

# Kreativitätstechniken

## Beispiele Brainstorming, Brainwriting, Brainwalking

Kreativitätstechniken sind Arbeitsmethoden, die den Ablauf kreativer Prozesse stimulieren oder regeln. Sie beinhalten einzelne Arbeitsschritte im kreativen Prozess. Diese Regeln sollen anregen, jedoch kein einengendes Korsett bilden.

### Beschreibung

Kreativitätstechniken unterstützen die Entwicklung möglichst zahlreicher und unterschiedlicher Ideen. Sie dienen dazu, das Blickfeld zu erweitern. Dadurch helfen sie, die Lösungssuche nicht auf naheliegende Alternativen einzuengen. Eine wichtige Funktion von Kreativitätstechniken ist die Gestaltung der kreativen Arbeitssituation. Kreative Arbeitstechniken tragen zur Aktivierung und Motivierung bei. Sie sollen eine offene und vertrauensvolle Atmosphäre ermöglichen. Sie fördern den Abbau von Hemmungen und Konformitätsdruck. Sie nutzen die Chancen einer Kreativitätsförderung in der Gruppe. Kreativitätstechniken beinhalten also im Wesentlichen eine Realisierung wichtiger kreativitätsstimulierender Bedingungen.

### Rahmenbedingungen

Eine erfolgreiche Anwendung von Kreativitätstechniken setzt ein Mindestmaß an kreativitätsfördernden Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmalen voraus. Wichtiger noch ist aber ein Verständnis für kreative Prozesse. Wer den Sinn der Kreativitätstechniken und ihre Wirkungsweise durchschaut hat, kann sie auch in flexibler Weise modifizieren, umgestalten und erweitern. Jeder Versuch, Kreativitätstechniken als Erfolgsrezepte anzuwenden, ist zum Scheitern verurteilt, wenn die Regeln blind angewendet werden, ohne dass ein Verständnis für die innere Dynamik kreativer Prozesse vorhanden ist. Die kreativitätsfördernden Rahmenbedingungen müssen von allen Beteiligten innerlich akzeptiert werden. Ohne offene, vertrauensvolle Atmosphäre verkommt beispielsweise eine Technik wie das Brainstorming zu einem ineffektiven

Forum für Eitelkeiten und Selbstdarstellungen. Kreativitätstechniken werden meist in Gruppen angewandt. Ihre Prinzipien können aber auch für die individuelle Problembearbeitung genutzt werden.

## Fünf Prinzipien von Kreativitätstechniken

Die wichtigsten Techniken lassen sich auf fünf Prinzipien der Kreativitätsförderung zurückführen.

### *Freie Assoziation*

Es wird ermutigt, Einfälle frei und unzensiert zu äußern. Alle Gedächtnisinhalte und äußeren Eindrücke, die in irgendeiner Weise mit dem Thema assoziiert sind, werden in den Problemlöseprozess eingebracht - auch wenn auf den ersten Blick kein logischer Zusammenhang erkennbar ist. Die verschiedenen Ansätze und Ideenbruchstücke ermöglichen neue Kombinationen, Zuordnungen und gedankliche Strukturen.

### *Bildhaftigkeit*

Viele schöpferische Anregungen ergeben sich aus einem Rückgriff auf bildhaftes Denken, das nicht nur logisch und systematisch arbeitet. Diese Erkenntnis machen sich Methoden zunutze, die aus der Verknüpfung von willkürlich oder gezielt ausgesuchten Bildern mit einer Problemsituation neue Sichtweisen und originelle Lösungsansätze gewinnen.

### *Analogien*

Analogien sind Vorgänge, Tatbestände oder Bilder, die einem anderen Wirklichkeitsbereich als das aktuelle Problem entstammen, die aber eine dem Problem ähnliche Struktur aufweisen. Aus den Ähnlichkeiten und Unterschieden zwischen Problem und Analogie werden neue Lösungsansätze entwickelt.

