



Abbildung 1: Das Mission Control Center von Open Systems in Zürich (Bild mit freundlicher Genehmigung der Open Systems AG)

interessant, einmal ein halbes Jahr in Sydney zu verbringen. Mit dieser Möglichkeit eines Auslandsaufenthaltes wurde Open System zu einer der beliebtesten IT-Firmen im Großraum Zürich. Durch die Veränderung der Fragestellung (ein Faktor, der uns in einigen Methoden begegnen wird) hat es diese Firma geschafft, aus einem Problem einen wichtigen Differenzierungsfaktor auf dem Arbeitsmarkt zu machen. Dazu war es aber nötig, über die erste Lösungsidee hinauszugehen und radikal anders zu denken. Viele der Methoden in diesem Buch helfen Ihnen genau dabei.

LÖSUNG 2: EIN LITER LICHT

Um eine Gratisbeleuchtung in Hunderte von Hütten zu bringen, hat der Verein „Liter of Light“ ein einfaches System entwickelt und tausendfach in den Philippinen, Kolumbien und weiteren Ländern installiert, um mit einem kleinen Loch in der Decke und einer alten PET-Flasche mit etwas Chlorwasser, einer kleinen Folie sowie mit etwas Leim ein ganzes Zimmer (tagsüber) zu beleuchten. Durch den Streuungseffekt des Wassers in der Flasche kann so fast eine ganze Hütte ausgeleuchtet werden und es einer Familie ermöglichen, wenigstens tagsüber ein helles Zimmer zu haben. Das Chlor im Wasser verhindert über Jahre, dass sich das Wasser trübt und damit an Leuchtkraft einbüßt. Gemäß der BBC erfand Alfredo Moser, ein armer brasilianischer Mechaniker, im Jahr 2002 diese Beleuchtungsmethode aufgrund eines Gespräches mit seinem damaligen Chef, indem er eine Flasche mit Wasser und Chlorwasser füllte und sie einfach von unten durch seine Decke stieß. Für etwas eigentlich so offensichtliches brauchte es eine gehörige Portion Kreativität, und zwar nicht nur, um auf die Idee mit der Flasche zu kommen (die hatte in ähnlicher Weise auch schon der österreichische Architekt Friedensreich Hundertwasser), sondern auch um anschließend Freiwillige (z. B. Studenten) zu mobilisieren und die Installationen der Flaschenlampen in den Slums effizient vorzunehmen. Es brauchte ebenso viel Kreativität, um Sponsoren wie etwa Pepsi zu finden, welche die Organisation finanziell unterstützen. Zu Beginn musste man vor allem



*Abbildung 2: Die Funktionsweise der Liter Licht Lampe
(Bild mit freundlicher Genehmigung von LitrodeLuzColombia)*

die Barriere der sogenannten funktionalen Fixiertheit, die Sie im nächsten Kapitel kennenlernen werden, überwinden und Flaschen nicht nur als Wasserbehälter sehen, sondern auch als potenzielle Lichtspender. Ein solches ‚Reframing‘ kann man durch verschiedene Methoden bewusst herbei führen – etwa durch die Matrix mit demselben Namen, die Sie in der Methodensektion kennenlernen.

LÖSUNG 3: WEIHNACHTEN (NICHT) IM DSCHUNDEL

Um Hunderte von Guerillakämpfern zum Verlassen ihrer Terrorgruppen zu veranlassen, griff die kolumbianische Armee zu einer kreativen und friedvollen Idee. Kurz vor Weihnachten schmückte sie zehn hohe Bäume mitten im kolumbianischen Dschungel (und nahe der Guerillapfade) mit je 2.000 Weihnachtslampen. Diese Lichtergirlanden versahen sie mit Bewegungsmeldern, so dass die Weihnachtsdekoration automatisch und sofort angeschaltet wurde, wenn immer Guerillatrups an dem Baum vorbeizogen. Dabei wurde ein großes Poster beleuchtet auf dem stand:

