

# **IDEEN FINDEN**

---

**Top-Tools für kreative Köpfe**



**FINANCIAL TIMES PRENTICE HALL**

München • Amsterdam • Hong Kong • Kapstadt  
London • Madrid • New York • Paris • San Francisco  
Singapur • Sydney • Tokio • Toronto

# Inhalt

## 4 Einführung

## 6 Achtung Zeitdruck!

## 7 Das Problem

## 11 Die Aufgabe ausloten

Die interne Papierflut reduzieren

Die Entwicklungszeit verkürzen

Internet-Informationen verdoppeln

Der Problemfächer

## 19 Kreative Prozesse einleiten

Gute Voraussetzungen • Kreative Persönlichkeiten  
ideenreiche Manager • Das Kreativitäts-  
karussell • Kreative Prozesse • Die interne  
Papierflut reduzieren • Die Entwicklungszeit  
verkürzen • Fragen führen zu Ideen

## 31 Auf Ideenfang gehen

Die interne Papierflut reduzieren • Das  
Brainstorming • Brainstorming in der Gruppe  
Allein brainstormen • Brainstorming gegen  
die Flut • Die 6-3-5-Methode • Das 6-3-5-Info-  
Theater • Das 6-3-5-Solo • 6-3-5 per Telefon oder  
E-Mail • Die Entwicklungszeit verkürzen  
Die Analogie • Analogie zur Entwicklungszeit  
Die Morphologie • Internet-Informationen  
verdoppeln • Das eigentliche Problem

Die visuelle Synektik • Synektik für bessere Internet-Texte • Konzept zur Produkteinführung • Die Semantische Intuition • Gegen den Matratzen-Mief • Hier ist Ihre Kreativität gefordert • Ideen zur Projektsteuerung Ideen zur Mitarbeitermotivation • Ideen zu Kundenbindung

### **Die Ideen unter der Lupe**

Das Unternehmenstheater • Der Schnell-Check  
Die Entwicklungszeit verkürzen  
In Alternativen denken • Wie stark ist Ihre Idee?  
Die Stärken-Schwächen-Analyse  
Bemühen Sie Ihre Vorstellung

71

### **Die Ideen verwerten**

Stellen Sie einen Aktionsplan auf  
Die Kunst zu überzeugen

86

### **Wenn Sie nur einen halben Tag Zeit haben**

91

### **Wenn Sie nur eine Stunde Zeit haben**

93

# Einführung

Stellen Sie sich vor, Sie sitzen um 18 Uhr noch im Büro und sind gerade dabei, Ihre Präsentation für den morgigen Kundentermin noch einmal durchzugehen. Da klingelt das Telefon. Am anderen Ende der Leitung meldet sich der Marketingassistent des Kunden: »Gut, dass ich Sie noch erreiche! Wissen Sie, unser neuer Marketingleiter will bei der Matratzenkampagne nun doch nicht wie sein Vorgänger auf den Hygieneaspekt abheben. Er will für die Matratze auf Zielgruppen-Kampagnen setzen. Ich dachte, das sollten Sie wissen, damit Sie morgen nicht ins offene Messer laufen.« Na wunderbar! Egal, ob Sie jetzt allein im Büro sind oder noch ein paar Mitarbeiter für die überraschende Spätschicht verfügbar sind: Sie fangen im Grunde von vorne an.

In solchen und ähnlichen Situationen stehen viele junge Führungskräfte vor dem Dilemma, schnelle Lösungen zu den unterschiedlichsten Aufgabenstellungen aus dem Ärmel schütteln zu müssen, ohne jedoch entsprechende Techniken zur Verfügung zu haben. Dass diese Lösungen auch gut, das heißt tragfähig, sein müssen, versteht sich von selbst. Was Sie jetzt brauchen, sind

- ▶ **Tipps**, wie Sie Ihr kreatives Potenzial aktivieren, wenn Sie es brauchen.
- ▶ **Shortcuts**, damit Sie auf kürzestem Weg zu guten Lösungen kommen.

- **Checklisten**, mit denen Sie Ihre Ideen bewerten können.

Im Verlauf des Buches werden anhand einiger Aufgaben Kreativitätstechniken vorgestellt, mit denen Sie dringliche Aufgaben schnell, ideen- und erfolgreich lösen können.

### x-presso

Dieses Buch zeigt Ihnen an einigen Beispielen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen, wie Sie gute Ideen entwickeln, bewerten und verkaufen. Anhand des Kreativitätskarussells (Seite 9) gehen Sie die einzelnen Schritte durch und sehen am Ende, wo Sie Zeit einsparen können.

**Wer kreativ denkt,  
ahmt nicht nach,  
sondern schafft  
wirklich Neues**

- Loten Sie die Aufgabe aus. Klären Sie für sich oder mit den Auftraggebern, was genau erreicht werden soll, und beschaffen Sie sich die wichtigsten Informationen.
- Anschließend sorgen Sie dafür, dass das Umfeld für Sie inspirierend ist und stimmen sich auf den kreativen Prozess ein.
- Jetzt wird es spannend: Sie suchen sich eine Kreativitätstechnik aus, mit der Sie Neues schaffen.
- Wenn Sie genügend Ideen produziert haben, geht es ans Bewerten, Auswählen, Präsentieren und In-die-Tat-Umsetzen.

# Achtung Zeitdruck!

Wenn man meint, keine Zeit zu haben, verfällt man immer gern in die alte Routine und wärmt eine bekannte und vielleicht bewährte Lösung wieder auf.

Nur: Mit aufgewärmten Lösungen – womöglich sogar vom mehr oder weniger beliebten Vorgänger – helfen Sie weder Ihrem Unternehmen noch sich selbst, im Wettbewerb eine gute Position einzunehmen. Vertrauen Sie also auf Ihren Erfindungsreichtum und Ihren Sachverstand. Leichter gesagt als getan? Zugegeben, wenn Sie etwas mehr Zeit zur Verfügung haben, können Sie die Sache entspannter angehen, mehr ins Detail gehen und mehrere Alternativen ausarbeiten. Aber im Vertrauen: Unter Zeitdruck kommen oft sehr gute Ideen zustande – vorausgesetzt, man empfindet einen knappen Terminplan nicht als Bedrohung, sondern als Beschleuniger. Und tatsächlich kann ein Tag lang genug sein, manchmal reichen auch ein paar Stunden. Und zum Glück gibt es Techniken, die Ihren Ideenreichtum nur so sprudeln lassen.

Behalten Sie also auch unter Zeitdruck die Nerven. Dieses Buch wird Sie dabei unterstützen, indem es Ihnen mehr Sicherheit gibt, für unterschiedliche Aufgaben mehrere Lösungswege anzugehen und mögliche Lösungsansätze zu finden.

# Das Problem

Die Aufgaben, für die im Unternehmen neue Ideen gefragt sind, können aus den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen stammen:

- ▶ eine Vision für das Unternehmen,
- ▶ eine Situationsanalyse,
- ▶ Zukunftsszenarien,
- ▶ das Formulieren von Zielen,
- ▶ mögliche Strategien,
- ▶ den Einsatz von Marketing-Instrumenten,
- ▶ oder die organisatorische Planung.

Als neue und aufstrebende Führungskraft werden Sie zunächst überwiegend mit den organisatorischen Aufgaben zu kämpfen haben. Es wird um Ihren Führungsstil, das Budget und den Einsatz der Ressourcen gehen. Sie werden also Ideen brauchen, um Folgendes zu erreichen:

- ▶ Ihren Chef überzeugen,
- ▶ Ihre Mitarbeiter motivieren und Arbeitsabläufe optimal gestalten,
- ▶ die richtigen Mitarbeiter finden und diese nach ihren Stärken einsetzen,
- ▶ die zur Verfügung stehenden Mittel effektiv (zielgerichtet) und effizient (mit geringem Aufwand) einsetzen,
- ▶ unbequeme Nachrichten diplomatisch verpacken,

**Vertrauen Sie auf  
Ihren Erfindungs-  
reichtum**

- ▶ Ihre Stärken ins rechte Licht rücken und Schwächen abmildern,
- ▶ Kunden und andere Meinungsmacher von der Stärke Ihres Unternehmens oder Ihrer Abteilung überzeugen,
- ▶ Kunden ans Unternehmen binden,
- ▶ Konkurrenten verblüffen,
- ▶ einen höheren Preis durchsetzen,
- ▶ ein neues Produkt oder einen Zusatznutzen erfinden,
- ▶ ein neues Produkt erfolgreich einführen,
- ▶ die festgelegte Strategie für Ihre Abteilung bestmöglich umsetzen.

Wenn Sie diese Aufgaben exzellent lösen, werden Sie bald mit übergeordneten Aufgaben betraut. Anfangs wird Ihnen das Arbeiten mit Kreativitätstechniken ungewohnt und fremd vorkommen. Lassen Sie sich dennoch spielerisch darauf ein. Je öfter Sie kreativ arbeiten, desto leichter kommen Sie auf immer bessere Ergebnisse. Das ist wie im Sport oder in der Musik: Wer in einer Sportart in die Ranglisten kommen oder ein Instrument virtuos spielen will, muss regelmäßig trainieren beziehungsweise üben. Auch Kreativität will geübt sein. Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn Ihre ersten Ideen nicht gleich angenommen werden. Das kann verschiedene Gründe haben:

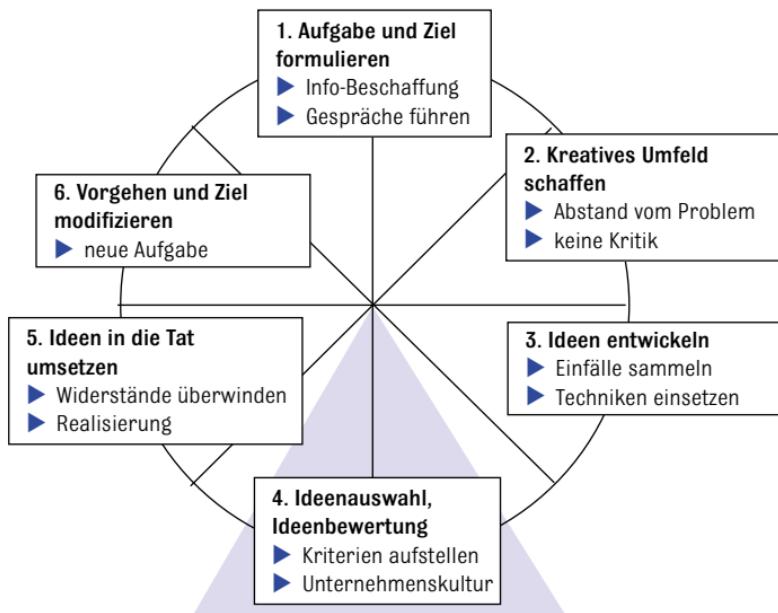
- ▶ Entweder war Ihre Idee nicht ausgegoren. Dann sollten Sie weiterüben und sich beim nächsten Mal mehr Zeit nehmen, um weitere Hintergrundinformationen zu sammeln.

Vielleicht könnten Sie auch andere mit in den Prozess der Ideenfindung einbeziehen.

- ▶ Oder Sie haben einen gravierenden Nachteil Ihrer Ideen übersehen. Dann sollten Sie nach der Ideenfindung demnächst mehr Sorgfalt bei der kritischen Auswahl von Ideen walten lassen.
- ▶ Oder Ihre Idee ist zu ungewöhnlich für Ihr Unternehmen. Sie sollten Geduld haben und in kleineren Schritten auf größere Veränderungen zusteuern.

## Trainieren Sie Ihre Kreativität wie Ihren Lieblingssport

### Das Kreativitätskarusell



In den nächsten Kapiteln werden Sie Schritt für Schritt lesen und ausprobieren können,

wie Sie Ihrer Kreativität auf die Sprünge helfen, in welchen Schritten Sie vorgehen und wie Sie die Ergebnisse beurteilen können.

Damit Sie sich mit dieser Arbeitsweise leichter vertraut machen können, haben wir das Kreativitätskarussell (Seite 9) entwickelt. Es stellt die Phasen des kreativen Prozesses anschaulich und übersichtlich dar, sodass Sie sich jederzeit an ihm orientieren können.

## Auf den Punkt

»Das haben wir immer schon so gemacht« und »Das haben wir noch nie so gemacht« sind Phrasen, von denen Sie sich auf gar keinen Fall einschüchtern lassen sollten. Auch Sätzen wie »Das ist ja eine ganz gute Idee, aber unser bisheriges Konzept war immer sehr erfolgreich. Deshalb bleiben wir dabei« sollten Sie von Anfang an Paroli bieten. Mit guten, tragfähigen Ideen verschaffen Sie sich Respekt. Deshalb lohnt es sich, die eigene Kreativität wie eine Sportart zu trainieren.

# Die Aufgabe ausloten

»Machen Sie sich doch einmal Gedanken, wie wir die interne Papierflut im Unternehmen ein-dämmen können.« Oder: »Wir müssen mit dem neuen Produkt früher auf den Markt kommen. Machen Sie mir bis Montag einen Vorschlag, wie Sie die Entwicklungszeit mit Ihrer Abteilung um drei Monate abkürzen.« – So der Auftrag Ihres Chefs.

Klären Sie in einem solchen Fall zunächst einmal ab, was genau erreicht werden soll. Lassen Sie sich auch Informationen zur Vorge schichte geben, damit Sie wissen, warum diese Aufgabe gerade jetzt aktuell ist, beziehungs weise was genau den Zeitdruck verursacht hat. Alternativ könnten Sie sich auch selbst eine Aufgabe stellen, weil in Ihrer Gruppe oder Ab teilung irgendetwas noch nicht zu Ihrer Zufriedenheit läuft. So könnten Sie etwa das Gefühl haben, dass zu viel Zeit für Aufgaben verbraucht wird, die dem Unternehmen kein Geld einbringen. Beobachten Sie genau, wo die Ursachen liegen. Fragen Sie die betroffenen Mit arbeiter, wo sie Möglichkeiten sehen, Zeit für produktivere Aufgaben einsparen zu können. Ein konkretes Beispiel: Sie sind in einem Medi zinverlag für das Informationsangebot im Internet verantwortlich. Ihre Zielgruppe sind an Gesundheit interessierte Privatleute. Für

**Erfassen Sie schon die Aufgabe kreativ**

das Aufbereiten der Informationen stehen Ihnen zehn Mitarbeiter zur Verfügung. Darüber hinaus greifen Sie auf Presse- und andere medizinische Informationsdienste zu. Bevor Sie ins Unternehmen kamen, hat jeder Ihrer jetzigen Mitarbeiter nach eigenem Gutdünken gemacht, was er für richtig hielt. Jetzt ziehen Sie Bilanz und fragen sich, warum die Informationen im Internet so dünn sind. Im Folgenden finden Sie die genannten Beispiele einzeln aufgefächert.

## **Die interne Papierflut reduzieren**

Das ist eine lohnende Aufgabe, wenn man bedenkt, wie viel Papier für interne Informationen in großen Unternehmen verbraucht wird. Ihnen fällt sicherlich sofort eine Lösung ein. Sie könnten also eine Anweisung an alle Mitarbeiter und Führungskräfte vorbereiten, die diese auffordert, nunmehr alle Informationen per Intranet zu verbreiten, um Papier und damit auch Kosten zu sparen. Schöner Nebeneffekt: Die Umwelt wird geschont.

So weit, so gut. Nur wird das Ergebnis sein, dass jeder im Unternehmen nun die drei- bis vierfache Menge an E-Mails erhält und so im Informationsmüll ersticken. Das war nicht Sinn der Sache. Das hören Sie jetzt auch von Ihrem Chef, der Ihnen ja den Auftrag gegeben hatte, die Papierflut zu verringern. Obwohl Sie dieses vordergründige Ziel wahrscheinlich erreicht haben, wird er Sie für die von Ihnen initiierte Maßnahme nicht zur Beförderung vorschlagen. Diesen Fehlschlag hätten Sie vermeiden können,

wenn Sie dem Problem und den damit verbundenen Zielen auf den Grund gegangen wären. Sie hätten also zunächst einmal herausfinden müssen, wer wann von wem was über die Hauspost bekommt. Wenn jemand das Gefühl hat, zu viel Papier zu bekommen, heißt das häufig auch, dass er den Inhalt nicht wichtig findet. Also geht es darum, zu überlegen, wer welche Informationen benötigt, wie oft er sie braucht und in welchen Intervallen. Erst wenn diese Fragen geklärt sind, können Sie an die Lösung der Aufgabe gehen und wissen, dass »weniger Papier« nur ein Teil der Aufgabe ist. Die Hauptaufgabe könnte sein, ein System zu erfinden, nach dem jeder zur richtigen Zeit die richtigen und relevanten Informationen in der idealen Form bekommt.

## Die Entwicklungszeit verkürzen

In einem laufenden Projekt die Entwicklungszeit um drei Monate zu verkürzen, ist ebenfalls keine einfache Aufgabe. Erste, spontane Lösungsansätze könnten sein: Sie ordnen für die betroffenen Mitarbeiter Überstunden an, Sie verhängen eine Urlaubssperre oder Sie ändern den Projektplan entsprechend und verteilen neue, straffere Termine an Ihre Mitarbeiter. Damit allerdings sammeln Sie keine Pluspunkte in Ihrer Abteilung und laufen zudem Gefahr, dass Ihr Lösungsvorschlag – bewusst oder unbewusst – boykottiert wird. Etwas eleganter wäre es, sich mit den Beteiligten zusammenzusetzen und gemeinsam zu überlegen, wo und wie Zeit eingespart werden kann.

## Vorsicht vor vorschnellem Aktionismus

Vorsicht vor übereiltem Aktionismus. Erst müssen die Ziele der Aufgabe offen gelegt werden. Dann finden Sie auch Lösungen, die mehr Betroffene mittragen und aktiv umsetzen und die außerdem das Problem an der richtigen Stelle packen. Es könnte ja sein, dass der Grund für die Verkürzung der Entwicklungszeit darin begründet liegt, dass Ihr Hauptkonkurrent an einem ähnlichen Produkt arbeitet. Dann ist es absolut legitim, dass Ihr Unternehmen unbedingt als Erster auf dem Markt sein will, um endlich die Marktführerschaft auf diesem Gebiet zu übernehmen. Eine ganz andere Ausgangslage ist es, wenn Ihr Vorstandsvorsteher in den Ruhestand geht und sich als letzte Amtshandlung wünscht, dieses Produkt noch zur Marktreife zu begleiten.

