

2 Ideen managen im Kreativprozess

2.1 Von der Idee zur Innovation

Die Wachstumsspirale[®] in sieben Phasen durchlaufen

Wie gestaltet sich nun der Weg von der Aufgabenstellung bis hin zur erfolgreichen Umsetzung der Lösungsansätze? Was passiert zwischen der ersten aufkeimenden Idee und der vollendeten Realisierung, die dann als Innovation wirken kann? Welche Phasen werden dabei im Einzelnen durchlaufen? Nachfolgend lernen Sie den von uns entwickelten Beratungsansatz „Die Wachstumsspirale[®]“ kennen, welche den Weg von der Idee zur Innovation beschreibt. Mit dieser Navigation durch sieben Phasen des kreativen Problemlösungsprozesses gelingt es, Ideen systematisch zu managen.

Der Ansatz der strukturierten Kreativität basiert auf der synergetischen Wechselwirkung von konvergentem und divergentem Denkstil. Der lateinische Wortstamm „vergo“, der die Wurzel von konvergent und divergent ist, bedeutet „sich winden“ oder „ranken“. Aus dem Wechsel von „Hin-Ranken“ (konvergent) oder „Weg-Ranken“ (divergent) der Gedanken entstehen so Ideen, die dann zu Innovationen werden können. Dies geschieht im Laufe eines Kreativprozesses. Jeder Denkstil, sowohl der konvergente als auch der divergente, ist jeweils für spezielle Einsatzfelder bestens geeignet. In anderen Einsatzfeldern wiederum liefert er keine optimalen Resultate. Diese Erkenntnis haben wir übertragen auf den gesamten *kreativen Problemlösungsprozess*, in dem Ideen zu managen sind. Er umfasst nach unserer Definition sieben Phasen:

Kreative Unzufriedenheit (Phase I), Problemanalyse und Aufgabenformulierung (Phase II), Ideen-Findung (Phase III), Ideen-Auslese (Phase IV), Ideen-Realisierung (Phase V), Ideen-Überprüfung (Phase VI) und Erneute Kreative Unzufriedenheit (Phase VII).

Bei diesem Ansatz ist jeder Phase der jeweils geeignete Denkstil zugeordnet. Im Laufe der sieben Phasen wird deshalb ein mehrfacher Wechsel von konvergentem zu divergentem Denken und umgekehrt vollzogen. Dies ermöglicht es, die phasenbezogenen Herausforderungen zu bewältigen.

