

A large, abstract red shape, possibly a stylized letter 'M' or a similar geometric form, is positioned on the left side of the cover. It has a white horizontal bar at its top left corner. The shape is set against a white background with a faint, light gray shadow of itself.

Neues wagen

Wege zu mehr Kreativität
und Innovation

Ein Trainingsbuch

MUP.
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT**  **STIFTUNG**

MUP
MANAGEMENT UND POLITIK

**FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG**

Neues wagen

Wege zu mehr Kreativität und Innovation

Ein Trainingsbuch



Akademie Management und Politik
Friedrich-Ebert-Stiftung



Impressum:

Herausgeber:

Friedrich-Ebert-Stiftung
Abteilung: Politische Akademie
Akademie Management und Politik

Godesberger Allee 149
53170 Bonn

Druck: bub
Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Graphisches Konzept:
inrhein, Alfred Friese, Düsseldorf

1. Auflage: April 1996
2. Auflage: Mai 1998
3. Auflage: Dezember 2000
4. Auflage: Dezember 2008

ISBN 3-86077-507-3

Vorwort

Sie sind in der ehrenamtlichen und politischen Arbeit in sozialen Organisationen, Vereinen und Verbänden oder Parteien gesellschaftspolitisch aktiv und daran interessiert, Ihre Arbeit in Vorständen, Gremien, Arbeits- und Projektgruppen ideenreicher, innovativer und lösungsorientierter zu gestalten?

Das Trainingsbuch „Neues wagen“, das nunmehr in der 4. Auflage erscheint, stellt Ihnen Methoden und Techniken vor, mit denen Sie neue Ideen finden, in neue Richtungen denken und Probleme einmal auf anderen als den gewohnten Wegen lösen können.

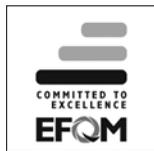
Es möchte – wie alle Trainingsbücher der Akademie Management und Politik der Friedrich-Ebert-Stiftung – Personen unterstützen, die an professionellem politischem Managementwissen interessiert sind, um ihr gesellschaftspolitisches Engagement wirkungsvoller und erfolgreicher zu gestalten.

Das Trainingsbuch kann und soll die Teilnahme an unseren Präsenzseminaren nicht ersetzen. Es unterstützt Sie dabei, im Training erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten zu vertiefen und liefert Ihnen wertvolle Tipps, wie Sie in Ihrer gesellschaftspolitischen Arbeit mit Hilfe verschiedener Techniken vorhandenes Wissen kreativer einsetzen und neue Ideen entwickeln können.

Alles, was Sie für dieses Trainingsbuch brauchen, ist Interesse, etwas Zeit und Ruhe.

Viel Spaß bei der Lektüre und der Arbeit mit dem Trainingsbuch.

Katrin Matuschek
Leiterin der Akademie Management und Politik



Die Friedrich-Ebert-Stiftung
ist im Qualitätsmanagement
zertifiziert nach EFQM
(European Foundation
for Quality Management).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

donnerstagabends ... Seite 9

Kreativität organisieren: der innovative Prozeß Seite 11

Kreativität organisieren Seite 12

Der innovative Prozeß Seite 16

Phase 1: Problem definieren Seite 19

Ziel der Phase Seite 20

Problem-Relief Seite 22

MindMapping Seite 25

Fragen bei der Problemdefinition Seite 29

Phase 2: Ideen finden Seite 33

Ziel der Phase Seite 34

„Das Gähnen bei der Suche nach Ideen“ Seite 35

Spielregeln für die Kreativ-Phase Seite 37

Überblick über Kreativ-Techniken Seite 39

Brainstorming Seite 40

6-3-5 oder Brainwriting Seite 43

Kopfstand-Technik Seite 47

Morphologischer Kasten Seite 52

Semantische Intuition Seite 57

Reizwort-Analyse Seite 61

Auswahl von Kreativ-Techniken Seite 64

Phase 3: Lösungen auswählen	Seite 67
Ziel der Phase	Seite 68
Drei-Stufen-Filter	Seite 70
Abschätzungs-Verfahren	Seite 73
Berechnungs-System	Seite 74
Kriterien-Katalog	Seite 78
Kategorien-Analyse	Seite 79
Phase 4: Schritte planen	Seite 83
Ziel der Phase	Seite 84
Maßnahmen-Plan	Seite 85
Kommunikations-Diagramm	Seite 86
Alle Techniken im Überblick	Seite 89
... das war's ?	Seite 91
Literaturtipps	Seite 93
Der Autor	Seite 95

donnerstagabends ...

...im Hinterzimmer eines Sportvereinsheims. Es ist wieder Versammlung. Heute hält ein Bezirksdelegierter einen Vortrag über..

Worüber er spricht, das interessiert so recht niemanden. Denn alle wissen, wie auch diese Versammlung ablaufen wird: nach dem Vortrag ein paar gesetzte Worte des langjährigen und verdienten Vorsitzenden, dann einige Fragen aus dem Publikum und vielleicht noch so etwas wie eine Diskussion, die aus langatmigen Ausführungen der „Dinosaurier“ besteht. Nach einiger Zeit wird das Ganze ergebnislos abgebrochen - „aus zeitlichen Gründen“. Jetzt werden noch einige wichtige Termine verkündet, zum Beispiel der der nächsten Versammlung.

Einige werden da nicht mehr kommen. Das ist eine Tendenz, die sich schon seit langem abzeichnet. Mitglieder wenden sich vom aktiven Geschehen ab: das ist in vielen Fällen die Vorstufe zum Austritt.

Erinnert Sie das an eine Parodie oder eher an eine Situation, die Sie schon erlebt haben? Haben Sie sich schon einmal gefragt: „Wie kann ich das verhindern - woher nehme ich Ideen, um die jetzigen Mitglieder „neu“ zu gewinnen?“

Patentrezepte für solche und ähnliche Fragen gibt es nicht. Aber es gibt Methoden und Techniken, wie Sie neue Ideen finden können, um beispielsweise Ihre Mitglieder zu halten. Dieses Trainingsbuch stellt Ihnen einige dieser Techniken vor. Die Techniken können Sie dann für Ihre persönlichen Fragestellungen einsetzen. Dafür haben Sie in diesem Trainingsbuch auch Platz.

Doch erwarten Sie bitte nicht, daß die Techniken der Ideenfindung einen Mechanismus darstellen, mit dem Sie automatisch und garantiert neue Ideen in beliebiger Menge produzieren können. Vielmehr können Sie mit Hilfe der Techniken Ihr vorhandenes Wissen kreativer einsetzen. Dabei kann es Ihnen dann durchaus passieren, daß wirklich neue Ideen entstehen - oder auch „nur“ folgendes ...

... nach zwei Stunden intensiven kreativen Arbeitens sagte ein Teilnehmer auf einem Seminar einmal beim Anblick einer der Ideen: „Und nur dafür, daß wir darauf gekommen sind, hat sich der ganze Aufwand schon gelohnt.“ Alle anderen nickten, dabei war die von ihm gemeinte Idee nicht ausgesprochen neu - doch alle merkten in diesem Augenblick, daß ohne den Einsatz der Techniken niemand aus der Gruppe diese Idee gehabt hätte.

Nehmen Sie dieses Buch also als einen Anstoß, in neue Richtungen zu denken und Probleme mal auf anderen Wegen als den gewohnten zu lösen - und lassen Sie sich überraschen, welche Ergebnisse Sie damit erzielen können.

Und gehen Sie - wenn möglich - dieses Buch mit Kolleginnen und Kollegen durch. Miteinander lassen sich nun einmal mehr Ideen finden, und außerdem werden Entscheidungen, die gemeinsam geplant werden, auch mit mehr Schwung und mehr Erfolg umgesetzt.

Neue Ideen, geeignete Lösungen, erfolgreiche Aktionen, neue Motivation - das soll am Ende dieses Buches erreicht sein.

Mein Dank geht an Dieter Kannenberg, *flow* Personalentwicklung, Celle, der mich an dieses Thema kreativ herangeführt und darin begleitet hat.

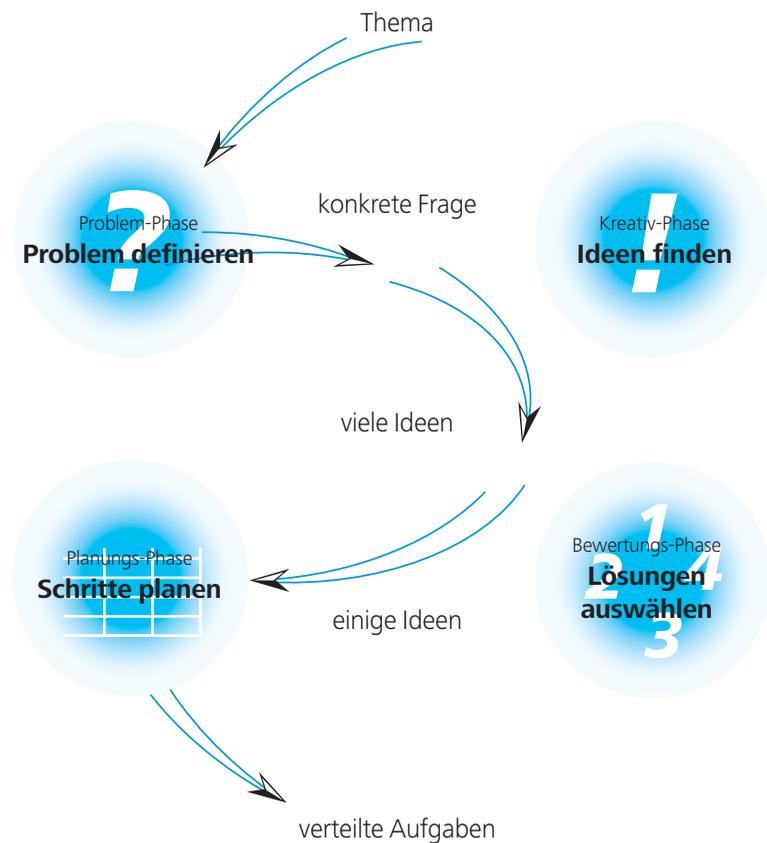
Augsburg, Bonn und Celle, im Oktober 1995
Frank Wippermann

In diesem Buch werden Sie mal die männliche,
mal die weibliche Form finden.
Fühlen Sie sich bitte immer angesprochen.

Wer es eilig hat,
mache einen Umweg.

Chinesisches
Sprichwort

Kreativität organisieren: der innovative Prozeß



Kreativität organisieren

„Kreativität organisieren - ist das nicht ein Gegensatz?“ Wenn *Kreativität* Sie an sprunghaftes, emotionales, vielleicht sogar träumerisches Vorgehen erinnert- und wenn Sie mit *Organisation* ordnendes, kontrolliertes und logisches Handeln verbinden, dann trifft das zu. Und gerade dieser Gegensatz ist es, der zu neuen Ideen führt. Sie können ihn nutzen. Wie das gelingen kann?

Um eine Antwort zu finden, bitte ich Sie, sich einmal in eine Situation zu versetzen, in der Ihnen wenig Ideen einfielen, in der Sie vielleicht auf die Hilfe anderer angewiesen waren, um neue Möglichkeiten zu entdecken.

Wo befanden Sie sich in dieser Situation? Vielleicht waren Sie in einem Ihnen vertrauten Raum. Oder war die Umgebung für Sie eher ungewohnt? Was haben Sie in dem Moment getan, als Sie nach neuen Ideen suchten? Saßen Sie am Schreibtisch, haben Sie sich bewegt oder...? Lassen Sie sich Zeit, um diese Situation mit möglichst vielen Einzelheiten in Ihrer Erinnerung wieder entstehen zu lassen ...

Haben Sie diese Situation nun vor Augen, sie in vielen Einzelheiten erfaßt ... dann fragen Sie sich:

Was hat Sie daran gehindert, kreativ zu sein?

Viele der Blockaden, die Sie notiert haben, werden aus Ihrer äußeren Umgebung kommen: Leistungsdruck, Autoritätspersonen, Regeln und Gesetze können dazu gehören. Doch es gibt auch einige Blockaden, die sich ausschließlich in Ihrem Kopf abspielen.

Spüren Sie diese auf, dazu eine kleine Übung:
Notieren Sie bitte 16 sinnverwandte Wörter für „kreativ“:

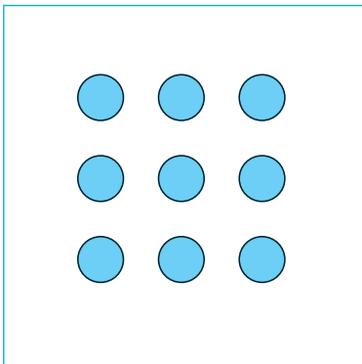
Vermutlich sind Ihnen nach fünf bis sieben Wörtern für kurze Zeit die sinnverwandten Wörter ausgegangen. Mit großer Wahrscheinlichkeit aber werden Ihnen morgen früh auf dem Weg zum Bäcker „plötzlich“ weitere Wörter für *kreativ* einfallen. (Es sei denn, Sie schauen schon jetzt im Lösungsteil am Ende dieses Abschnitts nach.)

Eine starke Kreativitätsblockade haben Sie demnach gerade erlebt:

nämlich ständig an etwas zu denken, mit dem Nachdenken nicht lockerzulassen, sich wie mit Scheuklappen nur auf die eine Aufgabe oder Frage zu konzentrieren - das führt vielfach dazu, daß wir uns in ein Problem verrennen und unser Kopf daraufhin streikt. Um kreativ zu sein, sollten Sie also Distanz zur Fragestellung gewinnen. Dadurch wird Ihr Kopf wieder frei - wie beim morgendlichen Gang zum Bäcker!

Hier noch eine weitere „innere“ Kreativitätsblockade!

Vielleicht ist Ihnen die folgende Übung schon bekannt - fällt Ihnen auch sofort die Lösung ein?



Verbinden Sie bitte die Punkte mit vier geraden Linien ohne den Stift abzusetzen. Dabei darf jeder Punkt nur einmal von einer Linie berührt werden.

Auch für diese Aufgabe finden Sie am Ende dieses Abschnitts eine Antwort.

Daß wir innerhalb unseres festgelegten Problems verharren, blockiert uns häufig.

Der wichtigste Schritt zu mehr Kreativität ist damit bereits herausgearbeitet:

Um zu neuen Ideen zu gelangen, müssen Sie

Abstand zum Problem gewinnen aus dem festgelegten Rahmen heraustreten

kurz: **einen Umweg machen.**

Ein solcher Umweg kann vielseitig sein: eine andere Aufgabe genügt manchmal, um Abstand zum Problem zu gewinnen. Einige haben gerade beim Sport ihre Geistesblitze, sei es beim Laufen, Segeln, Bergsteigen oder Radfahren. Andere suchen die Ruhe: ihnen fallen neue Antworten ein, wenn sie auf einer Strandpromenade die Möwen beobachten oder wenn sie entspannende Musik hören. Dagegen wirkt auf manche Betriebsamkeit inspirierend, weshalb diese sich zur Ideenfindung in Cafés oder Biergärten begeben.

Auch für berühmte Erfindungen sind Umwege beschrifteten worden. So berichtet der Atomphysiker Leo Szilard, er habe lange Zeit verbissen danach gesucht, wie Kernspaltungen kontrolliert ablaufen können. Erst bei einem Bummel durch die Stadt sei ihm die Lösung eingefallen: als er eine Ampel von „rot“ auf „gelb“ auf „grün“ umspringen sah, war die Idee der Kettenreaktion geboren.

Wie auch immer Ihr Weg aussehen mag, um abzuschalten - wenn Sie sich dabei wohlfühlen und zu neuen Ideen kommen, dann ist er für Sie der richtige.

Sie sehen schon: Kreativität ist nichts Exklusives für einige Wenige, Werbefachleute oder Künstler/-innen zum Beispiel - alle Menschen haben ein riesiges Potential an Kreativität, es kommt nur darauf an, dieses Potential anzuzapfen.

Und genau darum geht es in diesem Trainingsbuch. Eine Möglichkeit haben Sie eben kennengelernt: den Umweg über eine andere Beschäftigung. So kommen wir auf andere Gedanken und finden - in

diesem Entspannungszustand - neue kreative Ideen. Nicht immer ist diese Art von Umweg durchführbar. Wie würde Ihr Vorgesetzter reagieren, wenn Sie zu ihm sagen: „Chef, wir gehen jetzt mal für’n paar Stunden zum Segeln (oder in den Biergarten), um auf andere Gedanken zu kommen.“ ?

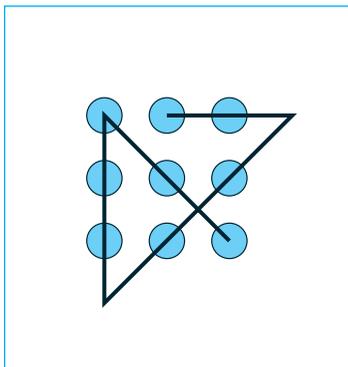
Allerdings ist die Methode des Umwegs so bestechend - und zudem von wissenschaftlichen Untersuchungen in ihrer Wirksamkeit bestätigt -, daß wir an ihr festhalten sollten. Es müssen eben nur Umwege sein, die nicht zufällig entstehen, sondern bewußt herbeigeführt werden - kurz:

Kreativität wird organisiert.

Bewußt herbeigeführte Umwege bilden den Kern von innovativen Prozessen. Diese Prozesse bestehen aus verschiedenen Schritten, sogenannten Phasen. Damit Sie Kreativität wirkungsvoll organisieren können, sollten Sie diese Phasen kennen.

Im nächsten Kapitel geht es zunächst darum, einen Überblick über diese vier Phasen bei der organisierten Kreativität zu bekommen. Die einzelnen Phasen werden im Anschluß daran ausführlich vorgestellt und ausprobiert.

