

Vorwort

Die Bedeutung von Kreativität lässt sich angesichts der ständigen Beschleunigung des gesellschaftlichen Wandels, der Explosion des Wissens, der wachsenden globalen Vernetzung und der zunehmenden Komplexität der Welt gar nicht hoch genug einschätzen. Kreativität wird für das Überleben unserer Gesellschaft und für die Erhaltung von Demokratie und Wohlstand immer wichtiger.

Zu diesem Fazit für den Bereich der Wirtschaft kommen auch zwei neuere repräsentative Untersuchungen aus den USA: die IBM Global CEO Study 2010 und die Adobe State of Create Global Study. Die IBM-Studie, die auf der Befragung von 1500 Führungskräften aus der Wirtschaft aus 60 Ländern in 33 Branchen fußt, stellt zusammenfassend fest: »Stärker als Härte, Managementdisziplin, Integrität oder selbst Weitsicht erfordert die erfolgreiche Steuerung einer zunehmend komplexeren Welt Kreativität.« Nach der Adobe Studie von 2011, in der 1000 Führungskräfte in den fünf führenden Industrienationen befragt wurden, halten 80 % der Führungskräfte Kreativität für entscheidend für wirtschaftliches Wachstum. Aber nur 25 % glauben, dass sie ihr kreatives Potenzial in ihrem Beruf ausnutzen bzw. aktivieren können. Sie schätzen auch, dass nur 25 % der eigenen Arbeitszeit kreativ genutzt wird, obwohl von ihnen erwartet wird, dass sie möglichst kreativ sind. Gründe sehen sie u. a. darin, dass ein wachsender Druck besteht, produktiv statt kreativ zu sein, dass Zeitmangel eine der größten Kreativitätsbarrieren darstellt und das vor allem in einem Erziehungssystem, das auf Konformität und Standardisierung und nicht auf Kreativität ausgerichtet ist. Diesen Mangel an Kreativität bestätigt auch die IBM-Studie.

Die wachsende Bedeutung von Kreativität spiegelt auch die zunehmende Anzahl von Artikeln zu diesem Thema in deutschen Zeitungen und Zeitschriften wider (Welt, Süddeutsche, Zeit, Focus usw.).

Während Pädagogik und Sozialwissenschaften sich schon länger mit Kreativität beschäftigen, haben auch im Bereich der Neurowissenschaften in letzter Zeit die Arbeiten über Kreativität zugenommen, oft auf Kosten der Intelligenzforschung, ein Hinweis darauf, dass Intelligenz allein – d. h. die systematische Analyse von Problemen, ein logisches Vorgehen – in unserer komplexen, vernetzten Welt nicht mehr ausreicht, um Führungspositionen zu besetzen. So wundert es gar nicht, wenn der Psychologe Robert Sternberg von der Yale University feststellt: »Um im Leben erfolgreich zu sein, muss man in dieser sich dramatisch schnell verändernden Welt vor allem Kreativität besitzen« (Die Welt vom 11.02.2011).

Angesichts dieser Einsichten in die Notwendigkeit von Kreativität stellen sich viele Fragen: Warum hat Kreativität in Erziehung, Gesellschaft und Wirtschaft immer noch nicht den ihr gebührenden Stellenwert? Warum nutzen so viele Menschen nicht ihr kreatives Potenzial? Warum sind wir oft so wenig kreativ? Welche Ursachen haben Kreativitätsblockaden? Kann Kreativität erlernt oder trainiert werden?

Wie kann eine für Kreativität förderliche Atmosphäre in Gesellschaft und Wirtschaft geschaffen werden? Gibt es einen Zusammenhang zwischen Kreativität und Persönlichkeitsentwicklung? Wir können in diesem Buch nicht alle diese Fragen beantworten oder auch nur diskutieren.

