

# DENKWERKZEUGE

## DER KREATIVITÄT UND INNOVATION

Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden

Florian Rustler | Midas Management Verlag





# Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation

Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden

Florian Rustler



Midas Management Verlag AG  
St. Gallen · Zürich

DENKWERKZEUGE

Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden

9. Auflage

© 2019 Midas Management Verlag AG

ISBN 978-3-907100-81-3

Florian Rustler

Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation –

Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden

Zürich: Midas Management Verlag AG

Lektorat: Gregory C. Zäch

Korrekturat: Kathrin Lichtenberg

Layout und Illustrationen: Isabela Plambeck

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Seminarunterlagen und elektronischen Systemen.

Midas Management Verlag AG, Dunantstrasse 3, CH 8044 Zürich

Website: [www.midas.ch](http://www.midas.ch) / Mail: [kontakt@midas.ch](mailto:kontakt@midas.ch) / Social Media: [@midasverlag](https://www.instagram.com/midasverlag)

# ÜBERSICHT

Kapitel 1 <b>DIE GRUNDLAGEN</b>	<b>17</b>
Kapitel 2 <b>PROZESSMODELLE DER KREATIVITÄT</b>	<b>66</b>
Kapitel 3 <b>DIE DENKWERKZEUGE</b>	<b>82</b>
Kapitel 4 <b>ALLGEMEINE KONVERGIERENDE TOOLS</b>	<b>289</b>
Kapitel 5 <b>WEITERE REFERENZEN UND LITERATUR</b>	<b>302</b>



# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort zur 5. Auflage	11
Vorwort zur ersten Auflage	12
Wie benutze ich dieses Buch?	15
<b>1 DIE GRUNDLAGEN</b>	<b>17</b>
Definitionen Kreativität und Innovation	18
Das 4P-Modell der Kreativität	22
Kann man Kreativität fördern und unterstützen?	26
Die Ebenen der Innovation	30
Soziale Innovation	34
Verschiedene Arten der Innovation	36
Die dynamische Balance: divergierendes und konvergierendes Denken	40
Divergierendes Denken – Optionen entwickeln	44
Konvergierendes Denken – Optionen auswählen	48
Das Umfeld der Kreativität und Innovation	52
Kreativ- und Innovationsteams	58
12 Strategische Handlungsfelder der Innovation in Unternehmen	62
<b>2 PROZESSMODELLE DER KREATIVITÄT</b>	<b>66</b>
Creative Problem Solving	70
Design Thinking	74
Systematic Creative Thinking Process	78

<b>3 DIE DENKWERKZEUGE</b>	<b>82</b>
<b>Visionäres Denken</b>	<b>86</b>
Wunschdenken	88
Auswahlkriterien OMIPC	92
Zeitungsartikel aus der Zukunft	96
Storyboarding	100
Erfolgszonen	104
DRIVE	106
<b>Diagnostisches Denken</b>	<b>110</b>
6Ws	112
Status-Quo-Diagramm	116
Ressourcenanalyse	120
Beobachtungsleitfaden	124
Semantische Analyse	128
Customer-User-Stakeholder-Map	130
Storytelling	134
<b>Strategisches Denken</b>	<b>136</b>
Framework-Visualisierung	138
Personas	142
Standpunktformulierung	144
Fragenstarter	146
Netz der Abstraktion	150
SWOT-Analyse	154
Komponentenanalyse	158
Kraftfeldanalyse	162
<b>Denken in Ideen</b>	<b>164</b>
Techniken zur Ideenentwicklung – viele Wege führen zum Ziel	166
Brainstorming	168
Brainwriting	174
Verrückte-Ideen-Frage	178
Morphologischer Kasten	180
SCAMPER	182
Fluchtmethode	186
Erzwungene Verbindungen	188
Zwischenschrittmethode	192
Analogiebildung	196
Elementare Umformungen	200



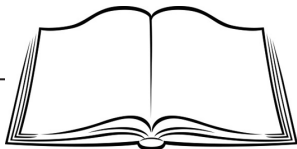
---

Werkzeuge speziell zur Kundengewinnung	204
Four-Actions-Framework	208
Muster zur Geschäftsmodellentwicklung	212
<b>Bewertendes Denken</b>	<b>216</b>
Die Rolle der Intuition	218
Werkzeuge zum Ideen auswählen	220
COCD-Box	222
Auswahl von Bewertungskriterien	224
Bewertungsmatrix	228
2x2-Matrix	232
SRCRUM-Matrix	234
Paarweiser Vergleich	238
Werkzeuge zum Entwickeln von Lösungen	240
Prototyping	242
Proto-Case	244
Zen-Statements	246
Crazy 8	248
PPCO	250
NABC	254
Business Model Canvas	256
<b>Kontextuelles Denken</b>	<b>260</b>
Unterstützer und Hürden	262
Pre-Mortem	266
Stakeholder-Analyse	270
Assumption Testing Canvas	274
<b>Taktisches Denken</b>	<b>278</b>
Wie-Wie-Diagramm	280
Handlungsschritte entwickeln	282
Momentum-Matrix	286
<b>4 ALLGEMEINE KONVERGIERENDE TOOLS</b>	<b>289</b>
Teleskop-Methode	290
Cluster-Methode	294
Mind Mapping	298
<b>5 WEITERE REFERENZEN UND LITERATUR</b>	<b>302</b>

### **Denkwerkzeuge als Firmenausgabe**

Sie erhalten diesen Titel direkt beim Verlag in Großmengen oder als Sonderausgabe mit Firmenlogo. Wahlweise mit Prägung und/oder mit eigener Banderole. Das perfekte Geschenk für Ihre Kunden und Mitarbeiter. Fragen Sie unseren Vertrieb nach attraktiven Konditionen.

E-Mail an: [kontakt@midas.ch](mailto:kontakt@midas.ch)



## VORWORT ZUR FÜNFTEN AUFLAGE

Ich freue mich, mit der nun fünften Auflage dieses Buches eine deutlich erweiterte und überarbeitete Version dieses Buches präsentieren zu können. Durch den Status des Buches als Amazon Bestseller erscheinen die neuen Auflagen in relativ kurzen Abständen, da das Buch glücklicherweise schnell ausverkauft ist.

Wie bereits mit der zweiten Auflage sind auch mit dieser Auflage einige neue Denkwerkzeuge hinzugekommen, die den bestehenden Werkzeugkasten noch einmal deutlich erweitern, besonders in den Bereichen des diagnostischen Denkens und des Denkens in Lösungen.

Eine für creaffective bedeutendere Veränderung ist das Hinzufügen eines dritten Prozessmodells des systematischen kreativen Denkens, das nun neben den altbekannten Modellen Creative Problem Solving und Design Thinking dieses Buch ergänzen wird. Dieser creaffective-Prozess vereint die beiden Modelle Creative Problem und Design Thinking in ein Modell, so wie wir das seit Jahren in der Praxis mit unseren Kunden leben. Wir nennen das Modell Systematic Creative Thinking Process.

Egal mit welchem Modell Sie arbeiten, es sind nach wie vor alle Denkwerkzeuge für alle Modelle beschrieben.

Ich bedanke mich bei meinen creaffective Kollegen, mit denen der neue Prozess und die hier ergänzten Denkwerkzeuge gemeinsam entwickelt wurden.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre!

Florian Rustler  
München, Frühling 2017

## VORWORT ZUR ERSTEN AUFLAGE

Innovation – für manche leider bereits ein überstrapaziertes Schlagwort, ein Lippenbekenntnis, das in keiner Firmenbeschreibung und politischen Sonntagsrede fehlen darf. Dennoch ist Innovation in der Tat ein wichtiger Erfolgsfaktor für Unternehmen, besonders in unseren Breiten, und somit mehr als nur eine bloße Formel.

Damit ein Unternehmen wiederholt und zuverlässig Neues schaffen kann, muss eine Organisation an mehreren Stellschrauben gleichzeitig drehen. Wir sprechen hier von 12 strategischen Handlungsfeldern und beschreiben diese kurz in diesem Buch.

