen nicht nur ihre eigenen Ideen verteidigen, sondern sollten sich von den Ideen der anderen Teilnehmer inspirieren lassen, sie aufnehmen, ausbauen und mit eigenen Ideen kombinieren. Die Weiterentwicklung der Ideen anderer Teilnehmer führt mit Sicherheit zu mehr und besseren Ideen und Lösungsvorschlägen.

Die Aufgabenstellung für das Brainstorming muss möglichst klar definiert sein. Sie geht aus dem ersten Schritt des kreativen Problemlösungsprozesses, dem Erkennen des Problems und der Zielsetzung hervor: „Was muss ich/müssen wir tun, damit/um...?“

Während der Brainstormingsitzung sollten die Teilnehmer möglichst ungestört sein: keine Telefonanrufe, kein Lärm von draussen, keine Besucher. Die Räumlichkeiten sollten zudem eine ungezwungene Atmosphäre verbreiten. Die Grösse des Konferenztisches sollte der Teilnehmerzahl angepasst sein. Die Teilnehmer müssen den gegenseitigen Kontakt zueinander fühlen und miteinander in Blickkontakt stehen.

Die optimale Teilnehmerzahl für eine Brainstormingsitzung liegt bei etwa sechs bis acht Teilnehmern. Als Faustregel sollte eine Brainstorminggruppe nicht weniger als fünf und nicht mehr als fünfzehn Personen umfassen. Bei zu grossen Gruppen besteht die Gefahr, dass der einzelne Teilnehmer zu wenig Gelegenheit bekommt, aktiv an der Ideenfindung mit zu wirken. Es ist deshalb sinnvoll, grosse Gruppen in kleinere aufzuteilen. Bei zu kleinen Gruppen ist das Ideenpotential, die kritische geistige (kreative)

Masse oft zu klein, und es besteht die Gefahr, dass aufgrund mangelnder Ideen debattiert, argumentiert und bewertet wird.

Die Zusammenstellung des Teams erfolgt entsprechend der gegebenen Aufgabenstellung: Es können Familien- oder Vereinsmitglieder wie auch Mitarbeiter verschiedener betroffener Fachbereiche sein. Ideal ist ein interdisziplinärer Teilnehmerkreis. Zu grosse Rangunterschiede können sich dabei negativ auswirken. Für den Erfolg der Brainstormingsitzung ist es wichtig, dass die Teilnehmer ohne allzu starke Berücksichtigung hierarchischer Barrieren miteinander reden können. Neben Fachleuten aus den verschiedenen betroffenen Bereichen kann auch die Teilnahme „problemunbelasteter“ Personen zweckmässig sein.

Die Teilnehmer einer Brainstormingsitzung sollten rechtzeitig eingeladen werden. In der Einladung werden Ort, Termin, Problem und die Regeln der Brainstormingsitzung bekannt gegeben, damit sich die Teilnehmer vorbereiten können.

Der Moderator/Teamleiter sollte Erfahrung in der Arbeit mit Gruppen mitbringen und eine Persönlichkeit sein, die möglichst von allen Teilnehmern akzeptiert werden kann. Er ist dazu da, den Ideenfluss mit eigenen Vorschlägen anzuregen, in Gang zu bringen und zu fördern. Er muss sich aber auch im entscheidenden Moment zurückhalten können, um den Ideenfluss des Teams nicht zu stören. Ferner ist er dafür verantwortlich, dass die Brainstormingregeln von allen Teilnehmern eingehalten werden.

Während der Brainstormingsitzung äussern sich alle Teilnehmer frei und spontan, ohne eine bestimmte Reihenfolge einzuhalten. Wichtig ist eine offene, ungezwungene Atmosphäre und Spontaneität.