## **Internet-Informationen verdoppeln**

Sie haben das Gefühl, Ihre Mitarbeiter sind alle fleißig und arbeiten emsig vor sich hin. Trotzdem kommt kaum etwas Zählbares dabei heraus. Als erste erfolgversprechende Lösung fällt Ihnen vielleicht ein, einen Arbeitsplan aufzustellen. Hier halten Sie fest, wie lange aus Ihrer Sicht an welchen Aufgaben gearbeitet werden darf. Sie könnten auch ein Pflichtenheft aufstellen, nach dem jeder Mitarbeiter eine bestimmte Anzahl an Texten pro Tag oder Woche für den Einsatz im Internet fertig stellen muss. Höchstwahrscheinlich werden sich Ihre Mitarbeiter bevormundet und unter Stress gesetzt fühlen, schließlich arbeiten sie ja schon so viel, wie es nach ihrer Meinung geht.

Liegt der geringe Output Ihrer Abteilung daran, dass Sie in Ihrer Abteilung zwar fähige Mediziner, Chemiker und Ernährungswissenschaftler haben, aber keiner von ihnen genau weiß, wie man recherchiert oder eine Information so aufbaut, dass sie zugleich informativ und interessant ist? Oder gibt es technische Schwierigkeiten, die verhindern, dass die zuhauf vorhandenen Artikel ins Internet gestellt werden können? Oder liegt es an internen Verfahrensabläufen und Arbeitsanweisungen, die es Ihren Mitarbeitern unmöglich machen, bestimmte Arbeiten schnell und eigenverantwortlich auszuführen? Es gibt in der Aufgabenstellung noch einen anderen Aspekt, der die Lösung möglicherweise in eine ganz andere Richtung lenkt: Womit verdient die Abteilung eigentlich Geld? Mit mehr Artikeln, die Interessierte kostenlos im Internet aufrufen können, sicher nicht. Also könnte die Frage lauten: Was können wir mit unseren Informationen noch anstellen, um damit für das Unternehmen einen Deckungsbeitrag zu leisten?

Sie sehen, diese Frage führt zu einem ganz anderen Lösungsansatz. Je genauer Sie das gestellte Problem in seine Bestandteile zerlegen, desto besser und effektiver wird nachher die Lösung sein. Dabei können Sie nach dem so genannten Problemfächern vorgehen.

## Der Problemfächer

Sie haben ein Problem – etwa den zu hohen Papierverbrauch. Sie sollten verschiedene Hypothesen aufstellen, woran das liegen kann:

**Eine andere Ausgangslage führt immer zu einer anderen Lösung**

1. Informationen werden nicht in Umlauf gegeben, sondern für jeden kopiert.
2. Die Informationen liest sowieso keiner.
3. Die Informationen sind zu umfangreich.
4. Jeder hat Angst, nicht ausreichend informiert zu werden.
5. Die meisten internen Informationen landen noch am gleichen Tag im Papierkorb.

Zu jeder Hypothese sollten Sie nun vertiefend Erklärungsansätze suchen, also das Thema weiter auffächern und Ursachenforschung betreiben:

- Zu 1.▶ Keiner will warten, bis der Ranghöhere die Infos weitergibt.
- ▶ Die Durchlaufzeiten sind zu lang.
  - ▶ Die Informationen könnten für den Arbeitsbereich wichtig sein.
  - ▶ Es sind schon mal Fehler gemacht worden, wegen des zu schleppenden Informationsflusses.
- Zu 2.▶ Die Leute haben zu viel zu tun.
- ▶ Der Stil der Informationen ist zu akademisch, die meisten verstehen nicht, was gemeint ist.
  - ▶ Man erkennt nicht, was für den eigenen Aufgabenbereich von all dem wichtig und nützlich ist.
- Zu 3.▶ Die internen Notizen sind schlecht gegliedert.
- ▶ Visuelle Elemente fehlen.
  - ▶ Die Verfasser trauen sich nicht, sich auf das Wesentliche zu beschränken.

- ▶ Jeder bekommt alle Informationen, ob sie für ihn relevant sind oder nicht.
  - Zu 4.▶ Aus Angst, etwas zu verpassen, wird jedes »Flohhusten« für alle Mitarbeiter vervielfältigt.
  - ▶ Die Verfasser haben Angst, eine Informationsauswahl zu treffen.
  - ▶ Die Mitarbeiter wollen zum bevorzugt informierten Kreis gehören.
  - ▶ Interne Informationen schaffen Bindung ans Unternehmen.
- Zu 5.▶ Man fühlt sich belästigt von so viel Information.
  - ▶ Da auch über alles Nebensächliche berichtet wird, glaubt keiner mehr an die Wichtigkeit der Information.
  - ▶ Die Mitarbeiter haben neben ihrer Arbeit keine Zeit, so umfangreiche Nachrichten zu lesen.

## Auf den Punkt

Sobald Sie die Aufgabe von allen Seiten beleuchtet haben, geben Sie am besten Ihrem Auftraggeber eine Rückmeldung. Wenn Sie ihn über Ihre neue Problemdefinition in Kenntnis setzen, vermeiden Sie, dass er sich später gegen die Lösung stemmt, nur weil er andere Erwartungen hatte. Ein solches Rückbriefing empfiehlt sich immer bei großen Projekten für wichtige Zwischenschritte. Wenn Sie grünes Licht für die Zwischenschritte bekommen, können Sie weiterarbeiten, ansonsten ist nur eine Etappe zu wiederholen.

**Betreiben Sie  
Ursachenforschung**

Sie sehen also, dass Ihre Kreativität bereits gefragt ist, wenn es darum geht, die Aufgabe richtig zu erfassen. Denn nur, wenn Ihnen alle Erklärungen und Möglichkeiten einfallen, können Sie alle Ursachen des Problems bei der Ideenfindung berücksichtigen. Und nur, wenn Sie die tatsächliche(n) Ursache(n) kennen, können Sie das Problem auch dauerhaft beheben. Je mehr Leute Sie kennen, die Sie etwas fragen können, wenn Sie eine Aufgabe oder ein Problem haben, desto besser. Das gilt für alle Phasen des kreativen Prozesses. Äußerst hilfreich ist es, wenn man von jemandem eine ehrliche und unvoreingenommene Resonanz auf eine ungewöhnliche Idee bekommt. Umgekehrt sollten auch Sie für andere in gleicher Weise mit einem Feedback zur Verfügung stehen.

## Für das nächste Mal

Schaffen Sie sich Ihr Informationsnetz: Zum einen haben Sie Ihren Auftraggeber als Informanten. Fragen Sie ihn erst einmal aus – nach allen Regeln der Kunst. Und dann empfiehlt es sich, Kontakte zu möglichst vielen Menschen zu unterhalten. Darunter sollten Experten aus dem eigenen Haus, aber auch externe Personen sowie ein paar geduldige Zuhörer anderer Fachrichtungen sein, die Ihnen ganz unbefangen und interessiert Verständnisfragen stellen können.

# Kreative Prozesse einleiten

Kennen Sie das? Auf dem Weg zur Arbeit stehen Sie eine halbe Ewigkeit im Stau. Oder die S-Bahn hat ausgerechnet heute wieder mal 30 Minuten Verspätung. Und dabei wollten Sie am Vormittag so viel erledigen! An solchen Tagen ist es erst mal vorbei mit kreativem Arbeiten. Denn wenn Ihre Gedanken fliegen und die Ideen frei fließen sollen, müssen Sie den Kopf frei haben vom Tagesgeschäft, den alltäglichen Sorgen und Ärgernissen sowie den unerledigten Aufgaben. Sonst sind Sie nicht bei der Sache und können sich nicht konsequent der Aufgabe widmen.

Da auch das Umfeld, in dem Sie sich bewegen, sich auf die Art und die Qualität Ihrer Gedanken auswirkt, empfiehlt es sich, störende und hemmende Einflüsse auszuschalten. Denken Sie einmal an Situationen, in denen Sie besonders kreativ waren. In welchem Umfeld befanden Sie sich? War Ihr Büro aufgeräumt oder kreativ-chaotisch? Welche Art Bilder, Dekoration gab es? Welche Farbe herrschte vor? Wie waren die Personen in der näheren Umgebung gestimmt? Herrschte Trubel oder war es still um Sie herum? Spielte die Tageszeit eine Rolle? Solche und ähnliche Fragen helfen Ihnen, ein Gespür dafür zu bekommen, wie Ihre kreative Umgebung aussieht.

**Stellen Sie sich als Resonanzboden für Ideen anderer zur Verfügung**

Wenn Sie wissen, was Ihre Kreativität günstig beeinflusst, können Sie diese Voraussetzungen jedes Mal schaffen, wenn Sie an Ideen arbeiten wollen. Wenn Sie unterstützen wollen, dass Ihre Mitarbeiter kreativere Ergebnisse abliefern, sorgen Sie dafür, dass diese ein bisschen Freiraum bei der Gestaltung ihres Büros oder ihres Arbeitsplatzes bekommen. Auch bei Standardmöblierung und in kleinen Büros lassen sich liebevoll inspirierende Akzente setzen. Zwar lässt sich die Wirkung einer positiven Umgebung nur schwer direkt messen. Ein Arbeitsplatz, an den die Mitarbeiter gern kommen, ist aber Ausdruck einer angenehmen Unternehmenskultur, die insgesamt zu niedrigeren Raten bei der Fluktuation und dem Krankenstand beiträgt. In vielen Unternehmen ist die Gestaltung von Räumen nach Feng-Shui bereits an der Tagesordnung. Je nachdem, welchen Stellenwert Sie neuen Ideen einräumen, wird ein kreatives Umfeld unerlässlich sein. Im Arbeitsumfeld eines Handwerkers finden Sie Werkzeuge, in dem eines Arztes verschiedene Messinstrumente. Für das Entwickeln kreativer Ideen brauchen Sie ebenfalls entsprechende Instrumente. Die bestehen aus Magazinen, Kärtchen, Flip-Chart, Filzschreibern, einigen verrückten Einrichtungsgegenständen oder Accessoires, dem ungestörten Blick durch das Fenster und viel Platz.

In einem nächsten Schritt machen Sie sich mit ein paar Grundregeln für kreative Prozesse vertraut. Diese gelten immer, egal, ob Sie allein oder in der Gruppe kreativ sind.

## Für das nächste Mal

Ideen kommen häufig, wenn man nicht mit ihnen rechnet, und bleiben aus, wenn man dringend auf sie wartet. Und was beinahe genauso unzuverlässig ist, ist unser Kurzzeitgedächtnis. Selbst wenn man meint, »Die Idee ist so genial, die merk ich mir«, hat sie sich im nächsten Moment in Luft aufgelöst. Da Sie nie genau wissen, wann Sie eine gute Idee haben werden, sollten Sie immer vorbereitet sein:

Nehmen Sie auf Autofahrten ein Diktiergerät mit, das Sie mit einer Hand leicht bedienen können. Legen Sie Zettel und Stift dorthin, wo Sie erfahrungsgemäß häufig gute Einfälle haben. Und haben Sie am besten immer etwas zum Schreiben (Stift und Papier) dabei.

## Gute Voraussetzungen

Stellen Sie Ihre eigene Kritik zurück. Jetzt zählt erst einmal die Menge an Ideen, nicht deren Qualität. Solange Sie in der Phase der Ideenfindung arbeiten, notieren Sie alles, was Ihnen in den Sinn kommt. Auch und gerade dann, wenn Sie noch keinen Sinn darin erkennen. Greifen Sie Ideen anschließend immer wieder auf und entwickeln Sie sie weiter.

Natürlich gibt es auch Umstände, die wir auf den ersten Blick nicht ändern können und die den Ideenfluss erheblich bremsen: Zu denken wäre da an einen Vorgesetzten, der einem ständig das Gefühl vermittelt, dass er sowieso alles besser wüsste, und nur milde lächelnd auf neue Lösungsansätze herabsieht. Lassen

## Schalten Sie störende und hemmende Einflüsse aus

Sie sich davon nicht beirren. Im Gegenteil – auch hier hilft Ihnen Ihre Kreativität weiter: Überlegen Sie in einer ruhigen Minute, womit Sie ihn auf einem Gebiet verblüffen können, auf dem er es überhaupt nicht erwartet.

Möglicherweise mag er eine Idee nur deshalb nicht, weil sie nicht von ihm ist. Wenn Sie kein Problem damit haben und Ihnen die Sache wichtig ist, jubeln Sie ihm die Idee eben als seine unter, etwa so: »Sie hatten da neulich so eine wunderbare Idee. Wir haben das mal aufgegriffen und weiter ausgearbeitet. Ist das ungefähr so, wie Sie es sich gedacht hatten?« Diese Methode funktioniert erfahrungsgemäß recht gut und wirkt sich positiv auf Ihre Kreativität aus. Zum einen wird die gedankliche Bremse erst einmal ausgeschaltet und zum anderen werden Sie auch bei anderen Aufgaben von Ihrem Chef öfter grünes Licht bekommen.

So lange, bis diese Hindernisse auf Dauer zu beseitigen sind, sollten Sie sich vorstellen, Sie erledigen die Aufgabe für jemand anderes, der aufgeschlossen ist und nur darauf wartet, eine spannende Idee präsentiert zu bekommen. Oder Sie stellen sich vor, Ihr Chef hätte heute einmal genau diese Eigenschaften. Wichtig ist einfach, dass Sie Blockaden abbauen, damit Sie kreativ und unbelastet arbeiten können.

## Kreative Persönlichkeiten

Kreative wirken auf andere häufig unbequem. Sie sind die Mitarbeiter, die ständig mit neuen Ideen um die Ecke kommen. Meistens dann, wenn man die Sache gerade vom Tisch glaub-

te. Kreative Gedankenspiele sollten Sie sich dennoch hin und wieder erlauben. Sie werden überrascht sein, wie viel Brauchbares beim »Verkehrte-Welt-Spiel« herauskommt. Damit Sie für Ihre Abteilung Leute einstellen, die Sie und das Unternehmen wirklich weiterbringen, sollten Sie bei den Kandidaten auf folgende Eigenschaften Wert legen:

- ▶ Ist die Person neugierig, und liebt sie das Neue?
- ▶ Kann sie sich über hergebrachte Anschauungen hinwegsetzen?
- ▶ Ist sie offen und kritisch ihrer Umwelt gegenüber?
- ▶ Betrachtet sie Aufgaben und Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln, und beachtet sie möglichst viele verschiedene Aspekte?
- ▶ Ist die Person konfliktfähig, kann sie mit (scheinbaren) Widersprüchen und Unvereinbarkeiten umgehen?
- ▶ Liebt sie komplexe Situationen und nimmt diese als Ansporn?
- ▶ Beweist sie Ausdauer, wenn sie an einer Lösung arbeitet, oder gibt sie beim kleinsten Widerstand gleich auf?
- ▶ Geht es ihr mehr um die Aufgabe und das Ziel als um Anerkennung?
- ▶ Ist die Person mutig bei einem hohen Verantwortungsgefühl?
- ▶ Hat sie Humor?

Was für die Auswahl der Mitarbeiter gilt, gilt für Sie als Gruppen-, Projekt- oder Abteilungs-

**Jubeln Sie Ihrem  
Auftraggeber Ihre  
Idee ruhig mal  
als seine unter**

leiter erst recht! Besonders der erste und der letzte Punkt sei Ihnen ans Herz gelegt. Wenn wir alle weniger Angst vor Veränderungen hätten, wären wir freier für wirklich neue Ideen. Und wenn es im Geschäftsleben tatsächlich mehr um die Sache ginge statt um persönliche Eitelkeiten, wäre die Arbeitsatmosphäre sehr viel entspannter. Dies würde sicherlich auch die Problemlösungen verbessern.

Machen Sie es besser, indem Sie diese Eitelkeit gar nicht erst aufkommen lassen. Schauen Sie, dass Sie gute Ideen Ihrer Leute neidlos anerkennen und ein Klima in der Gruppe schaffen, in dem sich alle gegenseitig unterstützen. Ein guter Schritt dahin ist auch damit aufzuhören, nach einem Schuldigen zu suchen, sobald ein Fehler passiert ist. Dadurch wird viel Energie gebunden und in die falsche Richtung geleitet. Außerdem hat jeder Angst, einen Fehler zu ma-

## Auf den Punkt

Achten Sie also wenigstens in Ihrer Abteilung darauf, dass statt nach einem Schuldigen nach der Fehlerursache geforscht wird. Wenn Sie eine Strategie entwickeln, wie Sie den Fehler schnell ungeschehen oder wieder gutmachen können, dann helfen Sie Ihrem Unternehmen, seine Ressourcen richtig zu nutzen. So haben Ihre Mitarbeiter keine Angst vor Fehlern (mehr) und trauen sich dann auch an neue Aufgaben und ungewöhnliche, originelle Lösungen heran.

chen, wenn er weiß, dass er dann quasi an den Pranger gestellt wird. Wenn Sie dagegen durch Offenheit und Anerkennung ein Klima schaffen, in dem Sie Ihre Werte und die des Unternehmens vorleben und Ihre Mitarbeiter wertschätzen, werden auch die Mitarbeiter untereinander offener sein.

## Der ideenreiche Manager

Wenn Sie einige Eigenschaften aus der folgenden, längst nicht vollständigen Liste bei sich entdecken, sind Sie auf einem guten Weg.

- ▶ Sie sind ein Selbststarter und entwickeln viel Eigeninitiative.
- ▶ Was andere über Sie denken, ist Ihnen meist egal, und Sie brauchen die Zustimmung der Mehrheit nicht.
- ▶ Sie haben keine Angst, Fragen zu stellen, die Ihre Unwissenheit zeigen, und Sie scheuen sich nicht, auch mal »aus der Reihe zu tanzen«.
- ▶ Sie sind immer unabhängig in Ihrem Urteil über andere und sind nicht eifersüchtig oder neidisch auf deren Erfolge.
- ▶ Sie wollen nicht beaufsichtigt oder überwacht werden und behandeln Ihre Mitarbeiter entsprechend.
- ▶ Sie haben Ausdauer, auch gegen Hindernisse und Opposition.
- ▶ Weder fürchten Sie Autoritäten, noch haben Sie Ressentiments gegen sie.
- ▶ Sie lassen sich nicht durch Gewohnheiten auf eingefahrene Gleise schieben.

## Suchen Sie nach Ursachen, nicht nach Schuldigen

- ▶ Sie sind begeisterungsfähig.
- ▶ Sie hören sich die Ideen Ihrer Mitarbeiter an. Bei der Wertung sind Sie wohlwollend-kritisch.
- ▶ Sie haben ein Gespür für umsetzbare Ideen und verlassen sich erfolgreich auf Ihre Intuition.
- ▶ Sie können Ihre Mitarbeiter motivieren, ohne dafür zahlen zu müssen.

Haben Sie sich wiedergefunden? Erfahrungsgemäß ist es für junge Führungskräfte zunehmend schwerer, sich über Routinen und Gewohnheiten im Unternehmen hinwegzusetzen und ihren Standpunkt erfolgreich vor Autoritäten in der Hierarchie zu vertreten. Deshalb wollen wir im Kapitel »Die Ideen verwerten« darauf intensiver eingehen.