„Innovation starts with an 'I'“ sagt ein amerikanisches Sprichwort und beschreibt den zentralen Ausgangspunkt von Innovation: Am Anfang jeder Innovation und jeder Innovationskultur stehen einzelne Menschen, deren Motivation, Fachwissen sowie deren Wissen und Fertigkeiten im Hinblick auf Kreativität und Innovation. Leider ist Letzteres nicht Teil unseres Schul- und Universitätssystems. Genau hier setzt dieses Handbuch an. Der Beitrag, den jeder einzelne für Innovation in seiner Organisation leisten kann, wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst: ein Bewusstsein der Kreativität und Innovation, die persönliche Einstellung und Fertigkeiten des systematischen kreativen Denkens. Ich hoffe, dass dieses Buch für die Entwicklung dieser Elemente einen hilfreichen Beitrag leisten kann.

Aufbauend auf 60 Jahren akademischer Forschung über Kreativität und Innovation und 10 Jahren Praxiserfahrung mit *creffective* möchte ich mit diesem Buch eine praxis- und anwendungsorientierte Denk- und Handlungsunterstützung zur Verfügung stellen. Ähnlich wie mit Büchern zu körperlicher Fitness und der Veränderung anderer Gewohnheiten ist eines jedoch unabdingbar: Am Ende ist es eine bewusste Entscheidung von Ihnen, die im Buch beschriebenen Konzepte und Werkzeuge auch anzuwenden. Diese Verantwortung liegt bei Ihnen!

Teilnehmer unserer Trainings und Workshops erhalten dieses Buch als Element der Veranstaltung und haben bereits einige der im Buch beschriebenen Verfahren praktisch eingesetzt.

Diese sind nicht nur im Kontext der Innovation in Organisationen hilfreich, sondern in allen Lebensbereichen, in welchen neue Perspektiven, Ideen und Handlungen gefragt sind. Also fast überall!

Auf unserer Website möchten wir dieses Buch mit Ihnen weiter diskutieren und kontinuierlich verbessern. Dazu haben wir eine eigene Seite eingerichtet, mit der Möglichkeit, Kommentare zu hinterlassen, Anwendungsbeispiele zu teilen und Fragen zu stellen.

Besuchen Sie die Seite unter:

<http://www.creffective.de/de/veroeffentlichungen/buch-denkwerkzeuge>

Viel Freude und Erfolg!

Florian Rustler

München, August 2014



## WIE BENUTZE ICH DIESES BUCH?

Dieses Buch erinnert optisch ganz bewusst an die bekannten und von vielen geschätzten Moleskine-Notizbücher. Diese Notizbücher tragen die Menschen gerne bei sich, um darin Gedanken und Einfälle zu notieren. Das handliche Format soll es Ihnen ermöglichen, auch dieses Handbuch immer eingesteckt zu haben, es also bei Bedarf und Interesse aus Ihrer Tasche hervorzuzaubern, um darin zu lesen oder um ganz bewusst etwas nachzuschlagen.

Inhaltlich ist das Buch so gestaltet, dass Sie die meisten Inhalte unabhängig voneinander lesen können. Außerdem müssen Sie das Buch nicht in einem Rutsch von A-Z durcharbeiten. Im Gegenteil, ich hoffe, dass das Buch so hilfreich für Sie ist, dass Sie darin regelmäßig und wiederholt blättern. Neben einigen Grundlagen, die Sie auf alle Fälle mit Priorität behandeln sollten, besteht der Großteil des Buches aus kurzen, praxisorientierten Beschreibungen verschiedener Denkwerkzeuge, die nach sieben für Innovation relevanten Denkfertigkeiten gegliedert sind. Diese Denkfertigkeiten wiederum bilden die Grundlage für verschiedene Prozessmodelle der kreativen Problemlösung, die in diesem Handbuch ebenfalls vorgestellt werden.

Je nachdem, welche Art des Denkens bzw. welcher Aspekt eines kreativen Problemlöseprozesses für Sie momentan relevant ist, können Sie die entsprechenden Kapitel und Techniken im Buch zu Rate ziehen.

Das Buch soll also einen übersichtlichen praxisorientierten Einstieg bieten. Diejenigen unter Ihnen, die das Thema vertiefen möchten, finden unter jedem Kapitel einen Verweis auf weitere Quellen und Literatur.

1



## DIE GRUNDLAGEN

# 1

Dieses Buch stellt eine Reihe von einfach und vielfältig nutzbaren Denkwerkzeugen vor, die entlang eines kreativen Prozesses zum Einsatz kommen können.

Gleichzeitig soll das Buch mehr sein als eine Ansammlung von Methoden. Damit Sie die Denkwerkzeuge gewinnbringend anwenden können, gibt es ein paar Grundlagen, die für ein Verständnis hilfreich sind.

Diese helfen auch zu erkennen, dass Methoden und Techniken nur ein Aspekt sind auf dem Weg, Neues zu schaffen.

Kreativität und Innovation hängen noch von einer Reihe anderer Faktoren ab, die wir in diesem Grundlagen-Teil zumindest ansprechen wollen. Zuvor wollen wir ein gemeinsames Verständnis bekommen, wovon wir eigentlich sprechen, wenn wir die Worte Kreativität und Innovation nutzen.

Besonders wichtig und im wahrsten Sinne des Wortes Grundlage für den Einsatz aller Denkwerkzeuge ist ein Verständnis der dynamischen Balance von divergierendem und konvergierendem Denken und der Trennung dieser beiden Phasen des Denkens. Wenn Sie dieses Grundprinzip nicht berücksichtigen, dann werden auch all die Techniken in ihrer Wirkung nur sehr begrenzt sein.

## Definitionen Kreativität und Innovation

Die Kreativitätsforschung existiert als wissenschaftliche Disziplin seit den 1950er Jahren und begann als Teildisziplin der Psychologie. Initialzündung für das Feld war die 1949 von J.P. Guilford gehaltene „Structure of Intellect“-Rede. J.P. Guilford war Präsident der American Psychological Association und argumentierte in seiner Rede, dass Kreativität eine Ressource ist, über die jeder Mensch verfüge, die daher auch jeder Mensch nutzen könne und die man mit enormem Gewinn für die Gesellschaft fördern könne. Dies stand in starkem Kontrast zu der damals verbreiteten Auffassung von einer allgemeinen Intelligenz, die jeder intelligenten Handlung zugrunde liege.

Leider gibt es nicht die eine, von allen Forschern akzeptierte Definition der Kreativität. Definitionen gibt es so viele, wie es Wissenschaftler gibt, die sich mit dem Thema beschäftigen. Je nach wissenschaftlichem Hintergrund der Forscher enthält die Definition andere Aspekte. Die größte Herausforderung ist es, die Komplexität und die vielen Facetten der Kreativität zu erfassen. Mit einer Kategorisierung dieser Facetten werden wir uns noch befassen, denn diese können für die systematische Kreativität sehr hilfreich sein. Trotzdem gibt es so etwas wie einen kleinsten gemeinsamen Nenner, der uns auch als Arbeitsdefinition für dieses Buch dienen soll.

### Einige Definitionen der Kreativität:

„Kreativität ist ein Prozess, der in etwas Neuem resultiert, das als nützlich, vertretbar oder zufriedenstellend von einer signifikanten Gruppe von Menschen zu einem bestimmten Zeitpunkt erachtet wird.“ M. Stein (1972)

„Kreativität beinhaltet die Fähigkeit, einen neuen und andersartigen Gesichtspunkt zu einem Thema hervorzubringen. Sie beinhaltet das Unterteilen und Restrukturieren von Wissen in einem Gebiet, um neue Einsichten in seine Natur zu gewinnen.“ T. Proctor (2005)

„Der Schnittpunkt von zwei Ideen zum ersten Mal.“ G.W. Taylor (1988)

Die creffective-Arbeitsdefinition, die wir für unsere Seminare und Workshops nutzen, lautet:

**„Kreativität ist die Fähigkeit, etwas Neues hervorzubringen, das Nutzen bringt.“**

Der Begriff „Neues“ sagt per se noch nichts über den Grad der Originalität aus, d.h. wie neu etwas ist. Der Begriff „Nutzen“ in unserer Definition sagt auch noch nicht, für wie viele Leute etwas wie nützlich sein muss, im Gegensatz zum Beispiel zur Definition von Stein.

