

**Arbeitspapiere zum Systemischen Marketing**

**Herausgegeben von Prof. Dr. Gustav Bergmann**

**G. Bergmann**

**Kleine Anleitung zur Kreativität**

Siegen 2001

# Kleine Anleitung zum kreativen Lösen und Lernen

Von Gustav Bergmann<sup>1</sup>

## 1 Theorie der Kreativität

Für die Lösung von Problemen im Managementalltag ist Kreativität notwendig. Probleme sind sozial konstruierte Phänomene, die aus dem Festhalten an Routinen resultieren. Probleme sind grundsätzlich lösbare Fragen, die durch die Erzeugung mannigfaltiger Verhaltensoptionen einer Lösung näher gebracht werden. Das Neue entsteht zumeist aus der Rekonstruktion von bekannten Elementen in einer situativ neuen Konstellation. Es werden innovative Muster erkannt, indem die Perspektive variiert wurde.

Die Wahrscheinlichkeit, viele Sichtweisen und Wirklichkeiten zu integrieren steigt mit der Vielfalt und Heterogenität der beteiligten Personengruppen und dem Ausmaß der Distanzierung vom Gewohnten. Es gilt also, möglichst viele unterschiedliche Rollen, Funktionen und Charaktere in die kreativen Prozesse zu integrieren. Alle Funktionsträger wie Marketing-, Finanz-, Organisations- oder Produktionsexperten können im Veränderungsprozess sehr unterschiedliche Rollen wahrnehmen. Die Bandbreite reicht hier von „zaudernden Bedenkenträgern“ bis zu „rasenden Spinnern“.<sup>2</sup> Rollen sind Erwartungsbündel, die sich in sozialen Prozessen allmählich herausbilden. Sie können aber auch spielerisch übernommen werden, um sich andere Sichtweisen zu veranschaulichen (*role taking*). So können die typischen Sicht- und Verhaltensweisen reflektiert und angereichert werden.

Im Beitrag zum Brain Mapping<sup>3</sup> werden die verschiedenen Talente, Kompetenzen und Charaktere detailliert beschrieben, um hieraus die Bandbreite der möglichen Rollen aufzuzeigen. In der Phase Drei des *Lern- und Lösungszyklus* wird mit der *Brain Map* hauptsächlich überprüft, ob alle wesentlichen Rollen und Charaktere genügend berücksichtigt wurden und das Spektrum der Möglichkeiten damit optimiert wurde. Die *Brain Map* dient zudem der Förderung der Kreativität, die hauptsächlich aus dem Kontrast der Differenzen entsteht.

Ein heterogenes Team erzeugt mit hoher Wahrscheinlichkeit ein hohes Maß an Ideen und Lösungsansätzen. Entscheidend ist, inwieweit das Teammanagement eine stimmige Kultur entwickelt und den Rahmen für Kreativität gestaltet.

### **Distanzierung vom Gewohnten**

Es ist insofern sinnvoll, einige Kreativitätshemmnisse und Ideen fördernde Methoden, die eng mit systemischem Vorgehen verwandt sind, aufzuzeigen. Ist doch der systemische Imperativ: „Handle stets so, daß neue Möglichkeiten entstehen“ (H. v. Foerster) als Aufforderung zu verstehen, die Kreativität zu beflügeln. Ein wesentliches Hemmnis der Kreativität liegt im menschlichen Geist verborgen. Das menschliche Informationsverarbeitungssystem arbeitet mit hoher Effektivität. Zur besseren Erinnerung bilden sich aus eingehenden Informationen Muster. Je mehr Informationen eingehen, die mit diesen Mustern bearbeitet werden können, desto stärker prägen diese Muster. So können neue Informationen schneller erkannt und eingeordnet werden und Reaktionen schneller erfolgen, aber Neues und Anderes findet keine Resonanz. Typische Kreativitätshemmnisse:

- Neue Informationen werden sofort in bekannte Muster eingeordnet, sobald sie nur eine geringe Ähnlichkeit zu diesen aufweisen.
- Die Reihenfolge, in der Informationen aufgenommen werden, hat einen großen Einfluss auf deren Verarbeitung. Aus diesem Grund ist es sehr unwahrscheinlich, dass die daraus entstehenden Muster die Information optimal verwerten.
- Informationen, die über mehrere Medien vermittelt werden, gelten als richtiger und bedeutender. Das Image der Sender spielt eine große Rolle.
- Neuere Informationen werden älteren vorgezogen.
- Die Muster kontrollieren die Wahrnehmung. Man erkennt nicht, was man sieht, sondern, man sieht

<sup>1</sup> Gustav Bergmann ist Berater und „Neugierologe“ in Köln.

