

■ Wann ist Kreativität gefragt?

Kreativität ist notwendig, um für ungewohnte Problemstellungen neue Lösungen zu finden. Sie ist aber auch dann gefragt, wenn es darum geht, "alte" Probleme oder ungünstige Lösungen, die schon längst zum Teil unseres Alltags geworden sind, zu verändern. Hier fällt es uns oft wesentlich schwerer, kreative Lösungen zu finden, da wir dafür eingespielte Gewohnheiten aufgeben und neue Wege suchen müssen.

Der Gegenpart der Kreativität, die Routine, ist im Arbeitsalltag aber genau so wichtig. Es wäre nämlich sehr anstrengend und nicht effizient, wenn man aus Mangel an Routine immer wieder neue Ideen entwickeln müsste.

Kreativität ist dann gefordert, wenn es darum geht, neue Problemstellungen zu lösen oder für bekannte Probleme neue Lösungen zu finden.

■ Kreativität: nur für gute Zeiten?

Wo Zeit und Finanzen knapp sind, kann nicht kreativ gearbeitet werden - so lautet eine weitverbreitete Meinung. Das kann auch anders betrachtet werden: Kreativität richtig eingesetzt hilft, kosten- und zeitsparende Lösungen zu finden. Auch unter Zeitdruck ist es besser, kreativ nach guten Lösungen zu suchen als unbefriedigende Wege weiterzugehen. Gerade in Drucksituationen braucht es aber Mut um innezuhalten, nach neuen Lösungen zu suchen und darauf zu vertrauen, dass man sie auch finden wird.

Kreativ nach neuen, guten Lösungen zu suchen bringt mehr als Altes, das sich nicht bewährt hat, weiter zu praktizieren.

■ Was ist Kreativität?

Kreativität zu definieren ist schwierig, denn es gibt viele Kreativitäten - wahrscheinlich so viele, wie es Menschen gibt. Jeder Mensch ist kreativ. Viele Menschen, denen man Kreativität in besonderen Masse zuspricht, haben eines gemeinsam: Sie können Spannungen aushalten. Beispiele: Die Spannung zwischen schnell sein und sich genügend Zeit nehmen, zwischen Zufrieden-Sein mit einer bewährten Lösung und dem Wunsch, eine noch bessere Lösung vielleicht(!) zu finden, zwischen Dranbleiben und Loslassen.

Kreativ sein heisst, Spannungen aushalten können und die richtige Mitte finden.

■ Kreativität zulassen

Häufig geben wir unseren eigenen kreativen Fähigkeiten zu wenig Raum. Wir nehmen unsere spontanen Einfälle nicht ernst, weil Sie auf den ersten Blick vielleicht seltsam oder ungewöhnlich scheinen. Wir denken dann unsere Ideen nicht zu Ende und wagen es nicht, sie zu äussern, aus Angst, als "Spinner" betrachtet zu werden etc.

Achten Sie auf Ihre innere Stimme. Sie können darauf zählen, dass sie immer wieder fruchtbare Ideen hervorbringt.

■ Kreativitätsmethoden anwenden

Kreativ vorgehen bedeutet nicht, sich dem Chaos hinzugeben und ziellos nach neuen Ideen zu suchen. Im Gegenteil: Kreativ sein ist einfacher, wenn man entsprechende Methoden und Techniken kennt und diese auch anwenden kann. So können Sie Ihren Gedanken - dort, wo es drauf ankommt - wirklich freien Lauf lassen, ohne am Ziel der Aufgabe vorbeizuschliessen. Wichtig ist es, die verschiedenen Vorgehensweisen auch zu üben. Dann fällt es mit der Zeit immer leichter, gute Lösungen zu finden.

Kreativ zu sein ist einfacher, wenn man bestimmte Methoden und Techniken kennt und ihre Anwendung übt.

■ Dranbleiben

Es wird immer wieder Situationen geben, in denen Sie nicht im ersten Anlauf eine ideale Lösung finden. Geben Sie sich nicht vorschnell mit einer schlechten Lösung zufrieden sondern seien Sie anspruchsvoll und bleiben Sie an der Sache dran, bis Sie verschiedene Ideen erarbeitet haben.

Kreativ sein heisst nicht, keine Blockaden zu haben. Kreativ sein heisst, solche Blockaden zu überwinden.

■ Umsetzbarkeit prüfen

Kreativ sein heisst nicht, möglichst phantasievolle Ideen zu finden. Sie müssen auch praktikabel sein. Der kreative Prozess beinhaltet verschiedene Schritte. Er ist nicht abgeschlossen wenn man eine neue Lösung gefunden hat, sondern erst, wenn sich diese auch bewährt hat.

