

Je nach Komplexität eines Projektes sind oft neue Wege zu beschreiten und kreative Lösungen gefragt. Ein wichtiger Faktor ist dabei das Projektteam, das unter Berücksichtigung einiger Grundsätze schneller zu kreativen und erfolgreichen Lösungen finden kann.

Techniken zu neuen Wegen

Kreativität im Projektmanagement

Chris Brügger
Jiri Scherer

Den folgenden drei Grundsätzen sollte nachgelebt werden:

- Richtige Teamzusammensetzung und Zielvorgaben
- Projektaufgabe muss eine Herausforderung sein
- Anwendung gezielter Methoden, die kreatives Denken auslösen

Warum Kreativität?

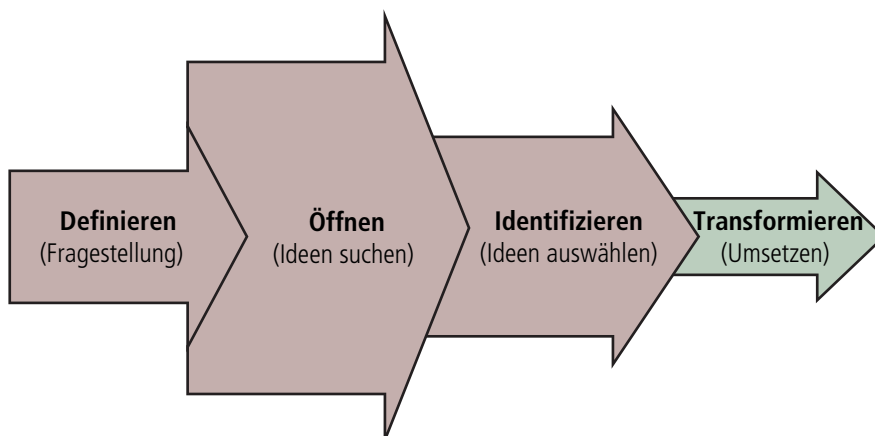
Meist ist Kreativität gefragt, wenn es gilt, ein Problem zu lösen. Dabei verlässt man festgefahrene Denkstrukturen und vorgefasste Meinungen, um zu unkonventionellen, nützlichen und schliesslich

erfolgsbringenden Lösungsansätzen zu gelangen. Kurz: Kreativität ist der Input, Innovation der Output oder die Umsetzung einer kreativen Idee. Kreativität als Denkfähigkeit besitzt jeder Mensch. Bei einigen ist sie etwas stärker angelegt als bei anderen. Denken unterscheidet sich nicht von anderen Fähigkeiten oder Hobbys. Denken kann trainiert werden wie etwa das Erlernen einer Fremdsprache. Ein gutes Beispiel auch im Sport: Durch Training lässt sich unsere Leistung steigern. Nun gibt es Menschen, die eine bessere körperliche Konstitution mitbringen als andere. Man kann jedoch die kreative Denkfähigkeit als Hilfsmittel (z.B. Rollschuhe) betrachten, um den 1000-Meter-Lauf schneller zurückzulegen.

Teamzusammensetzung

Das Auslösen von neuen Ansätzen und kreativen Lösungen hängt wesentlich von der Zusammensetzung des Projektteams ab. Kreativität im Team kann gezielt gefördert werden. Die Kombination von Teammitgliedern unterschiedlicher Fachrichtungen wirkt anregend, kombiniert Wissen und mögliche Strategien. Das kreative Potenzial des Einzelnen wird im Team gefördert. Es gibt zwei «Denkweisen», die eher gefühlsbetonte, emotionale sowie die rationale, analytische. Für optimale Lösungsvorschläge sollten beide kombiniert werden. Daher ist eine gemischte Teamzusammensetzung im Projekt zu empfehlen.

Der «Do-It»- Prozess



◀ Der «Do-It»-Prozess ist intuitiv logisch aufgebaut: Auf die Problemstellung folgen die Lösungssuche, die Entscheidung und schliesslich die Umsetzung.