## Das Kreativitätskarussell

Kreative Prozesse sind vergleichbar mit einem Karussell (Seite 9). Egal, an welcher Stelle man das Karussell besteigt, man dreht meist mehrere Runden, bis man am Ziel ist. Und man kann immer wieder neue Leute zum Mitfahren einladen, man kann das Pferd oder die Gondel wechseln, schneller oder langsamer fahren, ganz nach Belieben.

Im Kreativprozess ist das auch so: Wir erkennen zuerst das Problem, analysieren es mithilfe des Problemfächers und beschaffen uns alle relevanten Informationen. Damit ist die erste Phase abgeschlossen. Während wir noch die Informationen verarbeiten, arbeitet unser Ge-

hirn bereits an ersten Hypothesen. Das läuft zum Teil unbewusst ab, ähnlich der Inkubationszeit bei einer ansteckenden Krankheit. Schließlich kommt es zu konkreten Ideen. Und um die Inkubationszeit zu verkürzen, arbeiten wir mit Kreativitätstechniken. Damit helfen wir unseren Gedanken auf die Sprünge. Sind die Ideen da, überprüfen wir sie kritisch auf ihre Machbarkeit. Bei einem positiven Ergebnis setzen wir sie dann in die Tat um und beobachten ihre Tauglichkeit in der Praxis. Steht alles zum Besten, können wir an dieser Stelle das Kreativkarussell verlassen oder uns gleich einer neuen Aufgabe widmen. Ansonsten drehen wir noch eine Runde ... Es spielt keine Rolle, an welcher Stelle wir ins Kreativkarussell einsteigen.

## Kreative Prozesse

Wenn Sie allein oder mit Ihrer Gruppe das Kreativitätskarussell besteigen wollen, achten Sie auf Folgendes:

- ▶ Sie wechseln öfter die Perspektive und gewinnen so neue Ansichten und Einsichten. Für einen solchen Perspektivenwechsel können Sie einen anderen Platz einnehmen, etwa den Besucherstuhl in Ihrem Büro. Sie können aber auch die Rolle eines typischen Kunden übernehmen oder überlegen, wie ein Kind oder ein Handwerker wohl die Aufgabe angehen würde.
- ▶ Sie denken in Analogien, also in Bildern. Überlegen Sie zunächst: Wo gibt es eine ver-

**Nehmen Sie selbst  
einmal auf Ihrem  
Besucherstuhl Platz**

gleichbare Situation oder vergleichbare Funktionen? Dann beschreiben Sie diese neue Situation möglichst genau, und finden Ideen dazu. Schließlich übertragen Sie Ihre Ideen und Lösungen aus dem Bildhaften zurück in Ihren Aufgabenbereich.

- ▶ Sie zerlegen komplexe Sachverhalte und Aufgabenbeschreibungen in ihre einzelnen Bestandteile. Nur so können Sie die Ursachen von Problemen angehen und doktern nicht an den Symptomen herum. Und die aufgedeckten Details verraten oft wunderbar einfache Lösungsansätze.
- ▶ Sie setzen sich über vorgegebene Rahmen und Strukturen gedanklich hinweg. Sie sollen also ruhig auch an abteilungsübergreifende Projektteams denken, wenn die Aufgabe lautet: »Entwickeln Sie mit Ihrer Abteilung ein neues Bonussystem für den Vertrieb.«
- ▶ Sie kombinieren Sachverhalte, Themenkreise, Wissensgebiete miteinander, die scheinbar nichts oder nur wenig miteinander zu tun haben. Schauen Sie sich also beispielsweise in der Natur um, wenn Sie eine Lösung für ein technisches Problem suchen. Auf diesem Weg wurde zum Beispiel der Klettverschluss erfunden. Und die Waben der Bienen haben die Idee für die Wellpappe inspiriert.

Während des gesamten Ideenfindungsprozesses ist es überaus nützlich, wenn Sie sich möglichst viele Fragen stellen. Das geht schon beim Klären der genauen Aufgabenstel-

lung los. Wenn die Aufgabe definiert und die Problemfelder offen gelegt sind, geht es darum, verschiedene Richtungen für mögliche Lösungsansätze auszuloten. Nehmen wir hierzu die bewährten Beispiele:

## **Die interne Papierflut reduzieren**

Bei dieser Aufgabe könnten Sie sich fragen: Welches andere Material könnten wir nehmen? Was passiert, wenn wir die Papierflut einfach drastisch erhöhen? Das ist kein Scherz! Was würde wirklich passieren, wenn die Spielregeln für eine sinnvolle Informationsweitergabe einmalig an zehn aufeinander folgenden Tagen an jeden Mitarbeiter geschickt würden. Immer wieder dieselbe Information mit dem Hinweis: »Nehmen Sie diese Botschaft noch ernst, wenn sie doch immer wieder denselben Inhalt hat?« Und welche andere Technik könnten wir zum Bereitstellen der Informationen nutzen? Welche Informationen lassen sich zusammenfassen? Was lässt sich kombinieren? Können wir die Daten anders und platzsparender sortieren? Was können wir weglassen?

## **Die Entwicklungszeit verkürzen**

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an der Entwicklung eines neuen Autos. Was können Sie tun, um die Entwicklungszeit zu verkürzen? Welches Material können Sie austauschen und dabei Testläufe einsparen? Welche Elemente lassen sich ohne großen Zeitaufwand anders anordnen als im Vorläufermodell, um damit eine neue Optik zu erreichen? Wo können Sie

**Stellen Sie sich  
zu jeder Aufgabe  
mindestens  
zwanzig Fragen**

sich die Arbeit erleichtern, ohne das Ergebnis zu verwässern? Wie können Sie es Ihrem Vorstand erleichtern, einen späteren Termin für die Produkteinführung zu akzeptieren? Können Sie die Zahl der freien Mitarbeiter erhöhen?

## Fragen führen zu Ideen

Eignen Sie sich die kindliche Kunst zu fragen wieder an. Für die Kleinen ist vieles neu, und sie wollen es verstehen, ausprobieren. Sie gucken, was man verändern und wofür man etwas sonst noch gebrauchen kann. Wenn Sie sich wenigstens 20 Fragen überlegen, haben Sie beste Voraussetzungen geschaffen, um zu kreativen, also neuen Lösungen zu kommen. Decken Sie dabei mit Ihren Fragen möglichst viele Aspekte der Aufgabe ab.

## Auf den Punkt

Fragen Sie: Was lässt sich ändern, umdrehen, umkehren? Die Bedeutung, die Wirkung, die Farbe, das Aussehen, der Klang, die Lautstärke, der Antrieb, die Richtung, das Material, die Technik, die Handhabung? Denken Sie bei der geänderten Handhabung zum Beispiel an den Klebestift, statt Klebestofftube und an die sich selbst aufblasende Luftmatratze.

Was lässt sich wie kombinieren – beispielsweise mischen, (ver)teilen, trennen, sortieren, verpacken, verkleben, verschnüren, verschrauben, verbinden? Verbunden wurden beispielsweise Fernseher und Videogerät sowie Radio und Wecker jeweils zu einem Kompaktgerät.

# Auf Ideenfang gehen

Sobald Sie genügend Informationen gesammelt, Fragen gesucht, dabei schon die ersten Ideen notiert und sich der Tagesroutine entzogen haben, können Sie Ihren Erfindergeist ausschwärmen lassen.

Ideen kommen selten auf Knopfdruck oder termingerecht auf Bestellung. Kreativ sein ist eher wie angeln: Sie wissen, dass Sie Fisch zum Abendessen wollen. Sie wissen, dass es Fische gibt in dem See, an dem Sie sitzen. Sie haben einen Angelschein, und die Ausrüstung ist in Ordnung. Jetzt kommt es auf Ihr Geschick, Ihre Geduld und Ihren Köder an. Trotzdem wissen Sie erst, wenn der Fisch angebissen hat und Sie ihn aus dem Wasser gezogen haben, ob er fürs Menü taugt oder zu klein ist.

Mit der Kreativität ist das auch so: Sie sind kreativ. Sie wissen, dass Sie nächsten Montag ein Konzept für die Produktneueinführung präsentieren müssen. Jetzt liegt es an Ihnen, rechtzeitig eine gute Idee zu entwickeln, damit das Produkt auf dem Markt ein Erfolg wird. Also versuchen Sie es zuerst mit Ihrer Lieblingskreativitätstechnik. Sie machen es sich gemütlich und legen los. Nach einer halben Stunde merken Sie aber, dass diese Technik Sie bei diesem Thema jedenfalls heute nicht weiterbringt. Sie holen sich frischen Kaffee, halten einen kleinen

**Beschleunigen Sie die Inkubationszeit mit Kreativitäts-techniken**

Plausch mit einem Kollegen und gehen mit einer anderen Technik aus Ihrer Trickkiste noch einmal frisch ans Werk. Und siehe da: Die Ideen sprudeln nur so ...

Gehen wir wieder anhand unserer Beispiel-Aufgaben vor, wenn wir verschiedene Kreativitätstechniken ausprobieren:

## Die interne Papierflut reduzieren

Im Problemlösungsfächer haben Sie schon gesehen, dass das Problem verschiedene Ursachen haben kann. Nehmen Sie einmal an, Sie hätten ein paar Mitarbeiter befragt. Dabei hätte sich herausgestellt, dass die meisten die Informationen schwer verständlich, schlecht gegliedert, zu umfangreich und unübersichtlich finden. Dann haben Sie jetzt eine erste Richtung, in die Sie gehen können. Und um möglichst viele brauchbare Ideenalternativen in kurzer Zeit zu entwickeln, nutzen Sie dazu die erste Kreativitätstechnik: das Brainstorming, das Alex Osborn in den fünfziger Jahren als Manager einer Werbeagentur entwickelt hat, um seine Mitarbeiter zu mehr neuen Ideen zu ermutigen.

## Das Brainstorming

Stellen Sie sich vor, Sie haben sich mit Ihrer Urlaubsgruppe in der Wildnis verlaufen. Nun müssen Sie einen Weg finden, einen wilden Fluss zu überqueren, und sich orientieren. Da ist es an der Zeit, dass jeder Teilnehmer seine Taschen leert und seine Schätze zeigt, damit aus dem Fundus eine rettende Lösung entstehen

kann. Eine Vorauswahl ist nicht erlaubt, denn vielleicht hat jemand aus der Gruppe eine Idee, wie sie ausgerechnet mit dem Ihnen peinlichen Talisman der Lösung näher kommen.

Auch beim Brainstorming geht es darum, möglichst viele Ideen zu produzieren, egal, wie abwegig oder verrückt sie zunächst auch scheinen mögen. Alle Ideen werden so notiert, wie sie geäußert wurden, am besten für alle lesbar auf Flip-Chart-Papier oder Metaplan-Karten. Kritik und Kommentare sind in dieser Phase strikt verboten. Und das hat einen guten Grund: Wird eine Idee in dieser Phase – womöglich von einem Vorgesetzten – kritisiert, kann das dazu führen, dass sich niemand mehr traut, in diese Richtung weiterzudenken. Und vielleicht wäre die beste Lösung genau hier zu finden gewesen. Wird die Idee dagegen gelobt, kann es sein, dass sich alle zu früh auf diese Richtung festlegen und andere, erfolgversprechendere Lösungen gar nicht erst zur Sprache kommen. Deshalb: Nicht kommentieren, sondern notieren! Und zwar alles, was an Gedanken hochkommt, da gerade die scheinbar verrückten Einfälle häufig die besten Ideen auslösen.

## Brainstorming in der Gruppe

Brainstormen, also einen Ideenwirbel auslösen, können Sie in einer Gruppe oder allein. Für ein Gruppen-Brainstorming brauchen Sie idealerweise zwischen sechs und zwölf Teilnehmer. Ein Gruppenmitglied sollte die Ideen notieren, sichtbar und lesbar für alle, damit

**Jeder Gedanke ist  
wichtig – Kritik aus-  
drücklich verboten!**

bereits geäußerte Ideen kombiniert, verfeinert und weiter ausgebaut werden können. Damit auch dieses Gruppenmitglied seine Ideen einbringen kann, sollte der Schreiber spätestens nach zehn Minuten ausgetauscht werden. Eine Runde Brainstorming sollte etwa 20 bis 30 Minuten dauern. Das ist lange genug, da es ja nur ums Sammeln geht. Es gibt keine Diskussion und keine Kritik. Wichtig ist, dass es um die Ideen an sich geht und nicht um die Urheber. Denn schließlich hat keiner Lust, aus sich herauszugehen und wunderbar verrückte Ideen zu entwickeln, wenn nachher in der Bewertungsphase das Hauen und Stechen losgeht, nach dem Motto: »Na, deine Idee ist ja völlig unrealistisch! Wie bist du darauf gekommen?!« Dann brauchen Sie noch einen Moderator. Die Aufgabe des Moderators ist es, die Teilnehmer einzuladen, über die Aufgabe zu informieren und das Treffen zu moderieren. Vermeiden Sie es, die Details schon mit der Einladung preiszugeben. Erfahrungsgemäß sind die Ergebnisse viel besser und unvoreingenommener, wenn die Teilnehmer erst beim Termin erfahren, worum es genau geht. Für die Einladung reicht der Hinweis auf eine Kreativsitzung. Als Moderator ist es Ihre Aufgabe, für eine angenehme Atmosphäre zu sorgen und die Teilnehmer zu ermutigen, wirklich jede Idee zu äußern. Sie achten außerdem darauf, dass der jeweilige Schreiber auch wirklich alles notiert. Und Sie aktivieren die Gruppe, wenn der Ideenfluss zu versiegen droht. Dabei können Sie zum Beispiel zu folgenden Mitteln greifen:

- ▶ Sie fordern einzelne Teilnehmer auf, ihre Ideen einzubringen.
- ▶ Sie können im Sinne einer Schnellraterunde reihum jedem 30 Sekunden für die nächste Idee zuteilen.
- ▶ Sie fordern die Teilnehmer auf, die Plätze zu tauschen, und zwar so, dass nachher jeder auch andere Nachbarn hat. Das soll den Wechsel des Blickwinkels symbolisieren.
- ▶ Machen Sie selbst ein oder zwei völlig verrückte Vorschläge, damit die Gruppe auf andere Gedanken kommt.
- ▶ Setzen Sie Ihren Humor oder Musik ein, um die Leute zu entspannen und für kreativere Lösungen zu öffnen.
- ▶ Sie halten ein kurzes Impulsreferat (Was macht der Wettbewerb? Welche neuen Trends gibt es?), um einen Neustart oder einen Perspektivwechsel zu erleichtern.
- ▶ Sie schicken die Teilnehmer zehn Minuten spazieren, schließlich kommen Gedanken wieder in Gang, und man bewegt sich häufig sogar aus einer gedanklichen Sackgasse, wenn man sich körperlich bewegt.

## Allein brainstormen

Wenn Sie allein brainstormen, brauchen Sie lediglich ein bisschen Selbstdisziplin. Bewährt hat sich folgendes Vorgehen:

- ▶ Sie formulieren die Aufgabe. Achten Sie darauf, welche Konsequenzen eine falsche Problemstellung haben kann! Fragen Sie also nicht, wie die Papierflut beseitigt werden

## Ernennen Sie einen Moderator

kann. Fragen Sie besser, wie die Arbeitszeit effizienter genutzt werden kann. Fragen Sie nicht, wie stark das Werbebudget erhöht werden kann, um mehr Umsatz zu machen, ohne die anderen Aspekte wie Vertriebsqualität, Verpackungsqualität, Merchandising, Preis und Zielgruppe ins Kalkül gezogen zu haben.

- ▶ Auf Kärtchen oder auf Flip-Chart-Papier notieren Sie 20 Minuten lang alle Ideen, die Ihnen in den Sinn kommen. Egal, wie abstrus sie Ihnen erscheinen. Gerade wenn Sie allein denken, müssen Sie Ihren inneren Kritiker ausschalten. Am besten, Sie nehmen spezielle Kärtchen (in Ihrer Lieblingsfarbe), die Sie nur für kreative Einfälle benutzen.
- ▶ Hören Sie nach 20 Minuten auf. Machen Sie eine Zeit lang etwas anderes, und gehen Sie erst dann daran, Ihre Ideen nach Kategorien zu sortieren und zu bündeln. Danach rufen Sie Ihren Kritiker wieder auf den Plan. Aber dazu später.

Brainstorming ist sehr bekannt und äußerst erfolgreich. Es ist eine Methode, mit der Sie in ganz kurzer Zeit eine ganze Menge Ideen erarbeiten können. Kommen wir also zu unseren Beispielaufgaben:

## Brainstorming gegen die Flut

Jetzt geht es darum, alles aufzulisten, was Ihnen einfällt, um Informationen besser zu strukturieren, leichter verständlich und übersichtlicher zu machen. Hier ein paar Möglichkeiten:

- ▶ Die Infos von jemand anderem schreiben lassen.
- ▶ Die Verfasser auf ein Schreibtraining schicken.
- ▶ Eine Informationshierarchie aufstellen.
- ▶ Ein Gestaltungsmuster entwickeln.
- ▶ Kriterien für wichtige und unwichtige Informationen aufstellen.
- ▶ Den zwölfjährigen Sohn des Entwicklungsleiters die Texte Probe lesen lassen.
- ▶ Vorgaben erarbeiten, damit die Texte verständlicher werden.
- ▶ Jedes zweite Wort weglassen.
- ▶ Jeden zweiten Buchstaben, jede zweite Seite weglassen.
- ▶ Die Informationen schauspielerisch umsetzen lassen.
- ▶ Unternehmensfernsehen einrichten.
- ▶ Ein so genanntes Info-Theater einführen, das täglich zehn Minuten auftritt und die Informationen unterhaltsam darbietet.
- ▶ Jede Abteilung spielt eine Woche lang Info-Theater, hat also die Aufgabe, die relevanten Informationen herauszufiltern, aufzubereiten und aufzuführen.
- ▶ Jede Information muss mit einem Witz oder Bilderrätsel versehen werden.

## Lassen Sie Ihren Erfindergeist ausschwärmen

Sie haben nun gesehen, wie sich die Ideen langsam in Ihrem Kopf freischwimmen und zunehmend verrückter werden. Im nächsten Kapitel gehen wir darauf ein, wie Sie jede einzelne Idee auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüfen. Stellt sich dabei heraus, dass kein

Ansatz so richtig passt, fangen Sie einfach noch einmal an, wechseln aber entweder die Technik oder die Mitdenker.

Sollten Sie bei der kritischen Prüfung zu dem Schluss kommen, dass zum Beispiel das Info-Theater eine tolle Idee und die für Ihr Unternehmen beste Lösung wäre, vertiefen Sie diese Idee in einer zweiten Kreativsitzung.

## Auf den Punkt

Stellen Sie das Team für das Brainstorming möglichst so zusammen, dass Leute mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen und Interessensgebieten dabei sind. Das erweitert meist den Denkhorizont aller Teilnehmer. Schließlich geht es in der Phase der Ideenfindung darum, ein möglichst breites Spektrum einzufangen. Fokussiert wird erst, wenn diese Phase abgeschlossen ist.

