

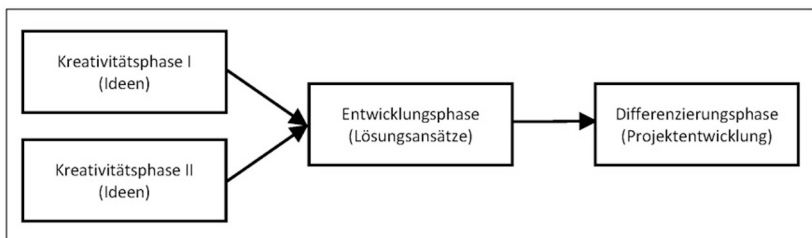
# Ideen-Mining als integrativer Workshop

Marc Oliver Stallony

## Inhaltliche Beschreibung des Projektes

Das Ideen-Mining ist ein Workshop-Format, in dessen Verlauf die Teilnehmenden gemeinsam zu einer Fragestellung aus der Praxis Lösungsvorschläge erarbeiten. Dabei finden zwei wesentliche Prinzipien Anwendung: Eine heterogene Gruppe Teilnehmender aus Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft einerseits und ein dynamischer Prozess auf Basis kreativer Methoden andererseits. In einem Ideen-Mining Workshop durchlaufen die Teilnehmenden unterschiedliche Arbeitsphasen, die ähnlich einem Trichter die Informationssuche zu einer greifbaren Lösung lenken und verdichten.

Abb. 1: Prozessstufen eines Ideen-Mining Workshops



In der Kreativitätsphase I<sup>1</sup> werden die Teilnehmenden mit unterschiedlichen, an den menschlichen Sinnen orientierten Reizen konfrontiert, zu denen sponta-

1 Zwei Beispiele sollen die assoziationsauslösenden Reize verdeutlichen. Weniger abstrakt zum Thema »Entwicklung von Kooperation« wären zwei Bilder: Eine Einzelperson in einem weiten, leeren Raum und eine enge, dicht gedrängte Menschenmenge. Hierdurch werden Assoziationen sowohl zu den einzelnen Situationen, als auch zu der Verbindung beider Bilder geweckt. Stärker abstrakt zum Thema »Führungsstruktur« wäre das Bild eines Baumes – hier wird ein hierarchisches Schema (Wurzel, Stamm, dicke Äste, dünne Äste) aktiviert, ohne dass dieses bewusst in die Assoziationsbildung einfließt.

ne Assoziationen abgeleitet werden. Diese Reize stellen einen nicht erkennbaren Bezug zum eigentlichen Workshop-Thema her, sodass hier zwar frei assoziiert werden kann, dennoch ein Bezug zur späteren Lösungsentwicklung gegeben ist. Diese Phase ist zudem gruppendynamisch wirksam – obwohl hier der persönlichen Interaktion noch keine große inhaltliche Relevanz zukommt, entsteht dennoch die Formung der Teilnehmenden als Gruppe – eine Voraussetzung für die nachfolgenden Arbeitsschritte in Kleingruppen (Tuckman 1965; Tuckman e.a. 1977).

In der Kreativitätsphase II<sup>2</sup> sind die Teilnehmenden aufgefordert, analoge (Van Gundy 1987) bzw. konträre (de Bono 1996) Konzepte zu der dem Workshop zugrundeliegenden Problematik zu entwickeln und auf die Problemstellung zu reflektieren. Hierzu werden Verknüpfungen zu natürlichen Prozessen (Nachtigall e.a. 2000) gesucht, um effiziente Prozessstrategien aus völlig anderen Bereichen in die Lösungsfindung zu integrieren. Insgesamt wird in diesem Schritt die Erfahrung und Expertise der Teilnehmenden zusammengeführt und in den Problemlöseprozess integriert, um möglichst umfassende Lösungsansätze zu erhalten.

Zentrale Aufgabe der sich anschließenden Entwicklungsphase ist die Zusammenführung aller zuvor generierten Ideen. Hier entstehen durch unterschiedliche Rekombinationsprozesse aus einzelnen Ideen erste problemorientierte Lösungsansätze (de Bono 1996). In dieser Phase hat sich ferner der Zufall als wirkungsvolle Möglichkeit herausgestellt, Lösungsansätze auf Basis »chaotisch zusammengewürfelter« Ideen zu entwickeln. Die erarbeiteten Lösungsansätze werden von den Teilnehmenden aus ihrer jeweiligen Fachperspektive – und im Austausch innerhalb ihres jeweiligen Teams – betrachtet und ergänzt (Stasser e.a. 1985).