Alle Ideen, die die Teilnehmer vorbringen, werden von einem vorher bestimmten Protokollführer stichwortartig festgehalten. Alle Ideen, auch die verrücktesten, müssen notiert werden. Eine Nichtbeachtung wäre eine unzulässige Bewertung. Zum Festhalten der Ideen hat sich der Flipchart am besten bewährt. Alle bisher vorgebrachten Ideen sind auf dem Flipchart jederzeit für alle Teilnehmer sichtbar. Vollgeschriebene Blätter werden einfach vom Block abgerissen und gut sichtbar für die Teilnehmer im Sitzungsraum aufgehängt. Auf diese Weise werden die Teilnehmer zu immer neuen Assoziationen angeregt, wird die Kreativität merklich gesteigert. Zudem können die einzelnen Flipchartbogen nach der Brainstormingsitzung bequem und einfach gesammelt werden, ohne dass sie, wie im Fall der Wandtafel, nochmals abgeschrieben werden müssen.

Für ein einfacheres Problem reichen rund zwanzig bis dreissig Minuten. Das Maximum für eine Brainstormingsitzung ist erfahrungsgemäss eine Stunde. Nach der festgelegten Zeit wird die Brainstormingsitzung abgebrochen. Eine vorzeitige Beendigung empfiehlt sich, wenn die Teilnehmer eindeutig an Ideenmüdigkeit leiden, wenn auch ein erneuter Input des Moderators keinen Erfolg zeigt.

Nach der Brainstormingsitzung ist der kreative Ideenfindungsprozess der Teammitglieder nicht plötzlich beendet, das heisst, die Teammitglieder werden in der Regel noch weitere Ideen produzieren. Um auch diese nicht zu verlieren, ist es sinnvoll, dass

an jedes Teammitglied kurz nach der Sitzung eine Kopie des Protokolls ausgehändigt wird, mit der Bitte, allfällige Ergänzungen und weitere Ideen hinzuzufügen.

Da grundsätzlich jede Beurteilung oder Bewertung der Ideen in der Brainstormingsitzung nicht gestattet ist, muss nach dieser Phase eine Auslese der brauchbaren Ideen stattfinden. In der irrigen Annahme, die Dauer des Innovationsprozesses zu verkürzen, wird immer wieder versucht, die Phase der Ideenfindung mit der Phase der Beurteilung und Bewertung der Ideen zusammenzulegen. Davor kann nur gewarnt werden. Jeder Versuch, die kreative Phase der Ideenfindung und die Bewertungsphase der Ideen gleichzeitig durchzuführen, vermindert die Ausbeute an kreativen Ideen und macht mit Sicherheit jedes Team zu einem Debattierclub.

Die Auswertung, das Ordnen, die Kritik und die Beurteilung der Lösungsvorschläge sind nicht Ziel der Brainstormingsitzung. Es empfiehlt sich, die Beurteilung und Bewertung der gefundenen Ideen erst etwa drei bis fünf Tage nach der ersten Brainstormingsitzung mit dem gleichen Team, gegebenenfalls unter Zuzug von Fachleuten, die an der Brainstormingsitzung nicht teilgenommen haben, durchzuführen.

Inverses Brainstorming

Das inverse Brainstorming folgt den gleichen Regeln wie das normale Brainstorming. Lediglich die Fragestellung wird umgekehrt. Wir fragen nicht nach Lösungsmöglichkeiten für ein Problem, sondern nach Möglichkeiten, das Problem zu verstärken:

- Wie schaffen wir es, die Warteschlangen an den Kassen zu verlängern?
- Was müssen wir tun, um die Staus auf den Autobahnen zu fördern?
- Was muss ich tun, um durch die Prüfung zu rasseln?
- Wie werde ich am schnellsten arbeitslos?
- Wie können wir unsere Kunden am nachhaltigsten vergraulen?
- Wie können wir unser Unternehmen rasch und sicher ruinieren?

Das inverse Brainstorming ändert die Blickrichtung und schafft neue Lösungsansätze, indem einfach das Gegenteil der gefundenen „Lösungen“ angestrebt wird. In vielen Fällen ist es für die Teilnehmer einfacher – und auch lustvoller und ergiebiger – in negativen Lösungsansätzen zu schwelgen und diese dann umzudrehen, als direkte Problemlösungen zu suchen.