<sup>2</sup> Vgl. G. Bergmann, 2001.

<sup>3</sup> Vgl. Artikel zum Brain Mapping in diesem Band und G. Bergmann, 2001 S. 74ff

nur, was man (bereits) kennt.

- Information, die Teil eines Musters ist, kann nicht einfach für ein anderes Muster genutzt werden.
- Der Lösungsweg muss bei jedem Schritt sinnvoll sein. Unsinnig erscheinende Schritte werden sofort verworfen.

Der vorherrschende Denkprozess ist vertikales (auch lineares, logisches) Denken. Oft liegt der Akzent auf der Speicherung von Wissen und dem Trainieren analytischer Fähigkeiten. Durch diese natürliche und gesellschaftliche Vorbelastung wird verständlich, dass Kreativität eine wenig verbreitete Fähigkeit ist. Kreatives Denken und Arbeiten gewinnt aber mit der lateralen Methode. Dieser von Edward de Bono entwickelte Ansatz stellt eine wichtige Ergänzung zum vertikalen Denken dar.<sup>4</sup> Kreatives Denken besteht grundsätzlich in der Distanzierung vom Gewohnten. Nachfolgend sind die wesentlichen Unterschiede aufgeführt:

<b>Vertikales Denken</b>	<b>Laterales Denken</b>
ist analytisch und logisch	ist provokativ und evokativ
ist selektiv	ist generativ und multiversal
bietet oder entwickelt Denkmuster	verändert bestehende Muster oder induziert neue
sucht eine Richtung, indem es andere Richtungen ausschließt	sucht keine Richtung, versucht aber, neue Möglichkeiten zu eröffnen
nutzt das Negative, um Möglichkeiten auszuschließen	kennt kein Negatives
der beste Ansatz, das Optimum, wird gesucht	es werden immer neue Ansätze gesucht, auch wenn ein vielversprechender gefunden wurde
sucht nach der richtigen Lösung, läuft über geregelte Bahnen	sucht vielfältig, nutzt informelle Wege und distanziert sich vom Gewohnten („ver-rückt“)
entwickelt jeden Schritt aus dem vorherigen und ist fest mit ihm verbunden	kann Sprünge machen und den Zwischenraum später füllen, manche Schritte müssen falsch sein, um eine richtige Lösung zu erreichen
verspricht zumindest eine Minimallösung	erhöht die Chancen für eine Maximallösung, macht aber keine Versprechungen
verbindet Informationen zu Strukturen	zerlegt alte Strukturen, um Information freizusetzen

Die meisten Kreativitätstechniken nutzen das Konzept des *Lateralen Denkens* und sind eine gute Gelegenheit, dieses zu trainieren.

Kreativität beschreibt die Fähigkeit, Neues in Form von Ideen und Erkenntnissen zu formen bzw. zu finden. Die Kreation von Ideen kann kaum direkt angestrebt werden. Denn Neues zögert, wo es erwartet wird. Vielmehr ist ein geeigneter Kontext zu schaffen, indem die Ideengewinnung wahrscheinlicher wird. Kreieren ist damit kein rein zufälliger, jedoch ein sehr unvorhersehbarer Prozess. Eine zu strenge Zielausrichtung führt eher nicht zur Lösung, da Menschen in angstfreier, lockerer, wenig zielstrebigem Stimmung besser zu Assoziationen und Kreationen in der Lage sind. Die Idee entspringt einer plötzlichen innovativen Verknüpfung von Wissens-elementen.

Der Schriftsteller Harry Mulisch stellte fest „Alle großen Erfindungen gehen auf unsinnige Ideen zurück“ (Die Prozedur, S. 243). Einstein fragte sich: „Wie sieht die Welt aus, wenn ich auf einem Lichtstrahl sitze?“ Und Friedrich Nietzsche formulierte „Man muß noch Chaos in sich haben, um einen tanzenden Stern gebären zu können.“ Innovationen sind Ordnungsstrukturen, die aus Chaos geboren werden.