Das Ziel der Differenzierungsphase liegt in der Weiterentwicklung vielversprechender Lösungsansätze zu konkreten Projektvorschlägen oder Projektentwürfen, die eine Lösung des zugrundeliegenden Problems darstellen. Der Entwicklungsprozess findet erneut in Kleingruppen statt, die sich Expertise-orientiert zusammensetzen. Eine Präsentation der Projektentwürfe findet anschließend im Plenum statt, um allen Teilnehmenden einerseits die Ergebnisse der einzelnen Gruppen darzulegen und andererseits, um so nochmals einen prüfenden Gesamtblick aller Teilnehmenden einzufangen. An dieser Stelle bietet es sich an, die Projektentwürfe durch einen »Advocatus Diaboli« (Schulz-Hardt e.a. 2002) anzugreifen, um in einer Diskussion diese zu stärken und etwaige Ergänzungen hinzuzufügen.

Der gesamte Ideen-Mining Prozess ist geeignet, unterschiedliche Fragestellungen aus der Alltagspraxis und/oder Wissenschaftspraxis durch eine fachlich hete-

- 
- 2 Ein Beispiel soll die Verknüpfung zu natürlichen Prozessen veranschaulichen. Zum Thema »Strategie zur Markteinführung eines Produktes« wäre das Bild (besser eine Video-Dokumentation) zur Eroberung oder Rück-Eroberung eines »leeren, erkalteten« vulkanischen Lava-Feldes durch die Natur assoziationsauslösend. Die Aufgabe besteht in einer Analyse und Ableitung wesentlicher Prozessschritte in ihrer chronologischen Reihenfolge.

rogene Gruppe zu bearbeiten, eine starke Interaktion zwischen den Teilnehmenden des Workshops zu initiieren und auf diese Weise sehr unterschiedliche Expertisen auszutauschen. Die Teilnehmenden können einerseits ihre eigene Expertise einbringen, relevante Projekte entwickeln und vorantreiben, andererseits aber auch aus den Erfahrungen und spezifischem Wissen anderer Teilnehmenden lernen und für sich selbst neue Anknüpfungspunkte für weitergehende intellektuelle Beschäftigung gewinnen.

## **Mitwirkende in Zahlen**

Ein Ideen-Mining Workshop richtet sich idealerweise an 12 bis 20 Teilnehmende. Der erste Workshop fand nach einer mehrjährigen Planungsphase im Jahr 2003 statt. Seitdem wurden 220 Ideen-Mining Workshops durchgeführt. An diesen Workshops haben bisher 1.500 Personen aus der Gesellschaft, 560 Personen aus der Wirtschaft und 1.500 Personen aus der Wissenschaft teilgenommen.

## **Laufzeit eines Workshops**

Ein typischer Ideen-Mining Workshop hat eine Dauer von acht Zeitstunden. Dieser Zeitrahmen ist zu gleichen Teilen auf die unterschiedlichen Prozessphasen aufgeteilt. Jede Prozessphase ist von einer Pause unterbrochen, um einerseits gedankliche Neu-Fokussierungen zu ermöglichen und andererseits eine klare Trennung verschiedener Arbeitsphasen in unterschiedlicher personeller Konstellation der Teilnehmenden zu ermöglichen.

## **Ergebnisse eines Workshops**

Als typisches Ergebnis eines Ideen-Mining Workshops entstehen am Ende des Tages verschiedene Lösungsansätze bis hin zu konkreten Projektplänen. Da alle Zwischenschritte der Ideen-Entwicklung über den Workshop hinweg festgehalten und dokumentiert werden, liegen zudem weitere Lösungsimpulse vor, die letztlich die Fragestellung beantworten können. Eine Evaluation der Workshops zeigt sowohl von Seiten der Gesellschaft, als auch Wirtschaft und Wissenschaft eine hohe Zufriedenheit mit Verlauf und Ergebnis der Workshops, der Interaktion aller Teilnehmenden und der daraus gewonnenen persönlichen Erfahrungen und erworbenen Problemlösekompetenz.

## Herausforderungen und Probleme bzw. Störungen

Eine wesentliche Herausforderung liegt in der Akquise sehr unterschiedlicher Teilnehmender. Das ideale Ziel stellt eine Drittelung der Anzahl Teilnehmender nach den Kategorien Gesellschaft, Wirtschaft und Wissenschaft dar. Zudem sollten idealerweise auch unterschiedliche Altersstufen und hierarchische Strukturen im Workshop abgebildet werden. Eine möglichst große Heterogenität der Teilnehmenden ist wesentlich für die Breite und Tiefe der Ergebnisse des Workshops. Hieraus ergeben sich allerdings Herausforderungen, die unterschiedliche Hintergründe bezüglich Ausbildung und Erfahrung soweit zusammenzubringen, dass ein gegenseitiger ›Austausch auf Augenhöhe‹ ermöglicht wird.