Brainstorming-Regeln

1. Keine Kritik während der Sitzung. Bewertung und Beurteilung des Gesagten erfolgen in eigenen Arbeitsschritten.
2. Quantität vor Qualität. Je mehr Ideen, desto höher ist die Trefferwahrscheinlichkeit.
3. Den Ideen freien Lauf lassen. Vernunft und Logik sind in dieser Phase nicht gefragt.
4. Offenheit gegenüber den anderen Teilnehmern. Nicht die eigenen Ideen verteidigen, sondern die der anderen Teilnehmer weiterentwickeln.
5. Keine Störung von aussen. Keine Anrufe und Besucher.
6. Grösse des Konferenztisches an die Zahl der Teilnehmer anpassen. Blickkontakt der Teilnehmer muss möglich sein.
7. Beschränkung der Teilnehmerzahl. Die ideale Zahl liegt zwischen sechs und acht Personen; auf keinen Fall weniger als fünf und mehr als fünfzehn Teilnehmer. Grosse Gruppen unterteilen.
8. Team gemäss der Aufgabenstellung auswählen. Kombinationen von Fachleuten und Unbeteiligten. Keine grossen hierarchischen Barrieren.
9. Teilnehmer rechtzeitig schriftlich einladen. Ort, Termin, Problem und die Regeln der Brainstormingsitzung auf die Einladung schreiben.
10. Moderator klug auswählen. Er sollte von allen akzeptiert werden und Gruppenerfahrung haben.
11. Ideen von einem (vorher bestimmten) Protokollführer schriftlich festhalten lassen. Dafür hat sich der Flipchart bewährt, der auch während der Sitzung alle Ideen allen Teilnehmern gut sichtbar präsentiert.
12. Nicht zu lange tagen. Ideal sind rund dreissig Minuten; auch bei schwierigeren Problemen eine Stunde nicht überschreiten.
13. Kopie des Protokolls an alle Teilnehmer. So wird der kreative Prozess in Gang gehalten.

Brainwriting/Methode 635

Wie beim Brainstorming wird auch beim Brainwriting die Kreativität dadurch gesteigert, dass in der Gruppe gearbeitet wird, so sich die Teilnehmer für ihre eigenen Lösungsvorschläge durch die Ideen der anderen Teilnehmer inspirieren lassen.

Bei der Methode **635** schreiben **sechs** Teilnehmer zu einer klar definierten Zielvorgabe **drei** Lösungsmöglichkeiten auf je ein Formular. Dafür haben sie **fünf** Minuten Zeit. Für rasche Denker kann die Zeit auf drei Minuten reduziert werden.

Dann werden die Formulare reihum dem nächsten Teilnehmer weitergegeben. Dieser steuert auf der zweiten Zeile drei weitere Ideen bei usw. Nach sechs Durchgängen stehen auf jedem der sechs Formulare 18 Lösungsvorschläge – das ergibt insgesamt 108 Ideen in nur 30 Minuten.

Formular Methode 635

Ziel: _____

Idee 1.1	Idee 1.2	Idee 1.3
Idee 2.1	Idee 2.2	Idee 2.3
Idee 3.1	Idee 3.2	Idee 3.3
Idee 4.1	Idee 4.2	Idee 4.3
Idee 5.1	Idee 5.2	Idee 5.3
Idee 6.1	Idee 6.2	Idee 6.3

Checklisten

Eine Checkliste ist eine einfache Methode, um den Ideenfluss in Gang zu bringen und der Intuition mit gezielten Fragestellungen nachzuhelfen. Hier eine 10-Punkte-Checkliste (nach Alex F. Osborn):

1. Anpassen

Gibt es bereits bestehende Verfahren, Produkte oder Ideen, die ich dem neuen Verwendungszweck anpassen kann? Eine Anpassung ist in vielen Fällen zweckmässiger und billiger als eine Neuentwicklung. Gibt es Vorbilder oder Parallelen in der Vergangenheit, von denen ich etwas zur Lösung des Problems übernehmen oder ableiten kann?

2. Anders verwenden

Können bereits vorhandene Materialien, Produkte oder Dienstleistungen in der bestehenden oder in abgeänderter Form für neue, zusätzliche Verwendungszwecke eingesetzt werden?

3. Kombinieren

Können bestehende Produkte, Verfahren, Abläufe, Dienstleistungen, Ideen, Zwecke, charakteristische Merkmale beziehungsweise Eigenschaften kombiniert werden, um den Erfolg zu vergrössern?