Zu den beiden Aufgaben in diesem Abschnitt:



kreativ:

schöpferisch	einfallsreich	ausgefallen
ideenreich	künstlerisch	geistreich
originell	genial	musikalisch
spritzig	witzig	fruchtbar
erfinderisch	phantasievoll	neu
produktiv	findig	sprühend
gestaltend	ingeniös	gestalterisch

aus: Duden, Band 8 (Sinn- und sachverwandte Worte)

Der innovative Prozeß

Bewußt herbeigeführte Umwege sind das Herzstück des innovativen Prozesses. Das heißt allerdings nicht, daß Sie jetzt einfach einige Umweg-Techniken einsetzen sollten, in der Hoffnung, passende neue Ideen würden dabei schon herauspringen - schließlich gehen Sie ja auch nicht in die Berge, ohne vorher die Karte studiert, das Ziel und die Route festgelegt zu haben, oder?

Sehen wir uns das Beispiel *Bergwandern* mal ein wenig genauer an:

zunächst legen Sie doch das Gebiet fest, in dem Sie wandern möchten, kaufen sich dann eine entsprechende Karte und gehen gedanklich schon mal los: „mit dem Finger auf der Landkarte“. Das heißt, Sie spielen verschiedene Routen durch, kombinieren die eine mit der anderen und haben am Ende so viele Wandermöglichkeiten, daß nicht einmal Ihr ganzer Jahresurlaub dafür ausreichen würde. Jetzt heißt es, eine passende Tour auszuwählen: so soll sie vielleicht an einer Hütte vorbeiführen und nicht zu anstrengend sein. Schon kommen nur noch ein paar Routen in Frage (die leichten mit Hütte) - und schon nach der nächsten Bedingung („eine Rundtour soll's sein“) bleibt möglicherweise nur noch eine übrig. Diese planen Sie dann sorgfältig, informieren sich über Anstiegszeiten und Natursehenswürdigkeiten und schätzen ab, wieviele Fotos Sie auf dieser Wanderung schießen werden, um eventuell noch vorher Filme einzukaufen.

So wie Sie eine Bergwanderung (einen Segeltörn, einen Radausflug) vorbereiten, so sollten Sie auch den innovativen Prozeß durchführen:

In der **ersten** Phase definieren Sie das Problem:

- welches Gebiet interessiert uns?
- zu welchem Thema wollen wir neue Ideen sammeln?

In der **zweiten** Phase finden Sie Ideen:

- welche Möglichkeiten gibt es?
- welche Ideen fallen uns dazu ein?

In der **dritten** Phase wählen Sie Lösungen aus:

- für welche Möglichkeiten entscheiden wir uns?
- welche Ideen sind die besten?

In der **vierten** Phase planen Sie einzelne Schritte:

- welche Maßnahmen sind notwendig?
- was müssen wir konkret für die Umsetzung tun?

Für alle Phasen stehen geeignete Techniken zur Verfügung, um diese und andere Fragen ausreichend zu beantworten - dazu mehr in den jeweiligen Kapiteln.

Übrigens kann der gesamte Prozeß nur dann erfolgreich sein, wenn die einzelnen Phasen voneinander getrennt durchgeführt werden.

Sie sollten deshalb

beim Definieren	keine Ideen suchen
beim Suchen	keine Lösungen bewerten
beim Bewerten	keine Schritte realisieren
beim Realisieren	keine (neuen) Probleme definieren

Und gehen Sie erst dann zur nächsten Phase über, wenn Sie die vorhergehende abgeschlossen haben.

Dieser Überblick hat Ihnen einen Fahrplan für innovative Prozesse - und auch für dieses Buch - gegeben. Bitte denken Sie auch daran, bei der größten Euphorie und der größten Betriebsamkeit während des Prozesses diesen Fahrplan einzuhalten.

Noch eins: bei umfangreicheren Innovationsprozessen werden Sie die vier Phasen nacheinander zu einzelnen Teilthemen durchführen müssen. Um den gesamten Prozeß überblicken zu können, empfiehlt es sich, den Prozeß von Beginn an zu protokollieren. Ein solches Protokoll können Sie führen, indem Sie alle Techniken, die Sie in den einzelnen Phasen verwendet haben, sowie den Zeitpunkt, zu dem die Phase durchgeführt wurde, notieren.

Unter einer Straßenlaterne steht ein Betrunkener und sucht und sucht.

Ein Polizist kommt daher, fragt ihn, was er verloren habe, und der Mann antwortet:

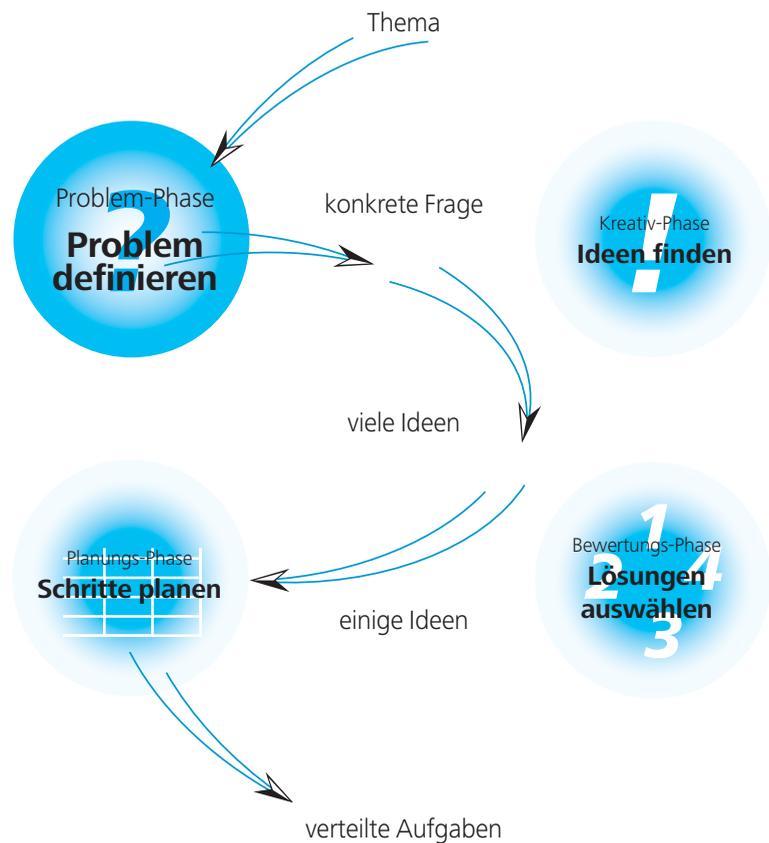
„Meinen Schlüssel“. Nun suchen beide.

Schließlich will der Polizist wissen, ob der Mann sicher sei, den Schlüssel gerade hier verloren zu haben, und jener antwortet:

„Nein, nicht hier, sondern dort hinten - aber dort ist es viel zu finster.“

Alter rheinischer Witz,
gefunden bei
Paul Watzlawick

Problem definieren



**Ziel der ersten Phase:
„Problem definieren“**

Erinnern Sie sich noch an das Beispiel „Bergwandern“ aus dem vorhergehenden Kapitel? Dort ging es zunächst darum, ein Gebiet festzulegen und eine geeignete Karte zu kaufen.

Entsprechend haben Sie es in dieser ersten Phase des innovativen Prozesses nicht nur damit zu tun, ein Thema festzulegen, sondern auch, erste Informationen über Ihr gewähltes Thema zu sammeln.

Zu diesen Informationen gehören

- der derzeitige Stand
- Hintergründe (Geschichte, bisherige Entscheidungen etc.)
- mögliche Hindernisse
- einzelne Gesichtspunkte
- und alles Weitere, was Ihnen zu dem Thema wichtig erscheint.

Indem Sie sich über diese Punkte Gedanken machen, rufen Sie sich das Thema vollständig ins Bewußtsein, und Sie schaffen für alle am innovativen Prozeß Beteiligten den gleichen Informationsstand. Das ist wichtig, um die folgenden Phasen gemeinsam anpacken zu können.

Am Ende dieser ersten Phase soll außerdem eine präzise Frage formuliert werden, die Ausgangspunkt für die zweite Phase ist.

Doch nun zum ersten Schritt:

notieren Sie einige Themen, für die Sie neue Ideen entwickeln wollen:

Und jetzt schließen Sie am besten für einige Augenblicke dieses Buch, gehen vielleicht in einen anderen Raum, an die frische Luft, trinken einen Kaffee, Tee – und kommen in ein paar Minuten wieder zurück, einverstanden?

Hoffentlich sind Sie jetzt wieder da!

Warum diese Pause? Nun, um mit etwas Distanz jetzt entscheiden zu können, auf welches Thema Sie den innovativen Prozeß anwenden wollen. Nicht nur für Kreativität, sondern auch für Entscheidungen tut es gut, etwas Abstand zum Problem zu bekommen - bei ganz wichtigen Schritten rät der Volksmund daher, „eine Nacht drüber zu schlafen“.

Für welches Thema haben Sie sich entschieden?

Sollten Sie beim Durcharbeiten dieses Buches einmal meinen, daß Sie etwas Abstand zum Thema benötigen, um mal auf andere Gedanken zu kommen, dann verfahren Sie doch wie eben: schließen Sie das Buch...

... und kommen wieder zurück.

Jetzt haben Sie Ihr Thema gefunden. Für die beiden nächsten Schritte in dieser Phase - Informationen sammeln und Fragen formulieren - erfahren Sie auf den nächsten Seiten einige Techniken.

Problem-Relief

Zu Ihrem Thema haben Sie gewiß eine Fülle an Informationen. Die Technik des Problem-Reliefs hilft Ihnen, Informationen zu sammeln - zusätzlich gliedern Sie die Informationen. Das „Problem-Relief“ eignet sich daher sehr gut, wenn Sie einen Überblick über Hintergründe, Hindernisse und Aspekte Ihres Themas bekommen wollen - und bringt Personen mit unterschiedlichem Kenntnisstand auf eine gemeinsame Ebene.

Und so läuft ein Problem-Relief ab:

- (a) jeder schreibt für sich allein die ihm bekannten Informationen zu dem Thema stichwortartig auf einzelne Kärtchen; jede Information wird dabei auf ein eigenes Kärtchen geschrieben; die Gesamtzahl der Kärtchen hängt von der Kompliziertheit des Problems ab - sie sollte zwischen 60 und 200 liegen;

Tip: um allgemeine Lesbarkeit zu gewährleisten, sollen höchstens 7 Wörter auf einer ungefähr 20 x 10 cm großen Karte stehen

- (b) die Kärtchen werden an Pinnwänden angeheftet oder auf einer großen Fläche (Tisch, Fußboden) ausgebreitet;
 - (c) Kärtchen, deren Inhalte sich ähneln, werden zu Stapeln zusammengefaßt;
 - (d) jeder Stapel erhält einen Oberbegriff als Überschrift.
-

Durch diese Technik sammeln Sie sehr viele Informationen und ordnen sie dann. Wie bei einem Relief können Sie nun an der Höhe der Stapel sofort erkennen, zu welchen Gesichtspunkten die meisten Informationen vorliegen. So systematisieren Sie alles Wissenswerte und haben dadurch einen Überblick.

Ein Problem-Relief zum Thema „Mitgliederentwicklung“ kann zum Schluß beispielsweise so aussehen:

Aspekte der Mitgliederentwicklung

Öffentlichkeits-
arbeit

Wertewandel

starre
Strukturen

Mitglieder-
betreuung

Altersstruktur

Veranstaltungs-
formen

keine Offenheit
nach außen

Beispiel: Problem-Relief

Bei dieser Technik kann es Ihnen durchaus passieren, daß Diskussionen auftreten, ob sich einige Kärtchen nun entsprechen oder welche Überschrift ein Stapel bekommen soll. Das ist Bestandteil dieses Schrittes, bei dem es um Informationsaustausch geht. Deshalb sollten Sie solche Diskussionen fördern und nur dann abbrechen, wenn sie sich inhaltlich nicht weiterentwickeln.

Nehmen Sie sich nun einige Kärtchen (oder Zettel) und schreiben Sie drauf los - alles, was Ihnen zu Ihrem Thema einfällt - sortieren können Sie später- und verfahren Sie danach entsprechend der Schritte (b) bis (d).

Das wird einige Zeit dauern, so viele Informationen wollen schließlich abgearbeitet sein. Am Ende wird dann Ihr Thema in seiner ganzen Vielfältigkeit vor Ihnen liegen, und das lohnt doch die Mühe, oder?

MindMapping

Mit dem Problem-Relief haben Sie im vorherigen Abschnitt eine Technik kennengelernt, bei der Sie für sich allein Informationen notiert haben. Diese haben Sie erst später den anderen gezeigt und dann mit ihnen gemeinsam geordnet. Wenn andere Sie nicht eindeutig an Ihrer Handschrift erkennen können, dann bleibt unbekannt, wer welche Karten geschrieben hat.

Die zweite Technik zum Sammeln von Informationen - „MindMapping“ genannt - ist dagegen weder anonym, noch erfolgt das Ordnen gemeinsam. Für Sie hat das vor allem den Vorteil, daß Sie mit dem Mind-Mapping wesentlich schneller arbeiten können, vorausgesetzt, Sie beachten die folgenden Spielregeln:

-
- (a) das Thema wird in die Mitte eines großen Blattes (Pinnwand-Format) geschrieben - und am besten auch noch durch ein Symbol hervorgehoben (denn ein Bild sagt tausend Worte);
 - (b) von diesem Zentrum geht zunächst eine Linie aus: das ist der Hauptast für das zuerst genannte Hauptthema;
 - (c) für jedes neue Hauptthema wird ein neuer Hauptast eröffnet - auf dieser Linie steht jeweils ein Stichwort, der das Hauptthema umreißt;
 - (d) wird ein Unterpunkt zu einem Hauptthema genannt, dann wird das entsprechende Stichwort auf einem Nebenast notiert - Nebenäste zweigen immer von den Hauptästen ab;
 - (e) unabhängig davon, in welcher Reihenfolge die Informationen genannt werden, können diese entweder als Unterpunkt einem bestehenden Hauptast zugeordnet werden oder Stichwort zu einem neuen Hauptast sein.

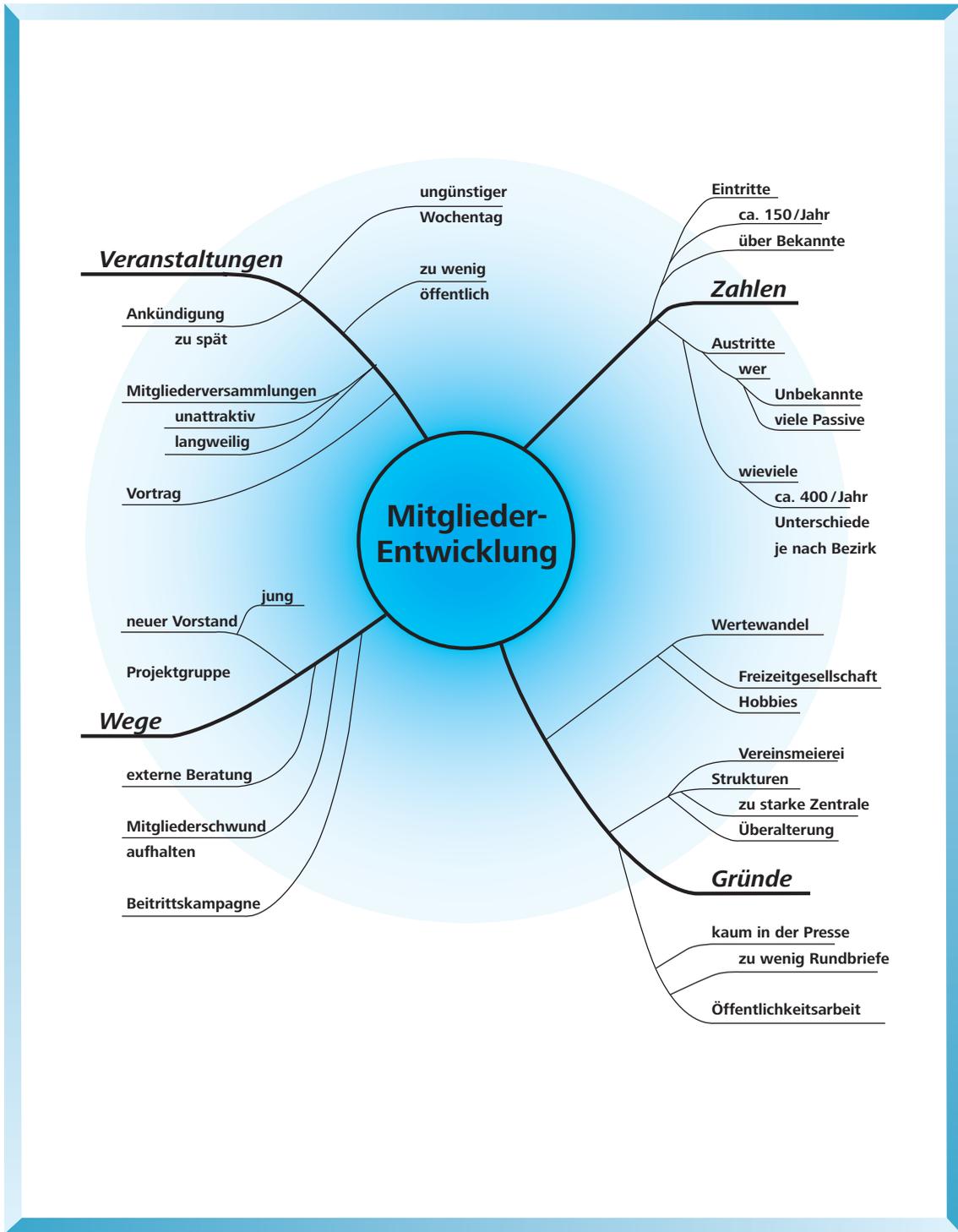
-
- Notieren Sie die Stichworte auf den Hauptästen in Großbuchstaben oder verwenden Sie eine andere Farbe;
 - in den meisten Fällen reichen 4 - 6 Hauptäste aus; verteilen Sie diese über das gesamte Blatt;
 - ob ein Stichwort als Hauptthema oder als Unterpunkt eingestuft wird, entscheiden Sie - verzetteln Sie sich nicht in Diskussionen mit den Teilnehmern, sondern sammeln Sie lediglich die Informationen.