## Die 6-3-5-Methode

Die 6-3-5-Methode ist eine Variation des Brainwritings und damit eine konsequente Vertiefung des Brainstormings. Als Bernd Rohrbach diese Methode entwickelte, ging er davon aus, dass mehr gute Ideen zustande kommen, wenn jeder Teilnehmer einer Kreativrunde konsequent die Ideen der anderen weiterentwickelt. Nach dem Motto »Vier Augen sehen mehr als zwei« können Sie gemeinsam größere Ideenschätze heben.

Die 6-3-5-Methode läuft folgendermaßen ab: Sie brauchen eine Gruppe von sechs Leuten.

Jeder bekommt am besten ein vorbereitetes Blatt mit drei Spalten und sechs Reihen. Für jedes Gruppenmitglied gibt es also eine Reihe. Nun füllt jedes Gruppenmitglied seine ersten drei Ideen innerhalb von fünf Minuten in die drei Felder der ersten Reihe.

	1. Idee	2. Idee	3. Idee
Karen			
Peter			
Michael			
Gabriele			
Claudius			
Monika			

Dann gibt jeder sein Blatt an den Nächsten weiter, am besten im Uhrzeigersinn. Der Nächste liest alles, was bis dahin auf dem Blatt steht und entwickelt wiederum fünf Minuten lang drei Ideen. Dabei ist alles erlaubt: Sie können die Ideen lediglich kosmetisch bearbeiten, also zum Beispiel umformulieren. Sie können sich aber auch zu ganz neuen Vorschlägen inspirieren lassen. Sie können das Gegenteil von der einen Idee und eine Kombination von zwei oder drei anderen Ideen schreiben. Was immer Sie wollen. Nur eins ist unerwünscht: ein Feld leer zu lassen. Wenn Sie zu sechst arbeiten, bekommt jeder nach einer halben Stunde sein Blatt wieder. Und jeder hat nach etwa 30 Minuten 18 Vorschläge auf seinem Blatt, die nach einer kleinen Pause kritisch untersucht und ausgewählt werden. Insgesamt erhalten Sie stolze 108 Ideen in 30 Minuten. Da muss doch eine

## 108 Ideen in einer halben Stunde

passende Idee dabei sein, glauben Sie nicht? Diese Technik arbeitet bewusst mit Zeitdruck. Jeder soll seine ersten, spontanen Gedanken zu Papier bringen und nicht erst lange abwägen, ob man sowas denn überhaupt schreiben oder machen darf. Deshalb sollte ein Teilnehmer darauf achten, dass auch tatsächlich immer nach fünf Minuten gewechselt wird und jeder jedes Mal drei Felder ausfüllt. Denken Sie daran, deutlich zu schreiben, damit Sie keine Zeit mit Rückfragen vertun. Außerdem gehört 6-3-5 zu den stillen Techniken – Unruhe stört hier in der wichtigen Ideenphase die Konzentration.

Lassen Sie uns diese Methode auf die bewährten Fallbeispiele anwenden: Sie legen zunächst die Aufgabe fest. Dann schreibt jeder Teilnehmer in fünf Minuten seine ersten drei Ideen auf und gibt sein Blatt auf Kommando an seinen Nachbarn weiter. Dies wird so lange fortgesetzt, bis jeder Teilnehmer jedes Blatt einmal erhalten hat.

## **Das 6-3-5-Info-Theater**

Wie können Sie also Ihre firmeninternen Informationen als Theater inszenieren?

Sie sehen auf der nächsten Seite eins von sechs Teilnehmerblättern und können sich sicher vorstellen, wie viele gute Ideen noch auf den anderen Zetteln stehen.

Mit dieser Technik können Sie jeden anderen als lohnenswert erachteten Ansatz aus Ihrem Brainstorming weiterspinnen oder komplett neue Ideen entwickeln.

## Ideen zum Info-Theater

Wir suchen Mitglieder für eine interne Theatergruppe.	Und wenn wir gut sind, treten wir gegen Gage öffentlich auf.	Wir fragen, wer aus dem Unternehmen schon Theater spielt.
Wir engagieren eine Schauspieltruppe.	Der Pressechef könnte den Souffleur spielen.	Wir fragen, wer einen guten Regisseur kennt.
Wir spielen selbst und sparen das Geld.	Wir spielen mit wechselndem Ensemble.	Der Vorstand könnte Regie führen.
Die Schauspieler zahlen wir aus den gesparten Papierkosten.	Jede Abteilung delegiert eine Woche lang jemanden in die Schauspieltruppe.	Projektteams und Abteilungen könnten ihre Infos inszenieren.
Wir könnten das Theater ins Unternehmensfernsehen übernehmen.	Wir können uns auch Auftritte bei unseren Kundenveranstaltungen vorstellen.	Der Betriebsrat könnte das Info-Theater übernehmen.
Falls Fernsehen zu aufwändig ist, können wir mit verteilten Rollen über die Sprechanlage Info-Radio machen.	Es macht bestimmt Spaß, wenn uns ein paar Performance-Künstler in Darstellungs-techniken einführen.	Damit das Ganze ein bisschen lockerer wird, könnten wir einen Kabarettisten mit ins Boot holen.

## Das 6-3-5-Solo

Zwar war die 6-3-5-Methode als reine Gruppen-technik gedacht. Nicht immer aber hat man fünf Leute zur Seite, mit denen man das Thema angehen kann. Erfahrungsgemäß kann die Technik mit ein bisschen Selbstdisziplin auch allein durchgeführt werden. Allerdings braucht man dazu etwas länger Zeit, denn es

**Vertiefen Sie Ihre  
besten drei Ideen  
in einer zweiten  
Kreativsitzung**

empfiehlt sich, nach jeder 5-Minuten-Runde eine längere Pause zu machen. Wenn Sie über sechs Runden gehen wollen, fangen Sie mit Runde 1 am Morgen an, widmen Sie sich dann anderen Aufgaben und gehen Sie kurz vor der Mittagspause in Runde 2. Nach der Mittagspause starten Sie Runde 3. Vielleicht haben Sie dann eine wichtige Besprechung. Nach der Kaffeepause ist Runde 4 dran. Damit lassen Sie es für den ersten Tag gut sein. Am nächsten Morgen holen Sie Ihr Blatt wieder hervor. Wahrscheinlich staunen Sie, welche tollen Ideen Sie am Vortag notiert haben, und ergänzen die 5. Reihe. Am Nachmittag des zweiten Tages können Sie dann die letzte Runde hinlegen. Damit haben Sie 18 Ideen, und das ging quasi nebenbei, weil Sie ja jeweils nur fünf bis zehn Minuten pro Runde gebraucht haben. Achten Sie darauf, wenn Sie allein arbeiten, dass Sie die Zeit einhalten und wirklich Ihre spontanen Ideen aufschreiben.

### **6-3-5 per Telefon oder E-Mail**

Falls Ihnen während Ihres 6-3-5-Solos nichts mehr einfällt, rufen Sie doch einfach bei fünf Freunden oder guten Bekannten an, mit denen Sie verabredet haben, sich telefonisch oder per E-Mail ab und zu kreativ unter die Arme zu greifen. Dem Partner wird die Problemstellung eröffnet, und er soll einfach ein paar spontane Ideen beisteuern. Gerne verraten Sie ihm, was andere bereits gesagt haben. Am Telefon können Sie nicht erwarten, dass der Partner 30 Minuten lang für Sie Zeit hat. Aber vielleicht

reicht Ihnen die eine oder andere Idee, um selbst weitere Ideen zu produzieren.

Per E-Mail könnten Sie den klassischen 6-3-5-Prozess mit sechs Personen durchspielen. Sie reichen also die jeweils aktuellen Ergebnisse zu einer bestimmten Zeit an die anderen Partner weiter. Dies kann zeitgleich geschehen oder verteilt auf mehrere Tage. Strapazieren Sie diese Freunde aber nicht über Gebühr, sonst leidet vielleicht die Freundschaft. Wenn Sie Ihren Partnern ebenfalls für solche Spontan-Ideen zur Verfügung stehen, haben alle etwas davon.

## Auf den Punkt

Wenn Sie sich mit Kollegen oder Freunden zusammensetzen – tatsächlich oder virtuell –, kann auch jeder seine eigene Problemstellung einbringen. Dann arbeitet reihum jeder einmal am Thema von jedem anderen. Jeder investiert also eine halbe Stunde und bekommt dafür 18 Ideen für sein eigenes Problem. Der schöne Nebeneffekt: Dieses Vorgehen trainiert zusätzlich zu Ihrer Kreativität auch Ihre Flexibilität, weil Sie sich ja bei jedem neuen Blatt in eine neue Aufgabe einfinden müssen.

## Die Entwicklungszeit verkürzen

Sie erinnern sich: Es geht darum, drei Monate Entwicklungszeit einzusparen. Durch hartnäckige Recherche haben Sie herausgefunden, dass man in der Branche munkelt, Ihr Hauptmitbewerber arbeite an einem ähnlichen Produkt.

**Halten Sie die Zeit ein, und schreiben Sie Ihre spontanen Ideen auf**

Sie dürfen also keine Zeit verlieren. Vor allem darf sich keine Unzufriedenheit breit machen. Nicht bei Ihnen selbst und nicht bei Ihren Mitarbeitern, denn das würde Ihre schöpferische Leistungsfähigkeit drastisch senken. Keinen Unmut aufkommen zu lassen, ist aber leichter gesagt als getan. Schließlich ist Sommer, die Urlaubszeit steht bevor und sicher will keiner auf seinen Urlaub verzichten oder die schönsten Tage des Jahres im Büro statt im Biergarten oder am See verbringen ...

Am besten trommeln Sie Ihre Abteilung zusammen, lassen sich den aktuellen Status der einzelnen Projektaufgaben geben und eröffnen eine Kreativsitzung. Hier bieten sich grundverschiedene Techniken an. Zum einen die Analogie und zum anderen die Morphologie. Wenn Ihre Abteilung groß genug ist, können Sie Ihre Mitarbeiter, nachdem die Ausgangslage und das Ziel klar sind, in zwei getrennten Gruppen parallel an der Lösungsfindung arbeiten lassen. Ansonsten probieren Sie die Techniken hintereinander aus.

## Die Analogie

Analogie bedeutet Entsprechung, Gleichheit oder Ähnlichkeit. Bei dieser Technik geht es darum, in anderen Bereichen nach Entsprechungen und Ähnlichkeiten zu Ihrem Problem zu suchen. Analogien verbinden also zwei Dinge oder Situationen, die auf den ersten Blick nicht sehr ähnlich sind. Aber bei näherem Hinsehen zeigt die Analogie gewisse Parallelen. Suchen Sie Ihre Analogien in allen Lebensbe-

reichen: in der Natur, in der Technik, in der Literatur, in der Baukunst, in der Musik, in der Freizeit ...

Diese Technik führt zu guten und auch oft verblüffenden Lösungen. Man kann ganz unbefangen und spielerisch fantasieren und dem neuen Thema auf den Grund gehen, ohne daran zu denken, dass das alles nachher einen Sinn machen soll.

Beim ersten Versuch entstehen häufig zwei Probleme: Erstens tun sich viele schwer, passende Analogien zu finden. Mag sein, dass wir uns das im Laufe der Zeit haben abgewöhnen lassen, denn als Kinder haben wir alle in Bildern und Vergleichen gedacht. Denken Sie nur daran, wenn Sie einem Kind etwas Neues erklären. Die meisten Kinder fragen dann: »Ist das wie ...?« Und dann nennen sie etwas, was sie schon kennen. So zu denken, die Informationen, die Sie haben, wieder miteinander zu vernetzen, das sollten Sie üben, wenn Sie kreativ sein wollen. Zweitens fällt es den meisten anfangs unendlich schwer, sich von der Aufgabe zu lösen und sich ganz auf die Analogie einzulassen, ohne permanent daran zu denken, ob das wohl zu etwas Brauchbarem führt.

Je öfter Sie sich in dieser Technik üben, desto leichter werden Ihnen traumhafte Analogien einfallen und desto besser werden die Ergebnisse.

## Analogie zur Entwicklungszeit

Ob Sie diese Übung in der Gruppe oder allein machen, denken Sie daran, alles aufzuschreiben – und zwar ohne Kommentar.

**Suchen Sie  
Analogien und  
Bilder in allen  
Lebensbereichen**

Überlegen Sie zuerst noch einmal, worauf es ankommt: Es geht Ihnen darum, Zeit einzusparen. Um genau zu sein, sogar drei Monate. Wenn Sie eine neue Software entwickeln und dafür zwei Jahre eingeplant hatten, sind drei Monate beinahe 15 Prozent. Fragen Sie sich: »In welchen Situationen geht es noch darum, etwas schneller zu tun oder zu erreichen als normal, weniger Widerstand entgegengesetzt zu bekommen?« Sie können frei assoziieren und in einem kurzen Brainstorming Ihre ersten Einfälle dazu sammeln. Denken Sie an alle Bereiche, in denen es darum geht, etwas zu beschleunigen, Erster zu sein und so weiter. Ihr Brainstorming dazu könnte unter anderem Folgendes ergeben:

- ▶ Windkanal,
- ▶ fliegen statt fahren, rollen statt laufen,
- ▶ Turbo zuschalten, mehr PS einbauen,
- ▶ auf die Überholspur gehen,
- ▶ Pflanzen düngen, damit sie schneller wachsen,
- ▶ Pflanzen länger dem (künstlichen) Licht aussetzen,
- ▶ Wachstumshormone zugeben,
- ▶ Wärme zuführen, etwa beim Auftauprozess,
- ▶ Nicht frühstücken, wenn man verschlafen hat und die Bahn noch kriegen will; oder nicht rasieren, nicht schminken ...,
- ▶ in der Bahn rasieren oder schminken,
- ▶ eine Abkürzung nehmen, Schleichwege finden,
- ▶ Multitasking, also möglichst viele Dinge gleichzeitig tun.

Bei jeder dieser Analogien können Sie nun hinterfragen, was sie genau beschreibt. Greifen wir einige heraus:

Den Turbo zuschalten heißt, im richtigen Moment eine zusätzliche Schubkraft einsetzen. Etwas Ähnliches bedeutet der Dünger für das Pflanzenwachstum. Wenn Sie diese Analogie verfolgen, bedeutet das, dass Sie detailliert beschreiben, wie ein Turbo arbeitet, was er genau bewirkt, wann er zugeschaltet wird, welchen Vorteil oder Vorsprung das bedeuten kann, zum Beispiel, um wie viel er beschleunigt, aber auch welche Nachteile er bringt. Es könnte ja sein, dass die Maschine (an wichtigen Teilen?) schneller verschleißt oder viel mehr Energie verbraucht.

Wenn Sie also die Geschichte des Turbos möglichst detailliert aufgeschrieben haben, können Sie jeden Satz aus dieser Beschreibung daraufhin untersuchen, was an seiner Aussage für Ihr Ausgangsproblem brauchbar ist. Konkret auf unseren Fall bezogen, schauen wir, was unserem Entwicklungsprozess zusätzliche Schubkraft verleiht. Das heißt, Sie übertragen Satz für Satz Ihrer »Bildbeschreibung« auf Ihre Aufgabe, bis Sie schließlich zur letzten Aussage kommen und Sie den Punkt »mehr Verschleiß und Energieverbrauch« auf Ihr Thema zurückübertragen. Also: Welche Teile des Produkts sind verschleiß- oder fehleranfälliger, wenn Sie die Entwicklung beschleunigen? Wie viel mehr (Arbeits-)Zeit brauchen Sie? Was heißt das für den kurzfristigen Personaleinsatz? Kann in mehreren Schichten gearbeitet

**Fragen Sie immer:  
Wo oder in welcher  
Situation ist das  
auch so?**

werden? Was wird sonst an Material gebraucht? Werden mehr Arbeitsplätze benötigt, an denen parallel gearbeitet werden kann? Können Sie die benötigte »Energie« zukaufen, ausleihen, anmieten? Das war eine erste Analogie. Ihre Rückübertragung auf die Aufgabe ergab eine ganz bestimmte Richtung: Mehr Einsatz von Mensch und Material. Wenn Sie sich eine andere Analogie herausgreifen, ändert sich vielleicht das Vorzeichen des Lösungsansatzes. Nehmen Sie das Bild vom Schleichweg und der Abkürzung. Was fällt Ihnen dazu ein?

- ▶ Die Abkürzung ist ein schnellerer, direkterer Weg. Damit kann man anderen den Weg abschneiden. Der eigene Weg wird kürzer. Es gibt zeitliche und streckenmäßige Abkürzungen. Nicht immer ist die kürzere Strecke die schnellere und umgekehrt.
- ▶ Ein Schleichweg ist etwas Heimliches. Deshalb erzählt man ihn auch nicht jedem weiter. Ein Schleichweg ist wie ein Geheimtipp. Man kann immer wieder neue Schleichwege entdecken oder selbst anlegen.

Sie schreiben also wieder alles auf, in der Reihenfolge, wie es Ihnen einfällt. Und Sie überlegen wieder bei jeder Aussage, was das im übertragenen Sinn für unser Ziel, die Entwicklungszeit um drei Monate zu verkürzen, heißen kann.

- ▶ Welchen schnelleren Weg gibt es? Wo können Sie etwas abkürzen, welchen Schritt

weglassen? Wo ist die Diagonale, die Sie bisher nicht entdeckt haben? Wo ist Zeit einzusparen? Wo müssen Sie Zeit investieren, damit Sie schneller vorankommen? Was müssen Sie sogar verlängern (Aushilfsverträge, Arbeitszeit, eine Testreihe oder andere für das Projekt nützliche Verträge), um schneller ans Ziel zu kommen?

## Für das nächste Mal

Trainieren Sie das analoge Denken. Dazu zwei Vorschläge:

Wenn es Ihnen schwer fällt, eine Analogie zu finden, nehmen Sie einfach ein oder zwei willkürlich ausgewählte Wörter. Das können die ersten beiden sein, die Ihnen gerade einfallen, zum Beispiel Teebeutel und Kardanwelle. Oder Sie schlagen ein Lexikon auf und tippen mit geschlossenen Augen auf einen Begriff. Zu diesem Wort schreiben Sie alles auf, was Ihnen einfällt, etwa zehn Minuten lang. Dann übertragen Sie jeden Satz zurück auf die zu bearbeitende Aufgabe und sehen, was man daraus machen kann.

Eine andere Alternative ist, sich ein Sprichwort oder Motto auszudenken. Das schreiben Sie in die Mitte eines Blatts und notieren alles, was Ihnen zu dem Sprichwort als Ganzem einfällt – also auch die Übertragung seiner Bedeutung auf unsere heutige Zeit –, und alles, was Ihnen zu den einzelnen Wörtern einfällt. Dann schauen Sie, welche Ideen sich daraus entwickeln lassen.

