

Jahrbuch der Kreativität



Jürgen Preiß (Hrsg.)

Jahrbuch der Kreativität

Copyright © 2010
Jürgen Preiß
Marketing & Kommunikation, Köln
(www.jpkm.de)

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, digitale Medien jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeisung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art sowie das Internet, sind vorbehalten.

Idee / Konzept / Produktion: www.jpkm.de

Cover: Monika Heimann, www.arthopia.de

ISBN

- PDF 978-3-00-026265-4
- epub 978-3-00-026266-1

Ideeller Träger

Gesellschaft für Kreativität e.V.
www.kreativ-sein.de

Beirat

Holger Burckhardt
Inhaber der ID-GmbH, Frankfurt, Leiter des Design Zentrum Hessen von 1995 bis 2006, Mitglied der Gesellschaft für Kreativität e.V.

Prof. Dr. Horst Geschka
Inhaber des Dr.-Otto-Röhm-Stiftungslehrstuhls für Unternehmensgründung an der TU Darmstadt. Gründungsvorsitzender und Mitglied des Vorstandes der „Gesellschaft für Kreativität e.V.“, Vorsitzender des Aufsichtsrats des Softwareentwicklers „5 Point AG“, Darmstadt, sowie Kurator des Fraunhofer-Instituts für Naturwissenschaftlich-Technische Trendanalysen, Euskirchen.

Prof. Andreas Henrich
Professor für Grundlagen der Gestaltung, Kunst-
hochschule für Medien, Köln

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn
Professor für Marketing, Betriebswirtschaft FH-
Mainz, Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität e.V.

Inhalt

	Seite		Seite
Vorwort Prof. Dr. Jörg Mehlhorn	6	Ole Kleffmann Mehr Kreativität durch Prozess- optimierung	113
Einleitung Jürgen Preiß	8	Herbert Weinreich Moderation kreativer Prozesse im Innovationsprozess	124
Teil 1: Die Preisträger des CREO 2009			
Prof. Dr. Jörg Mehlhorn Laudatio auf Edward de Bono für sein Lebenswerk	10	Michaela Sauer Kreative Prozesse in der Innovations- entwicklung bei der InnovationLab GmbH	132
Dr. Gabriele König Kinderakademie Fulda	18	Jiri Scherer / Chris Brügger Innovationsmanagement für Dienstleistungs- unternehmen	140
Teil 2: Kreativität zwischen Motivation, Glück und Kompetenz		Teil 4: Ideen fördern – Methoden und Ansätze	
Torsten Seelbach Faszination Gehirn – Wie Ziele, Motive und Innovationen entstehen	23	Monika Heimann Von der Imagination zur Idee zum Image	150
Prof. Dr. Barbara Winckler-Ruß Kreatives Denken	40	Sylvia-Inez Rolke Kreativität 2.0	165
David Schlicksupp Kreativität als berufliche Kompetenz der Zukunft	54	Gisela Hagemann Die Wirkungskraft von Ideen im Voraus berechnen: Die Six Value Medals	183
Dr. Artur Hornung Kreativität und Glückskompetenz	69	Arno Dirlewanger Ideen-Bewertung anders inszeniert – von der selektierenden zur fördernden Bewertung	192
Teil 3: Kreative Prozesse		Teil 5: Portraits von Beratungsunternehmen und Trainern	201
Prof. Dr. Horst Geschka Das Offene Problemlösungsmodell (OPM) und andere Problemlösungsstrategien	82	Teil 6: Autorinnen und Autoren	212
Prof. Dr. Stephan Sonnenburg Unternehmenskreativität als Unternehmen Kreativität	101	Teil 7: Ausblick	217



Geschka & Partner
Unternehmensberatung

¿Geht doch!

Innovationen machen das Unmögliche möglich!

www.geschka.de

Vorwort

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn

Die Zeit ist reif

Das *Europäische Jahr der Kreativität und Innovation 2009* verging, ohne dass die deutsche Öffentlichkeit davon Notiz nahm. Weder traten die beiden von der Europäischen Kommission ernannten deutschen Botschafter medienwirksam in Erscheinung, noch machte das zuständige Bildungsministerium daraus einen besonderen Event.

Immerhin konnte das Bundeswirtschaftsministerium gemeinsam mit dem Kulturbeauftragten der Bundesregierung seinen Abschlussbericht zur Kultur- und Kreativwirtschaft vorlegen, dem 11 Branchen-Hearings vorangegangen waren.

Soweit bekannt, war es in den anderen Europäischen Staaten auch nicht besser, einzig in Brüssel wurden etliche Kongresse veranstaltet. Lobenswert sind ohne Zweifel die Thesen, die im Stockholmer Manifest bei der Schlusszeremonie im Dezember von den *27 Ambassadors of Creativity and Innovation* verkündet wurden, nachzulesen unter www.kreativ-sein.de/bl/aktuelles.html.

Welchen Beitrag konnte und wollte die gemeinnützige Gesellschaft für Kreativität e.V. mit ihren bescheidenen Mitteln leisten? Außer der Verleihung unseres Kreativitätspreises CREO an die größte europäische Autorität der Jetztzeit in Berlin - Professor Edward de Bono - sollte noch ein Zeichen gesetzt werden, das nachhaltiger und vor allem breiter wirkt als eine Preisverleihung.

Da kam die Idee von unserem Mitglied Herrn Jürgen Preiß gerade recht, der uns vorschlug, die ideelle Trägerschaft zu übernehmen für ein Jahrbuch, das er Ende 2009 zu veröffentlichen gedenke. Der Vorstand war begeistert und schnell auch überzeugt, dem Projekt eine stabile finanzielle Grundausstattung zu gewähren. Der Rest sollte über Anzeigen und Firmenportraits finanziert werden.

Ob es der weltweiten Finanz- und Wirtschaftskrise oder dem Thema zuzuschreiben ist, wird nie zu

beantworten sein, es verwunderte sehr, dass sich landauf landab und unabhängig von der Größe nur einige wenige bereit erklärten, eine Anzeige zu schalten.

Am Engagement von Herrn Preiß kann es eben so wenig gelegen haben wie am Inhalt des Sammelwerkes, denn die angesprochenen Verlage waren sämtlich angetan von der Qualität der Beiträge.

Schon sahen die ideellen Unterstützer das Jahrbuch kippen, als Steve Jobs Anfang 2010 mit der Präsentation des iPad von Apple eine neue Ära für eBook Reader einläutete und den Herausgeber zum nun vorliegenden eBook-Konzept inspirierte. Allen war klar, dass das Jahrbuch als eBook ein radikaler Schwenk sein würde, der jedoch enorme Chancen bietet - bei begrüßenswert niedrigen Kosten.

Sie halten also eine doppelte Innovation in Ihren Händen:

Einmal die technische, die Ihnen ein immaterielles Buch liefert, das Sie um die ganze Welt begleiten kann und Ihnen solange zur Verfügung steht, wie Ihr Akku den Strom liefert.

Zum anderen die inhaltliche Neuerung, dass sich erstmalig im deutschen Sprachraum Autoren fanden, die eine Jahrbuch-Reihe anstoßen wollen, die dem Thema Kreativität jene Aufmerksamkeit schenken soll, die es verdient hat: Für alle Schichten und alle Bereiche der Gesellschaft, für alle Branchen der Wirtschaft wie auch in allen Dimensionen der privaten Sphäre, denn wir verstehen Kreativität als eine menschliche Gabe, die jeder besitzt, die es zu fördern und zu erhalten gilt und dies ohne Altersbeschränkungen. Kreativität ist eine Dimension Ihrer eigenen Persönlichkeit, insofern ist es ein Gebot der Humanität, diese zu ergründen und individuell zur Entfaltung zu bringen. Hier sehen wir uns einig mit den Vätern unseres Grundgesetzes, die dem Staat in Artikel 2 weitsichtig auferlegt haben, die *freie Entfaltung der Persönlichkeit* nach Kräften zu fördern.

Indem Sie dieses ‚Buch‘ erworben haben, belohnen Sie sich selbst und leisten damit einen wichtigen Beitrag für eine kreativere Gesellschaft.

Das Erscheinungsjahr 2009 haben wir verpasst, aber das Jahr 2010 ist für Insider historisch von allergrößter Bedeutung. Am 5. September jährt sich zum 60. Mal der Tag jener berühmten Rede des US-Psychologen Joy Paul Guilford, der anlässlich seiner Ernennung zum Präsidenten der American Psychological Association der erstaunten Fachwelt seine These vortrug:

*Jeder Mensch hat kreative Fähigkeiten, sie unterscheiden sich nur im Ausmaß und ihrer Ausrichtung**

Damit war der bis dahin gültige Genie-Ansatz empirisch widerlegt und das Tor geöffnet für ein völlig neues Verständnis dieser elementaren menschlichen Begabung, die noch immer im Schatten der Intelligenz steht, die total überschätzt wird, wenn es um das Lösen von bisher unbekanntem Problemen, also um kreatives Denken geht.

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn
Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität e.V.

Jürgen Preiß

Einleitung

Das Wissen über Kreativität verbreiten

Das vorliegende Jahrbuch der Kreativität bündelt das Wissen herausragender Experten zum Thema Kreativität und will es damit einer breiten Öffentlichkeit zugänglich machen. Auch wenn Kreativität vor 60 Jahren durch die Aussage von Joy Paul Guilford gewissenmaßen zum Volkseigentum erklärt wurde, herrscht in den Köpfen vieler Menschen immer noch die Meinung: „Entweder man ist kreativ, oder man ist es eben nicht“. Um diesem Vorurteil entgegenzutreten, habe ich dieses Jahrbuchprojekt gestartet. In 16 Beiträgen widmen sich renommierte Berater und Trainer aus dem Bereich Kreativität und Innovationsmanagement unter anderem den Fragen: „Wie entstehen Ideen?“, „Wie werden aus Ideen Innovationen?“ und „Wie kann eine Atmosphäre der Kreativität in unserer Gesellschaft geschaffen und erhalten werden?“

Erstmals wird das Thema „Kreativität und Innovation“ in einem Jahrbuch umfassend aus der Perspektive von Forschung und Wissenschaft, Wirtschaft, Technologie, Design, Kunst, Kultur und Bildung beleuchtet und allgemeinverständlich präsentiert. Behandelt werden neueste Erkenntnisse zur Entstehung von Ideen in unserem Gehirn, die Bedeutung von Kreativität als beruflicher Kompetenz der Zukunft ebenso wie der Einfluss von Glücksempfinden auf Kreativität. Auf über 200 Seiten geht es um Ideenbewertung, Vorhersehbarkeit der Wirkungskraft von Ideen, geeignete Problemlösungsstrategien sowie um die Optimierung kreativer Prozesse im Innovationsumfeld und die Anforderungen an die Moderation solcher Prozesse. Außerdem um die Kraft der Imagination, Kreativität in der Kunstproduktion und dem Web 2.0 als neuem Kreativitätsmotor. In einem Sonderbeitrag widmet sich Prof. Dr. Jörg Mehlhorn, Vorsitzender der Gesellschaft für Kreativität e.V. zudem dem Lebenswerk von CREO-Preisträger Prof. Edward de Bono.

Im Jahresrhythmus dokumentiert das „Jahrbuch der Kreativität“ zukünftig die jeweils neuesten Entwicklungen im Markt. Damit wird das Jahrbuch der Kreativität und die Website (www.jahrbuch-kreativitaet.de) zur Plattform für alle, die mit der Steigerung der Wertschöpfung, der Entwicklung von Innovationen sowie der Verbesserung der Umfeldbedingungen für Kreativität in Unternehmen und Gesellschaft befasst sind. Zielgruppen

sind insbesondere: Manager und Geschäftsführer in Wirtschaftsunternehmen und Institutionen, Fach- und Führungskräfte, Innovationsmanager, Ideenmanager, Kreative sowie Verantwortliche in Gesellschaft, Politik und Bildung.

Das Jahrbuch der Kreativität will Brücken bauen, zwischen Kreativität in Alltag und Beruf, Ideenmanagement und Innovationsmanagement. Denn Kreativität und Innovationskraft sind Rohstoffe im globalen Wettbewerb. "Kreativität und Innovation sind zentrale Elemente der heutigen wissensbasierten Gesellschaften Europas, um den Chancen und Herausforderungen der Globalisierung wirksam begegnen zu können. Beide sind eng verknüpft, denn persönliche Kreativität ist unabdingbare Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit einer Gesellschaft.", sagte unlängst Bundesbildungsministerin Annette Schavan.

Bei der Aufgabe die schlummernden Potenziale besser auszuschöpfen, tritt das Jahrbuch der Kreativität unterstützend an und will mittels der Beiträge vermitteln, wie in unterschiedlichen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bereichen Kreativität ein- und umgesetzt wird. Es wagt den Blick über den Tellerrand, gibt Anregungen zum Kontext- und Musterbruch. Die Inspiration durch das Andere suchend, um Lösungsräume außerhalb der gewohnten Bahnen zu öffnen.

Neben Methodenwissen ist hierbei auch praktische Übung erforderlich. Querdenken erfordert Training und Kontinuität. Es geht also nicht nur darum Neues zu denken, sondern auch um neues Denken! Seien Sie also bei der Lektüre möglichst unvoreingenommen und öffnen Sie sich für die Chance auf unbekanntem Wegen ungeahnte Lösungen zu finden. Und wenn Sie dazu Unterstützung haben möchten, kontaktieren Sie die Fachleute, die sich im Firmenverzeichnis präsentieren.

Viel Freude, Glück und Erfolg wünscht

Jürgen Preiß
Herausgeber

Prof. Dr. Jörg Mehlhorn

LAUDATIO auf Prof. Dr. Edward de Bono

Martin-Gropius-Bau, Berlin am 18. September 2009



v.l.n.r.: Prof. Edward de Bono; Prof. Dr. Jörg Mehlhorn

© Sasse-Olsen, 2009

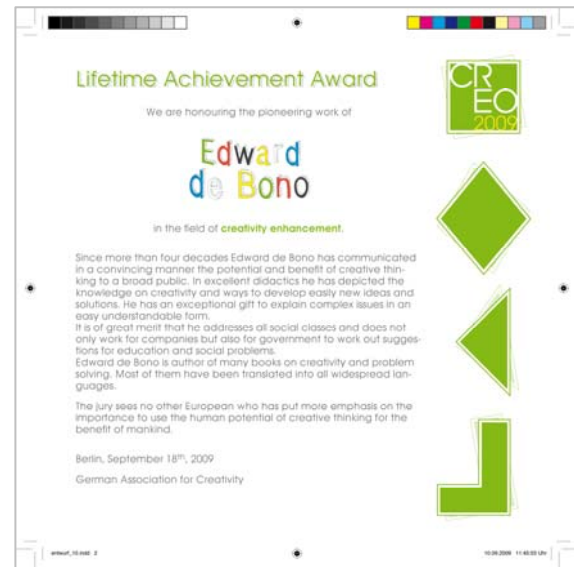
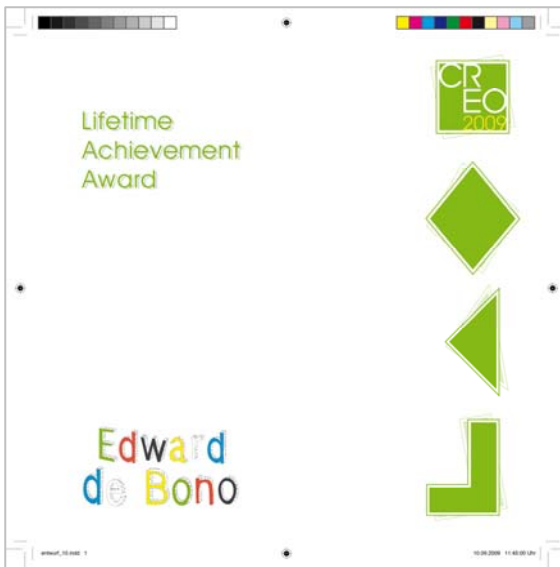
Dear Mr. De Bono,
sehr geehrte Damen und Herren, liebe Mitglieder,
im Namen der Gesellschaft für Kreativität e.V.
begrüße ich Sie zur diesjährigen Verleihung des
Kreativitätspreises CREO.

Wir verleihen diesen Ehrenpreis nun schon im
dritten Jahr: 2007 blieb er in Deutschland, wir
ehrten das pädagogische Konzept des Ehepaars
Prof. Dr. Gerlinde und Prof. Dr. Hans-Georg
Mehlhorn, das schon vor der Wende in Leipzig
die Kreativitätsschule gegründet hatte und inzwi-
schen weiter ausgebaut hat zu Ganztagschulen
und Gymnasien – und dies an mehreren Standorten.

Parallel würdigten wir 2007 noch die Familien Lei-
pold und Kowalsky für das innovative Konzept eines

neuartigen Getränkes mit dem prägnanten Namen
BIONADE, das gegen viele Widerstände über
Jahre entwickelt und am Ende doch sehr erfolg-
reich eingeführt wurde. In 2008 ging der CREO
nach Dänemark: Wir ehrten den Erfinder des LE-
GO-Steins, weil wir der Ansicht waren, dass kein
Spielzeug die Kreativität von Kindern mehr för-
dert als dieser universelle Baustein, der vor 50
Jahren patentiert wurde.

