

Einleitung

Neue Ideen sind gefragt!

Die Begriffe Kreativität und Innovation sind hochaktuell. Kreative Ideen und Innovationen sind gefragt und für die Mehrheit der Unternehmen entscheidende Wettbewerbsfaktoren.

Produkte und Dienstleistungen gleichen sich immer mehr an. Wettbewerbsvorteile können nur noch durch laufende Innovationsbemühungen gehalten werden. Rosabeth Moss Kanter, ehemalige Herausgeberin der Harvard Business Review, hat es folgendermaßen formuliert: »The secret of innovation is that it gives you a temporary monopoly. It means that you can charge more for it.«

Trotzdem wird das Suchen und Finden neuer Ideen oft dem Zufall überlassen und in Unternehmen nicht gezielt gefördert.

Eine Reihe von Kreativitätstechniken, die im Laufe der letzten 80 Jahre stetig weiterentwickelt wurden, können Ihnen bei der Suche nach neuen Ideen helfen. Die wirkungsvollsten Techniken wurden hier zusammengefasst. Sie dienen als Katalysator für Ihren Ideenfluss.

Einsatzmöglichkeiten des Buches

Ziel beim Schreiben des Buches war es, ein einfaches und bedienungsfreundliches Kreativitätswerkzeug für die Arbeit im Team oder alleine zu bieten.

Die vorgestellten Techniken eignen sich für das Suchen von neuen Ideen oder für das Verfeinern von Bestehendem. Mit ihrer Hilfe finden und bewerten Sie Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen sowie für Marketing und Verkauf.

Das vorliegende Buch kann überall eingesetzt werden, wo kreative Ideen gesucht sind.

Barrieren verhindern kreatives Denken

Menschen sind mit einem großen kreativen Potenzial geboren. Schauen Sie einem Kleinkind beim Spielen etwas genauer zu. Es findet bestimmt über 20 Verwendungszwecke für einen Bleistift! Wie viele finden Sie?

Warum bereitet es uns Erwachsenen oft so viel Mühe, kreativ zu sein?

■ In den Schulen wird Kreativität nicht gefördert

In der Schule ist es wichtig, Wissen auswendig zu lernen und wiederzugeben. Etwas Neues zu kreieren, ist weniger gefragt. Dass es absurd wäre, wenn sich jeder Schüler seine eigene Schrift oder seine eigenen mathematischen Regeln kreierte, ist nachvollziehbar; die angeborene Kreativität verkümmert jedoch.

■ Kreativitätstechniken sind nicht bekannt

Mit den Kreativitätstechniken ist es wie mit allen anderen Fertigkeiten: Sie müssen erlernt und geübt werden.

■ Risikovermeidung als menschliche Eigenschaft

Eine bekannte Persönlichkeit sagte: »Wenn Sie nicht von Zeit zu Zeit auf die Nase fallen, ist das ein Zeichen, dass Sie nichts wirklich Innovatives tun.« Zu viele Leute haben Angst, einen Fehler zu machen. Wenn Sie aber kreative Ideen umsetzen wollen, müssen Sie bereit sein, gewisse Risiken einzugehen. Wichtig ist, dass Sie mögliche Risiken kennen und diese richtig einschätzen.

Vorurteile gegenüber Kreativität

Nur wenige Menschen sind kreativ!

Falsch! Jede und jeder hat ein kreatives Potenzial, das aber zuerst aktiviert werden muss. Die Kreativitätstechniken helfen Ihnen dabei.



Ich muss nicht kreativ sein!

Falsch! Wenn Sie alles so machen, wie Sie es schon immer gemacht haben, werden Sie stets zu den gleichen Resultaten gelangen. Wenn Sie kreativ denken, kommen Sie in einer unbeständigen Welt besser zurecht.

Kreative Menschen sind immer auch erfolgreich!

Falsch! Kreative Menschen haben oft nicht die Fähigkeit, ihre Ideen auch umzusetzen. Um Ideen zu finden und zu implementieren, sind unterschiedliche Fähigkeiten gefragt.