- Verbindungen zwischen einzelnen Stichworten, die verschiedenen Hauptästen angehören, markieren Sie am besten mit Pfeilen (andere Farbe!).
- während des MindMapping soll nicht über einzelne Punkte diskutiert werden, um nicht vom Sammeln der Informationen abzulenken; Einwände können kurz auf dem Blatt notiert (z.B. mit einem ✍) und im Anschluß an das MindMapping besprochen werden.

Diese Technik ist einfach - Sie müssen nur damit anfangen! Schon nach wenigen MindMappings werden Sie sich daran gewöhnt haben - und dann wahrscheinlich nicht nur den innovativen Prozeß damit beginnen, sondern auch Einkaufslisten, Urlaubspläne und Vortragsmanuskripte anfertigen.

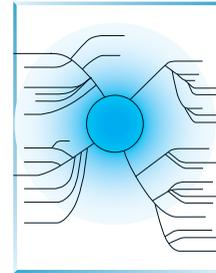
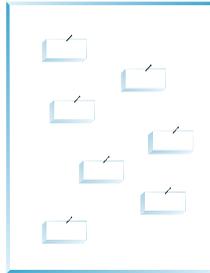
Und der Versuch lohnt. Nicht nur, daß Sie mit dem MindMapping schnell Informationen sammeln und ordnen können, außerdem werden Sie damit alle Personen ansprechen können. Denn das MindMapping wird sowohl denen gerecht, die gern einen Aspekt zu Ende denken - die werden die Hauptäste nacheinander durchgehen - als auch jenen, die mit ihren Gedanken gerne springen - die werden mal hier, mal dort eine Information liefern.

Wenn Sie wissen wollen, wie ein solches MindMapping aussieht, dann sehen Sie einfach auf der nächsten Seite nach - und anschließend können Sie ja sofort Ihr erstes MindMapping zu Ihrem Thema ausprobieren.



Beispiel: Mindmapping

Zum Sammeln von Informationen haben Sie zwei Techniken kennengelernt, Problem-Relief und MindMapping. Welche dieser beiden Sie einsetzen, hängt von der Situation ab, in der Sie die erste Phase durchführen. Um Ihnen die Entscheidung zu erleichtern, sehen Sie hier eine kurze Gegenüberstellung von Problem-Relief und MindMapping.



Problem-Relief

MindMapping

Zusammentragen der Inhalte	anonym	offen
Meinungsbildung	unbeeinflusst durch andere	beeinflusst durch andere
Beteiligung	von vornherein für alle gleich	je nach Mitarbeit ungleich
Problembehandlung	synthetisch (Zusammenhang der Aspekte)	analytisch (Einzelheiten der Aspekte)
Materialaufwand	hoch (Karten, Pinnwand)	gering (Tafel reicht aus)
Einsatzrahmen	nur in Gruppe	Gruppe und einzeln

Fragen bei der Problemdefinition

Vor Ihnen liegt oder hängt jetzt sicherlich ein Problem-Relief bzw. ein MindMapping. Den Schritt, Informationen zusammenzutragen und zu sortieren, haben Sie damit getan. Um in die zweite Phase des innovativen Prozesses einsteigen zu können, benötigen Sie nur noch eines: eine „zweckmäßige“ Frage.

Das ist eine Frage, die

denn

- | | |
|--|---|
| (1) Ihnen viele Perspektiven eröffnet | • Sie wollen nicht nur <i>eine</i> Idee |
| (2) Sie nach vorn blicken läßt | • Sie wollen zukünftig etwas bewirken |
| (3) Sie zu konstruktiven Gedanken anregt | • Sie wollen Vorteilhaftes herbeiführen |
| (4) <i>Sie</i> anspricht | • <i>Sie</i> wollen Ideen sammeln |
-

Im einzelnen bedeutet das für Ihre Frage:

- (1) Ihre Frage soll eine **öffnende Frage** sein;

öffnende Fragen - sogenannte „W-Fragen“ (wozu, wie, wofür) - dienen der Erklärung, nicht der Entscheidung. Mit ihnen bekommen Sie daher nicht nur eine einzige Antwort, sondern Sie erweitern Ihr Blickfeld, so daß Sie viele Antworten erhalten werden.

- (2) Ihre Frage soll eine **zukunftsorientierte Frage** sein;

zukunftsorientierte Fragen verlangen nach Zielen oder Wegen. Als Antworten werden Sie u.a. erhalten: Möglichkeiten, Maßnahmen, Mittel, Vorstellungen, Visionen, Impulse, Fiktionen - kurz: das Aufleben neuer Ideen.

- (3) Ihre Frage soll eine **positive Frage** sein;

positive Fragen befassen sich nur mit denjenigen Punkten, die Sie erreichen wollen. Somit können Sie sich darauf konzentrieren, nutzbringende und dienliche Ideen zu finden.

- (4) Ihre Frage soll eine **persönliche Frage** sein;

persönliche Fragen sprechen Sie individuell und folglich unübertragbar an. Die Antworten richten sich ausschließlich an Sie, so daß nur Ihre Entscheidungen oder Handlungen maßgeblich sind.

Aus dem Gesagten und aus Erfahrungen in der Praxis folgt:

Für das Anstoßen der Kreativ-Phase haben sich
wie-Fragen in Verbindung mit **ich/wir-Formulierungen**
als am zweckmäßigsten erwiesen

Bitte blättern Sie jetzt noch einmal zu Ihrem Problem-Relief oder Mind-Mapping zurück. Betrachten Sie die einzelnen Informationen und bestimmen Sie genauer, auf welchen Punkt Ihre Frage abzielen soll.

Formulieren Sie nun diese Frage. Beginnen Sie mit „Wie...“, und vergessen Sie nicht, ein „ich“ oder „wir“ einzufügen.

Meine Frage lautet:

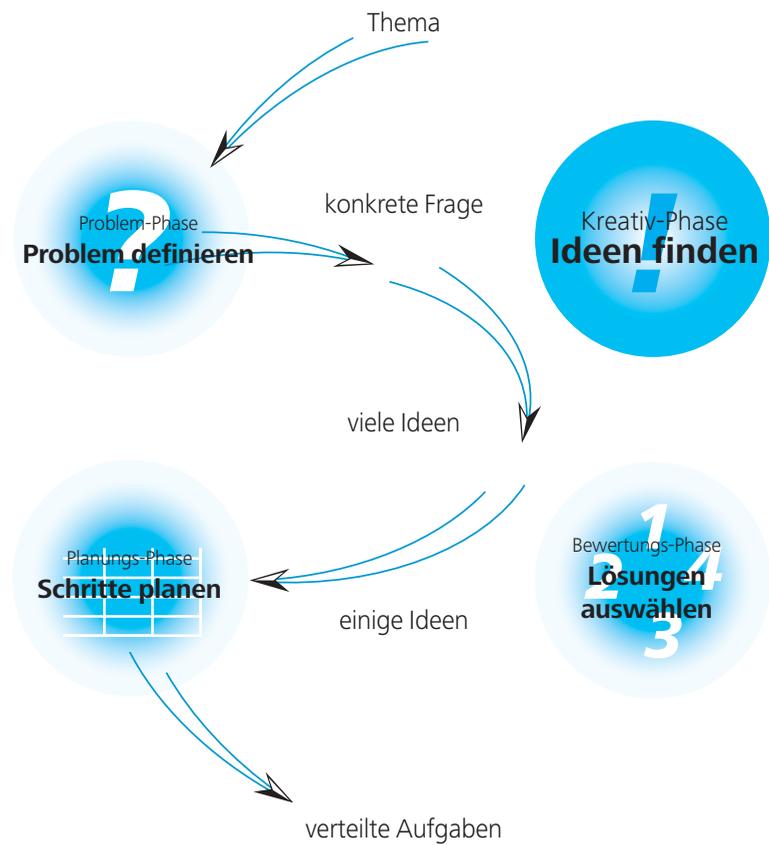
Überprüfen Sie jetzt bitte, ob diese Frage auch öffnend, zukunftsorientiert, positiv und persönlich ist.

Ja? Dann können Sie jetzt in die zweite Phase einsteigen - es wird darum gehen, neue Ideen für Ihre konkrete Frage zu finden.

Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.

Francis Picabia

Ideen finden



Ziel der zweiten Phase: „Ideen finden“

Die konkrete Frage haben Sie in der ersten Phase gestellt. In dieser zweiten Phase, der Kreativ-Phase, soll es nun darum gehen, möglichst viele Antworten auf Ihre Frage zu finden. „Möglichst viele“ bedeutet, daß es ausschließlich auf die Menge der Antworten ankommt - dem Inhalt sollen Sie in dieser Phase keinesfalls Beachtung schenken.

Deshalb heißt das oberste Motto dieser Phase:

Quantität vor Qualität

Um diesem Motto gerecht zu werden, müssen die Mechanismen, durch die Sie daran gehindert werden können, Ihren Gedanken vollkommen freien Lauf zu lassen, ausgeschaltet werden. Welche Mechanismen das sind?

Schauen Sie noch einmal im Einleitungskapitel nach. Dort haben Sie zwei Kreativitätsblockaden kennengelernt und auch erfahren, wie Sie diesen Blockaden entkommen können: durch Umwege. Diese müssen organisiert werden, damit Sie die Umwege genau dann beschreiten können, wenn Sie es beabsichtigen.

Ziel der zweiten Phase ist also, durch bewußt herbeigeführte Umwege eine große Menge an Antworten auf Ihre Frage zu erhalten.

Die meisten Techniken dieser zweiten Phase sind daher Umweg-Techniken. Mit ihnen erreichen Sie zwischen 100 und 150 Ideen pro Anwendung, je nach Thema, Teilnehmern, Dauer und Atmosphäre. Mehrere dieser Techniken - die sowohl Umweg- als auch Kreativ-Techniken genannt werden - lernen Sie in diesem Kapitel kennen.

Damit Sie einen Überblick zu den Prinzipien und zum Gebrauch der Umweg-Techniken bekommen, werden Sie zuvor noch einiges zu

- einer Besonderheit während der Kreativ-Phase
- einigen Verhaltensregeln für diese Phase und
- der Einteilung der Kreativ-Techniken

erfahren. Das soll Ihnen helfen, die Kreativ-Techniken besser zu verstehen und erfolgreicher in Ihre Praxis umzusetzen.

„Das Gähnen bei der Suche nach Ideen“

„Ist denn das Suchen nach Ideen so langweilig?“ Nein, sicherlich nicht - was es mit dem Gähnen auf sich hat, lässt sich gut am Beispiel Bergwandern erklären:

Stellen Sie sich vor, Sie brechen im Frühsommer zu Ihrer ersten Wanderung des Jahres auf. Der Rucksack wiegt zunächst recht schwer auf Ihren Schultern, Sie müssen sich an diese Last erst noch gewöhnen. Doch nach einigen Metern spüren Sie ihn kaum noch und können zügiger weitergehen. Eine knappe Stunde später macht sich erste Erschöpfung bemerkbar - und auch Ihr Rucksack, der Ihnen das Wandern nicht gerade als Vergnügen erscheinen lässt. Doch Sie stehen das durch und finden bald wieder Tritt - Ihren Rucksack nehmen Sie jetzt kaum noch wahr.

Wie beim Rucksacktragen treten auch beim Anwenden der Kreativ-Techniken diese Phänomene auf: Gewöhnung, zügiges Weitergehen, Erschöpfung und Tritt finden.

- zu Beginn müssen Sie sich an eine gestellte Frage gewöhnen, sich auf die neue Situation einstellen, die Antworten treffen daher nur schleppend ein -

was soll denn diese Frage? ist eine typische Reaktion.

- danach werden Sie zügig die Antworten geben, die Sie sofort abrufen können, da diese an der Oberfläche liegen

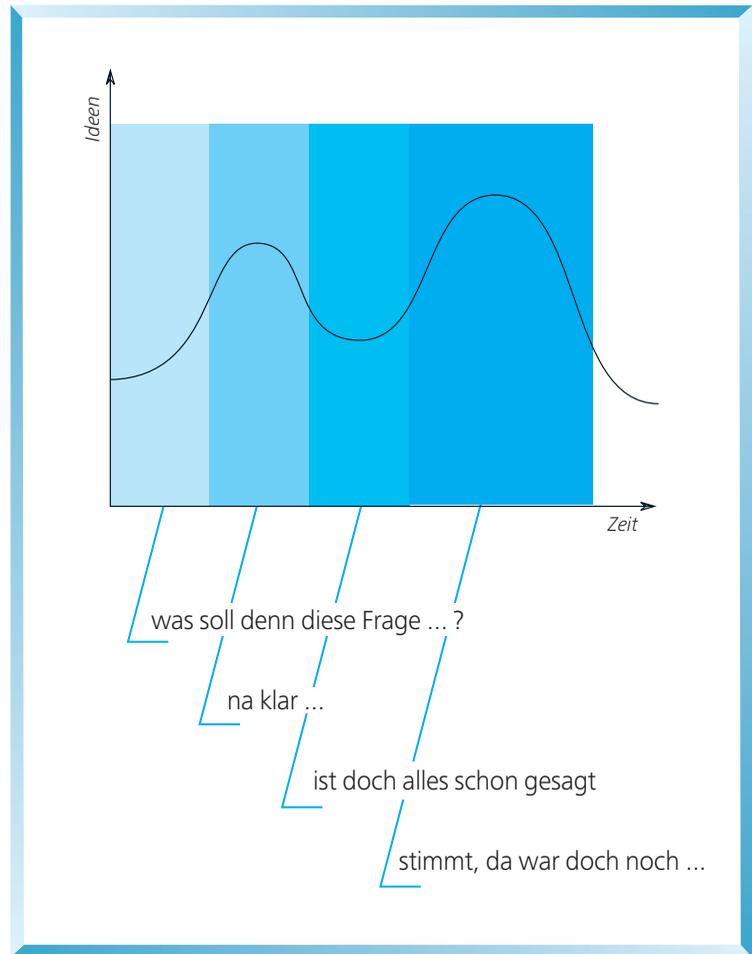
na klar! lautet hier die Devise.

- ist Ihr Vorrat an spontanen Antworten erschöpft, folgt ein Abschnitt, in dem Ideen nur spärlich fließen:- das ist „das Gähnen bei der Suche nach Ideen“.

ist doch alles gesagt! ist Ihre Meinung.

- nachdem Sie weiter über die Frage nachgedacht haben, finden Sie wieder Tritt und haben weitere Antworten.

stimmt, da war doch noch! denken Sie nun.



In vielen Fällen werden Kreativ-Techniken schon mit der dritten Stufe, dem „Gähnen“, abgebrochen, da niemand mehr Antworten erwartet. Das hat zur Folge, daß viele Ideen übergangen werden und in der Versenkung verschwinden.

Wollen Sie über das Sammeln der gängigen Ideen hinauskommen, so müssen Sie die Techniken über einen so langen Zeitraum anwenden, bis Sie die „stimmt, da war doch noch“-Stufe erreicht haben. Die Erschöpfungsphase, das „Gähnen“, müssen Sie dann durchhalten - und dieses Standhalten lohnt sich: Sie erhalten noch mehr Ideen.

Spielregeln für die Kreativ-Phase

Während Sie in dieser Phase verschiedene Kreativ-Techniken anwenden, kann es für Sie nur ein Ziel geben: so viele Ideen wie möglich zu sammeln. Sicherlich ist Ihnen noch das Motto für die Kreativ-Phase in Erinnerung: Quantität vor Qualität.

Um dieses Motto auch umsetzen zu können, haben sich folgende Regeln für die Kreativ-Phase bewährt:

- **keine Kritik - kein Kommentar**

keine Ideen zurückhalten

keine Bewertung der Ideen, weder der eigenen noch der anderer

auch auf nonverbale Kritik (Stirnrunzeln, Abwinken, Belächeln) verzichten

- **Quantität geht vor Qualität**

nicht überlegen, ob eine Idee gut ist

erst einmal alles nennen, was einem durch den Kopf geht

je größer die Anzahl der Vorschläge ist, desto wahrscheinlicher, daß sich darunter ein „Haupttreffer“ befindet

- **an die Ideen anderer anknüpfen**

das ist nicht nur erlaubt - es ist sogar wünschenswert

es gibt kein geistiges Eigentum

- **„spinnen“ ist erlaubt und erwünscht**

alles ist erlaubt

es gibt keine Denkverbote

je abenteuerlicher die Einfälle, desto besser

es gibt keine Idee, derer man sich schämen muß

gerade die vermeintlich abwegigen Ideen enthalten den spannendsten Kern

- **knapp formulieren**

Einfälle nur kurz beschreiben

breit ausgeführte Ideen führen zum Stocken
des Ideenflusses

- **alle Ideen aufschreiben**

nichts darf verlorengehen

deshalb deutlich und nicht durcheinanderreden

die Ideen werden für alle sichtbar aufgeschrieben

Stimmen Sie zu Beginn der Kreativ-Phase mit allen Beteiligten ab,
welche dieser Regeln für Ihre Runde gelten sollen.

