

## Planungstechniken

### Kreativitätstechniken

Für die Anwendung von Kreativitätstechniken ist es typisch und wichtig, dass die Ideenfindung als kreativer Prozess zunächst bewusst von Kritik und von der Frage der realistischen Umsetzbarkeit freigehalten wird, weil man oft auch erst über unrealistische Gedanken zu wirklich kreativen Ideen kommt. Außerdem zerstört Kritik die Qualität der Assoziationen und die Risikobereitschaft der Gruppenmitglieder.

Bei Kreativitätsprozessen sollten daher die gesamten Ergebnisse der angewendeten Methode, also auch die verrückten und unmöglichen Lösungen, schriftlich dargestellt werden. Die Prüfung der realistischen Umsetzbarkeit und die Bewertung der Ideen und Lösungsvorschläge werden dann einem getrennten weiteren Analyseprozess überlassen.

#### Brainstorming

Die von Alex F. Osborn (1963) zwischen 1930 und 1940 entwickelte Methode Brainstorming ist wohl die bekannteste Kreativitätstechnik. Sie ist von folgenden Grundsätzen geprägt:

- Kritik, insbesondere negative Kritik, ist streng untersagt. Dadurch sollen vorschnelle Diskussionen über die Umsetzbarkeit der Ideen und Killerphrasen vermieden werden.
- Freie Assoziationen sind ausdrücklich erwünscht. Jeder soll spontan und ungehemmt alle Gedanken äußern, die ihm während der Übung durch den Kopf gehen. Hierzu zählen auch unmögliche oder "verspinnerte" Ideen, über die dann möglicherweise wieder realistischere Ideen induziert werden können.
- Alle geäußerten Gedanken sollen von anderen Gruppenmitgliedern aufgegriffen und erweitert oder optimiert werden.
- Es sollen in kurzer Zeit möglichst viele Lösungen produziert werden, um die Spontaneität zu erhalten und vorzeitige Bewertungen zu vermeiden.
- Alle(!) Ideen werden schriftlich festgehalten, auch die verrückten und unmöglichen. Die Ideen sollen gut sichtbar präsentiert werden (Pinwand, Tafel, Flipchart), damit sie weitere Ideen anstoßen können.

Diese Form des klassischen Brainstormings ist besonders geeignet für Gruppen mit selbstbewussten Mitgliedern, die auch schon ein Vertrauensverhältnis und damit ein gutes Gruppenklima aufgebaut haben. Bei zurückhaltenden Gruppenmitgliedern und neuen Gruppen können schriftliche Verfahren,

sogenannte Brainwriting-Methoden, erfolgreicher sein: Methode 635, Brainwriting-Pool, Collective-Notebook-Methode (CNM).

### **Methode 635**

Sechs Gruppenmitglieder diskutieren und analysieren bei der Methode 635 zunächst das Problem. Dann notiert jeder Teilnehmer (in ca. 5 bis 10 Minuten) drei Lösungsvorschläge auf ein Formular. Jeder Teilnehmer gibt dann sein Formular an seinen Nachbarn weiter, der seinerseits drei Lösungsmöglichkeiten einträgt. Die Formulare werden insgesamt fünf Mal weitergegeben, so dass hierdurch theoretisch  $6 \times 3 \times 6 = 108$  Lösungsvorschläge produziert werden können, sofern keine Mehrfachnennungen enthalten sind.

### **Brainwriting-Pool**

Beim Brainwriting-Pool werden Formulare verwendet, auf denen 10 Lösungen eingetragen werden können. In der Mitte des Tisches liegen einzelne Formulare, auf denen schon mehrere Lösungen eingetragen sind. Jedes Gruppenmitglied nimmt sich ein Formular, fügt eigene Ideen hinzu, legt es zurück und nimmt ein anderes Formular.

### **Collective-Notebook-Methode (CNM)**

Bei der Collective-Notebook-Methode werden allen Beteiligten Ideenbücher ausgehändigt, die eine genaue Beschreibung des Problems enthalten. Jeder Teilnehmer ist aufgefordert, täglich seine Ideen und Probleme einzutragen. Nach einem Monat ordnet ein Koordinator die Ergebnisse und stellt sie zur Diskussion. Elektronische internetgestützte Arbeitsplattformen können auch als solche virtuellen Ideenbücher verwendet werden, mit deren Hilfe dann ein optimaler Ideenaustausch organisiert werden kann.

Weitere Abwandlungen von Brainstorming versuchen die Kreativität dadurch zu fördern, dass durch Vorgaben die Gedanken auf unkonventionelle Lösungen gelenkt werden, um vorschnelle Zielfixierungen zu vermeiden: Inverses Brainstorming, Destruktiv-konstruktives Brainstorming, Imaginäres Brainstorming, Sukzessive Integration von Lösungen (SIL) und Ideen-Delphi.

### **Inverses Brainstorming**

Beim inversen Brainstorming, auch als Kopfstand-Methode oder Perspektivenwechsel bezeichnet, werden bewusst zuerst gegensätzliche Fragen beantwortet. Man würde also anstelle von Maßnahmen zur Verbesserung der Mitarbeitermotivation solche zur Verschlechterung zusammentragen. Durch die spätere Umkehrung negativer Ideen kann dann eine größere Vielzahl positiver Ideen entwickelt werden. Außerdem gewinnt man dadurch auch Entscheidungskriterien für die spätere Bewertung der Ideen, weil die negativen Folgen vermieden werden sollen. Eine sehr intensive Technik mit dieser Grundidee, die über Brainstorming hinausgeht, sind Rollenspiele mit Rollenwechsel, um die Argumentation der Gegenseite zu erfassen und Gegenstrategien entwickeln zu können.

### **Destruktiv-konstruktives Brainstorming**

Bei der Methode des Destruktiv-konstruktiven Brainstormings werden zuerst alle Schwächen der derzeitigen Lösung eines Problems gesammelt, bevor man neue, bessere Ideen sucht.

### **Imaginäres Brainstorming**

Beim imaginären Brainstorming werden irreale Bedingungen gesetzt, um so die Assoziationsbereiche zu erweitern. Beispiel: Wie müsste die anstehende Arbeit organisiert werden, wenn die ehrenamtlichen

Mitarbeiter nur eine Stunde Zeit in der Woche einbringen können?

### **SIL-Methode**

Eine komplexere Technik ist die SIL-Methode (Sukzessive Integration von Lösungen). Die Teilnehmer der Gruppe notieren zunächst ihre persönlichen Lösungen. Zwei Teilnehmer tragen dann ihre jeweilige Lösung vor. Die Gruppe entwickelt hieraus einen Lösungsansatz, der die Vorteile beider Ideen kombiniert. Danach werden nach und nach die anderen Lösungen integriert und das Modell immer stärker angereichert.

### **Ideen Delphi**

Hierbei werden Experten mit der Frage künftiger Entwicklungen konfrontiert. Nach der ersten Runde werden die Ergebnisse allen Teilnehmern schriftlich mitgeteilt und es wird um erneute Einschätzung unter dem Eindruck der anderen Meinungen gebeten. Nach mehreren Runden hat sich die Diskussion zunehmend vertieft und auf wenige Problemfelder konzentriert.