Wahrheiten über Kreativität

Kreativität ist ein Prozess.

Richtig! Eine Idee wird durch eine Abfolge von verschiedenen Schritten gefunden. Meist durchlaufen wir diese Schritte unbewusst und über einen längeren Zeitraum hinweg.



Kreativität ist die Kombination von Bekanntem.

Richtig! Die hier präsentierten Techniken zeigen auf, wie Sie Bekanntes neu strukturieren, kombinieren, umkehren, mischen, zweckentfremden und ausweiten oder wie Sie ganz einfach einen neuen Standpunkt einnehmen.

Kreativität kann verbessert werden.

Richtig! Kreativität ist wie ein Muskel. Je öfter Sie Ihre Muskeln trainieren, desto stärker werden sie.

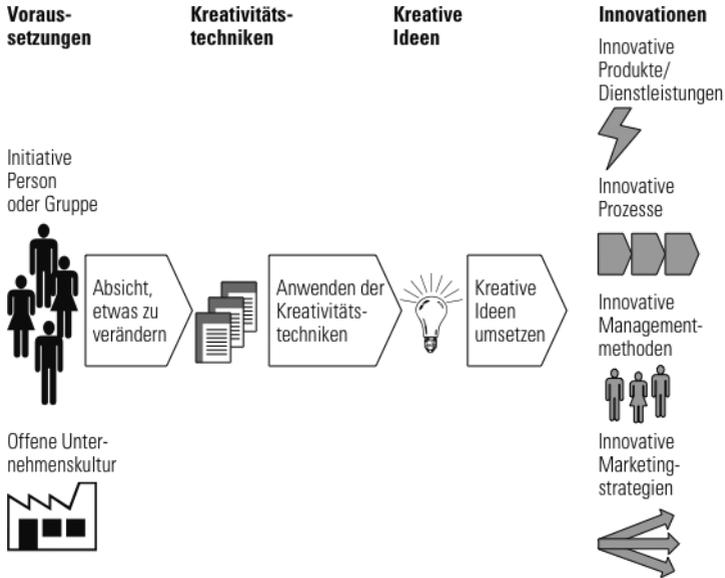
Wie Sie kreativer werden

Haben Sie schon einmal festgestellt, dass in Stelleninseraten Kreativität eine der meistgenannten Anforderungen an einen Bewerber oder eine Bewerberin ist?

Wie werden Sie nun kreativer? Hier einige Tipps:

- Denken Sie bewusst in Bildern. Versuchen Sie, Ihr Problem oder Ihre Fragestellung zu »sehen«. Zeichnen Sie ein Bild.
- Halten Sie die Augen offen. Beobachten Sie. Versuchen Sie stets, Verbindungen von Gesehenem und Erlebtem zu Ihrer Fragestellung zu ziehen.
- Nehmen Sie einen anderen Weg zur Arbeit. Joggen Sie Ihre übliche Laufstrecke in der entgegengesetzten Richtung.
- Seien Sie sich bewusst, dass es immer mehrere Möglichkeiten gibt. Versuchen Sie für jede Fragestellung mindestens drei verschiedene Lösungen zu finden.
- Nehmen Sie kleinere Risiken in Kauf.
- Stellen Sie Fragen: Warum ist es so, wie es ist? Könnte es nicht auch anders sein?
- Sprechen Sie mit Menschen aus anderen Branchen oder mit anderen Interessen. Finden Sie heraus, was deren Ideen zu Ihrer Fragestellung sind.
- Nehmen Sie Gegebenes nicht als »sakrosankt« hin. Alles kann verändert werden.
- Suchen Sie stets nach dem Positiven. Es gibt genügend Leute, die die negativen Seiten hervorheben.
- Finden Sie heraus, wann Sie am kreativsten sind. Gewisse Menschen sind morgens kreativ, andere nachts.
- Tragen Sie immer einen Notizblock bei sich. Schreiben Sie Ideen sofort auf, bevor sie vergessen werden.
- Mir persönlich fallen die besten Ideen beim Waldlauf ein. Ich trage stets ein Diktafon mit, um Ideen sofort festzuhalten.