Visualisieren Sie diese Regeln, um

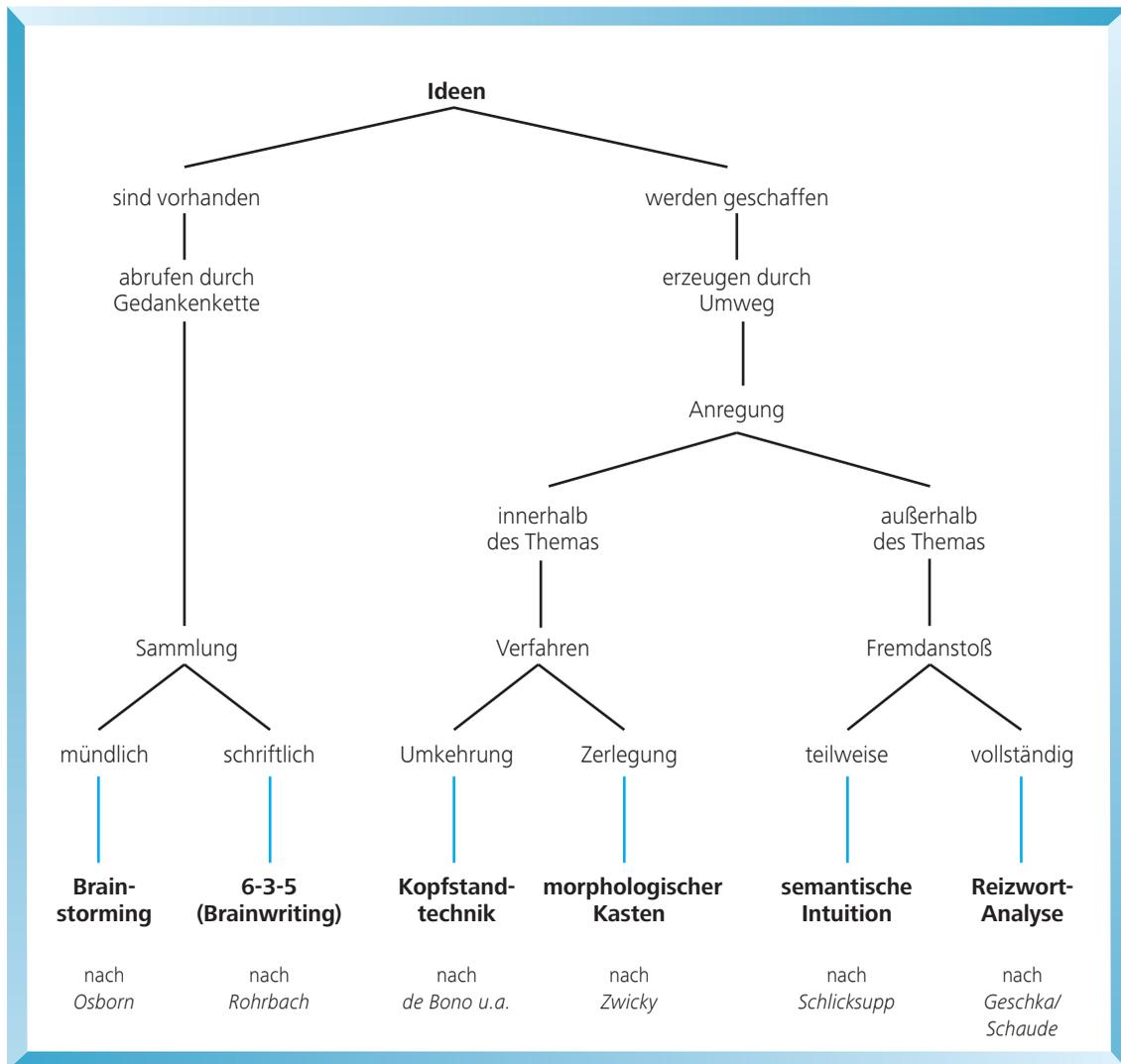
- schon zu Beginn ein einigendes Band zu haben
- auch Selbstverständliches allen noch einmal bewußt zu machen
- alle Beteiligten zu ermutigen, bei Bedarf auf sie hinzuweisen
- die Leitung zu entlasten, allein auf deren Einhaltung zu achten.

So vermeiden Sie es, durch „Meta-Diskussionen“ vom Thema abge-
lenkt zu werden, also darüber zu diskutieren, wie diskutiert werden
soll. Sie können sich dann ganz auf das Entwickeln vieler Ideen
konzentrieren.

Überblick über Kreativ-Techniken

Sicherlich erinnern Sie sich noch an ein Ergebnis aus dem ersten Kapitel: organisierte, also bewußt herbeigeführte Kreativität können Sie herstellen, indem Sie absichtlich Umwege gehen. Kreativitäts-Techniken sind daher in den meisten Fällen Umweg-Techniken, die sich nur durch die Art des Umwegs voneinander unterscheiden.

Ab der nächsten Seite werden Sie einige dieser Techniken kennenlernen und auch sofort auf Ihr Thema anwenden können. Damit es Ihnen leichter fällt, die verschiedenen Techniken zu unterscheiden, sehen Sie hier einen Überblick über die in diesem Trainingsbuch behandelten Kreativitäts-Techniken und ihre Erfinder.



Brainstorming

Das Brainstorming ist seit langem die am häufigsten verwandte Methode zur Ideenfindung. Sie wurde in den 30er Jahren entwickelt, um den folgenden typischen Vorkommnissen auf Sitzungen Einhalt zu gebieten:

- vorgebrachte Ideen wurden sofort durch pauschale Entgegnungen gebremst
- einige wenige Teilnehmer dominierten die Veranstaltung
- ideenreiche Teilnehmer hielten ihre Vorschläge zurück

... woran Sie auch erkennen können, daß sich ganz offensichtlich so sehr viel in den vergangenen Jahrzehnten nicht verändert hat.

Brainstorming beruht auf zwei Prinzipien: der Gruppendynamik und der freien Assoziation. Um beides zu gewährleisten, haben die Spielregeln hier - wie auch bei den anderen Techniken - eine große Bedeutung. Blättern Sie ruhig noch einmal zu den „Spielregeln während der Kreativ-Phase“ zurück, und überlegen Sie sich, welche der angesprochenen Regeln für Gruppendynamik und Assoziation besonders wichtig sind.

Die wichtigsten Regeln sind:

Doch nun zur Vorgehensweise beim Brainstorming:

-
- (a) stellen Sie das Thema noch einmal kurz vor, z.B. anhand eines Problemreliefs oder eines MindMappings;
 - (b) präsentieren Sie die konkrete Frage zu diesem Thema;
 - (c) sammeln Sie alle Ideen, die Ihnen genannt werden und schreiben Sie diese für alle sichtbar auf.

-
- Achten Sie darauf, mit den Teilnehmern über das „Gähnen bei der Suche nach Ideen“ hinwegzukommen.

Die Idealgröße einer Brainstorming-Gruppe umfaßt 5-7 Personen. Um viele verschiedene Ideen zu bekommen, sollten in dieser Gruppe Leute sitzen, die verschiedene Erfahrungen mitbringen und die verschiedene Sichtweisen auf das Problem haben.

Abschließend noch etwas zur Stellung des Brainstorming:

Nehmen Sie den Ansatz dieses Buches sehr genau, nämlich Kreativität mit Hilfe bewußt herbeigeführter Umwege zu organisieren, dann werden Sie entdecken, daß das Brainstorming eigentlich keine Kreativ-Technik ist. Schließlich werden keine Umwege beschritten, sondern lediglich die mehr oder weniger verborgenen Ideen aller Beteiligten gesammelt. Gleiches gilt auch für das 6-3-5 oder Brainwriting. Stimmt, sagt auch Harald Braem:

Vom Kopf, der diese Äußerungen hervorbringt, wird dabei vorausgesetzt, daß er schon kreativ „funktioniert“ und nur noch mit den Gedanken der anderen zusammentreffen muß, um daraus etwas Neues zu entwickeln, [...] Brainstorming wird damit zum durchaus nützlichen Bestandteil der Anfangsphase - eine wirkliche Methode zur Freisetzung von Kreativität ist es nicht. (191, 187)

In den meisten Fällen werden Sie daher das Brainstorming und das 6-3-5 oder Brainwriting nicht allein einsetzen. Sie eignen sich eher vor dem Einsatz einer Umweg-Technik, um vorab die spontan verfügbaren und naheliegenden Idee abzuschöpfen. Erst dann steigen Sie in eine Umweg-Technik ein.

Nehmen Sie sich nun einen großen Bogen Papier und starten Sie Ihr Brainstorming zu Ihrem Thema.

Wie gewohnt finden Sie auf der nächsten Seite dazu ein Beispiel.

Und danach geht's mit einer Technik weiter, von der Sie eben schon gehört haben, dem 6-3-5 oder Brainwriting.

Wie können wir alte Mitglieder neu gewinnen?

auf passive Mitglieder zugehen	„Neue“ freundlicher aufnehmen
Satzung verständlicher schreiben	auf Jugendthemen eingehen
Werbeagentur beauftragen	mehr Rundbriefe
Ehrungen bei Jubiläen	Mitgliederbefragung durchführen
Quotenregelung für Vorstand nach Geschlecht nach Alter	auch privat was gemeinsam unternehmen
Einführungsabende anbieten	Grillabend veranstalten
mehr Beteiligungsmöglichkeiten	keine Abkürzungen verwenden und keine Fachbegriffe
besserer Service der Geschäftsstelle	Zentrale nach Ideen fragen
neues Logo	Kinderfest organisieren
Rückporto bei Briefen beilegen	weniger Klügel
Seminar „unser Verein für Anfänger“	aktuelle Themen behandeln allgemeinpolitische
aktiver werden	Gratisgetränke
neue EDV	anderen Sitzungsort
juristische Beratung anbieten	
Mitgliedschaft mit Versicherung koppeln	

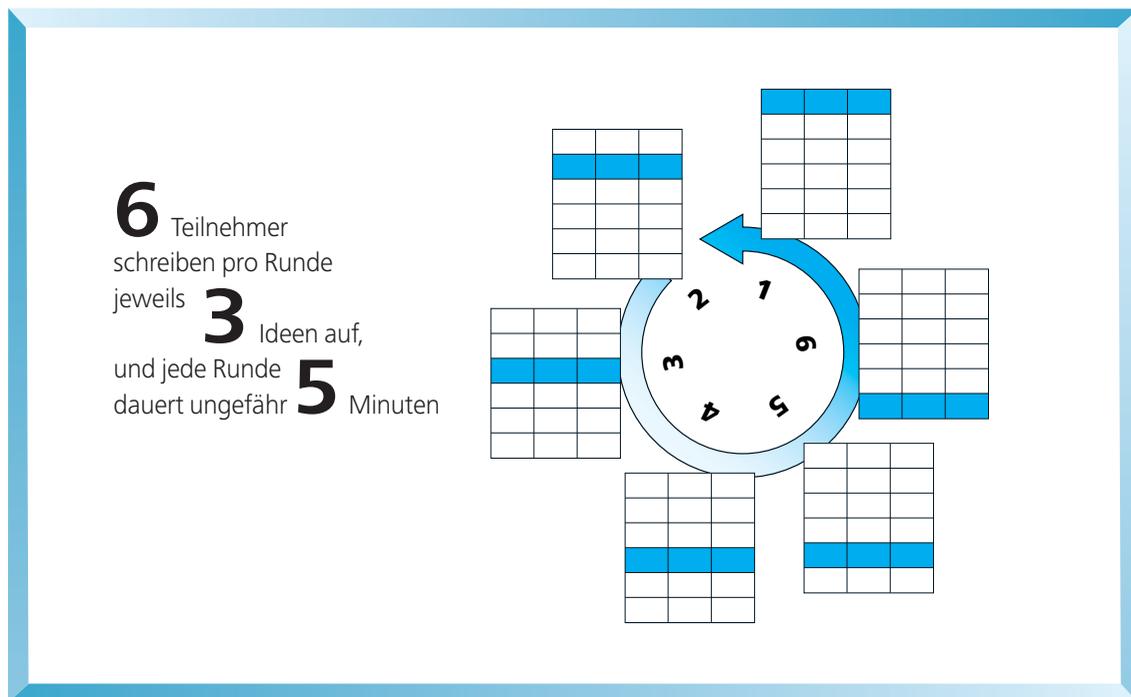
Beispiel: Brainstorming

6-3-5 oder Brainwriting

An dem Namen dieser Kreativ-Technik können Sie es schon merken: 6-3-5 oder Brainwriting und Brainstorming sind miteinander verwandt. Der Unterschied zum Ihnen bekannten Brainstorming liegt darin, daß die Ideen jetzt nicht in der Gruppe genannt, sondern anonym aufgeschrieben werden. Um jedoch - wie beim Brainstorming - durch die Ideen der anderen angeregt werden zu können, werden die aufgeschriebenen Ideen nach einer vereinbarten Zeit an ein anderes Gruppenmitglied weitergegeben. So entwickelt jeder Teilnehmer eigene Ideen und bekommt gleichzeitig durch Ideen anderer neue Impulse.

Der Vorteil des 6-3-5 oder Brainwriting besteht darin, daß ein möglicher Konkurrenzdruck, wer denn nun mit den brilliantesten Ideen aufwartet, gar nicht erst entstehen kann. Für Teilnehmer, die lieber ruhig für sich nachdenken statt spontan und „vor aller Welt“ zu reden, sicherlich ein nicht zu unterschätzender Vorteil. Um diesen Vorteil zu gewährleisten, führen Sie beim Brainwriting eine zusätzliche Spielregel ein: „*nicht sprechen*“.

Im Titel für diese Technik sehen Sie eine Zahlenkombination: 6-3-5. Sie steht für den Ablauf bei dieser Technik:



Doch alles der Reihe nach:

- (a) präsentieren Sie kurz das Thema und die dazugehörige Ausgangsfrage;
 - (b) jeder schreibt nun drei eigene Ideen in die oberste Reihe des Formulars;
 - (c) haben alle ihre Ideen notiert, so gibt jeder sein Blatt an den rechten Nachbarn weiter - nach ungefähr fünf Minuten wird das sicherlich der Fall sein;
 - (d) jeder liest die notierten Ideen auf dem neuen Blatt und knüpft an die Vorschläge in der jeweiligen Spalte an - das ergibt die eigenen drei Ideen dieser Runde;
 - (e) wie bei (c) und (d) beschrieben werden noch vier weitere Runden durchgeführt, so daß am Ende alle 18 Felder eines Blattes ausgefüllt sind.
-

- Fällt einem Teilnehmer zu einer Spalte kein Vorschlag ein, so kann er das Feld freilassen oder eine vollkommen neue Idee eintragen.

Das 6-3-5 können Sie für jede Art von Ideensammlung verwenden - besonders gut eignet es sich für das Erfinden von Namen, Überschriften, Slogans usw. Mit dem 6-3-5 erhalten Sie innerhalb von ungefähr 30 Minuten mehr als hundert Ideen (6 Blätter á 18 Vorschläge = 108 Ideen).

Dabei sind Sie natürlich nicht auf das „6-3-5“ festgelegt:

- bei einer Gruppe mit mehr als 8 Teilnehmern führen Sie am besten zwei voneinander unabhängige Brainwritings durch, denn mehr als acht Runden lang Ideen zu produzieren, das wirkt schnell ermüdend;
- bei einer kleineren Gruppe, die sehr kreativ ist, werden Sie sich möglicherweise auf so etwas wie „4-5-3“ einigen: 4 Teilnehmer schreiben pro Runde jeweils 5 Ideen auf, und jede Runde dauert ungefähr 3 Minuten.

Damit Sie das Brainwriting gezielt auf Ihre Gruppensituation abstimmen können, finden Sie hier kein vorgefertigtes Formular. Einige Kästchen aufzuzeichnen, ist ja schnell getan - es kann also losgehen mit Ihrem ersten Brainwriting

Noch ein Tip: Nehmen Sie statt eines kleinen Zettels ein großes Blatt als Formular. Teilen Sie dieses in z.B. 6 x 3 Kästchen auf. Bitten Sie die Teilnehmer, ihre Ideen mit einem Marker in diese einzutragen. Nach diesen 6 Runden schneiden Sie die Kästchen aus und sortieren die 108 Ideen wie beim Problemrelief. So bekommen Sie die vielen Vorschläge mühelos in den Griff.

Motto für die nächste Mitgliederversammlung

<i>raus aus dem Sofa</i>	<i>aktiv werden</i>	<i>kurz & bündig</i>
<i>leg Dich nicht hin</i>	<i>Du wirst gebraucht</i>	<i>hast Du kurz Zeit für uns ?</i>
<i>leg Dich mit uns an</i>	<i>wir brauchen Dich</i>	<i>jetzt wird entschieden: kurz & bündig</i>
<i>leg Dich quer</i>	<i>Dringend gesucht: DU</i>	
<i>Denk quer - komm her</i>	<i>Du fehlst uns</i>	<i>knappe Entscheidungen: nicht ohne mich</i>
<i>wir wollen Querdenker</i>	<i>Du hast uns gerade noch gefehlt</i>	<i>gute Entscheidungen - nur mit mir</i>

Beispiel: 6-3-5 oder Brainwriting (eines von sechs Blättern)

Kopfstand-Technik

Mit der Kopfstandtechnik lernen Sie nun die erste echte Umweg-Technik kennen. Sie beruht auf zwei Prinzipien. Die kennen Sie schon aus der Fernsehserie „Lindenstraße“ bzw. der Mathematik:

- aus der Lindenstraße wissen Sie sicherlich von der Hausmeisterin Else Kling, daß es sich leichter über Mitmenschen lästern läßt als Gutes über sie zu sagen;
- und aus dem Mathematikunterricht kennen Sie bestimmt noch die Regel, daß $-1 \times -1 = +1$ ist.

Wie etwas nicht funktioniert, das Unzulängliche an Vorschlägen (meistens anderer) und wie eine Sache gründlich verdorben werden kann - das erkennen wir meistens schnell - wie man etwas nicht macht, dazu gibt es im allgemeinen viele Ideen. Dieses kreative Potential (Lindenstraße!) und die Tatsache, daß das Vermeiden von Negativem in der Regel Positives (Mathematik!) mit sich bringt, machen die Kopfstand-Technik aus. Der Umweg besteht eben darin, daß Sie Ihre Frage auf den Kopf stellen.

Hier nun Ihr Fahrplan für die Kopfstand-Technik:

-
- (a) rufen Sie zunächst die spontanen Ideen mit einem Brainstorming ab;
 - (b) formulieren Sie die Fragestellung in ihr Gegenteil um (Kopfstand-Frage);
 - (c) sammeln Sie zu dieser Kopfstand-Frage mit Hilfe eines Brainstormings Ideen und notieren Sie diese für alle sichtbar untereinander (Negativ-Ideen);
 - (d) legen Sie nun am besten eine Pause ein - so gewinnen Sie Abstand von diesem Negativ-Brainstorming;
 - (e) suchen Sie zu jeder negativen Idee nach Lösungen, genau diese zu vermeiden - schreiben Sie diese Lösungen neben die jeweiligen Negativ-Ideen (Positiv-Ideen).
-

Dem Schritt (b) sollten Sie besondere Beachtung schenken: die Kopfstand-Frage, die Sie hier aufstellen, muß nämlich zweckmäßig sein. Aus dem Abschnitt über „Fragen bei der Problemdefinition“ im ersten Kapitel wissen Sie vermutlich noch, daß eine Frage öffnend, zukunfts-

orientiert, positiv und persönlich sein muß, um viele Vorschläge hervorrufen zu können.