Wir verleihen den Preis meist Anfang September,
da wir den 5. September zum nationalen DAY OF
CREATIVITY erklärt haben in Erinnerung an die
berühmte Rede des US-Amerikaners Guilford, der
diese 1950 hielt anlässlich seiner Ernennung zum
Präsidenten der American Psychological Associa-
tion.



Die Rede trug den schlichten Titel CREATIVITY und gipfelte in dem berühmten Satz: *Jeder Mensch hat kreative Fähigkeiten.*

Damit war der bis dahin gültige Genie-Ansatz empirisch widerlegt und das Tor geöffnet, für ein völlig neues Verständnis dieser elementaren menschlichen Begabung.

Wir feiern heute also mit Ihnen hier den Day of Creativity 2009 und dies bereits zum 10. Mal.

2009 ist für uns alle ein ganz besonderes Jahr, wurde es doch von der Europäischen Kommission zum *Year of Creativity and Innovation* ernannt. Was liegt da näher, als eine Persönlichkeit zu ehren, die sich europaweit seit langem um das Thema *Creative Thinking* verdient gemacht hat. Es gibt in der Tat nur eine Person, die dafür in Frage kommt und insofern hatte die Jury diesmal eine sehr leichte Aufgabe. Es ist uns eine außerordentliche Ehre, dass diese Persönlichkeit heute den Weg zu uns nach Berlin gefunden hat: Begrüßen Sie Prof. Dr. Edward de Bono!

Des Weiteren begrüßen wir als Ehrengäste Prof. Dr. Schöne von der TU Chemnitz und Frau Dr.

Mintzner von der Universität-Potsdam.

Wir heißen Prof. de Bono zunächst willkommen in seiner speziellen Funktion als einer von 27 von der European Commission ernannten *Ambassadors of Creativity and Innovation* nämlich als den, der das kleinste Land der EU vertritt – sein Heimatland MALTA.

Wir begrüßen Prof. de Bono aber insbesondere als ‚den‘ europäischen Pionier des Themas CREATIVITY, das er immer verstanden wissen wollte als *serious creativity*. und wir begrüßen ihn gleichfalls als den unermüdlichen Autor, der mehr als 70 Bücher verfasst hat, die in insgesamt 39 Sprachen übersetzt wurden. In 59 Ländern hat er Vorträge gehalten und in vielen dieser Staaten unterhält er ein Netzwerk von mehr als 1000 Trainern, die von ihm indirekt über Mastertrainer zertifiziert wurden. Kurzum, er gilt als *die* weltweit führende Autorität auf dem Gebiet des kreativen Denkens und nennt sich selbst *Ambassador of Thinking*.

Auch wenn 2009 nicht zum European Year of Creativity and Innovation ernannt worden wäre,

Faszination Gehirn - Wie Ziele, Motive und Innovationen entstehen



Die zentralen Fragen, mit denen wir uns zunächst auseinandersetzen wollen sind folgende: Wovon hängt es ab, welche Ziele wir uns stecken? Welchen Einfluss haben z.B. Tradition, Familie, soziales Umfeld oder auch die Gesellschaft? Und welche Faktoren fördern oder behindern die Entfaltung unserer Potentiale? Was sind die beeinflussbaren Größen und in welchem Umfang kann ich auf sie einwirken? Sind es in erster Linie Engagement und Durchhaltevermögen, die einen Sieger von einem Verlierer unterscheiden? Welchen Einfluss hat die Intelligenz auf das Erreichen oder nicht Erreichen gesteckter Ziele? Inwieweit

spielen nicht kognitive Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen und Selbstvertrauen eine Rolle? Oder ist Erfolg doch nur eine Frage von Egoismus und Ellbogenprinzipien?

Wir haben meist eine falsche Vorstellung davon, wie wir unsere Ziele erreichen

Die Antworten, die uns die neusten Erkenntnisse der Neurowissenschaften hierzu liefern sind sehr komplex und haben mit früheren Antworten nur noch wenig gemeinsam. Das gilt übrigens auch für Ziele, bei denen wir (anscheinend) nur uns

selbst gegenüber verantwortlich sind. Wenn es also z.B. darum geht abzunehmen oder das Rauchen aufzugeben! Zwar ist die Meinung weit verbreitet, dass das alles ginge, wenn man nur richtig wolle. Würde diese Aussage aber wirklich zutreffen, so wäre doch angesichts vieler Statistiken der Umkehrschluss dieser: Anscheinend wollen die meisten Menschen nicht so richtig.

Wenn das alles so ist, dann muss doch irgendetwas an unseren Vorstellungen darüber, wie Menschen ihre Entscheidungen treffen und ihr Handeln steuern, um dadurch Ziele zu erreichen, offensichtlich falsch sein. Da aber die neueren Erkenntnisse der Hirnforschung i.d.R. nicht allgemein bekannt sind, macht man in der Erziehung, im Berufsleben und auch in der Gesellschaft mit traditionellen Rezepten weiter, auch wenn sie wenig erfolgreich sind. Die Ursache für die nicht erfolgreichen traditionellen Rezepte sind meist einseitige Betrachtungs- und Vorgehensweisen: In den Vorstellungen vieler Menschen herrscht die Meinung vor, dass Ziele eine Sache von rationalem Denken, also Sache des Verstandes sei. Andere wiederum verfolgen die Strategie, dass es die Emotionen seien, die uns bei dem Erreichen oder nicht Erreichen unserer Ziele fördern oder hindern. Auch wird häufig die Meinung vertreten, dass nur das, was uns bewusst ist zur Zielerreichung beiträgt und das, was uns nicht bewusst ist eine unkalkulierbare Einflussgröße für unsere Ziele darstellt. Und wieder andere denken, dass die Zielerreichung abhängig davon ist, wie stark jemand egoistisch bzw. sozial geprägt ist. Und auf diese Weise haben sich im Laufe der Zeit die unterschiedlichsten Theorien und Strategien entwickelt, mit denen man glaubte dem Geheimnis der Zielerreichung auf die Spur zu kommen. Was aber ist letztendlich wirklich für die Erreichung von Zielen verantwortlich?

Ratio oder Emotion? Bewusstsein oder Unbewusstsein? Egoistische oder soziale Prägung?

Die Methoden der modernen Hirnforschung

Die moderne Hirnforschung hat in inzwischen Methoden entwickelt, die in der Lage sind Antworten auf diese und viele andere Fragen zu liefern.

Zu diesen Methoden gehören u.a.:

- **Die Elektroenzephalographie (EEG)**
(eine Methode der medizinischen Diagnostik zur Messung der summierten elektrischen Aktivität des Gehirns durch Aufzeichnung der Spannungsschwankungen an der Kopfoberfläche).
- **Die funktionelle Magnetresonanztomographie (fMRT)**
(ein bildgebendes Verfahren mit hoher räumlicher Auflösung zur Darstellung von aktivierten Strukturen im Inneren des Körpers, insbesondere des Gehirns).
- **Die Erhebung von vegetativ-physiologischen Reaktionen** (Hautwiderstandsmessungen, Herzschlagrate, Atemfrequenz, Pupillengröße, usw.)
- **Die Untersuchungen über genetische Prädispositionen – sog. Gen-Polymorphismen**
(Häufig von der Norm abweichende Verhaltensweisen, wie z.B. erhöhte Ängstlichkeit, Depression, Neigung zu Gewalt, usw.)
- **Die neurobiologische Zellforschung**
(Erkenntnisse, wie Prozesse der Entscheidung und des Verhaltens auf der Ebene von Nervenzellen und Zellverbänden ablaufen).

Mit Hilfe dieser und weiterer Methoden ist es möglich ein tieferes Verständnis für unsere Entscheidungen, unsere Handlungen und somit den Grad unserer Zielerreichung zu erlangen.

Wie Entscheidungen und Handlungen entstehen

Eine sehr wichtige Erkenntnis hierbei ist, dass sich die Vorgänge in unserem Gehirn zwischen den vorhin aufgezeigten Faktoren und in Wechselwirkung zu diesen Faktoren abspielen. Unsere Entscheidungen und Handlungen sind also ein individueller Mix aus Ratio und Emotion, Bewusstsein und Unbewusstsein sowie egoistischer und sozialer Prägung. Und unsere Entscheidungen und Handlungen unterliegen vielen Einflussfaktoren, die sich in unserem Gehirn teils in verschiedenen Arealen und teils in denselben Arealen abspielen.

Unter Berücksichtigung all dieser Dinge ist die eigene Persönlichkeitsentwicklung sehr stark abhängig von einem Prozess, den man als emotionale Konditionierung bezeichnet.

Der Prozess der emotionalen Konditionierung

Dieser Prozess setzt bereits vor der Geburt ein, erfährt seine stärksten Phasen in den ersten Lebensmonaten und –Jahren, entwickelt sich dann in der Kindheit bis in die späte Jugend weiter und stellt die Grundlage unserer späteren Persönlichkeit dar.

Die emotionale Konditionierung ist von vier wesentlichen Bestimmungsgrößen geprägt:

- Der individuellen genetischen Ausrüstung
- Den Eigenheiten der individuellen Hirnentwicklung (vornehmlich vorgeburtliche und frühe nachgeburtliche Entwicklung)
- Den persönlichen Erfahrungen (ebenfalls vornehmlich vorgeburtliche und frühe nachgeburtliche Erfahrungen, insbesondere Bindungserfahrungen)

- Den psychosozialen Einflüssen (vornehmlich im Kindes- und Jugendalter)

Aus diesen vier wesentlichen Bestimmungsgrößen und ihrer ganz spezifischen Dynamik und Plastizität entsteht das Fundament auf dem wir später unsere Entscheidungen, unsere Handlungen und auch unsere Ziele ausrichten. Das, was wir als Persönlichkeit definieren ist also ein zeitlich überdauerndes Muster, das sich durch die zuvor genannten vier Bestimmungsgrößen gebildet und geprägt hat. Besonders interessant an dem Prozess der emotionalen Konditionierung ist, dass er selbststabilisierend verläuft und somit zunehmend resistent gegen spätere Einflüsse wird. Das bedeutet jedoch nicht, dass man die Persönlichkeit eines Erwachsenen nicht mehr verändern kann, aber es bedeutet, dass der Aufwand, der hierzu notwendig ist, immer größer ist. Wie stark oder weniger stark uns diese Bestimmungsgrößen geprägt haben, zeigt sich dann aus einer Kombination von Merkmalen, wie z.B. Temperament, Gefühlsleben, Intellekt und die Art zu handeln, zu kommunizieren und sich zu bewegen. Was uns von anderen unterscheidet ist also im Wesentlichen die Art der Kombination und der Grad der Ausprägung dieser Merkmale. Hieraus nun die Persönlichkeit eines Menschen zu charakterisieren, beschäftigt die Menschheit schon seit langer Zeit und führte im Laufe der Jahre zu unterschiedlichsten Ansätzen.

Heute geht die überwiegende Mehrheit der Wissenschaftler davon aus, dass sich eine Persönlichkeit am ehesten durch fünf Grundfaktoren, zu denen es sowohl positive als auch negative Ausprägungen gibt, charakterisieren lässt.

Kreatives Denken

Kreatives Denken – eine erste Annäherung

Entstehungsgeschichte des Kreativen Denkens

Das Kreative Denken wurde im zweiten Weltkrieg von der Forschung entdeckt. Um das kreative Potential von Piloten zu ermitteln, benötigte die Air Force Kreativitätstests. In Notsituationen, bei unerwarteten Maschinen- und Instrumentenfehlern, war es erforderlich, dass die Piloten kreativ reagieren. Die bisher verwendeten Intelligenztests waren nicht geeignet das Potential für Kreatives Denken zu erfassen. Guilford, Psychologe der University of Southern California wurde mit der Erforschung von Tests für Kreatives Denken, später auch Tests für divergierendes Denken genannt, beauftragt. Als Forschungsdirektor der Santa Ana Army Air Base beklagt Guilford im Jahre 1950 in einem Vortrag die sträfliche Vernachlässigung der Forschung zum Thema Kreativität und legte damit das Startsignal für die Kreativitätsforschung. Der Begriff Kreativität ging nach dem zweiten Weltkrieg als US-Import auch in die deutschsprachige Kreativitätsforschung ein.¹

Etwas früher liegt die Geburtsstunde der Kreativitätstechniken mit der Erfindung des Brainstormings durch Alex F. Osborn in den dreißiger Jahren. Bereits vor 400 Jahren soll in Indien ein dem Brainstorming ähnliches Verfahren angewendet wurden sein.²

Viele weitere Techniken, wie morphologische Analyse (Zwicky), Synectics (Gordon und Prince), Attribute Listing (Crawford), etc. wurden noch vor 1960 entwickelt und stammten außer der Methode 635 (Rohrbach) alle aus den USA.³

Im Jahr 1972 wurde in Deutschland die erste umfangreiche Studie zu Kreativitätstechniken vom Battelle-Institute durchgeführt. Ziel der Studie war die Erfassung aller Methoden zur Ideenfindung (zu dieser Zeit wurde von Ideenfindung und nicht von Kreativität gesprochen), die Analyse der zugrunde liegenden Prinzipien der Ideenfindung und der Test dieser Methoden. Dabei wurden über 43 verschiedene Kreativitätstechniken erfasst.⁴

Seit der Durchführung der Battelle-Studie sind viele weitere Kreativitätstechniken und Ansätze kreativen Denkens entwickelt beziehungsweise bekannt geworden. Weit verbreitet ist zum Beispiel das Mindmapping von Tony Buzan⁵. Edward de Bono hat seit 1976 basierend auf dem Lateralen Denken sehr viele Kreativitätstechniken erfunden.⁶ Ein sehr umfassendes Konzept zur Unterstützung von Innovationen ist durch TRIZ entstanden. TRIZ wurde seit den 50er Jahren von Altschuller in der ehemaligen UDSSR entwickelt. Aber erst mit der Perestroika fand es in der westlichen Welt Verbreitung.⁷ TRIZ wie auch Bionik sind zwei Kreativitätstechniken, die Ihren Ursprung im technischen Bereich haben. Ihre Anwendung wurde in diesem Jahrhundert auf betriebswirtschaftliche Aufgabenstellung erweitert.

Zentrale Bedeutung im Rahmen des kreativen Denkens haben die Phasenmodelle. Das erste Phasenmodell kreativen Denkens wurde 1926 von Wallas entwickelt. Die ersten Beschreibungen solcher Phasen gehen jedoch auf den deutschen Mediziner Hermann von Helmholtz (1821 – 1894) und den französischen Mathematiker Henri Poincaré zurück.⁸ Seither sind viele weitere Modelle kreativen Denkens entstanden.

Die Begriffe: Kreativität, Kreativitätstechniken, Kreatives Denken

Der Begriff Kreativität wird häufig aus dem lateinischen Creare abgeleitet. Zum Teil wird er auch mit der lateinischen Sprachwurzel Crescere in Verbindung gesetzt.⁹

Creare – hervorbringen, schaffen, erschaffen, etwas neu schöpfen, etwas erfinden, etwas erzeugen, herstellen, gestalten.

Crescere – wachsen lassen, werden, entstehen, gedeihen

Kreativität erfordert, dass aus konventionellen, festen Denk- und Lösungsstrukturen ausgebrochen wird. Dieses ‚andere‘ Denken wird als Kreatives Denken bezeichnet.

Kreativitätstechniken haben die Absicht die Kreativität hervorzurufen bzw. das Kreative Denken zu fördern. Man versteht unter Kreativitätstechniken einen Satz von Denk- und Verhaltensregeln, für eine Gruppe oder ein Individuum, der das Entstehen von Ideen begünstigt und anregt¹⁰. Zu Beginn der Kreativitätsforschung wurden unter Kreativitätstechniken ausschließlich Prinzipien Kreativen Denkens, wie assoziieren, abstrahieren, Analogien bilden, kombinieren, variieren, etc. subsumiert. Im Gegensatz zu dieser engen Definition wird der Begriff Kreativitätstechniken, heute häufig sehr weit gefasst. Neben den Kreativitätstechniken im engeren Sinne werden teilweise auch bereits bekannte und bewährte Instrumente, wie Benchmarking, SWOT-Analyse, Portfoliotechnik, Szenariotechnik, Wettbewerbsanalyse, Marktanalyse, Technologieanalyse als Kreativitätstechniken aufgeführt.¹¹

Kreativitätstechniken haben im Rahmen des Innovationsmanagements einen festen Stellenwert. Bevor im Innovationsprozess die Ideenfindung startet, erfolgt eine strategische Grundorientierung. Vor diesem Hintergrund erklärt sich, wieso manche Autoren strategische Instrumente ebenfalls zu den Kreativitätstechniken zählen.

Die Kreativitätstechniken im engeren Sinn dienen der Ideenfindung und beinhalten nicht die Instrumente der strategischen Planung. Kreativitätstechniken im engeren Sinn basieren auf den Ansätzen des Kreativen Denkens.

Die Kreativitätsforschung beschäftigt sich mit vier Bereichen:¹²

- Die kreative Person
- Der kreative Prozess
- Das Umfeld kreativen Denkens und Handelns (original: press)
- Das kreative Produkt, als Ergebnis kreativen Schaffens

Der Schwerpunkt liegt hier auf den ersten drei Bereichen.