Eine wichtige Rolle kommt auch dem Moderator zu. In Konfliktsituationen muss er sicherstellen, dass Verhaltensregeln, Zeitvorgaben und Ziele eingehalten werden. Da die zeitliche Verfügbarkeit der Teilnehmer in der Praxis oft eingeschränkt ist, können einzelne Mitarbeiter auch nur punktuell für Fragestellungen einbezogen werden. Die Moderation durch einen qualifizierten externen Moderator ist ebenfalls zu empfehlen. Damit wird ein neutraler Standpunkt gewährleistet und das Projektteam kann sich ohne Vorbehalte äussern.

Projektaufgabe

Es sind verschiedene Faktoren, die darüber entscheiden, ob ein Team die Projektaufgabe motiviert angeht oder aber nur wenig Engagement aufbringt. Allein die Tatsache, ob die Aufgabe mit Fleiss gelöst werden kann oder eine intellektuelle Herausforderung darstellt, kann darüber entscheiden. Es muss ein goldener Mittelweg gefunden werden, um das kreative Potenzial der Teammitglieder voll zu entfalten, das heisst: Die Komplexität der Aufgabenstellung sollte weder zu schwierig noch zu einfach sein.

Sind die Teilnehmer motiviert, ist der kreative Lösungsansatz auch grösser. Nicht zu vergessen ist der Nutzen der Problemlösung. Von welcher Tragweite ist er? Je grösser die Sichtbarkeit des Ergebnisses, desto grösser das Engagement des Teams.

Kreativitätsbarrieren

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Projektteams ist das betriebliche Umfeld. Hier einige Faktoren, die auf die Projektteilnehmer entmutigend wirken können, um Ideen zu entwickeln:

- Das Betriebsklima ist eher negativ geprägt; Neuem wird mit Skepsis begegnet, für Innovationen fehlt der Wille.
- Mangelnde Ressourcen: Es fehlt an finanziellen Mitteln und Mitarbeitern, die Ideen entwickeln, Lösungen erarbeiten und diese umsetzen.

- Zeitmangel: Der Zeitrahmen erlaubt keine realistische Umsetzung von Vorschlägen.

- Kreatives, innovatives Denken wird vom Management weder gefördert noch gefordert und neue Herausforderungen müssen ohne Mehraufwand bewältigt werden.

Das kreative Denken und ein proaktives Handeln werden unter diesen Umständen stark eingeschränkt und resultieren meistens in einem passiven Verhalten der Mitarbeiter. Sind die genannten Faktoren jedoch positiv geprägt, so trägt dies entscheidend zum Erfolg des Projektes bei und die Firma wird als innovativ und zukunftsorientiert wahrgenommen, was wiederum dem Image förderlich ist.

Definieren

In der Praxis hat sich gezeigt, dass in dieser Phase meistens die grösste Herausforderung liegt. Was wollen wir, wo suchen wir nach neuen Lösungen? Die Definition der Fragestellung ist entscheidend für den Erfolg der Projektaufgabe. Sie sollte klar, kurz und verständlich formuliert werden. Nur wenn das Problem verstanden ist, können Lösungen dazu gesucht werden. Die Fragestellung muss vom Projektteam gemeinsam erarbeitet werden.

Öffnen

Die kreative Phase der Ideenfindung hat zum Ziel, vorerst möglichst viele Lösungsansätze zur Aufgabenstellung zu finden. Kriterien wie zum Beispiel die Realisierbarkeit der Idee stehen nicht im Zentrum. Je nach Fragestellung werden verschiedene Kreativitätstechniken angewendet.

Identifizieren

Der Ideenauswahl liegen die festgelegten Kriterien zu Grunde und werden nach diesen nun reduziert, verdichtet und bewertet. Die Lösungen mit den

besten Aussichten auf eine erfolgreiche Umsetzung werden mit bewährten Bewertungsmethoden ausgefiltert.

