

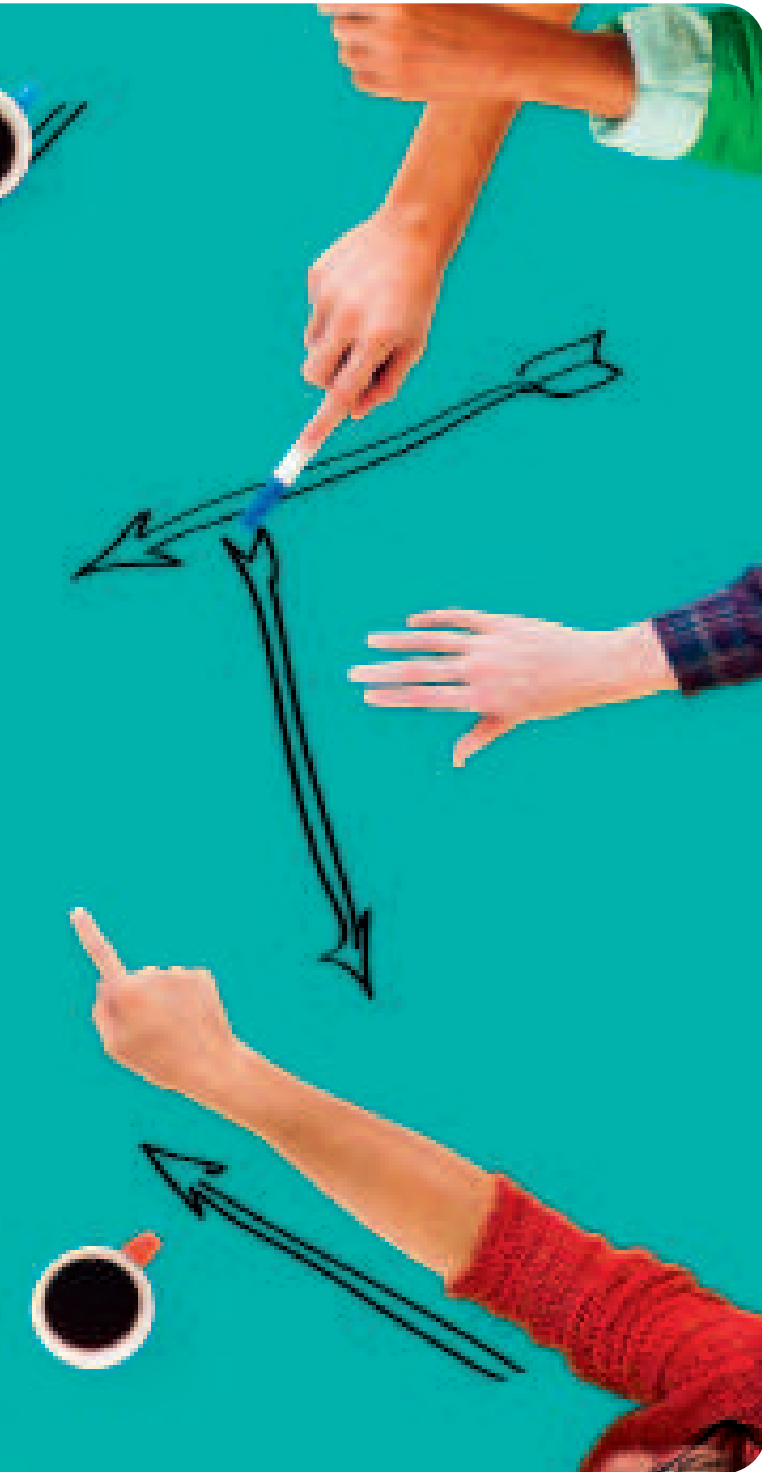


Bild: Raypixel / Fotolia.com

Basics für die Turbo-Idee

Vom Meeting zum kreativen Workshop – wie man die Weichen richtig stellt

Wer statt ergebnisloser Besprechungen Workshops abhalten möchte, in denen vor Kreativität die Funken sprühen, sollte bei der Vorbereitung einige kreativitätsaktivierende Basisregeln beachten. Schon die Art und Weise, wie der Moderator die zündende Frage stellt, entscheidet über Erfolg oder Scheitern. Aber auch auf die richtige Ideenfindungstechnik kommt es an.