### **Der Zusammenhang zwischen Kreativität und Innovation**

Oft werden die beiden Begriffe Kreativität und Innovation als Synonyme gebraucht. Kreativität und Innovation hängen in der Tat sehr eng zusammen, dennoch gibt es Unterschiede vor allem hinsichtlich des Nutzens und der Reichweite des Neuen.

#### **Einige Definitionen von Innovation:**

„Der Prozess, durch welchen eine Idee oder eine Erfindung in ein Produkt (oder Service) übersetzt wird, für das die Leute zu zahlen bereit sind.“ (Business Dictionary)

„Erfindung plus Ausbeutung (oder Einführung).“ E. Roberts (MIT Professor)

Auch hier möchte ich wieder die creffective-Arbeitsdefinition anbieten:

**„Innovation ist die Einführung von etwas Neuem, das Nutzen für einen Markt, eine Organisation oder eine Gesellschaft bringt.“**

Somit wird deutlich, inwiefern Innovation über Kreativität hinausgeht. Bei Innovation geht es darum, inwiefern das kreative Ergebnis in einen größeren Kontext eingeführt werden kann. Dieser größere Kontext kann aus Sicht eines Unternehmens ein Markt sein, auf dem ein Produkt angeboten wird, oder auch die Organisation intern.

Das Nutzen-Kriterium steht bei der Innovation stark im Vordergrund. Die Innovation muss von anderen als nützlich anerkannt werden. Dies kann im Falle eines neuen Produktes oder einer Dienstleistung dadurch geschehen, dass die Innovation nachgefragt wird.

### **Ohne Kreativität keine Innovation**

Wie die folgende Grafik und die obigen Definitionen deutlich machen, steht Kreativität am Anfang und im Kern einer jeden Innovation. Innovation ist das Einführen in einen bzw. das Fortführen eines kreativen Ergebnisses in einem größeren Kontext. Dazu benötigt es zuerst einmal Kreativität, um zu et-

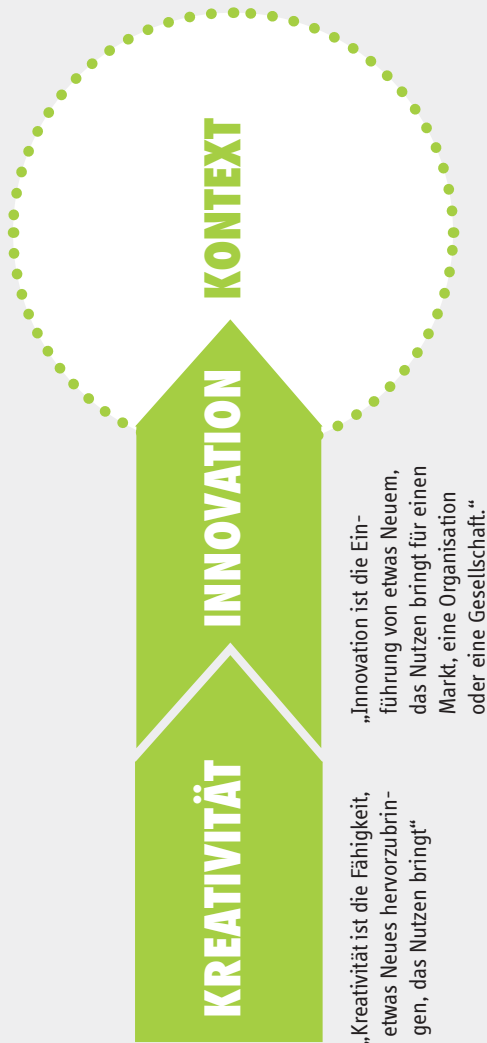
## 1

was Neuem zu gelangen, das als nützlich genug erachtet wird, um es in einen größeren Kontext zu integrieren.

Das kreative Ergebnis, das in einen größeren Kontext eingeführt wird, geht dabei über eine bloße erste Idee hinaus. Es ist konkret und durchdacht genug, so dass man darauf handeln kann. Kreativität ist also mehr als nur (Roh-) Ideen haben, sondern Kreativität bedeutet auch, diese Ideen so weit zu entwickeln, dass man etwas damit tun kann.

Kreativität ist dabei nicht der plötzliche Einfall, der vom Himmel fällt, auch wenn der Zufall eine Rolle spielen kann und man diesen nutzen sollte. Kreativität ist unter anderem ein Prozess, der bewusst und systematisch betrieben und genutzt werden kann, um damit ein Ergebnis zu erzielen, das man in einen größeren Kontext einführen kann (sofern das relevant ist).

## KREATIVITÄT UND INNOVATION



## 1 Das 4P-Modell der Kreativität

Systematische Kreativität kann ein Katalysator von Innovation sein. Wir haben bereits einige Definitionen von Kreativität besprochen und Kreativität von Innovation unterschieden.

Bei den bisher vorgestellten Definitionen sind bereits einige unterschiedliche Schwerpunkte deutlich geworden. Der amerikanische Psychologieprofessor Mel Rhodes hat in den 1960ern all diese unterschiedlichen Aspekte der Kreativität analysiert, kategorisiert und in einem Modell zusammengefasst: Das 4P-Modell der Kreativität. Rhodes selbst sah eine Klassifizierung der Kreativitätsaspekte als eine notwendige Bedingung für die Weiterentwicklung dieses Forschungszweiges, denn Klassifikationen erlauben es uns, das Gleiche vom Anderen zu unterscheiden .

Alle Modelle sind falsch, aber manche sind hilfreich! Das 4P-Modell der Kreativität ist eines der hilfreichen Modelle, das bis heute nützlich ist, um die verschiedenen Faktoren der Kreativität zu erfassen und zu verstehen, an welchen Stellschrauben man als Individuum, als Team und als Organisation drehen kann und muss, um zu mehr Kreativität zu kommen.

Die 4 Ps stehen für die Begriffe: Person, Prozess, Umfeld (engl. Press) und Produkt.

### Person

Kreativität entsteht in Personen und kreative Ergebnisse werden durch die Handlungen von Menschen zustande gebracht. Menschen haben gewisse Eigenschaften, Werte, Einstellungen, Denkweisen und Verhaltensweisen. Diese Aspekte wiederum beeinflussen den kreativen Prozess, das Umfeld der Kreativität und damit am Ende das kreative Ergebnis.

### Prozess

Eine kreative Lösung fällt nicht einfach vom Himmel, sondern folgt einem Prozess vom Aufkommen einer Ausgangsfrage, eines Anstoßes bis hin zum Entstehen einer neuen Lösung. Alle Menschen nutzen implizit einen mehr oder weniger strukturierten Prozess, um von einer Ausgangsfrage zu einer Lösung zu kommen. In den letzten 60 Jahren wurden durch Beobachtungen und Befragungen von anerkannt kreativen Menschen explizite Prozessmodelle abgeleitet und schrittweise verfeinert und verbessert. Diese Pro-

zessmodelle können sich Einzelne und Gruppen als Strategie des effektiven kreativen Denkens zunutze machen und sie finden heute in vielen Organisationen Anwendung.

### **Klima (Press)**

Den englischen Begriff Press hat Rhodes vom lateinischen pressus abgeleitet, was so viel wie Box oder Rahmen bedeutet. Das Umfeld ist somit die Box, in der sich Person und Prozesse befinden. Die Ausgestaltung dieser Box hat einen direkten positiven oder negativen Einfluss darauf, wie sich Personen verhalten und Prozesse entfalten. Wir alle haben schon Situationen erlebt, in welchen es uns nicht möglich ist, kreativ zu sein. In wiederum anderen Situationen fällt uns Kreativität sehr leicht. Dieses Umfeld kann auch mit kreativem Klima oder kreativer Kultur bezeichnet werden und besteht wiederum aus gewissen Dimensionen, die von Menschen beeinflusst werden können.

### **Produkt**

Die Schnittmenge der drei Kreise Person, Prozess und Umfeld ist das Produkt der Kreativität.

Produkt steht in diesem Modell für das Ergebnis und ist nicht gleichzusetzen mit dem Produkt als Verkaufsgegenstand. Das Ergebnis kann etwas Materielles oder auch etwas Immaterielles sein, wie ein Gedicht, eine Verfahrensweise oder eine Theorie. Wichtig ist lediglich zu verstehen, dass Kreativität zu einem Ergebnis führt und damit über kreatives Denken alleine hinausgeht. Kreatives Denken ist natürlich eine Voraussetzung für ein neues Ergebnis, das Nutzen bringt. Irgendwann geht es jedoch darum, mit diesen Gedanken auch etwas zu tun.