4 Vgl. E. de Bono, 1970.

Eine andere Sicht auf die Dinge im Sinne eines Perspektivenwechsels, die anregende Unterhaltung im Dialog oder die offene Reflexion bilden gute Voraussetzungen zur Ideengewinnung. Neues kommt durch das risikoreiche Ausprobieren von Unterschieden zustande.

Erkenntnis stammt von Erkennen. Erkennen können Menschen insbesondere das, was sie kennen. Neue Erkenntnisse resultieren dann aus der geänderten Gewohnheit, aus der Lockerung der Wahrnehmungsroutinen.

So ist kürzlich eine kreative Lösung zur Wiederaufrichtung des schiefen Turms von Pisa erkannt worden. Diese Idee entstammt einer Kinderzeichnung, auf der das Abtragen des Erdreichs auf der Seite zu sehen ist, die der Neigung des Turms abgewandt ist. Die betreuenden Ingenieure haben diese originelle Idee ausprobiert und erzielen verblüffend positive Ergebnisse. Der Turm richtet sich langsam wieder auf. Alle vorher versuchten und zum Teil sehr aufwendigen Konzepte schlugen fehl.

## **2 Praxis der Kreativität**

Einige anschauliche Beschreibungen von Kreativitätstechniken sollen helfen, das Konzept des *Lateralen Denkens* zu verdeutlichen.

### **2.1 Brainstorming**

Beim *Brainstorming* öffnen die Denkanreize, die durch Ideen anderer entstehen, den Rahmen der eigenen Ideenansätze. Eine erfolgreiche Nutzung von Kreativitätstechniken setzt geeignete Rahmenbedingungen für den Zeitraum ihrer Anwendung voraus. Wichtige Regeln aus dem *Brainstorming* dazu sind:

- Der Verzicht auf Beurteilung und Kritisieren fremder Ideen.
- Unzensiertes Vorbringen eigener Ideen, besonders verrückter, verwirrender oder alberner Ideen.
- Anerkennung dieser Grundregeln für die Dauer des kreativen Prozesses.

### **2.2 Sustainable Brief Solution Talk**

Gute Ideen brauchen nicht eigens kreiert zu werden. Die Welt liegt voller Lösungen, die oft direkt nutzbar sind, wenn sie einem Problemfeld zugeordnet werden. Die Konkurrenten am Markt oder aus anderen Branchen, die eigenen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, ungenutzte Patente, eigene Ideen der Vergangenheit usw. können Ideen und Lösungsansätze beisteuern. Dazu dient der *Sustainable Brief Solution Talk* (Bergmann, 2001). Ein Dialog, der zu dauerhaften Kurzzeitlösungen (DaKuzel) führen soll.

Hinter diesem komplizierten und paradox anmutenden Begriff verbirgt sich eine theoretisch fundierte, aber einfach und schnell handhabbare Methode der kreativen Problemlösung. Ein Lösungsmoderator kann damit bis zu achtzig Personen begleiten. Das Vorgehen folgt dem Lern- und Lösungszyklus. Der Moderator achtet darauf, dass die Gruppe die einzelnen Phasen in genügendem Umfang durchläuft und alle Beteiligten mitwirken können. Zeichen von Widerstand (Ausscheren, Protest, Konflikte etc.) werden als Indikatoren genutzt, dass wesentliche Aspekte übergangen wurden oder dass das Timing nicht stimmt. Es wird zwar langsam und behutsam begonnen und jeweils geschaut, dass alle Phasen sinnvoll beendet wurden, aber die Lösungsorientierung beschleunigt den Prozess zusehends. Der Moderator lässt die Akteure sich selbst organisieren und Methoden frei wählen. Es gelten aber die folgenden Regeln:

- Jeder muss jederzeit genügend Gelegenheit bekommen, seine Ansichten und Gefühle einzubringen.
- Jeder trägt für das Gelingen die volle Verantwortung
- Ursachen und Schuldige suchen ist untersagt.
- Lösungen aus der Vergangenheit und anderen Bereichen suchen, Muster des Gelingens erkennen.
- Nach jedem Schritt reflektieren.

Jeder Schritt bildet wiederum einen Zyklus. Hier wird nicht nach Ursachen, Gründen und Schuldigen für ein Problem gesucht, sondern konsequent an Lösungen gearbeitet. Weil Probleme sozial konstruiert werden, kann man ebenso Lösungen kreieren. Vier Schritte sind dazu notwendig:

- Beschreibung des Problems im Dialog.