„Wenn Weihnachten bis in den Dschungel kommt, dann könnt auch Ihr zu Euren Familien kommen. Demobilisiert Euch. An Weihnachten ist alles möglich.“

Auf diesem Poster war als Symbol ein Herz mit einer Weißen Flagge angebracht. Die Kampagne ist übrigens auch auf YouTube effektiv dokumentiert (leider nur auf Spanisch). Um diese äußerst wirksame Idee zu finden, mussten sich die Erfinder der Kampagne in die Psyche der Guerillas versetzen und deren Schwachpunkt finden. Die Nostalgie nach der Familie vor Weihnachten war dabei ein sehr starker Ansatzpunkt. Nur durch ein hohes Maß an Empathie können Innovationen wie diese bei der Zielgruppe Resonanz auslösen. Deshalb schlagen wir Ihnen in diesem Buch auch einige Methoden vor, mit denen Sie die Ideenentwicklung aus Sicht der späteren

Nutzer vorantreiben können, so etwa die *Empathiekarte*, *Bodystorming* oder die *Skizzenzeichen*.

LÖSUNG 4: EIN MAGNET FÜR DIE PROJEKTAUFMERKSAMKEIT

Haben Sie auch eine Reihe von kleinen Magneten an Ihrem Kühlschrank angebracht und halten damit wichtige Informationen oder Erinnerungszettel im Blick? Falls ja, dann können Sie die originelle Lösung des Statutsmeeeting-Problems gut nachvollziehen. Um jedem der dreißig Mitarbeiter der Firma reflect einen raschen, aktuellen und dennoch differenzierten Überblick über die Projektsituation im Unternehmen zu geben, hat eine Gruppe von Mitarbeitern eine große Magnetwand in einem zentralen Bürokorridor an die Wand gehängt und mit einem Poster bespannt. Darauf werden mittels Dutzenden von kleinen Magneten sämtliche Akquisevorhaben, Projekte und Dienstleistungsaufträge festgehalten. Als Struktur wird dafür die Metapher einer Insel verwendet. Akquisitionsvorhaben zur Gewinnung von Neukunden werden auf dem Meer der Möglichkeiten vor dieser Insel platziert. Die Prozentzahlen bzw. Meerzonen geben dabei die Wahrscheinlichkeit an, mit der das Projekt gewonnen werden kann. Gewonnene bzw. begonnene Projekte werden als Zeltmagnete positioniert, welche entlang eines Zeitflusses von links nach rechts wandern bzw. vom Verantwortlichen jeweils verschoben werden. Kleine Schlösser-Magnete stehen für permanente Dienstleistungsaufträge der Firma bzw. permanente Kunden.

Jeder Magnet enthält dabei den Kundennamen, sowie die verantwortliche Person und, falls sinnvoll, den Starttermin. Ganz rechts auf der Insel werden mit kleinen Schatzkasten-Magneten kürzlich vollendete Projekte dokumentiert. Manchmal ist auf der Wand bzw. Insel auch ein Godzillamagnet neben einem Zelt oder Palast zu entdecken. Dieser symbolisiert Projektrisiken oder Krisensituationen und signalisiert somit für alle erhöhte Aufmerksamkeit oder Hilfeleistung für dieses Projekt. Die Abbildung auf der gegenüberliegenden Seite gibt dieses Statusbild leicht anonymisiert wieder.

Durch dieses Bild ist es nun möglich, dass sich jeder Mitarbeiter sofort, quasi im Vorbeilaufen, einen Überblick über die Projektlandschaft der Firma verschafft. Er sieht, welche Projekte kommen könnten, welche am Laufen sind und mit wem er darüber reden kann. Oft geschieht es dabei, dass zwei oder drei Personen zusammen vor der Wand stehen bleiben und über anstehende oder laufende Projekte reden. Diese Wandidee wird Ihnen in ähnlicher Form auch im Methodenkapitel begegnen, so z. B. bei der Methode der *Ideenwand*.

