

DAS SEMINARKONZEPT

Der Schwerpunkt dieses Kapitels ist die Beschreibung eines selbstentwickelten Trainingsseminars, das regelmäßig mit verschiedenen Zielgruppen seit 1990 durchgeführt wird.

Ein solches Seminar bietet den Raum für Kommunikations- und Kooperationsübungen, die es Gruppen ermöglichen kann, zu einem Team zusammenzuwachsen.¹ Dabei werden die Gruppen neben den Methoden der Problem- und Konfliktlösung auch auf die Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse vorbereitet. Gemachte Erfahrungen der Teilnehmer werden reflektiert und finden Austausch im Dialog. Für die Aufgaben- und Problemlösungen werden konkrete betriebliche Belange und persönliche Probleme der Teilnehmer berücksichtigt.

Das Ziel eines solchen Seminars ist es, die Teilnehmer zu ermutigen und in die Lage zu versetzen, Methoden der kreativen Problemlösung in ihrem Berufsalltag einzusetzen. Das Bewußtmachen der eigenen, etablierten Denkhaltung soll den Teilnehmern einen Weg zur konstruktiven Ideenfindung öffnen.² Die Aufforderung - "Denken Sie das Unmögliche" - und die Anleitung zum Perspektivenwechsel sollen helfen, eingefahrene Denkmuster zu hinterfragen, eingeschliffene Denkbahnen zu verlassen und somit die Dinge aus einem neuen und ungewohnten Blickwinkel betrachten zu können, um zu kreativen und innovativen Gedanken und Ideen zu gelangen.

Neben der Kommunikationsfähigkeit wird auch die Fähigkeit zur Selbstorganisation gefördert.

Das hier skizzierte KT beruht zum einen auf der Förderung von Kreativität durch die Veränderung der Denkhaltung bzw. Infragestellen (Selbstreflektionstraining) und zum anderen auf der Vermittlung von Techniken als Hilfsmittel, um kreatives Verhalten zu unterstützen (Problemlösungstechniken).

¹ Die Teamentwicklung ist ein Prozess und ein zweitägiges Seminar kann bestenfalls als eine Vorbereitung anregen. Teamtraining sollte in einem längeren Zeitraum stattfinden.

² Der Begriff Denkhaltung bzw. -muster wird in der vollständigen Studienarbeit näher erläutert.

Eine Mischung aus herkömmlicher Lehrmethode (Vortrag, Anleitung, etc.) und reflexivem Lernen (das Lernen aus der eigenen Erfahrung und der Erfahrung anderer) wird präferiert.

Die Kreativitätstechniken sind in erster Linie Gruppentechniken, die ihre größte Wirksamkeit in kleinen Gruppen entfalten.³ Die durchschnittlichen Gruppengrößen umfassen 7-8 Personen, dies gilt für ein KT als Idealvoraussetzung, um jedem Teilnehmer die Erfahrung zu vermitteln, die er sich vom Training wünscht.

Bei den Teilnehmern werden keine Kenntnisse vorausgesetzt. Der Trainingsablauf beruht auf der Einschätzung der einzelnen Methoden hinsichtlich ihrer Bekanntheit, ihrer Erlernbarkeit, ihrer Praxisrelevanz und des erforderlichen Zeitbudgets und wird den aktuellen Bedürfnissen der Gruppe und der Seminardauer angepasst. Vor dem Training wird ein Papier mit dem entsprechenden Lehrinhalt ausgeteilt.

Das Training stellt keinen Anspruch auf eine Vermittlung von Wissenschaft, es wird jedoch versucht, wissenschaftliche Erkenntnisse in leicht verständlicher Form aufzuführen.

Der theoretische Teil findet in der Regel vormittags, der praktische Teil nachmittags statt.

Vor der Darstellung der jeweils ausgesuchten Methoden werden Beispiele und Ergebnisse der Kreativitäts- und Problemlösungstechniken aus anderen Kreativitätsseminaren gezeigt, wie z. B. berufliche Problemlösungen („Wie können wir als Team unter Zeitdruck kompetente Entscheidungen treffen?“, „Effizientes Arbeiten unter Stellenreduzierung“, „Effiziente Teamsitzungen“ etc.).