### *Verfremdung und Zufallsanregung*

Zufällig gefundene oder zusammengestellte Begriffe werden mit dem Problem in Beziehung gesetzt. Aus deren Beschreibung, aus ihren Kombinationen oder aus weiterführenden Assoziationen werden Lösungsansätze gewonnen. Sinn dieser Techniken ist es, durch Verfremdungen und Zufallseffekte das Denken aus festgefahrenen Bahnen herauszulösen.

### *Systematische Variation*

Grundlegende Faktoren oder Elemente der Problemsituation oder bisheriger Lösungsansätze werden aus dem Zusammenhang gelöst und systematisch verändert. Dadurch wird die Vielfalt möglicher Lösungen erweitert.

## Brainstorming

“Brainstorming” ist eine bewährte Standardtechnik zur kreativen Ideenproduktion. Der Begriff lässt sich ins Deutsche mit “Ideenwirbel” oder “Gedankensturm” übertragen. Es handelt sich um eine Gruppenarbeitsmethode, die durch die Anregung spontaner Gedankenketten dazu beitragen soll, verkrustete Strukturen aufzubrechen und ungewöhnliche Lösungsalternativen zu entwickeln. Wichtig ist weiterhin, dass die Ideen sich gegenseitig anregen, dass auf der Basis bereits geäußerter Ideen neue entwickelt werden. Die beiden Hauptprinzipien des Brainstormings sind erstens, alle Einfälle zu äußern, die einem in den Sinn kommen, und zweitens während der Phase der Ideenproduktion keine Bewertung vorzunehmen und keine Kritik zuzulassen.

## Die Brainstorming-Regeln

Ein Brainstorming ist nur effektiv, wenn die folgenden Regeln beachtet werden. Andernfalls verkommt es zu einer wenig effektiven Diskussionsrunde.

- **Menge vor Qualität:** Äußern Sie jeden Einfall, der Ihnen durch den Kopf geht - auch wenn er noch so unsinnig erscheinen mag! Quantität bei der Ideenproduktion geht vor Qualität.
- **Keine Kritik:** Jede Kritik an den Ideen wird grundsätzlich ausgeschlossen. Vermeiden Sie “Killer-Phrasen”. Akzeptieren Sie jeden Vorschlag - auch wenn er unbrauchbar oder unrealistisch erscheinen mag!
- **Weiterführung:** Nutzen Sie alle Beiträge als Denkanstoß für weiterführende Ideen (“Das bringt mich auf die Idee,...”). Verändern Sie diese Ideen und kombinieren Sie sie mit anderen Einfällen!

Die folgenden zusätzlichen Regeln tragen zum Erfolg des Brainstormings bei:

- **Visualisierung:** Sorgen Sie dafür, dass alle Ideen in übersichtlicher Form für alle Beteiligten gut sichtbar sind (z. B. als Stichworte, Bilder oder Symbole am Flipchart).
- **Knappheit:** Äußern Sie Ihre Einfälle in Stichworten oder kurzen Sätzen. Vermeiden Sie nähere Erläuterungen und Detaildiskussionen!
- **Organisierter Unsinn:** Entwickeln Sie auch übersteigert, unsinnig oder verrückt erscheinende Ideen ohne Hemmungen!
- **Sich unterstützen:** Lassen Sie alle anderen ebenfalls zu Wort kommen! Alle sind gleichermaßen gefragt.

- **Vertrauensvolle, lockere Atmosphäre:** Tragen Sie zu einer entspannten, lockeren und fröhlichen Atmosphäre bei!

In 20 Minuten können mehr als 100 Ideen zustande kommen. Das Ergebnis ist eine Roh-Sammlung von Ideen, Lösungsansätzen, Problemen etc., die Sie in weiteren Arbeitsschritten ordnen, bewerten, ausdifferenzieren und ausarbeiten können. Selbst wenn nur 2% brauchbare und weiterführende Ideen dabei sein sollten, hat sich der Aufwand gelohnt.

### Grenzen, Risiken und Kritik

Brainstorming wird vielfach unkritisch als Universalmethode kreativer Problemlösung gefeiert. Es ist fast zu einem Mythos geworden. Jedoch konnte in vielen empirischen Untersuchungen seine Überlegenheit gegenüber konventionellen Problemlösemethoden nicht nachgewiesen werden.

