



**Kreativität =  
Breite x Tiefe<sup>2</sup>**

**five is Erfahrung kompakt**

Wie kommen wir zu großartigen neuen Ideen? Die Euphorie dieser spannenden Aufgabenstellung ist in vielen Organisationen der Ernüchterung gewichen. Woran das liegen könnte, und was es braucht, um wirklich neue Ideen zu denken erfahren Sie in diesem Bericht.



**five is** innovation  
management



## Kreativität = Breite x Tiefe<sup>2</sup>

Und da ist wieder eine ... eine Einladung zu einem Brainstorming. Viele erachten Kreativitäts-Sessions oder -Workshops inzwischen für Zeitverschwendung. Zu oft schon waren die Ergebnisse solcher Initiativen enttäuschend.

Und das obwohl die Aufgabenstellung eigentlich einfach erscheint: wir brauchen ein paar gute Ideen. Die Schwierigkeiten fangen vielfach schon mit der Frage an: Was ist eigentlich eine Idee? Diese Frage scheint banal, ist aber gar nicht so leicht zu beantworten. Fragen Sie 10 Personen und Sie bekommen 10 unterschiedliche Antworten.

### Gestatten eine Idee!

Da auch wir in unserem Team mit den „richtigen“ Worten mehr als gerungen haben, haben wir zu nächst eine Idee aufgezeichnet – „gestatten, das ist eine Idee“.



Drei wesentliche Aspekte machen nach unserem Erachten eine Idee aus:

1. Eine Idee ist zunächst einmal nur ein Gedanke, der in der Regel recht klein und unscheinbar daher kommt. Ob und was mal aus diesem wird, ist in dem Moment, an dem er auftaucht, selten bis gar nicht zu sagen.
2. Eine Idee ist etwas grundsätzlich Positives. Ihr Ansinnen ist, uns in unserem Projekt, in unserem Vorhaben nach vorne zu bringen.
3. Eine Idee kommt als eine Aussage daher. Darum auch das Ausrufezeichen. Egal, wie groß oder klein, wie sinnig oder unsinnig: Eine Idee ist immer eine Aussage, die mit Mut vorgetragen wird und damit einfach da ist.

Die gute Nachricht ist: Wir alle haben Ideen. Sie können immer und überall kommen. Manche haben sogar sehr viele Ideen. Immer wieder. Sie kommen einfach, ohne, dass es dafür eine große Anstrengung braucht. Eine Erfahrung, die sicherlich jeder schon einmal gemacht hat.

Aber: Wie kommen wir an die vermeintlich guten Ideen? Wie komme ich an die Ideen, die mich nicht nur überraschen, sondern die auch noch neu und andersartig sind? Wie komme ich vor allem auf die Ideen, die vor mir noch keiner hatte und die zu meinem aktuellen Thema passen? Und wie kann ich aus der Masse von Ideen jene identifizieren, die viel versprechend sind?

Die Antwort klingt wiederum trivial: durch Neues Denken! Es gibt vier Ausprägungen des kreativen Denkens. Jede einzelne für sich, aber auch deren Kombination führt uns zu neuen Gedanken – zu neuen Ideen.



## Neues Denken – Was ist das?

Neues Denken im weitesten Sinn bedeutet, einen „neuen“ Gedanken zu haben. Das „neu“ bezieht sich dabei zunächst mal nur auf die Denkende Person selbst.

Bei dieser Definition meldet sich bei vielen Menschen zunächst mal deren Logik und beansprucht für sich, eine wesentliche Quelle für neue Gedanken zu sein. Und das ist so auch korrekt. Bei vielen Personen ist tief verankert, dass kreatives Denken ausschließlich dieses „Rumspinnen“ bezeichnet. Das kausale/lineare Denken führt ebenfalls zu neuen Gedanken.

Tatsächlich basieren viele Kreativitätsmethoden vornehmlich auf dem linearen Denken, z.B. Morphologischer Kasten, viele Methoden aus dem TRIZ-Methodenbaukasten, Bionik, etc. Das lineare Denken kann weiter zwei unterschiedliche Ausprägungen unterteilt werden: in kausale Ketten und Analogieschlüsse.

Daneben gibt es das laterale Denken – also jenes Denken, das „um die Ecke“ oder als „sprunghaft“ wahrgenommen wird. Viele Kreativmethoden basieren darauf, wie z.B. DeBono's Denkhüte, Reverse Brainstorming (Kopfstand).

Auch hier können wir zwei Ausprägungen unterscheiden: den Perspektivwechsel und das emotionale Assoziieren.