Die positive Formulierung der Kopfstand-Frage ist bei dieser Technik von großer Bedeutung. Deshalb sollten Sie bei der Umkehrung der Ausgangsfrage ins Gegenteil das Wort „nicht“ vermeiden. Würden Sie das „nicht“ nämlich verwenden, dann blieben Ihre Gedanken bei dem darauf folgenden Wort - also bei dem, was Sie gerade nicht tun sollen.

(Versuchen Sie einmal, nicht an einen Flamingo zu denken!)

Ein Beispiel zur Kopfstand-Technik:

Eine Wahlkampfkommission kehrt die Frage:



wie können wir viele Wähler überzeugen?

nicht in: wie können wir viele Wähler nicht überzeugen?

um, sondern in:



wie können wir viele Wähler vergraulen?

Die letzte Frage ist öffnend, zukunftsorientiert, positiv (d.h. ohne „nicht“) und persönlich.

Benennen Sie also auch Ihr Anti-Ziel positiv. Denn nur so erhalten Sie viele Negativ-Ideen. Ihr Umweg über die Umkehrung wird dann zu zahlreichen kreativen Vorschlägen führen.

Nun zu Ihrem Thema:

Vermerken Sie noch einmal Ihre konkrete Frage:

Formulieren Sie diese Frage jetzt in ihr Gegenteil um:



Notieren Sie jetzt in das graue Feld Ihre Ideen, die Ihnen auf diese Kopfstand-Frage einfallen - da der Platz kaum ausreichen wird, nehmen Sie einfach noch ein zusätzliches Blatt:

A writing area consisting of a vertical grey bar on the left and a grid of dashed blue lines on the right. The grey bar is approximately 120 pixels wide and 590 pixels high. The dashed lines form a grid of approximately 15 rows and 4 columns, with each row starting from the right edge of the grey bar.

Haben Sie genügend Ideen für die Kopfstand-Frage gesammelt - und anschließend auch eine kleine Pause gemacht?

Dann können Sie dazu übergehen, in den weißen Feldern Vorschläge zu notieren, wie Sie die jeweils links stehende Idee vermeiden können.

Nun werden Sie allein auf der vorhergehenden Seite mehr als 50 Ideen für Ihre Ausgangsfrage gefunden haben. Plus den Ideen, die auf Ihrem zusätzlichen Blatt stehen – eine stattliche Ausbeute, die Sie so erreicht haben – und sicherlich sind einige Ideen dabei, auf die Sie beim Brainstorming oder Brainwriting nicht gekommen sind, oder?

Noch eins: Sie werden bei der Kopfstand-Technik gemerkt haben, wieviel Spaß es macht, Else Kling zu spielen - und wie effizient es ist! Vorausgesetzt, Sie stellen die Frage auch wieder vom Kopf auf die Füße!

Einen anderen Umweg als den über die Umkehrung können Sie gleich mitmachen, jedoch zuvor noch ein Beispiel zur Kopfstandtechnik.

Wie können wir Mitglieder vergraulen?

nie benachrichtigen	Rundbrief	aber nicht regelmäßig (Überraschungseffekt!)
neue Ideen ablehnen	Ideenbörse veranstalten	Spielregeln auf Sitzungen einführen
Intrigen	klare Aufgabengebiete zuteilen	Psychologen hinzuziehen
Beitragserhöhungen	ankündigen - und dann zurückziehen	an Wirtschaftswachstum koppeln
AGs auflösen	bestehende AGs regelmäßig zu Sitzungen einladen	
Jubiläen vergessen	Kalender überprüfen	klare Zuständigkeiten schaffen
keine Einladungen	Adresskartei ausmisten	
Fachbegriffe	Abkürzungs- und Begriffs-Wörterbuch herausgeben	
Aufgaben zurückhalten	Aufgaben offen ausschreiben (schwarzes Brett für Aufgabe)	
Erfahrungen mißachten	Umfrage über Erfahrungen	Aktion „Alte betreuen Junge“
langweilige Einladungen	Werbeagentur einschalten	farbiges Papier
lange Reden	Redeschulung organisieren	Redezeitbegrenzung
Vereinsmeierei	Schnuppermitgliedschaft	
spärlich informieren	Informationen auf Diskette verteilen	Wandzeitung
triste Sitzungen	Sitzung im Grünen veranstalten (am See, als Fahrradtour)	
Cliquenwirtschaft	Neu-Mitglieder einen Monat lang zu Vorstandssitzungen einladen	
keine Pressearbeit	Kontakt zu Ortspresse verbessern	Lokalradio einladen
traditionelle Veranstaltungen	MV anders gestalten	komplett neues Team für Veranstaltungsvorbereitung
Vorstands-Streit	„Aufsichtsrat“ aus Neumitgliedern	
keine Diskussion	Themen kontrovers formulieren	Podiumsdiskussion als Einstieg

Beispiel: Kopfstand-Technik

Morphologischer Kasten

„Wie heißt der Kasten?“ - werden Sie sich jetzt fragen. Zugegeben, ein eigenartiger Name. Ein Blick ins Fremdwörterbuch verrät: „morphologisch“ heißt, daß es um die Gestalt von etwas geht. Der Kasten nun bildet ein Raster, in dem einzelne Merkmale Ihres Themas, also das, was die Gestalt ausmacht, eingetragen werden, um sie danach miteinander zu verknüpfen.

Den Umweg erreichen Sie beim morphologischen Kasten durch die Aufteilung des Problems in einzelne Bestandteile:

- zunächst zerlegen Sie einen komplexen Sachverhalt in Einzelelemente
- zu jedem Einzelelement nennen Sie einige Varianten
- die Varianten setzen Sie nun zu neuen Gesamtlösungen zusammen.

Anhand eines Beispiels können Sie sehen, wie durch diese Schritte neue Ideen entstehen (zwei mögliche Ergebnisse sind mit Hilfe von Strichen dargestellt):

Wie können wir unsere Öffentlichkeitsarbeit verbessern				
Einzelelemente		Varianten		
Durchführung	wer	Mitglieder	Vorstand	Werbeagentur
Zeitpunkt	wann	vor der Kommunalwahl	Jahresbeginn	nach den Sommerferien bei schönem Wetter
Art	was	Fahrradralley zu kommunalpolitischen Brennpunkten	Kommunalpolitisches Aktionsprogramm	Vereinsbörse auf der Aktionswoche
Medium	wie	lokaler Rundfunk	Persönliche und schriftliche Einladungen	Plakate, lokale Presse

Beispiel: morphologischer Kasten

Der Ablauf für einen morphologischen Kasten sieht im einzelnen so aus:

- (a) führen Sie ein kurzes Brainstorming durch, um die spontanen Ideen zu erhalten;
 - (b) bestimmen Sie einige Einzelelemente Ihres Themas -
das können Komponenten, Teilfunktionen, Phasen oder Antworten auf W-Fragen (wer, wie, was, wann, wo) sein
schreiben Sie diese untereinander auf;
 - (c) bestimmen Sie nun zu jedem Einzelelement einige Varianten -
das können Ausgestaltungen, Ausprägungen oder Möglichkeiten sein -
schreiben Sie diese in eine Reihe neben das dazugehörige Einzelelement;
 - (d) kombinieren Sie nun die Varianten miteinander - nehmen Sie dabei genau eine Variante aus jeder Zeile: so erhalten Sie Ihre Lösungsmöglichkeiten.
-

- Erfahrungsgemäß reicht es aus, wenn Sie 5-7 Einzelelemente und zu jedem Einzelelement 3-5 Varianten finden.

Ein Ergebnis aus dem Beispiel ist, daß

Mitglieder nach den Sommerferien bei schönem Wetter eine Fahrrad-Rallye zu kommunalpolitischen Brennpunkten organisieren, die sie mit Plakaten und Anzeigen in der lokalen Presse ankündigen.

ein weiteres, daß

der Vorstand vor der Kommunalwahl im Rahmen einer Aktionswoche eine Vereinsbörse organisiert, zu der die örtlichen Vereine und Initiativen in persönlichen Gesprächen und schriftlich eingeladen werden.

Das sind nur zwei von vielen Möglichkeiten, die sich durch diesen morphologischen Kasten auftun. Allein mit diesem Beispiel (bei vier Einzel-elementen und je drei Varianten) ergeben sich 81 Ideen; bei fünf Einzelelementen und je vier Varianten hätten Sie schon mehr als 1000 Ideen produziert.

Sie sehen, auch der Umweg über die Zerlegung Ihres Themas in einzelne Elemente ist sehr kreativ.

Aber es ist nicht nur die Art des Umweges, durch den sich der morphologische Kasten von der Kopfstand-Technik unterscheidet (Zerlegung statt Umkehrung). Auch die Denkeigenschaften, die angesprochen werden, sind andere: bei der Kopfstand-Technik ist es eher die Intuition, beim morphologischen Kasten eher das faktenorientierte Denken. So wird es Sie kaum verwundern, daß der morphologische Kasten vor allem für die Entwicklung technischer Geräte geschaffen wurde.

Unabhängig von der Herkunft können Sie dieses Verfahren freilich für alle Themen verwenden - das eben gezeigte Beispiel belegt das.

Was den Personenkreis angeht, mit dem Sie den innovativen Prozeß durchführen, sollten Sie allerdings einen Punkt in Betracht ziehen:

- gerade für diejenigen, denen faktenorientiertes Denken mehr liegt als intuitives „Spinnen“ (so wird es häufig von ihnen empfunden), stellt der morphologische Kasten ein ideales Instrument in der Kreativ-Phase dar;
- für diejenigen aber, die lieber intuitiv improvisieren, bedeutet diese Technik vielfach ein „Zwangsmuster“, das ihrer Phantasie die Freiheit nimmt.

Beachten Sie beim Einsatz des morphologischen Kastens diese Punkte, damit Sie eine Technik wählen, die auf Ihre Teilnehmer zugeschnitten ist. (Über die Auswahl von Kreativ-Techniken werden Sie am Ende dieses Kapitels weitere Hinweise bekommen.)

Wenden Sie den morphologischen Kasten nun einmal auf Ihr Thema an - Sie werden sehen, daß Sie größtenteils andere Ergebnisse erzielen als mit der Kopfstand-Technik.

Dazu können Sie das Formular auf der übernächsten Seite gern benutzen:

Gehen Sie so vor, wie der Ablauf beschrieben worden ist - tragen Sie auf dem Formular erst die Einzelelemente in das graue, dann die Varianten in das weiße Feld ein. Die Lösungsmöglichkeiten notieren Sie bitte auf einem gesonderten Blatt.

Wenn Sie das durchgeführt haben, werden vor Ihnen so viele Ideen liegen, daß Sie diese gar nicht bewältigen können. Schreiben Sie deshalb nicht alle Möglichkeiten auf, die sich aus dem morphologischen Kasten ergeben, sondern ungefähr fünfzig, die Ihnen besonders gut geeignet scheinen - sind es wirklich andere Ergebnisse als die aus der Kopfstand-Technik?

Übrigens können Sie noch vollkommen andere Ideen mit der nun folgenden Umweg-Technik erzielen - lassen Sie sich überraschen!

Ihr Thema:

Einzelelemente	Varianten			

Semantische Intuition

Mit einem Bein im Thema, mit dem anderen auf Abwegen - das kennzeichnet den Umweg, den Sie bei der semantischen Intuition machen. Die Technik beruht auf der Erkenntnis, daß neuartige Lösungen dann gefunden werden können, wenn bisher getrennte Erfahrungsbereiche miteinander verknüpft werden.

Wörter aus Ihrem Themenbereich und aus einem fremden Bereich setzen Sie dabei zu neuen Begriffen zusammen. Deren Bedeutung (Semantik gleich: Bedeutung von Begriffen - daher der Name dieser Technik) eröffnet Ihnen zusätzliche Blickwinkel, also den Weg zu neuen Ideen.

-
- (a) sammeln Sie fünf Substantive, die Ihnen gerade spontan einfallen;
 - (b) machen Sie ein kurzes Brainstorming zu der Ausgangsfrage aus Ihrem Themenbereich;
 - (c) sammeln Sie nun fünf Substantive aus Ihrem Themenbereich;
 - (d) erzeugen Sie 4 - 7 Wortneuschöpfungen aus zusammengesetzten Substantiven, indem Sie je ein Substantiv aus beiden Bereichen - (a) und (c) - miteinander kombinieren;
 - (e) sammeln Sie zu jedem zusammengesetzten Substantiv Ideen:
 - welche Eigenschaften kann dieses neue „Ding“ haben?
 - wofür kann es eingesetzt werden?
 - welche Assoziationen haben Sie bei dem Begriff?
 - (f) wenden Sie jede dieser gefundenen Ideen auf Ihre Ausgangsfrage an.

-
- Abwechslungsreicher gestalten Sie diese Technik, wenn Sie nach jeder Wortneuschöpfung die davon ausgehenden Ideen sammeln, bevor Sie die nächste Zusammensetzung vornehmen.

Ein Beispiel dazu? Kein Problem:

stellen Sie sich vor, Sie wollen die nächste Mitgliederversammlung attraktiver gestalten. Die semantische Intuition kann dann so aussehen (auf das Brainstorming wird hier ausnahmsweise verzichtet):

Wie können wir die nächste Mitgliederversammlung attraktiver gestalten?



1. Zusammensetzung

Samba-Rede

zündend

der alte Vorstand wird mit einem Feuerwerk verabschiedet

Rio

unter den anwesenden Mitgliedern wird ein Flug nach Brasilien verlost

Schrittfolge

nach jedem Beschluß rückt der Vorstands-Tisch auf die Mitglieder zu

Karneval

Jubilare werden mit „wolle mer se reilasse“ begrüßt

Rhythmen

vor jedem Tagesordnungspunkt wird eine Pause eingelegt

Kostüme

der Kassenwart verkleidet sich als Bankräuber

mit Elan

jede Begrüßungsrede darf nur eine Minute dauern

Copacabana

Claudia zeigt zu Beginn ihre Urlaubs-Dias aus New-York

konditionsstark

für alle, die bis zum Ende bleiben, gibt's ein Abschiedsgetränk

Beispiel: semantische Intuition

Die Bezüge zur Ausgangsfrage finden Sie neben den Assoziationen - und vorher könnte es mit Begriffen wie „Abstimmungs-Fahrrad“ oder „Einladungs-Hafen“ weitergehen.

An dem Beispiel können Sie auch sehen, daß die Ideen nicht unmittelbar aus den Assoziationen folgen müssen: so hat die Copacabana erst einmal nichts mit New York zu tun - über den Zwischengedanken „Urlaub“ allerdings schon. Und da jede Idee erlaubt ist, gilt auch diese!

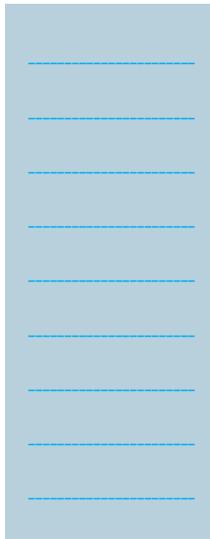
Doch nun sind Sie an der Reihe, es geht um Ihr Thema!

die beliebigen Substantive:

die Substantive aus dem Themenbereich:

Schreiben Sie für Ihre erste Zusammensetzung die Eigenschaften, Assoziationen, Verwendungsmöglichkeiten usw. in das graue Feld auf der nächsten Seite.

Zusammensetzung:



Verwenden Sie bitte für die weiteren Zusammensetzungen ein eigenes Blatt. Erst wenn Sie zu mehreren Wortneuschöpfungen Ideen gesammelt haben, sollten Sie dazu übergehen, diese auf Ihre Ausgangsfrage zu übertragen - dazu steht Ihnen das weiße Feld zur Verfügung.

Und hierbei kann es Ihnen durchaus passieren, daß auch schon die Zusammensetzung selber Sie auf eine neue Idee bringt, ohne daß weitere Überlegungen dazu notwendig sind.

Genau das macht eine Stärke dieser Technik aus - und um das ganze Potential an Ideen zu verwerten, das mit ihr aufgedeckt werden kann, sollten Sie auch noch den zusätzlichen Umweg über Assoziationen, Eigenschaften und weitere Ideen, die Ihnen bei den zusammengesetzten Wörtern einfallen, gehen.

Denn eines haben Sie jetzt bestimmt schon gemerkt: Umwege lohnen sich.

Reizwort-Analyse

Erinnern Sie sich noch an das Beispiel mit der Ampel und der Kettenreaktion - als nämlich Leo Szilard das Umspringen der Ampel von „rot“ auf „gelb“ auf „grün“ auf das eigentliche Problem - die Atomphysik - übertrug. Und das, obwohl Ampeln und Atomphysik erst einmal wenig miteinander zu tun haben.

Hier haben Sie schon das Prinzip der Reizwort-Analyse: der Ideen-Kick stammt aus einem völlig fremden Bereich. Die Einfälle daraus werden anschließend auf die Ausgangsfrage bezogen - und das kann manchmal sehr schnell gehen.

Und so läuft eine Reizwort-Analyse ab:

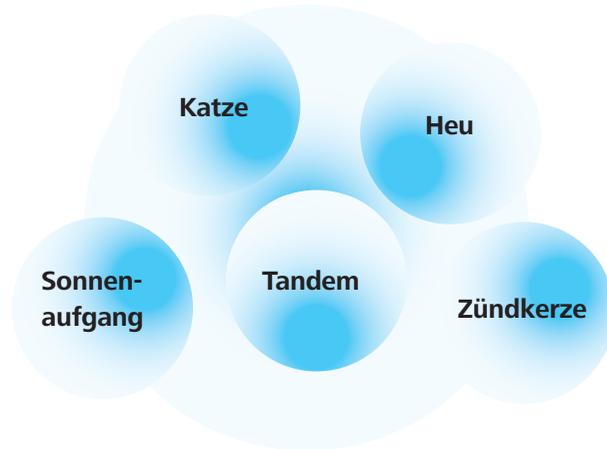
-
- (a) stellen Sie mit einem kurzen Brainstorming die spontanen Ideen sicher;
 - (b) sammeln Sie nun fünf Begriffe beispielsweise aus Pflanzenwelt, Tierreich oder Technik;
 - (c) tragen Sie Ideen zu jedem dieser Begriffe, z.B. nach typischen Eigenschaften, Funktionen, Aussehen, Fähigkeiten zusammen;
 - (d) verbinden Sie diese typischen Eigenarten mit Ihrer Ausgangsfrage.