Ohne kreatives Denken scheitert jede Kreativitätstechnik

Wenn Kreativitätstechniken angewendet werden, die Anwender jedoch nicht fähig oder bereit sind kreativ zu Denken, sondern bekannten Denkschematas verhaftet bleiben, entstehen auch keine kreative Ideen. Kreativität setzt voraus, aus konventionellen, festen Lösungsstrukturen auszubrechen.

Brunner weist darauf hin, dass sowohl das aktive Tun, als auch passives Warten Bestandteile der Kreativität sind. Ein Bauer „sät, kann jedoch das Wachsen nicht ‚machen‘. Er kann lediglich für bestimmte Rahmenbedingungen sorgen, die das Gedeihen fördern.“¹³.

Ähnlich verhält es sich auch mit den Kreativitätstechniken. Die Anwendung von Techniken allein, kann nicht sicherstellen, dass die Anwender kreative Lösungen hervorbringen. Kreativitätstechniken können die Rahmenbedingung schaffen für Kreatives Denken.

Kreativität kann nicht erzwungen, gemacht oder manipuliert werden. Kreativität ist im Menschen angelegt. Wenn die Umstände es zulassen, entfaltet sich dieses Potential. Dabei sind nicht nur die äußeren Rahmenbedingungen wichtig, sondern vor allem auch die inneren, wie Einstellung, Haltungen und Fähigkeiten.¹⁴

Kreativität als berufliche Kompetenz der Zukunft.

Eine Befragung von Mitgliedern der Gesellschaft für Kreativität e.V.

Einleitende Bemerkungen

Auslöser und Ziel der Befragung

Die zunehmende Bedeutung von Kreativität und Innovation ist durch das europäische „Jahr der Kreativität und Innovation 2009“ auf höchster politischer Ebene deutlich unterstrichen worden. Wohlstand und Zukunftssicherung sind ohne diese beiden zentralen Elemente in der heutigen Zeit des raschen Wandels und freien Wettbewerbs nicht mehr möglich. Vor allem für Unternehmen wird es daher zunehmend bedeutungsvoll, kreative Talente zu identifizieren und zu gewinnen, sowie Kreativität bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln und zu fördern. Beides setzt Kenntnisse über Eigenschaften, Einstellungen, Verhaltensweisen und Motivationslagen von Kreativen und deren (kognitiven) Befähigungen zur Hervorbringung hervorragender kreativer Konzepte und Leistungen – mit anderen Worten: Kenntnis über deren berufliches Kompetenzprofil – voraus.

Um ein solches berufsbezogenes Kompetenzprofil erstellen zu können habe ich 2009 eine Befragung bei den Mitgliedern der „Gesellschaft für Kreativität“ durchgeführt. Als Zielgruppe erscheint diese deshalb besonders aussagefähig, weil sie ein repräsentatives Spektrum von Praktikern umfasst, die sich intensiv mit Kreativität in ihren beruflichen Feldern auseinander setzen: von freiberuflichen Beratern, Trainern und Coachs, über Angestellte oder Führungskräfte mit kreativen Aufgaben, bis hin zu Personen aus Lehre und Forschung – sie alle befinden sich dort unter einem Dach.

Ablauf, Panelgröße und -struktur

Die Untersuchung wurde von April bis Juni 2009 durchgeführt und war in zwei Phasen aufgeteilt: Befragungs- und nachfolgende Bewertungsrunde. Beide erfolgten über das Medium E-Mail.

In der ersten Phase lautete die Fragestellung:

„Welche persönlichen Befähigungen / Fähigkeiten, Eigenschaften, Verhaltensweisen, Einstellungen und Werthaltungen*) sind aus ihrer Sicht für die Hervorbringung kreativer Leistungen im beruflichen Umfeld erforderlich?“

*) Diese werden zunächst summarisch als „Faktoren“ bezeichnet. Eine differenzierte Benennung erfolgt im Zusammenhang mit der Ausformulierung von konkreten Kompetenzprofilen

In dieser ersten Phase wurden 64 Personen befragt, von denen 23 Teilnehmer ihre Antwortlisten zurücksendeten. Die Rücklaufquote liegt damit bei 35,94%.

In der zweiten Phase wurden die (sodann in Kategorien zusammengefassten) Faktoren durch die Teilnehmer hinsichtlich ihrer Bedeutung für Berufe, die die Hervorbringung kreativer Leistungen verlangen, bewertet. Den Wertungsbogen erhielten insgesamt 68 Mitglieder, wobei ein Rücklauf von 28 Bewertungen erzielt wurde (Rücklaufquote 41,18%). Um mögliche Unterschiede in den einzelnen Gewichtungen erklären und separate, berufsbezogene Auswertungen leisten zu können, wurden die an der Bewertungsrunde teilnehmenden Personen gebeten, zusätzlich ihre hauptberuflichen Tätigkeitsfelder anzugeben. Folgende Antwortmöglichkeiten wurden vorgegeben:

- Betriebliche Personalentwicklung / Weiterbildung
- Berater, Trainer, Coach (freiberufliche Tätigkeit)
- Lehre an Bildungseinrichtungen

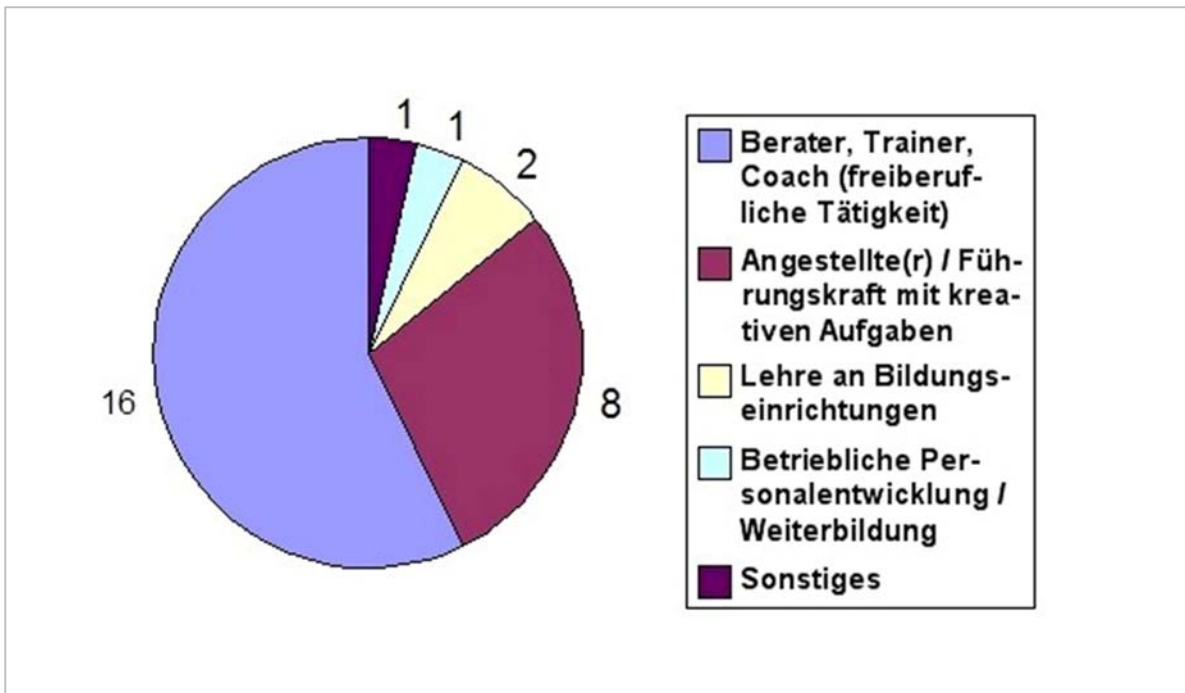


Abb. 1: Verteilung hauptberuflicher Tätigkeitsfelder

- Forschung an universitärer o. a. Forschungseinrichtung / Institut
- Kreatives Hobby
- Sonstiges

Dabei ergab sich obige Verteilung beruflicher Tätigkeitsfelder:

Die Ergebnisse der Befragung

Zusammenfassung der genannten leistungswirksamen Faktoren in Kategorien (Phase 1)

Die in Phase 1 zurückgelaufenen 23 Antwortbögen enthielten insgesamt 367 Nennungen zu Faktoren, die als erheblich für die Hervorbringung kreativer Leistungen angesehen wurden, im Durchschnitt also knapp 16 je Teilnehmer. Die Spanne war jedoch beträchtlich und reichte von 1 bis 42.

Im Sinne der gestellten Frage konnten allerdings 50 einzelne Antworten nicht berücksichtigt werden: 17 davon bezogen sich auf Umfeldbedingungen beruflicher Kreativität, und 33 weitere waren nicht eindeutig genug formuliert, um zweifelsfrei und ohne zusätzliche Eigeninterpretationen verarbeitet werden zu können. Aus den so verbliebenen 317 Nennungen konnten mittels induktiver Vorgehensweise voneinander abgrenzbare Dachbegriffe gebildet werden, wobei letztlich das folgende, umfangreiche System aus 25 Kategorien leistungswirksamer Faktoren beruflicher Kreativität entstand:

K01: „*Aufgeschlossenheit*“ (gegenüber dem äußerem Umfeld)

Die Fähigkeit, sich gegenüber allen äußeren Phänomenen, Entwicklungen und Sachverhalten aufgeschlossen, unvoreingenommen und unbefangen zu verhalten und sich bewusst dahingehend zu öffnen. Toleranz gegenüber anderen Kulturen und Disziplinen sowie Offenheit für alle möglichen

Informationen und gegenüber allem Neuen und Unbekannten.

K02: „*Aufgeschlossenheit*“ (gegenüber Empfindungen und Gefühlen)

Die Bereitschaft, auf eigene Gefühle und Empfindungen zu vertrauen (Intuition) und sich in Menschen und Sachverhalte hineinzusetzen (Empathie).

K03: „*Autonomie in Anschauung und Urteil*“

Die Eigenschaft, autonom und freiheitsliebend zu sein, sowie eigenem Willen und Urteil zu folgen.

K04: „*Befähigung zur angemessenen Gestaltung und Organisation von Arbeitszeiten und kreativen Prozessen*“

Aus der Kenntnis der Besonderheit kreativer Prozesse heraus in der Lage sein, schöpferisches Arbeiten mit Selbstdisziplin, Verantwortungsgefühl und Engagement zu organisieren und zu gestalten, zum Beispiel auch im Hinblick auf notwendige Inkubationen, Wechsel von Aktivität und Ruhephasen.

K05: „*Belastbarkeit und Durchhaltevermögen*“

Die Fähigkeit, kreative Prozesse mit Geduld, Ausdauer und Willensstärke bis zu Ende durchzuführen, ohne sich von Fehlleistungen / -schlägen oder offenen, ungeklärten / ungelösten Situationen frustrieren oder entmutigen zu lassen (Ambiguitätstoleranz).

K06: „*Durchsetzungsvermögen*“

Die Kraft und Gabe, andere zu überzeugen und die Beharrlichkeit, eigene Konzepte auch gegen Widerstände Dritter weiterzuentwickeln; Führungswille.

K07: „*Fähigkeit, Chancen und Möglichkeiten zu erkennen*“

Sowie das Entdecken von Freiräumen und Neugierensensitivität.

K08: „*Gewohnte Denkbahnen verlassen können und wollen*“

Wunsch und Fähigkeit, gewohnte und übliche Denkbahnen zu verlassen (zum Beispiel auch durch Verfremdung und Abstraktion), um einen anderen (neuen) Blick auf Sachverhalte erlangen zu können. Suchen des Andersartigen, Querdenken und eine gewisse Revoluzzerneigung.

K09: „*Humor / Leichtigkeit*“

Über Humor und Leichtigkeit verfügen, um manche Dinge (und auch sich selbst) nicht immer allzu ernst zu nehmen.

K10: „*Identifikations- und Begeisterungsfähigkeit*“

Die Fähigkeit, sich mit Aufgaben und Problemen zu identifizieren und sich diesen mit Begeisterung, Leidenschaft und Freude zu widmen.

K11: „*Intelligenztypische Fähigkeiten*“

Die Fähigkeit, Zusammenhänge schnell zu verstehen, logisch schlussfolgern zu können und Blick für Wesentliches, Wichtiges und Dringliches zu haben.

K12: „*Kenntnisse von Kreativitätstechniken*“

(Empfehlung: Kenntnis von mindestens 10-15 Methoden; Erfahrung in ihrer Anwendung.)

K13: „*Kommunikations-, Kooperations- & Teamfähigkeit*“

Die Fähigkeit, mit Respekt und Wertschätzung in einem Team effizient zu arbeiten, sich selbst einzubringen und der Gruppengemeinschaft dienlich sein zu wollen, sowie Dialoge zu führen und zu pflegen. Freigiebigkeit und die Bereitschaft, eigene Ideen mit anderen zu teilen.

K14: „*Kreative Denkfähigkeiten*“

Die Ausprägung unterschiedlicher Denkstile (lateral, vertikal, divergent, konvergent) und kreativitätsspezifischer Denkfähigkeiten, wie Flexibilität, Spontaneität, Ideenflüssigkeit und Originalität.

Kreativität und Glückskompetenz

Erfahrungen aus der Vermittlung von Schlüsselkompetenzen für Krisenzeiten

Einleitung und Zielsetzung

Obwohl Kreativität und Glücksempfinden eine enge Wechselwirkung zeigen, gibt es bisher keine Literatur, die diese Zusammenhänge aus berufspraktischer Sicht beschreibt. Auch Trainingsmodelle für die parallele Entwicklung kreativer und glücksförderlicher Fähigkeiten sind bisher nicht dargestellt.

In diesem Beitrag werden praktische Erfahrungen in der Entwicklung und im Training sowohl von Kreativität als auch von Glückskompetenz vernetzt.

Unter „Glückskompetenz“ wird dabei die Fähigkeit verstanden, allein und mit anderen (im Berufsleben) Glücksmomente zu schaffen, wahrzunehmen und zu genießen.

Die Voraussetzungen für Kreativität und Glück werden zunächst auf der individuellen Ebene betrachtet. Im Berufsleben ist jedoch die optimale Entfaltung und Wirkung von Kreativität und Glück nur zusammen mit dem Umfeld zu erreichen.

Es werden sieben ausgewählten Themen behandelt:

- Schlüsseleigenschaften kreativer Menschen
- Schlüsseleigenschaften glückskompetenter Menschen
- Blockaden von Kreativität und Glück
- Rahmenbedingungen kreativer und glücksförderlicher Organisationen
- Individuelle Entwicklung von Kreativität und Glückskompetenz
- Kombiniertes Kreativitäts- und Glückskompetenztraining in Teams
- Sieben Thesen zu Kreativität und Glückskompetenz

Als Ziel soll der enge Zusammenhang von Kreativität und Glückskompetenz aufgezeigt werden. Es werden Möglichkeiten beschrieben, wie durch

Organisations- und Trainingsmaßnahmen in beiden Gebieten persönliche Entwicklungen und die Entwicklung von Teams unterstützt werden können.

Bei allen Betrachtungen soll insbesondere aufgezeigt werden, wie dieses vernetzte Konzept von Kreativität und Glückskompetenz zur Bewältigung von Krisen eingesetzt werden kann.

Schlüsseigenschaften kreativer Menschen

Um die Eigenschaften von Menschen zu beschreiben, die besonders im Beruf zu kreativen Leistungen führen, ist es angebracht, zwischen expressiver (z. B. künstlerischer) und operationaler (z. B. problemlösender) Kreativität zu unterscheiden. Die operationale Kreativität ist in Unternehmen und Organisationen meist die geforderte Kreativitätsform.

Bevor die individuellen Voraussetzungen für operationale Kreativität betrachtet werden, hier noch eine *Definition von Kreativität*, die einen engen Zusammenhang mit Glücksempfinden beinhaltet: *Kreativität ist Flüssigkeit, Beweglichkeit und Originalität im Denken und Handeln.*

Wenn hier nun die Rede von Schlüsseigenschaften kreativer Menschen ist, so sollen damit solche betrachtet werden, die unabhängig von einer Berufsrichtung wichtig sind und auch Bestandteile von Glückskompetenz darstellen. Es wurden sieben Eigenschaften kreativer Menschen ausgewählt, die auch für die spätere gemeinsame Betrachtung mit Glück geeignet sind.

Kreative Menschen sind:

- neugierig
- initiativ
- mutig
- spielerisch
- ambiguitätstolerant
(„mit Widersprüchlichkeiten umgehen“)
- ausdauernd
- resilient („widerstandsfähig“)

Die Eigenschaft „Neugier“ beinhaltet auch die „Offenheit für Neues“ oder „Offenheit für Erfahrungen“, ein wichtiger Charakterzug von kreativen Menschen, der oft zuallererst als notwendige Voraussetzung für Kreativität genannt wird.

Dass Kreative auch initiativ sind, ist keine zwingende Notwendigkeit, um Ideen im „stillen Kämmerlein“ zu produzieren. Für eine Sichtbarkeit oder gar Wirksamkeit der Kreativität im beruflichen Umfeld ist die Eigenschaft „Initiative ergreifen“ von hoher Bedeutung.