Jeder der drei anderen Aspekte hat einen direkten Einfluss auf das kreative Ergebnis. Unterschiedliche Personen bringen individuelle Ergebnisse zustande und tragen in Gruppen auf verschiedene Weise zum Kreativprozess bei. Der Kreativprozess kann entscheidend Einfluss darauf nehmen, ob überhaupt ein Ergebnis, und wenn ja, was für eines zustande kommt und von welcher Qualität dieses Ergebnis ist. Dazu an späterer Stelle mehr. Das Umfeld wiederum beeinflusst, wie sich die anderen Aspekte entwickeln können.

1

**4P-MODELL**







## Kann man Kreativität fördern und unterstützen?

Viele Menschen glauben, dass Kreativität eine angeborene Fähigkeit ist. Entweder ist man mit viel davon gesegnet oder eben nicht. So ist das Schicksal. Basierend auf diesem Glaubenssatz kommt dann bei diesen Menschen oft der Spruch: „Ich bin halt einfach nicht kreativ.“

Die Kreativitätsforschung zeigt, dass Kreativität einerseits eine angeborene Fähigkeit ist, die jeder Mensch besitzt. Das bedeutet, alle Menschen können kreativ sein. Angeboren sind in der Tat gewisse Talente in Menschen. Jeder Mensch hat Talente, allerdings haben verschiedene Menschen auch verschiedene Talente. Das heißt wiederum, dass jeder Mensch kreativ sein kann, jedoch verschiedene Menschen auf unterschiedliche Art kreativ sein werden und in gewissen Bereichen besonders kreativ sein können, wenn sie auf ihrem Talent aufbauen.

Kreativität ist andererseits eine Fertigkeit, die man bewusst trainieren und verbessern kann. In diesem Abschnitt über das 4P-Modell werden wir sehen, dass verschiedene Aspekte Kreativität steuern, die wiederum teilweise von jedem einzelnen Menschen beeinflusst werden können.

So kann jeder Mensch seine Einstellung verändern und zum Beispiel offener gegenüber Neuem werden. Es gibt gewisse Grundfertigkeiten des kreativen Denkens, wie das divergierende und das konvergierende Denken, die jeder Mensch (wieder-)erlernen und so seine Fertigkeiten des kreativen Denkens steigern kann. Außerdem gibt es systematische Prozesse (Prozessmodelle), die Individuen und Gruppen helfen, ihre Kreativität teilweise zu kanalisieren und zu strukturieren.

Schließlich kann jeder Mensch zumindest teilweise auf sein Umfeld und seine Umwelt Einfluss nehmen und bewusst eine kreativitätsförderliche Umgebung schaffen.

### **Kreativität – spontan oder absichtlich?**

Viele Menschen erleben Kreativität als etwas Spontanes. Ein Geistesblitz, der zufällig kommt, wenn einen die Muse küsst. Diese Momente kennen wir alle und sie sind ein schwer steuerbarer Aspekt der Kreativität, den man sozusagen mitnehmen sollte.

In der Kreativitätsforschung sprechen Forscher von einem Kontinuum zwischen absoluter Spontanität (auf der linken Seite der folgenden Abbildung), wie den oben genannten Geistesblitzen, und der bewussten und absichtlichen Kreativität (auf der rechten Seite der Abbildung), bei der man versucht,

„auf Knopfdruck“ kreativ zu sein. Diese bewusste Kreativität kommt oft bei unseren moderierten Kreativworkshops zum Einsatz, wo wir die Teilnehmer mit Techniken stimulieren und unterstützen, um der Kreativität auf die Sprünge zu helfen. Man spricht hier auch vom „make it happen“ Ansatz. Dazwischen und bevor der „make it happen“-Ansatz funktionieren kann, gibt es die „let it happen“-Phase. Hier geht es darum, die Grundlagen zu schaffen, auf denen Kreativität besser gedeihen kann. Hierbei spielen meist Umfeldfaktoren eine Rolle, die man so verändert, dass Kreativität leichter entstehen kann. Dies kann zum Beispiel bedeuten, ausreichend Zeit ohne ständige Unterbrechungen sicherzustellen oder angenehme Räume zu haben, in denen Menschen sich wohl fühlen. In vielen Unternehmen werden bewusst Tee- oder Kaffeebereiche geschaffen, wo sich Menschen ungezwungen treffen und unterhalten können. Oft entsteht bei diesen ungezwungenen Treffen Neues. Dies sind alle Beispiele des „let it happen“-Gedankens. Aufbauend auf der „let it happen“-Strategie kann man eine Stufe weiter gehen und Kreativität bewusst einfordern und den bewussten Versuch unternehmen kreativ zu sein (make it happen).

Ein Beispiel für die spontane Kreativität ist oft das sprichwörtliche Unter-der-Dusche-stehen. Viele Menschen berichten, dass sie unter der Dusche oder auf der Toilette, wenn der Geist entspannt ist, spontane Einfälle haben. Diese sind gut und wichtig, oft jedoch nicht genug. Wie sagte es ein Teilnehmer eines unserer Workshops einmal so schön: „Duschen ist super, reicht aber nicht.“

# KREATIVITÄT FÖRDERN UND UNTERSTÜTZEN

„Let it happen“  
Hürden abbauen

K R E A T

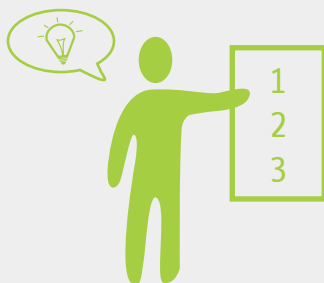
**Absolute  
Spontanität**



„Make it happen“  
mit Techniken und Prozessen

I V I T Ä T

**Bewusste &  
absichtliche  
Kreativität**



# 1 Die Ebenen der Innovation

Wenn man in Unternehmen Menschen bittet, Beispiele für Innovationen zu geben, bekommt man je nach Art des Unternehmens unterschiedliche Kategorien von Beispielen genannt.

In einem technisch geprägten Unternehmen werden sehr wahrscheinlich Beispiele von neuen Technologien und Produkten fallen. So wird bei einem Automobilhersteller dieses oder jenes technische Detail der neuen Fahrzeuggeneration hervorgehoben werden. Ganz anders sehen die Beispiele wahrscheinlich aus, wenn man Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens oder einer Versicherung bittet, Beispiele zu nennen. Je nach Funktion oder Abteilung entspringen eben die genannten Beispiele der jeweiligen unmittelbaren Erfahrungswelt.

Kategorisierungen von Innovationen gibt es in unterschiedlich hohem Differenzierungsgrad, ich möchte hier auf eine sehr grobe Unterscheidung eingehen: die Einteilung in die drei Ebenen **Produkt, Prozess und Geschäftsmodell**.

## **Ebene Produkt / Dienstleistung**

Diese Ebene umfasst den in den deutschsprachigen Medien meist betonten Aspekt der neuen Technologien, die durch Patente geschützt sind. Diese Technologien können dann in neuen Produkten verwertet werden, die auf dem Markt angeboten werden, wie zum Beispiel ein noch leistungsfähigeres Mobiltelefon oder eine neue Software. In diese Ebene fließen auch neue Dienstleistungen ein, wie eine neue Bank- oder Versicherungsdienstleistung.

## **Ebene Prozess**

Die Ebene Prozess kann sich sowohl auf das interne als auch das externe Umfeld einer Organisation beziehen. Hier geht es darum, eine neue oder verbesserte Art und Weise zu finden, um etwas herzustellen oder durchzuführen. Dies kann zum Beispiel ein neuer Prozess sein, die Herstellung von Flugzeugbauteilen schneller und günstiger zu machen, oder ein neues Vorgehen, um andere interne Abläufe zu verbessern. So gibt es Fluggesellschaften, die nur einen Flugzeugtyp nutzen, um ihre Wartungs- und Beladeprozesse zu vereinfachen. Eine Prozessinnovation kann auch sein, Teile eines Prozesses an jemanden anderen auszulagern, wie zum Beispiel die Firma IKEA, die damals auf die verrückte Idee kam, die Kunden die Möbel selbst aufbauen zu lassen.