Wir wollen Ihnen in diesem Buch einige Methoden vorstellen, die kreatives Verhalten unterstützen und fördern können und so zu originellen Problemlösungen für Alltagsprobleme beitragen können. Die hier vorgestellten Methoden wurden in einer Arbeitsgruppe des früheren Landesinstitutes für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen erprobt und auf ihre Praxistauglichkeit geprüft. Wir möchten Sie ermuntern, den Nutzen dieser Methoden für Ihren beruflichen und evtl. privaten Alltag zu prüfen und zu erproben. Wir würden uns freuen, wenn sie helfen könnten, Ihren Arbeitsalltag und Ihre persönliche Problemlage zu verbessern und frischen Wind in Ihre Problemlösungsprozesse zu bringen. Der Schritt vom Vorurteil zum Urteil führt über das Prüfen. Wagen Sie es in Ihrem eigenen Interesse.

Otto Georg Wack, Hildegard Grothoff, Georg Dietrich

Einleitung

»Lasst uns träumen lernen« (August Kékulé) – eine solche Bemerkung aus dem Munde eines Naturwissenschaftlers mag überraschen, ist aber ein Hinweis darauf, wie der berühmte Chemiker zu seinen bahnbrechenden Erkenntnissen inspiriert wurde, nämlich nicht durch rationales, analytisches Denken, sondern durch bildhaftes Denken. In dieses Reich des bildhaften Denkens will auch das vorliegende Buch einladen, allerdings auf einer erprobten Reiseroute. Träumen kann jeder, wer hingegen die kreativen Impulse des Unbewussten in die Realität überführen und in praktische Lösungen umsetzen will, braucht Strategien, die den Weg ins Unbewusste hinein und auch aus dem Unbewussten wieder heraus bahnen.

Die in diesem Buch vorgestellten Techniken der kreativen Ideenfindung fördern bildhaftes Denken und versuchen ideenhemmende Blockierungen bewusst auszuschalten, um fantasievolle und unkonventionelle Lösungsideen für den Alltag zu entwickeln. Die Anwendungsfelder für die Strategien zur Ideenfindung reichen von alltäglichen Problemen (Wie gestalte ich eine Jubiläumsfeier?) bis zu visionär-strategischen Fragen (ein Verkehrskonzept für das nächste Jahrhundert).

Die hier beschriebenen 18 Problemlösungsstrategien beruhen auf Entwicklungen der Kreativforschung, des Marketings und der Werbewirtschaft sowie der Innovationsentwicklung. Zielorientiert und praxisnah ist die systematisierte Darstellung jeder einzelnen Technik mit Zeitangaben, benötigten Materialien, detaillierter Durchführungsinstruktion, möglichen Einsatzbereichen sowie einer Bewertung jeder Technik. Ebenfalls ungewöhnlich und für den Praktiker besonders hilfreich sind die authentischen Beispiele für jede einzelne Technik. Sie stammen aus Protokollen von Gruppensitzungen und wurden originalgetreu übernommen. Der Problemlösungsablauf einer Kreativsitzung wird transparent, nachvollziehbar und erleichtert die Auswahl für eine Fragestellung, die am besten geeignete Kreativitätstechnik zu finden.

August Kékulé hat seinen Benzolring allein entdeckt, die hier beschriebenen Problemlösungsstrategien entfalten ihre größte Wirksamkeit erst in der Gruppe: Durch gemeinsames Anregen, Finden und Weiterentwickeln von Ideen. Geistiges Privat Eigentum sollte nicht in Problemlösungsgruppen existieren.

Damit Gruppen überhaupt arbeitsfähig und kreativ werden können, werden den Beschreibungen der Techniken methodische Hinweise vorangestellt, die für die Durchführung hilfreich sind. Sie enthalten

- einen »Verhaltenskodex« für Kreativgruppen,
- Grundsätze für die Problemformulierung,
- Hinweise zur Bewertung gefundener Ideen,

► Einleitung

- einen Katalog sogenannter Killerphrasen,
- den Umgang mit Spontanlösungen und
- Anmerkungen zur Rolle des Moderators in Kreativgruppen.