Für ein kreatives Workshop-Klima kann man einiges tun. Schon die Art, wie der Moderator die Frage formuliert, kann die Teilnehmer blockieren oder anregen.

fehler den kreativen Ideenfindungsprozess bei den Teilnehmern. Doch wie lässt sich ein Kaltstart in die Ideenfindung verhindern und ein guter Ideenfluss sichern? Voraussetzung dafür ist, dass der Moderator kreativitätsaktivierende Basisregeln einsetzt und sich entsprechend vorbereitet. Dies beginnt bereits mit der sorgfältigen Aufgabenformulierung. Ohne klare Anweisung erhält das Gehirn zu ungenaue Impulse, wofür es Lösungsansätze produzieren soll, und so endet die Ideenfindung möglicherweise in der Diffusität.

Mögliche Folgen sind: Irritation bei der Anwendung einer Ideenfindungstechnik oder eine geringe Ideenausbeute. Manche Formulierungen bremsen kreative Ideen bereits im Vorfeld der Ideenfindung aus, zum Beispiel eine Verneinung, ein unklarer Begriff oder ein gedankenlos verwendeter Konjunktiv. Dadurch entstehen Barrieren bei der Ideenfindung. Denn wie sollen Inspirationen entstehen, wenn die Frage selbst nicht inspiriert?

Vor der Ideenfindung das Ziel fokussieren

Um solche Barrieren zu vermeiden, empfiehlt sich ein sorgsamer Blick auf die Formulierung. Der Moderator sollte die Aufgabe so formulieren:

- Als offene Frage,
- in der Gegenwartsform,
- frei von irritierenden Konjunktiven wie „würde“, „könnte“, „müsste“,
- ohne sprachliche Verwässerungen wie „eigentlich“, „irgendwie“, „eventuell“,
- in der Ich- oder Wir-Form, nicht mit unpersönlichen „Man-Formulierungen“,
- mit eindeutigen und klar verständlichen Begriffen und möglichst ohne komplizierte Fachausdrücke,
- frei von Formulierungen, die Stress oder Druck auslösen („schneller“, „am schnellsten“, „besser“, „total“, „in kurzer Zeit“),
- positiv ausgedrückt, das heißt so, dass der angestrebte Wunschzustand und nicht der zu vermeidende formuliert wird.

In einem beispielhaften Szenario könnte das in etwa so aussehen: Ein Hersteller von Outdoor-Ausrüstungen hat als Kernzielgruppe sportaffine Menschen, die sich als naturbegeisterte Abenteuerler charakterisieren lassen. Aktuell hat das Unternehmen eine weitere Zielgruppe im Visier: Männer, die sich liebevoll um ihre Familie kümmern, die neue Generation Y mit ihrer Techniknähe, mit Spaß am Improvisieren und mit dem Wunsch, Zeit mit der Familie zu verbringen. Hier erkennt das Unternehmen ein beträchtliches Marktpotenzial und will nun Produkte für diese Zielgruppe entwickeln. Dafür soll ein Kreativmeeting mit gezielter Ideenfindung durchgeführt werden. Zunächst geht um die für das Kreativmeeting notwendige Aufgabenformulierung.

Bei der Anwendung der Richtlinien sind zur Verdeutlichung zunächst jeweils Negativbeispiele angeführt:

- Als offene Frage – das Negativbeispiel lautete so: „Sollen wir neue Produkte für naturbegeisterte Abenteuerler und ihre Familien entwickeln?“ Dies kann man nur mit ja oder nein beantworten, es ist somit eine geschlossene Frage.
- In der Gegenwartsform – hier lautete das Negativbeispiel wie folgt: Fragen, die in Vergangenheits- oder Zukunftsform formuliert sind, zum Beispiel „Womit werden wir die Zielgruppe

Unternehmen, die sich im globalen Wettbewerb durchsetzen wollen, benötigen ständig neue Lösungen, um vorhandene Produkte und Prozesse zu optimieren – oder um völlig neue wertschöpfungssteigernde Wege zu entdecken. Die Ideenfindung in der Gruppe bietet sich an, um das vorhandene Potenzial der Fachkräfte zu nutzen und zu bündeln. Denn durch eine Befragung dieses kollektiven Gehirns lassen sich vielschichtige und facettenreiche Lösungen finden. Meist geschieht dies im Arbeitsalltag innerhalb von Meetings. Das Problem dabei: Häufig blockieren ehrgeizige Ziele, unklare Aufgaben und unbewusste Moderations-