Eine weitere Herausforderung liegt ferner in der Motivation der Teilnehmenden. Ein wichtiges Instrument zu Beginn des Ideen-Mining Workshops ist die kreative Problemarbeit ohne weitergehende Kenntnis des eigentlichen Problems. Teilnehmende zu motivieren, an Aufgaben zu arbeiten, deren Sinn und inhaltlicher Bezug unklar ist, stellt eine spürbare Hürde dar. Dennoch ist dieser Schritt für den Erfolg des Ideen-Mining Workshops essenziell. Um möglichen negativen Affekten zu begegnen, wird diese Situation vorab transparent dargestellt, um Teilnehmende nicht mit einer möglicherweise aversiv erlebten Situation überraschend zu konfrontieren.

Typische Probleme bzw. Störungen im Verlauf eines Ideen-Mining-Workshops liegen in den Teilnehmenden selbst. Intensive Kooperationen in stetig wechselnden Teams setzen eine hohe Flexibilität und Teamfähigkeit voraus, sich immer wieder auf neue Personen einzulassen, vertrauensvoll zu interagieren, gegenseitig die eigene Expertise einzubringen und zu reflektieren. Zudem können hierarchische Unterschiede zwischen den Teilnehmern einen inhibierenden Einfluss auf die Gesamtdynamik ausüben – eine besondere Schwierigkeit liegt darin, dass Effekte dieser Art meist implizit entstehen und von Moderatoren kaum erkannt oder aufgegriffen werden können.

## Verbesserungspotenzial

Eine kontinuierliche Evaluation der Workshops zeigt insgesamt gute bis sehr gute Ergebnisse. Es ist dennoch ein Bereich auszumachen, der im Vergleich zu den anderen Feldern der Evaluation leicht abfällt: Der konkrete Transfer in die Praxis. Hier wird zwar sowohl der Praxisbezug der Ideen-Mining Workshops, als auch die Relevanz der Lösungsvorschläge positiv gesehen, dennoch erfordern die konkreten Ergebnisse eine weitergehende Bearbeitung, um direkt nutzbar zu sein. An dieser Stelle zeigt sich noch Raum für weitere Entwicklung im Blick auf die Anwendbarkeit der Lösungsvorschläge.

Einige Items sind in nachfolgender Tabelle dargestellt, um einen Eindruck der Evaluationsergebnisse zu vermitteln (Skala von 1 "trifft sehr zu"bis 6 "trifft gar nicht zu").

Abb. 2: Evaluationsergebnisse der Ideen-Mining Workshops

Item	Median	Mean	SD
Die Ergebnisse des Workshops sind für unser Unternehmen relevant.	1.92	2.17	0.96
Ich würde anderen Unternehmen den Workshop weiterempfehlen.	1.59	2.04	1.02
Ich würde wieder an einem solchen Workshop teilnehmen.	2.12	2.15	0.43
Insgesamt fand ich den Workshop sinnvoll.	2.24	2.25	0.63

Literatur

De Bono, Edward, 1996: *Serious Creativity: Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens*, Stuttgart.

Nachtigall, Werner/Blüchel, Kurt G., 2000: *Das große Buch der Bionik. Neue Technologien nach dem Vorbild der Natur*, Stuttgart/München.

Schulz-Hardt, Stefan/Jochims, Marc/Frey, Dieter, 2002: »Productive conflict in group decision making: genuine and contrived dissent as strategies to counteract biased information seeking«, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* (2/88/2002), S. 563-586.

Stasser, Garold/Titus, William, 1985: »Pooling of unshared information in group decision making. Biased information sampling during discussion«, in: *Journal of Personality and Social Psychology* (6/48/1985), S. 1467-1478.

Tuckman, Bruce W., 1965: »Developmental sequence«, in: *small groups. Psychological Bulletin* (63/1965), S. 384-399.

Tuckman, Bruce W./Jenson, Mary Ann, 1977: »Stages of small-group development revisited, in: *Group and Organizational Studies* (4/2/1977), S. 419-426.

Van Gundy, Arthur B. 1987: *Creative Problem Solving: A Guide for Trainers and Management*, New York e.a..