Von der Absicht zur Innovation



Definition von Kreativität und Innovation

Kreativität ist die Fähigkeit, ...

... Bestehendes neu zu kombinieren oder auf ungewöhnliche Art zu brauchen,

... bisher nicht begangene Wege zu beschreiten,

... mehrere Lösungen für eine Fragestellung zu finden.

Innovation ist das Ergebnis aus der Umsetzung einer kreativen Idee.

Kreatives Denken = **Input**

Innovation = **Output**

Zum Aufbau des Buches

Dem Buch liegt der DO-IT-Ideenprozess (**D**efinieren, **Ö**ffnen, **I**dentifizieren, **T**ransferieren) zugrunde. Auf der Suche nach neuen Ideen durchschreiten wir, wenn auch unbewusst, mehrere Phasen. Ziel des Buches ist es, diesen Prozessverlauf bewusst zu machen und klar zu strukturieren.

Die vier Prozessphasen

Der DO-IT-Ideenprozess ist in vier Phasen und zehn Schritte gegliedert:

- **Definieren** des Themas
 1. Analysieren
 2. Formulieren
- **Öffnen** des Ideenstroms
 3. Aktivieren
 4. A Produzieren
 4. B Differenzieren
- **Identifizieren** der besten Ideen
 5. Auswählen
 6. Bearbeiten
 7. Bewerten
 8. Dokumentieren
 9. Priorisieren
- **Transformieren** der Ideen
 10. Umsetzen

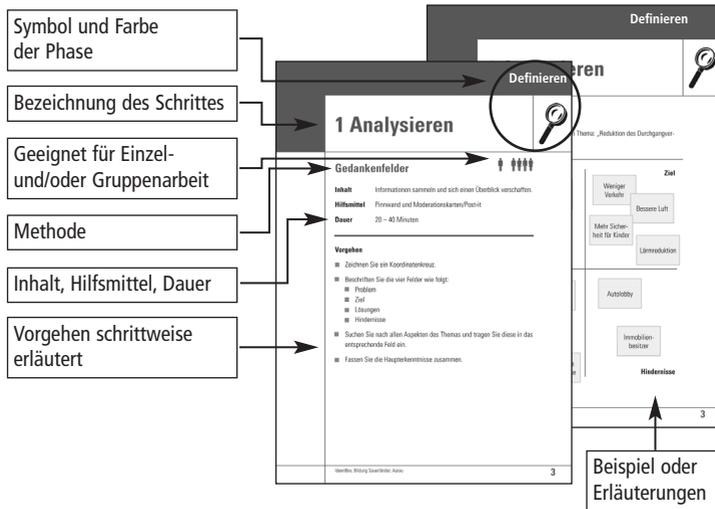
Die zehn Schritte

Für jeden Schritt ist eine gewisse Anzahl von Methoden beschrieben. Um die einzelnen Schritte klar zu unterscheiden, wurde jedem eine Farbe und ein Symbol zugeordnet.

Die Methoden

Jede Methode steht für sich alleine und hat keinen direkten Bezug zu den anderen Methoden (Ausnahme Schritt »Auswählen«).