Die folgende Darstellung des Trainingsablaufs eines 2-tägigen Seminars dient als Beispiel für das Seminarkonzept.

³ Die im Seminarkonzept (Kap. 4) eingesetzten Techniken, werden im Anhang Nr. A 1 – A 4 beschrieben.

Abb.2: Seminarplan Kreativitätstraining 1. Tag

ZEIT	INHALT	METHODEN/METHODIEN	LERNZIEL
9.00 – 9.30	Kennenlernen, Ziel, Inhalt, Methode erläutern, Organisatorisches klären, Festlegen der Spielregel	Plenum, Flip Chart (FC)	„Ankommen“, „warming up“, Bedeutung von Gruppenregeln erkennen
9.30 – 10.00	Experimentierphase: Überwindung von Kreativitätsbarrieren	Verschiedene Übungsvarianten, Literatur	Teilnehmer aufmerksam machen, Widerstände gegen Methodeneinsatz abbauen
10.00 – 10.15	Methode: Brainwriting: „Wie kann ich kreativ werden?“	Kartenabfrage, FC, Plenum	Kenntnisstand über den Begriff Kreativität ermitteln, Einführung in die Arbeitsweise des Seminars, Sicherheit bekommen
10.15 – 10.30	Selbstbeurteilungstest: Wie hoch ist Ihr Kreativitätsquotient?	Übungstest	Sensibilisierung
	Pause		
10.45 – 11.45	Anmerkungen zum Thema "Kreativität" - Definitionen Übung zur Kreativitätsförderung (z.B. „Ziegelstein-aufgabe“) Kreativitätsfördernde und -hemmende Bedingungen	Vortrag, Folien, Diskussion, Übungen	Reflektion, Aufbau gemeinsamer Wissensbasis
11.45 – 12.00	Methode: Brainstorming (z.B. Assoziationen zum Mond)	Übung	Erkennen der eigenen Denkhaltung

12.00 – 13.15	Denkhaltung und Denkrichtungen - Konvergenz und Divergenz Denken, Problemlösen, Fähigkeiten Ganzheitliches/vernetztes Denken Übungen zur Kreativitätsförderung (Problemlösebeispiele) Denkstrategien, Denkprinzipien Anders Denken lernen	Vortrag, Folie, Diskussion, Übungen	Reflektion und ggf. Modifikation, Erweiterung und Vertiefung von gewonnenen Einsichten, kritische Haltung gegenüber den verschiedenen Denkart
	Pause		
14.15 – 14.30	Problemsammlung aus dem beruflichen Alltag	Plenum, FC	
14.30 – 16.45	Einführung in die Methode: 635 – Technik, Themensammlung, Kleingruppenarbeit, Präsentation der Ergebnisse	Lehrgespräch, Übung, Plenum	Bedeutung und Anwendung der Technik, aber auch Entscheidungsprozeduren in Gruppen kennenlernen, Verstärkung der Kommunikations- und Selbstorganisationsfähigkeit, Präsentieren lernen
16.45 – 17.15	Abschluß	Plenum, Blitzlicht	Tag reflektieren

Die Gestaltung des ersten Tages hat neben der Funktion des Aufwärmens vor allem die Aufgabe, die Bereitschaft zu kreativem Verhalten zu fördern.

Die Anfangsphase des Seminars bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, sich über die besonderen Rahmenbedingungen (Beginn, Ende, Pausen etc.) und über den Gesamtverlauf zu informieren sowie sich untereinander kennen zu lernen. Das persönliche Anliegen und die

Erwartungen der Teilnehmer an das Seminar werden in einer lockeren Gesprächsatmosphäre vorgestellt. Dies hilft anfängliche Unsicherheiten bei den Teilnehmern abzubauen.

Vor der praktischen Anwendung der Kreativitätstechniken wird eine Experimentierphase zur Einübung der Spielregeln einer Kreativ-Gruppe vorangestellt, z. B. durch praktische Übungen zur Überwindung von Kreativitätsbarrieren (vgl. Kinsey-Goman, 1991). Dadurch können auch vorhandene Widerstände bei den Teilnehmern gegen einen Methodeneinsatz abgebaut werden. Darüber hinaus können diese Übungen erstes Vertrauen schaffen, welches für das weitere Vorgehen wichtig ist.

