

KREATIVITÄT

Wie man neue Produkte entwickelt

■ Peter Weber

Neue Mitbewerber, eine Gesetzesänderung, stagnierende Geschäftsentwicklung können Anlass sein, um über dringende notwendige Innovationen in der Angebotspalette eines sozialwirtschaftlichen Unternehmens nachzudenken. In Kreativworkshops können Ideen für neue Produkte geboren werden.

Der rasante Wandel und ein immer härter werdender Wettbewerb sorgen dafür, dass Routinelösungen wenig Erfolg versprechen. Während viele Organisationen die Realisierung von Ideen – beispielsweise durch Projektmanagement – meist gut strukturieren können, findet die Ideengenerierung eher nebenbei und unter hohem Zeitdruck statt.

Doch es geht auch anders. Der Verfasser hat mit verschiedenen Unternehmen anderthalbtägige Workshops konzipiert und moderiert, in denen neue Produkte oder Dienstleistungen generiert wurden. Die Vorgabe der Auftraggeber lautete, das kreative Potenzial möglichst intensiv zu nutzen. Bei aller organisations- und produktspezifischen Individualität hat sich hierfür ein grundlegendes Muster bewährt, das im Folgenden skizziert wird. Es funktioniert durch die konsequente Umsetzung von Erkenntnissen der Kreativitätsforschung.

Was die Kreativitätsforschung sagt

Kreativ sein heißt: Vorhandenes Wissen neu kombinieren. Dies umfasst sowohl den Informationsschatz einer Person als auch den Austausch zwischen Personen. Zahlreiche Bedingungen fördern oder hemmen die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Neuorganisation von Wissen. Eine

sanktionsfreie Atmosphäre ohne Zeitdruck und in anregender Umgebung gehört zu den unverzichtbaren Randbedingungen echter Kreativprozesse. Diese laufen in aufeinander aufbauenden Phasen ab (vgl. Kasten Seite 30) – an diesen das Konzept einer Kreativveranstaltung auszurichten, ist ein nahe liegender Schachzug, der erstaunlich selten realisiert wird.

Stimmige Rahmenbedingungen erleichtern dem Gehirn, ausgetretene Wege zu verlassen und neue Denkpfade zu finden. Die Gehirnforschung kennt zwei verschiedene Denkformen: Üblicherweise denken wir linear, logisch und zielgerichtet, kurz: konvergent. Mit unserer dominanten linken Gehirnhälfte »graben wir ein vorhandenes Loch tiefer«.

Horizontenerweiterung durch teamfremde Mitwirkende

Durch Aktivierung der rechten Gehirnhälfte »graben wir neue Löcher«. Diese oft verkümmerte alternative Denkform ist divergent, sprunghaft und hält Widersprüche aus. Die Psychologie hat Instrumente entwickelt, welche die gleichzeitige Nutzung beider Denkformen und den Phasenverlauf des Kreativprozesses fördern. Für das Alltagsgeschäft mag konvergentes Denken genügen. Kreative Aufgaben sollten aber nicht mit den gleichen geistigen Werkzeugen und nicht in der gleichen Umgebung wie Routinetätigkeiten bearbeitet werden.

Den größten Teil der Kreativarbeit übernimmt unser Unterbewusstsein. Wir müssen es lediglich mit allen relevanten Informationen sowie mit anregenden Reizen füttern und es dann in Ruhe verdauen lassen.

Im Arbeitsalltag geschieht die Lösungssuche typischerweise innerhalb



Dr. Peter Weber, Jahrgang 1955, ist Seniorpartner der organisationspsychologischen Unternehmensbe-

ratung Kastner Partner Consulting (www.k-p-c.org), Master-Coach (ECA), Supervisor (DGSv) und Mediator (BMWA). Er lehrt nebenberuflich an der Universität Dortmund und an der Fachhochschule Dortmund. Zuvor hat er mehrere Jahre einen Wohlfahrtsverband geleitet. E-Mail Peter.Weber@k-p-c.org

von Standard-Besprechungen. Damit ergibt sich der Teilnehmerkreis wie von selbst und besteht aus den Mitgliedern eines Gremiums. Dieses Schmoren im eigenen Saft wird in der Workshopvorbereitung durch die Ausweitung des Personenkreises verhindert. Je mutiger Fremde angesprochen werden, je unterschiedlicher die Perspektiven der Eingeladenen sind, desto außergewöhnlichere Ergebnisse dürfen erwartet werden. Als Zielgruppen kommen in den Blick:

- ehemalige Kollegen, die inzwischen in anderen Unternehmen arbeiten
- Mitarbeiter aus anderen Abteilungen
- Kollegen nahe stehender Organisationen mit ähnlichen Herausforderungen
- Branchenfremde mit entfernt vergleichbaren Produkten
- Fachleute für das jeweilige Thema
- Wissenschaftler
- potenzielle Kunden, Zulieferer oder Auftraggeber
- kreativ, musisch oder künstlerisch begabte Einzelpersonen
- Öffentlichkeitsarbeiter
- Marktforscher

Natürlich muss die Arbeitsfähigkeit der Gruppe gewährleistet sein, sodass es sich nur in Ausnahmefällen empfiehlt, mit mehr als zwölf Personen zu planen.

Wie ist der erweiterte Personenkreis zum Mittun zu bewegen? Für einige

wenige reicht bereits eine exklusive Arbeitsumgebung als Anreiz und Belohnung aus. Andere fühlen sich der Organisation ideologisch verbunden oder versprechen sich von der Mitarbeit mittelfristig eigene Vorteile, zum Beispiel durch Akquise von Aufträgen. Bestimmte, wichtige Personen lassen sich (nur) über ein Honorar gewinnen. Das Potenzial dieser heterogenen Gruppe und die individuelle Motivation zur Teilnahme sollten für alle transparent sein. Dazu wird jeder im Rahmen einer Vorstellungsrunde um Beantwortung von zwei Fragen gebeten: Welche Kompetenzen und Erfahrungen kann ich zur Zielerreichung einbringen? Wie profitiere ich von einem guten Ergebnis?

Entscheider und inhaltlich Beteiligte können sich freier auf die thematische Herausforderung einlassen, wenn sie die methodische Leitung des Workshops in die Hände eines unbeteiligten Dritten legen. Neben Moderationskompetenz sollte dieser Prozessbegleiter über aktuelle Kenntnisse der Kreativitätsforschung und Erfahrungen im Einsatz entsprechender Instrumente verfügen. Falls in der eigenen Organisation keine geeignete Person zur Verfügung steht, empfiehlt sich die sorgfältige Auswahl eines externen Beraters. Seine inhaltliche Nähe zu den anstehenden Themen gilt es abzuwägen: Je mehr Branchenkenntnis und Feldkompetenz der Moderator besitzt, desto schneller vermag er sich in die Aufgabenstellung einzuarbeiten. Andererseits erhöht die Wahl eines branchenfremden Prozessbegleiters die Wahrscheinlichkeit, dass ausgetrampelte Pfade verlassen werden.

Die Inspirationskraft des Ortes

Auch ohne Bezug zur Kreativitätsforschung entschließen sich Teams gelegentlich zu Klausurveranstaltungen außerhalb des eigenen Hauses. Dafür wird in der Regel eine Billungsstätte des eigenen Verbandes gewählt. Kostenerwägungen spielen eine Rolle, aber auch der Wunsch nach vertrauter Umgebung und die Scheu vor aufwendigen Recherchen. Für normale Workshops sind diese Argumente akzeptabel, Kreativitätsförderung verlangt jedoch für die Rahmenbedingung Tagungsort mehr Einfallsreichtum und Abwechslung.