4. Abgrenzen

Auch das Gegenteil der Kombination, das Isolieren und Abgrenzen, kann zu erfolgreichen Verbesserungen führen. Denken Sie dabei an die Abgrenzung, Profilierung von Produkten und Dienstleistungen gegenüber der Konkurrenz. Auch Sie selbst können sich profilieren und sich dadurch wirkungsvoll von Ihrer Konkurrenz oder Ihren Mitbewerbern abgrenzen.

5. Neu anordnen

Kann Bestehendes neu angeordnet werden? Liegt die Lösung vielleicht in einem neuen Layout, einer anderen Anordnung der einzelnen Komponenten, in einer anderen Reihenfolge bei einem Produktionsprozess oder in einem neuen Zeitplan mit anderen Prioritäten?

6. Umkehren

Was erreiche ich, wenn ich das Bestehende umkehre, beispielsweise die Rollen vertausche, Ursache und Wirkung umdrehe, die Situation von der Gegenseite aus betrachte oder das Gegenteil des Gewohnten tue?

7. Ersetzen

Kann ich bisher eingesetzte Rohstoffe, Werkstoffe, Energiequellen, Bestandteile oder Mitarbeiter ersetzen?

8. Abändern

Kann ich die Form, die Farbe, die Funktionsweise, die Zusammensetzung, die charakteristischen Eigenschaften, das Design, das Signet, die Beschriftung, den Namen, die Verpackung, den Einkauf, den Vertrieb, die Finanzierung usw. abändern, um eine Verbesserung zu erzielen? Es ist dabei ebenso wichtig, sich auch zu überlegen, welche charakteristischen Merkmale beibehalten werden sollten, die beispielsweise das Produkt von der Konkurrenz abheben. Wichtig ist auch, zuerst diejenigen Merkmale zu verändern, die häufig zu Klagen und Beanstandungen Anlass gegeben haben. Kleine Korrekturen ergeben hier oft bereits sensationelle Resultate.

9. Vergrössern

Können Sie etwas vergrössern, um ein Produkt, eine Dienstleistung oder Ihre Persönlichkeit zu verbessern?

10. Verkleinern

Selbstverständlich kann eine Verbesserung auch darin bestehen, dass Sie etwas verkleinern.

Mit Hilfe dieser Checkliste können Sie charakteristische Eigenschaften bestehender Lösungen, Produkte, Dienstleistungen, Prozesse aber auch Ihrer eigenen Person systematisch auf mögliche Entwicklungsrichtungen hin untersuchen und prüfen. Sie enthält eine Liste wichtiger Eigenschaften, denen jeweils als Gedankenstütze und Anregung, Vorschläge über zu prüfende Variationsmöglichkeiten zugeordnet sind.

Die gleichzeitige Veränderung mehrerer Eigenschaften des Untersuchungsobjekts führt zu einer Vielzahl von Kombinationen, die mögliche neue Gesamt-lösungen darstellen.

Die morphologische Methode

Die Morphologie ist die Lehre von Aufbau und Gestalt. Die morphologische Methode als analytisch-systematisches Ideenfindungsverfahren wurde vom Schweizer Astrophysiker Fritz Zwicky entwickelt und gliedert sich in folgende drei Schritte:

1. Ein Produkt, ein Verfahren, ein Ablauf oder eine Dienstleistung in seine charakteristischen Bestandteile, die Parameter, zerlegt und in der ersten Spalte einer Matrix aufgelistet.
2. Zu jedem der Parameter werden dann Ideen und Lösungsmöglichkeiten gesucht. In der Morphologie heissen sie Komponenten. Sie füllen die Zeilen hinter den entsprechenden Parametern. Die Anzahl der Komponenten für jeden Parameter kann unterschiedlich gross sein. Die Suche nach Komponenten kann in Einzelarbeit oder im Brainstorming in einer Gruppe erfolgen.
3. Die Komponenten werden beliebig miteinander kombiniert. Dabei entsteht bereits bei einem relativ kleinen „morphologischen Kasten“ – wie die Matrix auch genannt wird – rasch eine grosse Zahl von Möglichkeiten. Die Menge erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass unter diesen vielen, systematisch zusammengetragenen Lösungsvarianten auch brauchbare, gute und sogar sehr gute Kombinationen zu finden sind. Die Verbindung zwischen den einzelnen Komponenten kann durch Verbindungslinien grafisch dargestellt werden.