**Wer verrät  
Ihnen die beste  
Abkürzung?**

- Wie können Sie sich unbemerkt ans Ziel schleichen? Wie können Sie einen Entwicklungsstau umgehen? Wen kennen Sie so gut, dass er Ihnen seinen Schleichweg verrät? Wie lauten die neuesten Forschungsergebnisse – wurde beispielsweise ein schnelleres Programmierverfahren oder Testgerät entwickelt?

Wenn Sie diese Fragen für Ihre Aufgabe so exakt wie möglich beantworten, sind Sie bestimmt einen ganzen Schritt weitergekommen. Diese Lösungsansätze gehen in eine ganz andere Richtung als die »Turbo-Lösungen«. Auf den ersten Blick scheinen sie sich sogar zu widersprechen. Also werden Sie Ihre vorläufigen Ergebnisse nachher wieder auf ihre Umsetzbarkeit hin untersuchen. Vielleicht ergibt sich ja ein erfolgreicher Schritt aus jeder der beiden Analogien. Auf jeden Fall werden Sie Zeit einsparen können.

## **Die Morphologie**

Wem Analogien zu verrückt sind und wem strukturiertes Vorgehen näher liegt, dem wird die Technik der morphologischen Analyse besser gefallen. Mit ihr können Sie dem Problem systematisch zu Leibe rücken. Morphologie bezeichnet die Lehre von den Formen und Gestalten, insbesondere hinsichtlich ihrer Eigenarten, Entwicklungen und Gesetzmäßigkeiten. Daraus hat der Schweizer Fritz Zwicky die morphologische Analyse entwickelt. Diese Technik eignet sich zum Beispiel im Vorfeld einer

Produktentwicklung. Sie legen hierbei fest, aus welchen Bestandteilen (Parametern) eine Produktidee bestehen könnte. Bei einer Kaffeemaschine könnten dies Energiequelle, Wasser kochen, Filterung, Warmhalten ... sein. Ihre Aufgabe besteht nun darin, zu jedem Parameter alternative Ausprägungen zu finden. Alternative Energiequellen wären etwa Strom, Batterie, Akku, Solar. Daraus legen Sie dann eine Matrix an, in der Sie alle Vorschläge beliebig miteinander kombinieren können. Das klingt vielleicht etwas theoretisch, aber Sie werden sehen, wie praktisch es doch ist und wie viel Neues trotz (oder wegen?) der relativ strengen Struktur dabei herauskommt. Gehen Sie folgendermaßen vor:

- ▶ Legen Sie die Parameter fest.
- ▶ Listen Sie zu jedem Parameter alle bekannten und vielleicht auch neuen Eigenschaften oder Ausprägungen auf.
- ▶ Erstellen Sie die Matrix.
- ▶ Kombinieren Sie nach Lust und Laune.
- ▶ Entscheiden Sie sich für die erfolgversprechendsten Kombinationen.
- ▶ Überprüfen Sie Ihre Entscheidung.

Wie Sie in der Matrix auf Seite 52 sehen, können Sie bekannte und neue Ausprägungen aufnehmen. Je nachdem, was Sie in die Matrix schreiben, wird das Ergebnis ausfallen.

Wenn Sie sich jetzt den Ausschnitt aus einer Matrix zur Verkürzung von Entwicklungszeiten in einem Softwareunternehmen ansehen, fal-

**Ändern Sie auch mal das Vorzeichen Ihres Lösungsansatzes**

## Die Zeitspar-Matrix

Parameter				
	Zeit	Mitarbeiter	Technik/ Methode	Ort
Parameterausprägung	8–10 Stunden tagsüber	12 feste und 3 Aushilfen	Eigene Ent- wicklung	Büro und Labor
	5-Tage-Woche	Freie und Leihkräfte	Programmier- sprache A und B	Zu Hause
	Mehrschicht- betrieb	Lieferanten	Systemsoft- ware C und D	Bei Haupt- anwendern
	Nachts	Kunden	Fremdent- wicklung, Forschungs- auftrag	In der Karibik
	Wochenende	Studenten	Entwicklungs- tool E und F	In Silicon Valley
	Urlaub oder Semester- ferien	Niederlas- sung in Asien	Tandem- verfahren	Im Kloster

len Ihnen sicher gleich ein paar Kombinationen auf, die nicht neu sind. So eine Kombination lesen Sie zum Beispiel in der ersten Zeile: Feste Mitarbeiter und Aushilfen acht Stunden an eigenen Entwicklungen im eigenen Büro oder Labor arbeiten zu lassen, ist nicht aufregend

neu. Andere Zusammenstellungen dagegen sind spannender, zum Beispiel:

- ▶ Sie fahren fünf Tage mit Ihren wichtigsten Kunden und den fähigsten Mitarbeitern nach Asien in ein Kloster und entwickeln dort in aller Abgeschiedenheit zusammen mit Ihren thailändischen Kollegen im Tandemverfahren rund um die Uhr Ihre neue Software fertig.
- ▶ Oder Sie vergeben über die Semesterferien an Studenten in Silicon Valley einen Forschungsauftrag.

Dies sind nur Auszüge aus zahlreichen Kombinationsmöglichkeiten. Wenn Sie wirklich alle möglichen Kombinationen durchgehen und zunächst wohlwollend die Chancen darin suchen, werden Sie auf noch ganz andere und tatsächlich neue Lösungen stoßen. Ob diese Ideen letztlich zum Einsatz kommen, hängt natürlich vom Ergebnis Ihrer Prüfung ab. Was Sie aber bereits sehen, ist, dass sich die Ergebnisse je nach Technik und Anfangsdefinition stark unterscheiden. Sie haben also echte Alternativen erarbeitet, die auf Ihre Entscheidung warten.

## Internet-Informationen verdoppeln

Die Ausgangssituation war Ihre Unzufriedenheit mit den Arbeitsergebnissen Ihrer Mitarbeiter. Als im Kapitel »Die Aufgabe ausloten« das Problem aufgefächert wurde, stellte sich allerdings heraus, dass es hier um ein viel komplexeres Thema geht. In der Unternehmenspraxis wird es so sein, dass mehrere Ursachen

**Gehen Sie wirklich  
alle möglichen  
Kombinationen  
durch**

für das schlechte beziehungsweise quantitativ unbefriedigende Ergebnis verantwortlich sind. Greifen wir erst einmal nur eine heraus. An einem Ende müssen wir ja anfangen, wenn wir das Problem langfristig vom Tisch kriegen und demnächst mit hoch motivierten Mitarbeitern tolle Ergebnisse erzielen wollen.

## **Das eigentliche Problem**

Sie erinnern sich, Sie sind Abteilungsleiter in einem Verlag, der medizinische Informationen kostenlos im Internet anbietet. In den ersten Wochen in Ihrer neuen Position haben Sie viel beobachtet und nachgefragt, was hier wie gehandhabt wird. Daraus hat sich für Sie ein erstes Bild der Arbeitsweise in Ihrer Abteilung ergeben: Ihre Mitarbeiter sind fleißig, brauchen aber sehr lange für jeden Text, den sie erstellen. Nach Ihren Beobachtungen liegt das daran, dass alle Mitarbeiter Ihrer Abteilung Berufsanfänger und noch unsicher in ihren Entscheidungen sind. Hinzu kommt, dass alle ihr Fachgebiet haben, aber keiner journalistisches Schreiben und Recherchieren gelernt hat. Ihre beobachtende Haltung hat zusätzlich für Unsicherheit gesorgt und die Qualität der Texte negativ beeinflusst, da sich nun alle kontrolliert und angetrieben fühlen.

Um die Sicherheit Ihrer Mitarbeiter schnell zu erhöhen, beschließen Sie beim Punkt »Schreiben und Recherchieren« anzusetzen. Da Sie sich von einem Schnellschuss in Form eines einzelnen Seminars nicht allzu viel versprechen, ziehen Sie sich für eine Stunde in Ihr

Kämmerlein zurück und suchen nach einem kreativen Konzept. Dazu wählen Sie die von William Gordon entwickelte Methode der Synektik:

## Die visuelle Synektik

Ähnlich wie bei der Analogie geht es bei der Synektik darum, Parallelen und Strukturen aus problemfremden Bereichen und Wissensgebieten auf die eigene Aufgabe zu übertragen. Ein wesentliches Merkmal der Synektik ist, dass Sie sich in mehreren Stufen erst einmal konsequent möglichst weit von dem Problem entfernen, um dann die gefundenen Ansätze auf Ihr Problem zuzuschneiden. Sie machen die Lösung quasi passend. Dieses Verfahren klingt komplizierter, als es ist. Und bei der visuellen Synektik lösen zufällig gewählte Bilder in mehreren Stufen neue Assoziationen bei Ihnen aus. Sie greifen also zu Bildern, Grafiken oder zur nächsten Zeitschrift, die Ihnen in die Finger fällt. Sie haben beispielsweise das neueste Geo-Heft, also blättern Sie darin und lassen sich inspirieren. Beim Blättern bleiben Sie an der einen oder anderen Darstellung hängen und träumen erst einmal. Dann überlegen Sie, was alles in dem Bild steckt. Dabei können Sie sich etwa diese Fragen stellen:

- ▶ Was zeigt es genau?
- ▶ Welches Konzept beinhaltet das Dargestellte?
- ▶ Gibt es einen Bauplan, hat es Struktur?
- ▶ Welche Geschichte erzählt es?
- ▶ Zu welcher Analogie regt es an?
- ▶ Was davon können Sie auf Ihr Problem übertragen?

**Entfernen Sie sich  
Schritt für Schritt  
möglichst weit vom  
Problem**

Dann definieren Sie die Aufgabe neu und bilden vielleicht eine persönliche Analogie, eine Analogie aus der Technik oder der Natur. Schließlich analysieren Sie die letzte Analogie und leiten aus deren Merkmalen Lösungsideen ab, die Sie wiederum auf Ihre Aufgabe beziehen.

## Synektil für bessere Internet-Texte

Es geht also zunächst darum, Ihren Mitarbeitern das Schreiben und Recherchieren zu erleichtern. Gehen Sie in folgenden Stufen vor:

- ▶ 1. Stufe: Sie haben das Problem wie oben beschrieben analysiert.
- ▶ 2. Stufe: Spontan fällt Ihnen ein, dass Sie einen Workshop organisieren könnten, der Ihren Mitarbeitern die Technik vermittelt.
- ▶ 3. Stufe: Sie präzisieren Ihre Aufgabe dahingehend, dass Sie an eine dauerhafte, permanente Verbesserung denken.
- ▶ 4. Stufe: Nun schauen Sie sich Ihr zufällig ausgewähltes Bildmaterial an und bilden eine erste Analogie. In Ihrem Geo-Heft sind Sie zum Beispiel auf Bilder zum »Erlebnisraum Mutterleib« gestoßen. In den Bildern wird sehr schön gezeigt, wie sich ein kleiner Mensch nach Plan entwickelt. Ein Bild hat es Ihnen vielleicht besonders angetan: Man sieht den Embryo im vierten Monat in der Gebärmutter wie in einem Schutzhüllmantel. Er ist umhüllt, wird durch die Nabelschnur automatisch versorgt und hat noch Raum, um sich auszudehnen, zu wachsen. Auf dem Foto ist alles in helle, warme Töne getaucht.

## Lassen Sie sich von Ihrer Umgebung inspirieren

- ▶ 5. Stufe: Aus diesen Beschreibungen ziehen Sie zwei heraus: den Schutzkreis und die Nabelschnur. Jetzt geht es darum, sich in die beschriebenen Situationen zu versetzen. Wie fühlen Sie sich als Schutzkreis oder als Nabelschnur, oder wie fühlen Sie sich in so einem Kreis oder mit einer Nabelschnur: Der Schutzkreis ist eine Sicherheitszone, ein Schutzraum. In so einem Schutzraum können Sie Fehler machen, ohne dass etwas Schlimmes passiert. Sie werden im doppelten Wort Sinn behütet. Wären Sie allerdings selbst der Schutzraum, hätten Sie eine tolle Aufgabe, die Ihnen aber vielleicht nach einiger Zeit lästig werden würde. Vielleicht würden Sie sich sogar ausgenutzt fühlen. Nun zur Nabelschnur: Als Nabelschnur wären Sie eine wichtige Versorgungsleitung für den Transport lebenswichtiger Nährstoffe. Sie hielten Verbindungen zwischen Menschen aufrecht. Wenn Sie durchtrennt werden, werden Sie überflüssig. Hätten Sie eine Nabelschnur, die Sie mit lebenswichtigen Dingen versorgte, fühlten Sie sich wie im Schlafraffenland. Aber die Nabelschnur hat für Sie auch eine dunkle Seite. Sie engt ein, der Bewegungsfreiraum wäre nur so weit, wie die Schnur reicht. Wenn die Nabelschnur Sie aber mit allem versorgt hat, möchten Sie sich frei bewegen können. Sie sind dem Laufstall entwachsen und wollen sich in einem größeren Radius bewegen.
- ▶ 6. Stufe: Jetzt wählen Sie die Bilder und Analogien aus, die in der Beschreibung stecken,

oder finden neue aus den Bereichen Technik, Natur oder Symbolik. Ihre Wahl trifft nun möglicherweise Versorgungsleitung, Schlaraffenland, Laufstall und Radius.

- ▶ 7. Stufe: Jetzt analysieren Sie die letzten Analogien und leiten Lösungen für Ihr Problem ab. Zur Versorgungsleitung fällt Ihnen ein: Sie kann aus Metall oder Kunststoff sein. Sie hat einen Ausgangspunkt und versorgt meist viele Stellen. Sie ist erweiterbar, verlängerbar, es gibt sie unterirdisch oder überirdisch, auf Putz oder unter Putz. Sie macht das Leben leicht. Daraus ergeben sich folgende Lösungsansätze: Verschiedene Versorgungsarten vorsehen. Sie könnten eine Stelle einrichten, die alle Mitarbeiter mit den gebrauchten Informationen und Tipps an unterschiedlichen Plätzen versorgt. Sie können die Versorgungsleitung ausbauen. Tipps können anonym oder namentlich nachgefragt werden. Im Schlaraffenland bekommt man alles ohne Anstrengung. Daraus ergeben sich diese Ansätze: Tipps müssen ohne Anstrengung zu bekommen, also allgemein zugänglich sein. Qualifizierungswünsche müssen nur geäußert werden, dann werden sie erfüllt. Der Laufstall steckt ein bestimmtes Terrain ab. Er ersetzt die Hand und die Führung durch die Eltern oder die Paten. Er lässt Entwicklung in einem vorbestimmten Feld zu. Wenn das Ziel erreicht ist, wird er ausrangiert. Die Übertragung könnte sein: Sie stecken das Lernfeld für jeden einzelnen Mitarbeiter ab.

Auf diesem Feld geben Sie ihm die Unterstützung durch einen Paten, den er so lange nutzen kann, bis der Pate ihn alleine laufen lässt. Schließlich hatten wir noch den Radius, den man vergrößern kann und der einen Einfluss auf den Kreisbogen hat. Das könnte heißen, dass Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, ihren Radius zu erweitern und damit mehr Einfluss auf das Geschehen im Unternehmen zu gewinnen.

Sie haben gesehen, was für tolle Ideen zutage treten, wenn man nicht bewusst in einer bestimmten Richtung sucht, sondern sich nur von seiner Umgebung inspirieren lässt. So gelingt es, sich von einem Problem frei zu machen. Im Grunde tut man etwas ganz anderes, begibt sich auf einen anderen Stern und bringt

**Oft wird aus einer Vernunftfehe eine wahre Liebesbeziehung ...**

## **Auf den Punkt**

Synektik ist eine sehr anspruchsvolle, aber lohnende Technik. Da die Qualität der Ideen stark von der Bildauswahl abhängt, sollten Sie eine Auswahl von etwa fünf Bildern treffen. Am besten aus unterschiedlichen Magazinen, um einen gewissen Facettenreichtum zu gewährleisten. Schneiden Sie die Bilder aus, damit Sie nicht vom redaktionellen Umfeld abgelenkt werden. Sie probieren diese Technik bestimmt einmal aus, weil Sie oben gesehen haben, wie gut sie funktioniert. Sie ist auch sehr gut geeignet für die Ideenfindung zur Vertriebsoptimierung, für die Ladengestaltung, für Werbeideen ...

dann diese Welt mit der Problemwelt in Zusammenhang. Aus einer solchen »Vernunft-ehe« wird oft eine wahre Liebesbeziehung ...

## Konzept zur Produkteinführung

Erinnern Sie sich noch an die »Einführung«? Sie sind dummerweise ans Telefon gegangen und müssen nun noch ganz schnell über Nacht sozusagen Ihre fertige Werbekampagne für die Einführung einer neuen Matratze modifizieren. Geplant war eine Kampagne, die den Aspekt Hygiene stärker in den Vordergrund stellt, da deutsche Haushalte nur etwa alle 16 Jahre neue Matratzen kaufen. Außerdem beklagen Händler und Hersteller, dass sich zwar die billigen Matratzen und die ganz teuren gut verkaufen, wohingegen das preisliche Mittelfeld wie Blei auf Lager liegt.

Frustriert sein hilft Ihnen jetzt nicht weiter. Am besten gehen Sie auf den Schreck erst mal ums Haus, frische Luft und frische Lust schnappen. Während wir so vor uns hin gehen, gehen uns Gedanken durch den Kopf, der Ideenfluss wird im wahrsten Sinn des Wortes wieder in Gang gesetzt, und wir können physisch und psychisch unseren alten Standpunkt (»Das war so 'ne tolle Kampagne!«) leichter verlassen. Wenn Sie dann auf dem Rückweg noch am Kaffeeautomaten vorbeikommen, sieht die Welt doch schon wieder ganz anders aus. Und außerdem wissen Sie: Jetzt kommt eine Turbo-Technik, die Semantische Intuition. Keine Sorge, sie ist einfacher, als ihr Name befürchten lässt!

## **Die Semantische Intuition**

Hinter diesem Begriff versteckt sich eine Variante der Synektik. Auch hier werden Bereiche und Bedeutungen miteinander verknüpft, die Sie normalerweise nicht miteinander verbinden. Und zwar kombinieren Sie Wörter aus unterschiedlichen, möglichst weit auseinander liegenden Themenkreisen. Mit dieser Technik können Sie innerhalb kürzester Zeit – per Zufall – neue Dinge erfinden. So eignet sich die Technik besonders, um etwa eine Konzeptidee oder einen Kunstnamen für neue Produkte oder Dienstleistungen zu finden. Erst wenn Sie durch die Kombination von Wörtern aus verschiedenen Themenbereichen neue Wörter gefunden haben, überlegen Sie, was sich hinter den neuen Begriffen für eine Idee verbirgt.

