

Kreativität managen?

Durch gezielten Denkstilwechsel innovative Ideen freisetzen. *)



Ingrid Ute Ehlers

Annette Blumenschein

Dienstag morgen im Büro: Michael S., Produktmanager und in der Marketingabteilung eines Süßwarenanbieters beschäftigt, sitzt an seinem Schreibtisch und rauft sich die Haare: Neue Märkte soll er finden, Ideen müssen her, so haben es sein Abteilungsleiter und der Vertrieb beschlossen. Schließlich sei dies für ihn als Experte für das von ihm betreute Produkt doch wohl kein Problem!

«Machen Sie mal, Herr S.! Seien Sie doch mal kreativ! Immerhin sind Sie ja im Marketing!» Tja, wenn es doch so einfach wäre... Morgen schon findet das Meeting statt und er soll seinen Vorschlag und sein neues Markterschließungskonzept präsentieren. Erst gestern erhielt er diese Aufgabe, flüchtig und im Vorbeigehen in sein Büro gerufen. Was soll er denn in dieser Kürze aus dem Boden stampfen?

Grübelnd sitzt Herr S. vor einem noch leeren Blatt Papier und starrt auf den weißen Bildschirm. Das Telefon klingelt, jemand aus der Controlling-Abteilung will eine Auskunft zu den letzten Verkaufsdaten und Umsatzzahlen aus den Supermärkten haben. Wo ist denn die Monatsauswertung? Ah, hier und nun noch schnell die relevanten Zahlen aufbereitet und gleich wieder zurückerufen. Erneutes Starren auf das leere Blatt. Wo bleibt denn nur seine Intuition? Mal schnell einen Kaffee holen gehen. Noch immer keine zündende Idee. Ein Spaziergang um den Block und etwas frische Luft könnten helfen...

Am besten nicht aktiv über das Pro-

blem nachdenken, das hatte er mal gelesen. Dann stellt sich (fast immer) ein rettender Gedanke, ein Geistesblitz ein. Schließlich arbeitet das Gehirn auch im «Hintergrund», ganz unbewusst, weiter an der zu lösenden Problemstellung – so lehrt es das Inkubationsmodell.

Das sollte doch auch bei ihm klappen. Vielleicht sollte er in der Mittagspause mal im Park ein paar Runden Joggen? Es ist gleich 11.55 Uhr und immer noch hat sich kein rettender Gedanke eingestellt. Statt dessen flüchtet sich Michael S. in andere Aufgaben, die schnell und leichter abzuhandeln sind. Dabei werden sofort Ergebnisse sichtbar, die aber, kritisch betrachtet, momentan nur nachrangige Priorität besitzen. Er schaut auf die Uhr und aus dem Fenster. Nicht schon wieder eine Nachtschicht... Ach, wäre es schön, wenn man Kreativität einfach so auf Knopfdruck managen könnte...

Kreativität auf Knopfdruck?

Ideen zu managen, also kreative Energie zu bändigen, erscheint zunächst als ein Widerspruch in sich. Denn Kreativität wird oft mit Begriffen wie spontan, fröhlich, lebendig – aber auch unberechenbar, launisch und nicht zu steuern – assoziiert. Entweder man hat diese Gabe oder man hat sie eben nicht. An dieser Stelle ist es höchste Zeit, mit diesem Vorurteil aufzuräumen.

Wenn Kreativität bedeuten würde, auf intuitive Eingebungen, Einfälle und Ideen zu warten und damit eher spontan zu verfahren, dann wäre sie keine ökonomisch nutzbare Ressource, sondern eher ein Glücksspiel.

Doch gerade Unternehmen benötigen heute mehr denn je kreatives Potenzial, das zuverlässig nutzbar ist. Sollen konkurrenzfähige Produkte und Dienstleistungen entwickelt und am Markt durchgesetzt werden, so gilt es die Herausforderungen schwieriger Marktbedingungen und anspruchsvoller Kunden anzunehmen. Auf zunehmend gesättigten Märkten und in der Zeit globalen Wettbewerbs ist es notwendig, neue Ideen und neue Wege aktiv zu fördern. Ökonomi-

Wort-Kette

So können Sie gezielt in den divergenten Denkstil umschalten:

Gehen Sie aus von einem beliebigen Wort, das aus zwei Substantiven zusammengesetzt ist. Denken Sie sich zwischen den Worten einen Bindestrich. So zerfällt das Wort in zwei eigenständige Begriffe. Zu dem hinteren Wort assoziieren Sie ein weiteres Wort, das Sie mit einem Bindestrich anhängen. Lassen Sie die WORT-KETTE nach diesem Konzept immer weiter wachsen. Lösen Sie sich dabei von Perfektionismus und lassen Sie auch Wort-Schöpfungen zu, die sprachlich «holpern», denn es geht hier nicht um einen Wettbewerb im originellen Texten, sondern um den Anschlag eines freien Gedankenflusses.

Empfehlenswert für die WORT-KETTE ist eine Dauer von 2 bis 3 Minuten. Diese Übung können Sie sowohl alleine als auch in einer Gruppe verwenden.