„Mut“ steht in dieser Liste der Schlüsseleigenschaften aus den gleichen Gründen, die zuvor für „initiativ“ geschildert wurden. Letztlich ist sogar die Kombination „Mutig Initiative ergreifen“ dann besonders wichtig, wenn das Umfeld nicht sehr kreativitätsfreundlich ist.

Kreative Menschen sollten in kreativen Prozessen mit einer gewissen Leichtigkeit (frei von Angst!) handeln, die mit der Eigenschaft „spielerisch“ am besten umschrieben wird.

Das Wort „ambiguitätstolerant“ (= „mit Widersprüchlichkeiten oder Zweideutigkeiten umgehen können“) wird oft als Eigenschaft genannt, wenn Kreative sich in Ihren Ideen nicht durch eine Richtung von Interpretationen festlegen oder irritieren lassen. Um diese Eigenschaft auch später für die glückskompetenten Menschen besser übertragen zu können, ist insbesondere der „Tolranz“-Anteil wichtig. Andererseits ist bei den Glücksempfindungen auch eine gewisse „Ambiguitätstoleranz“ von Vorteil, da ein Glücksmoment oft nicht nur eine Interpretation zulässt.

Die beiden letzten Eigenschaftsworte „ausdauernd“ und „resilient“ („widerstandsfähig“ oder „sich nicht unterkriegen lassen“) scheinen zunächst wenig mit der spontan sichtbaren Kreativität von Menschen zu tun zu haben. Aber zur mutigen Weiterverfolgung von Ideen, die zunächst auf den Widerstand des Umfeldes stoßen, sind diese beiden Eigenschaften der Ausdauer und der Wiederbelebung nach Rückschlägen (= „Resilienz“) enorm wichtig. Auch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kreative ihre noch unreifen Ideen über-

haupt äußern durch die Fähigkeit, unabhängig von vorschneller, unberechtigter oder destruktiver Kritik zu denken, zu sprechen und zu handeln.

Eine Erkenntnis des ungarisch-amerikanischen Kreativitäts- und Glücksforschers Mihaly Csikszentmihalyi ist für die Schlüsseleigenschaften von kreativen Menschen auch sehr wichtig: Er ermittelte in vielen Interviews, dass Kreative meist von Gegensatzpaaren in ihren Eigenschaften geprägt sind. Kreative Menschen sind sowohl blitzgescheit als auch in gewisser Weise naiv. Sie sind energiereich, bisweilen aber auch inaktiv. Sie besitzen sowohl „typisch weibliche“ als auch „typisch männliche“ Wesenszüge. Und schließlich sind sie verspielt, aber auch diszipliniert (Csikszentmihalyi, 1997).

Zum Erkennen der kreativen Eigenschaften hat es sich bewährt, Selbsttests in Form von Tabellen zu benutzen, in denen kreative Eigenschaften (zwischen 10 und 20) gelistet sind und dann die befragten Personen entscheiden: „Trifft stets zu / trifft manchmal zu / trifft nie zu“. Nun kann auch eine Punkte-Vergabe hinzukommen (2/1/0 Punkte), um eine Messzahl für das kreative Potenzial zu ermitteln. Als viel wichtiger hat sich allerdings in der Praxis erwiesen, dass zu der Selbsteinschätzung zwei bis fünf Fremdeinschätzungen hinzukommen (z. B. Mitarbeiter, Projektteam, aber auch privat nahestehende Personen). Die Erfahrung hat gezeigt, dass erst durch die Fremdeinschätzung die befragten Menschen sich ihrer kreativen Eigenschaften bewusster werden und dann auch besser nutzen und entwickeln. Das Optimum an Wirkung wird erreicht, wenn Menschen in einem sozialen Gefüge sich gegenseitig auf den Einsatz der kreativen Eigenschaften hinweisen und darin bestärken.

FAZIT: Die kreativen Eigenschaften müssen ihren Besitzern oft erst bewusst gemacht werden. Dieser Erkenntnisprozess kann durch Selbsttests erfolgen, ist aber durch Einbeziehung des Umfeldes oft rascher und wirksamer zu erreichen, da die Mitmenschen dann auch noch zusätzliche eine bestärkende Wirkung haben können.

Prof. Dr. Horst Geschka

Das Offene Problemlösungsmodell (OPM) und andere Problemlösungsstrategien

Vorbemerkung

Der Autor beschäftigt sich seit Ende der 60er Jahre mit Kreativitätstechniken. 1969 trat er beim Battelle-Institut ein. Als bald kam der Vorschlag auf, ein Multiklientenprojekt zu diesem Thema durchzuführen. Insgesamt konnten 90 Unternehmen gewonnen werden, sich an dem Projekt mit einem Share von 4000,- DM zu beteiligen.

Bei der weltweiten Erkundung von Kreativitätstechniken kamen wir als bald mit der amerikanischen Kreativitätsszene in Berührung. Die Kollegen Parnes, Noller, Prince, Grieskiewicz und andere sprachen oft von „creative problem solving“, abgekürzt CPS. Das verstanden wir und erklärten, dass wir auf dem gleichen Gebiet arbeiten.

Erst viele Jahre später wurde mir bei der Teilnahme an einer Kreativitätskonferenz in Buffalo (N.Y.) klar, dass „Creative Problem Solving“ ein fester Begriff für eine weit entwickelte Methodik des Problemlösens ist. Die wörtliche Übersetzung ließ dies zunächst nicht vermuten.

Erst Mitte der 80er Jahre beschäftigte ich mich dann mit der Methodik CPS. Es zeigte sich, dass wir zwar von den amerikanischen Kollegen Einiges gelernt haben, dass wir aber bezüglich Grundphilosophie und Vorgehen in einigen Punkten davon abwichen. Da Konzepte, die keinen Namen haben, in einer Diskussion keine Beachtung finden, habe ich das übliche Problemlösungsverfahren im deutschsprachigen Raum „Das Offene Problemlösungsmodell“ (OPM) genannt.

Nach dieser Einsicht beschäftigte mich die Frage, welche anderen (außer CPS und OPM) Problemlösungskonzepte praktiziert und propagiert werden. Ich stellte fest, dass es eine ganze Reihe ausgeformter Methodiken aber auch einige wenig formalisierte Heuristiken gibt, um zu Problemlösungen zu kommen. Darüber gibt dieser Beitrag einen Überblick und beschreibt das OPM-Konzept ausführlicher.

Zur Klärung: Was verstehen wir als „Problem“?

Als Problem wird die Differenz zwischen einem Soll-Zustand und dem aktuellen Ist-Zustand verstanden. Die Differenz muss an einer oder mehreren wesentlichen Bestimmungsgrößen des Problemobjekts erkennbar (messbar) sein.

Unter Zugrundelegung dieser Definition lassen sich mindestens drei Problemsituationen unterscheiden.

In Situation A ist der Soll-Zustand bereits realisiert; es tritt eine Abweichung ein, die durch einen Routinevorgang wieder beseitigt werden kann. Überlegungen zur Lösung des Problems sind nicht erforderlich. Beispiel: Der Lagerbestand ist zu niedrig; die Auffüllung ist zu veranlassen.

In Situation B ist der Soll-Zustand ebenfalls bereits realisiert. Die Abweichung wurde durch einen unbekanntem Einfluss hervorgerufen. Die Schwierigkeit besteht darin, die Ursache für die Soll-Ist-Abweichung herauszufinden; erst danach kann der Fehler abgestellt werden. Die Ursachenidentifikation kann durch Nachvollziehen der relevanten Vorgänge gelingen oder es müssen spezielle Untersuchungen durchgeführt werden. Eine spezielle Methode, die diese Aufgabe in den Mittelpunkt stellt, ist das Vorgehen nach Kepner/Tregoe (1965).

In Situation C wird ein Soll-Zustand für die Zukunft (z.B. für die nächste Maschinengeneration) geplant. Die Soll-Ist-Differenz ist durch einen neuen Ansatz zu bewältigen; in einem Problemlösungsprozess innovativen Charakters wird eine Lösung erarbeitet. Beim Vorliegen eines Problems nach Typ C wird umgangssprachlich nicht immer das Wort Problem verwendet. Man spricht vielmehr auch von einer (schwierigen) Aufgabe oder einer Herausforderung. Die erkannte Ursache für eine Soll-Ist-Abweichung der Situation B kann auch zu einem Problem nach Situation C führen. (Sind beispielsweise auftretende Qualitätsmängel auf eine anfällige Maschinenkonstruktion zurückzuführen, entsteht die Forderung nach einer Neu-

Methodik	Grundsätzlicher Problemlösungsansatz
1. Creative Problem Solving (CPS)	Prozess mit festgelegter Zahl von Stufen; in jeder Stufe nacheinander Phasen divergenten und konvergenten Denkens; viele Ideen, die bewertet, ausgewählt und ausgearbeitet werden.
2. Offenes Problemlösungsmodell	Mehrstufiger Prozess; in jeder Stufe werden vier Schritte durchlaufen; viele Ideen werden generiert, bewertet und reduziert; Zahl der Stufen ist offen; eingesetzte Methoden sind nicht festgelegt; beliebige Stufe im Innovationsprozess.
3. Synektische Lösungsfindung	Interaktiver Prozess zwischen einem Problemsteller und einer Gruppe von Ideenfindern, der von einem Moderator geleitet wird. Der Problemsteller definiert die Aufgabe, gibt Vorgaben, legt Präferenzen fest und nimmt Bewertungen vor; auf diese Weise wird der Problemlösungsprozess fokussiert gesteuert; überschaubare Zahl von Ideen (ca. 15).
4. Morphologische Lösungsentwicklung	Unterteilung eines Problems in Teilprobleme; Zusammenstellung von Lösungen für die Teilprobleme; Bildung von Gesamtlösungen aus den Teillösungen; einige Gesamtlösungen werden entwickelt.
5. Anwendung technischer Lösungsprinzipien (TRIZ)	Präzise herausfordernde Problemdefinition; Lösungsentwicklung durch Anwendung bewährter technischer Erfindungsprinzipien (z.B. nach TRIZ); einige Lösungen werden ausgearbeitet.
6. Lösungsentwicklung mit lateralem Denken	Verlassen des Problemfelds und relevanter Muster und Denkroutinen. Aus anderen Blickwinkeln heraus entstehen völlig neue, oft ungewöhnliche Ideen; daraus werden realisierbare Lösungsansätze abgeleitet. Die Lösungsentwicklung wird in vier Abschnitte gegliedert und durch eine Reihe von Tools unterstützt.

Abb. 1: Problemlösungs-Methodiken

konstruktion ohne diesen Mangel.)

Wenn Problemlösungsstrategien im Innovationsmanagement verfolgt werden, dann liegt in der Regel die Situation C vor. Darauf bezieht sich dieser Beitrag.

Der Zugang zu Lösungen eines Problems hängt unter anderem von der Strukturiertheit des Problems ab. Bei klar strukturierten Problemen besteht tendenziell die Möglichkeit, Verfahren der mathematischen Optimierung, der Iteration oder Simulation anzuwenden, um das Problem zu lösen (z.B.: Bestmögliche Materialausnutzung beim Ausstanzen von Stoff- oder Blechteilen aus vorgegebenen Bahnen oder Platten). Im Gegensatz dazu gibt es schlecht strukturierte Probleme, die nur qualitativ oder unpräzise gekennzeichnet sind,

sodass sich keine Ansatzpunkte für den Einsatz optimierender Verfahren ergeben.

Zur Lösung schlecht strukturierter Probleme im Sinne von Aufgaben der Situation C kann auf verschiedene Problemlösungsstrategien zurückgegriffen werden, die im Folgenden behandelt werden.

Problemlösungsstrategien werden operativ mit Kreativitätstechniken umgesetzt

Unter Problemlösungsstrategie ist hier der grundsätzliche Vorgehensansatz zu verstehen, um zu anwendungsfähigen Lösungen zu gelangen. Elf Problemlösungsstrategien konnte der Autor identifizieren. Es handelt sich einerseits um Methodiken,

Heuristik	Grundsätzlicher Problemlösungsansatz
1. Suche nach lösungsrelevanten Analogien	Suche nach Lösungen für ähnliche Probleme in anderen Bereichen (Natur, Technik, gesellschaftliche Bereiche); Übertragung, Anpassung und Ausarbeitung dieser Lösungen für das vorliegende Problem.
2. Hineinversetzen in die Problemsituation	Subjektives Hineinversetzen in die Problemsituation; sich als Teil des Problems empfinden; das so erreichte tiefe Problemverständnis kann zu spezifischen guten Lösungen führen.
3. Lösungen aus phantastischen oder idealen Ideen	Auf verrückte, phantastische und ideale Lösungen gerichtete Ideenfindung; daraus werden realisierbare, pragmatische Ideen abgeleitet.
4. Ideenankregung durch Checkfragen	Heuristische Ideenfindungsprinzipien werden als auffordernde Fragen vorgegeben.
5. Bewusste Verfremdung und Entspannung	Anstelle „verbissener“ Ideensuche bewusst eine Phase der Entspannung in einem anderen Umfeld einlegen; Ideen kommen in dieser Situation oft von selbst.

Abb. 2: Problemlösungs-Heuristiken

die aus einer Folge definierter methodischer Schritte bestehen, also bereits ausdifferenziert und sehr konkret gefasst sind. Andererseits gibt es Heuristiken, die bezüglich des Vorgehens weitgehend offen und unverbindlich bleiben. Die identifizierten Methodiken und Heuristiken sind in Abbildung 1 und 2 zusammengestellt und dort knapp erläutert. Weitere Lösungsstrategien sind denkbar; dies gilt vor allem für die Heuristiken.

Problemlösungsstrategien sind nicht mit Kreativitätstechniken zu verwechseln. Die Kreativitätstechniken haben operativen Charakter. Die Problemlösungsstrategie kann z.B. darin bestehen, möglichst viele Ideen zu generieren, aus denen in einem Auswahlprozess die aussichtsreichsten herausgefiltert werden (CPS, OPM); zur Ideenfindung werden beispielsweise die Kreativitätstechniken Brainstorming oder Kartenumlauftechnik eingesetzt.

Allerdings bevorzugen die Verfechter bestimmter Problemlösungsstrategien bestimmte Kreativitätstechniken („Haustechniken“). Diese Bindung hat sich inzwischen jedoch vielfach gelockert; die Kreativitätstechniken haben sich emanzipiert.

Stufe	Aufgabe
Fact-Finding (F-F)	Discovering relevant facts
Problem-Finding (P-F)	Determining the real problem
Idea-Finding (I-F)	Generating options
Solution-Finding (S-F)	Evaluating ideas with criteria
Acceptance-Finding (A-F)	Preparing an idea into effect

Abb. 3: CPS-Modell: Fünf Stufen nach Osborn (1953)

Unternehmenskreativität als Unternehmen Kreativität Und was können wir dabei von berühmten Unternehmungen lernen?¹

Unternehmen zählen in Gesellschaften und Kulturen zu den wichtigsten „Plätzen“ für die Entfaltung von Kreativität. Sie entsprechen *dem* sozialen Gebilde, in welchem die Zusammenarbeit von Menschen die Bedingung seiner Möglichkeit darstellt. Die Kreativität von Unternehmen ergibt sich nur selten in Situationen, die ausschließlich von einer einzigen herausragenden Persönlichkeit geprägt werden. Für ihren wirtschaftlichen Erfolg müssen sich Unternehmen immer wieder anpassen, sich immer wieder verändern, sich immer wieder neu erfinden. Und dabei fungiert Kreativität als „Quelle“ für den Wandel oder als das wesentliche Bewegungsprinzip für das wirtschaftliche (Über-)Leben. Deshalb ist es erstaunlich, dass in der Praxis Kreativität über das Stadium des unternehmerischen Wollens hinaus noch so wenig Würdigung erfahren und nachhaltige Wirkung erzielt hat.

Dies liegt maßgeblich daran, dass Kreativität auf der strategischen und operativen Ebene unterschiedlich betrachtet wird. Strategisch wird sie vor allem in Bezug auf Leitbilder und Wertevorstellungen thematisiert; operativ geht es darum, wie umsetzungsorientierte Ideen von Mitarbeitern (schnellstmöglich) generiert und implementiert werden können. Der Umgang mit Kreativität bleibt zumeist in konzeptionellen Überlegungen stecken, da das Management eine Sicherheit für seine Investitionen haben möchte. Die operative Ebene dagegen erwartet einen organisationalen Rahmen, damit sich Kreativität in praktischen Situationen entfalten kann. Es entsteht eine „Deadlock-Situation“, in der die jeweilige Seite den ersten Schritt von der anderen erwartet und somit insgesamt nur halbherzige Maßnahmen ergriffen werden.

Dieser Beitrag möchte einen anderen theoretischen und praxisrelevanten Weg für die Beobachtung, Untersuchung und das Management von Unternehmenskreativität aufzeigen, um die Deadlock-Situation zu entkrampfen. In die Ausführungen fließen sowohl theoretische als auch in empi-

rischen Studien gewonnene Ergebnisse aus der Kreativitätsforschung ein, *aber vor allem* Erkenntnisse bzw. Gelingensbedingungen aus berühmten Fallstudien. Mit anderen Worten: Was können Unternehmen von Braque und Picasso, den Beatles sowie Herzog & de Meuron in Bezug auf Kreativität lernen?