- Suche nach einer Situation, in der dieses oder ähnliche Probleme schon einmal gelöst waren (bei anderen oder in der eigenen Vergangenheit).
- Erkennen der Unterschiede zwischen problematischer und problemfreier Situation. Bildung von Orientierungsmustern als Lösungsbestandteile.
- Anwendung und Multiplikation der Muster.

### 2.3 Umkehr-Technik

Bei dieser Technik wird die vorliegende Problemstellung in ihr Gegenteil verkehrt und zur Grundlage eines *Brainstorming* gemacht. Da dabei häufig unsinnig erscheinende Fragestellungen entstehen, fällt es leichter, spielerisch mit der Thematik umzugehen und die eigenen Einfälle unzensuriert einzubringen. Eingefahrene Sichtweisen werden verlassen, da durch die Umkehrung von der eigentlichen Frage abgelenkt wird. In der zweiten Phase werden die so gewonnenen Ideen auf die ursprüngliche Problemstellung bezogen und für die Gewinnung von Lösungsansätzen genutzt:

Zeit: ca. 50 Minuten

Material: Flipchart oder Pinnwand, Stifte, ggf. Karten

Teilnehmer: für Einzel- und Gruppenarbeit geeignet

Ablauf: Problemstellung klären - Sammeln von Spontanlösungen - Umkehrungen der Problemstellung sammeln- eine der Möglichkeiten auswählen - 15 Minuten *Brainstorming* zu der ausgewählten, umgekehrten Problemstellung - zu jeder gefundenen Idee wird eine Umkehrung gesucht, die als Lösungsansatz für die Ausgangsfrage dienen kann.

### 2.4 Force-fit-Spiel

Bei dieser Technik werden Worte genutzt, die nicht mit der Fragestellung in direkter Beziehung stehen, um Laterales Denken (Querdenken) anzuregen. Diese Reizworte werden gedanklich mit der Problemstellung in Verbindung gebracht. In diesem Spannungsfeld entstehen neue Ideen.

Wie der Name schon sagt, wird diese Technik als Spiel durchgeführt. Die Teilnehmer werden in zwei Teams aufgeteilt und bestimmen jeweils für die andere Gruppe einzelne Begriffe, mit deren Hilfe Lösungsansätze für die Fragestellung gefunden werden sollen.

Zeit: ca. 30 Minuten

Material: Flipchart oder Pinnwand, Stifte, ggf. Karten

Teilnehmer: ab 6 Teilnehmer

Ablauf: Es werden zwei gleich starke Teams gebildet und ein Schiedsrichter und Protokollführer bestimmt. Das erste Team nennt einen Begriff, der möglichst wenig Bezug zur Problemstellung hat. Das andere Team hat zwei Minuten Zeit, anhand dieses Begriffes Lösungsideen für die Fragestellung zu entwickeln. Gelingt es ihm, mindestens einen Vorschlag zu machen, dann erhält es einen Punkt und dieses Team stellt den nächsten Begriff für das andere Team. Anderenfalls geht der Punkt an das erste Team und dieses darf einen weiteren Begriff nennen usw... Die Vorschläge werden für die spätere Auswertung protokolliert. Der Schiedsrichter entscheidet, ob ein Lösungsansatz geeignet ist und leitet das Spiel. Das Spiel sollte nicht länger als 30 Minuten dauern.

### 2.5 Attribute Listing

Hierbei werden alle Eigenschaften und Merkmale eines Objektes oder einer Lösung aufgelistet. Dann werden die einzelnen Attribute systematisch analysiert, indem überlegt wird, wie das Merkmal auch anders gelöst, erzeugt oder genutzt werden könnte. Zum Beispiel kann ein Tisch in Hinblick auf Form, Farbe, Material, Gebrauchsnutzen, Verwendungsort, sozialen Nutzen usw. beschrieben und daraufhin mögliche Variationen entwickelt werden.

Beispiel Tisch:

Attribute	Mögliche Varianten
Massives Holz	Metall, Linoleum, Einlage, Materialkombination anderer Hölzer
Kantige Form	Formbar, veränderbar durch Nutzer
Metallbeschläge	Steckverbindungen
Esstisch	Schreibtisch, Konferenztisch oder

	Kombination aus allem
Gebrauchtmöbel	Skulptur im Raum

## 2.6 Brainwriting (Methode 6-3-5)

Für diese schriftliche Variante des Brainstorming gelten alle Regeln ebenfalls. Es wird ein Schreibgespräch inszeniert, bei dem 6 Personen drei neue Ideen innerhalb von 5 Minuten erstellen und dann an weitere Personen weiterreichen bis alle Teilnehmer zu allen Lösungen Stellung genommen haben. In diesem Tauschzyklus werden sehr viele Ideen generiert und angereichert. Alle Teilnehmer arbeiten für sich, werden aber durch die anderen „Zettel“ inspiriert.