Die Brainstorming-Regeln von Osborn sind darauf ausgerichtet, das richtige Umfeld für freies, laterales Denken im Team zu schaffen. In den meisten uns bekannten Fällen, wird in Brainstormings jedoch vornehmlich linear gedacht – wohl nicht zuletzt deshalb, weil die Teilnehmer viel mehr Übung im linearen Denken haben. Vielleicht ist dies der Grund für den inzwischen etwas angeknacksten Ruf dieser „Methode“.

Alle 4 Denkausprägungen sind wichtige Zutaten zu einem kreativen Prozess. Jede Denkausprägung hat andere Stärken und Schwächen und kann entsprechend eingesetzt werden.

## Kreatives Denken alleine führt noch nicht zu herausragenden Lösungen – wir brauchen Breite und noch mehr Tiefe!

Die Aufgabenstellung war einfach und wohl schon Thema tausender Kreativ-Workshops: „*Wie reduzieren wir im Supermarkt die Wartezeiten der Kunden vor den Kassen?*“. Das Ergebnis nach einer halben Stunde Brainstormen war ernüchternd und die resultierenden Ideen wahrscheinlich bereits ebenso tausende Mal gedacht und formuliert; *mehr parallele Kassen, SB Kassen einführen, Priority Lines einrichten, selbstscannender RFID-Einkaufswagen, ...* Die Stimmung der eingeladenen Experten lag zwischen „Zeitverschwendung“ und „witz- bis aussichtslos“. Der kreative Prozess wäre gescheitert ... hätten wir an dieser Stelle gestoppt.

Tatsächlich ist dieser Teil des kreativen Prozesses einigermaßen deprimierend, nichts desto trotz notwendig. Durch das Absammeln bestehender Ideen schaffen wir in unserem Gehirn Raum für neue Gedanken. Weiter spiegelt das Ergebnis möglicherweise auch die Qualität der Ausgangsfrage wider. Lässt das Suchfeld bzw. die Fragestellung wenig Spielraum für Neues, nützen auch die kreativsten Köpfe wenig.

Eine Möglichkeit das Suchfeld zu überprüfen, ist, die Annahmen dahinter zu hinterfragen. In unserem Fall wurden u.a. folgende Annahmen in Frage gestellt:

- *Die kritischen Wartezeiten sind vor den Kassen. Frage: Und wie sieht es vor der Wurst-, Käse- oder Brottheke aus? Parkplatzsuche? Wege zur Pfandrückgabe? etc.*



- *Die Wartezeit ist etwas Negatives, das es zu reduzieren gilt. Gegenhypothese: Für den Supermarkt ist die Anwesenheitszeit eine riesige Chance. Warum sollte diese aktiv verkürzt werden?*

Aus letzterer wurde ein neues Suchfeld generiert: *Wie können wir die Anwesenheitszeit der Kunden vor den Kassen besser nutzen?*

Die Ergebnisse einer weiteren halben Stunde Kreativsein waren auf einem relativ hohen Abstraktionslevel. Die Teilnehmer haben zunächst nach den grundsätzlichen „Hebeln“ gesucht – ein klassischer Fall von „**in-die-Breite-Denken**“. Ideen wie, *den Kunden über Produktneuheiten informieren, Wissenswertes über Waren vermitteln (z.B. wie messe ich die Reife einer Melone), Sonderangebote vermitteln, dem Kunden einen neuen zusätzlichen Nutzen stiften (z.B. andere Besorgungswege abnehmen), den Einkauf zu einem Erlebnis machen, ...*

Auch diese Ideen haben keinen der Teilnehmer in Ekstase versetzt, die Ideen waren viel zu abstrakt, um wirklich zu begeistern. Aber, es lag sehr viel mehr Zuversicht in den Gesichtern der Kreativen, dass sich in den geäußerten Gedanken die eine oder andere spannende Idee verbirgt. Auch an dieser Stelle im kreativen Prozess heißt es: aufhören verboten.

Vielmehr gilt es, die erfolgversprechendsten Ansätze zu vertiefen. So geschah dies beispielsweise zum Thema *Wissenswertes über Waren vermitteln*. In der **nächsttieferen Ebene** wurden Ideen wie

- *Informationen, was man mit den Waren tun kann, z.B. Rezepte, Kochshows*
- *Mitarbeiter mit Fachausrichtung (z.B. Metzger) oder Lieferanten erläutern Details*
- *Peergroups zwischen Kunden anregen, die sich zu Waren oder Anwendungen (z.B. wie bekomme ich Rotweinfleck aus Seidenbluse, etc.) austauschen.*

geboren.