Vom Individuum über die Gruppe zum Unternehmen: ein Theorieschnappschuss

Der wissenschaftliche Diskurs zum Phänomen „Kreativität“ setzte in den 1950er Jahren ein. Mit Joy P. Guilford begann eine neue Zeitrechnung in der systematischen Auseinandersetzung mit Kreativität als Forschungsgegenstand. Seine Pionierleistung bewirkte eine stärkere Alltagsfokussierung und eine analytische Eigenständigkeit, aus der sich die moderne Kreativitätsforschung entwickelte, wobei bis heute die Psychologie die Leitwissenschaft bleibt. Im Mittelpunkt steht der Mensch als schöpferisches Einzelwesen bzw. als Kreator.² Vier Sichtweisen auf die individuelle Kreativität haben sich diesbezüglich herausgebildet, die sich in Definitionen, Ansätzen und Methodenwahl ausdrücken: die Merkmale kreativer Individuen, der kreative Schaffensprozess, das kreative Produkt sowie der Kontext bzw. die Umwelt des Kreators. Gerade die Umwelt spielt einen immer bedeutenderen Forschungsgegenstand, was sich in richtungsweisenden Theorieansätzen wie dem Komponentenmodell von Amabile oder dem Systemmodell von Csikszentmihalyi zeigt.³

Seit den 1990er Jahren kristallisiert sich die Sichtweise heraus, dass Kreativität nicht nur als individuelles, sondern auch als Gruppenphänomen begriffen werden sollte, allerdings bleibt dies bis heute ein Randthema. Diese Bagatellisierung mag dadurch begründet sein, dass die USA das Zentrum der Kreativitätsforschung sind – ein Land, dessen Kultur durch den Individualismus bestimmt wird und somit den Einzelmenschen als die entscheidende Handlungseinheit über soziale

Gebilde stellt. Um Gruppenkreativität besser beobachten zu können und empirischen Untersuchungen ein Forschungsfundament zu geben, wurden in den letzten Jahren erste theoretische Ansätze entwickelt, wie z.B. der Theorieansatz des „Kreativen Feldes“ von Burow oder das mikrointeraktionale Modell von Sawyer.⁴

In der (angewandten) Wirtschafts- und Organisationstheorie hat sich Kreativität in den vergangenen Jahren neben so bedeutenden Themen wie Kultur, Identität, Wissen und Innovation als wichtiger Forschungsgegenstand etabliert. Trotzdem befindet sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung noch in ihren Anfängen. Das Untersuchungsfeld wird von „How-to-do-Büchern“ für die Praxis dominiert. Je nach wissenschaftlicher Provenienz und Intention konzentriert man sich entweder auf das Individuum als Kreator im unternehmerischen Kontext oder auf das Unternehmen als Ganzes mit wenigen Ausnahmen, so z.B. Woodman, Sawyer und Griffin mit ihrem interaktionalen Organisationsansatz, der Individuum, Gruppe und Unternehmen integriert.⁵

Von besonderer Bedeutung für Unternehmen ist die „natürliche“ Beziehung von Kreativität und Innovation. Sowohl die Kreativitätsforschung als auch die Innovationsforschung setzen sich (mehr oder weniger ausgeprägt) mit beiden Phänomenen auseinander, wobei es erstaunlich ist, dass das Wissen der jeweils anderen Disziplin weitgehend ausgeblendet oder erst gar nicht wahrgenommen wird. Die Meinungen über das Verhältnis von Innovation und Kreativität weichen stark voneinander ab – von der Synonymität über Berührungspunkte und Schnittmengen bis zu einer Hierarchisierung. Während die Kreativitätsforschung vorwiegend Innovation nach- oder unterordnet, betrachtet die Innovationsforschung Kreativität als einen unter mehreren Faktoren.

Beide Begriffe haben ihren etymologischen Ursprung in der lateinischen Sprache. Kreativität leitet sich von „creare“ (erschaffen) ab, Innovation lässt sich auf „innovare“ zurückführen und bedeu-

tet „erneuern“ oder „verändern“. Aus der Herkunft lassen sich somit bereits erste inhaltliche Unterschiede ableiten. Mit Kreativität konnotiert man das Entstehen oder die Entwicklung des Neuartigen, wohingegen Innovation eher für das stetige Verbessern und die Weiterentwicklung des Vorhandenen steht.

Immer noch fehlt eine allgemein akzeptierte theoretische Grundlage oder gar eine umfassende Kreativitätstheorie innerhalb der involvierten Wissenschaften. Dies lässt sich nicht nur darauf zurückführen, dass viele Wissenschaftsdisziplinen wie Psychologie, Philosophie, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften über Kreativität forschen, sondern zeigt sich gerade darin, dass die Untersuchungsgegenstände Individuum, Gruppe und Unternehmen unterschiedliche Kreativitätsverständnisse evozieren.

Kreativität als Unternehmen: Ein neues Paradigma

Ohne Zweifel haben Individuum, Gruppe und Unternehmen in ihrer Verschiedenartigkeit eine ihnen jeweils eigene Auswirkung auf Quantität und Qualität von Kreativität, aber trotz aller Unterschiede wird im Folgenden eine Grundlage präsentiert, welche zu einem Basisverständnis führt und hilft, Kreativität jeglicher Couleur vergleichend zu beobachten. Dabei muss erwähnt werden, dass Kreativität weniger als ein Finitum, sondern vielmehr als eine Beschreibung verstanden wird. Denn ein Beschreiben charakterisiert eher dem Umstand, dass Kreativität leichter zu lokalisieren als zu definieren ist, bzw. dass sie eher im Sinne einer Metapher zu begreifen ist.

Der entscheidende konzeptionelle Schritt ist die Entkopplung der Kreativität von Individuen, Gruppen oder Unternehmen und ihre Konstruktion als ein emergentes Phänomen. Dies bedeutet nicht, dass sie in einem menschlichen und soziokulturellen Vakuum entsteht. Ganz im Gegenteil,

Mehr Kreativität durch Prozessoptimierung

Wertschöpfung in Agenturen und Marketing braucht Kreativität auch in den Prozessen

Wie entsteht Kreativität?

Wie arbeiten kreative Menschen?

Bei großen Erfindungen spielt oft der Zufall eine wichtige Rolle. Ob es die Röntgenstrahlen, das Penicillin, die Fotografie (als Daguerreotypie), Teflon oder die Post-it-Haftnotizen sind. Doch sie geschehen durch Menschen, die diese Zufälle zulassen, erkennen oder sogar einplanen. „Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist“, wusste bereits der französische Chemiker Louis Pasteur. Wichtige Faktoren sind in jedem Fall konzentrierte Arbeit, Ausdauervermögen und besonders Kreativität und der Erhalt der Kreativität im innovativen Prozess.

Kreative Menschen behalten oder bewahren sich besondere Eigenschaften:

Experimentierfreude, ein spielerisches Ausprobieren, Ausloten von neuen Möglichkeiten, überraschenden Humor und Perspektivenwechsel. Wissenschaftler sprechen hier vom Kindlichen im Erwachsenen.

Eine Erhöhung der Komplexität fordert ihr Hirn in dem Sinne, dass es kreativ tätig wird, ungewöhnliche Wege zur Vereinfachung sucht und findet.

Hier müssen die Legosteine, die gebraucht werden, um z.B. ein Haus zu bauen, nicht sortiert sein. Sie dürfen chaotisch in der Box liegen. Und es braucht auch keinen Plan für das Haus. Die Unübersichtlichkeit ermöglicht den Zufall, einen anderen Stein zu nehmen als geplant, der neue Möglichkeiten erschließt. Und ohne starren Plan gibt es sowieso unendlich viel mehr Möglichkeiten, etwas Tolles zu bauen, durch Ausprobieren und Vertrauen auf die eigenen Fähigkeiten.

Künstlerisch-kreative Geister verschreiben sich der Aufnahme gesellschaftlicher Einflüsse und Impulse und Wechselbeziehungen zum Ich. Sie spiegeln und verarbeiten gesellschaftliche und individuelle Bedürfnisse, schwelende Konflikte, aber auch die Lust am eigenen Ausdruck, an un-

gewöhnlichen Lösungswegen und neuen Möglichkeiten in Ästhetik und Kommunikation.

Für den speziellen Bereich des Designs entwickelten die Professoren David Kelley (Industrial Design), Terry Winograd (Computer Science) und Larry Leifer (Mechanical Engineering) von der kalifornischen Stanford University den Begriff des ‚Design Thinking‘.

Im Gegensatz zur traditionellen Sichtweise, bei der erst auf die Analyse die Konkretisierung des Konzeptes folgt, sieht ‚Design Thinking‘ Analyse und Struktur als Einheit. Es orientiert sich direkt am Menschen und seinen vielfältigen Bedürfnissen und nutzt vielfältiges Wissen (1).

Design Thinking vereint verschiedene Fähigkeiten:

- Empathie (Einnehmen verschiedener Blickwinkel, Beobachtung bis ins kleinste Detail)
- Integratives Denken (Erfassen aller Aspekte eines Problems)
- Optimismus (Mindestens eine Lösung ist besser als das Bestehende)
- Experimentierfreudigkeit (kreative Auseinandersetzung mit den Schwierigkeiten, Fehler als Möglichkeiten des Lernens)
- Teamfähigkeit (Fähigkeit in interdisziplinären Teams zu arbeiten)

Auf diese Weise verfügen Designer bzw. Menschen, die in dieser Weise arbeiten, über eine hohe Affinität zu Endverbraucherbedürfnissen und damit dem Verständnis von Mensch-Produkt-Beziehungen.

Die zunehmende Ästhetisierung verändert die Bedeutung von Produkten. Am Beispiel der Apple-Produkte iPod und iPhone lässt sich dieses Phänomen gut erkennen. Die Produktgestaltung wird zu einer Gestaltung der Mensch-Produkt-Beziehung. Das Erleben bzw. die sinnliche Wahrnehmung

von Produkten und deren Design, aber auch der damit verbundene Marken- und Firmenname, wird immer mehr zu dem entscheidenden Wert.

In Produkten hat Materie etwas Zeichenhaftes (Formen, Materialien, Oberflächen, etc.). Im Kommunikations-Design wird unmittelbar mit Zeichen gearbeitet (Symbole, Schriften, Farben, grafische Formen, etc.).

Dieses Zeichenhafte weist auf Ideelles. Es sind Zeichen, die aus den Erwartungen der Nutzer extrahiert werden können. Zeichen, die in der Lage sind, Wert zu repräsentieren.

Richtig eingesetzt werden sie zu entscheidenden Faktoren im Wertschöpfungsprozess von Unternehmen und Agenturen bei Produkten und Kommunikation.

Kreativität, Effizienz und Planbarkeit

Doch die Wertschöpfungskette ist immer länger geworden. Ein typischer Fall: Der Vertrieb braucht eine Verkaufs-Broschüre. Sein Auftrag durchläuft nun folgende komplexe Kommunikationskette: Vertriebsmitarbeiter – Vertriebsleiter – Marketingleiter – Marketing-Projektmanager – Informationen vom Produktmanager – Briefing Agentur – Accountdirector – Innenkontakter – Kreativdirektor – Art-Direktor/ Texter.

D.h. zwischen dem Besteller einer Broschüre und dem kreativen Gestalter, der sie anfertigt, sind viele Beteiligte zwischengeschaltet. Und dies gilt auch für den Weg zurück und oft für jeden weiteren Schritt wie Nachfragen, Ergänzungen, Korrekturen.

Der Einfluss der Marktforscher, Mediaplaner, Geschäftsführer, Traffiker, Strategic Planner, Art Buyer und anderer wichtiger Menschen ist hierbei noch nicht berücksichtigt. Ganz zu schweigen von dem der externen Dienstleister wie Fotografen, Illustratoren, Lektoren, Programmierer, Drucker etc.

Alle müssen es richtig finden. Und da man über Geschmack so trefflich streiten kann: jeder redet mit und alle wollen sich selbst darin wiederfinden. Alle Probleme in der Kommunikationskette führen zu Fehlern und darunter leidet das Ergebnis. Kreative Gestalter reagieren darauf oft gekränkt. Sie fühlen sich eingeschränkt, unterwerfen sich in das Notwendige und die Kreativität bleibt auf der Strecke. Und irgendwann zieht der beteiligte Geschäftsführer die Reißleine und fragt: „Wie konnte dieses Projekt so gegen die Wand fahren?“

Wenn man die historischen Entwicklungen in der Kommunikationsbranche betrachtet wird diese Komplexität verständlich:

Vielleicht begann es mit dem Künstler am Hofe, den der Herrscher selbst beauftragte, sein Bild zu malen und es zu verbreiten. Und es gab den Hofnarren, der dem Volk aufs Maul schaute und dem Regenten den sprichwörtlichen Spiegel vor die Nase hielt.

Beim Aufkommen der Reklame war sie Chefsache. Der Unternehmer hatte seinen Produktgestalter und seinen Reklamefachmann.

Mit zunehmenden Anforderungen und komplexeren Bedürfnissen entwickelten sich in den Unternehmen Werbeabteilungen.

Als diese als zu hoher Kostenfaktor identifiziert wurden, begann ihre Ausgliederung und es etablierten sich Agenturen mit Full-Service- Anspruch.

Diese Kunden-Agentur-Beziehungen hielten oft sehr lange und wurden zu Partnerschaften. Auch die Etats wurden über lange Zeiträume abgeschlossen. Inzwischen muss wieder gespart werden. Zeitgleich findet eine zunehmende Diversifizierung der Bereiche statt. Viele sind neu hinzugekommen und immer mehr Spezialagenturen entstehen. In vielen Unternehmen entscheiden inzwischen Einkaufsabteilungen von Projekt zu Projekt über die Auftragsvergabe. Es entstehen eigene Unternehmen zur Abwicklung des Einkaufs.

Moderation kreativer Prozesse im Innovationsprojekt

Notwendigkeit der Moderation

Wirtschaftskrisen sind Situationen besonderer Art. Die Herausforderungen Innovationsvorhaben und -projekte erfolgreich zu managen, sind in solchen Situationen durch Strukturbrüche im Wirtschaftsleben erhöhten Spannungen ausgesetzt. Es erfordert unternehmerischen **Mut**, unter veränderten Rahmenbedingungen das Leistungsportfolio anzupassen, ohne das innovative **Chancenpotenzial** seines Unternehmens zu verspielen. In der Anpassungssituation kommen viele Innovationsvorhaben auf den Prüfstand und werden in ihrem Beitrag zu den veränderten Unternehmenssituationen und -zielen Neubewertet. Kurzfristige Gewinn- und Liquiditätsüberlegungen stehen häufig im Wettbewerb mit den Quellen für nachhaltigen Gewinn, Unabhängigkeit und Sicherheit.

Welche **Entwicklungsstrategien** sich Unternehmer und Unternehmen leisten können, hängt neben finanziellen **Rahmenbedingungen** in der Regel aber von **Zukunftsvisionen**, dem **Zukunftswillen** und der **Zukunftsfähigkeit** der Beteiligten im **Wettbewerb** ab. In diesem Zusammenhang reicht es auch im Land der Ideen nicht mehr aus, begnadete Amateure zu sein und der zufälligen kreativen Eingebung eines erfinderischen Mitarbeiters zu folgen, um exzellente Führungspositionen auf alten und neuen Märkten zu erobern. Bandbreite und Ausbeute von Alternativen auf dieser Basis sind in der Regel zu schmal. **Innovationswettbewerb** in der Krise und auf globalem Niveau erfordert daher eine intensivere Erschließung von **Kreativitätspotentialen** interdisziplinärer, abteilungsübergreifender und kulturübergreifender Projektteams.

Erfolgreiche kreative **Spitzenleistungen** sind hier jedoch nur sehr selten durch **zufällige Selbststeuerung** von Teammitgliedern zu erreichen, da das Führungs- und Organisations-Bewusstsein der Mitglieder und ihre **Kompetenz** in der Regel unterschiedlich verteilt ist.

Organisatorische Rollen, die hier effektiv, effizient und zur Akzeptanz in Innovationskette, Arbeitsgruppen und Projektteams **koordinieren**,

erhalten unter diesen Anforderungen erhöhte Bedeutung im Unternehmen. Insbesondere die **professionell** ausgeübte **Moderationsfunktion** wird zu einer neuen essentiellen **Führungsrolle**, Expertenteams zu herausragenden kreativen Leistungen zu **steigern**.

Im Folgenden wollen wir die **Rolle** und **grundlegende Führungsfunktionen** des Moderators in kreativen Prozessen von Innovationsprojekten explorierend betrachten.

Beispiele kreativer Themen im Innovationsvorhaben

Dazu scheint es sinnvoll, zunächst Klarheit über kreative Themen im Innovationsvorhaben zu gewinnen. Es gibt hier eine Vielzahl strategischer und operativer sogenannter „**offener**“ Themen, für die durch den **Innovationscharakter** keine Routinelösungen zur Verfügung stehen und die durch Kreativität zu explorieren und gestalten sind, z.B.:

- Erfassung zukünftiger Kunden-Anforderungen
- Erfassung neuer, technischer Problemstellungen
- Erfassung der sich im Wettbewerb befindlichen Technologien
- Entwicklung wettbewerbsorientierter Marketingkonzeptionen
- Suche potentieller Lösungen
- Entwicklung wettbewerbsorientierter Kundenlösungen
- Entwicklung neuartiger Produktionsformen
- Entwicklung neuartiger Kooperationsformen
- Entwicklung wettbewerbsorientierter Projektpläne
- Kreative Wertanalyse im Projekt
- Entwicklung von Markteinführungskonzeptionen
- usw.