Das denkt die Redakteurin

Zugegeben: Sich darüber den Kopf zu zerbrechen, wie die Frage, über die die Workshop-Teilnehmer nachdenken sollen, formuliert ist, klingt erst mal banal. Neurowissenschaftlich folgt unser Gehirn jedoch bestimmten Gesetzmäßigkeiten. Versuchen Sie beispielsweise jetzt einmal nicht, an einen rosa Elefanten zu denken! Woran haben Sie soeben gedacht? Genau, an einen rosa Elefanten. Eine Verneinung versteht unser Gehirn nicht. Ähnlich ist das mit Ideenfindungstechniken. Brainstorming ist gut und schön, nur leider wird das Gesagte dabei gerne kommentiert. Also halten alle ihre vermeintlich verrückten Ideen zurück. Innovativ kann eine Gruppe so nicht sein. Gefragt sind also die Fähigkeiten des Moderators, der sich vorher mit Kreativitätstechniken auseinander gesetzt haben sollte.



ke-NEXT-Redakteurin Angela Unger durfte bei einem Kreativitätsseminar lernen, wie man anhand eines Wörterbuches auf neue Ideen kommen kann.

- Familien künftig überzeugen?“
- Frei von irritierenden Konjunktionen wie „würde“, „könnte“, „müsste“. Negativbeispiel: „Was könnten wir entwickeln, das sportaffine Abenteurer und ihre Familien begeistern würde?“
- Ohne sprachliche Verwässerungen wie „eigentlich“, „irgendwie“, „eventuell“. Negativbeispiel: „Wie können wir die Zielgruppe sportaffine Abenteurer eventuell irgendwie erreichen?“
- In der Ich- oder Wir-Form, nicht mit unpersönlichen „Man-Formulierungen“. Negativbeispiel: „Wie kann man denn natur-

- begeisterte Abenteurer und ihre Familien ansprechen?“
- Mit eindeutigen und klar verständlichen Begriffen unter Vermeidung von komplizierten Fachausdrücken. Negativbeispiel: „Wie unterstützen wir Familien bei der Evolution ihrer kognitiven Karte und bei proaktivem Outdoor-Resilienztraining?“
- Frei von Formulierungen, die Stress oder Druck auslösen („schneller“, „am schnellsten“, „besser“, „total“, „in kurzer Zeit“). Negativbeispiel: „Wie können wir die besten Outdoor-Produkte für Familien in kurzer Zeit entwickeln und damit Marktführer werden?“
- Positiv ausgedrückt, das heißt so, dass der angestrebte Wunschzustand und nicht der zu vermeidende formuliert wird. Negativbeispiel: „Wie können wir verhindern, dass unser Produktportfolio für die neue Zielgruppe weiterhin unsichtbar bleibt?“
- Ergebnisoffen, ohne bereits einen konkreten Lösungsweg vorzugeben. Negativbeispiel: „Wie gelingt die Entwicklung neuer Outdoor-Produkte für Familien, speziell unter Nutzung sozialer Netzwerke?“
- Schriftlich fixiert und damit nachvollziehbar. Negativbeispiel: Rein mündliche Vereinbarungen, die dann nicht mehr greifbar sind.

Anhand der genannten Negativbeispiele lässt sich die verunsichernde und demotivierende Wirkung von unausgereiften Fragestellungen nachvollziehen. Hält der Moderator hingegen die Regeln zur Aufgabenformulierung ein, ergibt sich beispielsweise als Aufgabe an die Teilnehmer die Formulierung „Wie bieten wir naturbegeisterten Abenteurern die Möglichkeit, die Faszination der Natur gemeinsam mit ihren Familien zu erleben?“ Damit ist eine Aufgabenformulierung gefunden, die zur inspirierenden Ideenfindung einlädt.