## **Ebene Geschäftsmodell**

„Ein Geschäftsmodell beschreibt das Grundprinzip, wie eine Organisation Wert schafft, übergibt und generiert“ (A. Osterwalder; Y. Pigneur). Oft wird Wert für einen Nutzer und eine Organisation nicht durch eine neue Technologie geschaffen, sondern durch eine neue Art, mit Hilfe einer bestehenden Technologie ein Produkt / eine Dienstleistung dem Kunden zugänglich zu machen. Die in den letzten Jahren in Deutschland entwickelten Car-Sharing-Modelle der großen Automobilhersteller sind ein solches Beispiel. Anstatt ein Auto zu kaufen, kann ich als Kunde ein Fahrzeug stundenweise gegen eine Nutzungsgebühr fahren. Dabei muss ich nicht, wie bei Autovermietungen üblich, an bestimmte Abholstationen gehen, sondern kann in meinem Stadtviertel geparkte Autos des Car-Sharing-Modells nutzen. Die Automobilhersteller haben in technischer Hinsicht nichts an ihrem Fahrzeug verändert (Ebene Produkt), sondern ein neues Geschäftsmodell geschaffen, Wert zu generieren und sich neue Kundengruppen zu erschließen. Durch diese Car-Sharing-Modelle wird es möglich, Einnahmen von Menschen zu generieren, die kein Interesse haben, ein eigenes Auto zu besitzen.

Ein weiteres Beispiel sind die inzwischen sehr bekannten Direktbanken, die damals auf die unerhörte Idee kamen, Bankdienstleistungen ausschließlich über das Internet oder über das Telefon anzubieten. Auch hier wurde ein neues Geschäftsmodell geschaffen, die Produkte selbst waren die gleichen wie bei den Filialbanken. Viele Innovationen stellen eine Kombination dieser Ebenen dar und verknüpfen Produkt, Prozess und Geschäftsmodell.

## **Kostengünstige Innovationsmöglichkeiten für Gründer auf nicht-technischer Ebene**

Besonders auf den Ebenen Prozess und Geschäftsmodell sind Innovationen denkbar, die vergleichsweise wenig Kapital erfordern. Dies wird möglich, indem auf geschickte Art Bestehendes kombiniert wird oder auf bestehenden frei verfügbaren Technologien aufgebaut wird. Die meisten eCommerce-Geschäftsmodelle dienen hier als Beispiel.

Günter Faltn bezeichnet diese Art der Innovation in seinem Buch *Kopfschlägt Kapital* als „konzept-kreative“ Innovation. Ein Beispiel ist das Unternehmen *mymuesli*, das es Nutzern ermöglicht, sich über das Internet aus über 70 Zutaten ein eigenes Müsli zusammenzustellen und sich dieses per Post zuschicken zu lassen. Gegründet wurde das Unternehmen 2007 von drei Studenten mit einer Gesamtinvestition von knapp 4000 Euro. *Mymuesli* ist heute unangefochtener Marktführer in diesem Segment und beschäftigt über 100 Mitarbeiter.

## EBENEN DER INNOVATION

*Beispiel Produkt: Leistungsfähigeres  
Mobiltelefon; Software  
Beispiel Dienstleistung: neue Bank-,  
Versicherungsdienstleistung*

### PRODUKTE / DIENSTLEISTUNGEN

*Beispiel Prozess: IKEA-Kunden müssen  
ihre Möbel selber zusammenbauen.*

### PROZESS

*Beispiel Geschäftsmodell: Car-Sharing;  
Direktbanken.*

### GESCHÄFTSMODELL



---

## MEINE NOTIZEN

## 1

## Soziale Innovation

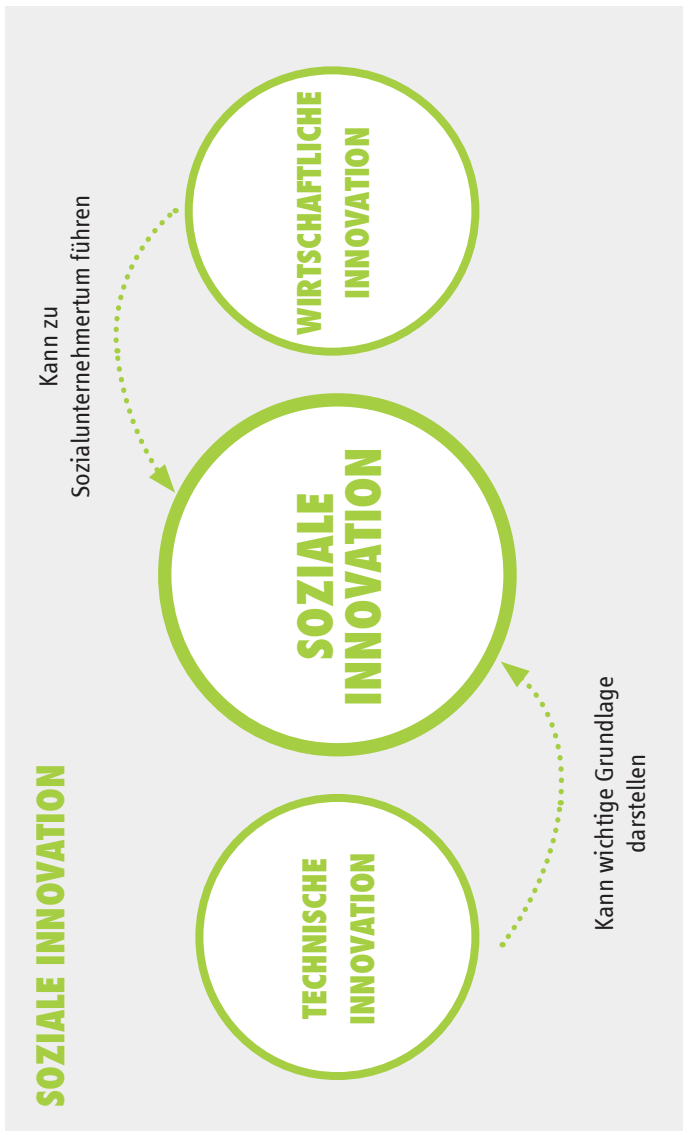
In den letzten 20 Jahren rückte ein weiterer Aspekt zunehmend in den Fokus der Innovationswahrnehmung: Der Begriff der sozialen Innovation. Hierbei geht es um die Schaffung von Neuem, von dem eine Gesellschaft als Ganzes oder eine bestimmte Gruppe innerhalb der Gesellschaft profitiert. Bei sozialer Innovation geht es darum, gesellschaftliche Probleme zu lösen oder gesellschaftliche/gemeinschaftliche Bedürfnisse zu artikulieren.

Der Nutzen dieses Neuen wird dementsprechend nicht wie im Unternehmenskontext vor allem finanziell gemessen, sondern daran, ob das Neue eine positive Veränderung in der Gesellschaft bringt. Aus diesem Grund spielen Stiftungen oder staatliche Institutionen oft eine wichtige Rolle dabei, die nötigen finanziellen Mittel bereitzustellen.

Der Stellenwert der sozialen Innovation steigt im öffentlichen Diskurs kontinuierlich, neben der wirtschaftlichen und technischen Innovation. Technische Innovation kann jedoch als eine wichtige Grundlage dienen, um daraus im nächsten Schritt zu sozialer Innovation zu gelangen.

Eng verbunden mit dem Begriff der sozialen Innovation ist das Konzept des sozialen Unternehmertums (Social Entrepreneurship). Hierbei werden soziale Bedürfnisse und Probleme über das Funktionsprinzip eines Unternehmens adressiert, oft deshalb, weil der Staat zu ineffizient und langsam ist und gesellschaftliche Bedürfnisse nicht adäquat bedienen kann. Als Rechtsform sind Sozialunternehmer oft gemeinnützig. Das bedeutet, dass das Geschäftsmodell zwar wirtschaftlich tragfähig sein muss, jedoch keine Gewinne gemacht werden dürfen.

Die in diesem Buch behandelten Prozesse und Techniken sind grundsätzlich auf alle Arten und Ebenen der Innovation anwendbar. Im konkreten Fall werden die Bewertungskriterien oft andere sein, das Grundprinzip ist identisch.