Wenn es also darum geht, neue Ideen für eine Kampagne, ein Mailing, eine Anzeigenserie zu erfinden, listen Sie zuerst 20 einfache Hauptwörter aus dem Bereich Ihres Angebots, Ihrer Branche auf. Zusammengesetzte Hauptwörter zerlegen Sie bitte. Beispiel: Führen Sie die Semantische Intuition für ein Unternehmen der EDV-Branche durch, trennen Sie zum Beispiel das Wort Bildschirm in seine beiden Bestandteile Bild und Schirm. Dann suchen Sie sich ein zweites Thema, das möglichst wenig mit Ihrer Branche, Ihrem Ausgangsthema zu tun hat. Bleiben wir bei der EDV, dann könnte das Zweitthema zum Beispiel Steinzeit oder Kino heißen. Auch für dieses Thema listen Sie 20 einfache Hauptwörter auf. Und jetzt geht es an die Arbeit: Sie kombinieren jedes Wort Ihrer

**Gehen Sie spazieren, wenn Ihre Gedanken Auslauf brauchen**

ersten Themenliste mit jedem Wort auf Ihrer zweiten Themenliste. Das ist natürlich eine Menge Schreibarbeit. Trotzdem sollten Sie die Auflistung genau ausführen, weil dann schon beim Schreiben der Ideenfluss langsam einsetzt. So lassen Sie sich früh mit Ideen »infizieren«. Wem es zu aufwändig ist, 200 Wörter aufzulisten, der bediene sich des Computers. Sie sind auf dem Gebiet bestimmt fit und können sich eine Tabelle in Excel erstellen, die das Kombinieren für Sie übernimmt. Wenn Ihnen die Liste mit den zusammengesetzten Wörtern vorliegt, Sie also eine Komposition aus immer zwei Wörtern haben, gehen Sie sie der Reihe nach durch. Es werden ein paar Verbindungen dabei sein, mit denen man wirklich nichts anfangen kann, aber erfahrungsgemäß ist hier eine gute Ausbeute zu erzielen. Wichtig ist wieder, dass Sie gründlich hinterfragen, bevor Sie eine Idee verwerfen.

Genug der Theorie, Sie haben schließlich noch eine Matratzen-Kampagne zu ändern oder neu zu entwickeln.

## Gegen den Matratzen-Mief

Es geht um eine zielgruppenspezifische Werbekampagne für eine neue Matratze. Sie haben nur wenig Zeit. Also werden Sie jetzt an neuen Ideen arbeiten und nachher prüfen, ob Sie aus der fertigen Kampagne noch irgendetwas brauchen können. Auf der Basis Ihrer Hintergrundinformationen wissen Sie, dass gerade die 40- bis 60-Jährigen aus dem mittleren bis gehobenen Milieu (kaufkraftstark) scheinbar

keinen Anlass sehen, ihre Matratze zu wechseln. Also steuern Sie zielgruppenspezifische Sehnsüchte an, die Sie in Ihr neues Konzept einarbeiten werden. Sie überlegen, welche Sehnsüchte oder Themen für diese Zielgruppe positiv assoziiert sind. Aus Statistiken wie etwa der Allensbacher Werbeträger-Analyse oder anderen Studien erhalten Sie weiterführende Informationen. Diese belegen, dass folgende Themen positive Emotionen auslösen: Golfen, Theater, Wandern, Wellness, Musik, Design, wieder jung sein wollen, Genuss, Entspannen, Essen gehen und einiges andere mehr. Sie entscheiden sich per Zufallsverfahren für das Thema »Musik«.

Also los: Sie sammeln zuerst für die linke Spalte 20 einfache Hauptwörter rund um die Matratze. Dann wählen Sie ein zweites Thema, hier Musik, und schreiben die passenden Wörter in die zweite Spalte (Tabelle Seite 64):

So wie wir die Wörter für den ersten Begriff kombiniert haben, machen Sie das bitte mit allen: Jedes Wort kann in jeder Kombination vorne oder hinten stehen. Als Nächstes schauen Sie sich an, was in den einzelnen Begriffen steckt.

Allein aus den Kombinationen, die wir hier vorbereitet haben, können wir ein wunderbares Konzept entwickeln. Die Matratzen-Neueinführung gestalten wir als Matratzen-Premiere. Dazu können wir Konzerte veranstalten, die je nach Zielgruppe verschiedene Musikrichtungen abdecken. Das können Open-Air-Veranstaltungen sein, sie können aber auch in Konzert-

**Lassen Sie sich möglichst früh mit Ideen ›infizieren‹**

## Ideen finden für die Zielgruppen-Matratze

Matratze	Dirigent	Matratzen-Dirigent, Matratzen-Note, Matratzen-Ouvertüre, Matratzen-Menuett, Matratzen-Konzert, Matratzen-Ton, Matratzen-Oper, Matratzen-Musical, Matratzen-Jazz, General-Matratze, Matratzen-Probe, Matratzen-Arrangement, Matratzen-Harmonie ...
Kissen	Note	Kissen-Konzert, Konzert-Kissen, Noten-Kissen ...
Polster	Ouvertüre	Dirigenten-Polster, Noten-Polster ...
Bett	Menuett	Probe-Bett, Betten-Probe ...
Bezug	Konzert	Konzert-Bezug, Beziehungsliege ...
Schoner	Geige	Konzert-Schoner ...
Milbe	Ton	Milben-Menuett, Milbenprobe ...
Floh	Oper	Floh-Zeug, Floh-Probe ...
Latex	Musical	Latex-Premiere ...
Auflage	Jazz	Klavieraufgabe, Harmonie-Auflage ...
Wasser	Trompete	Wasser-Trompete, Wasser-Dirigent, Wasser-Ton ...
Decke	Schlag	Decken-Harmonie ...
Feder	Zeug	Feder-Probe ...
Kern	General	Harmonie-Kern ...
Sprung	Probe	Ton-Kern ...
Rahmen	Arrangement	Rhythmus-Rahmen ...
Latten	Premiere	Rhythmus-Latten ...
Rost	Harmonie	Harmonie-Liege ...
Liege	Klavier	Liege-Probe, Dirigenten-Liege ...
Komfort	Rhythmus	Komfort-Harmonie ...

häusern stattfinden. Dass die Matratzen Ihres Kunden auf jeden Fall im Foyer oder unter freiem Himmel für gemütliches Beieinandersein kunstvoll arrangiert werden, versteht sich wohl von selbst. Die Verkäufer werden zu Matratzen-Dirigenten, die den Einsatz erklären und die Liegeprobe abnehmen. Selbstverständlich kann sich der Kunde auch eine Probematratze mit der richtigen Note – vielleicht eine CD mit einer beruhigenden oder auch antörnenden Musik – nach Hause schicken lassen. Dass das dann zur Matratzen-Harmonie führt, ist auch klar.

Die Anzeigenmotive haben Sie bereits im Kopf, die Headlines soll morgen früh der Texter schnell noch antexten und die Grafik bekommt sicher noch ein paar Entwürfe hin. Ihrem Kunden können Sie am nächsten Morgen noch vorschlagen, für die unterschiedlichen Zielgruppen eine Jazz-, eine Klassik- und eine Techno-Matratze zu entwickeln, denn da ist möglicherweise Musik für ihn drin ... Und wenn die Kampagne erst einmal richtig ausgearbeitet ist, ist die Hygiene-Schiene sowieso höchstens noch zweite Wahl.

Wenn Sie konzentriert arbeiten, brauchen Sie für diese Übung höchstens eine Stunde. Nun kann es natürlich sein, dass nicht gleich bei der ersten Themenkombination etwas Brauchbares herauskommt. Verzweifeln Sie bitte nicht. Suchen Sie einfach anstelle der Musik ein neues Thema, und kombinieren Sie von vorn. Sie verlieren bei so einem Fehlversuch meist nicht mehr als eine halbe Stunde. Nach

**Auf den zweiten  
Blick entdecken Sie  
die inneren Werte  
der Wortkombina-  
tionen**

## Auf den Punkt

An dieser Stelle möchte ich noch einmal betonen, dass Sie sich bitte mit dem Aussortieren Zeit lassen. Denn oft werden gute Ideen übersehen, weil man Wortkombinationen verwirft, die auf den zweiten Blick sehr schöne Lösungen ermöglichen.

meiner Erfahrung ist spätestens beim zweiten Thema etwas Gutes dabei. Wenn es keine befriedigende Ausbeute gibt, dann liegt das häufig daran, dass die Themen zu nah beieinander liegen.

## Hier ist Ihre Kreativität gefordert

Bei großen Aufträgen – wie der Entwicklung eines neuen Produkts oder einer neuen Werbekampagne – ist den meisten klar: Jetzt sind echte Ideen gefordert. Trotzdem verbringen zu viele Führungskräfte in solchen Situationen viel zu viel Zeit in unproduktiven Meetings. Das ist die eine Seite.

Auf der anderen Seite haben Sie in jedem Unternehmen täglich jede Menge Gelegenheiten, mit guten Ideen Arbeitsabläufe zu erleichtern, Mitarbeiter für die Aufgaben einzusetzen, für die sie am besten qualifiziert sind, Pläne übersichtlicher zu gestalten, das Betriebsklima zu verbessern und kleine Ärgernisse aus dem Weg zu räumen. Leider gewöhnt man sich viel zu oft und viel zu schnell an die herrschenden Zustände und wird blind und taub für Verbesserungspotenzial. Getreu dem Motto »Das

ist hier eben so». Dabei sind es oft die kleinen Ideen, mit denen so viel verbessert wird.

## Ideen zur Projektsteuerung

Stellen Sie sich vor, Ihre Mitarbeiter arbeiten an insgesamt 30 gleichartigen Projekten. Zum Projektstand bekommen Sie turnusmäßig von jedem einen schriftlichen Statusbericht. Dieser ist standardisiert, sodass Sie schnell sehen, wie weit jedes einzelne Projekt ist. Was Ihnen dabei schwer fällt, ist die Übersicht zu behalten; zu sehen, wie die Projekte im Vergleich stehen, ob es typische Schwachstellen oder Hindernisse gibt. Bevor Sie also regelmäßig verzweifeln, überlegen Sie sich, was Sie bräuchten, um diese Übersicht auf einen Blick zu bekommen. Was Sie unbedingt vermeiden wollen, ist, dass es für jeden Ihrer Mitarbeiter umständlicher wird, nur damit Sie es leichter haben. Also besprechen Sie Ihren Wunsch mit dem Software-Spezialisten. Der versteht Ihr Problem und findet mit Ihnen gemeinsam eine Lösung. Und die könnte so aussehen, dass alle Mitarbeiter wie bisher ihre Berichte in das vorgegebene Excel-Formular eingeben und auf Ihren Rechner schicken. Bei Ihnen richtet der Spezialist eine Funktion ein, mit der Sie sich auf einfachen Knopfdruck alle Berichte nach verschiedenen Kriterien parallel anzeigen lassen können. Damit fällt Ihnen die Prozess-Steuerung viel leichter. Sie müssen ja nicht alle Ideen selbst haben, es reicht, wenn Sie offen für und immer auf der Suche nach Verbesserungen sind.

## Halten Sie Augen und Ohren offen für Verbesserungspotential

## Ideen zur Mitarbeitermotivation

Wenn Sie als Führungskraft in eine Abteilung kommen, in der »Dienst nach Vorschrift« vorherrscht, kann es sein, dass Ihre Mitarbeiter unter Ihrem Vorgänger zu stark kontrolliert und auf die (ungeschriebenen) Unternehmensregeln getrimmt wurden. Es kann aber auch sein, dass Sie viele unerfahrene Leute in Ihrer Gruppe haben, die sich streng an die Gepflogenheiten der Dienstälteren halten, da sie unsicher sind. Eine vielversprechende Aufgabe könnte darin bestehen, Ihre Mitarbeiter zu mehr Spontaneität und zu mehr Vertrauen in ihre eigene Intuition anzuregen. Nutzen Sie auch für solche Aufgaben Kreativitätstechniken. Eine Lösungsvariante könnte sein, dass in den Mitarbeiterbesprechungen immer einer spontan zu einem Thema etwas erzählt, vorspielt oder die anderen einbezieht. Damit sich keiner überfordert fühlt, fangen Sie mit Themen aus dem persönlichen Erfahrungsbereich an (ein Erlebnis aus dem letzten Urlaub) und kommen langsam zu aufgabenbezogenen Themen. Wenn Sie jedoch ein solches Projekt in Angriff nehmen, stellen Sie sicher, dass jeder mit einem guten Gefühl dabei sein kann. So könnten Sie in der ersten Runde als Spielregel erklären, dass sich jeder nur zu Themen zu äußern braucht, die ihm angenehm sind.

Ihre Ideen sind ebenfalls gefragt, wenn Sie Ihre Mitarbeiter zu mehr Kreativität anspornen wollen. Was dabei nützlich ist, haben Sie im Kapitel »So leiten Sie kreative Prozesse ein« gelesen. Und wie kommen Sie mit Konkurrenz in Ihrem

Team klar? Wenn Sie gute Ideen haben, werden Sie eine dem Ergebnis förderliche Konkurrenz schaffen, die der Harmonie sicher nicht im Wege steht.

## Ideen zu Kundenbindung

Und wenn Sie jetzt an den Auftrag denken, mit Ihren Mitarbeitern ein Kundenbindungssystem für Ihr Unternehmen zu erfinden, wird es natürlich viel komplexer. Hier empfiehlt es sich, das Thema in Häppchen zu zerlegen:

- ▶ Sie brauchen eine Idee, wie das System aussehen und ausgestaltet sein könnte. Hier sind Ideen und Liebe zum Detail gefragt, also *Künstler* und *Buchhalter*. Studieren Sie die neuesten Fachveröffentlichungen zu diesem Thema – möglichst nach der ersten Ideenrunde, damit Sie unbefangen sind und auch andere Denkrichtungen zulassen. Literaturkenntnis kann besonders dann nützlich sein, wenn Sie Ihr Konzept darauf stützen können oder sich dem entgegenstellen. Sie haben es auf jeden Fall nachher mit der Beweisführung leichter.
- ▶ Sie müssen überlegen, welche Daten und Fakten Sie erheben, und wie Sie an die relevanten Daten kommen. Das ist etwas für akribische *Forscher*, die amtliche Statistiken durchforsten und im Internet nach allem fahnden, was uns nützlich und hilfreich sein könnte.
- ▶ Sie müssen sich schlau machen über die Kundenbindungsaktivitäten Ihrer Mitbewer-

## Zerlegen Sie komplexe Themen in Häppchen

ber. Dabei kommen Ihnen Ihre wichtigsten Spion-Qualitäten zugute: beobachten, fragen und zuhören.

- ▶ Sie müssen die technischen Voraussetzungen klären und einfache Lösungen finden. Das ist etwas für *Tüftler* und *Bastler*.
- ▶ Sie müssen sich dann überlegen, wie Sie das Kundenbindungskonzept vermarkten. Nach außen und nach innen! Ganz wichtig, dass auch alle Mitarbeiter dahinter stehen und wissen, was auf sie zukommt.

Für jeden dieser Punkte sollten Sie Ihren Ideenreichtum und den Ihrer Mitarbeiter anzapfen. Da verschiedene Abteilungen an der Entwicklung beteiligt sind, sollten Sie ein Projektteam bilden und die Aktivitäten immer wieder koordinieren und Erkenntnisse austauschen. »Das ist Sache der Technik, sollen die doch sehen, wie sie das hinkriegen.« Eine solche Haltung ist unangebracht. Das Thema Kundenbindungsprogramme ist ja gerade hoch im Kurs. Die Kundenkarte ist bereits erfunden, in allen Nachahmungsfällen geht es meist nur um Nuancen, die geändert werden. Trotzdem kann man auch noch einmal ganz neu an die Sache herangehen. Warum also nicht einmal schauen, was die Technik zu dem Thema zu bieten hat? Sicherlich lässt sich ein Teil der Erkenntnisse aus der Befestigungstechnik auf die Kundenbefestigung übertragen. Und zwar in allen Planungsphasen.

Im nächsten Kapitel geht es um das Bewerten von Ideen.

# Die Ideen unter der Lupe

Wichtig ist auf jeden Fall, dass Sie jede einzelne Idee genau untersuchen und kritisch hinterfragen. Schlüpfen Sie doch einmal in die Rolle der Person, von der Sie die meisten Einwände erwarten, und gehen Sie deren Rechtfertigungsargumente spielerisch durch. Im Zweifelsfall dürfte klar sein, dass der Entscheidungsträger von Ihnen ganz klare Aussagen darüber erwartet, welche Vorteile er aus einer neuen Idee ziehen kann: »Was bringt es, was kostet es?« Falls Sie dazu neigen, zu kritisch mit sich selbst und Ihren Ideen zu sein, lassen Sie diesen Schritt von jemand anderem machen. Es sollte jemand sein, der nicht mit Ihnen konkurriert oder rivalisiert – am besten jemand aus Ihrem Informationsnetzwerk. Das Gleiche gilt, wenn Sie mit Ihrem Team Ideen gesammelt haben. Auch dann kann ein zweites Team die Ideen bewerten und entscheiden, welche Idee weiterverfolgt werden soll. Das zweite Team darf ebenfalls nicht mit dem ersten in Konkurrenz stehen, sondern muss gleichermaßen ein Interesse an der Lösung der Aufgabe haben. In der folgenden Tabelle lesen Sie Kriterien aufgelistet, nach denen Sie Ihre Ergebnisse abklopfen sollten. Anhand welcher Fragen Sie dabei vorgehen können, sehen Sie in der zweiten Spalte:

**Jetzt stellt sich heraus, was alles in den Ideen steckt und was nicht**

## Die Bewertung Ihrer Ideen

Vorteile	Arbeiten Sie alle Vorteile heraus, und bewerten Sie sie aus verschiedenen Blickrichtungen: Bringen die neuen Ideen Wettbewerbsvorteile? Wird ein Nutzen unmittelbar oder erst später sichtbar? Wiegen die Vorteile die Nachteile auf?
Nachteile	Stellen Sie fest, wo überall Nachteile oder Unannehmlichkeiten auftreten könnten. Auch hier bewerten Sie aus verschiedenen Perspektiven. Dazu gehört auch, zu prüfen, ob die Nachteile für Ihren Fall überhaupt relevant sind.
Ressourcen	Bedenken Sie alle Mittel, die Sie zum Erreichen Ihres Ziels brauchen werden: interne und externe Arbeitskräfte, finanzielle Mittel, Material, Maschinenlaufzeit, Energie, Motivation. Lohnt sich das alles, wenn Sie an den Effekt und das Ziel denken?
Dauer	Schätzen Sie ein, wie lange es dauern wird, bis Sie die Idee im Haus durchsetzen können, und wie lange dann die Umsetzung braucht. Werden neue Ideen einen nachhaltigen Einfluss auf den Erfolg haben? In welchem Verhältnis steht dies zum erwarteten Nutzen?
Übereinstimmung	Passen die Ideen zur Unternehmensphilosophie? Erfüllen sie die gesteckten Ziele? Setzen die Ideen die vereinbarte Strategie um? Sind sie umwelt- und sozialverträglich? Und stimmt das Ergebnis mit den Erwartungen der Mitarbeiter, der Kunden und der Öffentlichkeit überein, oder übertreffen die Ideen sogar die Erwartungen?