Folgende Informationen finden Sie zu den einzelnen Methoden



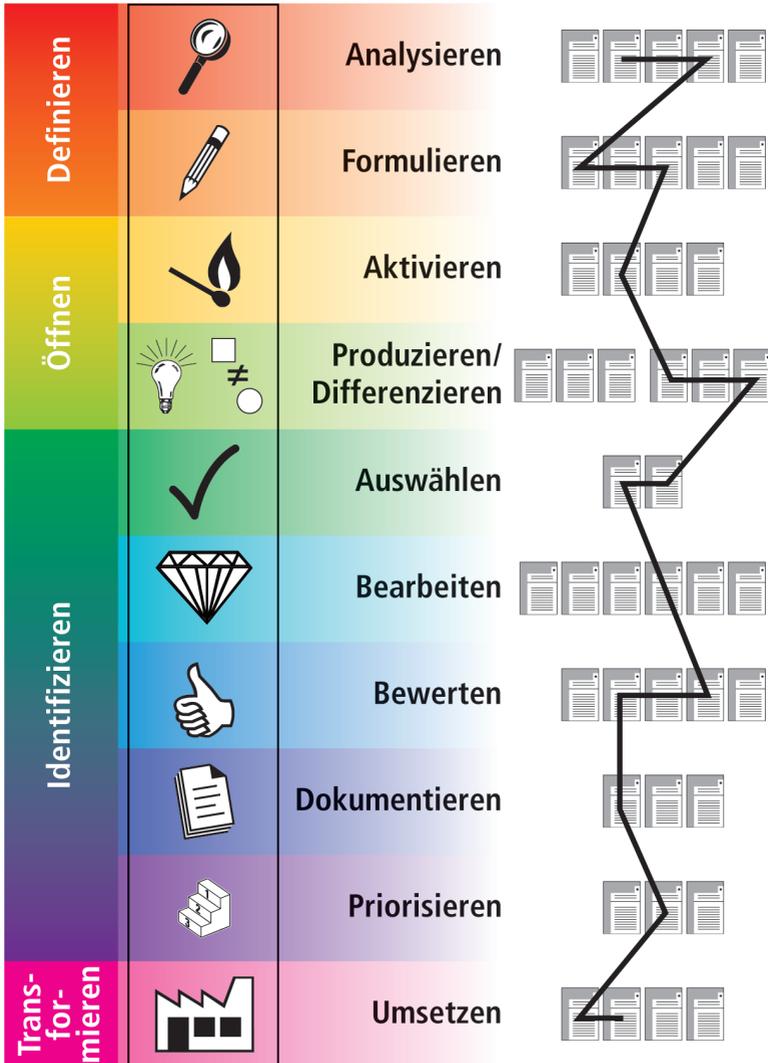
Einsatz der Methoden

Um zu einem umsetzbaren Ergebnis zu gelangen, ist es wichtig, alle zehn Schritte zu durchlaufen. Die Wahl und die Reihenfolge der einzelnen Methoden ist Ihnen jedoch freigestellt. Sie müssen nicht mit sämtlichen Methoden arbeiten; wählen Sie diejenigen Techniken aus, welche Ihnen am meisten zusagen.

Dieses flexible Vorgehen stellt sicher, dass der Ideenprozess auch nach mehreren Durchgängen interessant bleibt.

Nehmen Sie sich für die Phase »Definieren« ausreichend Zeit. Das Problem auf den Punkt zu bringen und die Frage klar zu formulieren sind die beiden schwierigsten und entscheidendsten Schritte des Ideenprozesses. Ist Ihnen oder den Teilnehmenden eines Workshops nicht klar, wo das Problem liegt oder wo nach Lösungen gesucht werden soll, so wird das Ergebnis nicht zufriedenstellend ausfallen.

Der DO-IT-Ideenprozess



Grundsätze zur Phase »Öffnen«

Beachten Sie während der Ideengenerierung Folgendes:

- **Quantität vor Qualität** – Zu Beginn ist es wichtig, möglichst viele Ideen zu finden. Die Qualität der Ideen wird erst in den späteren Schritten bewertet.
- **Ideenfindung und -bewertung trennen** – Stellen Sie sicher, dass die Phase »Öffnen« und die Phase »Identifizieren« getrennt sind. Zuerst Ideen finden und erst dann bewerten.
- **Keine Kritik** – Kritik ist in dieser Phase nicht gestattet!
- **Alle Ideen akzeptieren** – Schreiben Sie alle Ideen auf, die genannt werden.
- **Auf bestehenden Ideen aufbauen** – Anstatt Ideen von anderen Teilnehmenden zu kritisieren, suchen Sie nach den Stärken der Ideen und entwickeln Sie darauf aufbauend weitere Ideen.
- **Unter Zeitdruck arbeiten** – Setzen Sie sich ein knappes Zeitlimit. Wenn Sie unter Druck arbeiten, haben Sie keine Zeit, Ihre Ideen zu kritisieren.
- **Mehrere Lösungen** – Seien Sie sich bewusst, dass es nie nur einen richtigen Weg gibt.
- **Alle Ideen äußern** – Auch wenn eine Idee als unmachbar erscheint, nehmen Sie sie trotzdem auf. Eine wilde oder verrückte Idee bringt Sie und die anderen Teilnehmenden auf weitere Ideen.
- **Schalten Sie Ihren inneren Kritiker aus!**

Wichtig: Eine Idee besteht nicht bloß aus einem Stichwort, sondern mindestens aus einem Subjekt und einem Verb.