„Wie bieten wir naturbegeisterten Abenteurern die Möglichkeit, die Faszination der Natur gemeinsam mit ihren Familien zu erleben?“

Merkmale	Ausprägung A	Ausprägung B	Ausprägung C	Ausprägung D	Ausprägung E	Ausprägung F	Ausprägung G	Ausprägung G	Ausprägung H
Produktgattung	Rucksack	Multifunktions-Armbanduhr	Schlafsack mit integriertem Kuscheltier	Schutzhelm für Berge und Höhlen	Exploring-Kit als Experimentierkasten für Erde, Wasser, Steine	Outdoor-taugliche Spiele mit Rätseln und Ideen für klein und groß	Cooking-Kit zum Kochen outdoor	Outdoor-taugliches Fernglas- und Lupenset	Outdoor Möbel
Technische Zusatzfunktionen	Kompass	Activity-Tracking	GPS Koordinaten vermitteln	Thermometer	Radiaktivitätsmessung	PH-Wertbestimmung	Pulsmesser	Taschenlampe	Stressmesser über Hautspannung
Sound/Akkustikfunktionen	Nutzung als Familien-Logbuch mit Aufnahme-funktion	Aufnahmefunktion für Umweltgeräusche	Gespeicherte Tiergeräusche zum Abspielen	Alarmfunktion	Interaktiver Jodelkurs mit Aufnahme- und Wiedergabe funktion	Echosimulator	Modul mit Vogelstimmen zum Vergleichen	Geschichten fürs Lagerfeuer	Geräuschpegelmesser
Bonus zum Produkt	Immer neue Outdoor-spiele und Rätsel auf der Homepage	Wettbewerb zu „Unser schönstes Naturerlebnis“	Hotline zu Wettermeldungen und Klima	Kostenfreie Downloads zu Regionen und Routen	Broschüre mit Tipps für ein umweltbewusstes Leben im Einklang mit der Natur	Clubtreffen mit anderen Familien	Gutschein für Eintritt in einen Natur-/Tierpark	Fortsetzungsgeschichten auf der Homepage	Preisausschreiben zu Fragen „rund um die Natur“, jeden Monat eine andere Region im Fokus
Kauf/Bestellfunktion	in ausgewählten Sport- und Outdoor-geschäften	In ausgewählten Geschäften für Familie und Wohnen	in eigener Internet - Community (Club mit Austausch)	im Internetforum des Unternehmens	auf Fachmessen	auf Verbrauchermessen	In ausgewählten Reisebüros für nachhaltiges Reisen und Familienurlaub	auf Festivals	über KFZ-Verbände

Der morphologische Kasten zeigt, wie beispielsweise Mitarbeiter eines Outdoor-Ausrüsters neue Ideen generieren können.

.....
Über die Autorinnen

- Annette Blumenschein ist als Management-Beraterin und Trainerin für Kreativ-Kompetenz, Innovation und Führung deutschlandweit tätig. Als Moderatorin ist sie auch aktiv tätig für das Netzwerk „Querdenker International“.
- Ingrid Ute Ehlers ist Management-Beraterin mit internationaler Projekterfahrung. Als Trainerin und Moderatorin ist sie tätig in der Vermittlung von Kreativ-Kompetenz, im Projektmanagement und in Veränderungsprozessen.



Annette Blumenschein (li.) ist die Inhaberin von Advanced Training Blumenschein in Frankfurt am Main. Ingrid Ute Ehlers (re.) ist die Inhaberin der Expertenkooperation Produkt und Konzept, ebenfalls in Frankfurt am Main. Gemeinsam haben beide bereits mehrere Fachbücher zum Thema Kreativität veröffentlicht.



Das Umfeld für das Kreativmeeting vorbereiten

Bei der Vorbereitung des Kreativmeetings sollte man daran denken, dass Räume, Ausstattung und Lichtverhältnisse unbewusst auf Stimmung und Wohlbefinden des Menschen wirken. In einem kleinen engen und dunklen Raum ist es schwierig, ein Gefühl von geistiger Weite zu verspüren. Hier gilt das Prinzip: Alles wirkt! – auch unbewusst. Für eine ideale Umfeldgestaltung sind folgende Faktoren ausschlaggebend:

- Ist der Raum groß genug für die Teilnehmenden?
- Ist der Raum wirklich ein Rückzugsort, an dem konzentriert gearbeitet werden kann?
- Ist der Raum weit genug von den tagesgeschäftlichen Geschehnissen entfernt?
- Gibt es nahe gelegene Möglichkeiten für Gruppenarbeitsphasen und kreative Schaffensinseln?
- Ist die Beleuchtung angenehm und blendfrei?
- Ist ausreichend Moderationsmaterial (Flipchartpapier, verschiedenfarbige und farbkraftig schreibende Stifte, Moderationskarten, und so weiter) vorhanden?
- Sind alle unnötigen Möbel aus dem Raum entfernt oder in eine Ecke geräumt?