Richten Sie die Fragen möglichst konkret auf Ihr Unternehmen aus.

Hinterfragen Sie die Ergebnisse der Ideenrunde in beide Richtungen, die positive und die negative, und das bei jeder Idee.

## **Das Unternehmenstheater**

Bei einem Unternehmenstheater werden die Informationen unterhaltsam dargeboten. Jede Abteilung identifiziert sich mit der Darbietung; das Theater trägt zur Identifikation mit dem Unternehmen bei. Sie könnten eine gute Presse bekommen, weil Sie auch in diesen Dingen kreativ sind. Als Nachteil sind vor allem Vorbehalte der Mitarbeiter zu betrachten. Wenn Sie das Theater aber auf freiwilliger Basis einführen und erst einmal bekannt wird, wie viel Spaß es macht, werden Sie bald genug Freiwillige haben. Ein nicht unwesentlicher Nachteil aber sind die Kosten: Schließlich braucht jede Gruppe Zeit, um sich einzuspielen und ein Konzept für die während ihrer Spieldauer relevanten Informationen zu finden. Die beteiligten Mitarbeiter fallen für die produktive Arbeit im Unternehmen aus. Allerdings könnte von der Maßnahme ein ordentlicher Motivationsschub ausgehen. Was die Ressourcen angeht, so müssen Sie mit einem monatlichen Produktionsausfall von 25 Manntagen rechnen. Dafür sparen Sie sechs Manntage und die erheblichen Papierkosten ein. Wenn sich das Info-Theater erst einmal eingespielt hat, ist damit zu rechnen, dass die Vorbereitungszeit sinkt und damit auch der Arbeitsausfall. Sicherlich

**Stellen Sie sich  
›in die Schuhe  
Ihrer Kritiker**

wird die Maßnahme zu einem höheren Zusammenhalt innerhalb der Abteilungen führen; die Arbeitsfreude erhöht sich, die Flukturationsrate sinkt und die Kreativität auch für andere Aufgabenbereiche wird gefördert. Nun zur Übereinstimmung mit der Unternehmensphilosophie: Es passt sehr gut, wenn Sie das offene und innovative Klima ernst meinen. Es ist ein spannendes Projekt, das so sicher niemand von Ihnen erwartet hat, Sie vielleicht am wenigsten. Es ist einen Versuch wert. Sollten Sie nach der Testphase zu dem Ergebnis kommen, dass es doch zu aufwändig ist, können Sie es damit versuchen, alle Informationen als Geschichten aufzubereiten. Damit hätten Sie auch den bisher sehr ernsten Charakter vermieden, brauchen aber nicht so viele Leute für die Umsetzung.

Ob eine Lösung wie das Info-Theater zu Ihrem Unternehmen passt, hängt natürlich von der Unternehmenskultur ab. Wenn Sie neu im Unternehmen sind, lesen Sie das Leitbild, schauen Sie sich die Symbolik des Logos und die Optik der Produkte an. Fragen Sie auch nach eingeführten Riten: Damit ist gemeint, ob es übliche Feiern oder Geschenke zu Jubiläen gibt, ob es Betriebsfeste oder -ausflüge gibt. Aus diesen Beobachtungen können Sie schon eine ganze Menge ableiten und mit der Zeit ein Gespür dafür bekommen, was machbar ist.

## **Der Schnell-Check**

Die einfachste und schnellste Methode zu beurteilen, ob eine Idee zu einem Unternehmen

passt, ist, sich die folgenden fünf K-Fragen zu beantworten:

- ▶ Kultur: Passt die Lösung zur Unternehmenskultur? Ist die Idee angemessen für das Unternehmen, die Produkte, die Dienstleistungen. Fragen Sie sich, ob die Idee zum bestehenden oder angestrebten Image Ihres Unternehmens passt. Überdenken Sie auch, ob die Lösung zum Produkt passt. Bedenken Sie immer, dass ein Fast-Food-Hersteller sicher frecher auftreten kann als ein Hersteller von hochwertigen Präzisionswerkzeugen. Alles, was Sie tun, sollte glaubwürdig sein.
- ▶ Kunde: Ist die Idee auf die Erwartungen des Kunden ausgerichtet und für ihn verständlich? Beachten Sie auch die gesellschaftliche Entwicklung und die Motivationslage Ihrer Zielgruppe.
- ▶ Konkurrenz: Setzen Sie sich mit dieser Idee von der Konkurrenz ab? Dazu muss die Idee originell, also unverwechselbar sein und nur Ihrem Unternehmen zugeschrieben werden können. Und Ihre Idee darf keine Eintagsfliege sein, sondern muss von einer gewissen Dauer sein. Wenn Sie eine Idee beim Mitbewerber kopiert haben, ist das regelmäßig nicht der Fall.
- ▶ Kommunikation: Wie kann die Idee kommuniziert werden – extern, aber besonders auch intern? Wichtig für den Erfolg ist nämlich auch, dass alle Mitarbeiter hinter der Idee stehen und diese mittragen.

**Mit den fünf  
K-Fragen können  
Sie an einer Hand  
abzählen, ob Ihre  
Idee zur Problem-  
lösung taugt**

- Kosten: Erst zum Schluss sollten Sie sich fragen, ob die Idee vom Budget gedeckt ist oder Sie einen Sonderetat beantragen müssen. Häufig wird diese Frage zu früh gestellt und aus diesem Grund dann auch falsch beantwortet.

## Die Entwicklungszeit verkürzen

Eine dritte Möglichkeit, Ihre Ideen auf Stichhaltigkeit zu prüfen, ist die folgende. Die nachstehende Tabelle können Sie, je nachdem, wie viel Zeit Sie zur Verfügung haben, ausführlich ausfüllen; oder Sie werten nur mit »Plus« und »Minus« Zeichen. Vielleicht vergeben Sie drei Pluspunkte für »besonders gut«, zwei Pluspunkte für »gut« und drei Minuspunkte für »ungeeignet«. Und Sie sehen jetzt, wie Ihre Ideen zur Verkürzung der Entwicklungszeit abschneiden:

### Mögliche Bewertungskriterien

Kriterien	Idee 1 – Turbo zuschalten	Idee 2 – Multitasking	Idee 3 – Software-Entwicklung im asiatischen Kloster
Innovationsgehalt	Eventuell mit kleinen Abstrichen.	Wie geplant.	Wohl höher als geplant, da der Motivations-schub der ungewöhnlichen Idee nicht zu unterschätzen ist.

<b>Kundennutzen</b>	Die Kunden kämen früher zur neuen Technologie.	Siehe links, allerdings in besserer Qualität.	Möglicherweise erheblich höher.
<b>Gewinnpotenzial</b>	Wenn wir als Erste auf dem Markt sind, ist gesichert, dass wir alle aufgeschlossenen Käufer bekommen. Eine besondere Ressourcenpflicht für Fehler ist nicht zu erwarten, da es sich in der Softwarebranche eingebürgert hat, dass der Kunde für das Beheben von Fehlern in Form von Updates und Upgrades zahlt.	Das wäre aus unserer Sicht eine gute Lösung, da damit gewährleistet wäre, dass die übliche Sorgfalt waltet, die unsere Kunden so schätzen. Immerhin kommen unsere Produkte bisher so fehlerfrei auf den Markt, dass wir kaum Updates brauchen. Das ist ein gutes Werbeargument.	Nicht auszudenken, wenn wir dadurch die Marktführerschaft erringen. Möglich ist es, die betroffenen Mitarbeiter sind hoch motiviert. Zusätzlich könnte der Effekt eintreten, dass wir als Arbeitgeber wieder interessanter werden, weil wir ungewöhnliche Wege gehen und damit womöglich die Marktführerschaft erreichen und gute Leute gern bei uns arbeiten wollen.
<b>Umwelt- und Sozialverträglichkeit</b>	Unsere Mitarbeiter würden Opfer bringen müssen; das könnte sich negativ auf unser Image als Arbeitgeber auswirken.	Besser verträglich als Idee 1, da wir Externe zukaufen können.	Sehr verträglich, abgesehen vom Flugbenzin.

<b>Unternehmenspolitik</b>	Passt ins bisherige Bild.	Das einzige Problem ist, dass wir Externe auch für Bereiche einsetzen müssten, die bisher zu unseren Kernkompetenzen zählen.	Das wäre etwas ganz Neues, dass wir unsere Mitarbeiter verwöhnen, wenn wir besondere Leistungen von Ihnen wollen. Würde unserem Image aber sehr gut tun.
<b>Aufwand in Zeit</b>	Die drei Monate müssen in der verbleibenden Zeit eingearbeitet werden. Wir sparen nichts.	Etwas höher als ursprünglich geplant, da wir die Externen erst einarbeiten müssen.	Durch die vermutlich höhere Motivation besser als geplant. Außerdem können wir auch die Leistungen unserer asiatischen Kollegen nutzen.
<b>Aufwand in Geld</b>	Für das Unternehmen kommen zum Teil Überstundenzuschläge hinzu. Unterm Strich wird es etwa 30 Prozent teurer, abgesehen vom möglichen Imageverlust und Frustrationen bei den betroffenen Mitarbeitern im Haus.	Mehrkosten in Höhe von etwa 150 Manntagen zu einem Satz von 150 Mark.	Flug- und Logistikkosten für etwa zwölf Mitarbeiter, Kunden sowie eine Klosterpauschale für die asiatischen Mitarbeiter. Im Gegenzug begeisterte Mitarbeiter und gute Kontakte zu den Kollegen in Asien.

Die Bewertungskriterien stellen Sie nach der jeweiligen Situation zusammen. Damit können Sie Ihre Argumentation verdeutlichen.

Sie sehen, wie gut Sie mithilfe einer solchen Liste Ihre Argumentation vorbereiten können. In der echten Bewertungsphase nehmen Sie bitte alle erarbeiteten Ideen unter die Lupe.

## In Alternativen denken

Es ist immer vorteilhaft, wenn Sie nicht nur mit einer Idee in die Präsentation gehen. Am besten, Sie haben zwei oder drei Varianten mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen vorbereitet, um der Person oder dem Gremium, das die Entscheidung trifft, die Chance zu geben, unter wirklichen Alternativen auswählen zu können. Meist haben die Entscheidungsträger bei der Auftragsvergabe schon gewisse Vorstellungen darüber, wie das Ergebnis aussehen könnte.

## Auf den Punkt

Damit Sie Ihre Ideen überzeugend präsentieren, sollten Sie nur über Dinge schreiben oder reden, die Sie auch erklären können. Chefs, Konferenzteilnehmer und Auftraggeber scheinen einen siebten Sinn für Wissenslücken zu haben. Wenn Sie also in der Nacht vor Ihrer Präsentation aufwachen und Ihnen einfällt, dass Sie eigentlich nicht wissen, wo ein bestimmter Begriff herkommt, stehen Sie auf, und gucken Sie im Lexikon nach. Wenn Sie das nicht tun, fragt während der Präsentation garantiert jemand danach.

Bereiten Sie mit einer Liste Ihre Argumentation vor

Hier empfiehlt es sich, sich einmal ganz und gar auf seine Auftraggeber einzustellen, um möglichst alle Einwände vorweggenommen zu haben. Das schützt vor unerwarteten Reinfällen. Vielleicht fragen Sie sogar ganz frech im Vorfeld, wenn Sie den Auftrag entgegennehmen: »Sie haben doch bestimmt schon eine Vorstellung? Wenn Sie mir einen Hinweis geben, dann kann ich die Präsentation exzellent vorbereiten. Und wir sparen Zeit.« Das heißt dann aber bitte nicht, dass Sie die Vorstellungen des Vorstands, des Marketing-

## Auf den Punkt

Schlagen Sie nur Ideen und Konzepte vor, hinter denen Sie auch stehen. Erfahrungsgemäß ist es peinlich und mit Mehrarbeit verbunden, wenn das Entscheidungsgremium sich ausgegerechnet für den Vorschlag entscheidet, den Sie zum Abschießen eingebaut hatten. Denn Sie müssen das gewählte Konzept entweder noch so hinbiegen, dass es brauchbar wird, oder Sie haben den berühmten Canossa-Gang vor sich. Wenn Sie selbst die Konzepte präsentieren, mögen Sie das abwenden können. Aber wie immer steckt der Teufel im Detail: Stellen Sie sich nur vor, Sie müssen kurzfristig zu einem Kundentermin und haben kaum Zeit, Ihrem Vertreter die Argumente für die Konferenzteilnehmer darzulegen, die Sie zu den einzelnen Ideen vorbringen wollten. Dann wird entschieden, zur Not nach Geschmack – und über den lässt sich ja trefflich streiten.

oder Vertriebsleiters nur noch kosmetisch aufbereiten. Im Gegenteil: Jetzt wird besonders kritisch geprüft. Denn nicht immer sind die Vorstellungen der Führungsspitze am Puls der Zeit. Sie und Ihre Mitarbeiter stehen im Tagesgeschäft und im Kundenkontakt, kennen also die Details besser. Sie sollten also sehr genau prüfen, ob und wie die geäußerten Vorstandsvorstellungen eingearbeitet werden können. Quasi als Pflichtprogramm. Die Kür sind dann aber immer auch ganz andere Vorschläge. Wenn Ihre neuen Ideen erfolgversprechender sind, ist es nur eine Frage der Beweisführung und gegebenenfalls Ihrer charmanten Überzeugungsstrategie.

## Wie stark ist Ihre Idee?

Eine andere Möglichkeit, die Entscheidung über die Tauglichkeit von Ideen weiter zu fundieren, ist, eine Stärken-Schwächen-Analyse zu erstellen. In der so genannten SWOT-Analyse stellen Sie die Stärken (strengths), die Schwächen (weaknesses), die Chancen (opportunities) und die Risiken (threads) der Ideen gegenüber. Dazu greifen wir auf die Matratzen-Kampagne zurück:

## Die Stärken-Schwächen-Analyse

Wenn Sie mit solchen Übersichten arbeiten, können Sie daraus ganz leicht die Argumentation für Ihren Favoriten ableiten und die Gründe für Ihre Empfehlung belegen. Dieser Tabelle zufolge sieht es ganz danach aus, als ob Sie gar nicht mehr so unglücklich über die Konzeptänderung sind.

Lassen Sie  
die Entscheider  
zwischen echten  
Alternativen wählen

## Welche Kampagne ist stärker?

	Idee 1 – Hygienekampagne	Idee 2 – Musikkampagne
Stärken	Sie spricht das eigentliche Thema an.	Spricht genau die Interessen der Zielgruppe an. Holt die Matratze aus ihrem Schattendasein heraus. Alleinstellung, da kein anderer Hersteller das Thema so offensiv angeht.
Schwächen	Keiner will hören, wie unhygienisch er schläft.	Der Hygieneaspekt wird vernachlässigt.
Chancen	Echte Aufklärung.	Da wir die Ersten sind, die neue Wege beschreiten und Matratzen überhaupt zum Erlebnis-Thema machen, könnten wir viele Käufer und Kunden gewinnen, bevor die anderen nachziehen. Und bis dahin könnte uns wieder etwas Neues eingefallen sein.
Risiken	Die Matratzen unseres Kunden bekommen als Einzige das Image, unhygienisch zu sein, weil sonst kein Hersteller zu diesem unappetitlichen Thema etwas sagt.	Wir könnten Fans und Feinde finden, die den kommerziellen Ansatz missbilligen. Es besteht das Risiko, dass die Konkurrenz uns nachahmt. Und das wäre eigentlich sogar das beste Lob!

## **Bemühen Sie Ihre Vorstellung**

Mit der Szenario-Technik ist es möglich, die Chancen einer Idee für Ihr Unternehmen auch auf mittlere und lange Sicht vorausschauend einzuschätzen. Dazu entwerfen Sie quasi eine Szene aus der Zukunft: Berücksichtigen Sie alle Gegebenheiten, die Sie für Ihr Unternehmen als relevant betrachten. Zu jedem dieser Bereiche entwickeln Sie nun jeweils drei Szenarien. Eins, das die bestmögliche Entwicklung widerspiegelt, eins, das den wahrscheinlichen Verlauf wieder gibt, und eins, das den schlimmsten Fall beschreibt. Und dann untersuchen Sie, wie Ihr neues Produkt, Ihre Veränderung in der Unternehmensausrichtung, Ihre neue Kundenstrategie zu diesen vorweggenommenen Entwicklungsalternativen passt. Sie schauen also, wie die angestrehte Aufgabenverteilung die jeweiligen Unternehmensszenarien beeinflusst. Wenn Sie sich die folgende Tabelle ansehen, werden Sie merken, dass es wieder um unser Beispiel des Medizinverlags geht. Wenn Sie die erarbeiteten Lösungen aus dem Kapitel »Auf Ideenfang gehen« nun vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen betrachten, wird klar, in welche Richtung die Lösung gehen muss, je nachdem, welches Szenario Sie für das wahrscheinlichste halten.

Wenn Sie nach einer der vorgestellten Methoden die Lösungsrelevanz und Zukunftstauglichkeit Ihrer Ideen untersucht haben, können Sie getrost daran gehen, sie in die Tat umzusetzen, Ihre Mitarbeiter dabei nach Kräften zu unterstützen und möglicherweise auftretende Hindernisse aus dem Weg zu räumen.

**Berücksichtigen  
Sie alle Gegeben-  
heiten, die für Ihr  
Unternehmen  
relevant sind**

## Ihr Zukunftsentwurf

Daseins- oder Unternehmensbereiche	Positives Szenario	Normales Szenario	Negatives Szenario
<b>Märkte</b>	Ab 2005 sind 50 Prozent der deutschen Haushalte bereit, für vorbeugende Gesundheitsinformationen monatlich bis zu 30 Euro auszugeben.	Das Gesundheitsbewusstsein steigt bis 2005 kontinuierlich, und 70 Prozent der genesenen Patienten sind bereit, weiterhin vorbeugend etwas für den Erhalt der Gesundheit zu tun. Informationen sollen möglichst gratis sein. Für exklusive Infos gibt man hin und wieder Geld aus.	Vorbeugung ist 2005 überhaupt kein Thema mehr. Auch den Prophylaxe-Fachverband wird es dann nicht mehr geben. Nach verschiedenen Internet-Katastrophen werden Informationen wieder hauptsächlich in Papierform nachgefragt.
<b>Mitbewerber</b>	Es gibt nur zwei ernst zu nehmende Anbieter, die Gesundheitsinformationen über das Internet anbieten, und die sind weniger qualifiziert.	Wir befinden uns mit unseren Dienstleistungsangeboten im guten Mittelfeld. Allerdings werben uns die Mitbewerber immer die guten Leute ab.	Es gibt mindestens fünf bessere Informationsanbieter, die auch wesentlich mehr Finanzkraft aufweisen. Wir erleben es häufig, dass uns Bewerber absagen, weil sie ein lukrativeres Angebot bekommen.