Auch bei der morphologischen Methode gilt das Prinzip des aufgeschobenen Urteils: Selbst wenn bestimmte Kombinationen auf den ersten Blick völlig unmöglich scheinen, sollte in dieser Phase des kreativen Problemlösungsprozesses noch keine Bewertung und kein Urteil gefällt werden. Die Erfahrung zeigt, dass oft gerade ausgefallene Lösungen den Schlüssel zum Erfolg liefern können.

Der Vorteil der morphologischen Methode besteht vor allem darin, dass die Ideensuche systematisiert wird. Das erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass alle wesentlichen Aspekte erfasst werden. Das systematische Vorgehen verhindert auch, dass die Suche nach weiteren Lösungen bereits abgebrochen wird, wenn erst einige befriedigende Lösungen gefunden worden sind, weil die einzelnen Lösungen nicht bereits durch die Variation der Parameter, sondern erst durch das systematische Kombinieren dieser Lösungsmöglichkeiten zustande kommen.

Der Nachteil der morphologischen Methode liegt in der rasch ansteigenden Zahl von Lösungsmöglichkeiten bei sehr vielen Parametern. In einem solchen Fall dient die morphologische Matrix eher als Ideenfundgrube, aus der im Normalfall nur die besten Möglichkeiten gewählt werden.

Die morphologische Matrix kann auch als Sortiersystem für Ideen dienen, indem die Brainstorminglösungen in Form einer solchen Matrix sortiert und eingeteilt werden. Dabei werden die einzelnen Ideen in Gruppen geordnet, die zu einem Oberbegriff passen. Dieser Oberbegriff ist dann der Parameter dieser Lösungsmöglichkeiten und kann

in die Matrix eingetragen werden. Auf diese Weise gewinnen unsystematisch gewonnene Ideen an Übersichtlichkeit und können leichter kombiniert und bewertet werden.

Ein Beispiel für eine morphologische Matrix finden Sie auf der folgenden Seite. Den acht häufig vorkommenden Grundelementen eines Kriminalromans wurden je sieben Komponenten zugeordnet. Eine solche Matrix würde es einem Schriftsteller erlauben, aus den einzelnen Bausteinen eine grosse Anzahl von Grundstrukturen und Baugerüsten für einen Kriminalroman zusammenzustellen. Die Zahl der Alternativen kann durch den Zusatz einiger weiterer Lösungsmöglichkeiten beliebig gesteigert werden.

Morphologische Matrix - Beispiel Kriminalroman

Parameter	Komponenten						
	Pilot	Frauen- arzt	Oberst a. D.	Privat- detektiv	Filmstar	Fremden- legionär	Schrift- steller
Titelfigur	Flugzeug	Segeljacht	Spielkasino	Schloss	Harlem	Afrika	Golfclub
Ort der Handlung	Titelfigur	Profikiller	CIA-Agent	Polizist	Schau- spielerin	Rauschgift- süchtiger	Ex-Ehemann
Mörder	Ehefrau	Spion	Politiker	Bankier	Filmdiva	Erbtante	Millionär
Opfer	Rache	Eifersucht	Geldgier	Erpressung	Verrat	Zeugen be- seitigen	Lustmord
Motiv	Ertränken	Erschiessen	Erwürgen	Erstechen	Vergiften	Autounfall	Selbstmord
Tod durch	FBI	Kriminal- polizei	Titelfigur	alte Frau	Reporterin	Zufall	nicht aufge- klärt
Aufgeklärt durch	Versöhnung	Elektrischer Stuhl	Gefängnis	Heirat	Selbstmord	Abschied	Verfolgungs- jagd
Ende des Romans							

Synektik

Die Synektik (nach W. Gordon) ist in erster Linie eine Methode, die den Blick für wirklich neue und unkonventionelle Lösungen öffnen will. Es wird deshalb nicht – wie etwa beim Brainstorming – direkt nach Lösungen für die Fragestellung gesucht, sondern zuerst die Betrachtungsweise erweitert – durch Analogien und Metaphern, die die unterschiedlichsten Fachrichtungen und Betrachtungsweisen berücksichtigen. Dadurch wird die Gefahr, sich allzu schnell mit irgendwelchen Ideen und Lösungen zufrieden zu geben, vermieden, da problembezogene Lösungen bei der Synektik erst entwickelt werden, wenn die Verfremdung des Problems so weit fortgeschritten ist, dass sich neue Perspektiven und damit neue, originelle Lösungsmöglichkeiten eröffnet haben.