-
- Die Begriffe in Schritt (b) können natürlich auch aus anderen Bereichen stammen - in der Praxis haben sich Pflanzenwelt, Tierreich und Technik als geeignet herausgestellt.

Bei der Reizwort-Analyse versuchen Sie also, durch Analogien aus einem möglichst entfernten Bereich neue Ideen für Ihr Thema zu finden. Je entfernter die Begriffe sind, umso neuartiger werden Ihre Ideen sein.

Dazu ein Beispiel, bei dem es darum geht, ein Vereinsbüro gefälliger einzurichten:

Wie können wir das Vereinsbüro gefälliger einrichten ?



Katze

kann im Dunkeln sehen
hat Krallen
ist anschmiegsam
mag Milch
ihr Fell glänzt
geht leise
würde Whiskas kaufen

neue Beleuchtung: Spot-Leuchter
Garderobenständer anschaffen
Ledersofa gegen Plüschsessel austauschen
Kühlschrank für kühle Getränke
neue Poster für die Wände
kleine Teppiche im Laufbereich auslegen
gemeinsame Kasse für Kuchen

Beispiel: Reizwort-Analyse

... und so geht das mit den anderen vier Begriffen weiter.

Versuchen Sie nun, zu Ihrer Frage eine Reizwort-Analyse durchzuführen. Führen Sie dabei erst für alle fremden Begriffe den Schritt (c) („Ideen zu jedem Begriff“) durch, bevor Sie die Verknüpfung zu Ihrer Ausgangsfrage herstellen. So schaffen Sie es, sich vollkommen von Ihrem Thema zu lösen: der Umweg ist damit geschafft.

Noch ein Tip: um im Schritt (b) auf Begriffe zu kommen, die möglichst weit von Ihrem eigentlichen Thema entfernt sind, können Sie die Reizwort-Analyse auch zu einem kleinen Spiel umgestalten:

Zwei Gruppen spielen dabei gegeneinander. Eine Gruppe nennt einen Begriff, der keinen offensichtlichen Bezug zum Thema hat. Die andere Gruppe versucht daraufhin, eine Beziehung zum Thema zu finden und daraus Lösungsmöglichkeiten für die Ausgangsfrage zu entwickeln. Ist sie damit erfolgreich, wechseln die Rollen.

Da bei dieser Version sehr viele Ideen in kurzer Zeit genannt - aber nicht notiert - werden, sollten Sie sicherstellen, daß die Vorschläge durch ein Protokoll festgehalten werden.

Auswahl von Kreativ-Techniken

In diesem Kapitel haben Sie bisher mehrere Kreativ-Techniken kennengelernt. Diese Techniken unterscheiden sich erheblich, z.B. in Bezug auf die benötigte Zeit, auf die Art des Umweges, auf die Eignung zu Gruppen- oder Einzelarbeit usw.

Für Sie bedeutet das, entsprechend der Situation, in der Sie die Kreativ-Phase durchführen, eine passende Technik auszuwählen.

Die Tabelle auf der nächsten Seite soll Ihnen dabei helfen.

Einige Punkte in dieser Tabelle sind hier noch kurz erläutert:

verfügbare Zeit

knapp	zwischen 10 und 30 Minuten - die Kreativ-Phase hat untergeordneten Charakter
genügend	zwischen 1 Stunde und mehr als einem Tag - die Kreativ-Phase steht - wie beim innovativen Prozeß üblich - im Mittelpunkt

verfügbare Arbeitsmittel

vollständig	Pinnwände, Moderationskarten, Flip-Chart, Marker, Klebepunkte
eingeschränkt	nur Tafel, Flip-Chart oder Overhead-Projektor

Wahrnehmungspräferenz

detailorientiert	Neigung zu schrittweisem, geordneten Denken in Reihenfolgen
konzeptorientiert	Neigung zu spontanem, ungeordneten Denken in Sprüngen

Protokoll

automatisch	ein schriftliches Protokoll ergibt sich zwangsläufig aus der Art der Technik
-------------	--

Sie haben nun genügend Techniken zur Verfügung, um Kreativ-Phasen erfolgreich und abwechslungsreich zu gestalten. Viele neue Ideen werden die Gegenleistung für die Umwege sein, die Sie mit Hilfe der Kreativ-Techniken gehen.

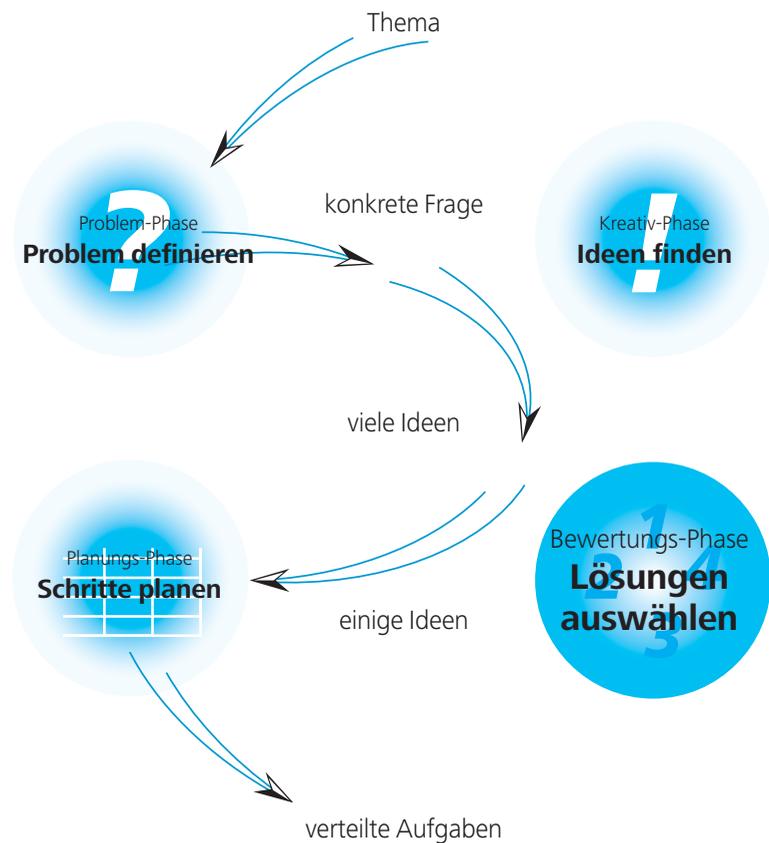
Durch jede Technik haben Sie wahrscheinlich mehr als hundert Ideen erhalten - sie alle umzusetzen, wird wohl nicht möglich sein: Zeit, Geld, Energie, Mitarbeiter/-innen usw. sind ja nur begrenzt verfügbar. Wie Sie aus vielen Ideen einige auswählen können, dazu mehr im nächsten Kapitel.

Du siehst Dinge und fragst:
„warum?“

Aber ich träume von Dingen,
die es noch nie gegeben hat
und sage:
„warum nicht?“

George Bernhard Shaw

Lösungen auswählen



**Ziel der dritten Phase:
„Lösungen auswählen“**

Führen Sie sich noch einmal das Motto der vorhergehenden Kreativ-Phase vor Augen: „Quantität vor Qualität“ hieß es da - und das Ergebnis liegt nun vor Ihnen: jede Menge Ideen.

In dieser dritten Phase sollen diese Ideen mit dem Ziel bewertet werden, einige von ihnen als Lösungen auszuwählen. Doch eindeutige Verfahren um herauszufinden, welche Ideen denn nun die besten sind, die gibt es nicht. Solche Verfahren kann es auch gar nicht geben, schließlich hängt die Tauglichkeit von Lösungen immer von den Zwecken ab, für die sie angewandt werden sollen.

Erwarten Sie also von den Bewertungs-Techniken keine objektiven Resultate, die Ihnen jede weitere Entscheidung abnehmen. Ja, aber was denn dann?

Statt um die exakte Ermittlung einer bestimmten Lösung, die keine Diskussionen mehr zulässt, geht es in dieser dritten Phase gerade darum, die Maßstäbe, die Sie für Ihr Thema als relevant erachten, zu diskutieren - und diese Diskussion ist außerordentlich wichtig.

Gehen Sie noch einmal zurück zu Ihrer Ausgangsfrage, die Sie am Ende der ersten Phase aufgestellt haben.

Welche Eigenschaften sollte eine Lösung für diese Frage Ihrer Meinung nach haben?

Eine Lösung sollte sein:

Sollten Ihnen wider Erwarten keine Kriterien für Ihre Lösung eingefallen sein, hier eine kleine Auswahl an möglichen Antworten. Entscheiden müssen aber Sie allein! Deshalb können Sie beim Anschauen der folgenden Kriterien ja gleich ankreuzen, welche auch für Ihre Lösung in Frage kommen - zusätzlich zu denen, die Sie vielleicht eben schon notiert haben.

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> akzeptabel | <input type="checkbox"/> gerecht | <input type="checkbox"/> relevant |
| <input type="checkbox"/> allein durchführbar | <input type="checkbox"/> gewerkschaftsorientiert | <input type="checkbox"/> religiös |
| <input type="checkbox"/> allgemeinverständlich | <input type="checkbox"/> glaubhaft | <input type="checkbox"/> schmackhaft |
| <input type="checkbox"/> angenehm | <input type="checkbox"/> interessant | <input type="checkbox"/> schwungvoll |
| <input type="checkbox"/> anwendbar | <input type="checkbox"/> konkret | <input type="checkbox"/> solidarisch |
| <input type="checkbox"/> arbeitnehmerfreundlich | <input type="checkbox"/> kurzfristig einsetzbar | <input type="checkbox"/> sozialverträglich |
| <input type="checkbox"/> aufregend | <input type="checkbox"/> legal | <input type="checkbox"/> spektakulär |
| <input type="checkbox"/> ausländerfreundlich | <input type="checkbox"/> leicht | <input type="checkbox"/> teilnehmerorientiert |
| <input type="checkbox"/> behindertengerecht | <input type="checkbox"/> medienwirksam | <input type="checkbox"/> tolerant |
| <input type="checkbox"/> direkt wirkend | <input type="checkbox"/> mehrheitsfähig | <input type="checkbox"/> überprüfbar |
| <input type="checkbox"/> effizient | <input type="checkbox"/> modern | <input type="checkbox"/> überraschend |
| <input type="checkbox"/> einfach | <input type="checkbox"/> nachprüfbar | <input type="checkbox"/> umweltverträglich |
| <input type="checkbox"/> erschütternd | <input type="checkbox"/> nachvollziehbar | <input type="checkbox"/> ungewöhnlich |
| <input type="checkbox"/> familienfreundlich | <input type="checkbox"/> natürlich | <input type="checkbox"/> vertraut |
| <input type="checkbox"/> finanzierbar | <input type="checkbox"/> neu | <input type="checkbox"/> vorschriftsgemäß |
| <input type="checkbox"/> frauenfördernd | <input type="checkbox"/> ökologisch | <input type="checkbox"/> wiederholbar |
| <input type="checkbox"/> friedlich | <input type="checkbox"/> originell | <input type="checkbox"/> wirkungsvoll |
| <input type="checkbox"/> gemeinnützig | <input type="checkbox"/> plausibel | <input type="checkbox"/> wirtschaftlich |
| <input type="checkbox"/> gemütlich | <input type="checkbox"/> praktisch | <input type="checkbox"/> wissenschaftlich |
| <input type="checkbox"/> genußvoll | <input type="checkbox"/> realisierbar | <input type="checkbox"/> wohltuend |

Entscheiden Sie sich nun für diejenigen Kriterien, die für Sie im Hinblick auf Ihre Ausgangsfrage das größte Gewicht haben sollen - und diskutieren Sie mit Ihren Mitstreiter/-innen darüber. Dabei wird es kaum zu *einer* „Hitliste“ kommen, die über jede Kritik erhaben ist. Tauschen Sie Argumente für und gegen einzelne Kriterien aus - und lassen Sie sich dafür genügend Zeit.

Bevor Sie also zu den einzelnen Bewertungs-Techniken übergehen, sollten Sie hier noch Ihre drei wichtigsten Kriterien notieren:

3-Stufen-Filter

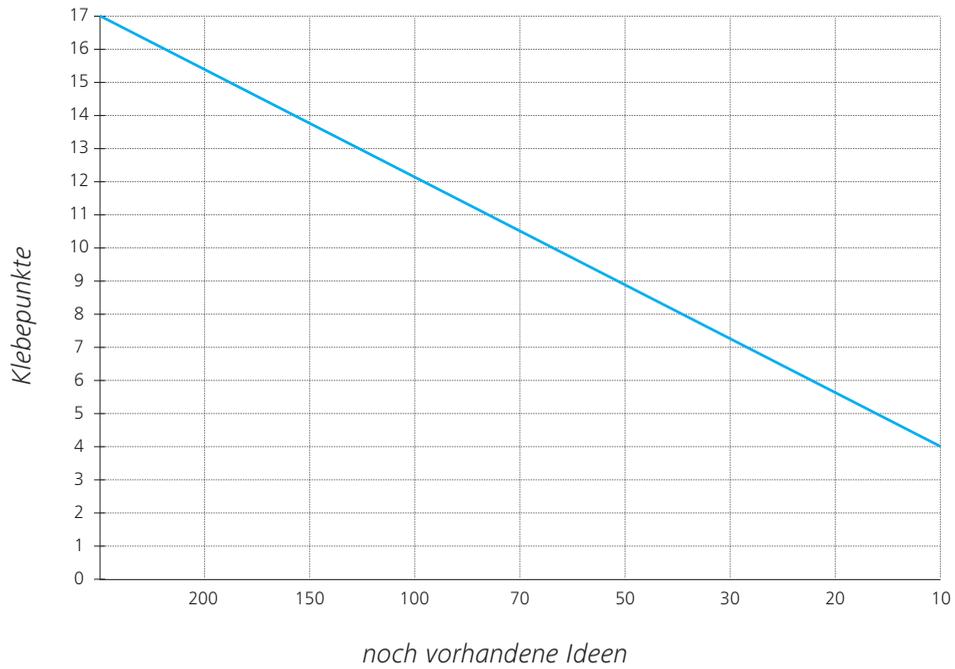
Auf der vorhergehenden Seite haben Sie die Kriterien ausgewählt, die für Ihre Lösung wesentlich sind. Mit Hilfe dieser Kriterien können Sie die Vielzahl an Ideen in drei Stufen auf ein überschaubares Maß reduzieren. Dazu begutachten Sie anhand Ihrer Kriterien die Ideen.

Dafür haben sich zwei Verfahren als zweckmäßig erwiesen:

- (1) anhand der Schulnoten von „eins“ bis „sechs“ bewerten Sie jede Idee. Haben alle Gruppenmitglieder das getan, werden die Noten addiert. Nur Ideen mit niedriger Summe kommen in die nächste Runde.
- (2) mit Hilfe von Klebepunkten markieren („punkten“) Sie diejenigen Ideen, die Ihrer Meinung nach das jeweilige Kriterium erfüllen. Dabei dürfen Punkte gehäufelt werden - nur Ideen mit einem Punkt (in der 1. Runde) oder mehreren Punkten (in allen Runden) kommen weiter.

-
- (a) in der ersten Runde lassen Sie alle vorhandenen Ideen durch den Filter des wichtigsten Kriteriums laufen;
 - (b) in der zweiten Runde stehen nur noch die Ideen zur Auswahl, die den ersten Durchgang erfolgreich überstanden haben, in der dritten nur noch diejenigen, die beide Runden überstanden haben - dabei wenden Sie das zweite bzw. dritte Kriterium an.

-
- Verwenden Sie für die Runden eines der oben genannten Verfahren;
 - gehen Sie nach dem zweiten Verfahren („punkten“) vor, dann können Sie sich an dem folgenden Diagramm orientieren, um die Anzahl der Punkte, die an jeden Teilnehmer ausgegeben werden, zu bestimmen:



Eröffnen Sie jede Runde mit der Frage:

„welche Ideen sind ...?“

- setzen Sie nacheinander Ihre Kriterien in die Frage ein.

Wollen Sie zum Beispiel die folgenden drei Kriterien einsetzen:



Beispiel: 3-Stufen-Filter

dann werden genau die Ideen übrigbleiben,

die mehrheitsfähig, arbeitnehmerfreundlich und auch wirkungsvoll sind.

In den meisten Fällen reichen drei Stufen aus, um zwischen drei und sieben Ideen zu bekommen. Sollten allerdings nach den drei Stufen noch mehr als zehn Ideen zurückbleiben, dann nehmen Sie ein oder zwei weitere Kriterien, die für Sie von Bedeutung sind. Machen Sie dann aus dem 3-Stufen-Filter ganz einfach einen 4-Stufen-Filter.

Jetzt können Sie darangehen, die vielen Ideen, die Sie mit Hilfe der Kreativ-Techniken gefunden haben, überschaubar zu machen.

Denken Sie dabei daran: dieses Filtern ist kein mathematischer Rechenprozeß, sondern das Ergebnis der Diskussionen um Ihre ausgewählten Kriterien.

Abschätzungs-Verfahren

Mit der 3-Stufen-Technik haben Sie ein Verfahren kennengelernt, um die Ideenmenge zu reduzieren. Ergänzend dazu helfen Ihnen die sogenannten Abschätzungs-Verfahren, um zwischen wenigen verbleibenden Ideen zu entscheiden. Denn die ungefähr fünf Ideen, die nach dem Stufen-Filter zurückbleiben, haben Sie ja noch nicht näher unter die Lupe genommen. Genau das leisten aber die Abschätzungs-Verfahren.

Ihre Ideen bewerten Sie jetzt noch einmal nach wichtigen Kriterien. Dabei geht es sowohl um das Erstellen einer Rangfolge anhand der Vergabe von Punkten oder Noten, als auch darum, die jeweiligen Stärken Ihrer Ideen inhaltlich zu besprechen.