Vielfach gibt es Reibungsverluste, Leerlauf und Doppelarbeiten, wenn zu viele Personen sich gleichzeitig mit einem Problem beschäftigen, das auch ein Einzelner lösen kann. Es kommt darauf an, Gruppen-Brainstorming bei solchen Themen einzusetzen, die jeden einzelnen überfordern würden und die ein Zusammentragen heterogener Gesichtspunkte und Einfälle erfordern.

Es gibt Themen, die sich sehr viel besser mit systematischen und analytischen Methoden lösen lassen. Wer Brainstorming effektiv einsetzen will, muss dies mit Fragestellungen tun, die für die Arbeitsform des Brainstorming geeignet sind.

In Gruppen besteht immer die Gefahr erhöhter Konformität, so dass die Ideen homogener werden können, als wenn Einzelpersonen unabhängig daran arbeiten. Aber ebenso ist die Möglichkeit der gegenseitigen Stimulation und Anregung unbestritten. Es kommt darauf an, die Brainstorming-Situation entsprechend zu gestalten.

## Modifiziertes Brainstorming

Die Gefahr der gegenseitigen Ablenkung und Blockierung einerseits, der Konformitätssteigerung andererseits kann durch folgende Modifikationen reduziert werden:

1. Die Teilnehmer werden aufgefordert, gezielt immer wieder neue Ansatzpunkte für die Problemlösung zu suchen und nicht nur die bereits angesprochenen Gedankengänge weiter zu entwickeln.
2. Während der ersten drei Minuten eines viertelstündigen Brainstormings arbeiten alle für sich und schreiben ihre spontanen Einfälle auf Moderationskärtchen.
3. Danach werden die Kärtchen deutlich sichtbar an eine Pinnwand geheftet, ebenso alle im weiteren Verlauf aufgeschriebenen Ideen.
4. Wer weiterhin Einfälle hat, kann diese unbeeinflusst von den anderen aufschreiben.
5. Wer gerade keine Idee hat, kann die bereits geschriebenen Kärtchen an der Pinnwand lesen und sich dadurch Anregungen für weitere Einfälle holen.

## Brainwriting

Brainwriting ist eine aus dem Brainstorming abgeleitete Technik zur Ideenfindung. Die Teilnehmer greifen dabei die schriftlich fixierten Ideen der anderen Teilnehmer auf und entwickeln dadurch eigene Einfälle. Die Einfälle werden stichwortartig auf vorbereitete Papierbogen oder Kärtchen geschrieben und in festgelegter Reihenfolge und nach vorgegebenem zeitlichen Rhythmus an die anderen Teilnehmer weitergegeben, welche die notierten Ideen ihrerseits schriftlich weiterführen oder ergänzen. Mündliche Äußerungen, Gespräche oder Diskussionen sind nicht vorgesehen. Kritik ist wie beim Brainstorming untersagt.

Diese Methode hat folgende Vorteile:

- Die Gruppe kann weitgehend selbständig arbeiten.
- Auf Steuerung durch einen formellen Gruppenleiter kann verzichtet werden.
- Es braucht kein Protokoll geführt zu werden.
- Jeder Urheber einer Idee ist eindeutig identifizierbar.
- Es kommt zur längerfristigen intensiven und wechselseitigen Anregung und Weiterentwicklung von Ideen.
- Das Brainwriting lässt sich auch anwenden, wenn die Gruppenmitglieder nicht gleichzeitig anwesend sind, sondern die Arbeitsblätter jeweils auf dem Postweg oder per E-mail erhalten.

Mögliche Nachteile: Die Spontaneität der Äußerungen geht zum Teil verloren, weil die Teilnehmer die Problematik zu lange überdenken, bevor sie einzelne Lösungsansätze schriftlich fixieren. Vage Ideen werden beim Brainwriting weniger aktiviert als beim Brainstorming.