Die Veröffentlichung ist als Handbuch für die Leiter von Kreativgruppen gedacht, die hier alles für die Gestaltung ihrer Kreativsitzungen finden können. Den Abschluss des Buches bildet ein praxiserprobtes dreitägiges Seminarkonzept, das eine Einführung in die Arbeit mit Techniken der kreativen Ideenfindung bietet, die wir jedem, der solche Techniken anwenden will, nachdrücklich empfehlen.

1 Anmerkungen zum Phänomen Kreativität

1.1 Was ist Kreativität?

Jung ist er, leicht geht er von der Zunge, schnell wird er gefordert, vielfach schillert er – der Begriff Kreativität. Ob er im Bereich der Bildung, der Arbeitswelt, des Alltags, der Kunst oder der Psychologie verwendet wird; es bestehen viele unterschiedliche Auffassungen von Kreativität. Selbst Wissenschaftler geben zu, dass Kreativität eine faszinierende, aber irgendwie undefinierbare Leistung ist.

Dies verwundert nicht angesichts der Tatsache, dass der Prozess der Ideenfindung im engsten Sinne, also der Inkubationsprozess, nicht exakt wissenschaftlich beschrieben werden kann. So fassen die Psychologen Andreas Fink und Mathias Benedek von der Universität Graz ihr Fazit zu den Ergebnissen der Hirnforschung zur Kreativität trotz interessanter Einzelergebnisse in verschiedenen Forschungsbereichen in folgendem wenig aussagekräftigem Satz zusammen: Bei Kreativität gehe es um »ein funktionales Zusammenspiel verschiedener Hirn-Areale in komplexen neuronalen Netzwerken.« (Zit. nach <http://www.faz.net/aktuell/Wissen/mensch-gene/>). Viel Hoffnung auf eine Beschreibung von Kreativität auf physiologischer Basis und darauf basierenden Konsequenzen für Kreativität in Alltag und Beruf lässt dies nicht. Eine pragmatische Definition von Kreativität gibt das Portal 4managers: »Allgemein bedeutet Kreativität die Fähigkeit, vorhandenes Wissen auf neuartige, bisher unbekannte Weise zu kombinieren und zu ordnen.« (www.4managers.de/management/themen/kreativitaets-techniken, S. 1).

Uns erschien angesichts der schillernden Unfassbarkeit von Kreativität in Alltag, Berufsleben und Wissenschaft ein erlebnisorientierter Zugang besser geeignet, um einen Zugang zu Kreativität zu bekommen: nämlich Kreativität zunächst mithilfe von Metaphern zu beschreiben: Für uns ist kreativ sein z. B. wie

- die erste Wunderkerze im Leben,
- ein Feuerwerk anzünden,
- ein schillernder Regenbogen,
- eine Wunderkerze zum Sternsprühen bringen,
- das disziplinierteste Durcheinander,
- eine Befreiung aus der Zwangsjacke.

2 Mit kreativen Gruppen erfolgreich arbeiten

2.1 Spielregeln für kreative Gruppen

Der Versuch, mithilfe von Kreativitätstechniken neue, originelle Lösungsansätze zu entwickeln bzw. vorhandene Lösungsideen weiter auszubauen, erfordert nach unserer Erfahrung bestimmte Verhaltensweisen, die die Fantasie anregen und Kreativitätsblockaden verhindern. Wir fassen diese Verhaltensweisen als Spielregeln für kreative Gruppen zusammen. Sie gelten für alle Kreativitätsgruppen, unabhängig davon, welche Methode bzw. Technik gerade angewendet wird. Da wir häufig uns selbst und auch andere Kollegen daran erinnern müssen, diese Spielregeln konsequent einzuhalten, um nicht die Kreativität der Gruppe zu blockieren, möchten wir zum wichtigen Leitsatz erheben: Jeder Moderator einer Kreativgruppe muss die strikte Einhaltung der Spielregeln sicherstellen, um brauchbare Lösungsvorschläge mit dem Team zu erarbeiten.