Die Spielregeln für kreative Gruppen werden sichtbar aufgehängt:

- Quantität geht vor Qualität
- Alles (Unsinn) ist erlaubt
- Es gibt kein geistiges Eigentum
- Trenne die Ideensuche von der Ideenkritik
- Einfälle nicht zerreden
- Halte den formalen Rahmen ein
- Killerphrasen sofort abblocken ("Ja, aber...", "Daraus wird nie was" etc.)
- Es gibt keine Rangunterschiede (vgl. Linneweh 1984; Wack 1993 u.a.).

Als erste Methode wird das Brainwriting durchgeführt, z.B. mit der Aufgabe "Wie kann ich kreativ werden?".⁴ Diese eignet sich zur Einführung in die Arbeitsweise des Seminars. Einige Teilnehmer kennen diese Methode bereits oder haben schon von ihr gehört. Das Gefühl von bereits Bekanntem kann Sicherheit geben und gleichzeitig lassen sich mit Brainwriting nochmals die wichtigsten Grundsätze für den Umgang mit Kreativitätsmethoden demonstrieren. Darüber hinaus aktiviert diese Methode Denkprozesse, die die persönliche Auseinandersetzung mit dem Thema Kreativität forcieren. Diese Aktivierung soll der danach folgende Selbstbeurteilungstest "Wie hoch ist Ihr Kreativitäts-Quotient?" unterstützen.⁵

⁴ Brainwriting: zur Erklärung siehe Anhang A 2.

⁵ Dieser Test zur Überprüfung der eigenen Kreativität wurde aus "An Honest Day's Work: Motivation Employees To Give Their Best" übernommen und von Kinsey Goman (1991) adaptiert.

Anschließend findet eine theoretische Einführung in das Thema statt. So wird eine gemeinsame Wissensbasis für alle Teilnehmer aufgebaut. Die vielfältigen wissenschaftlichen aber auch unwissenschaftlichen Definitionen (vgl. Czichos 1993) zeigen, dass Kreativität nicht nur auf wenige Menschen beschränkt ist (vgl. Linneweh 1984), sondern jeder Mensch "latent" kreativ ist (vgl. Urban D. 1994). Das Wissen, dass Kreativität nicht nur künstlerisch-ästhetische, sondern auch wirtschaftliche, politische und soziokulturelle Probleme lösen kann (vgl. Urban D. 1994) trägt dazu bei, den "Mythos" der Kreativität zu entlarven. Hierzu hat Weisberg (1989) einen wichtigen Beitrag geleistet, indem er die romantische Auffassung vom "Geniekult" - den Kreativ-Höchstleistenden - widerlegt.

Der "theoretische" Vortrag wird einerseits durch visuelle Hilfsmittel unterstützt - und berücksichtigt die Rückkopplung, also Diskussion mit den Teilnehmern - und andererseits durch praktische Gruppenarbeit belebt, z.B. die Übung zur Kreativitätsförderung: die "Ziegelsteinaufgabe".⁶

Die ebenfalls visualisierte Darstellung kreativitätshemmender und kreativitätsfördernder Bedingungen regt zum Nachdenken und zur Diskussion an. Entsprechend dem Teilnehmerkreis oder dem vorgegebenen Thema werden personenbezogene oder/und unternehmensbezogene kreativitätsfördernde Maßnahmen und kreativitätshemmende Einflußfaktoren dargestellt.⁷

Das Brainstorming, z.B. "Assoziationen zum Mond", soll den Teilnehmern ihre konvergente, logische Denkhaltung aufzeigen.⁸ Das heißt, dass die Assoziationen in der Regel an dem Begriff Mond "kleben", wie z.B. rund, Nacht, Mann im Mond etc. Divergente Assoziationen, wie z.B. Autoreifen, Banane sind sehr selten.

⁶ Die Ziegelsteinaufgabe ist eine Assoziations- und Perspektivenwechselübung, mit der divergente und konvergente Verwendungsmöglichkeiten zu veranschaulichen sind: Ein Ziegelstein zum Hausbau wird visualisiert und die Teilnehmer sollen sich vorstellen, dass kein Mensch mehr Häuser bauen will. Doch es sind noch Millionen Ziegelsteine vorhanden und diese müssen verkauft werden, da Geld benötigt wird. Die Teilnehmer haben 4 Minuten Zeit, um so viele verschiedene, weitere Verwendungsmöglichkeiten für Ziegelsteine als möglich zu produzieren.