Vermeiden Sie Killerphrasen wie:

- Das haben wir schon letztes Jahr versucht!
- Dafür haben wir kein Geld.
- Wir haben das noch nie so gemacht.
- Wenn das nur so einfach wäre.
- Ich als Experte kann Ihnen sagen, dass ...
- Das kann so nicht funktionieren!

Arbeiten im Team

Alleine oder in der Gruppe? Wer ist kreativer, der Einzeldenker oder die Gruppe? Wissenschaftliche Studien haben untersucht, welcher Weg zu den besseren Ergebnissen führt. Die Untersuchungen konnten die Frage nicht schlüssig beantworten. Es wurden folgende Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit gefunden:

Vorteile der Gruppenarbeit	Nachteile von Gruppenarbeit
<ul style="list-style-type: none">■ Das kollektive Wissen einer Gruppe ist größer als das Wissen eines Einzelnen.■ Eine Idee wird besser akzeptiert, wenn die involvierten Personen an der Ideenfindung beteiligt waren.■ Die Gruppe deckt ein breiteres Suchfeld ab.■ Risiken werden in der Gruppe fundierter bewertet.■ Bei Weiterentwicklungen von Ideen fällt das Gruppenergebnis besser aus.	<ul style="list-style-type: none">■ Eine Gruppe benötigt mehr Zeit, um zu einem Ergebnis zu gelangen.■ Teilnehmende können sich gehemmt fühlen, Ideen zu äußern.■ Gruppendruck verhindert ungewöhnliche Denkansätze.■ Vorgesetzte oder starke Persönlichkeiten können die Gruppe dominieren.■ Wirklich innovative Ideen werden oft abgeschwächt oder versinken in einem Kompromiss.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Alternieren von Einzel- und Gruppenarbeit gute Resultate liefert.

Tipps zur Teamarbeit

Zusammensetzung

Vorteilhaft sind Gruppengrößen von ungefähr sieben Teilnehmenden. Wichtig ist, dass sich Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts und aus verschiedenen Fachbereichen in einer Gruppe befinden. Zählen Sie mehr als zehn Teilnehmende, bilden Sie zwei oder mehrere Gruppen.

Moderator

Bei der Gruppenarbeit ist ein Moderator unerlässlich. Es sollte eine erfahrene Persönlichkeit zum Einsatz kommen. Das Resultat hängt maßgeblich von der Führungsarbeit des Moderators ab.

Visualisierung der Ideen

In der Phase »Öffnen« wird eine Vielzahl von Ideen generiert. Es ist empfehlenswert, jede Idee auf Post-it-Zettel zu schreiben und an eine Wand (Packpapier) zu kleben. Sie können auch mit Pinnwand und Moderationskärtchen arbeiten. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass alle Ideen stets sichtbar und von Neuem strukturierbar sind.

Vorbereitung des Workshops

- Definieren Sie den Ablauf des Workshops, indem Sie die Methoden wählen, mit denen Sie arbeiten möchten.
- Setzen Sie sich Ziele. Wollen Sie 100 oder 200 Ideen generieren?
- Halten Sie die Teilnehmenden psychisch wie physisch in Bewegung. Halten Sie einzelne Sequenzen im Stehen ab, lassen Sie die Teilnehmenden Ideen präsentieren, organisieren Sie ein Ideenwettrennen oder schieben Sie kleinere Auflockerungsübungen zwischen die einzelnen Schritte ein.
- Stellen Sie ausreichend Getränke und Essen zur Verfügung. Ein leerer Magen denkt nicht gern – ein überfüllter allerdings auch nicht!