Regeln

- **Quantität geht vor Qualität.**

Bei allen Kreativitätsgruppensitzungen geht es zunächst darum, möglichst viele Ideen zu produzieren. Dies bedeutet u. a., nicht die Ideensuche sofort zu beenden, wenn der Ideenfluss geringer wird. Häufig werden nämlich naheliegende Einfälle schnell genannt, dann fließen die Ideen zäher. Aber erst wenn die vordergründigen, eher auf der Hand liegenden Einfälle formuliert sind, man sich von bekannten Denkmustern befreit hat, wird Raum geschaffen für neue, originelle Einfälle und Verknüpfungen.

Zielsetzung: Je mehr Ideen gefunden werden, desto größer ist die Chance, dass eine wertvolle Anregung darunter ist.

- **Alles ist erlaubt.**

Bei der Suche nach Lösungsansätzen sollten keine äußeren oder inneren Beschränkungen zugelassen werden. Alle Lösungsideen, die einem einfallen, seien sie noch so abenteuerlich, falsch oder lächerlich, sollten genannt werden. Gerade sogenannte »wilde Gedankenflüge«, vermeintlich »unsinnige« Einfälle, enthalten oft wertvolle Lösungskerne, die später von der Kreativitätsgruppe weiter ausgearbeitet werden können.

Dazu gehört auch, dass sich Ideen über vermeintlich vernünftige bzw. logische oder moralische Grundsätze hinwegsetzen. Nur weil jemand eine solche Idee ge-

3 Die Methoden der kreativen Ideenfindung

3.1 Prinzipien von Kreativitätsmethoden

Einteilungen haben leicht den Nachteil, willkürlich zu wirken, haben aber wiederum den Vorteil, eine Thematik griffig und übersichtlich darzustellen: Das war uns wichtig. Wir entschieden uns deshalb für eine Ordnungsstruktur, die sich an den wichtigsten, der jeweiligen Methode zugrunde liegenden Denkprinzipien orientiert. Dabei schließen wir aber nicht aus, dass sich bei den meisten Methoden der kreativen Ideenfindung auch Elemente anderer Denkprinzipien wiederfinden lassen. Wir unterscheiden nach dem:

Prinzip der Assoziation

Bei den Techniken, die unter diesem Prinzip zusammengefasst sind, geht es darum, über die freie Assoziation zu einer Problemfrage möglichst viele mit dem Problem zusammenhängende Aspekte zu finden. Zwar sind dies oft schon bekannte Aspekte, aber die unterschiedlichen Assoziationen der einzelnen Gruppenmitglieder treffen aufeinander und eröffnen so die Chance, dass sie sich gegenseitig überlagern. Diese Überlagerungen unterschiedlicher Denkmuster ermöglichen neue Kombinationen und Zuordnungen und dadurch oft kreative Lösungsideen.

Wir ordnen diesem Prinzip folgende Methoden zu: Brainstorming, Brainwriting, destruktiv-konstruktives Brainstorming, imaginäres Brainstorming.

Prinzip der Bildhaftigkeit und der Analogie

Hier erfolgt die Förderung des kreativen Lösungsprozesses entweder über bildhafte Vorstellungen oder über Analogien. Bei der Förderung über bildhafte Vorstellungen wird ganz bewusst auf die oben schon dargestellte Erfahrung zurückgegriffen, dass sich viele schöpferische Denkanregungen aus einer Regression nach vorrationalem, bildhaften Denken ergeben, also aus einem Denken, das nicht logisch, kognitiv, klassifizierend erfolgt.

Aus der Verknüpfung von Bildern, willkürlich oder bewusst ausgesucht, mit einer Problemsituation lassen sich neue Sichtweisen auf das Problem gewinnen und so originelle Lösungsansätze entwickeln.

Analogien wiederum sind Bilder, Vorgänge und Tatbestände, die aus einem anderen Wirklichkeitsbereich als das Problem entstammen, aber dem Problem ähnlich sind. Zwar sind Analogien aus unterschiedlichen Bereichen nie identisch, aber sie weisen eine ähnliche Struktur auf. Aus den Unterschieden zwischen Problemen und Analogien werden neue Lösungsansätze angeregt und entwickelt, sodass even-