Abschätzungs-Verfahren können Sie auf zwei verschiedene Weisen durchführen:

- (1) zum einen als System zur Berechnung der besten Idee
(Berechnungs-System)

- (2) zum anderen als Ausgangspunkt für eine inhaltliche Diskussion und Abwägung
 - ausgehend von Ihren eigenen Kriterien
(Kriterien-Katalog)
 - ausgehend von Kategorien (das sind vorgegebene Kriterien)
(Kategorien-Analyse)

Wenden Sie beide Arten von Abschätzungs-Verfahren an, so können Sie Ihre Ideen quantitativ (per Rangfolge) und qualitativ (per Stärken-Bilanz) untersuchen.

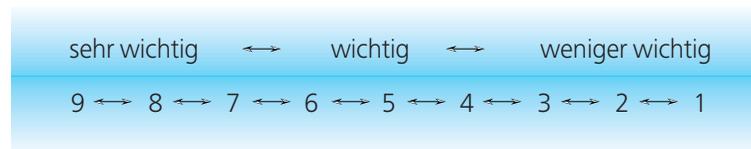
Auf den nächsten Seiten werden diese Verfahren näher vorgestellt.

Berechnungs-System

Durch das Berechnungs-System stellen Sie fest, welche der aus der Stufen-Technik hervorgegangenen Ideen für Ihre Fragestellung am geeignetsten sind. Das Ergebnis der Berechnung ist *eine* Hilfe für Ihre Entscheidung, Lösungen auszuwählen.

Als Plan verwenden Sie am besten ein Raster, das Sie aus Ihren Ideen (in den Zeilen) und Ihren drei Kriterien (in den Spalten) bilden. Gehen Sie dann folgendermaßen vor:

-
- (a) gewichten Sie Ihre drei Ideen mit Werten entsprechend der nachstehenden Skala:



- (b) vergeben Sie anhand jedes Kriteriums für jede Idee Schulnoten; addieren Sie anschließend die Noten aller Gruppenmitglieder.
- (c) multiplizieren Sie die Summe mit dem in Schritt (a) festgelegten Wert, der die Idee gewichtet;
- (d) addieren Sie für jede Idee die Ergebnisse aus den drei Kriterien, und legen Sie die Rangfolge danach fest, welche Idee die geringsten Punkte hat.

Sie haben es sicherlich bereits gemerkt: auch dieses Verfahren besteht nicht aus purer Rechnerei - schließlich will darüber diskutiert werden, wie die drei Kriterien gewichtet werden, denn diese Wertung ist für das Ergebnis ausschlaggebend.

Zur Verdeutlichung des Verfahrens sehen Sie hier ein Beispiel.

Es geht dabei um die mit der „semantischen Intuition“ gefundenen Ideen zur attraktiven Gestaltung der nächsten Mitgliederversammlung - Sie erinnern sich? - dabei wurde angenommen, daß die Finanzierbarkeit sehr wichtig, das Spektakuläre entscheidend und die Personalfrage weniger wichtig ist.

Wie gestalten wir die nächste Mitgliederversammlung ?

	spektakulär			finanzierbar			wenig personalintensiv			ges.	
	Wert: 5	Σ	=	Wert: 9	Σ	=	Wert: 3	Σ	=		
alten Vorstand mit Feuerwerk verabschieden	2 2 3 3 2	12	60	3 3 3 2 4	15	135	2 3 3 2 3	13	39	234	④
Flug nach Brasilien verlosen	1 1 1 1 2	6	30	6 5 5 1 6	23	207	2 2 2 1 2	9	27	264	⑥
Kassenwart verkleidet sich als Bankräuber	3 2 1 2 2	10	50	3 2 3 2 2	12	108	2 1 2 2 1	8	24	182	③
Abschiedsgetränke für alle, die bis zum Ende bleiben	3 2 2 3 3	13	65	3 4 3 2 3	15	135	4 3 3 3 4	17	51	251	⑤
Claudia zeigt New York Dias	4 1 4 3 4	16	80	2 2 1 1 2	8	72	2 2 3 1 1	9	27	179	②
Begrüßungsreden nur eine Minute	2 3 3 3 4	15	75	1 1 1 1 1	5	45	1 1 1 1 1	5	15	135	①

Noten eintragen
Summe der Noten
diese mit Wert multiplizieren

Summe der farbigen Felder
sich daraus ergebende Rangfolge

Beispiel: Berechnungs-System

Das rechnerische Ergebnis ist gut nachvollziehbar: der Vorschlag der Flugverlosung, der beim wichtigsten Kriterium (Finanzierbarkeit) am schlechtesten abschneidet, landet auf dem hintersten Platz - und der Vorschlag „Dia-Show“ erreicht einen vorderen Rang, da er bei allen Kriterien gut abschneidet, usw.

Doch beim reinen Berechnen kann es nicht bleiben - das läßt sich auch an dem Beispiel zeigen. Schauen Sie sich noch einmal die Bewertungen für die Finanzierbarkeit der Flugverlosung und für das Spektakuläre der Dia-Show an: dort gibt es jeweils einen „Ausreißer“. Stammt die „1“ vielleicht von jemandem, der die Dias schon gesehen hat bzw. schon einen Sponsor für die Flugreise im Auge gefaßt hat?

Sie sehen auch hier - der Austausch von Argumenten zu den einzelnen Punkten ist entscheidend, nicht die Mathematik. Deshalb wird es bei den nächsten beiden Verfahren um Möglichkeiten gehen, diesen Austausch durchzuführen.

Und Ihre Ideen? Mit dem Formular auf der nächsten Seite können Sie beginnen, Noten zu verteilen.

Berechnungs-System: Formular

	Wert: ...	Σ	=	Wert: ...	Σ	=	Wert: ...	Σ	=	ges.



Summe der farbigen Felder
sich daraus ergebende Rangfolge

Noten eintragen
Summe der Noten
diese mit Wert multiplizieren

Kriterien-Katalog

Auf den vorangegangenen Seiten haben Sie das Ideen- Kriterien-Raster als Mittel eingesetzt, um die Rangfolge der Ideen zu berechnen. Dasselbe Raster können Sie jetzt nutzen, um einen Überblick über den Stellenwert Ihrer Ideen anhand Ihrer ausgewählten Kriterien zu bekommen.

Als Beispiel sehen Sie hier ein solches Raster für dasselbe Thema wie im letzten Abschnitt.

Wie gestalten wir die nächste Mitgliederversammlung ?			
	spektakulär	finanzierbar	wenig personalintensiv
alten Vorstand mit Feuerwerk verabschieden	ehrt den Vorstand macht was her	?	ein paar Feuerwerker (Feuerwehr?)
Flug nach Brasilien verlosen	hat noch niemand gemacht zieht viele Leute an	Lose werden verkauft	Kinder können Lose verteilen
Kassenwart verkleidet sich als Bankräuber	als Gag hervorragend Ludwig ist der Typ dafür	wenn Rudi Kostüm besorgt	nur Ludwig
Abschiedsgetränk für alle, die bis zum Ende bleiben	Wink mit dem Zaunpfahl gibt am Ende gute Stimmung	wenn's nur ein Bier ist	Bedienungen Buffet aufstellen
Claudia zeigt New York Dias	die Fotos sind prima was für's Auge	kostet nichts	Claudia und ihr Diaprojektor
Begrüßungsreden nur eine Minute	was gegen die Bonzen beweist Gleichberechtigung	das kostet uns gar nichts	ein Mutiger

Beispiel: Kriterien-Katalog

Um die Vorteile der Ideen einschätzen zu können, werden Sie auch darüber sprechen, wie Lösungen konkret aussehen. Denn schließlich ist die mögliche Ausgestaltung der Ideen für deren Bewertung unerlässlich.

Achten Sie allerdings darauf, daß Sie dabei nicht schon in die Realisierungs-Phase eintreten, also bereits Maßnahmen planen - sondern daß Sie innerhalb der Bewertungs-Phase bleiben, also Lösungen auswählen.

Haben Sie sowohl das Berechnungs-System als auch den Kriterien-Katalog auf Ihr Thema angewandt, dann können Sie ja die Ergebnisse (Zahlen und Inhalte) miteinander vergleichen - und ggf. eines der beiden Verfahren noch einmal durchführen. So können Sie den Einfluß des Diskussionsprozesses auf die Rangfolge genau nachvollziehen.

Kategorien-Analyse

Mit dem Kriterien-Katalog aus dem vorhergehenden Abschnitt haben Sie die Vorteile Ihrer Ideen anhand Ihrer Kriterien herausgearbeitet. Die Kategorien-Analyse unterscheidet sich davon in beiden Merkmalen:

- sie bilanziert nun auch mögliche Schwächen der Ideen, und
- die Kriterien sind vorgegeben (Kategorien):
 - Probleme und Widerstände, die bei der Umsetzung der Idee entstehen können
 - Positive Folgen und Wirkungen, die sich aus der Umsetzung der Idee ergeben
 - Partner und Verbündete, um die Idee umzusetzen
 - erste Maßnahmen, um die Idee zu realisieren

In einem 4er-Raster werden die Ideen einzeln nach diesen Kategorien geprüft. Als Beispiel sehen Sie hier die Kategorien-Analyse für die Idee „Begrüßungsreden nur eine Minute“ (Ausgangsthema war die attraktive Gestaltung der Mitgliederversammlung):

Begrüßungsrede nur eine Minute

Redner wollen mehr Redezeit

„das war noch nie so“

Vielredner springen ab

Offizielle nehmen
das persönlich

Absage an Rituale

keine Langeweile
zu Versammlungsbeginn

Versammlung kommt
sofort 'zur Sache'

Mitglieder werden motiviert

**Probleme
Widerstände**

**positive Folgen
Wirkungen**

**Partner
Verbündete**

**Maßnahmen
erste Schritte**

„einfache“ Mitglieder

Vorstand

Familien der Mitglieder

prägnante Redner

„fast alle“

vorher begründen

Redner um Erlaubnis fragen

sich bei anderen
Organisationen erkundigen

schon in Einladung
darauf hinweisen

Beispiel: Kategorien-Analyse

Durch diese Kategorien-Analyse leisten Sie zweierlei:

- einerseits gehen Sie sicher, keine gravierenden Nachteile zu übersehen,
- andererseits bereiten Sie sich auf mögliche Einwände vor - und auch darauf, wie Sie denen begegnen können.

Jetzt können Sie Ihre Ideen also noch einmal auf Herz und Nieren prüfen - nehmen Sie sich ein Blatt, zeichnen Sie das Kreuz-Raster, und los geht's!

Haben Sie neben den zuvor vorgestellten Verfahren auch die Kategorien-Analyse durchgeführt, dann liegen jetzt mehrere Schritte hinter Ihnen:

Durch	haben Sie
den 3-Stufen-Filter	die Menge an Ideen verringert
das Bewertungs-System	eine Rangfolge einiger Ideen erstellt
den Kriterien-Katalog	deren Vorzüge hinsichtlich Ihrer Kriterien herausgestellt
die Kategorien-Analyse	mögliche Einwände beachtet und sich Antworten überlegt

Und vor Ihnen liegen ein oder zwei Ideen, die sowohl Ihre Kriterien gut erfüllen als auch keine unüberwindbaren Hindernisse nach sich ziehen werden.

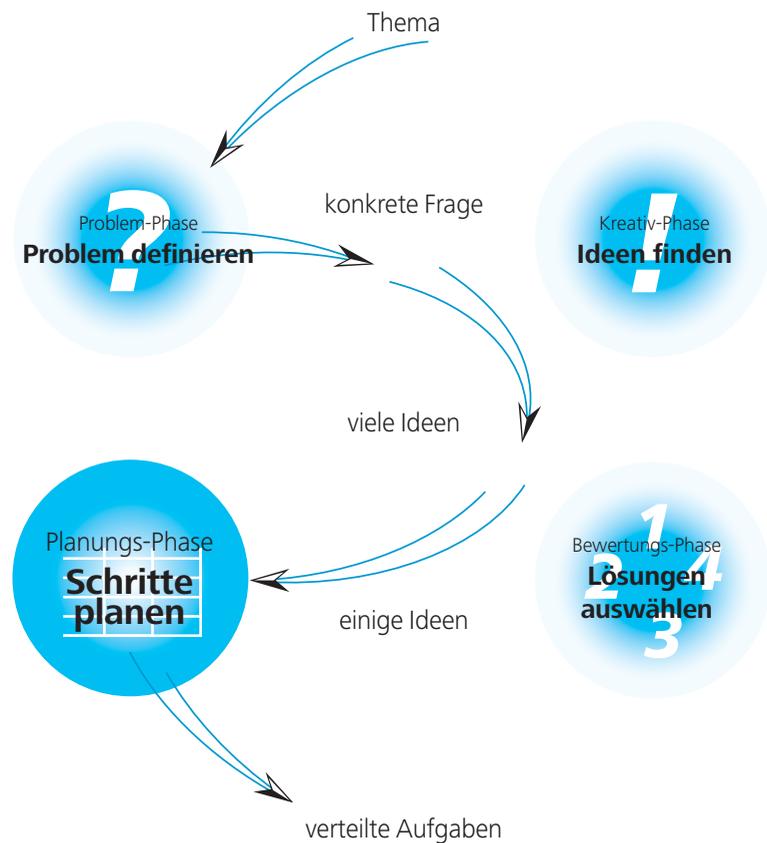
Das Ziel dieser dritten Phase - aus den vielen Ideen einige als Lösungen auszuwählen - dürften Sie damit erreicht haben. Doch eine Lösung nur aufweisen zu können, das ist zu wenig. Denn eine Lösung zu haben, heißt noch lange nicht, sie auch umzusetzen.

Starten wir also zur vierten (und letzten) Phase: der Planung.

Wenn du ein Schiff bauen willst,
so trommle nicht die Männer
zusammen, um Holz zu be-
schaffen und Werkzeuge vorzu-
bereiten oder die Arbeit einzu-
teilen und Aufgaben zu verge-
ben,
sondern lehre die Männer die
Sehnsucht nach dem endlosen
weiten Meer.

Antoine de Saint-Exupéry

Aktionen planen



**Ziel der vierten Phase:
„Schritte planen“**

Eine oder zwei Ihrer Ideen favorisieren Sie nun. Es sind die Ideen, die für Sie am geeignetsten erscheinen, auf Ihre Ausgangsfrage – die Sie am Ende der ersten Phase gestellt haben – eine passende Antwort zu geben. Doch dabei darf es nicht bleiben. Denn Sie können lange über etwas nachdenken, spekulieren, Visionen aufstellen oder Worte wechseln - Taten sehen Sie dadurch noch lange nicht.

Um aber Taten zu sehen, sollten Sie sich zunächst darüber Gedanken machen, wie Sie Ihre Ideen in die Praxis umsetzen können. Am besten, Sie planen zunächst konkrete Schritte für die Durchführung Ihrer Ideen. Dadurch können Sie koordiniert vorgehen und einzelne Aufgaben delegieren. In der Planung konkreter Maßnahmen besteht also das Ziel dieser vierten Phase.

Der vierte Abschnitt in der Kategorien-Analyse liefert Ihnen dazu schon erste Ansatzpunkte.

Notieren Sie zunächst die einzelnen Schritte, die ausgeführt werden sollen, um Ihre Idee umzusetzen:

Schritte / Maßnahmen / Aktionen

Diese Schritte können Sie nun mit zwei Verfahren konkreter planen:

- beim Maßnahmen-Plan steht die Aufgabenverteilung im Vordergrund,
- beim Kommunikations-Diagramm ist es der Informationsfluß,

Über beide werden Sie auf den folgenden Seiten Genaueres erfahren.

Maßnahmen-Plan

Ihre favorisierte Idee haben Sie bereits in kleine Schritte eingeteilt. Damit die Idee nicht verpufft, indem einige der Schritte gar nicht, zu spät oder der Idee entgegenwirkend vorgenommen werden, ist es nun zweckmäßig, jeden dieser kleinen Schritte zu planen.

Diese Planung erfolgt anhand der Frage: „was macht wer wann mit wem?“

Die Antworten auf diese Frage können Sie für jeden in Betracht kommenden Schritt in folgendem Raster überschaubar zusammenstellen - so geht nichts verloren:

Nr.	was (Maßnahme)	wer (verantwortlich)	wann oder bis wann	mit wem (Unterstützung)

Für das Beispiel „Begrüßungsreden nur 1 Minute“ kann ein Maßnahmen-Plan für vier von mehreren Schritten so aussehen:

Idee: <i>Begrüßungsreden 1 Minute</i>		Sitzungs-Datum: 06.12		
Nr.	was (Maßnahme)	wer (verantwortlich)	wann (oder bis wann)	mit wem (Unterstützung)
1	vorher begründen	Werner	10.01.	Frank
2	Redner um Erlaubnis fragen	Erika	nächste Woche	Kai
3	bei anderen Org. erkundigen	Regina	Januar	Reiner
4	in Einladung darauf hinweisen	Dieter	03. KW	Carola

Beispiel: Maßnahmen-Plan

Und Ihr Maßnahmen-Plan ?

Gestalten Sie ihn doch für alle sichtbar auf einem großen Blatt - dann können Sie ihn zur nächsten Sitzung mitbringen und gleich als Besprechungsvorlage nutzen.

Kommunikations- Diagramm

Mit dem Maßnahmen-Plan haben Sie genau beschriebene Aufgaben verteilen können. Stillschweigend wurde davon ausgegangen, daß die verschiedenen Aufgaben unabhängig voneinander ausführbar sind. Doch das ist nicht immer der Fall. Auch in unserem Beispiel nicht, denn bevor Werner beginnt, die Idee „Begrüßungsreden nur 1 Minute“ vorher zu begründen, ist es für ihn sicherlich hilfreich, zu erfahren, was Erika und Kai in den Gesprächen mit den Rednern erfahren haben.