Umsetzung

Auch diese Phase bietet im Praxisalltag Herausforderungen. Aus gefundenen Lösungen zur Projektaufgabe ergeben sich oft Folgeaufgaben, die zu bearbeiten sind. Ein neuer Zyklus beginnt und die weiterführenden Aufgaben können wiederum mit derselben Methodik, parallel zur ursprünglichen Projektaufgabe bearbeitet werden.

Kreativitätstechniken

Zum effizienten Generieren von Ideen und Finden von Lösungsansätzen nutzen wir diverse Kreativitätstechniken. Je nach Fragestellung und Projektteamzusammensetzung kommen verschiedene Kreativitätstechniken zum Einsatz. Wir unterscheiden zwischen intuitiv chaotischen und systematisch strukturierten Methoden. Die meisten Techniken können in der Gruppe angewendet werden, was dem Erreichen maximaler kreativer Resultate weiter förderlich ist.

Es gibt eine Vielzahl von Kreativitätstechniken, die bekannteste davon ist wohl die von Alex F. Osborn (US Autor und Werber) erfundene Technik des Brainstorming (intuitiv/chaotisch). Von ihm stammen auch die folgenden vier Grundregeln:

1. Übe keine Kritik!
2. Je mehr Ideen, desto besser!
3. Ergänze und verbessere bereits vorhandene Ideen!
4. Je ungewöhnlicher die Idee, desto besser!

Die Reizwort-Analyse

Eine weitere, weniger bekannte Methode ist die Reizwort-Analyse (Random Input), eine frei-assoziative Methode. Sie ist sehr effizient und funktioniert so:

- Schriftlich formulieren, wozu man eine Idee sucht. Zum Beispiel: «Wie er-

Das Auslösen von neuen Ansätzen und kreativen Lösungen hängt stark von der Zusammensetzung des Projektteams ab.



reicht unsere Gäste-Geburtstagskarte maximale Aufmerksamkeit?»

- Nach dem Zufallsprinzip ein Hauptwort aus einem Lexikon, einer Zeitung oder einem Buch auswählen.
- Vier bis sechs charakteristische Merkmale des zufällig gewählten Begriffs aufschreiben. Wenn der Zufallsbegriff zum Beispiel «Benzin» war, dann könnten diese so lauten: Explosiv, Energiespendend, geruchvoll, flüssig usw.
- Nun wird versucht, zwischen dem Thema Geburtstagskarte und jedem Merkmal Verbindungen herzustellen. Welche Ideen fallen uns zu den einzelnen Merkmalen ein? Was fällt uns zu «explosiv», «energiespendend», «geruchvoll» ein?
 - Eine Tischbombe, die Geburtstagswünsche ausspuckt, wenn sie explodiert?
 - Eine Geburtstagskarte, die je nach Saison duftet und harmonische Gefühle versprüht?
 - Eine Karte in Form eines Kühl- oder Wärmebeutels?
- Diesen Vorgang nun mit einem oder zwei anderen Zufallswörtern wiederholen. Acht bis zehn Minuten sollten für ein Zufallswort ausreichend sein.

Von alten Mustern lösen

Es ist auf den ersten Blick schwer vorstellbar, dass ein Zufallsbegriff nützlich sein kann, wenn wir nach neuen Ideen suchen. Unser menschliches Denken kann mit einem Fluss verglichen werden, der sich mit den Jahren immer tiefer in sein Flussbett frisst. Es fällt uns deshalb schwer, in ein neues Flussbett bzw. in einen Querfluss zu gelangen. Diese Technik kann uns helfen, wenn wir uns von alten Denkmustern lösen wollen. Dank den Zufallsbegriffen können wir unserem Denken eine neue Richtung geben. Die Reizwortanalyse eignet sich vor allem, wenn es darum geht, schnell neue Ideen zu finden, wenn zu einem Thema völlig neue Überlegungen nötig sind oder wenn neue Produkte

oder Dienstleistungen entwickelt werden sollen.