5 Phasen des kreativen Prozesses

Bei der Suche nach kreativen Problemlösungen bewährt es sich, die nachstehend beschriebenen 5 Phasen zu unterscheiden und klar voneinander zu trennen. So ist garantiert, dass Sie alle notwendigen Aspekte berücksichtigen, ohne sich vorschnell einzuengen.

■ Phase 1: Problemdefinition

Ein häufiges Problem liegt darin, dass die Ausgangslage, (d.h. die Aufgabenstellung, das Problem) nicht klar genug ist. Das erschwert es natürlich, kreative Lösungen zu finden. Deshalb:

- Klären Sie, worum es bei der jeweiligen Aufgabe geht, was das Ziel ist bzw. was erreicht werden soll.
- Formulieren Sie die Aufgabenstellung möglichst einfach und präzise.

Ob die Formulierung einfach und präzise genug ist erkennen Sie daran, dass Sie sie jemand anderem in maximal 3 Sätzen erklären können.

■ Phase 2: Ideenfindung

Die Suche nach kreativen Lösungen erfolgt häufig zu wenig strukturiert und verläuft eher zufällig anstatt zielgerichtet. Deshalb:

- Wenden Sie verschiedene Kreativitätsmethoden an (siehe Seite 3). Diese helfen Ihnen, sich nicht zum vornherein schon unter Zeitdruck zu setzen oder sich und andere vorschnell zu zensurieren.
- Bleiben Sie dran, auch wenn es schwierig ist, Ideen zu entwickeln, aber verkrampfen Sie sich nicht. Machen Sie beispielsweise eine Pause, wenn Sie festgefahren sind und gehen Sie danach mit frischem Elan nochmals an die Arbeit. Oder tragen Sie eine Problemstellung eine Weile mit sich herum. Wann oder wo auch immer Ihnen dazu etwas in den Sinn kommt, machen Sie sich eine Notiz. Setzen Sie sich erst danach hin und versuchen Sie, das Ganze zu ordnen und gezielt anzugehen.
- Geben Sie sich nicht mit der erstbesten Lösung zufrieden sondern entwickeln Sie unterschiedliche Lösungsideen.

■ Phase 3: Fokussieren

In dieser Phase geht es darum, die gefundenen Ideen zu bewerten und sich für einen Lösungsweg zu entscheiden. Für die Bewertung der verschiedenen Varianten bewähren sich folgende Fragen:

- Wird das Problem gelöst? Oder handelt es sich um

eine Scheinlösung bzw. wird das Problem nur verschoben?

- Ist die Problemlösung einleuchtend? Lassen sich Ihrer Ansicht nach die Personen von der Lösung überzeugen, die bei der Umsetzung beteiligt sein werden? Oder ist die Lösung so unkonventionell, dass sie wahrscheinlich nicht verstanden und deshalb wohl Widerstand hervorgerufen wird?
- Ist die Umsetzung machbar? Verfügen Sie hierzu über die Zeit, die Kraft, das Geld, das Personal, usw.?
- Ist die Lösung zukunftsweisend? Wird mit dieser Lösung nur das aktuelle Problem angegangen oder können damit auch zukünftige Probleme derselben Art verhindert bzw. gelöst werden?

Diese Bewertung kann bei komplexen Problemlösungen detailliert erfolgen, sie kann sich aber auch sehr schnell und praktisch nur im Kopf abspielen.

■ Phase 4: Realisieren

Setzen Sie diejenige Idee in die Tat um, die bei der Bewertung nach den obigen Kriterien oder nach zusätzlichen Kriterien, die Sie selbst erarbeitet haben, am besten abgeschnitten hat.

■ Phase 5: Evaluieren

Fachleute sind sich einig, dass zur Kreativität sehr viel Fleiss, Gewissenhaftigkeit und Durchhaltevermögen gehört. Deshalb:

- Überprüfen Sie, ob das Problem oder die Aufgabenstellung jetzt tatsächlich gelöst ist. Überprüfen Sie auch, ob sich die Lösung über längere Zeit bewährt. Erst wenn dies der Fall, haben Sie eine Aufgabe kreativ und erfolgreich gelöst.
- Falls die Umsetzung nicht zum gewünschten Erfolg geführt hat, überlegen Sie, welche Gründe dafür verantwortlich sind.
- Haben Sie die Aufgabenstellung falsch oder ungenügend analysiert?
- Haben Sie die Lösung falsch beurteilt oder ein wichtiges Beurteilungskriterium übersehen?
- Mangelt es noch an der Routine?
- Je nachdem, wo Ihrer Meinung nach der Fehler liegt, steigen Sie an einem anderen Ort nochmals in den kreativen Prozess ein.

Diese Methoden helfen Ihnen, Ideen zu finden und zu entwickeln.