Phase Definieren

Analysieren



**Inspiration is the impact
of a fact on a prepared mind.**

Louis Pasteur

1 Analysieren



Ziel des 1. Schrittes

Ideen zu den verschiedensten Themen finden und bewerten. Thema verstehen und sich klar werden, wo nach neuen Ideen gesucht werden soll.

Hinweise und Tipps

- Nehmen Sie sich genügend Zeit, das Thema vollständig zu erfassen und zu verstehen.
- Je genauer und umfassender Sie ein Thema ausgelotet haben, desto effizienter können Sie neue Ideen produzieren.
- Schränken Sie anfangs das Suchfeld nicht zu sehr ein. Begeben Sie sich auf eine Metaebene und betrachten Sie sich und Ihre Umwelt von oben.

1 Analysieren



Informationen sammeln



Inhalt So viele Informationen zum Thema sammeln wie möglich. Neue Ideen bestehen aus einer Kombination von bereits bekannten Elementen.

Hilfsmittel Siehe nächste Seite

Dauer Mehrere Tage

Vorgehen

- Überlegen Sie sich, wo Sie nach Informationen zu Ihrem Thema suchen könnten.
- Es ist empfehlenswert, Informationen aus ganz unterschiedlichen Quellen zu beziehen.
- Suchen Sie auch nach Bildern, Grafiken und Videos.

1 Analysieren



Informationen sammeln

Mögliche Quellen für Informationen:

- Diskussionen mit Freunden und Bekannten
- Magazine und Zeitungen
- Internet
- Stadtbummel
- Reisen
- Finanzberichte lesen
- Gespräche mit Spezialisten
- Analyse von Konkurrenzprodukten
- Hinterfragen der Werbung
- Museen und Ausstellungen
- Einkaufstour
- Kauf von Komplementärprodukten
- Bilddatenbanken
- Zeitungsarchive
- Kinobesuch
- Buchhandel
- Fragen, fragen, fragen ...

1 Analysieren



Gedankenfelder

Inhalt Informationen sammeln und sich einen Überblick verschaffen.

Hilfsmittel Pinnwand und Moderationskarten/Post-it

Dauer 20 – 40 Minuten

Vorgehen

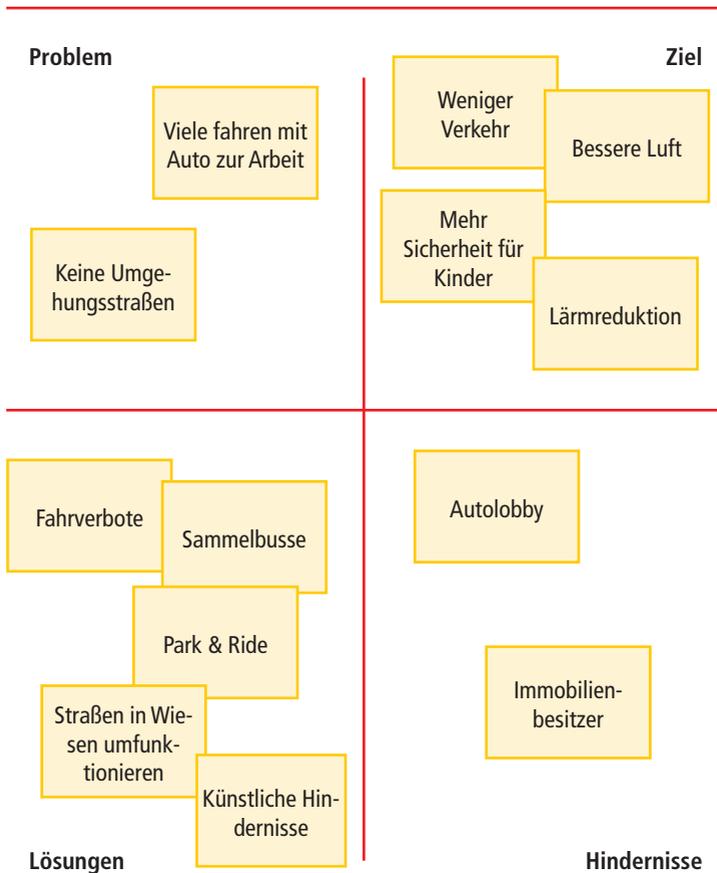
- Zeichnen Sie ein Koordinatenkreuz.
- Beschriften Sie die vier Felder wie folgt:
 - Problem
 - Ziel
 - Lösungen
 - Hindernisse
- Suchen Sie nach allen Aspekten des Themas und tragen Sie diese in das entsprechende Feld ein.
- Fassen Sie die Hauptkenntnisse zusammen.