Neben anderen wurde die Idee *den Einkauf zum Erlebnis machen* weiter vertieft. In der Annäherung zu diesem Ansatz hat ein Teilnehmer geäußert, dass er das sehr befürworten würde, da er sich „*immer an der langsamsten Warteschlange*“ anstellen würde. Worauf eine Teilnehmerin eingeworfen hatte „*Darin bin ich noch besser, wetten?*“. Und schon war die nächste Idee geboren: *Wetten über die Wartezeiten vor den einzelnen Kassen anzubieten*.

In der nächsten Runde, die entstandenen Ideen weiter zu vertiefen, wäre die „Wetten-Idee“ eigentlich rausgeflogen, wenn sich nicht einer der Teilnehmer mit den Worten „*ich weiß nicht genau was, aber diese Idee hat etwas*“ speziell auf diese Idee gestürzt hätte. In weiterer Folge wurde von einem 2-köpfigen Team überlegt, wie diese Idee umgesetzt werden könnte.

- *Was könnte der Wetteinsatz sein? Z.B. einzelne % Rabatt, Süßigkeiten, Äpfel, ...*
- *Wer ist der Wettpartner? Z.B. andere Kunden, der Supermarkt, die Person an der Kassa*
- *Was für ein Nutzen entsteht durch die Wette? Bei längeren Wartezeiten könnte der Unmut durch den Wettgewinn abgefedert werden (nach dem Prinzip Management by Excuse), die Kunden sind beschäftigt und können mitverfolgen, wie sich ihre Wette entwickelt, ...*

Diese Idee würde jedoch vor allem rechtliche Probleme wie Glücksspiel-Lizenz, Anstiftung zu Glücksspiel von Minderjährigen, Manipulation von Wetten, etc. mit sich bringen.

Ein weiter führender Gedanke brachte dafür eine Lösung: solange die Wetten zwischen den Mitarbeitern abgeschlossen werden, könnte ein Großteil der Probleme umgangen werden. Die neue Idee: *die Mitarbeiter an den Kassen wetten gegeneinander um einen Tages-Bonus, wer die schnellste*



*Zahlungsabwicklung, die kürzesten Wartezeiten, etc. hat.*

Auch dieser Gedanke musste weiter vertieft werden, bis eine überzeugende Idee daraus wurde ...

### Die Quintessenz:

Gestalten Sie den kreativen Prozess so, dass Sie in mehreren Iterationen abwechselnd in die **Breite** (möglichst viele Ideen auf etwa dem gleichen Abstraktionsgrad) **und** in die **Tiefe** (einzelnen Gedanken auf den Grund gehen) denken. Dies kann innerhalb eines Tages, aber auch über mehrere Wochen, alleine oder in Teams geplant werden. Möglicherweise helfen zwischen einzelnen Iterationen zusätzliche Impulse wie Recherchen oder erste Feedbacks von potenziellen Kunden.

Für das kreative Denken sowohl in die Breite als auch in die Tiefe stehen jedem Menschen 4 Denkausprägungen zur Verfügung. Wie leicht es einer Person fällt, in die eine oder andere Denkausprägung zu kommen, hängt vor allem davon ab, wie viel Übung diese Person mit der jeweiligen Ausprägung hat.

Wir empfehlen, jene Denkausprägungen, die im alltäglichen Leben wenig genutzt werden, aktiv im Alltag zu üben. Beispielsweise kann das Wechseln der Perspektive dadurch geübt werden, in dem man immer wieder mal etwas tut, was man noch nie getan hat oder von dem man behauptet, es passe nicht zu einem.

### Der Autor:



#### **Mag. Peter Fürst**

ist Geschäftsführender Gesellschafter der five is innovation consulting gmbh, Berater und Trainer.

Er ist Experte für die Gestaltung und Optimierung von Innovationssystemen und für Methoden zur Ideenfindung. Mehr als 15 Jahre Erfahrung in der Innovationsberatung sowie ein Lehrauftrag für Innovationsmanagement an der FH Vorarlberg zeugen davon. Am liebsten betreut Peter Innovationsvorhaben von der Idee bis zur Umsetzung. Er ist ein charmanter Querdenker, der Andere auf der Suche nach neuen Ideen und Lösungen inspiriert.

Mail: [p.fuerst@five-is.com](mailto:p.fuerst@five-is.com), Tel: +43 676 5522506