Bei der Organisation der Synektiksitzung gelten bezüglich Teilnehmerkreis, Teilnehmerzahl, Gruppengrösse, Sitzungsdauer und Hilfsmittel grundsätzlich dieselben Empfehlungen wie beim Brainstorming.

Ein interdisziplinärer Teilnehmerkreis ist besonders wichtig, um Analogien und Metaphern aus den verschiedensten Wissensgebieten und Erfahrungsbereichen entwickeln zu können. Neben Fachleuten können auch Laien, neben Wissenschaftlern oder Technikern auch Künstler, neben Praktikern auch Theoretiker teilnehmen. In einem Synektikteam, das grössere Problemkomplexe, beispielsweise gesellschaftlicher oder sozialer Art, zu lösen hat, könnten beispielsweise ein Physiker, ein Biologe, ein Chemiker, ein Theologe, ein Schriftsteller, ein Musiker, ein Betriebswirtschaftler und ein Verkäufer sitzen.

Da Synektiksitzungen für die Teilnehmer sehr anstrengend sein können, sollte eine solche Kreativsitzung rund dreissig Minuten, höchstens aber eine Stunde dauern. Es ist besser, zu einem späteren Zeitpunkt ein Follow-up zu veranstalten, als die Dauer der Sitzung zu verlängern.

Der Moderator hat die Aufgabe, die Teilnehmer durch entsprechende Fragen zur Entwicklung von Analogien in der gewählten Richtung anzuregen. Er ermuntert die Teilnehmer, in einer bestimmten Richtung weiterzudenken oder, wenn die Analogien das Problem nicht akzeptabel umschreiben, andere Analogien zu entwickeln und die Gedanken in einer anderen Richtung weiterzuführen. Der Moderator ist verantwortlich für die Einhaltung der Regeln und den Ablauf der Sitzung. Praktische Erfahrungen im Umgang mit Gruppen und mit der Methode der Synektik sind für den Moderator vorteilhaft.

Eine eigentliche Synektiksitzung gliedert sich in drei grundlegende Schritte:

1. Das Problemverständnis vertiefen

Dieser Schritt der Synektik entspricht im Wesentlichen dem ersten Schritt des kreativen Problemlösungsprozesses. Das allgemeine Verständnis für das Problem wird weiter vertieft durch:

- Diskussion des Problems
- Erläuterungen durch Experten

- Erörterung und Bewertung bereits bekannter Lösungen
2. Analogien und Metaphern entwickeln

Durch das Entwickeln von Analogien und Metaphern wird die Betrachtungsweise erweitert. Die Teilnehmer lösen sich vom Problem. Sie versuchen, möglichst viele Analogien und Metaphern zur Fragestellung zu finden. Diese werden anschliessend im Team diskutiert. Die Teilnehmer untersuchen, ob die gefundenen Analogien in Bezug auf das definierte Problem akzeptabel sind. Wenn ja, werden sie zur weiteren Bearbeitung im dritten Schritt der Sitzung notiert.

In der Synektik finden üblicherweise vier unterschiedliche Analogierichtungen Verwendung:

- Direkte Analogie

Die direkte Analogie ist die einfachste Form. Sie ist ein Vergleich ähnlicher Formen, Funktionen und Vorgänge aus unterschiedlichen Wissensgebieten, die zu einem neuen Verständnis des Problems führen können. Es kann sich dabei um Analogien oder Parallelen aus technischen, soziologischen oder biologischen Systemen handeln.