Die vier Phasen des Kreativprozesses

Der natürliche Entwicklungsprozess einer Idee benötigt Informationen, Anregung, Zeit und methodische Unterstützung. Die verschiedenen Phasen bauen zwingend aufeinander auf:

1. Vorbereitung
 - Entstehung des Problembewusstseins fördern
 - alle relevanten Informationen sammeln und mitteilen
 - Zusammenhänge aufdecken
 - bisherige Lösungsversuche kritisch würdigen
2. Inkubation
 - Informationen verdauen
 - ungewöhnliche Eindrücke suchen
 - das Unterbewusstsein spielen lassen
 - sich entspannen und anregen
3. Illumination
 - »Erleuchtung«
 - »verrückte« Ideen zulassen
 - alle (!) Einfälle dokumentieren
 - noch keine Bewertungen vornehmen
4. Verifikation
 - Ideen sichten, bewerten, gewichten
 - Entscheidungsträger einbeziehen
 - Realisierungsszenarien entwickeln
 - bei nicht realisierbaren Ideen oder unbefriedigenden Standardlösungen: zurück zu Phase 1

Fünf klassische Instrumente der Kreativitätsförderung

1. Brainstorming
 - wechselseitige Inspiration durch Zuruf von Ideen
 - klare Trennung von Sammlung und Bewertung
 - Quantität geht (zunächst) vor Qualität
 - viele methodische Varianten vorhanden
2. Methode 635
 - Ideen werden zu Papier gebracht und im Kreis weitergegeben
 - Teilnehmer reagieren auf die zunehmend länger werdenden Listen
 - Parallelarbeit erzeugt hohen Output
 - Entstehung sehr unterschiedlicher Ideenstränge möglich
3. Mindmapping
 - grafische Abbildung von Denkprozessen
 - Vernetzungen, Wechselwirkungen und Hierarchien werden sichtbar
 - Arbeit mit Bildern regt die rechte Gehirnhälfte an
 - insbesondere für komplexe Themen, Strategieentwicklung und Problemanalysen geeignet
4. Mentale Provokation
 - »geistiges Sprungbrett«, verschafft hohe Problemabstand
 - selbstverständliche Aussagen werden maßlos übertrieben oder ins Gegenteil verkehrt
 - Tendenz zu exzentrischen Lösungen
 - meist hoher Spaßfaktor, wenn das Eis gebrochen ist
5. Disney-Denkstühle
 - drei verschiedenartige Stühle werden mit den Rollen des Träumers, Kritikers und Realisten besetzt
 - alternativ durchläuft die ganze Gruppe alle drei Rollen nacheinander und in drei verschiedenen Räumen
 - Rollenwechsel entlastet Personen mit typischen Verhaltensmustern
 - trotz extremer Zwischenzustände dominiert am Ende der Realitätssinn

Bei der Suche nach dem alternativen Domizil helfen Kontakte zu anderen Organisationen, externe Berater oder das Internet (1). Durch die Wahl des Ortes sind zwei Ziele zu erreichen:

- Die Teilnehmer sollen die Umgebung genießen können, sich wohlfühlen – der Workshop als Incentive.
- Die Sinneseindrücke sollen die rechte Gehirnhälfte anregen, Anreize für Augen, Ohren, Haut und Nase bieten. Geruchswahrnehmungen beeinflussen uns übrigens weitestgehend stärker als alle anderen Sinneseindrücke. Daher kann der ungewohnte »Stallgeruch« des Tagungshauses kreativitätsfördernd wirken als mit großem Aufwand inszenierte Methoden. So tagt der kirchliche Wohlfahrtsverband ausnahmsweise in einem Fünf-Sterne-Haus (2), die gewerkschaftsnahe Einrichtung fährt in ein Kloster. Großstädter logieren im Waldhotel, das Team aus dem ländlichen Raum reist in die Metropole.

Ein inspirierendes Vorprogramm

Der Workshop beginnt mit einem ungewöhnlichen Abendprogramm. Der Auftakt dient zwei Zielen: Die heterogene Teilnehmergruppe soll miteinander ins Gespräch kommen. Ein gemeinsames Erlebnis soll dem Kreativprozess nicht alltägliche Eindrücke verschaffen. Dies gelingt am besten, wenn der Event nur entfernte Ähnlichkeiten mit dem gesuchten Produkt oder der geplanten Dienstleistung aufweist. Einige selbst erlebte Beispiele:

- Abendessen in einem Dark-Room-Restaurant, also in völliger Dunkelheit
- alternative Stadtführung zu Fuß oder mit dem Rad
- Besuch einer Theateraufführung oder einer Kunstausstellung mit einem weit entfernten thematischen Bezug
- Einladung in eine alternative Wohngemeinschaft

Die anschließende Nacht bietet dem Unterbewusstsein eine gute Möglichkeit, Eindrücke zu verarbeiten. »Welche Assoziationen zu unserem heutigen Thema liefert Ihnen der gestrige Abend?« Mit dieser Einstiegsfrage am nächsten Morgen könnte

die Illuminationsphase eröffnet werden.