■ **Brainstorming**

Brainstorming ist eine Methode, die sich speziell eignet, um in kurzer Zeit unterschiedlichste Ideen zu sammeln und sie zu bewerten.

Sie können ein Brainstorming für sich allein machen. Es schaut aber in der Regel mehr dabei heraus, wenn es in einer Gruppe durchgeführt wird, weil jede Idee bei den anderen wiederum neue Ideen auslöst.

Am besten gehen Sie ein Brainstorming in 3 Schritten an.

1. Sammeln

Zuerst an die Regeln erinnern. Folgende Regeln sollen eingehalten werden:

- Es darf jede Idee geäußert werden,
 - Kritik ist verboten
 - Bereits geäußerte Ideen dürfen weitergesponnen werden
 - Es werden nur Stichworte genannt. Detaillierte Ausführungen sind verboten.
 - Es sollen so viele Ideen wie möglich gesammelt werden. Es braucht also etwas Ausdauer.
- Fragestellung oder Problem mit einigen wenigen Stichworten umschreiben. Die Frage ist nun: was fällt mir bzw. uns dazu für ein?
- Alle Einfälle notieren. In der Gruppe schreibt jemand die Stichworte für alle sichtbar auf Zettel und hängt diese auf oder legt sie aus.

2. Ordnen

- Die Stichworte durchgehen und sicherstellen, dass sie von allen verstanden werden.
- Zettel mit ähnlichen Einfälle zusammenlegen.
- Wenn nötig die zusammengelegten Ideen nochmals zusammenfassen, am besten, indem Sie einen treffenden Titel darüber setzen.

3. Auswerten

- Überlegen bzw. diskutieren welche Ideen weiterverfolgt werden sollen. Rangordnung erstellen, z.B. durch Vergleichen von Punkten.

Das Resultat eines Brainstormings besteht also in einer Rangliste von Lösungsideen.

■ **Das Gegenteil einbeziehen**

Eine weitere Methode, um bei Kreativitäts-Blockaden weiterzukommen ist, sich einmal mit dem Gegenteil des zu erreichenden Ziels zu befassen.

Wenn es beispielsweise darum geht, wie in ihrem Betrieb die Selbstständigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefördert werden könnte, überlegen Sie:

Was müssten wir tun, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst unselbstständig bleiben oder werden?

Mögliche Antworten:

- ihnen keine Zusammenhänge erklären
- ihnen alles bis ins Detail vorschreiben
- immer alles nachkontrollieren
- etc.

Durch solche Gedankenspiele wird häufig sehr schnell klar, welches die zentralen Punkte eines Problems sind und es zeigen sich neue Richtungen für die Lösungssuche.

■ **Verschiedene Sinneskanäle einbeziehen**

Wenn wir versuchen, uns Dinge vorzustellen, tun wir das in der Regel mit einem oder zwei bevorzugten Sinneskanälen. Jemand hat z.B. ein Ziel "vor Augen", hält sich das mit ein paar "Schlüsselworten" fest oder erinnert sich "gefühlsmässig" daran.

Wenn Sie mit der Ideenfindung nicht weiterkommen und Ihre gewohnten Kanäle bereits ausgeschöpft sind, kann es helfen, einmal einen anderen Kanal auszuprobieren. Überlegen Sie:

- Wie könnte die Lösung bildlich dargestellt werden?
- Welche Geräusche würde die Lösung produzieren?
- Wie könnte ich das Ergebnis in Worte fassen?
- Welche Gefühle ruft das Ergebnis hervor?
- Welche Bewegungen gehen mit dem Ergebnis einher?

■ **Lautes Denken**

Lautes Denken, also immer aussprechen, was man gerade überlegt, ist ein Trick, der vielfach hilft. Das liegt wahrscheinlich daran, dass es unser Denken etwas verlangsamt, dass wir uns selber besser zuhören und dass lautes Denken uns auch eher zwingt, Gedanken ganz fertig zu denken.

Laut Denken können Sie auch im Team. Es kommt dann häufig vor, dass jemand einen Gedanken beginnt, jemand anders ihn weiterspinnt etc. Das kann sehr spannend sein.

Zur Erinnerung. Kreativitätsmethoden sind nur dann gefragt, wenn es darum geht, neue Lösungen zu finden. Wenn es darum geht, routinemässig eine Aufgabe zu erledigen, ist es meist wenig sinnvoll, die obenstehenden Methoden anzuwenden.



■ Der bevorzugte Sinneskanal

Bitte lehnen Sie als erstes zurück und stellen Sie sich vor, wie Sie den nächsten Urlaub verbringen könnten!