⁷ Eine detaillierte Darstellung der Bedingungen und Maßnahmen kann folgender Literatur entnommen werden: Knieß 1995, Preiser 1976 u.a.

⁸ Brainstorming: zur Erklärung siehe Anhang A 1.

Das Thema Denkhaltung und Denkrichtungen wird mit der Definition der Begriffe konvergentes, also logisches Denken, das überlegt in systematischen Schritten verläuft und divergentes Denken, das ein freies, ungeordnetes und phantastisches Denken, das nicht logisch nachvollziehbar ist, eingeleitet (vgl. Linneweh 1984).

Referiert wird über Aufgaben- und Problemlösungen, die von der "Denkhaltung" abhängig sind. Zur Erklärung werden verschiedene Autoren zitiert und ihre Aussagen mit entsprechenden visuellen Hilfsmittel unterstützt.

Genetische Anlagen, Erfahrungen, Expertisen, Einstellungen zu Problemen, Werte und Normen, Gruppenzwänge etc. haben das individuelle Denkmuster geprägt. Diese Musterbildung kann zu

- eingeschränkter Wahrnehmung
- begrenztem Aufmerksamkeitsbereich
- Neigung zu polarisierenden Standpunkten

und somit zu blockiertem Denken führen (vgl. Langer 1991; Czichos 1993).

Die Erkenntnis, dass sich bei einem kreativem Problemlösungsprozeß alle Merkmale aufeinander beziehen und erst durch Integration an Bedeutung gewinnen, soll den Teilnehmern vermittelt werden (vgl. Preiser 1976; Hussy 1993 u. a.).⁹ Diese Merkmale und Fähigkeiten sind also Voraussetzung für erfolgreiche Problemlöser. Das gemeinsame und stark ausgeprägte Vorkommen aller Eigenschaften und Fähigkeiten kommt äußerst selten vor. Es wird immer wieder betont, dass die Merkmale, Fähigkeiten und Verhaltensweisen kreativer Menschen anlage-, umwelt- und erziehungsbedingt und mehr oder weniger stark ausgeprägt sind. Sie können aber bis zu einem gewissen Grade angeregt und erlernt werden.

Nach Linneweh (1984) sind Kreativität und Problemlösen daher nicht zu trennen, sie sind gleiche Aspekte eines innovativen Prozesses.

Problemlösebeispiele werden als Übungen bzw. Tests zur Kreativitätsförderung eingesetzt; sie bieten die Möglichkeit, die Theoriephase durch praktisches Arbeiten wirkungsvoller und lebhafter zu gestalten. Typische Aufgaben sind z.B. die

⁹ Merkmale kreativer Persönlichkeiten siehe Kap. 3.1.

- "Neun-Punkte-Aufgabe" - Übung: Zweifel an den Voraussetzungen
- "Tauendenaufgabe" (vgl. Maier 1963) - Übung: Problemdefinition
- "Sternförmige-Baumaufgabe" - Übung: Problem und Problemlösen
- "Quadrat-Aufgabe" - Übung: Entwicklung von Alternativen
- "6 Streichhölzer und 4 Dreiecke - Aufgabe" - Übung: Auflösung von Denkmustern (vgl. Franke 1980 u.a.).

Mit Hilfe dieser Übungsaufgaben können die für die Kreativität wichtigen Eigenschaften gesteigert werden. Auch wenn diese Übungsaufgaben teilweise einfach erscheinen, sollten sie nicht unterschätzt werden. Gezielt gefördert wird eine Steigerung

- der Vielseitigkeit
- der Beweglichkeit und der Originalität
- der Assoziationsfähigkeit und der Analogiebildung
- der Kombinationsfähigkeit
- und des Denkvermögens.

Diese Übungen beruhen darauf, dass die Teilnehmer zur Reflektion und Modifikation ihres eigenen Denkens und Handelns angeregt werden (Selbstreflektionstraining). Eine Gegenüberstellung der Denkkarten soll ihnen das "Denk-Spektrum" erweitern und darüber hinaus ihre Denkmuster aufzeigen.