<b>Partner</b>	Wir haben die besten Ärzte und anerkanntesten Gutachter als Partner.	Einige anerkannte Ärzte und Gutachter arbeiten für uns.	Für uns will einfach kein renommiertes Institut arbeiten, weil wir zu schlecht zahlen und ein negatives Image haben, da wir 2001 einmal eine Fehlinformation verbreitet haben.
<b>Wissen</b>	Wir sind durch unsere guten Kontakte stets auf dem allerneuesten Stand. Wir haben Erst-Zugriffsrecht auf alle relevanten Datenbanken.	Wir bedienen uns über die üblichen Informationsquellen, unser Vorsprung besteht lediglich darin, dass wir die Informationen fachkundig verarbeiten können, da wir mit Ärzten und Chemikern zusammenarbeiten.	Es ist schwer, gute Leute zu halten; immer, wenn sie halbwegs wissen, worum es geht, werden sie von den Konkurrenten abgeworben.
<b>Technologie</b>	Durch unsere Innovationsfreude haben wir hohe Glaubwürdigkeit für unsere medizinischen Informationen gewonnen.	Wir nutzen die übliche Technik.	Da uns die Mittel fehlen, sind unsere Internet-Aufritte zu langsam.
<b>Gesellschaft und Kunden</b>	Chemie ist out; natürliche Gesundheitsvorsorge ist in. Kunden sind bereit, für natürliche Gesundheitsvorsorge über Krankenkassenbeiträge hinaus zu zahlen.	Im Grunde bleibt alles beim Alten: Die einen schwören auf die Schulmedizin, die anderen auf alternative Methoden. Für unser Angebot gibt es eine Nische.	Die Verstaatlichung nimmt weiter zu. Wer Krankenkassenbeiträge zahlt, besteht darauf, dass damit alles finanziert sein muss. Kein Mensch zahlt freiwillig für gesundheitsfördernde Informationen.

# Die Ideen verwerten

Sie haben gesehen, wie viele gute Ideen Sie in kurzer Zeit produzieren können. Die Ideen, die Ihre Aufgabe lösen helfen, sollten Sie jetzt mit Energie umsetzen.

Legen Sie also einen Ideenspeicher an. In ihm sammeln Sie alle Ideen, die gut sind, aber jetzt (noch) nicht passen. Einen solchen Speicher können Sie abteilungsintern führen. Viel besser und für alle im Unternehmen nützlicher ist es, wenn Sie ihn allen Bereichen und Abteilungen in Ihrem Unternehmen zugänglich machen. Dann kann jeder Ideen hineinstellen und sich aus dem unternehmensweiten Fundus bei Bedarf bedienen. So geht keine gute Idee verloren, und Sie nutzen die Kreativität aller Mitarbeiter.

## Stellen Sie einen Aktionsplan auf

Mit einem Plan, in dem Sie unter anderem Verantwortlichkeiten und Termine fixieren, bekommen Sie auch umfangreiche und scheinbar unübersichtliche Projekte in den Griff.

Für einen solchen Aktionsplan können Sie sich an folgenden Fragen orientieren:

- ▶ Was soll getan werden?
- ▶ Was wollen wir damit erreichen?
- ▶ In welcher Form erwarten wir das Ergebnis?

- ▶ Mit welchen Mitteln wollen wir das Resultat erzielen?
- ▶ Wann soll das Ziel erreicht sein? Oder: In welchem Zeitraum läuft die Aktion?
- ▶ Wer ist der Projektverantwortliche?
- ▶ Wer ist mit der Durchführung betraut?
- ▶ Welche Rahmenbedingungen und (gesetzlichen) Restriktionen sind unbedingt zu beachten?
- ▶ Welche Stellen im Haus müssen über das geplante Projekt informiert werden?
- ▶ Wen müssen wir vorab noch ins Boot holen, also vom Projekt überzeugen?
- ▶ Wer berichtet in welchen Intervallen über Zwischenergebnisse? Und an wen?
- ▶ Woran stellen wir fest, ob die Aktion, das Projekt ein Erfolg war?
- ▶ In welcher Form soll es Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu diesem Projekt geben? Wer kümmert sich darum?

Wenn die Aufgaben verteilt sind, haben Sie als Führungskraft natürlich auch die Aufgabe, Ihren Mitarbeitern das Arbeiten zu erleichtern. Dazu gehört, dass Sie sich um angenehme Rahmenbedingungen kümmern und dafür auch (organisatorische) Widerstände aus dem Weg räumen.

Sollte es also Bedenken in Ihrem Unternehmen gegen die von Ihnen vorgeschlagene neue Vorgehensweise geben, ist wieder Ihr Erfindergeist gefragt. Erarbeiten Sie eine Strategie, wie Sie im Sinne der positiven Zielerreichung Ihre Ideen doch noch umsetzen können.

**Legen Sie einen  
Ideenspeicher  
an, auf den alle  
zugreifen können**

Es ist sinnvoll, sich Klarheit über mögliche Widerstände zu verschaffen, bevor Sie die Ideen präsentieren. Wenn Sie wissen, aus welcher Richtung Angriffe oder Anfeindungen zu erwarten sind, können Sie Ihre Argumentation so geschickt aufbauen, dass diese ins Leere gehen. Malen Sie sich aus, welche Argumente gegen Ihren Vorschlag vorgebracht werden können. Dazu stellen Sie sich am besten ›in die Schuhe‹ der jeweiligen Kritiker. Wenn Sie deren Denkweise verstanden haben, schlagen Sie sie mit ihren eigenen Waffen.

## Die Kunst zu überzeugen

Wir haben bereits angesprochen, dass Ideen aus ganz unterschiedlichen Gründen abgelehnt werden. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele für Ablehnungsgründe und mögliche Überzeugungsstrategien (Seite 89). Wenn Sie sich im Vorfeld auf Gegenargumente vorbereiten, können Sie später offensiv damit umgehen. Diese Argumente führen dazu, dass zu viele Ideen auf der Strecke bleiben. Oft ist die mittlere Führungsebene nicht gerade neuerungsfreundlich. Ein häufiger Grund, warum Ideen versickern, ist, dass sich viele Führungskräfte nicht trauen, gute neue Ideen gegen eine lang gepflegte Tradition, eine Autorität oder auch nur gegen vermutete Widerstände durchzusetzen. Schade, denn wenn sie sich trauen, werden sie öfter Erfolg haben, als sie glauben. Haben Sie Mut, und machen Sie sich einen Sport daraus, immer mehr Ideen nicht nur auf den Weg zu bringen, sondern auch durchs Ziel zu

# Seien Sie überzeugend

## Argumente gegen Ihre Idee

»Die alte Vorgehensweise war erfolgreich, warum sollten wir etwas ändern?«

»So etwas haben wir ja noch nie gemacht!« oder »So etwas ist hier nicht durchzusetzen.« Manchmal steckt dahinter, dass der Ablehner die Idee lieber selbst gehabt hätte.

»Das Risiko ist zu hoch.«

»Woher wollen Sie eigentlich wissen, ob es den erwünschten Erfolg bringt?«

»Unsere Kunden wollen so etwas nicht!«

## Überzeugende Strategien

»Nur, um noch erfolgreicher zu sein. Und deshalb sollten wir wenigstens einen Testlauf machen. Wenn er negativ ausfällt, kehren wir zur alten Vorgehensweise zurück. Wenn der Test positiv ist, haben wir ab sofort zwei erfolgreiche Strategien.« Falls Ihr Kontrahent der >Erfinder< der alten Strategie war, kann er so sein Gesicht wahren. Und Sie natürlich auch, falls doch mal etwas danebengeht.

»Dann wird es ja Zeit, dass wir es einmal ausprobieren!« oder »Sie haben neulich mit Ihrer Bemerkung zum Thema ... diese Idee ausgelöst. Was halten Sie von der Weiterentwicklung?«

Beschreiben Sie, was alles nicht passieren kann, nennen Sie die Vorteile, und machen Sie deutlich, welche Risiken es birgt, wenn Sie die Neuerung nicht einführen.

»Ob es gut geht oder misslingt, kann niemand im Voraus genau wissen. Um eine möglichst hohe Sicherheit zu gewährleisten, haben wir amtliche Statistiken studiert, ausgewählte Kunden befragt und die Lieferfähigkeit von A überprüft ...«

Schlagen Sie, bevor dieses Argument kommt, eine Kundenbefragung vor.

begleiten. Denn Ihre Kreativität, Ihr Ideenreichtum ist in Ihrem Unternehmen gefragt. Und jetzt haben Sie auch Techniken an der Hand, mit denen Sie Ihre Kreativität noch besser nutzen und gute Ideen durchsetzen können.

## Für das nächste Mal

Tipp 1: Üben Sie bei jeder Gelegenheit, Situationen, Ideen, Vorgehensweisen und Gewohnheiten interessiert zu hinterfragen. Es geht darum, Ihren Blick und Ihr Gespür für Chancen und Risiken zu schärfen. Fragen hierzu sind zum Beispiel: Wie sind Sie auf die Idee gekommen, die Geräte so anzurufen? Welche Vorteile hat es?

Tipp 2: Vereinbaren Sie mit Leuten aus Ihrem Bekannten- oder Kollegenkreis ein Trainingspiel: Jeder vertritt bei Diskussionen bewusst mal eine unpopuläre Gegenmeinung. Damit üben Sie spielerisch, bei Widerständen standhaft bei Ihrer Argumentation zu bleiben, statt in Rechtfertigungen zu verfallen und sich nur noch emotional zu verteidigen. Wenn Sie dann Ihre Freunde noch um Rückmeldung dazu bitten, wie diese Ihre Argumentation und Ihr Verhalten in der Diskussion erlebt haben, sind Sie bestens gewappnet.

# Wenn Sie nur einen halben Tag Zeit haben

Ein halber Tag für kreative Ideen kann lang oder kurz sein. Das hängt im Wesentlichen von der zu lösenden Aufgabe ab. Schwierig wird es dann, wenn Sie umfangreiche Recherchearbeiten vorschalten, die Aktivitäten der Mitbewerber ausloten und aufwändige Kosten-Nutzen-Rechnungen anstellen müssen. Schwierig wird es auch, wenn Sie zur Lösung die Hilfe oder Information mehrerer Kollegen, Lieferanten oder Kunden brauchen. Die so schnell zusammenzutrommeln, ist nicht immer möglich. Aber vieles geht heute ja über Internet oder Videokonferenz. Die Zeit läuft. Also steigen Sie ein:

- ▶ Sehen Sie sich nochmals das Kreativitätskarrussell auf Seite 9 an.
- ▶ Verteilen Sie Ihre Zeit so, dass Sie für Stufe 1 und 3 jeweils mindestens eine Stunde Zeit zur Verfügung haben. Überlegen Sie kurz, wer Ihnen eventuelle Recherchearbeit abnehmen und Informationen für Sie aufbereiten kann.
- ▶ Sehen Sie sich den Problemfächer im Kapitel »Die Aufgabe ausloten« noch einmal an, und gehen Sie nach ihm vor. Dann suchen

**Reservieren Sie für Stufe 1 und 3 jeweils mindestens eine Stunde Zeit**

Sie sich in der Tabelle unter »Wenn Sie nur eine Stunde Zeit haben« eine Kreativitätstechnik aus, die Ihnen für Ihr Problem am besten geeignet erscheint. Wenn Sie die Technik gefunden haben, die Ihnen am besten liegt, werden Sie diese bevorzugt einsetzen, wenn es schnell gehen muss.

- ▶ Denken Sie auch daran, Ihr internes und externes Informationsnetz zu nutzen. Je gezielter Sie Ihre Vertrauten fragen, desto zielführender werden deren Hinweise und Tipps für Sie sein.
- ▶ Reservieren Sie wenigstens eine halbe Stunde, um Ihre Argumentation vorzubereiten. Das gilt insbesondere, wenn Sie bei dem Lösungsvorschlag mit Widerstand rechnen. Je wichtiger die Lösung für Ihr Unternehmen ist, desto wasserdichter müssen Ihre Recherche, Ihre Auswertung und Ihre Argumentation sein. Schauen Sie dazu noch einmal ins Kapitel »Die Ideen unter der Lupe«. Wenn Sie Ihre Ideen vor einem größeren Publikum präsentieren müssen, nutzen Sie dazu das im Unternehmen eingeführte Präsentationsdesign. Bei Ihrem geringen Zeitpolster wäre es absolut falscher Ehrgeiz, jetzt noch Designer-Folien zu kreieren. Besser wäre es, Sie investieren den überwiegenden Teil der Zeit in das Klären der Voraussetzungen und das Finden einer genialen Idee. Denn: Eine gute Idee braucht keine Verpackung, sie überzeugt aus sich heraus.

# Wenn Sie nur eine Stunde Zeit haben

Solche Schnellschüsse sollten die Ausnahme sein. Sie wissen ja, allein für einen Ideenfindungsdurchgang mit einer Kreativitätstechnik brauchen Sie mindestens 20 Minuten. Dann bleiben also nur knapp 40 Minuten, um die Aufgabe zu konkretisieren und die Ideen auf Plausibilität zu prüfen. Jetzt bewährt sich, wenn es im Unternehmen eine Ideen-Datenbank gibt! Falls nicht:

- ▶ Bleiben Sie trotzdem gelassen. Überlegen Sie in Ruhe, worum es geht, welche Rahmenbedingungen bestehen und was genau erreicht werden soll. Denn erst wenn Sie das geklärt haben, können Ihre Ideen in die richtige Richtung gehen. Hier ist also keine Minute zu viel investiert.
- ▶ Dann nehmen Sie am besten auf der anderen Seite Ihres Schreibtischs Platz. Damit setzen Sie ein äußeres Zeichen dafür, dass Sie die Perspektive wechseln und jetzt in die Rolle des Kreativen schlüpfen. Besser noch: Wechseln Sie den Raum, damit Sie nicht von den noch unerledigten Aufgaben auf Ihrem Schreibtisch abgelenkt werden. Je nach Aufgabe und gewünschtem Verrücktheitsgrad

**Schlüpfen Sie  
bewusst in die  
Rolle des Kreativen**

der Lösung wählen Sie aus dem Kasten auf Seite 95 die passende Kreativitätstechnik aus.

- ▶ Dann lesen Sie die Anwendung im Kapitel »Auf Ideenfang gehen« nach und legen los.
- ▶ Nach 20 Minuten nehmen Sie die Ergebnisse unter die Lupe und hinterfragen bei jeder Idee, was die Vorteile, Nachteile, Kosten und Nutzen sind. Am besten legen Sie dafür eine Tabelle an. Das hat den Vorteil, dass Sie gleich eine präsentable Übersicht haben. Schätzen Sie auch die Machbarkeit, den Zeit- und Ressourcenbedarf ein – personell, finanziell und materiell. Entscheiden Sie sich für die beste Idee, und stellen Sie die Argumente für Ihre Empfehlung zusammen.
- ▶ Sollte es für die Bewertung besonders knapp werden, kürzen Sie die Bewertungsphase ab, indem Sie nur den »Schnell-Check« durchführen.

## Für das nächste Mal

Schnellschüsse kommen immer wieder vor. Und für diese Fälle sorgen Sie vor, indem Sie offen und wach beobachten, was in Ihrer Abteilung und im Unternehmen insgesamt vorgeht, was sich ändert. Vieles kann man vorher abschauen.

Schaffen Sie sich außerdem ein Informationsnetzwerk (Kapitel »Die Aufgabe ausloten«) und trainieren Sie Ihre Flexibilität und Kreativität, indem Sie etwa anderen mit kreativen Ideen bei der Lösung ihrer Aufgaben helfen.

## Die richtige Technik für Ihren Einsatz

Kreativitäts-technik	Dauer in Minuten	Gruppe/allein, Bewertung:	Verrücktheitsgrad	Material
Brainstorming	20–40	+++/+++	mittel	Flip-Chart oder Metaplan-Wand, Kärtchen, Edding-Stifte in verschiedenen Farben; eventuell Entspannungsmusik
6-3-5	30–30	+++/+	mittel bis hoch	Blätter und Stifte für die Teilnehmer; eventuell Entspannungsmusik; Telefon oder E-Mail-Anschluss
Analogie	10–60	+++/+++	hoch	Papier, Kärtchen und Stifte; Stimuli wie Musik, Bilder; eventuell Nachschlagewerk
Morphologie	30–60	+++/+++	niedrig bis hoch	Papier, bunte Stifte; eventuell Pflichtenheft
Visuelle Synektik	40–120	+++/++	hoch bis sehr hoch	Verschiedene Bilder, Zeitschriften, Papier, Stifte, Lexikon
Semantische Intuition	30–60	+++/+++	hoch bis sehr hoch	Papier, Stifte oder Computer, eventuell Entspannungs- oder themenorientierte Musik

+++ sehr gut bis —— unbrauchbar

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei  
Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

ISBN 3-8272-7082-0

Deutsche Erstausgabe

© 2001 by Financial Times Prentice Hall  
Pearson Education Deutschland GmbH  
Martin-Kollar-Straße 10–12  
D-81829 München  
[www.ftmanagement.de](http://www.ftmanagement.de)

**Redaktion:** twinbooks, München  
(Andrea Nickel, Simone Steger)

**Lektorat:** Kerrin Hintz, [khintz@pearson.de](mailto:khintz@pearson.de)

**Herstellung:** Monika Weiher, [mweiher@pearson.de](mailto:mweiher@pearson.de)

**Satz:** CN Satzstudio, Aichach

**Einbandgestaltung:** Jarzina Kommunikations-  
Design, Köln (Thomas Jarzina)

**Druck und Verarbeitung:** Kösel, Kempten  
[www.KoeselBuch.de](http://www.KoeselBuch.de)  
Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten, auch die der  
fotomechanischen Wiedergabe und  
der Speicherung in elektronischen Medien



## Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken dieses eBooks, sowie die eventuell angebotenen eBook-Zusatzdaten sind urheberrechtlich geschützt.

Dieses eBook stellen wir lediglich als **Einzelplatz-Lizenz** zur Verfügung!

Jede andere Verwendung dieses eBooks oder zugehöriger Materialien und Informationen, einschliesslich der Reproduktion, der Weitergabe, des Weitervertriebs, der Platzierung im Internet, in Intranets, in Extranets anderen Websites, der Veränderung, des Weiterverkaufs und der Veröffentlichung bedarf der schriftlichen Genehmigung des Verlags.

Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an:  
<mailto:info@pearson.de>

## Zusatzdaten

Möglicherweise liegt dem gedruckten Buch eine CD-ROM mit Zusatzdaten bei. Die Zurverfügungstellung dieser Daten auf der Website ist eine freiwillige Leistung des Verlags. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

### Hinweis

Dieses und andere eBooks können Sie rund um die Uhr und legal auf unserer Website



[\(http://www.informit.de\)](http://www.informit.de)

herunterladen