Inkubation, Illumination und Verifikation

Das Vorabendprogramm sowie einige auflockernde Elemente des nächsten Morgens fördern den »Schwangerschaftsprozess« der Ideen, die Inkubation. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht am zweiten Tag aber die Illuminationsphase. Nun hat die Fantasie freien Auslauf. Ideen

werden geboren, ergänzt, dokumentiert und sortiert.

Kreativitätsinstrumente unterstützen signifikant den Prozess der Inkubation und der Illumination (vgl. Kästen). Der kompetente Moderator schaut nicht auf den spektakulären Effekt einer Methode. Er versteht es, die unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen – Thema und Ziel des Workshops, Gruppenentwicklung, Prozessphase, Umgebungseinflüsse – Erfolg versprechenden Instrumente einzusetzen.

Wie weit die Verifikationsphase in dem heterogenen Teilnehmerkreis vorangetrieben wird, ist im Einzelfall zu entscheiden. Die Fachkompetenz externer Gäste kann auch hier hilfreich sein, vielleicht werden einige Kooperationspartner sogar in Realisierungsschritten eingebunden. Andere Überlegungen zur Realisierung sind nicht für fremde Ohren bestimmt oder müssen erst organisationsintern vorbesprochen werden. Dafür eignet sich ein wenige Tage nach dem Workshop angesetztes internes Meeting, in dem Entscheider und Beteiligte die offenen Realisierungsfragen klären. Da die Inkubation nach dem Workshop weiter wirkt, sind zusätzliche Inspirationen beim Follow-Up-Meeting durchaus erwünscht.

Zuletzt muss es sich rechnen ...

Die Investitionen für Tagungshaus, Rahmenprogramm, investierte Ar-

beitszeiten sowie Honorare sind kalkulierbar und im Rahmen zu halten. Im Erfolgsfall werden sie den Zeitpunkt der Gewinnschwelle eines neuen Produkts nur unwesentlich hinausschieben. Sollte wider Erwarten kein brauchbares Ergebnis erzielt werden, wäre gegenzurechnen, welchen Verlust u. U. ein mit »Bordmitteln« im Hause entwickeltes Standardprodukt erwirtschaftet hätte.

Selbstverständlich kann ein externer Kreativitätsworkshop nicht bei jedem Innovationsbedarf durchgeführt werden und bleibt wichtigen Themen

»Üblicherweise denken wir nur linear – wir graben ein vorhandenes Loch tiefer«

vorbehalten. Manchmal lassen sich Themenpakete schnüren und für den nächsten Workshop zurückstellen. Nicht zu unterschätzen ist der Zugewinn an Kreativitätskompetenz bei den meisten Teilnehmern. Damit werden sie auch die Lösungssuche »on the job« entspannter, prozesshafter und mutiger angehen. ♦

Anmerkungen

- (1) Drei gute Suchmaschinen: www.toptagungshotels.de; www.tagungshotels.de; www.tagungshotel.com
- (2) Viele hochpreisige Hotels locken zu bestimmten (buchungsschwachen) Terminen mit günstigen Tagungspauschalen.

Literatur

- Backera, H., Malorny, C. Schwarz, W. (2002): Kreativitätstechniken. Reihe: Pocket Power. Carl Hanser Verlag, München. 128 Seiten. 9,90 Euro. ISBN 3-446-21869-6.
- Nöllke, M. (2004). Kreativitätstechniken. Rudolf Haufe Verlag, Freiburg im Breisgau. 126 Seiten. 6,90 Euro. ISBN 3-448-07865-4.