Abb. 1: Vier Kern-Bereiche der Steuerung im Innovationsprojekt

An dieser Aufzählung wird schon ersichtlich, dass nicht jedes Innovationsvorhaben auch einem Innovationsprojekt gleichkommt. Innovationsprojekte erfordern geklärte Zielsetzungen. Oft starten aber echte Innovationsvorhaben mit vagem Entdeckungsziel.

Für beide Formate eignen sich interdisziplinäre, abteilungsübergreifende und auch kulturübergreifende Expertenzusammenkünfte (Sitzungen und Workshops) in besonderer Weise, da hier die Freiheitsgrade für neue Lösungen noch am größten sind und durch **interdisziplinäres, kreatives Lernen radikalere Lösungen** sehr viel schneller gefunden und umgesetzt werden können.

Vier Kern-Bereiche der Steuerung

Aufgrund der **natürlichen Herausforderungen** offener Themen ergeben sich besonders vier Verhaltensbereiche, die eine besondere **Kompetenz** der erfolgreichen Steuerung z.B. eines **Innovationsprojektes** erfordern. Häufig stellen diese vier Anforderungsbereiche **Engpass-Bereiche** im Führungs- und Organisationsverhalten in Innovationsprojekten dar (Abb. 1).

Dies entweder einzeln oder in Kombination. Durch **Defizite** bei den Beteiligten in diesen Verhaltensbereichen wurde schon so manches Projekt

zu Fall gebracht. Es sind dies die Verhaltensbereiche der Koordination, der Kreativität, der Kooperation und der Kommunikation:

Beispiele:

In einem Team des Anlagenbaus warf die Verfahrensentwicklungsfunktion das „Handtuch“. Die Ingenieure des Anlagenbaus waren schon vorgeprescht, mit einer Standardanlage im Kopf, ohne zu berücksichtigen, dass ein neues Produkt mit einem neuen Verfahren in dieser Anlage an einem neuen Standort gebaut werden sollte. Der Abriss der Anlage auf der „grünen Wiese“ war vorprogrammiert. **Koordination** im Projektteam eher Mangelware!

Oder: Im Projekt wurde nicht über den technologischen „Tellerrand“ geschaut und auf bewährte konventionelle Lösungen gesetzt. Der kreative Einsatz neuer Technologien unterblieb, mit der Folge, dass der Wettbewerb mit seinen Produkten ein moderneres Image erzielen und den Kunden den Fortschritt mit innovativer „Userbility“ anbieten konnte. Im Anforderungsbereich **Kreativität** blieb das Projektteam unter der **kritischen Masse**. In einem anderen Projekt wurde nur funktional über die Linienorganisation zusammengearbeitet. Eifersüchtig wurde darauf geachtet, dass das eigene Revier seine Kompetenz im Projekt verteidigte. Nach Abschluss der sogenannten eigenen Phase

zog man sich aus der Projektarbeit zurück und forderte die Übernahme der Verantwortung durch andere Funktionen ein. Aufgrund dieser „Throw over the wall-mentality“ wurde aus dem Produkt ein Flop. Eine **Kooperation** bei Markteinführung kam nicht zu Stande!

Ein weiteres Produktentwicklungsteam verstand nicht für das Projektthema in der Prozesskette zu werben. Aufgrund fehlender **Kommunikation** funktionierte der „buy in“ der regionalen Einheiten nicht, so dass die Überschätzungen des „Blockbuster-Themas“ in Bezug auf Umsatz und Gewinn durch die Zentrale auf hölzernen Füßen standen und während der Entwicklungszeit das Projekt zum Nischenprojekt degradiert werden musste.

Andererseits zeigt sich, dass bei Betrachtung eines Engpass-Bereichs die anderen drei notwendige Ressourcenbereiche sind, um Erfolge **ganzheitlich** im Innovationsprojekt zu erzielen. Das Entwickeln und Abschöpfen **erstklassiger** kreativer Lösungen ist z. B. durch Koordination, Kooperation und Kommunikation erst möglich. Der Angriff, auf eine gewachsene Branche durch die Firma Apple mit dem I-Phone-Projekt, hätte in einem Desaster enden können. Im I-Phone-Projekt wurde in den vier Kompetenz-Bereichen dagegen in der **1. Liga** gespielt. Einzigartige Userbility mit neuartigen Funktionen (Kreativität), teamorientiertes Zusammenspiel mit neuen Lieferanten, Investoren und Vertriebskanälen (Kooperation), hervorragende Kommunikation auch zum Endkunden (Kultprodukt) und sofort verfügbare Produkte bei der Markteinführung in regionalen Teilmärkten (Koordination).

Am Beispiel des I-Phone der Firma Apple hört sich die Argumentation für die Steuerungsfunktion **strategisch** gut an, aber wie kann die Steuerungsfunktion **operativ** in der Zusammenarbeit mit den Projektteammitgliedern **verstanden und gestaltet** werden?

Moderation als dienender Steuerungsservice

Im Unternehmen haben wir es heute eher mit „**Leader**“ oder „**Managern**“ zu tun. Beide Rollen sind aufgrund der in ihnen liegenden Interessen jedoch nicht ausreichend imstande, eine hocheffektive kreative Zusammenarbeit eines interdisziplinären Projektteams zu entwickeln und zu steuern. Es ist daher notwendig die traditionellen Führungsrollen durch ein anderes **Rollenkonzept** zu erweitern, das **dienende Steuerungsfunktionen** wahrnimmt. Wir nennen diese auf die interdisziplinäre Arbeitsgruppe oder das Projektteam bezogene **Führungsrolle** den **Moderator**.

Wer soll die Rolle des Moderators im Team einnehmen? Der Projektleiter / Teamleiter muss nicht immer der Moderator sein, aber er sollte diese **Führungsqualität** besitzen, da es situativ Gelegenheiten geben kann, moderierend aufzutreten. Linienfunktionen in Aufbau- und Projektorganisation müssen sich aber bewusst sein, dass die Übernahme der Moderationsfunktion zu einem **Rollenkonflikt** führen kann. Wie lange sind die persönlichen Interessen der Leitungsrolle (z.B. Marketingleiter) nicht in Kollision mit einer unterstützenden Workshopleitung in einem Strategie-Workshop? Teilnehmer spüren sehr schnell, wenn aus der exponierten Rolle der Moderation für die eigenen Ziele argumentiert wird.

Von Vorteil ist es daher, wenn die **Servicefunktion** auch durch Teammitglieder wahrgenommen werden kann.

Eine wichtige **Grundregel** besagt, dass derjenige die Moderation eines Themas übernehmen sollte, der **emotional** am wenigsten betroffen ist, aber moderieren kann. Nur dann wird er den **Prozessüberblick** behalten und die Teammitglieder **gleichberechtigt am roten Faden** zum Ergebnis koordinieren und steuern können.

Aus diesem Grund werden sehr häufig interne und externe **Berater** als **neutrale** Moderatoren eingeschaltet.

Grundsätzlich sollten interne und externe **Führungskräfte** als Moderatoren in der Lage sein, auf alle wichtigen interdisziplinären sachlichen, sozialen und emotionalen **Interaktionen** dienend **Ein-**

Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen

Obwohl der Dienstleistungssektor in den letzten 50 Jahren rasant gewachsen ist, wird das Thema Dienstleistungsinnovation in der Literatur und in der Praxis, verglichen mit den klassischen Produktinnovationsprozessen oft vernachlässigt. Dieser Artikel gibt eine Übersicht und eine klare Struktur wie Innovationsmanagement im Dienstleistungsumfeld angegangen werden kann.

Die wachsende Bedeutung von Dienstleistungen für Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland und Europa ist unbestritten. Der Dienstleistungssektor in Deutschland hat sich in den letzten 50 Jahren beinahe verdoppelt. Im Jahr 1960 lag der Beschäftigungsanteil im Dienstleistungssektor unter 40% und ist bis ins Jahr 2008 auf 72.5% gestiegen. Somit hat der Dienstleistungssektor das produzierende Gewerbe längst überholt.

Im Fokus des Innovationsmanagements standen bis vor kurzem fast ausschließlich die klassischen Produkte. In der Praxis wird fälschlicherweise Innovationsmanagement oft mit technologischen Neuerungen gleichgesetzt. Die Themen Dienstleistungsentwicklung und Dienstleistungsinnovation haben sowohl in der Praxis wie auch in der Wissenschaft erst in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dienstleistungen werden nicht mehr nur von klassischen Dienstleistern, sondern zunehmend auch vom produzierenden Gewerbe erbracht. Standen früher vorwiegend Sachgüter im Mittelpunkt des Leistungsangebotes, so bilden heute verstärkt Dienstleistungen den Kern des Angebots.

Überblick ergebnisorientierter Dienstleistungsinnovationsprozess

Aus unterschiedlichen Prozessmodellen wurde der untenstehende „ergebnisorientierte Dienstleistungsinnovationsprozess“ gestaltet. Jede Phase hat klar zugeordnete, praxisorientierte Werkzeuge, ein klares Ergebnis sowie einen Entscheidungspunkt. In der Phase „Ermittlung Innovationspotenzial“ wird ein Innovationsprojekt angestoßen. Es wird eine Analyse der Ausgangslage durchgeführt und das Suchfeld wird eingegrenzt. Aus der ersten Phase ergeben sich eines oder mehrere Suchfel-

der, in welchen nach Innovationsideen gesucht werden kann. Beim Gate 1 entscheidet sich das Management für eines oder mehrere dieser Suchfelder.

In der zweiten Phase werden Ideen mit unterschiedlichen Methoden und Vorgehensweisen gesammelt. Ideen können aus dem Ideenmanagement entspringen, aus einem Ideenfindungsworkshop mit Einbezug von Kundinnen und Kunden oder durch die Beobachtung des Marktes und der Mitbewerbenden. Die so gewonnenen Ideen werden mit qualitativen und quantitativen Methoden bewertet, um jene Ideen mit dem größten Potenzial herauszuschälen. Das Ergebnis der Phase „Ideengewinnung und –bewertung“ ist eine Anzahl Ideensteckbriefe, auf welchen die potentesten Ideen dokumentiert sind. Beim Gate 2 priorisiert das Management diese Ideensteckbriefe und entscheidet, welche und wie viele Projektideen in die dritte Phase übergeleitet werden.

In der dritten Phase „Grobkonzeptvarianten“ werden die ausgewählten Projektideen weiter ausgearbeitet. Die Anforderungen der Kundinnen und Kunden an die Dienstleistungsinnovation werden abgeklärt und die finanzielle Seite wird beleuchtet. In einer „Business Opportunity Description (BOD)“ – eine Art Minibusinesplan – werden die Erkenntnisse dokumentiert. Das Management entscheidet in Gate 3 aufgrund der BOD, ob ein Projekt durchgeführt oder gestoppt wird.

Nach der Freigabe des Innovationsprojektes durch das Management wird das Projekt in der Phase drei im Detail beschrieben. Der Leistungserstellungsprozess wird konzipiert und die notwendigen Ressourcen werden eingeplant. Als Vorbereitung für die Markteinführung werden in dieser Phase ein Implementierungsplan und der Marketingplan erarbeitet. Beim Gate 4 wird das Detailkonzept zum letzten Mal durch das Management geprüft und abgesegnet.

In der fünften und letzten Phase „Einführung und Erfolgskontrolle“ wird das Innovationsprojekt im

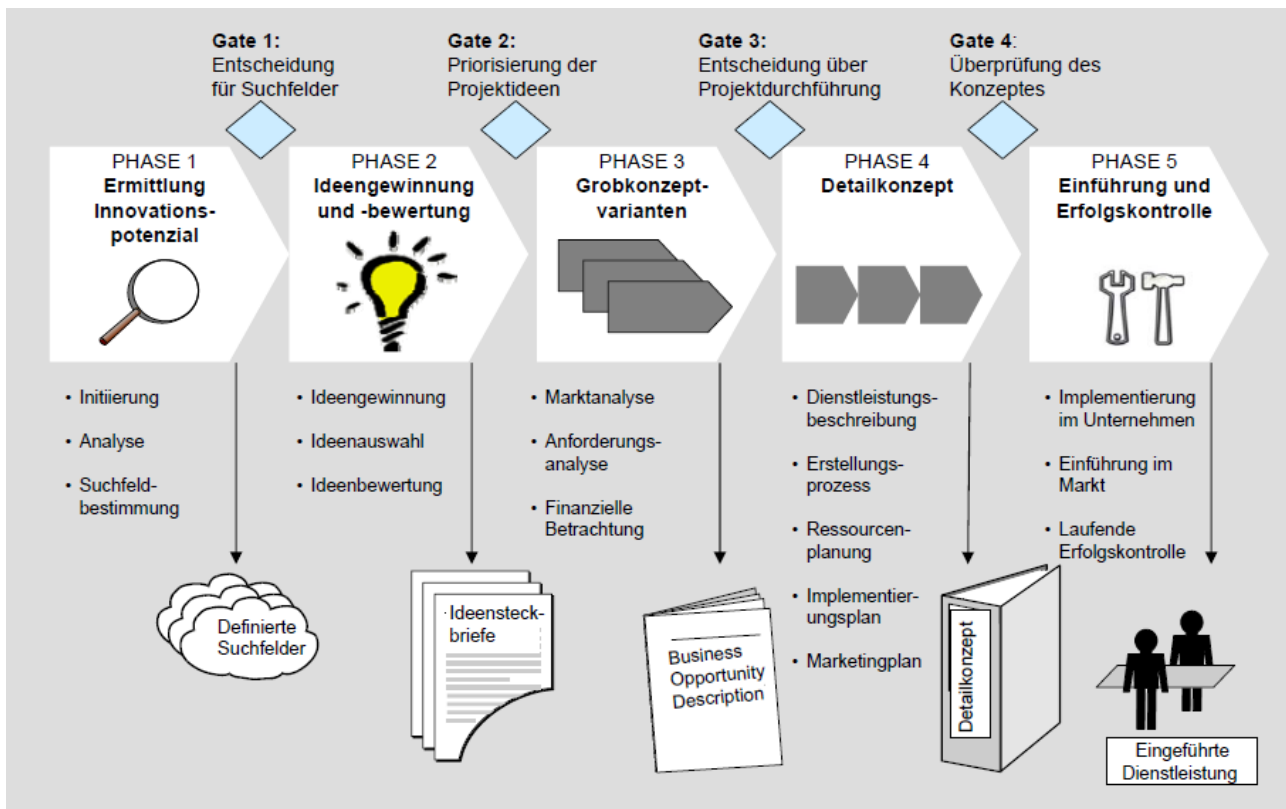


Abb. 1: Ergebnisorientierter Dienstleistungsinnovationsprozess

Unternehmen implementiert und am Markt eingeführt. Laufend werden die Feedbacks des Marktes aufgenommen und falls nötig Anpassungen vorgenommen.

Phase 1: Ermittlung Innovationspotenzial

Bevor mit der Gewinnung von möglichen Ideen begonnen wird, müssen erst Suchfelder abgesteckt werden, um nicht ziellos Ideen zusammenzutragen und zu bewerten. Grundsätzlich sollte der Schwerpunkt bei der Definition von Suchfeldern auf der Lösung von Kundenproblemen liegen. Um Suchfelder zu definieren, bieten sich grundsätzlich drei unterschiedliche Ansatzpunkte an.

- Erstens die marktseitige Betrachtung. Sie zielt auf die direkte Identifikation von Kundenbedürfnissen.
- Zweitens eine Betrachtung, die von den eigenen Kompetenzen ausgeht. Hier geht man der Frage nach, welche neuen bzw. noch nicht abgedeckten Kundenbedürfnisse ein Unternehmen mit seinen bestehenden Fähigkeiten und Kompetenzen abdecken könnte.
- Und drittens die Analyse der eigenen Wertschöpfungskette.

Die Bestimmung von Suchfeldern erleichtert nicht nur die Gewinnung von Ideen, sondern auch die Weiterverarbeitung der erzeugten Ideen, indem sie die Aufmerksamkeit auf die als problemrelevant identifizierten Handlungsbereiche lenkt.

Von der Imagination zur Idee zum Image



Einleitung

Als Pygmalion die Daten seiner 3D- Schöpfung an den Molekular-Drucker sandte, konnte er kaum glauben, dass er im Begriff war, neues Leben zu schaffen. In aufgeregter Spannung verfolgte er am Monitor, wie der Drucker Eiweißzelle für Eiweißzelle aneinander fügte...