## 1 Verschiedene Arten der Innovation

Neben den Ebenen, auf denen Innovation stattfinden kann – Produkt / Technologie, Prozess und Geschäftsmodell – ist auch der Typ der Innovation zu beachten.

Nach Davila, Epstein und Shelton lassen sich drei Arten von Innovation unterscheiden (siehe Grafik). Inkrementelle Innovation, semi-radikale (evolutionäre) Innovation und radikale (revolutionäre) Innovation. Als Kriterien dienen dabei die Aspekte Technologie (die Ebene Prozess ist hier miteingeschlossen) und Geschäftsmodell.

Eine Innovation wird als **inkrementell** bezeichnet, wenn diese hinsichtlich der Technologie und des Geschäftsmodells sehr nah am Bestehenden ist. Ein Beispiel könnte ein Automobilhersteller sein, der eine neue Version eines bereits produzierten Modells auf den Markt bringt.

Als **semi-radikal** wird eine Innovation bezeichnet, wenn diese entweder hinsichtlich der Technologie (oder des Prozesses) oder hinsichtlich des Geschäftsmodells neu ist, mit jeweils nur kleinen Veränderungen in der jeweils anderen Achse.

Greifen wir noch einmal das Beispiel der Automobilhersteller auf: Die Einführung der bereits erwähnten Car-Sharing-Modelle stellt für die Autohersteller eine semi-radikale (vom Geschäftsmodell getriebene) Innovation dar. Die Einführung des Elektromotors stellt ebenfalls eine semi-radikale (technologiegetriebene) Innovation dar.

**Radikale** Innovationen werden auch als Spielveränderer bezeichnet, da diese normalerweise eine Veränderung des gesamten Marktumfelds nach sich ziehen. Diese Art der Innovation ist, wie Sie sicherlich vermutet haben, am seltensten und am schwierigsten hervorzubringen. Als ein historisches Beispiel nennen Davila, Epstein und Shelton die Einführung der Wegwerfwindeln in den 1970ern. Dabei handelte es sich sowohl um eine neue Technologie, da die Wegwerfwindeln aus einem anderen Material hergestellt wurden als die traditionellen Baumwollwindeln, als auch um ein neues Geschäftsmodell mit weitreichenden Konsequenzen für bestehende Anbieter. Wegwerfwindeln konnte man nun plötzlich im Supermarkt kaufen und dann entsorgen. Dadurch fielen die Geschäftsmodelle rund um Windellieferung und Reinigung weg. Um langfristig überleben zu können, sollten Unternehmen nach allen drei Arten von Innovationen streben. Inkrementelle Innovationen mit geringerem Risiko dienen als Cash-Cow für das bestehende Geschäft. Semi-radikale Innovation hilft mittel- und langfristig und die risikoreiche radikale Innova-

tion kann einen immensen Wettbewerbsvorteil für eine gewisse Zeit schaffen. Genauso können radikale Innovationen ganze Geschäftsmodelle und dazugehörige Unternehmen aus dem Markt drängen.

Verschiedene Autoren betonen, dass Unternehmen nicht mit nur einer Art von Innovation überleben können. Inkrementelle Innovation ist nicht ausreichend, um langfristig erfolgreich sein zu können. Es mit radikaler Innovation alleine zu versuchen, ist zu risikoreich und die Gefahr des Scheiterns des gesamten Unternehmens zu hoch. Je radikaler Innovation ist, desto höher ist das Risiko eines Fehlschlags. Daher müssen radikale Innovationsprojekte mit sichereren inkrementellen Projekten ausbalanciert werden.

### **Unterschiedliche Anforderungen von Seiten des Unternehmens**

Diese unterschiedlichen Arten der Innovation stellen nun auch unterschiedliche Anforderung an das Unternehmen, weshalb sich viele Organisationen meist sehr schwer tun, besonders die semi-radikale und radikale Innovation hervorzubringen.

Govindarajan und Trimble sprechen hier von der fundamentalen Inkompatibilität zwischen der sogenannten Performance Engine und (radikaler und semi-radikaler) Innovation. Die Performance Engine stellt die laufenden, definierten und standardisierten Betriebsabläufe dar. Hier ist alles auf Effizienz getrimmt und es geht darum, das momentane Produkt-/Dienstleistungsportfolio mit dem geringsten Aufwand verlässlich anzubieten. Der Schwerpunkt liegt auf Wiederholbarkeit und Vorhersagbarkeit. Die Performance Engine stellt das Brot- und Buttergeschäft eines Unternehmens sicher und sorgt für kontinuierliche Einnahmen. Eingriffe und Veränderungen bringen dieses Effizienzgefüge durcheinander und stören deshalb.

Die meisten Unternehmen sind mit ihren bestehenden Prozessen und Vorgehensweisen daher gut auf inkrementelle Innovation eingestellt, da es sich hier nur um geringfügige Veränderungen im Hinblick auf Prozesse, Technologien und Märkte handelt.

Semi-radikale oder gar radikale Innovationen passen nicht zu den Prozessen, der Organisationsstruktur und den Denk- und Verhaltensweisen der Performance Engine. Diese beiden Arten der Innovation zeichnen sich durch geringe Vorhersagbarkeit und viele Unwägbarkeiten aus und es ist – besonders am Anfang – nicht klar, wo genau die Reise hingeht. Dies ist bei radikaler Innovation noch ausgeprägter als bei semi-radikaler Innovation. Während bei semi-radikaler Innovation noch eine gewisse Anschlussfähigkeit vorhanden ist, weil zumindest ein Markt oder eine Technologie gleich bleibt, ist bei der

## 1

radikalen Innovation alles neu. Aus Sicht des Denkmusters der Performance Engine sind diese Innovationsprojekte störend, bringen die etablierten Abläufe durcheinander und gehen damit auf Kosten der Einnahmen. Bei radikaler Innovation können diese sogar als sinnlos empfunden werden, da es meist keinerlei Anknüpfungspunkte zu Bestehendem gibt. Diese Projekte sind mit den existierenden Strukturen und Abteilungen (und dem zugehörigen Abteilungsdenken) oft gar nicht abbildbar.

Semi-radikale und radikale Innovation bedürfen daher anderer Strukturen, Messgrößen & Erfolgskriterien, Anreize und Teams (meist auch mit externen Personen), als die Performance Engine bietet.

Manche Unternehmen gehen hier nun den Schritt, eine Art Ausgründung vorzunehmen, die außerhalb des bestehenden Regelwerks der Performance Engine operieren kann. Ebenfalls häufig zur Anwendung kommt die Strategie, innovative Unternehmen zu kaufen und so radikalere Innovation an Bord zu bringen.

Die systematische Kreativität, mit der wir uns in diesem Handbuch beschäftigen, ist für alle Arten der Innovation relevant und anwendbar.

# ARTEN DER INNOVATION



# TECHNOLOGIE

nah am Bestehenden  
weit weg vom Bestehenden

# KUNDE / MARKT

## Die dynamische Balance: divergierendes und konvergierendes Denken

Systematisches kreatives Denken besteht aus zwei unterschiedlichen Denk-Phasen, die immer (!) getrennt voneinander erfolgen sollten: divergierendem Denken und konvergierendem Denken.

**Divergierendes Denken** bedeutet eine breite Suche nach vielen unterschiedlichen und neuen Alternativen. Alternativen können dabei Ideen, Informationen, Problemformulierungen, Handlungsschritte etc. sein.

**Konvergierendes Denken** beschreibt eine fokussierte, positive und bejahende Evaluation der Alternativen.

Die konsequente Trennung dieser beiden Phasen stellt das Grundprinzip des kreativen Denkens dar, ohne das Kreativ-Prozesse und Kreativitätstechniken wertlos sind. Während wir Optionen entwickeln (divergierendes Denken), geht es deshalb erst einmal nur darum, möglichst viele davon zu sammeln, ohne diese sofort (womöglich noch im Kopf) zu bewerten (konvergierendes Denken).