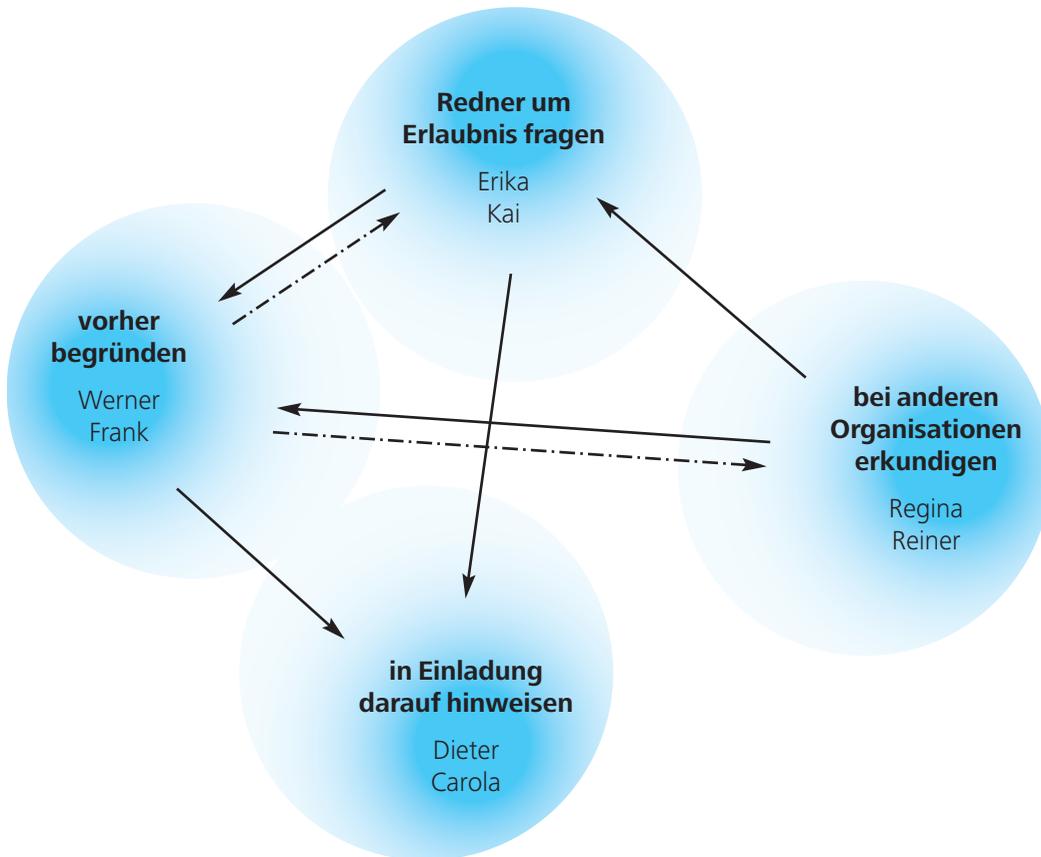
Um diese Vernetzung der einzelnen Schritte sichtbar zu machen, können Sie ein Kommunikations-Diagramm erstellen:

-
- (a) tragen Sie alle Maßnahmen weit über ein großes Blatt verstreut ein;
 - (b) markieren Sie mit Pfeilen, wer auf wessen Information angewiesen ist:
 - der Pfeil geht dabei vom Sender zum Empfänger;
 - Erstinformationen tragen Sie dabei als volle Linie, Rücksendung von Informationen gestrichelt ein;
 - (c) zählen Sie nun pro Maßnahme, wie häufig von ihr Informationen ausgehen müssen und wie häufig Informationen benötigt werden;
 - (d) stimmen Sie daraufhin den Zeitplan (Dauer, Fristen) mit einander ab:

Sender haben höhere Priorität als Empfänger.

Ein letztes Mal zu dem „Begrüßungs“-Beispiel. Das dazugehörige Kommunikations-Diagramm für die vier Schritte sieht vielleicht so aus:

Idee: Begrüßungsreden 1 Minute



Beispiel: Kommunikations-Diagramm

Als Ergebnis können Sie aus diesem Kommunikations-Diagramms ablesen, daß die Maßnahme „bei anderen Organisationen erkundigen“ der stärkste Sender, die Maßnahme „in Einladung darauf hinweisen“ der stärkste Empfänger ist.

Bei der Abstimmung des Zeitplanes sollten Sie in einem solchen Fall darauf achten, daß Regina und Reiner als Verantwortliche für den stärksten Sender möglichst bald ihre Aufgabe erledigen (und nicht erst im Januar, wie im Maßnahmen-Plan festgehalten) - währenddessen sich Dieter und Carola erst einmal beruhigt zurücklehnen können.

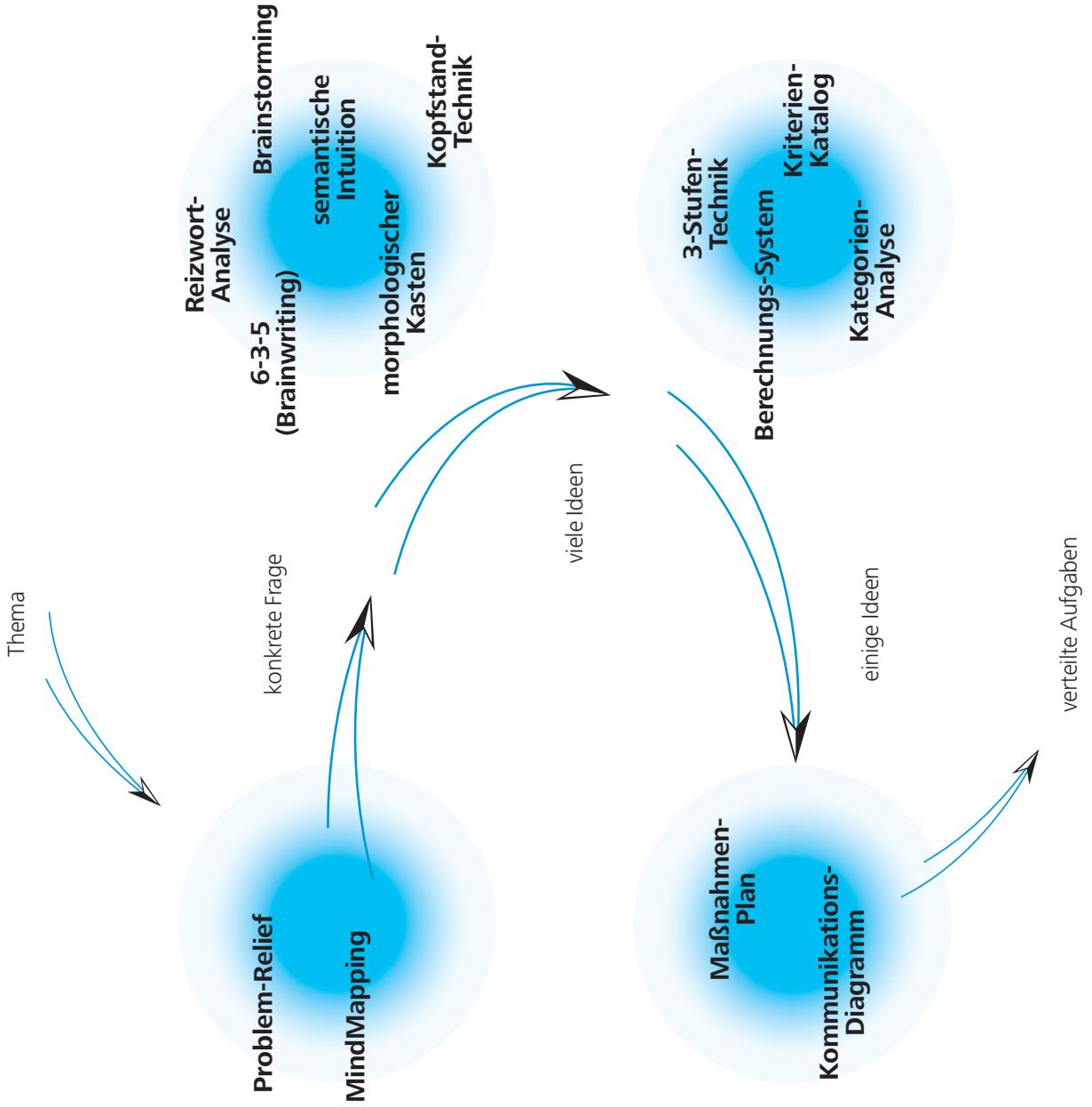
Aufgrund des Ergebnisses im Kommunikations-Diagramm sollte also der Maßnahmen-Plan korrigiert werden.

Wenn Sie nun ein Kommunikations-Diagramm zu den Maßnahmen für Ihre Idee aufstellen möchten, dann berücksichtigen Sie bitte, daß ein solches Diagramm für bis zu acht Maßnahmen noch überschaubar bleibt. Müssen Sie häufig mehr als sechs bis acht Maßnahmen pro Idee handhaben, dann sollten Sie sich Techniken für „Projektmanagement in Vereinen und Verbänden“ aneignen - wenn Sie das nicht schon längst getan haben.

Zwei Techniken, um Schritte zu planen, vier, um Ideen zu bewerten, sechs, um welche zu finden, und zwei, um das Thema zu umreißen - das alles haben Sie in diesem Buch kennengelernt und vielleicht auch selbst durchgeführt.

Damit Sie bei dieser Vielzahl an verschiedenen Techniken auch den Überblick behalten: auf der nächsten Seite finden Sie als Abschluß eine Darstellung, die Ihnen alle besprochenen Techniken noch einmal auflistet.

Alle Techniken im Blick



... das war's ?

ja - denn Sie sind jetzt in der Lage, einen innovativen Prozeß in allen vier Phasen durchzuführen. Sie sind außerdem in der Lage, jede Phase abwechslungsreich zu gestalten.

nein - denn es geht nun vor allem darum, diese Kenntnisse und Fähigkeiten in Ihrem Betrieb, Ihrem Verein, Ihrer Organisation praktisch zu nutzen und andere für Innovation zu begeistern. Das wird Ihnen am besten gelingen, wenn Sie andere dazu motivieren können, die vier Phasen des innovativen Prozesses einmal mitzugehen und dabei ihre eigenen Kreativitätsreserven zu entdecken.

Am besten, Sie schildern dazu Ihre eigenen Erfahrungen mit den einzelnen Techniken. Erklären Sie die Vorzüge der Verfahren - und versprechen Sie dabei nicht das Blaue vom Himmel, sondern erläutern Sie ganz realistisch die Chancen *und* Grenzen von innovativen Prozessen.

Wie? Vielleicht können Sie mit Hilfe des folgenden Zitates auch die Zauderer und Bedenkenräger gegenüber allem Neuen, allem Unbekannten und Ungewohnten überzeugen:

Was alt geworden ist, kann so schlecht nicht gewesen sein, hat es sich doch im Lauf der Zeit gegen allerlei Widerstände durchgesetzt. Vom Neuen wissen wir nicht einmal, ob es den nächsten Tag noch erlebt. Ergo: Mißtrauen wir unseren Einfällen.

Also zurück zur Konvention? Keine Experimente mehr? Nein. Die Alleinherrschaft der Konvention wäre ja wie die Natur ohne Mutanten, also Stillstand, Erstarrung. Wenn auch die meisten Mutanten das Bewährte verschlechtern, so tun es doch nicht alle. Einige wenige verbessern es auch, und um dieser wenigen willen sind die vielen Nieten unter den Mutanten hinzunehmen.

Was echte Verbesserungen sind, stellt sich im Kampf des Neuen mit dem Alten von selbst heraus. Damit wird klar: wir brauchen das Alte, um zu testen, wie gut das Neue ist. Und daraus folgt: erst die Zusammenspannung von Konvention und Kreativität bringt uns voran.

(Gerd B. Achenbach. „Anderssein um jeden Preis“. *manager magazin* 10/1991: 290)

Wobei zu ergänzen ist: wir brauchen auch das Neue, um zu testen, wie gut das Alte ist - wir brauchen Kreativität, um nicht einzurosten, um weiterzukommen, um Fortschritt möglich zu machen - und wer sagt, etwas könne nicht getan werden, mache also erst einmal denen Platz, die es wenigstens versuchen wollen.

Und was den ersten Satz des Zitates von Gerd B. Achenbach angeht, so ist zumindest Kurt Tucholsky anderer Meinung:

*Laß dir von keinem Fachmann imponieren, der dir erzählt:
«Lieber Freund, das mache ich schon seit zwanzig Jahren
so!» - Man kann eine Sache auch zwanzig Jahre lang falsch
machen.*

(Sprache ist eine Waffe, Reinbek 1989, 83)

Mit einer solchen Einstellung werden Sie mehr Neues wagen.

Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg.

Literaturtips

- Edward de Bono. *Das spielerische Denken*. Hamburg 1972.
- Harald Braem. *Brainfloating. Im Entspannungszustand spielerisch Ideen finden*. Landsberg/Lech 1989.
- Karl-Heinz Brodbeck. *Entscheidung zur Kreativität*. Darmstadt 1995.
- Tony Buzan. *Kopf-Training. Anleitung zum kreativen Denken*. München 1993.
- Reiner Czichos. *Creativität & Chaos-Management*. München u.a. 1993.
- Geo-Wissen. *Chaos + Kreativität*. 2/1990.
- Friedrich Graf-Götz. *Modernes Management in der politischen Organisationsarbeit. Theorien, Konzepte und Techniken*. Wien 1994.
- Ehrhardt Heinold. *Erfolgreich durch gezieltes Innovationsmanagement*. Düsseldorf 1989
- Spencer Johnson. *Ja oder Nein. Der Weg zur besten Entscheidung. Wie wir Intuition und Verstand richtig nutzen*. Reinbek 1995.
- Carol Kinsey Goman. *Kreativität im Geschäftsleben. Eine praktische Anleitung für kreatives Denken*. Wien 1991.
- Mogens Kirckhoff. *Mind Mapping*. Bremen 1994.
- Michael Knieß. *Kreatives Arbeiten. Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung*. München 1995.
- Siegfried Lehl u.a. *MAT Gehirn-Jogging. Basisübungen zum Mentalen AktivierungsTraining*. Erlangen 1993.
- ManagerSeminare. *Knacken Sie Ihr Ideenpotential*. 21/1995.
- Ingeborg Nütten und Peter Sauermann. *Die anonymen Kreativen - Instrumente einer innovationsorientierten Unternehmenskultur*. Düsseldorf 1993.
- Götz Schaudé. *Kreativitäts-, Problemlösungs- und Präsentations-techniken*. Frankfurt/M. 1992.
- Helmut Schlicksupp. *Innovation, Kreativität & Ideenfindung*. Würzburg 1980.

Helmut Schlicksupp. *Kreativ-Workshop. Ideenfindungs-, Problemlösungs- und Innovationskonferenzen planen und veranstalten.* Würzburg 1993.

Otto Georg Wack u.a. *Kreativ sein kann jeder. Ein Seminarkonzept für Trainer.* Essen 1993.

Robert W. Weisberg. *Kreativität und Begabung. Was wir mit Mozart, Einstein und Picasso gemeinsam haben.* Heidelberg 1989

Der Autor



Frank Wippermann

Studium der Elektrotechnik und Philosophie, ausgebildeter Kommunikationstrainer, lizenzierter MBTI-Berater, seit sechs Jahren als Berater und Trainer für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen, Parteien, Verbände und öffentliche Verwaltungen tätig; vielfältige Erfahrungen in der politischen Arbeit, insbesondere bei der Organisation und Durchführung von Wahlkämpfen, Autor der Trainingsbücher „Mit Argumenten überzeugen“ und „Vom Chaos zum Ergebnis“; Beratungs- und Trainingsschwerpunkte: Innovationsmanagement und Kreativitätstechniken, Projekt- und Flexibilisierungsmanagement, Kampagnentraining (key campaigning), Teamentwicklung, Argumentations- und Verhandlungstechnik, Meeting- und Versammlungsleitung.

Die Trainingsbücher der Akademie Management und Politik

Persönlichkeit und Potenziale

Das Miteinander gestalten
1. Auflage, 2008

Wissensmanagement als Prozess

Verfahren und
Instrumente für Vereine,
Verbände
und Netzwerke
1. Auflage, 2007

Wirkungsvolle Kommunikation

Ein Leitfaden für
Gespräche, Verhand-
lungen und Konflikte
4. Auflage 2008

Erfolgsfaktor Öffentlichkeitsarbeit

Ein Leitfaden für die
PR-Arbeit von Vereinen
und Verbänden
4. Auflage, 2006

Mit Argumenten überzeugen

Wege zu größerem
Erfolg in Diskussionen
und Verhandlungen
4. Auflage, 2006

Folie, Pinnwand, Chart und Punkt

Wege zu gelungener
Präsentation und
Moderation
1. Auflage, 2005

Gut geplant ist halb gewonnen

Aktionen und
Kampagnen erfolgreich
durchführen
1. Auflage, 2005

Projektmanagement

Verfahren und Instrumente für
erfolgreiche Projektarbeit in
Vereinen und Verbänden
5. Auflage 2008

Vom Zeitbesitzer zum Zeitnutzer

Wege zum befriedigenden
Umgang mit dem
Faktor Zeit
3. Auflage, 2002

Vom Chaos zum Ergebnis

Wege zu gelungenen
Besprechungen
und Sitzungen
3. Auflage, 2002

Die Akademie Management und Politik

bietet Verantwortlichen in gesellschaftlichen und politischen Organisationen und deren MitarbeiterInnen verschiedene funktionsbegleitende Qualifizierungsmöglichkeiten, mit denen Sie Ihre Managementkompetenzen und Ihre Führungsfähigkeiten optimieren können:

MuP den **Ausbildungsgang Organisationsmanagement**

MuP den **Ausbildungsgang Kommunikationsmanagement**

MuP die **ergänzenden Angebote**

MuP **sowie die Teilnahme an einem einzelnen oder mehreren Seminaren Ihrer Wahl.**

Die Ausbildungsgänge umfassen jeweils 10 Seminare und sind modular aufgebaut.

Sie lassen sich zu Ihrem ganz persönlichen Trainingsprogramm zusammenstellen. Wir beraten Sie dabei gerne.

Ihre erfolgreiche Teilnahme bestätigen wir mit einem Zertifikat.

Ausführlichere Informationen zu den Ausbildungsgängen finden Sie in unserem aktuellen Jahresprogramm und im Internet unter www.fes-mup.de.

Das Jahresprogramm senden wir Ihnen gerne zu:
Tel.: 0228/ 883-7123; Fax: 0228/ 883-9223;
e-mail: mupinfo@fes.de.