Diese einfache, wirksame und lockere Lösung war nur durch eine mehrfache Übertragung möglich: Erstens durch die Übertragung der Kühlschrankwandidee auf den Bürokontext und zweitens durch die Übertragung des Reise- bzw. Inselsujets auf das Projektmanagementfeld. Analogien und Metaphern sind denn auch wirksame Vehikel für kreative Gedanken und kommen deshalb in mehreren Me-



Abbildung 3: Die Magnetwand für die Projektlage (anonymisiert)

thoden in diesem Buch zum Tragen, so etwa in der *Erfolgspfadmethode*, dem *Reizwortbanditen*, der *Bildmappe*, der Methode *Aufeinander aufbauen* oder beim *Kreativroulette*.

Wir haben diese vier Einstiegsbeispiele ausgewählt, weil sie für uns das große, oft vernachlässigte Potenzial kollektiver Kreativität illustrieren. Sie zeigen aber auch, dass wir Kreativität bewusst eine Chance geben müssen und eine Situation zuerst einmal als Möglichkeit für neue, kreative Lösungen erkennen sollten.

Die vier Beispiele geben Ihnen einen Vorgeschmack auf die Prinzipien und Methoden, aber auch auf die Barrieren kollektiver Kreativität. Sie zeigen: Mit Kreativität geht nicht alles leichter, aber vieles besser.

Die vier Beispiele haben noch etwas Weiteres gemeinsam: Wenn wir uns nicht mit der erstbesten Idee zufrieden geben, können wirklich elegante Lösungen entstehen. Dazu müssen wir uns aber bemühen, das ursprüngliche Problem anders zu sehen. Wir müssen unsere Sichtweise wechseln und mit Hilfe von Gesprächen, Empathie, Visualisierung oder Analogien neue Optionen erschließen. Gelingt dies, so können wir mit weniger Ressourcen mehr erreichen.

DAS BUCH IM SCHNELLDURCHLAUF

Mit einem Beispiel geht es auch im nächsten Kapitel weiter. Die Minifallstudie in Kapitel 2 soll Ihnen aufzeigen, wie Sitzungen im Kreativmodus ablaufen und worin sie sich von

„normalen“ Sitzungen oder Workshops unterscheiden. In dieser Fallstudie lernen Sie auch bereits einige nützliche Kreativitätstechniken kennen, so etwa die *Empathiekarte* oder die *Ideenblaupause*.

In Kapitel 3 schlagen wir Ihnen dann einen einfachen Bezugsrahmen vor, mit dem Sie Kreativität in Teams besser verstehen und nutzen können – den Creability-Diamanten. Das Diamantmodell strukturiert kreative Teamleistungen in drei Phasen, die durch fünf Prinzipien unterstützt werden können.

Das Kapitel 4 präsentiert Ihnen einige spielerische Antworten auf die Frage, wie man einer Gruppe von Menschen konkret dabei helfen kann, in den Kreativmodus zu wechseln.

Die Phasen des Modells aus Kapitel 3 ordnen die Methoden, die wir Ihnen im Kapitel 5 vorstellen. In diesem Kapitel öffnen wir die Werkzeugkiste und präsentieren Ihnen mehr als dreißig interaktive Kreativitätstechniken für Gruppen. Abschließend zeigen wir Ihnen, wie Sie eine Ideen-selektion vornehmen und Ihre Ideen bewerten können.

In Kapitel 6 fassen wir die wichtigsten Punkte noch einmal kompakt zusammen und entwerfen einen möglichen Fahrplan für mehr Kreativität in der Gruppenarbeit. Das Kapitel schließt mit einem Ausblick in die Zukunft der Teamkreativität.

Ganz zum Schluss finden Sie noch ein informatives Literaturverzeichnis, das die Literaturverweise der einzelnen Kapitel bündelt. Wir schließen das Buch mit unseren Dank-sagungen und einigen Angaben zu den Autoren.