Vor- und Nachteile der Technik Reizwort-Analyse:

- + Eingeschliffene Denkstrukturen werden verlassen.
- + Die Technik ist besonders effektiv, wenn zu einem Thema komplett neue Ideen gesucht werden.
- + Die Methode macht Spass, da wirklich neue und überraschende Ideen gefunden werden.
- Eine strikte Führung durch einen geübten Moderator ist notwendig.
- Teilnehmende sind oft skeptisch und glauben nicht, dass die Technik wirklich funktioniert.

Die Brainwriting-Methode

Eine bekanntere und noch einfachere Kreativitätstechnik (intuitiv/chaotisch), die sich als Einstieg in die Projektaufgabe eignet, ist die Methode des Brainwriting (6-3-5-Technik). Dabei handelt es sich um eine verbesserte Variante des Brainstorming. Der Unterschied besteht darin, dass während eines Brainwriting nicht gesprochen wird. Die Technik wird auch 6-3-5 genannt, weil in der ursprünglichen Form sechs Teilnehmende jeweils drei Blätter erhielten und jedes Blatt fünfmal den Besitzer wechselte.

Das Vorgehen:

1. Die Problemstellung ist gut sichtbar auf dem Flipchart aufgeschrieben.
2. Jedes Mitglied des Projektteams bekommt drei Blätter mit je 6 Feldern pro Blatt.
3. Jede Person schreibt in das erste Feld pro Blatt jeweils eine Idee und reicht die Blätter im Uhrzeigersinn dem Nächsten in der Runde weiter.
4. Der Nachbar liest die bereits aufgeschriebenen Ideen und lässt sich davon inspirieren, um die Idee möglichst weiterzuentwickeln und darauf aufzubauen. Dieser Vorgang wird fünf Mal wiederholt, bis alle Kästchen auf den Blättern ausgefüllt sind.

5. Die Blätter werden anschliessend eingesammelt, gemischt und wieder verteilt. Das Mischen der Blätter hat den Vorteil, dass am Schluss keiner weiss, wer welche Idee aufgeschrieben hat. Denn oft wird die Qualität einer Idee am Ideengeber oder der Ideengeberin gemessen.
6. Die Blätter werden nach dem Mischen wieder verteilt und die Teilnehmenden machen eine erste Grobauswahl. Jeder Teilnehmende schreibt die Ideen auf Moderationskärtchen auf, die am besten gefallen. Das Ziel ist, dass jede Person etwa 2 bis 5 Ideen herausgeschrieben hat.
7. Die Ideen werden nun im Plenum gesammelt und präsentiert. Jeder Teilnehmende heftet «seine» Ideen an eine Pin- oder Packpapierwand und erläutert, was damit gemeint ist.

Vor- und Nachteile der Brainwriting-Technik:

- + Die Technik ist sehr effizient. Bei sechs Teilnehmenden im Projektteam entstehen innert 10 Minuten 108 Ideen.
 - + Ein Brainwriting kann man auch virtuell durchführen. Die Vorlage wird auf einen Server gestellt und den Projektmitgliedern zugestellt. Jeder im Team ist nun aufgefordert, seine Ideen direkt in das Dokument zu schreiben.
 - + Die Idee wird von der Person getrennt. Bei mehreren Teilnehmenden ist es oft nur schwer nachvollziehbar, wer welche Ideen generiert hat.
 - + Die Technik ist sehr einfach und kann nach einer kurzen Einführung gleich angewandt werden.
 - + Introvertierte Personen können sich gleich stark einbringen wie extrovertierte. Man schämt sich nicht bei der Ideenpräsentation, da die Ideen aus der Gruppe präsentiert werden und nicht die eigene.
- Die Technik nutzt sich relativ rasch ab und ist nicht sehr kreativ.