### Warum ist das wichtig?

Im kreativen Denken geht es darum, bisher nicht verknüpfte Gedanken miteinander zu verknüpfen und Neues zu schaffen. Dazu ist es wichtig, den Bereich des Bekannten zu verlassen und bewusst in den Bereich der Entdeckung/des Unbekannten zu gehen. Dafür brauchen wir das divergierende Denken. Nachdem neue Ideen gesammelt wurden, geht es im konvergierenden Denken darum, aus diesem zum Teil Unbekannten interessante neue Aspekte herauszufiltern, die den Bereich des Bekannten erweitern. Im Nachhinein ist dieses Neue dann oft logisch und offensichtlich („Da hätte ich doch auch gleich drauf kommen können“). Im Vorhinein ist dies allerdings alles andere als offensichtlich und rein durch logisches Nachdenken nicht zu erreichen. Deshalb ist es wichtig, erst zu divergieren und dann zu konvergieren.

Aus der Erfahrung ist dieses theoretisch simple Prinzip in der Umsetzung für viele Menschen oft sehr herausfordernd. Viele Menschen lassen divergierendes Denken oft nicht zu und setzen bei jedem Gedanken sofort einen konvergierenden Filter an, der schon im Kopf, bevor ein Gedanke zu Ende ge-



dacht wurde, mit einem „ja, aber...“-Argument den Einfall wieder verwirft. Je länger wir uns bereits mit etwas beschäftigt haben, desto mehr Vermischungen zwischen divergierendem und konvergierendem Denken finden statt.

Systematisches kreatives Denken ist eine Balance zwischen diesen beiden eigenständigen Phasen. Dadurch, dass diese beiden Phasen des Denkens getrennt werden, wird sichergestellt, dass

- ein Thema wirklich von verschiedenen Seiten erkundet und betrachtet wird.
- alle für ein Thema relevanten Faktoren wirklich gesehen und berücksichtigt werden.
- neue Alternativen gefunden werden, an die vorher noch nicht gedacht wurde. Damit wird die Wahrscheinlichkeit von neuen und funktionierenden Lösungen erhöht.
- das Denken wesentlich effektiver gestaltet wird, da wir erst zulassen, den Denkraum zu öffnen, bevor wir ihn vorschnell wieder einschränken.

1

# DIVERGIERENDES UND KONVERGIERENDES DENKEN



Divergierend

Bereich der Entdeckung



Bereich des Bekannten

Bereich der Entdeckung

Konvergierend

## 1

## Divergierendes Denken - Optionen entwickeln

Das divergierende Denken kommt immer vor dem konvergierenden Denken und steht für die Entwicklung von unterschiedlichen Alternativen.

Alex Osborn, der „Erfinder“ des Brainstormings, formulierte bereits in den 1950er Jahren Regeln für das Brainstorming, die sich in leicht veränderter Form bis heute bewähren und nun nicht nur auf das Brainstorming begrenzt sind, sondern immer dann Anwendung finden, wenn es um die Entwicklung von Optionen geht.

### Die Regeln des divergierenden Denkens lauten:

#### 1. Beurteilung zurückstellen

Jede Form der Beurteilung (positiv und negativ), egal ob sie ausgesprochen wird oder nur im Kopf stattfindet, wird zurückgestellt. Die Beurteilung findet in der Phase des konvergierenden Denkens statt. Es gibt einen Grund, warum Ihnen ein Gedanke durch den Kopf geht, auch wenn Sie diesen Grund vielleicht selbst noch gar nicht kennen. Oft werden Sie im Kopf einen kleinen inneren Kritiker hören, der Ihnen mehr oder weniger laut zuflüstert, warum etwas nicht geht oder nicht relevant ist, und Ihnen davon abrät, den Gedanken oder die Idee nun festzuhalten oder zu sagen. Genau in diesem Moment greift die Regel „Beurteilung zurückstellen“. Wenn der innere Kritiker aktiv wird, schieben Sie diesen zur Seite und halten Sie den Gedanken trotzdem fest. Wir wissen nicht, wie sich diese Idee im positiven Sinne weiter entwickeln kann und werden oft überrascht sein, wie wichtig dieser Gedanke vielleicht später noch werden wird.

Beurteilung zurückstellen bedeutet nicht, dass wir niemals bewerten, es heißt lediglich, dass wir jetzt im Moment nicht evaluieren und die Beurteilung auf später verschieben.

Die Beurteilung zunächst nicht zuzulassen, bezieht sich einerseits auf die negative Beurteilung, die meist stattfindet und sich darauf bezieht, warum etwas nicht geht oder nicht relevant ist. Diese Regel bezieht sich jedoch auch auf positive Beurteilung. Genauso wie wir uns davor hüten sollten, Gedanken zu schnell zu verwerfen, sollten wir uns davor hüten, uns zu schnell in Ideen zu verlieben oder zu schnell auf einzelne Aspekte zu fokussieren. Dies kann uns nämlich davon abhalten, andere ebenfalls relevante Punkte zu finden oder noch bessere Ideen zu generieren.

## 2. Quantität vor Qualität

Kreativität haben wir definiert als die Entwicklung von etwas Neuem. Im Nachhinein ist dieses Neue oft logisch und offensichtlich. Wir fassen uns manchmal an den Kopf und fragen uns, warum wir da nicht früher drauf gekommen sind. Im Vorhinein ist dieses Neue allerdings alles andere als offensichtlich und wir entdecken es auch durch logisches Nachdenken alleine nicht. Um die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, gute Optionen zu finden und das Neue zu entdecken, gibt es deswegen das Prinzip des divergierenden Denkens, erst einmal viele Optionen zu entwickeln. Es geht zuerst um die Masse. Inwieweit und wo sich darunter Klasse befindet, wird erst im Schritt des Konvergierens erörtert. Je mehr Optionen vorhanden sind, desto größer ist die Chance, dass sich gute Optionen darunter befinden. Wir haben im Vorhinein keine Möglichkeit zu sagen, welche von diesen vielen Optionen die brauchbaren Optionen sein werden. Ob eine Option gut ist, ist Bewertungssache, und diese ist nicht Teil des divergierenden Denkens.

## 3. Verrückte und ungewöhnliche Ideen suchen

Vielen Menschen hilft es, bewusst nach wilden, ungewöhnlichen und abgefahrenen Ideen zu suchen, um aus den konventionellen Denkbahnen auszubrechen und neue Gesichtspunkte und Ideen zu finden. Es ist dann relativ einfach, aus einer „verrückten“ Idee, die auf den ersten Blick vielleicht nicht umsetzbar erscheint, schrittweise eine umsetzbare Lösung zu entwickeln, indem die Idee weiter entwickelt und verändert wird. Oft haben die auf den ersten Blick „verrückten“ Ideen großes Potenzial, das in den nächsten Schritten genutzt werden kann.

Diese verrückten Ideen können außerdem ein Sprungbrett sein, um ausgehend von diesen Ideen weitere, vielleicht weniger wilde Ideen zu entwickeln. In diesem Fall ist die wilde Idee nur ein (notwendiger) Zwischenschritt, um eingefahrene Denkbahnen zu verlassen (siehe Regel #4).

Ein schönes Beispiel für den Wert von verrückten Ideen ist mir vor einigen Jahren bei einem „traditionellen und konservativen“ bayerischen Unternehmen begegnet: Auf der Suche nach einem Übungsthema hat eine Seminargruppe das Thema „offenere Besprechungsatmosphäre“ identifiziert. Ausgestattet mit den vier Grundregeln des divergierenden Denkens begann die Gruppe, Ideen zu entwickeln, wie das Unternehmen eine lockerere Stimmung in Besprechungen schaffen könnte.

Eine Person stellte Beurteilung zurück, suchte bewusst eine wilde Idee und sagte: „Wir könnten am Anfang jeder Besprechung Drogen verteilen, dann

wird es schon locker.“ Sie können sich die Erstreaktion in diesem traditionellen Teilnehmerkreis vorstellen!

Ein anderer Teilnehmer stellte allerdings ebenfalls Beurteilung zurück und wendete (Regel #4) an und sagte: „Beim Stichwort Drogen fällt mir Schokolade ein, auch eine Art von Droge. Wir könnten doch vor jeder Besprechung eine Runde Schokolade essen.“ Hier wiederum mussten alle Teilnehmer zugeben, dass die zweite Idee durchaus machbar ist. Ohne die Drogen-Idee wäre diese aber in unserem Beispiel nicht entstanden.