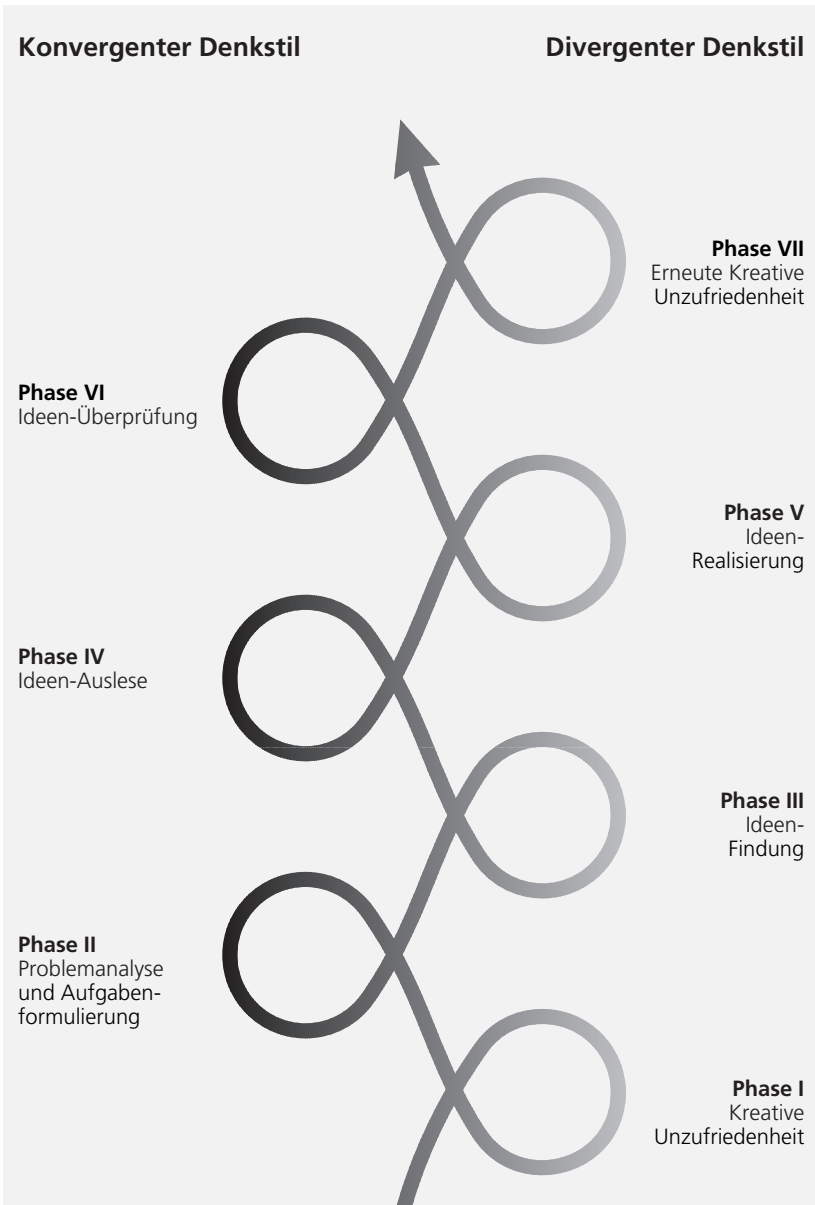


Abb. 2: Ideen managen – die Wachstumsspirale® nach Blumenschein und Ehlers

Die wie eine Serpentine von unten nach oben verlaufende Wachstumsspirale[®] führt durch sieben Phasen und umfasst den gesamten Prozess von dem ersten Aufkeimen einer Idee als *Kreative Unzufriedenheit* bis schließlich zur *Erneuten Kreativen Unzufriedenheit* als Antriebskraft für weiteres kreatives Wachstum.

Diese Entwicklung wird als Abfolge von Spiralen dargestellt, um das fließende Ineinanderübergehen der einzelnen Phasen innerhalb eines insgesamt lebendigen Prozesses zu unterstreichen. Wenn eine Idee zur Innovation geworden ist, dann haben alle Beteiligten die identifizierten Phasen in einer von der Entwicklungsdynamik der Gruppe und den vorhandenen Rahmenbedingungen geprägten Abfolge durchlaufen. Der Übergang von einer Phase zur anderen verläuft dabei nicht auf kürzester Distanz, nicht schnurstracks vom Start aus „rolltreppenartig“, sondern auf eine organisch organisierte Weise. Die Navigation durch den kreativen Problemlösungsprozess folgt der Spiralform und ist damit ähnlich zu beschreiben wie ein Lernprozess: Vom ersten Aufkeimen einer Idee bis hin zu ihrer Realisierung geht es ja ebenfalls um neue Gedanken und Erkenntnisse, um Erfahrungen und wiederholtes Verbessern der vorhergehend entwickelten Ansätze. Dabei setzen sich die an diesem Prozess beteiligten Menschen mit Veränderungen und neu entstandenem Wissen auseinander. Und dies funktioniert nicht reibungslos. Somit werden in jeder Phase der Wachstumsspirale[®] auch Höhen und Tiefen durchlaufen. Es ist ebenfalls möglich, dass man in einer Phase hängen bleibt und zunächst nicht auf die nächsthöhere Ebene kommt. Oder dass man in einer Phase mehrere Runden dreht. So kann manche Phase der Wachstumsspirale[®] zu einem mehrfachen Kreislauf werden. Dann gilt es, Frustration und Festgefahrensein zu überwinden. Der Impuls, dann doch auf die höhere Ebene der Wachstumsspirale[®] zu gelangen, entspringt der Energiequelle der *Strukturierten Kreativität*, das heißt dem gezielten Wechsel des Denkstiles und dem konsequenten Einsatz der passenden Techniken. Dies kann den jeweils benötigten Auftrieb geben, um die nächste Phase zu erreichen.