Welches ist der Sinn dieser Vorstellungsübung? Ihre Kreativität ist vermutlich dann am grössten, wenn Sie Ihren bevorzugten Sinneskanal möglichst optimal einsetzen können. Welcher Kanal ist das bei Ihnen? Vielleicht gibt Ihnen die Vorstellungsübung schon eine Antwort:

- Sie hatten ein Bild vor Augen, zB. den Sandstrand von Miami (Sehen),
- Sie hörten Geräusche, zB. das Rauschen der Wellen, den Lärm einer Grossstadt (Hören),
- Sie dachten sich eine Beschreibung aus oder stellten sich vor, das ganze Ihrer Freundin zu erzählen (Sprechen),
- Ihnen kamen Stichworte in den Sinn (Sprechen),
- Sie sinnierten Stimmungen und Gefühlen nach (Fühlen),
- Sie vollzogen in Gedanken körperliche Bewegungen (Bewegen).

Wenn es für Sie z.B. das Sehen ist, sind für Malen, Fotografieren, Videoaufnahmen, Mindmaps, Formulieren von Metaphern etc. geeignete Arbeitsmittel um Gedanken in Gang zu bringen, etwas auszudrücken, aber auch um Informationen zu verarbeiten.

Gehen Sie die nächste Aufgabe auf verschiedene Arten an, d.h. benutzen Sie verschiedene Sinneskanäle und finden Sie so heraus, was Ihnen am besten liegt.

■ Brainstorming üben

Führen Sie bei der nächsten sich bietenden Gelegenheit ein Brainstorming durch.

- Achten Sie darauf, dass Sie diese Übung unter guten Bedingungen durchführen können. Schliesslich müssen Sie sich mit der Methode erst noch etwas vertraut machen. (Extremer Zeitdruck oder unwillige Arbeitskollegen wären erschwerende Faktoren.)
- Vergegenwärtigen Sie sich nochmals den auf Seite 3 beschriebenen Ablauf und die Regeln für ein Brainstorming.
- Stellen Sie die nötigen Materialien bereit (z.B. FlipChart, Zettel)
- Führen Sie das Brainstorming nach den Regeln der Kunst durch.
- Werten Sie gemeinsam aus, was Ihnen bereits gut gelungen ist und wo Sie sich noch verbessern können.

Setzen Sie auch die anderen Kreativitätsmethoden ein. Sammeln Sie Erfahrungen!

■ Den Arbeitsalltag analysieren

Gehen Sie im Geist Ihre letzte Arbeitswoche durch und halten Sie fest:

- In welchen Situationen war routiniertes Arbeiten von Ihnen gefordert?
- In welchen Situationen war ein kreatives Vorgehen nötig?

Betrachten Sie nun nochmals diejenigen Situationen, in denen Ihre Kreativität gefragt war und überlegen Sie:

- Gab es eine Phase, in der es für Sie schwierig war, Spannungen auszuhalten, z.B. „dranzubleiben“? Wenn ja, welches waren die Spannungen und wie sind Sie damit umgegangen? Haben Sie eine Pause gemacht oder haben Sie andere Möglichkeiten gefunden um dranzubleiben?
- Gab es Situationen, in denen Sie sich am liebsten mit der erstbesten Lösung zufrieden gegeben hätten? Wie sind Sie damit umgegangen? Was habe Sie gemacht, um doch noch weiterzukommen?
- Überlegen Sie, ob sich Ihre Verhaltensweisen auch in zukünftigen Situationen bewähren könnten.

■ Mein eigener kreativer Prozess

Sie haben die fünf Phasen des kreativen Prozesses auf Seite 2 bereits gelesen. Gehen Sie nun diese Phasen nochmals systematisch durch. Denken Sie dabei immer an Ihre eigene Erfahrungen mit kreativen Problemlösungen. Füllen Sie mit anderen Worten die Beschreibung des kreativen Prozesses mit eigenen Inhalten:

Welche Situationen kommen Ihnen in den Sinn, bei denen es genau um das ging, was bei den einzelnen Phasen beschrieben ist? Machen Sie sich hierzu Notizen.

Schätzen Sie zu jeder Phase Ihre persönlichen Stärken und Schwächen ein. Überlegen Sie, was Sie verbessern können und wollen. Notieren Sie auch dies.

Nehmen Sie nun aufgrund Ihrer Notizen einige Dinge vor, auf die Sie besonders achten wollen, wenn Sie das nächste Mal eine kreative Aufgabe anpacken. Nehmen Sie sich nicht zu viel auf einmal vor! Lieber nur wenige Verbesserungen, denen Sie aber dann wirklich Ihre volle Aufmerksamkeit widmen.

Ja - was nun noch zu tun bleibt: Tun Sie es! Setzen Sie es um und überprüfen Sie anschliessend den Erfolg!