So ähnlich könnte die altgriechische Mythologie des Bildhauers Pygmalion in nicht allzu ferner Zukunft klingen. In der Fassung des altrömischen Dichters Ovid verliebt sich Pygmalion leidenschaftlich in seine selbst geschaffene Statue. Die Göttin Aphrodite erhört schließlich sein Flehen und verleiht der Statue Leben. Diese Geschichte, ein Klassiker aus der Bildwissenschaft, zeigt den Schöpfungsakt als bildnerische Gestaltung. Im Folgenden Artikel soll ein solch bildnerischer Gestaltungsprozess nach

gezeichnet werden: Angefangen mit der inspirierenden Bildbetrachtung von realen Bildern, Gegenständen oder Bildvorstellungen, über das handelnde Denken beim Skizzieren und Modellieren, bis hin zur Ausarbeitung einer Gesamtgestalt als Sinnbild. Bilder als kreative Hilfsmittel eignen sich besonders für visionäre Neuschöpfungen, weil diese oft von Vorstellungsbildern geleitet werden, aber auch bei technischen Problemlösungen können sie helfen. Dabei geht es um die Nutzung des Bildes im doppelten Sinne:

1. Das Bild als sichtbarer Gegenstand (engl.: „picture“): Es erstreckt sich vom Monitor-Bild, über das Bild auf Leinwand oder Papier bis hin zum dreidimensionalen Bild (Skulptur, Modell, alle sichtbaren Dinge). Dieses real existierende

Bild soll im folgendem „R-Bild“ heißen.

2. Das Bild im Sinne von Vorstellungsbild (engl.: „image“): Es ist zu finden in Begriffen wie: Weltbild, Selbstbild oder dem Ausdruck: „sich ein Bild von etwas machen“. Das Bild, das der Kunde von einem Unternehmen hat (Unternehmens-Image) zählt dazu und es erstreckt sich bis hin zu Wortbildern wie Metaphern oder anschaulichen Beispielen. Dieses in der Vorstellung und im übertragenden Sinn existierende Bild soll im folgendem „V-Bild“ heißen.

Mit R- und V-Bildern lassen sich kreative Ideen anregen und darüber hinaus der kreative Prozess bildnerisch begleiten. Ein R-Bild kann ebenso Ergebnis der Ideenentwicklung sein: z.B.: in der Kunst, im Design und in der Architektur. Aber sogar ein V-Bild kann Ziel einer geplanten kreativen Ideensuche sein, nämlich bei der systematischen Entwicklung der Corporate Identity eines Unternehmens, die im gelungenem Fall identisch mit dem Image, also dem V-Bild ist, das sich der Kunde vom Unternehmen macht. Als Praxisbeispiel soll daher ein solcher CI- Entwicklungsprozess beschrieben werden nach der Methode „Phantoming“ die im Verlauf des Artikels vorgestellt wird und bei der sich die bildnerische Vorgehensweise über den gesamten kreativen Prozess erstreckt.

Die Macht der Bilder

"Was gezeigt werden kann, kann nicht gesagt werden" Wittgenstein[1]

Wir „worten“ unseren Nachwuchs nicht in der Schule, sondern „BILDen“ ihn. Bilder sagen mehr als 1000 Worte? Genau genommen sagen sie überhaupt nichts. Sie zeigen. Im Zeigen liegt ihre Stärke und ihr Vorteil gegenüber dem Wort, denn Bilder können zeigen, was nur schwer oder gar nicht in Worte gefasst werden kann. Der Architekt skizziert seinen Entwurf bis hin zur exakten Kon-

struktionszeichnung. Es wäre keine Alternative, dem Bauleiter anstelle der Zeichnung die Planung am Telefon mündlich zu beschreiben. Die Zeichnung ist nötig, denn sie zeigt, was sich mit Worten kaum übermitteln lässt. Auch Designer und Künstler entwickeln ihre Ideen zeichnerisch.

Bilder zeigen einen Sachverhalt sowohl gleichzeitig als Ganzes, als auch vielschichtig in seinen einzelnen Teilen. „Ein Bild verhält sich [...] weniger wie eine Aussage oder ein Sprechakt, als dass es einem Sprecher gleicht, der zu einer unendlichen Zahl von Aussagen fähig ist.“ [2]. Wenn Bilder mit den Augen in einen Dialog treten, erzeugen sie im Vergleich zur wörtlichen Beschreibung einen sinnlichen Bedeutungsüberschuss. Im Alltag wird das in Situationen deutlich, in denen wir mit Versuchen scheitern, unseren Mitmenschen etwas in Worten zu erklären und wir darum zum Zeigen über gehen. Aussprüche wie „Schau es dir am besten selber an. Ich kann es nicht beschreiben“ sind für solche Situationen typisch.

Die Bedeutung von R-Bildern kann in einer Kultur mit viel Macht aufgeladen sein. Das zeigt sich nicht nur in Symbolen, die als Zeichen für etwas anderes zum Teil die komplette Kraft des Bezeichneten in sich tragen. Auf manche Symbole sollte man tunlichst nicht spucken oder sie in anderer Weise verächtlich behandeln. Das kommt der Entehrung des Bezeichneten gleich. Mächtige Bilder können Kriege beeinflussen. So soll ein bestimmtes Photo von flüchtenden, nackten Kindern den Vietnamkrieg beendet haben. Sie können aber auch eine Bewegung beginnen lassen.

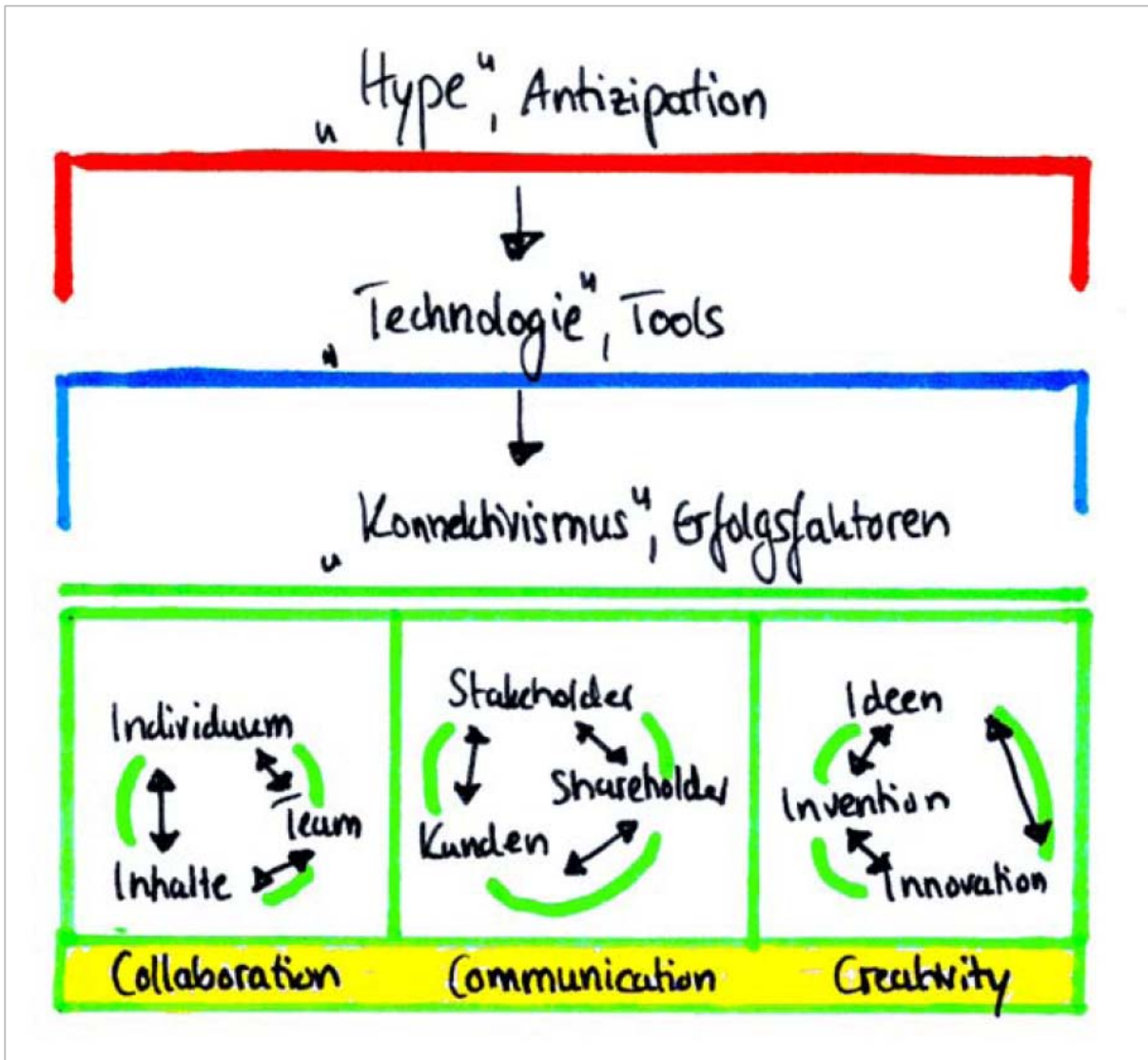
So wie das Photo der Erde vom Mond aus fotografiert die Umweltschutzbewegung maßgeblich anfaschte, denn es zeigte die Erde als eine Art Raumschiff ohne Rettungsboote, einsam

und verletzlich schwebend im unendlichen All. Bilder können bewegen und somit Ideen anregen. Bild und Realität scheint oft nicht klar voneinander getrennt zu werden. Versuche zeigten [3], dass schon ein Photo von zwei Augen über eine Sammel-

Internetversionsnummer 2.3.1 oder eine dynamische Variable?

An was erinnert Sie die Aufzählung von Zahlen, die einem Begriff angehängt sind? An eine Versionsnummer, oder? Wie an das Projekt eines Softwareherstellers, der sein Produkt, je nach Ausreifung und Aktualisierung, mit jeder Applikationsoptimierung die Ursprungsversion auf eine höhere, verbesserte Ebene hebt. Doch wie vermag eine solch restriktive Variable, das Ausmaß an Möglichkeiten, wie es das neue Kommunikationsmedium Internet bereithält, zu bezeichnen? Der Benennung nach könnten wir verwirrender Weise denken, dass das Web 2.0 eine neue technologische Version betitelt. Doch welches Update hat konkret stattgefunden? Etwa, dass wir nun plötzlich via Internet telefonieren können? Nein, so einfach lassen sich im Word-Wide-Web neue Erweiterungsvariablen nicht in kontrollierbare Zahlenabfolgen abbilden. Womöglich hat der Urheber des Begriffes genau deshalb das Web 2.0 mit seinem „mehr“ an Möglichkeiten genauso stehen lassen müssen (Knorr E., 2003). Mit 2.0 und der Rest steht offen. Er wählte zweifelsohne eine metasyntaktische Variable als Substitut, stellvertretend für einen metasyntaktischen Wert. Aber wieso? Denn üblicherweise verwendet der Informatiker eine Variablenabfolge für ein im Aufbau befindliches, unfertiges Produkt. Das Web aber, wie wir es in seiner Entwicklung verfolgen können wird so nie fertigzustellen sein. Infolgedessen wäre es also verständlicher gewesen, man hätte den Signans, also das zu Bezeichnende, die Variablen 2.0, die das „nicht-kontrollierbare“ ausdrücken, anders benannt oder vielleicht mit einem „x“ bestückt, da wir diesen Bezeichnungscodex als eine Unbekannte bereits aus der Mathematik zu dekodieren wissen. Die unentwegte Weiterentwicklung des Internets hat mich und sicherlich auch die meisten eines gelehrt: Das Web 2.0 bezeichnet kein Produkt, keine Applikation und keine Update, es steht durch die zunehmend aktive Teilnahme der Millionen von Nutzern, für einen nicht nachvollziehbaren, dynamischen Entwicklungsgang.

Täglich werden es mehr User und darauf fußt zwangsläufig die zunehmende Agilität, welche wiederum den technologischen Fortschritt begründet. Dieses explosionsartige Wachstum, mit seiner nahezu exponentiellen Expansion, lässt ein Maximum an Unordnung mutmaßen. Wir könnten nun folglich ableiten, die Internetentwicklung nähert sich einer maximalen Entropie (Maß bzw. Informationsgehalt einer Menge, das versucht Ordnung bzw. Unordnung darzustellen). Es ist allerdings unzulässig und vergebene Mühe, den Begriff Entropie als solchen ungeprüft einfach auf ein soziales Phänomen wie das des Internetsystems zu übertragen. Entropie, wenn sie nicht an die Physik gekoppelt ist, knüpft an Bedingungen, die nicht fest definiert sind. So z.B. das Kriterium der Skalierbarkeit von Ordnung zur Bewertung. Bedeutet leichte Auffindbarkeit das Maximum an Ordnung? Dann wäre es in der Tat so, dass das Internet mit dem unberechenbaren Auffinden von Wissensgütern dem Kriterium nach tendierend max. entrop ist. Doch gibt es sehr viel mehr Variablen im semantischen Internet, die wir – im nicht mathematisch vorliegenden Untersuchungsumfeld – nicht verifizieren können. So nehmen beispielsweise auch ganze Berufsgruppen in dem Chaos, mit ihrem Online-Marketing, ihrer Suchmaschinen-Optimierung und ihrem Suchmaschinen-Marketing, bewusst Einfluss. Ziel dieser Akteure ist, den Zufall zu eliminieren und den Internetnutzer zu lenken. Im Internet, dessen Landkarten zur Orientierung für uns die Suchmaschinen darstellen, werden wir durch Monopolakteure wie der Google-Suchmaschine zweifelsohne stark geprimes. Kriterien, die Google zur Auffindung von relevanten Suchtreffern bestimmt, sind wir bisher ausgeliefert. Andersherum betrachtet, kann und darf jeder im Netz und um das Internet herum auch Teilnehmer sein. Dadurch bietet sich mit der Akzeptanz und dem Antizipieren des Mediums eine neue Klasse der Kommunikation, mit neuen Chancen, veränderten Risiken und dem nicht steuerbaren Einfluss



Grafik 1: Collaboration, Communication, Creativity (Sylvia-Inez Rolke, 2009)

aller Teilnehmer, eine neue Mediengewalt – eine Heterarchie. Unsere reale Welt steht in Reziprozität (Wechselwirkung) zur virtuellen Welt und damit im Umbruch. Das kann nach jüngsten Entwicklungen, wie beispielsweise durch Twitter ausgelöst und bemerkt, nicht mehr dementiert werden. Wir sollten diese Entwicklung, mit dem Potenzial das die Unordnung und Unsortiertheit in sich birgt, nutzen und auf diesen

Kommunikationszug aufspringen. Ihn mit steuern. In diesem Artikel möchte ich einer potentiellen Idee den nötigen Rahmen geben, Sie lieber Leser, für einen solchen Nutzen zu öffnen.

Gisela Hagemann
**Die Wirkungskraft von Ideen im Voraus berechnen:
Die Six Value Medals**

*When everything becomes a commodity
what is going to matter
is the ability to design and deliver value.
That needs creative and design thinking.*
Edward de Bono

Werte rücken in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft immer mehr ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Die *Six Value Medals*⁹ von Edward de Bono sind eine systematische Vorgehensweise, um Entscheidungen auf der Grundlage von Werten zu treffen. Sie helfen dem Anwender, vorausschauend den Blick dafür zu schärfen, welche möglichen Auswirkungen die Umsetzung einer bestimmten Idee auf wichtige Parameter eines Unternehmens oder eines Menschen haben könnten. Außerdem schaffen sie eine gemeinsame Sprache für die Wertediskussion.

Es ist leicht, darüber Einigkeit zu erzielen, dass Werte wichtig sind. Doch der Begriff *Werte* lässt ganz unterschiedliche Interpretationen zu. Der Eine denkt sofort an *materielle Werte* (Wertschöpfung, Werterhaltung, Wertvermehrung). Der Andere assoziiert eher *ethische Werte* (Moral, Ehrlichkeit, Vertrauen). Der Dritte versteht unter *Werten* positive menschliche Verhaltensweisen wie gegenseitiger Respekt, Rücksichtnahme auf einander, Hilfsbereitschaft).

Der Versuch einer Definition des Begriffs *Werte* brachte auf einem Seminar u.a. folgende Ergebnisse:

- Von allen akzeptierte Spielregeln, die ein Zusammenleben erst ermöglichen.
- Orientierungspunkte als Grundlage für Entscheidungen.
- Kollektives Grundgefühl aus Moral und Geschichte (anerzogen, nicht angeboren).
- Subjektiver und objektiver Nutzen.
- Motive und Prinzipien, die mich treiben.
- Grundlage für Entscheidungen: Was ist für mich wichtig?
- Basis für jede zwischenmenschliche Beziehung.

Es kommt immer auf den Standpunkt an. Welcher Wert in einer konkreten Situation für wen wichtig ist, hängt von der individuellen Interessenlage des Betroffenen ab. Somit erfordert eine Wertediskussion die Fähigkeit und den Willen, die Perspektive zu wechseln, um einen Interessenausgleich zwischen den betroffenen Parteien zu erzielen.

Ein Zeitungskiosk ist für den Besitzer eine wirtschaftliche Wertanlage. Der Wert für die Mitarbeiter besteht in der Sicherung ihres Arbeitsplatzes und damit ihres Lebensunterhalts. Sie wollen von den Zeitungskäufern mit Respekt behandelt werden und sich vor Überfällen sicher fühlen. Das Finanzamt legt Wert auf Ehrlichkeit und Genauigkeit bei der Berechnung der Steuerschuld sowie auf pünktliche Überweisung der fälligen Beträge. Zu den Werten für den Kunden zählen bequeme Öffnungszeiten, Ehrlichkeit bei der Herausgabe des Wechselgeldes und eine freundliche Bedienung. Die Nachbarn erwarten Sauberkeit im Umfeld des Kiosks und Vermeidung von Lärm. Für die Gesellschaft bedeutet die Existenz des Zeitungskiosks eine zuverlässige Versorgung mit Presseprodukten.