Die nachfolgende Aufzählung der Denkkarten zeigt, dass verschiedene Autoren mehr als nur eine "Wirkungsweise des Verstandes" sehen. So stellt de Bono (1992) "laterales" und "vertikales" Denken gegenüber; Gerken (1993) kommentiert drei Arten des Denkens, "logisches", "laterales" und "expansives" Denken; Czichos (1993) unterscheidet zwischen "lateralem", "konzeptionellem", "vernetztem" und "intuitivem" Denken und Langer (1991) sieht die Unterscheidung in der "Gedankenlosigkeit" und im "aktiven Denken". Statt dem gewohnten logischen, geradlinigen, wissenschaft-analytischen Denken wird empfohlen, folgende Denkkarten zu lernen und zu pflegen:

- vernetzt - was und wer beeinflusst was und wen in welcher Richtung;
- lateral - unterschiedliche Sichtweisen und Standpunkte einnehmen, das Ziel aus den Augen verlieren; "sich gehen lassen";
- konzeptuell - Teilinformationen zu globalen Konzepten zusammenfügen, ohne alle Details zu kennen oder zu haben;

- intuitiv - sich auf die Gefühle verlassen.

Den Seminarbesuchern soll aber auch eine kritische Haltung gegenüber den o.g. verschiedenen Denkartarten vermittelt werden. So hält Gerken (1993) die ganzheitlichen oder vernetzten Denk-Konzepte für bedenklich. Vernetztes Denken sieht Gerken (ebd.) als eine Perfektion des logischen Denkens, das gekennzeichnet ist durch die Gleichsetzung von Intention mit Selektion. Es ist demnach linear und rational gezielt - "Ich weiß, wonach ich suche".

Auch das von de Bono (1992) und anderen propagierte laterale Denken ist nach Gerken (1993), trotz seiner Vorteile für die Kreativität, nicht in der Lage, mit der "evolutionären Rationalität der Konsumenten" mitzugehen. Es ist ein typisches Denken für "Intuitions-Planung", so wie das logische ein typisches Denken für "Strategie-Planung" ist. Das laterale Denken folgt der Formel: Intention gleich Zufall. Es wird als lateral bezeichnet, weil es ungezielt und experimentell vorgeht - "Ich suche, aber erst wenn ich gefunden habe, weiß ich, wonach ich gesucht habe" (de Bono 1992).

Das von Gerken (1993) propagierte "expansive" Denken ist chaotisch gezielt und "kooperiert mit Werdendem" (= noch nicht). Ein Modell von bewusster und methodischer Erfindung von neuem Bewusstsein. Dieses Denken folgt der Formel Intention gleich Evolution. Es ist ein Denken in parallelen Findungen und Erfindungen, ideal für die "Planung von Komplexität (Trial-Planung)" - "Man kann nur das sehen, was man zuvor erfunden hat".

Die Gemeinsamkeiten der oben aufgeführten Denkartarten sind die daraus resultierenden Denkstrategien mit dem Ziel "anders Denken zu lernen":

1. Entwicklung von neuen Ideen
2. Verhinderung von Wertungen
3. Verhinderung von scharfen Trennungen und Polarisierungen
4. Auflösung von verfestigten Denkmustern
5. Abbau von Denkblockaden.

Folgende Techniken werden visualisiert und bieten die formale Gelegenheit zum Üben des "anders Denkens":

- Alternative Problemformulierungen generieren und benutzen

- In der Fragestellung Begriffe austauschen oder völlig neue Begriffe einführen
- Zweifel an den meist traditionell übernommenen und nicht unbedingt gültigen und beweisbaren Voraussetzungen bzw. Annahmen, die hinter einem Problem stehen, entwickeln
- Das Problem selbst völlig in Frage stellen
- Herausfinden der Leitidee, des Denkmusters hinter einer Information (de Bono 1992)
- In Szenarien unter der Annahme "als ob" denken und diskutieren: "Nehmen wir einmal an, das ist machbar; wie würde das dann aussehen können?"