Direkte Analogien stecken in Formulierungen wie:

- Es ist wie...
 - Es funktioniert wie...
 - Es sieht aus wie...
 - Es fühlt sich an wie...
 - Es ist aufgebaut wie...
- Persönliche Analogie
Eine weitere Verfremdung des Problems bringt die persönliche Analogie. Der Mechanismus der persönlichen Analogie ist ebenfalls leicht zu verstehen. Bei der persönlichen Analogie identifizieren Sie sich mit dem Gegenstand der Fragestellung, einem Gerät, einem bestimmten Bauteil, einer Funktion oder einem Vorgang. Die persönliche Identifizierung kann ganz neue und originelle Betrachtungsweisen eines bekannten Problems bringen.
 - Symbolische Analogie
Die symbolische Analogie verlangt einen noch höheren Grad an Abstraktionsvermögen. Symbolische Analogien sind sinnbildliche Vergleiche (Beschreibungen) eines Problems, völlig losgelöst von den realen Elementen oder Funktionen des Untersuchungsgegenstandes. Für sehr stark der Realität verpflichtete Menschen ist es oft schwierig, symbolische Analogien zu einem bestehenden Problem zu entwickeln.
 - Phantasie-Analogie
Die Phantasieanalogie stellt einen weiteren Abstraktionsgrad des gestellten Problems dar. Bei der Phantasieanalogie ist ohne Rücksicht auf bekannte Naturgesetze, gewohnte Denkschemata und logische Gesetze alles möglich, was vorstellbar ist. Hier sind der Phantasie keinerlei Grenzen gesetzt.

3. Force-fitting und Entwickeln von Lösungsansätzen

Die ausgewählten Analogien zum gestellten Problem werden in Beziehung gebracht mit der Frage: Wie können wir diese Analogien und Metaphern auf die Fragestellung übertragen? Daraus ergeben sich Lösungsansätze, die festgehalten und im nächsten Schritt des kreativen Problemlösungsprozesses beurteilt und bewertet werden.

Ideen bewerten, auswählen und realisieren

Bis jetzt haben Sie Ideen gesammelt – je mehr, desto besser – ohne sie zu bewerten. Jetzt müssen Sie die Spreu vom Weizen trennen. Unter den Ideen und Lösungsmöglichkeiten finden Sie sicher ein paar sehr gute Ideen, die Sie sofort realisieren können, neben guten bis mittelmässigen Lösungen und vielleicht einigen utopischen und nicht realisierbaren Gedankenblitzen.

Ein Kriterium für die Bewertung ist die praktische Brauchbarkeit und Umsetzbarkeit. Sie können Ihre Ideen beispielsweise in die folgenden fünf Kategorien einteilen:

1. Ideen, die sofort brauchbar sind.
2. Ideen, die einer Erprobung bedürfen.
3. Ideen, die neue Betrachtungsweisen des Problems darstellen.
4. Ideen, die zwar nicht richtig oder gar unsinnig sind, aber ein mögliches Lösungsprinzip für das Problem aufzeigen.
5. Unbrauchbare Ideen.

Ein weiteres Kriterium für die Bewertung von neuen Ideen ist der Nutzen, den diese Idee Ihnen oder anderen Menschen zu stiften vermag, um dessentwillen Sie oder andere Menschen bereit sind, materielle oder immaterielle Einsätze oder Gegenleistungen zu erbringen.

Neben dieser einfachen, pauschalen Bewertungsmethode können Sie Ihre Ideen und Lösungsvorschläge auch detaillierter untersuchen, indem Sie für jede Idee verschiedene Bewertungskriterien aufstellen, beispielsweise:

- Durchführbarkeit der Idee
- Kosten für die Herstellung
- Preis für den Kauf
- Zeitaufwand für die Realisierung
- Arbeitsaufwand
- Absatzchancen für ein Produkt oder eine Dienstleistung
- Konkurrenz auf dem Absatzmarkt
- Nutzen für Sie selbst oder andere
- Befriedigung eigener Bedürfnisse
- Befriedigung der Bedürfnisse anderer
- Belastung für die Familie
- Beschaffung der benötigten Materialien oder Maschinen
- Beschaffung des nötigen Personals
- Vorhandenes Wissen für die Realisierung
- Rechtliche Situation
- Kapitalbindung