Die Wachstumsspirale[®] verdeutlicht, dass erfolgreich verwirklichte Ideen nur selten vom Himmel fallen, sondern dass sie sich mit dem passenden Methoden Know-how durchaus managen lassen. Diesen Ansatz der strukturierten Kreativität haben wir definiert aufgrund von Erkenntnissen aus Kreativitätsforschung, Lern- und Organisationspsychologie und

unseren eigenen Erfahrungen und Beobachtungen in Kreativprozessen. Die spiralförmige Visualisierung des kreativen Problemlösungsprozesses hat in Beratung und Seminaren häufig dazu geführt, dass sich einzelne Personen in Bezug auf ihren Umgang mit Ideen spontan wiedererkannt haben. Es wurde auch diagnostiziert, dass es in tagesgeschäftlicher Hektik zuweilen vorkommt, dass einzelne Phasen übersprungen werden. Ein typisches Beispiel dafür ist, von der Phase I direkt in die Phase III zu gehen, ohne die zu lösende Aufgabe exakt zu definieren. Oder dass man sich in mehreren Phasen gleichzeitig aufhält, beispielsweise in einem dauernden Wechsel zwischen der Phase III der Ideen-Findung und der Phase IV, der Ideen-Auslese. So vermischt sich die eher divergente Ideen-Entwicklung mit der eher konvergenten Ideen-Bewertung und dies führt zu Verzögerungen und Denkblockaden.

Wir möchten an dieser Stelle betonen, dass die Wachstumsspirale® und die damit von uns definierten Phasen des kreativen Problemlösungsprozesses nicht als starre lineare Abfolge von einzelnen Phasen verstanden werden soll. In der Realität kann sich, wie bereits beschrieben, auch eine individuell variable Abfolge ergeben, in der die Phasen durchlaufen werden.

Dabei treten realitätstypische Hindernisse auf: Manche Ideen haben es auf ihrem Weg zur Realisierung schwer, weil die am Kreativprozess Beteiligten beim Managen von Ideen übergangslos von der einen in die andere Phase springen. Viele kreative Ideen werden deshalb nur schleppend umgesetzt, weil der jeweils eingesetzte Denkstil nicht zur entsprechenden Phase passt. Teilweise besteht auch Unklarheit über die Eignung einer bestimmten Technik und ihrer Einsatzmöglichkeit. Oder es werden Techniken zu früh oder gar zu spät eingesetzt, wodurch ihre den Prozess unterstützende Wirkung verpufft. Dann ist nicht die Technik an sich falsch, sondern der Zeitpunkt ihres Einsatzes.

Die Wachstumsspirale® ist eine Orientierungshilfe, mit der es gelingt, beim Managen von Ideen Klarheit darüber zu gewinnen,

- wo man sich zurzeit innerhalb des kreativen Problemlösungsprozesses befindet und wohin man unterwegs ist,
- ob der aktuell eingesetzte Denkstil der passende ist,

- ob man sich aufgrund von Rahmenbedingungen, Termindruck und sonstiger Faktoren in mehreren Phasen gleichzeitig bewegt,
- welche Technik in der jeweiligen Phase unterstützend einsetzbar ist.

Die Navigation auf den Seiten 52 und 53 ermöglicht Ihnen einen schnellen Überblick über die Phasen und die passende Auswahl der aktuell benötigten Technik.

In den folgenden Kapiteln finden Sie zu den sieben Phasen jeweils eine detaillierte Beschreibung mit Hinweisen auf mögliche Hindernisse. Weiter bietet Ihnen das Kapitel praxisorientierte Techniken zur Bewältigung der phasenspezifischen Anforderungen mit Anwendungsbeispielen. Auf diese Weise soll Sie die Wachstumsspirale® begleiten und geleiten beim Navigieren durch Ihren Alltag voller kreativer Herausforderungen.