1 Analysieren



Gedankenfelder

Beispiel von Gedankenfeldern zum Thema »Reduktion des Durchgangverkehrs in Wohngebieten«:



1 Analysieren



Mind Mapping



Inhalt Strukturieren und Visualisieren eines komplexen Themas.

Hilfsmittel Unliniertes Schreibpapier/Farbstifte

Dauer 10 – 30 Minuten

Vorgehen

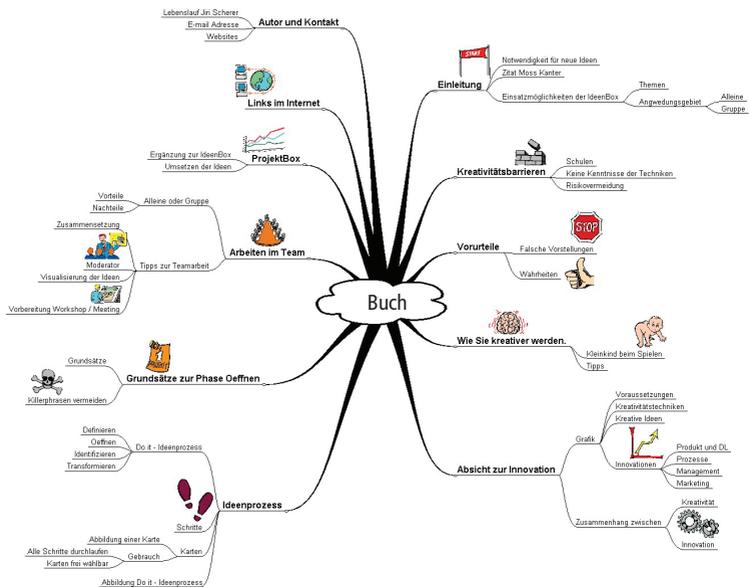
- Legen Sie das Schreibpapier im Querformat vor sich hin.
- Schreiben Sie das Thema in zwei bis vier Stichworten in die Mitte des Blattes.
- Vom Zentrum aus zeichnen Sie Hauptäste, die das Thema in einzelne Unterthemen aufgliedern. Beschriften Sie die Äste in Stichworten.
- Den Hauptästen fügen Sie beliebig viele Zweige und Nebenzweige bei, die Sie wiederum in Stichworten beschriften.
- Zeichnen Sie neue Äste und Zweige, bis Sie das ganze Thema erfasst haben.
- Anstelle von Stichworten können Sie auch Piktogramme einsetzen. Symbole und Bilder machen Ihre Mind Map noch wirkungsvoller. Gebrauchen Sie Farben!

1 Analysieren



Mind Mapping

Beispiel einer Mind Map, die bei der Konzeption des Buches entstand:



1 Analysieren



Selbstanalyse



Inhalt Analyse der eigenen Stärken und Schwächen.

Hilfsmittel Schreibpapier/Flipchart

Dauer 20 – 60 Minuten

Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Spalten.
- Schreiben Sie über die erste Spalte »Kriterium« und listen Sie die Kriterien auf, die Sie bewerten wollen.
- Über die zweite Spalte schreiben Sie »Stärken« und über die dritte »Schwächen«.
- Beschreiben Sie nun Ihre Stärken und Schwächen für jedes Kriterium.
- Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und zeigen Sie auf, wo Ihre Hauptstärken und Hauptschwächen liegen.