Beispiele:

Wort – Kette

Ketten – Reaktion

Reaktions – Geschwindigkeit

Geschwindigkeits – Messung

Messungs – Ergebnis

Ergebnis – Qualität

Wort – Kette

Ketten – Karussell

Karussell – Runde

Rund – Gang

Gang – Schaltung

Schaltungen – Pedal

Wort – Kette

Ketten – Hemd

Hemd – Kragen

Kragen – Spitze

Spitzen – Tanz

Tanz – Schule

*) Annette Blumenschein, Ingrid Ute Ehlers: Ideen-Management. Wege zur strukturierten Kreativität. Gerling Akademie Verlag, 223 Seiten, € 22,50

sches Wissen allein hilft hier nicht mehr weiter. Strategisches Wissen sollte mit kreativem Denken kombiniert werden, um innovatives Potenzial gezielt abrufen zu können.

Auf kreatives Denken umschalten
Der Schlüssel dazu ist die bewusste Sensibilisierung auf den in der jeweiligen Situation angewendeten Denkstil. Dabei unterscheidet man in der

Kreativitätsforschung zwischen dem konvergenten und dem divergenten Denkstil (siehe Kasten). Beide Denkstile verfügen über Vorteile und Nachteile, beide haben ihre Anwendungsbereiche, in denen sie optimal einsetzbar sind.

Der konvergente Denkstil ist im Geschäftsleben weitverbreitet und hat als strukturgebendes Element dort auch seine Berechtigung. Allerdings ist er für die Entwicklung von neuen Ideen unpassend. Dafür ist der divergente Denkstil weitaus besser geeignet, denn er ermöglicht ein frei fließendes Denken, streut Ideen in viele Richtungen und kann so gedankliche Fenster zur Zukunft öffnen.

Wer in Daten, Zahlen und Fakten versunken ist (und also konvergent denkt) wie Michael S. in dem Anfangsbeispiel, gleichzeitig aber «auf Knopfdruck» eine neue Idee braucht, (also den divergenten Denkstil benötigt), der sollte den Denkstil bewusst wechseln können.

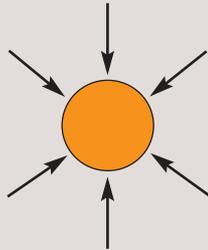
Mit einem «Kreativ-Warm Up» (siehe Spalte auf Seite 9) ist es möglich, gezielt in den divergenten, frei fließenden Denkstil umzuschalten. Erst dann lassen sich Kreativtechniken wirkungsvoll einsetzen. So gelingt es, innerhalb kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen zu generieren.

Kreativität systematisch einsetzen
Wer heute Wettbewerbsvorteile genießen will, sollte sich nicht ausschließlich auf die eigene Intuition verlassen, sondern zusätzlich Kreativität auf systematische Weise einsetzen. Der Schlüssel dazu ist das Wissen um den gezielten Wechsel des Denkstiles. Dieser lässt erleben, dass Kreativität und Management keinen wirklichen Widerspruch bilden, sondern sich auf synergetische Weise ergänzen können.

— Ingrid Ute Ehlers & Annette Blumenschein

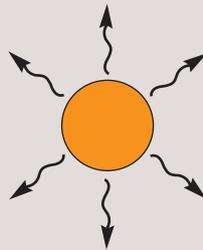
Ingrid Ute Ehlers berät und trainiert Unternehmen und Institutionen zu Ideen-Management und Projekt-Management und hat mehrere Bücher über Kreativitätsförderung veröffentlicht. Annette Blumenschein ist als Beraterin und Trainerin in der Wirtschaft tätig. Sie leitet Seminare und Workshops zu Ideen-Management, Marketing und Kreativitätsförderung.

Konvergenter Denkstil



- lat.: übereinstimmend, zusammenführend
- wird hauptsächlich von der linken Gehirnhälfte geleistet
- logisches zielgerichtetes Denken
- verläuft in systematisch nachvollziehbaren Schritten
- bündelt Gedanken in eine Richtung
- kommt «auf den Punkt»
- Ergebnis des konvergenten Denkstils: eine Entscheidung
- positive Tendenz: kann zielorientiert wirken und Entscheidungen herbeiführen
- negative Tendenz: kann sich verengen oder auf bestimmte Aspekte fixieren
- Motto: «entweder – oder»
- typisches Beispiel: «Nehme ich jetzt das Käse-Sandwich oder das Schinken-Sandwich? – Also ich entscheide mich für Schinken.»

Divergenter Denkstil



- lat.: entgegengesetzt, verzweigend
- wird hauptsächlich von der rechten Gehirnhälfte geleistet
- frei fließendes Denken
- verläuft sprunghaft und ist logisch nicht nachvollziehbar
- streut Gedanken in viele Richtungen
- kommt «vom Hölzchen aus Stöckchen»
- Ergebnis des divergenten Denkstils: hunderte Ideen
- positive Tendenz: kann Chancen eröffnen und neue Vorgehensweisen erfinden
- negative Tendenz: kann im Chaos «zerfließen» und dabei uferlos werden
- Motto: «sowohl als auch»
- typisches Beispiel: «Nehme ich jetzt das Käse- oder das Schinken-Sandwich? – Also der Schinken sieht lecker aus, das erinnert mich an unseren Urlaub auf Sylt, den gab es immer zum Frühstück, und da fällt mir ein, ich sollte meiner Tante einen Gruß schicken, ich kaufe eine Karte, ach ja, und meine Scheckkarte muss ja erneuert werden, ...»