Vor der Mittagspause werden die vier Denkprinzipien erläutert, auf denen heute die wichtigsten Kreativitätstechniken basieren:

- Abstraktion - um eine eindeutige und systematische Problemdefinition zu erreichen,
- Zerkleinerung bzw. Analyse - um eine systematische Strukturierung und Hypothesenbildung zu ermöglichen - z.B. Morphologie,
- Anknüpfung bzw. Assoziation - um möglichst viele verwertbare Ideen durch freie Gedankenspiele zu produzieren - z.B. Brainstorming,
- Verfremdung bzw. Analogie (Bildhaftigkeit) - um aus Problemlösungen zu lernen, die in anderen Bereichen liegen, jedoch ähnliche Strukturen aufweisen - Synektik (vgl. Linneweh 1984).

Die Techniken Abstraktion und Analyse werden als systematisch-logische Verfahren bezeichnet und beinhalten logisch-kombinative Denkprozesse; als intuitiv-kreative Techniken gelten Assoziation und Analogie, die unbewusst spontane Eingebungen aufweisen.

Neben den Denkprinzipien sind Fragen ein wichtiger Bestandteil von Kreativitätstechniken. Die Frageformulierung (sog. "W-Fragen") hat auf eine erfolgreiche Problemkonkretisierung und damit zur Ideenfindung einen wesentlichen Einfluss (vgl. Osbornsche Checkliste, 1963).¹⁰ Die Art und Form der Fragestellung können die Ergebnisse der Ideenfindung außerordentlich beeinflussen.

¹⁰ "W-Fragen": Was haben wir? Wie soll es sein? Was haben wir nicht? Warum ist das so? Welche Möglichkeiten? Wie kann ich erreichen dass...? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein?

Nach einer Pause erfolgt die Phase der Problemsammlung aus dem (Berufs)-Alltag der Seminarteilnehmer, quasi ein Problempool. Die genannten Probleme werden auf Moderationskarten festgehalten und anschließend in Problembereiche gruppiert, um sie den unterschiedlichen Kreativmethoden zuzuordnen. Die Fragestellung, welche Methode eignet sich für welches Problem, erfordert hohe Praxis- bzw. Trainingserfahrung.

Die Teilnehmer werden in kleine Arbeitsgruppen eingeteilt und es wird z.B. die Methode "635", eine Art Brainwriting, durchgeführt.¹¹ Aufgabenstellungen wie z.B. "Wie kann erreicht werden, dass unter der Bedingung von "trockenem" Unterrichtsstoff effektive Lernmethoden entwickelt werden?" etc. können mit dieser Technik gelöst werden. Diese Methode ist ein Einsteiger, um den Nutzen der Kreativmethoden erfahrbar zu machen.

Zum Abschluss des ersten Tages werden die Ergebnisse der Kleingruppen gegenseitig präsentiert und anschließend miteinander die Arbeitsweise/Befindlichkeit des „Tages“ reflektiert.

Abb. 3: Seminarplan Kreativitätstraining 2. Tag

ZEIT	INHALT	METHODEN/METHODEN	LERNZIEL
9.00 – 9.30	Bilanz, Fragen und Anmerkungen zum 1. Tag	Plenum, Diskussion	Vortrag reflektieren
9.30 – 10.30	Das kreative Planungsmodell: Problemanalyse Ideenfindungsphase Bewertungsphase Realisierungsphase	Vortrag, Leittext, Folien	Bedeutung des Modells bzw. der Phasen erkennen, allgemeine Übersicht
	Pause		
10.45 –	Methode: Perspektivenerweiterung vorstellen	Lehrgespräch,	Bedeutung und Anwendung der Technik, un-

¹¹ Methode „635“: zur Erklärung siehe Anhang A 2.