Übung:

Die möglichen Auswirkungen von Ideen und Entscheidungen im Vorfeld abschätzen

Bitte überlegen Sie sich,

- (a) wer von den in der folgenden Tabelle genannten Ideen und Entscheidungen betroffen wird,
- (b) welche positiven und negativen Auswirkungen für die jeweiligen Interessenten zu erwarten sind

⁹ Edward de Bono: *The Six Value Medals – The essential tool for success in the 21st century*, 2005

Thema – Bereich	Idee - Entscheidung	Positiver Wert	Negativer Wert
Ideenmanagement	Ein Mitarbeiter, dessen Idee dem Unternehmen hilft, Kosten einzusparen, bekommt als Belohnung einen prozentualen Anteil des Gewinns.	Mitarbeiter: Unternehmen: Andere:	Mitarbeiter: Unternehmen: Andere:
Restrukturierung	Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen, bekommen eine Abfindung.	Betroffene? Positive Werte?	Negative Werte?
Gleichstellung der Geschlechter	Wir folgen dem norwegischen Beispiel und führen eine Quote von 40 Prozent Frauen in Aufsichtsräten ein.		
Energieversorgung	Wir verlängern die Laufzeit von älteren Kernkraftwerken.		
Prozess-Innovation	Wir durchleuchten unsere internen Prozesse und Systeme mit dem Ziel einer Effizienzsteigerung.		
Ihr eigenes Beispiel			

Abb. 1: Die Betroffenen einer Entscheidung und ihre jeweiligen Interessen

Vor wichtigen Entscheidungen gilt es, sich Klarheit darüber zu verschaffen, wer auf welche Weise davon betroffen wird. Edward de Bono bündelt die Vielzahl von möglichen Auswirkungen (*impacts*) unter dem Sammelbegriff *values*. Die *Six Value Medals* sind eine Metapher für materielle und ethische Werte, Vor- und Nachteile, psychologische Bedürfnisse und Vermeidungsfaktoren sowie positive und negative Verhaltensweisen und Gefühle. Er interpretiert das englische Wort *values* also wesentlich weiter als den deutschen Begriff *Werte*.

Die Six Value Medals im Überblick

Die *Six Value Medals* beschreiben die möglichen Auswirkungen der Umsetzung von Ideen und Entscheidungen in sechs verschiedenen Bereichen. Bei der Verfolgung der verschiedenen Wer-

te kann es zu Zielkonflikten kommen. Bei der Einschätzung der Stahl-Werte gilt es insbesondere, Zielkonflikte zwischen Qualität und Innovation zu erkennen und zu lösen. Six Sigma kann die Kreativität im Keime ersticken und damit die Glas-Werte negativ beeinflussen. Silber-Werte können die Kosten senken und die Profitabilität erhöhen, aber im Konflikt mit den Qualitätszielen sein. Die Erhöhung der Geschwindigkeit steigert einerseits die Effizienz, kann andererseits aber die Qualität beeinträchtigen. Der Druck auf den Vertrieb, den Umsatz zu erhöhen, kann die Kundenzufriedenheit vermindern. Vertrauen ist ein wichtiger Gold-Wert. Ein Vertrauensvorschuss für den Verhandlungspartner kann dazu führen, selbst über's Ohr gehauen zu werden.

Negative Auswirkungen der Umsetzung einer bestimmten Idee oder Entscheidung nennt Edward de Bono *negative Werte*.

Six Value Medals	Kurzfassung (ausführliche Beschreibung weiter unten im Text)
Die Goldmedaille	Gold ist wertvoll. Die Goldmedaille symbolisiert menschliche Werte und die Auswirkung von Ideen und Entscheidungen auf die Menschen – sei es im Unternehmen, in der Familie oder im Freundeskreis.
Die Silbermedaille	Silber symbolisiert Geld. Die Silbermedaille fokussiert auf den Unternehmenszweck und die Werte, die ein Unternehmen braucht, um Wachstum zu erzielen und die langfristige Überlebensfähigkeit zu sichern. So sind Profitabilität und Kostenkontrolle typische Silbermedaille-Werte.
Die Stahlmedaille	Stahl ist hart und stark. Die Stahlmedaille ist die Metapher für Qualität. In diese Kategorie gehören die Funktionalität von Produkten und Dienstleistungen und die Übereinstimmung von Wertversprechen und erlebter Wirklichkeit.
Die Glasmedaille	Die Glasmedaille symbolisiert Kreativität, Innovation und Einfachheit. Ähnlich wie Sand sich bei der Herstellung von Glas von einem einfachen Material zu einer schönen Vase oder einem Glasfaserkabel wandelt, kann aus spontanen Ideen durch eine zielgerichtete Bearbeitung ein innovativer Durchbruch entstehen.
Die Holzmedaille	Holz ist die Metapher für die Umwelt. Die Holzmedaille symbolisiert die Auswirkungen einer Idee sowohl auf die ökologische Umwelt als auch auf das soziale und gesellschaftliche Umfeld.
Die Messingmedaille	Die Messingmedaille symbolisiert die Erscheinungsform, die Wahrnehmung, das Image und den Ruf eines Unternehmens oder Menschen. Messing erscheint wie Gold, ist es aber nicht. Wahrnehmungen sind im Kopf des Denkers real, auch wenn sie nicht der Wirklichkeit entsprechen. Ein positives Image fördert den Unternehmenserfolg. Eine negative Kundenwahrnehmung kann ein Unternehmen in den Ruin treiben.

Abb. 2: Die Six Value Medals im Überblick

Der Value Scan

Der *Value Scan* schafft auf der Grundlage der *Six Value Medals* quantitative Kriterien für die Umsetzung von Ideen. Er dient als Kompass, um die Auswirkungen von Ideen, Maßnahmen oder Verhalten proaktiv einzuschätzen.

- Wie sollen wir die Vorteile messen?
- Wie sollen wir das Risiko quantifizieren?

Der *Value Scan* gibt eine subjektive Bewertung von 1 bis 4 in positiver und negativer Richtung.

Positive Werte

Sehr starker Wert = 4
 Starker Wert = 3
 Schwacher Wert = 2
 Weniger wichtiger Wert = 1

Negative Werte

Sehr starker negativer Wert = -4
 Weniger wichtiger negativer Wert = -1

Starke positive Werte sind wichtige, erstrebenswerte Werte. Eine Vielzahl von schwachen Werten kann sich ebenfalls zu etwas Großem summieren. Auch Kleinvieh macht Mist.

Ideen-Bewertung anders inszeniert - von der selektierenden zur fördernden Bewertung Innovation in der Praxis

Die gängige Bewertungs-Praxis verhindert Innovation

„Jetzt müssen wir die Ideen nur noch bewerten“, sagt der Moderator nach dem Brainstorming und gibt jedem Teilnehmer farbige Klebepunkte für die drei Bewertungs-Kriterien Machbarkeit, Kosten und Neuigkeit. Auf Wunsch der Teilnehmer werden die drei Kriterien noch gewichtet. „Und jetzt bitte die Punkte auszählen!“ Alle sind engagiert dabei – auch die, die sich bei der Ideengenerierung nicht unbedingt hervortaten. Schnell wird summiert und eine Rangfolge der Ideen erstellt. Das Ergebnis: Nr. 1 hat 21 Punkte, Nr. 2 hat 9 und Nr. 3 hat 8 Punkte.

Bis dahin ist alles klar und selbstverständlich. So macht man das. Vielleicht sagt der eine oder andere noch „Ich hätte zwar einen anderen Favoriten auf Platz eins gesetzt, aber ich füge mich der Mehrheit“. Das ist heute Workshop-Praxis. Leider!

Ziel der gängigen, in Innovationsworkshops eingesetzten Bewertungsverfahren ist es, „machbare“ Ideen auszuwählen und die als „utopisch“ oder „nicht machbar“ bezeichneten möglichst schnell zu verwerfen oder: zu „domestizieren“.

So akzeptiert diese Verfahren inzwischen sind, so wenig zielführend sind sie für Innovationen. Sie scheinen zwar „logisch“ und naheliegend zu sein, genau besehen wird dabei aber ignoriert, dass

- die Idee mit der höchsten Punktzahl nicht automatisch die „beste“ sein muss
- wir bei der Bewertung dazu neigen, konservativ auszuwählen und die mühsam generierte Originalität der Ideen damit wieder „rückgängig“ machen
- uns der einleuchtende, „logische“ Bewertungs-Prozess eine Sicherheit suggeriert, die nicht real ist
- die Summation eine Zahlen-Magie impliziert, die unseren Innovations-Verstand betäubt.

Wie diese ungünstigen Effekte durch eine Neu-Inszenierung in Innovations-Workshops und Ideengenerierungs-Sitzungen vermieden werden können, wird im Folgenden gezeigt. Grundidee dabei ist, die eher selektierende Bewertung durch eine bewusst fördernde Bewertung zu ersetzen.

Neu-Inszenierung der Bewertung

Steigerung der Kreativität durch Bewertung

In der Regel gänzlich unbedacht bleibt bei der gängigen Praxis, dass Bewertung ein ebenso starkes Gestaltungsmittel ist wie die Methoden der Ideen-Generierung selbst! Je nach Wahl der Methode, Inszenierung und innerer Einstellung, lässt sich der Output einer Ideengenerierungs-Sitzung voll ausschöpfen oder eben nur zum Teil.

Die Problematik der Bewertung macht schlaglichtartig folgendes Beispiel deutlich:

„Was halten Sie von der Idee einer Gabel, bei der die Zinken hinten angebracht sind?“

Übliche Reaktionen darauf sind:

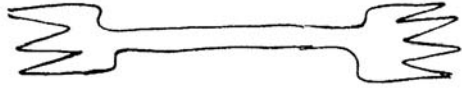
- „Was ist hinten?“
- „Man muss sie doch nur umdrehen!“
- „Wozu soll das gut sein?“



Zinken vorne



Zinken hinten



Zinken „hinten“

Wenn ich eine Gabel sehe, sehe ich eine reale, existierende Gabel, die es seit fast 2000 Jahren gibt und die gut funktioniert. Abgesehen von Modifizierungen in Design oder Material macht eine (radikale) Änderung wie „Zinken hinten“ auf den ersten Blick keinen Sinn. Deshalb sucht man z.B. nach Begriffsklärung („was ist hinten?“) oder stellt den Sinn in Frage („wozu soll das gut sein?“) und vergisst darüber, sich zu fragen, was könnte an einer solchen neuen Gabel interessant sein, wie könnte sie aussehen, welche Vorteile könnte sie haben?!

Genau das aber ist die Aufgabe des Bewerter, sich diese Fragen zu stellen und damit das Potential (nicht: Marktpotential) der Idee auszuloten und zu identifizieren. So kann manchmal erst durch den Bewerter ein zusätzlicher Aspekt oder Vorteil erkannt werden, den der Urheber vielleicht noch gar nicht gesehen hat.

Bei einem Hersteller von Elektrogeräten und einer Fluglinie wurden bei dem Gabelbeispiel als weiterverfolgenswerte Ideen u.a. genannt: Zinken am Schaft, um die Gabel in der Hand festzuklemmen, um Kindern den richtigen Gebrauch der Gabel zu vermitteln, als Oliven-Piekser, als Gabel-Bänkchen.

Das Bewertungs-Team

Mittlerweile sind in allen größeren Unternehmen Innovationsprozesse (stage-gate-process, new-product-development-process) etabliert, in denen

üblicherweise nach jeder Phase (stage) die Ideen nach bestimmten Kriterien von gatekeepern bewertet werden und entschieden wird, ob die Idee in die nächste Stufe der Weiterentwicklung und Bearbeitung kommen soll.

Die gatekeeper bewerten Ideen, an deren Entstehung sie in der Regel nicht beteiligt waren. Es ist also fraglich, ob sie sich z.B. bei der Idee „Gabel mit Zinken hinten“ die Mühe machen, Möglichkeiten und Potential dieser Idee wirklich zu erforschen, zumal wenn vielleicht noch 20 andere Ideen zu Bewertung anstehen, die vielleicht plausibler erscheinen. Außerdem müssen sie sich in der Regel auf die schriftlichen Formulierungen der Ideen verlassen, die meist nicht vollkommen selbsterklärend sind - da Ideen, wenn sie wirklich neu sind, oft auch schwer zu beschreiben sind.

Wenn die Bewerter bei der Ideen-Generierung dagegen mit dabei waren, kennen sie die Zusatzdetails, die vielleicht nur verbal geäußert wurden, den Ideen-Urheber, die Bemerkungen der anderen Kollegen, das Umfeld und vielleicht auch die Stimmung in der die Idee generiert wurde.

Bewerten ist zwar immer Entscheiden mit unvollständiger Information. Die Chance, dass ich eine Idee fair bewerte - unabhängig wie gut oder schlecht sie beschrieben ist - ist aber größer, wenn ich bei deren Generierung dabei bin und der Urheber sie erläutert.

Es ist daher empfehlenswert, das Team, das die Ideen generiert hat, diese auch selbst bewerten zu lassen - auch wenn das im standardisierten Innovationsprozess nicht so vorgesehen ist.

Bewertungs-Training

Bewertung ist immer noch ein Stiefkind der Kreativität und wird als dem kreativen Akt nur „nachgeschaltet“ angesehen. Bewertung hat in dieser Sicht die Aufgabe, die Ideen-Flut einzudämmen, handhabbar zu machen und wird als Übergang vom „freien Spinnen“ zur „realen“ Welt verstanden.

Dass man Kreativität trainieren kann und soll, ist unumstritten. Dass man Bewertung bis zu einem gewissen Grad trainieren MUSS, um Ideen-Potentiale erkennen zu können und so eine faire Bewertung zu erreichen, ist leider nicht sehr verbreitet. Einige Anregungen dazu sollen hier gegeben werden.

Training kann heißen, dass man vor der Bewertung mit den Teilnehmern im Workshop an Beispielen und Demonstrationen die Märchen, Tatsachen und Stolpersteine aufzeigt und verdeutlicht, mit welchen Neu-Inszenierungen diese umgangen werden können. Auch gatekeeper können auf diese Weise trainiert werden, bei ihren Entscheidungen wirklich innovativen Ideen den Vorzug zu geben.

Die 5 Märchen der Bewertung

Märchen Nr. 1:

Es gibt gute Ideen.

„Post-it – ja, das war eine gute Idee!“ hört man immer wieder.

Tatsache Nr. 1:

Es gibt keine guten Ideen - Ideen werden gemacht!

Auch „post-it“ war keine gute Idee von vornherein: der Kleber klebte nur unzureichend. Gut aber war, was der 3M-Mann Arthur Fry dann aus dieser Idee von Spencer Silver GEMACHT hat: einen wiederablösbaren Klebezettel für temporäre Notizen.

Die Vorstellung, es gäbe gute Ideen, die man nur finden müsste, führt eher zur Passivität und zum Warten auf DIE Idee, statt zum aktiven Weiterentwickeln einer Idee zur Innovation.

Märchen Nr. 2:

Bewertung erfordert Urteilsvermögen.

„Jetzt beurteilen wir die Idee, ob sie brauchbar ist oder nicht“

Tatsache Nr. 2:

Bewertung erfordert nicht rationales Urteilsvermögen sondern kreatives Vorstellungsvermögen.

Die Bewertung von Ideen unterscheidet sich von der Bewertung von Alternativen wie z.B. beim Kauf eines Computers. Hier sind die zur Diskussion stehenden Alternativen ziemlich klar definiert und beschrieben. Ideen hingegen sind meist noch unscharf. Um das Potential der Idee abschätzen zu können, muss man seine Phantasie einsetzen und sich vorstellen, wie die Idee später tatsächlich aussehen könnte.

Wer hier dagegen nur sein Urteilsvermögen einsetzt, wird eher dazu neigen, die Idee mit dem bereits Bekannten zu vergleichen und so dazu kommen, das nicht wirklich Neue sondern das eher Bekannte als gute Idee zu favorisieren.

Märchen Nr. 3:

Es kommt auf die Methode an.

Tatsache Nr. 3:

Die Methode ist sekundär - es kommt auf die innere Einstellung an!

Alle Methoden zur Bewertung von Ideen liefern subjektive Ergebnisse. Sie sind Heuristiken und keine Algorithmen, die automatisch immer wieder unter allen Bedingungen das richtige Ergebnis liefern. Die Ergebnisse sind abhängig von der Person, der Einstellung, der Erfahrung, dem Umfeld, dem Setting, den Mit-Bewertern, der Tageszeit, der Gesamtsituation.

Wenn ich will, dass eine bestimmte Idee (vielleicht eine besonders ungewöhnliche) eher gut abschneiden soll, kann ich das bewusst durch entsprechende Punktevergabe oder entsprechende Interpretation von Kriterien beeinflussen. Ob als Ergebnis der Bewertung eher konventionelle oder eher ungewöhnliche Ideen herauskommen, hängt von der inneren Einstellung der Bewerter ab. Es ist daher vor der Bewertung ein Comittment dazu erforderlich, was mit der Bewertung erreicht werden soll.