1 Analysieren



Selbstanalyse

Beispiel einer Selbstanalyse eines Schreibwarengeschäfts:

Kriterium	+ Stärken	- Schwächen
Kunden	Viele langjährige Stammkunden.	Das Jugendsegment wird noch zu wenig angesprochen.
Angebot	Volles Schreibwarensortiment. Gute Positionierung im mittleren Preissegment.	Zwei bekannte Füllfederhersteller sind noch nicht in unserem Angebot.
Standort	Ladenlokal ist ausbaufähig. Mietbedingungen sind vorteilhaft.	Wenig Laufkundschaft.
...		

1 Analysieren



Umweltanalyse

Inhalt Umweltentwicklungen/Trends erkennen und bewerten.

Hilfsmittel Schreibpapier/Flipchart

Dauer 30 – 120 Minuten

Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Spalten.
- Schreiben Sie über die erste Spalte »Umweltentwicklungen/Trends« und listen Sie die Entwicklungen und Trends auf, die Sie in Ihrer Umgebung beobachten können. Dazu gehören Aspekte aus Wirtschaft, Ökologie, Technologie, Gesellschaft, Mitbewerberaktivitäten etc.
- Über die zweite Spalte schreiben Sie »Chancen/Möglichkeiten« und über die dritte »Gefahren/Risiken«.
- Beschreiben Sie nun die Chancen und Möglichkeiten, die für Sie aus jeder Entwicklung resultieren.
- Beschreiben Sie auch die möglichen Gefahren und Risiken, die für Sie bzw. für Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit jeder Entwicklung entstehen.
- Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und zeigen Sie auf, wo die größten Chancen/Möglichkeiten und Gefahren/Risiken liegen.

1 Analysieren



Umweltanalyse

Beispiel einer Umweltanalyse einer Druckerei:

Umweltentwicklungen/Trends	Chancen/Möglichkeiten	Gefahren/Risiken
Neue Druckverfahren.	Schnellerer und kostengünstigerer Druck.	Es sind hohe Investitionen für neue Technologien notwendig.
Wirtschaft erholt sich langsam.	Vorteilhafte Zinssätze. Auftragsvolumen nimmt zu.	
Digitale T-Shirt-Aufdrucke als neues Kundenbedürfnis.	Neue Geschäftsfelder erschließen. Vom Papierdruck zum Textildruck.	Lager muss mit einem Kleiderangebot aufgestockt werden, was zusätzliche Investitionen benötigt.
Müller Druck ist weggezogen.	Kundenstamm übernehmen.	

1 Analysieren



Soll-Ist-Vergleich

Inhalt Idealzustand beschreiben und mit dem aktuellen Zustand vergleichen.

Hilfsmittel Schreibpapier/Flipchart

Dauer 30 – 90 Minuten

Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Spalten.
- Beschriften Sie die erste Spalte mit »Soll«, die zweite mit »Ist« und die dritte mit »Maßnahmen«.
- Beschreiben Sie in der Soll-Spalte den Idealzustand.
Wie soll es in Zukunft sein?
- Beschreiben Sie in der Ist-Spalte die aktuelle Situation.
Wie ist es heute?
- In der letzten Spalte ziehen Sie die Konsequenzen aus dem Vergleich der Soll- und der Ist-Situation. Was muss geschehen, damit Sie die Soll-Situation erreichen? Welche Maßnahmen müssen Sie treffen?

1 Analysieren



Soll-Ist-Vergleich

Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs eines Versandhauses:

Soll (Idealzustand)	Ist (aktueller Zustand)	Maßnahmen (Ist → Soll)
Lieferfrist 5 Tage	Lieferfrist 8 – 10 Tage	Online-Bestellung ermöglichen.
Die Hotline wird weniger belastet.	Überlastung der Hot- line. Kunden müssen lange warten.	Bessere Betriebsan- leitungen zu den elek- tronischen Produkten.
Mehrheit der Kunden zahlt sofort.	Viele Kunden zahlen gegen Rechnung. Hohe Debitoren- verluste.	Online-Bezahlung mittels Kreditkarte ermöglichen. Versand nur gegen Nachnahme.