.....
Das 8x1 der Ideenfindung

Wie man mit acht Tipps für kreative Rahmenbedingungen sorgen kann:

1. Arbeitsgruppe aus vier bis acht Personen zusammenstellen. In dieser Arbeitsgruppe Gleichberechtigung als Basis einer erfolgreichen Ideenentwicklung vereinbaren.
2. Zeitrahmen für Ideenfindung (30 bis 50 Minuten) festlegen und auch vollständig ausnutzen.
3. Für Freiraum zum Arbeiten sorgen, das heißt freie Flächen, Platz zum Ausbreiten, die Möglichkeit ungestört zu arbeiten.
4. Vereinbaren, dass das Ziel der Arbeitsgruppe die systematische Produktion von möglichst vielen Ideen ist. Jede Idee ist willkommen! Ideen kurz und konkret formulieren.
5. Eigene Ideen mit den anderen Teilnehmer/innen teilen und Ideen der anderen aufgreifen und weiterentwickeln.
6. Kritikfreie Zone schaffen und verbale, akustische, mimische und gestische Kritik unterlassen.
7. Einen Moderator bestimmen, der die Kreativ-Session leitet und die Beiträge visualisiert.
8. Vor der Anwendung der Ideenfindungstechnik verbindlich klären, von wem die entstehenden Ideen genutzt werden dürfen.

- Sind die Kabel der elektrischen Geräte stolperfrei verlegt?
- Gibt es Getränke direkt im Raum?
- Ist der Raum in den Pausen zu lüften?
- Kann man in den Pausen auch mal an die frische Luft gehen?

Kreativer Schutzraum für die Ideenfindung

Regeln und Rahmenbedingungen für die Ideenfindung sind im „8 x 1 der Ideenfindung“ definiert (siehe Kasten). Diese bilden ein solides Fundament, um die Ideenfindungstechnik verlässlich anzuwenden. Sich zu Anfang des Kreativmeetings die Regeln gemeinsam bewusst zu machen, ist eine wichtige Vorbereitungsaufgabe und ein einstimmes Ritual in eine ergebnisreiche Ideenfindung. Wichtig ist, in der Arbeitsgruppe Gleichberechtigung als Basis einer erfolgreichen Ideenentwicklung zu vereinbaren. Im Vorfeld sollte der Zeitrahmen für die Ideenfindung (30 bis 50 Minuten) festgelegt und später durch die Teilnehmer vollständig ausgenutzt werden. Außerdem sollte es freie Flächen, Platz zum Ausbreiten sowie die Möglichkeit, ungestört zu arbeiten, geben.

Die Arbeitsgruppe sollte vereinbaren, dass ihr Ziel die systematische Produktion von möglichst vielen Ideen ist. Jede Idee ist willkommen! Die Ideen werden kurz und konkret formuliert. Jeder Teilnehmer sollte und darf eigene Ideen mit den anderen Teilnehmer/innen teilen und Ideen der anderen aufgreifen und weiterentwickeln. Dazu gehört es auch, eine kritikfreie Zone zu schaffen, in der verbale, akustische, mimische und gestische Kritik unterbleibt.

Außerdem sollte die Gruppe einen Moderator bestimmen, der die Kreativ-Session leitet und die Beiträge visualisiert. Und schließlich: Vor der Anwendung der Ideenfindungstechnik sollte die Gruppe verbindlich klären, von wem die durch die Technik entstehenden Ideen genutzt werden dürfen.

Ideenfindungstechniken sind innovationsfördernde und kreativitätsunterstützende Denkerwerkzeuge. Eine empfehlenswerte Alternative zum oft eingesetzten Brainstorming ist der morphologische Kasten. Dieser funktioniert so: Man legt man eine Matrix an, vertikal werden Merkmale der zu bearbeitenden Aufgabe definiert. Diese sollen voneinander unabhängig, allgemein gültig und relevant für die zu lösenden Aufgabe sein. Den einzelnen Merkmalen werden dann horizontal mögliche Ausprägungen zugeordnet. Lösungsalternativen generiert man durch das Verknüpfen einzelne Ausprägungen innerhalb der Matrix. Damit ergeben sich zahllose Kombinationen einzelner Bausteine (siehe Kasten S. 124). **aru** ■

.....
 Autorinnen

Annette Blumenschein und Ingrid Ute Ehlers für *ke NEXT*