## Brainwalking

Brainwalking wurde aus den Techniken Brainstorming und Brainwriting abgeleitet. Brainstorming ist dadurch gekennzeichnet, dass Teilnehmer einer Gruppensitzung - ohne jedes Reglement und bei Verzicht auf jede Art von Bewertung - alle Einfälle zu einem bestimmten Thema äußern, die ihnen in den Sinn kommen. Beim Brainwriting werden dagegen die Einfälle stichwortartig schriftlich an die anderen Teilnehmer weitergegeben, welche die notierten Ideen ihrerseits weiterführen oder ergänzen. Die Technik des Brainwalkings versucht, die Vorteile beider Techniken miteinander zu verbinden und gleichzeitig deren Nachteile zu vermeiden. Es gelten folgende Regeln:

- Mehrere Fragestellungen werden auf je ein Plakat geschrieben und an den Wänden aufgehängt. Diese Fragestellungen können thematisch zusammenhängen oder aber heterogen sein, um ungewöhnliche Assoziationen und Analogiebildungen zu fördern.
- Die Teilnehmer "wandern" ohne feste Reihenfolge und ohne festen Zeitplan zu den einzelnen Plakaten und tragen stichwortartig ihre spontanen Einfälle zu den einzelnen Fragestellungen ein.
- Alle Ideen sollen notiert werden, auch die scheinbar unrealistischen oder unsinnigen.
- Die bereits notierten Ideen werden jeweils zur Kenntnis genommen. Kritik an den Ideen und ausführliche Diskussionen sind in der Phase der Ideenfindung untersagt und sollen einer späteren Auswertungsphase vorbehalten sein.
- Die Teilnehmer sollen vorliegende Ideen aufgreifen und weiterentwickeln. Die dabei entstehenden Gedankenketten können graphisch veranschaulicht werden, beispielsweise in Form von Mind Maps (vgl. Abbildung). Sie lassen sich nachträglich aus dem entstandenen Ideennetz rekonstruieren.
- Da sich die Gedankenbäume ständig verändern, sollte jeder Teilnehmer alle Plakate mehrmals nacheinander aufsuchen.
- Während des Brainwalkings können die Teilnehmer weitere abgeleitete Fragestellungen auf zusätzliche Plakate schreiben.

**Beispiel**



<b>Brainstorming</b>	<b>Brainwriting</b>
<p><i>Nachteile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit der Hemmung durch nonverbale Kritik</li> <li>• Gefahr von Äußerungshemmungen durch die Gruppensituation</li> </ul> <p><i>Vorteile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontaneität</li> <li>• Flexibilitätsförderung</li> <li>• Gegenseitige Denkanstöße während der Äußerung von Ideen</li> </ul>	<p><i>Nachteile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hemmung durch festgelegte Reihenfolge und starren Zeittakt</li> <li>• Innere Distanziertheit</li> </ul> <p><i>Vorteile</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systematische Weiterentwicklung von Gedankengängen</li> <li>• Dokumentation der Ideen während der Ideenproduktion</li> </ul>

## Brainwalking

Kombiniert die Vorteile des Brainstorming und des Brainwriting und vermeidet deren Nachteile.

### Weitere Vorteile

Mehrere Fragestellungen können simultan bearbeitet werden. Durch das Umherwandern, durch die ständige Veränderung der Perspektiven und durch die Heterogenität der Fragestellungen werden ungewöhnliche Assoziationen und Analogiebildungen erleichtert.

## Literaturhinweise

Preiser, S. (1989). Zielorientiertes Handeln: Ein Trainingsprogramm zur Selbstkontrolle. Heidelberg: Asanger.

Preiser, S. & Buchholz, N. (2004). *Kreativität: Ein Trainingsprogramm für Alltag und Beruf* (2. völlig neu bearbeitete und ausgestattete Auflage). Heidelberg: Asanger.

## Weitere Links zu den Texten:

- Was ist Kreativität?“
- „Analyse des Kreativitäts- und Innovationsklimas (KIK)“
- „Kreativitätsklima – Gestaltung der Arbeitsbedingungen“

## Autor und Ansprechpartner

Prof. Dr. Siegfried Preiser, Universität Frankfurt am Main, Psychologie in Organisationen

([Preiser@paed.psych.uni-frankfurt.de](mailto:Preiser@paed.psych.uni-frankfurt.de))

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.  
 Kompetenzzentrum  
 Düsseldorf Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333