Ablauf: Problemdefinition - sechs Personen bringen drei Ideen zu Papier - die Ideen wandern im Tauschzyklus zu allen Teilnehmern - Reflexion der Lösungen - Dialog und Auswertung.

## 2.7 Assoziationen

Assoziationen sind mentale Verbindungen zwischen Ideen, Dingen und Erkenntnissen. Im Wesentlichen sind diese Assoziationen durch drei Phänomene ausgelöst: Die Erinnerung an eine Begebenheit durch ein Symbol oder Ereignis, die Ähnlichkeit der Form, Farbe, Inhalt sowie der Gegensatz.

Bei freier Assoziation werden zu einem Startwort oder Satz weitere Begriffe und Gedanken notiert.

Bei der regulären Assoziation wird der Zusammenhang zum vorgehenden Wort gefordert.

Beide Vorgehensweisen eignen sich besonders zur Ideenfindung in einer Gruppe, wenn gemeinsam eine noch sehr offene Problemstellung besteht. So können zum Beispiel Gruppen- oder Teamnamen, Markenbezeichnungen, Slogans u. ä. sehr gut hiermit kreiert werden.

Vorgehen: Initialsatz oder -wort aufschreiben, die mit dem Problem zu tun haben - Wortassoziationen spontan bilden - Assoziationsserien auf Lösungsansätze überprüfen.

## 2.8 Verbale Checklisten der Kreativität

Mit der verbalen Checkliste werden existierende Lösungen (Produkte, Konzepte, Systeme) kritisch reflektiert. Insbesondere geht es darum, immer wieder eine Situation zu schaffen, in der die ursprüngliche Lösung auf Aktualität und Sinn überprüft wird. Die wesentlichen Kriterien oder Fragen sind hier aufgeführt:

- Modifizierung möglich? Farbe, Form, Ton, Gestalt, etc...
- Kombination möglich? Ideen, Zwecke, Elemente, Sortimente Akteure
- Neue Nutzenbereiche denkbar?
- Verstärken? Hinzufügen, mehr Zeit, mehr Material etc.
- Reduzieren? Leichter, kürzer, konkreter?
- Neue Anordnung möglich?
- Umdrehen: Neue Perspektive, Rollentausch, Umkehrung
- Ersetzen: andere Akteure, Orte, Zeiten, Atmosphäre
- „Lösung“ definieren
- Durchspielen der Variationsmöglichkeiten in der verbalen Checkliste
- Sichtung der möglichen Veränderungen
- Konkretisierung von Verbesserungsvorschlägen
- Ergänzung oder Veränderung der ursprünglichen Lösung

## 2.9 Synectics

*Synectics* ist eine weitere Form des Gruppen-Brainstormings. Die Ideen sollen hierbei aus der kreativen Verknüpfung von Objekten, Begriffen und Produkten entstehen. Die persönlichen, direkten und symbolischen Analogien erzeugen überraschende Perspektiven. Die Teilnehmer an *Synectic* - Dialogen werden zu Kritik und emotionalen Äußerungen angehalten. Es soll eine spannungsreiche Atmosphäre geschaffen werden.

Vorgehensweise: Problemidentifikation - Zielsetzung, bisherige Lösungsansätze- Formulierung erster Vorstellungen und Assoziationen zum Problem - Auflistung der Ziele und Vorstellungen- Spontane Analogiebildung, Kritik und weitere Anknüpfungen - Vorläufige Fixierung einer Lösung - Weitere

Durchläufe bis zu konsensfähigen Lösungsansätzen. Ca. acht Teilnehmer- Dauer: ab zehn Minuten bis eine Stunde

### **2.10 Kreativitätskreise (Problemlösegruppen)**

Ähnlich wie bei Qualitätskreisen setzen sich hier kleine Arbeitsgruppen zusammen, um Lösungen und Verbesserungen zu erarbeiten. Die Gruppen können verschiedene Formen von Kreativitätsmethoden verwenden und finden durch die Bildung der speziellen Teams einen geeigneten Rahmen für innovative Lösungen abseits der Arbeitsroutine.