#### 4. Auf Bestehendem aufbauen / Verbindungen herstellen

Interessante Lösungen entstehen oft durch das Weiterentwickeln und Kombinieren von bestehenden Elementen. Im kreativen Denken sollte jeder Gedanke als Ausgangspunkt genommen werden, der mit anderen Elementen kombiniert und weiterentwickelt werden kann. Dadurch entstehen noch mehr Alternativen. Das bedeutet, jede Idee, jeder Gesichtspunkt, egal von wem diese kommen, dient im divergierenden Denken als Ausgangspunkt, um darauf aufzubauen und die Idee zu verändern, weiterzuentwickeln und damit weitere Ideen zu schaffen, genau wie im obigen Beispiel der Drogen in Besprechungen. Das Aufbauen auf bestehenden Ideen kann sich dabei sowohl auf eigene Ideen als auch auf fremde Ideen beziehen. Besonders in Gruppen kann dieses Prinzip sehr effektiv sein und zu einer Vielzahl von Ideen führen, wenn die Teilnehmer einer Gruppe wirklich die Einfälle der anderen wahrnehmen und darauf aufbauen. Ein paar mentale Fragen beim Betrachten von Ideen können dabei unterstützen. Wenn Sie eine Idee von sich selbst oder von anderen sehen, nutzen Sie die folgenden Anregungen um darauf aufzubauen:

- „Wie kann ich bewusst auf dieser Idee aufbauen und diese erweitern?“
- „Was könnte ich daran drehen oder verändern?“
- „Wie könnte ich die Idee noch besser machen?“

#### Anwendung des divergierenden Denkens nicht nur beim Ideenentwickeln.

Manchmal entsteht der Eindruck, dass sich divergierendes und konvergierendes Denken nur auf die Ideenentwicklung bezieht. Wie wir in den Abschnitten über Kreativprozesse noch sehen werden, gibt es vor und nach der Entwicklung von Ideen weitere Schritte und auch hier gilt die Trennung von divergierendem und konvergierendem Denken. Wenn es also zum Beispiel darum geht, eine Situation erst einmal zu verstehen und Daten und Informationen zu sammeln, lässt sich ebenfalls divergierendes Denken einsetzen, indem alle mit der Situation (möglicherweise) in Zusammenhang stehenden

Daten gelistet werden, egal wie wichtig oder relevant diese auf den ersten Blick erscheinen. Hier zeigt sich dann oft, dass Punkte entdeckt werden, die man vorher nicht auf dem Radar hatte, die aber zum Verständnis sehr wichtig sind und die erst durch das divergierende Denken aufgedeckt wurden.

## 1

## Konvergierendes Denken – Optionen auswählen

Konvergierendes Denken beschreibt eine fokussierte positive / bejahende Evaluation der Alternativen. In dieser Phase geht es um die Auswahl der wichtigsten Alternativen aus der divergierenden Sammlung von Optionen. Im divergierenden Denken geht es darum, bewusst viele Optionen zu generieren, wohl wissend, dass nur einige am Ende wirklich übrig bleiben werden. Diese einigen wenigen suchen wir im konvergierenden Denken.

Diese Phase ist genauso wichtig und mit genau so großer Sorgfalt zu erledigen wie die divergierende Phase. Es nützt nichts, wenn man in der divergierenden Phase viele interessante und kreative Möglichkeiten entwickelt, wenn diese die Bewertung nicht überleben und zu schnell verworfen werden.

**Deshalb gibt es auch für das konvergierende Denken einige Regeln:**

### 1. Positive Beurteilung anwenden

Neues kann per Definition nicht 100% mit dem übereinstimmen, was wir bereits kennen. Unser Gehirn hat die wichtige – für Kreativität allerdings nachteilige – Eigenschaft, ständig abzugleichen, ob etwas mit unseren bestehenden Erfahrungen übereinstimmt. Falls nicht – und das ist bei Neuem immer der Fall – wird unter anderem das Gefahrenzentrum in unserem Gehirn aktiv, um zu prüfen, ob dieses unbekannte Neue eine Gefahr darstellen könnte. Dies führt dann oft dazu, dass Menschen bei neuen Ideen ihre Aufmerksamkeit automatisch darauf richten, wo das Problem liegen könnte, warum etwas nicht funktionieren kann. Das birgt die Gefahr, dass wir Ideen zu schnell verwerfen, weil diese nicht zu unseren bestehenden Erfahrungen passen. Jeder kennt die beliebten Sprüche, die diese Denke verdeutlichen: „Das geht nicht, weil...“, „Das haben wir noch nie so gemacht...“, „Ja, aber“. Wir Menschen sind dieser Tendenz unseres Gehirns zum Glück jedoch nicht sklavisch ausgeliefert.

Diese erste Regel des konvergierenden Denkens zielt bewusst darauf ab, dieses „Problem-Erkennungsmuster“ zu durchbrechen und bei der Betrachtung von Ideen nach Potenzialen anstatt nach Fehlern zu suchen. Bei der Bewertung von Optionen wird zuerst darauf fokussiert, was positiv an einer Idee ist und wo Potenziale liegen, anstatt wo ein Problem auftauchen könnte. Dies erzeugt eine positivere Einstellung gegenüber Optionen und sorgt eher dafür, dass wir Ideen weiterentwickeln, anstatt diese zu schnell zu verwerfen. Ideen sind niemals sofort perfekt und es wird immer „Probleme“ geben.



## 2. Bewusst und überlegt handeln

Die Zeit und Sorgfalt, die bei der Entwicklung von Optionen zum Einsatz kamen, sollten auch bei der Bewertung angewendet werden. Jede entwickelte Option wird betrachtet und möglicherweise anhand einiger Kriterien überprüft. Hier gilt es zu vermeiden, sich zu schnell zu verlieben oder zu schnell zu verwerfen. Dazu sollten Sie sich die Zeit nehmen, alle Optionen noch einmal zu betrachten und dann auszuwählen.

## 3. Das Ziel im Blick haben

Optionen werden auf ein bestimmtes Ziel, auf eine bestimmte Frage hin entwickelt. Kreativität hat immer auch damit zu tun, eine Antwort auf ein Problem zu finden. In der divergierenden Phase kann es vorkommen, dass Optionen entwickelt werden, die nicht mehr die eigentliche Frage beantworten. Während des divergierenden Denkens würgen wir diese Ideen nicht ab. Bei der Bewertung der einzelnen Ideen ist es nun aber wichtig, sich immer wieder klarzumachen, was das Ziel ist, und zu überlegen, ob eine Idee dabei helfen kann, das Ziel zu erreichen, bzw. ob ein Punkt für das Ziel relevant ist.

## 4. Neuigkeitswert bedenken

Das divergierende Denken findet statt, um neue Ideen zu entwickeln, auch deshalb, weil die bereits überlegten Lösungsmöglichkeiten nicht zufriedenstellend sind. Bei der Auswahl der Einfälle ist es nun wichtig, die neuen und unkonventionellen Ideen sehr vorsichtig zu behandeln und diese nicht vorschnell auszusortieren. Bei Regel #1 haben wir gesehen, dass Menschen oft die Tendenz haben, Ungewöhnliches vorschnell zu verurteilen. Diese Regel weist noch einmal explizit darauf hin, neue Ideen alleine wegen ihres Neuigkeitswerts sehr vorsichtig abzuwägen, bevor diese verworfen werden.

## 5. Ideen verbessern wollen

Eine Idee ist meist noch keine fertige Lösung, sondern eher wie ein Samenkorn, das Zeit und Pflege benötigt, um zur Reife zu kommen.

Bei der Bewertung von Ideen sollte immer bewusst sein, dass eine Idee nicht unbedingt eine fertige und sofort umsetzbare Lösung darstellt, sondern möglicherweise noch dahin entwickelt werden muss. Dieses Prinzip ist bei der Bewertung wichtig. Konvergierendes Denken bedeutet auch, Optionen nicht sofort endgültig zu beurteilen, sondern zu versuchen, das Positive an diesen Ideen zur Geltung zu bringen und zu entwickeln.

1

Wie auch das divergierende Denken bezieht sich das konvergierende Denken nicht nur auf den Schritt der Ideenentwicklung, sondern auch auf die Schritte vor und nach der Ideenentwicklung.