12.45	Problemsammlung Kleingruppenarbeit Präsentation der Ergebnisse	Plakat, Zeichnung Plenum, FC	terschiedliche Sichtweisen der Teilnehmer herausarbeiten und als Bereicherung für Lösungsmöglichkeiten erkennen
12.45 – 13.15	Problem-Checkliste	Vortrag, Folien	
Paus e			
14.15 – 16.45	Einführung in die Methode: Synektik	Lehrgespräch, Vortrag, Übung, Plenum	Bedeutung und Anwendung der Technik, gewohnte Denkbahnen verlassen, einmalige bzw. innovative Problemlösungen, Verstärkung der Kommunikations- und Selbstorganisationsfähigkeit, Präsentieren lernen
16.45 – 17.15	Schlusswort, Abschied, Ausblick	Plenum, Blitzlicht	Tag reflektieren

Der zweite Seminartag beginnt mit einer kurzen Reflektion über das Erlernte des ersten Tages. Offene Fragen können miteinander geklärt werden.

Der Ablauf kann hier entsprechend dem Interesse der Teilnehmer variiert werden. So können am zweiten Tag sowohl ausschließlich kreative Methoden als auch eine weitere theoretische Beschäftigung mit dem Thema vorgestellt werden.

Im folgenden wird das kreative Planungsmodell bzw. der kreative Prozess beschrieben.

Hussy (1993, S. 82) hat verschiedene definitorische Bestandteile von Denk- und Problemlöseprozessen herausgearbeitet. Sie sind:

- zielgerichtet,

- nicht allein auf das Entdecken und Erkennen von Reizen beschränkt,
- nicht allein auf das Speichern und Abrufen von Informationen im bzw. aus dem Gedächtnis ausgerichtet,
- und sie erfordern das In-Beziehung-Setzen von Informationen.

Demnach stellt Problemlösen die (Neu)Verknüpfung von Informationen dar. Die Notwendigkeit der (Neu)Verknüpfung resultiert aus der "Ist (Problem) - Soll (Lösung) - Diskrepanz". Dieser Ablauf ist in der Literatur (vgl. Preiser 1976, Linneweh 1984, Guntern 1991 u.a.) als kreativer Prozeß beschrieben worden:

1. Logische Phase (Problemanalyse) - Problemerkennung, -identifizierung, -formulierung, auch -neuformulierung, Informationssammlung und erste Lösungsversuche
2. Intuitive Phase (Ideenfindungsphase) - Entfernung, Verfremdung oder Verneinung zum Problem, Verlagerung in das Unterbewußtsein, in dem sich die Analyse und die Suche nach der Lösung vollziehen
3. Kritische Phase (Bewertungsphase) - die Ideen werden auf ihre Brauchbarkeit und Realisierbarkeit überprüft.

Dieses Phasenmodell wird den Teilnehmern als eine Art "Übersicht" präsentiert. Es berücksichtigt die Schlussfolgerung von Weisberg (1989) über die intuitive Phase, zu der er feststellt, dass bei einer sorgfältigen Analyse nur wenig stichhaltige Belege für unbewusste Prozesse beim Problemlösen zu finden sind.

Die erste angewendete Kreativitätstechnik des zweiten Seminartages ist der Perspektivenwechsel.¹² Mit dieser Technik kann z.B. das Problem "Wie kann erreicht werden, dass das kreative Potential (Problemlösefähigkeit,) des Individuums für den Betrieb gesteigert wird"? gelöst werden.

Die einzelnen Positionen könnten sein:

Position 1: Wie würde das Unternehmen/Organisation das Problem lösen?

¹² Perspektivenerweiterung: zur Erklärung siehe Anhang A 3.

Position 2: Wie würde der Vorgesetzte das Problem lösen?

Position 3: Wie würden die Arbeitskollegen das Problem lösen?

Position 4: Wie würden die Personalabteilung das Problem lösen?

Position 5: Wie würde man selbst das Problem lösen?

Diese Methode eignet sich besonders, um über verschiedene Perspektiven auch differenziertere Sichtweisen zu erhalten.

Sofern vor der Pause noch genügend Zeit bleibt, könnten die in den Seminarunterlagen vorhandenen Problemchecklisten noch besprochen werden.

Am Nachmittag wird dann in die Analogiemethode Synektik eingeführt.¹³ Diese ist sehr zeitaufwendig, bietet aber die Gelegenheit für originelle, neue Problemlösungen.

Ein Beispiel für die klassische Synektik-Methode ist:

Konkrete Problemformulierung:

"Wie können wir wieder ein gutes Arbeitsklima in der Abteilung aufbauen?"

¹³ Synektik: zur Erklärung siehe Anhang A 4.