Die Kreativitätskreise können in allen Bereichen und Ebenen etabliert werden und dienen zur schnellen und kontinuierlichen Verbesserung und Problemlösung vor Ort.

### **2.11 Morphologische Diagnose**

Die morphologische Diagnose setzt sich im Prinzip aus zwei Checklisten zusammen, die eine Matrix der Möglichkeiten oder Formen ergeben. So können zum Beispiel Attribute von Produkten (Vgl. Attribute Listing) mit verschiedenen Funktionsvarianten (verbale Checkliste von Osborn) zusammengebracht werden.

Es ergeben sich in der Matrix dann alle möglichen Kombinationen. Ein ähnliches Vorgehen soll von Autoren von Soap Operas und Groschenromanen genutzt werden. Sie kombinieren die Dimensionen Akteure (alter Mann, Gärtner, weise Frau, Tochter, Junge, H. Kohl) mit verschiedenen Funktionen (Mörder, Kommissar, Kneipier, Geliebte) und stoßen so zu immer neuen Variationen vor.

### **2.12 Wunderfrage**

Fragen Sie beim Auftauchen eines Problems folgende Frage: Es ist ein Wunder passiert: Die Situation ist gelöst. Was hat sich geändert, wie sieht die Situation aus, wenn alles gelöst ist? Sie werden erleben, dass die betreffenden Personen meistens Lösungen nennen, die durchaus erreichbar sind. Durch die Wunderfrage können Denkverbote (kann ich nicht, haben wir noch nie gemacht etc.) aufgehoben werden.

### **2.13 Selbstüberraschung (Leonardo da Vinci Methode)**

Leonardo da Vinci gilt als einer der kreativsten Menschen, den die Welt gesehen hat. Er soll sich immer wieder neu erfunden haben. Er kannte keine Ressortgrenzen oder Fachgebiete. Er war ein typischer Neugierologe, der überraschende Verknüpfungen herstellte und unterschiedlichste Techniken und Vorgehensweisen probierte. Zudem genoss er die Kommunikation mit den unterschiedlichsten Menschen. Experimentieren Sie mit sich selbst. Probieren Sie zum Beispiel jede Woche eine „verrückte“ Sache. Sammeln Sie Kinderklebekarten und verteilen Sie diese an Andere, Lernen Sie chinesische Schriftzeichen, Malen und schreiben Sie mit links (bei Linkshändern mit rechts), Schreiben Sie einen Brief handschriftlich), sprechen Sie mit „unsympathischen“ Menschen. Versuchen Sie etwas Erstmaliges, Nutzloses, Anderes zu tun.

Die Liste der hier skizzierten Kreativitätsmethoden lässt sich noch unendlich erweitern. Alle folgen aber dem Prinzip der Distanzierung vom Problem. Meine Lieblingsmethode ist deshalb der Crazy Walk. Wenn ich ein Problem mir konstruiert habe, stehe ich auf, um einen kleinen Spaziergang zu machen. Meistens endet er in einem Café oder aber vor meiner Espressomaschine. Spätestens auf dem Rückweg zu meinem Schreibtisch, fallen mir einige neue Lösungen ein. Das Leben ist voller Lösungen, die ein Problem suchen.

Zusammenfassend kann man förderliche Bedingungen für Kreativität beschreiben. Kreative Lösungen treten dort auf, wo

- Platz dafür geschaffen wird
- Zeit gelassen wird
- wenig Strukturen, Hierarchien und Regeln existieren
- Fehler gemacht werden dürfen
- wenig kontrolliert und somit vertraut wird
- die Atmosphäre anregt
- Unterschiede bestehen
- Viele verschiedene Menschen interagieren

- viele heterogene Methoden verwendet werden
- experimentiert wird
- Gemeinsames entsteht
- vielfältig kommuniziert wird
- gezweifelt werden darf
- gefördert wird und diverse Ressourcen bereit stehen
- ...

Die Liste lässt sich mit der Umkehrmethode schnell erweitern. Probieren Sie es. Experimentieren Sie Gutes Gelingen.

Literatur:

G. Bergmann: Die Kunst des Gelingens – Auf dem Weg zum Vitalen Unternehmen, Sternenfels 2001  
E. de Bono, Lateral Thinking, Boston 1970