- Auswirkungen auf den Ruf
- Auswirkungen auf die Partnerschaft
- Auswirkungen auf die schulischen Leistungen der Kinder
- Auswirkungen auf das Budget

Die Bewertung der Ideen und Lösungsmöglichkeiten erfolgt am besten mit einer Punkteskala, beispielsweise von eins bis zehn: Ein Punkt bedeutet, dass die Idee in Bezug auf das Kriterium schwerwiegende Nachteile besitzt. Zehn Punkte, dass die Idee in Bezug auf das Kriterium optimal ist. Am Schluss zählen Sie die Punkte zusammen. Die Idee mit den meisten Punkten hat nach Ihren Bewertungsmaßstäben die beste Chance auf die Verwirklichung.

Eine Bewertung können Sie alleine oder zusammen mit anderen Personen durchführen, die entweder an der Ideensammlung mitgearbeitet haben oder aber Aussenstehende sind, die ein Problem meist objektiver sehen, als die direkt Beteiligten. Sind mehrere Personen an der Bewertung beteiligt, so werden die einzelnen Ideen auf Metaplankarten notiert, die Sie zirkulieren lassen, bis jeder Teilnehmer alle Lösungsideen bewertet hat. Am Schluss müssen Sie lediglich die Punkte der einzelnen Ideen addieren und Sie erhalten das Gesamtergebnis. Mit dieser Methode schaffen Sie objektive Kriterien für die Bewertung, und die Gefahr, dass Lieblingsideen einzelner Teilnehmer zu stark ins Gewicht fallen, ist weitgehend neutralisiert. Die Entscheidung für eine oder mehrere Lösungen wird aufgrund der Gesamtpunktzahl getroffen.

Eine weitere Verfeinerung der Bewertungsmethode stellt die Gewichtung der einzelnen Bewertungskriterien dar. Jedes Bewertungskriterium erhält gemäss seiner Wichtigkeit und Bedeutung eine Punktzahl, beispielsweise zwischen eins und fünf. Bei der Bewertung wird die Punktzahl gewichtet, das heisst die Bewertung mit der Gewichtung multipliziert. Eine Lösungsvariante, die in Bezug auf ein wichtiges Kriterium hervorragend abschneidet, bekommt somit fünfzig Punkte. Durch eine solche Gewichtung erhalten Sie eine differenzierte Bewertung Ihrer Lösungsmöglichkeiten und Ideen.

In der Phase des Bewertens, Auswählens und Entscheidens besteht die grosse Gefahr, dass sich unter dem Deckmantel des rationalen Denkens unbemerkt und ungewollt eingleisige und festgefahrene Überzeugungen, Lieblingsideen, Vorurteile und Voreingenommenheit im Hinblick auf die Durchführung einschleichen, die die in der Kreativphase gewonnenen neuen Lösungen verhindern. Zugkräftige Argumente, weshalb trotz besserer Einsicht eine Neuerung als undurchführbar, utopisch und zu riskant auf unbestimmte Zeit verschoben werden muss, sind alsbald zur Hand. Sie sollten deshalb die Entscheidungskriterien, die Gewichtung der Lösungen und einschränkende Bedingungen konsequent auf festgefahrene Überzeugungen, Vorurteile und Voreingenommenheit hin untersuchen.

Schliesslich müssen die Ideen auch umgesetzt und realisiert werden. Viele gute Ideen und Projekte bleiben Phantasien und Luftschlösser, da sich niemand für die Umsetzung und Realisierung verantwortlich fühlt. Deshalb ist es ausserordentlich wichtig,

dass alle Beteiligten genau wissen, welchen Beitrag sie zur Realisierung beizutragen haben: Wer tut was bis wann?

Eine regelmässige Erfolgskontrolle schliesslich ist ein wichtiges Instrument, um die Realisierung der Ideen sicherzustellen und eine Gelegenheit, den Beteiligten Lob und Anerkennung für ihren Einsatz und ihre Erfolge auszusprechen.

Wenn Sie sehen, wie Ihre kreativen Problemlösungen und Ideen Gestalt annehmen, so wird dieses Erfolgserlebnis auch Sie motivieren, in Zukunft vermehrt kreativ an Probleme heranzugehen.