Prinzipien

Wenn Kreativitätstechniken eingesetzt werden, ist darauf zu achten, dass die

Phasen der Ideenfindung und der Ideenauswahl/-bewertung strikt getrennt werden. In der Phase der Ideenfindung werden meist Ideen, die bereits bestehen, hervorgebracht. Nach dieser Abladephase liegt es am Moderator, das Projektteam bei der Stange zu halten, damit die Ideengenerierung nicht da aufhört. Erst das Überwinden der Abladephase führt normalerweise zu neuen Ideenansätzen und einem Gedankensprung.


Auswahl und Bewertung

Durch Einsatz von Kreativitätstechniken wird im Projektteam eine Vielzahl an Ideen generiert. Im Anschluss an diesen Prozess ist es nun wichtig, die Ideenauswahl sowie die Bewertung vorzunehmen. Dies sollte immer direkt oder relativ kurzfristig nach der Ideengenerierung passieren. Eine bewährte Methode zur Bewertung ist die Punktevergabe. Jeder Teilnehmende erhält eine Anzahl Punkte, wobei die Anzahl Punkte knapp zu halten sind (etwa 10 Prozent der Ideen als Punkte). Vorgängig kann man die Ideen auch nach den zwei Oberkriterien «Neu» und «Bekannt» ordnen. Dies verhindert, dass neuartige Ideen «übersehen» werden und vom Projektteam nicht vor schnell verworfen werden.

Nach der Auswahl der drei persönlichen Favoriten wird ausgewertet, welche Ideen am meisten Punkte erzielt haben. Diese werden dann weiterverfolgt. Dieses Vorgehen hat sich in der Praxis erfolgreich bewährt und führt auch schnell zu einem Fokus über die Meinung im Projektteam. Ideen, die den gesetzten Kriterien bei der Auswertung nicht standhalten, werden sofort aussortiert und nicht weiterverfolgt. Für die Ideen, die weiterverfolgt werden, sollte das weitere Vorgehen dann unmittelbar festgelegt werden.

Der Kreativ-Workshop

Die Durchführung eines Kreativ-Workshops empfiehlt sich, wenn die Aufgabenstellung im Projekt komplex, die Zielrichtung und Fragestellung jedoch klar ist. Ein Workshop kann ein bis zwei Tage

dauern. Mehr ist nicht zu empfehlen, da von den Teilnehmenden viel abverlangt wird und die Motivation ab einem gewissen Zeitpunkt erschöpft ist. Je nach Fragestellung werden während dieser Zeit verschiedene Kreativitätstechniken angewandt. Wie bereits erwähnt ist der Einbezug eines externen Moderators zu prüfen. Die Workshop-Details müssen den Teilnehmenden im Projektteam früh genug kommuniziert werden und ein strukturierter Ablauf trägt zum guten Gelingen bei. Nicht zu unterschätzen ist die Tatsache, dass eine Durchführung weg vom Arbeitsplatz oft einen zusätzlichen Kreativitätsschub im Team auslöst. 

Seminar

Die Autoren führen regelmässig Seminare zum Thema «Kreatives Denken» durch. Vom 5. bis 7. September 2007 finden überdies die «Creative Thinking Days» im Gottlieb Duttweiler Institut (GDI) statt. Anmeldung und weitere Informationen bei der Stiftung BWI – Management Weiterbildung. www.bwi.ch

Kontakt

Chris Brügger

Innovationsmoderator und Trainer BWI



Denkmotor GmbH
Militärstrasse 90
8004 Zürich
Tel. 044 450 28 28
chris.bruegger@denkmotor.com
www.denkmotor.ch

Jiri Scherer

Innovationsmoderator und Trainer BWI



Denkmotor GmbH
Militärstrasse 90
8004 Zürich
Tel. 044 450 28 28
jiri.scherer@denkmotor.com
www.denkmotor.ch