

# Think outside the box: Ideenfindung in agilen Projekten

**Heiko Spindler**  
**Freiberuflicher IT-Berater**

## **Schlüsselworte**

Kreativität, Innovation, Problemlösung

## **Einleitung**

Das Umfeld und die Anforderungen für die Realisierung von IT-Projekten werden zunehmend komplexer und dynamischer. Der Integrationsgrad der Systeme nimmt zu. Es ist ein mächtiges Werkzeug, um dieser zusätzlichen Komplexität zu begegnen. Auf der Basis der agilen Werte haben kompetente Teams mehr Freiheit, die notwendigen Aktivitäten pragmatisch und handwerklich ausgereift zu realisieren und müssen nicht starren überfrachteten Einheitsprozessen folgen. Der logische nächste Schritt in Richtung Exzellenz sollte sein, die eigene Innovationskraft und Kreativität zu steigern.

## **Was ist Kreativität?**

Für Kreativität gibt es viele Definitionen. Oft geht die erste Assoziation in Richtung der künstlerischen oder kindlich-spielerischen Kreativität. Dabei ist keine eng umrissene Aufgabe im Focus, sondern es ist erlaubt, sehr frei und offen seinen Einfallsreichtum Ausdruck zu geben.

Im Rahmen von IT Projekten ist die Fähigkeit gemeint, lateral zu denken und neuartige, nützliche Lösungen auf technische oder sehr spezielle fachliche Probleme zu finden.

Dabei müssen oft viele Details betrachtet werden und zum Formulieren von Lösungsansätzen ist viel Vorwissen über die technische oder fachliche Domäne und das größere Umfeld notwendig.

Die beteiligten Personen müssen zwangsläufig Experten sein und tief in die Materie eintauchen und eine nicht unerhebliche Zeit investieren, um die Aufgabenstellungen in allen Facetten zu verstehen.

Dies steht im Widerspruch zu einem unverstellten Blick auf das Wesentliche. Es verhindert eine unvoreingenommene, offene und unbelastete Betrachtung der Aufgabe.

Zum Vergleich ist es sehr leicht, die Aufgabe zu lösen: Slogans für eine Imbisskette zu finden. Über die interne Zerlegung einer Software in wesentliche technische und fachliche Module zu entscheiden ist im Gegensatz sehr viel schwerer.

Ein weiteres großes Hindernis bei der Suche nach guten Lösungen ist das menschliche Denken selbst. Der grundlegende, primitive Lösungsprozess lautet:

1. **Anforderung erkennen**
2. **Schnell eine Lösung finden und anwenden**
3. **Problem gelöst?**
  - ➔ **Nein: Schritt 2**
  - ➔ **Ja: Fertig**

Dieser Algorithmus ist optimiert auf die Lieferung einer brauchbaren und anwendbaren Lösung. Der Schwerpunkt liegt auf der Schnelligkeit. Die Natur hat in einer langen Evolutionsgeschichte mit gutem Grund und großem Erfolg diesen Prozess angewendet. Plakativ formuliert: Für unsere Vorfahren war es viel sinnvoller sehr schnell eine Lösung für eine lebensbedrohende Situation zu finden und der Gefahr zu entgehen als langwierig nach der besten Lösung zu suchen. Für viele Aufgabenstellungen ist dieser Prozess sehr gut geeignet und kann ohne Bedenken zur Anwendung kommen. Dazu gehören viele Standardaufgaben.

Wenn uns die Qualität der Lösung wichtiger ist, scheint der Algorithmus weniger optimal. In diesem Fall wäre es wünschenswert, möglichst viele unterschiedliche Lösungsansätze zu formulieren, aus denen durch eine detaillierte Gewichtung und Bewertung die Beste realisiert werden kann.

Für den Prozess der Ideenfindung sind viele Randbedingungen entscheidend:

- Ein positives Umfeld ist sehr förderlich
- Die Meetings zur Ideenfindung sollten professionell vorbereitet und durchgeführt werden
- Das Wissen über den wirkungsvollen Einsatz der richtigen Technik trägt entscheidend zum Erfolg bei.

Ein Aspekt scheint einen besonders großen Einfluss auf die Ausbeute an innovativen Einfällen zu haben: Die Trennung der Ideengenerierung von der Ideenbewertung.

Aus diversen Gründen fällt es uns Menschen schwer, zu einer Idee oder Konzept keine Meinung oder Wertung zu haben. Das heißt wenn jemand eine Idee formuliert, die eventuell noch nicht in allen Dimensionen die Aufgabenstellen adäquat löst oder ungewohnt und abwegig klingt, entsteht meist eine negative oder skeptische Einstellung. Eine besondere Ausprägung sind die wohlbekannten „Killerphrase“. Hier einige typische Beispiele:

- Das haben wir noch nie so gemacht.
- Das wird doch viel zu teuer.
- Was für eine blöde Idee, das funktioniert doch nie.
- Das bieten doch Mitbewerber schon an.

Wenn solche destruktiven Statements im Prozess der Ideenfindung fallen, zerstören sie Ansätze schon im Keim. Dadurch nimmt man sich die Chance aus mehreren oft unterschiedlichen Teilideen oder groben Ansätzen etwas Neues vielleicht grundlegend anderes durch Erweiterung, Ergänzung oder Veränderung wachsen zu lassen.

Aus diesem Grund sind bei den meisten Kreativitätstechniken diese beiden Phasen der Ideen Erzeugung und der Ideenbewertung getrennt: Erst sammeln und entfalten lassen, dann bewerten und aussortieren.

### **Beispiele für Kreativitätstechniken**

Es gibt einige Techniken die in diese Kategorie gezählt werden. Manche definieren sich nur durch leichte Abwandlungen einer anderen Technik. Andere sind nur für bestimmte Problemstellungen gut anwendbar. Somit kann hier nur eine kleine Auswahl vorgestellt werden, die sich für den Einsatz in einer technischen Domäne eignen.

#### **Fischgräten-Diagramme (Begründer: Ishikawa)**

Diese Technik dient mehr der Analyse einer Problemsituation, als der Erzeugung neuer Ideen. Das Problem wird durch mehrfaches Hinterfragen nach dem eigentlichen Grund weiter zerlegt und analysiert: Gesucht wird das eigentliche Problem hinter dem Symptom. Man stellt sich die Frage: Warum ist die Situation für uns ein Problem und welche Elemente machen es aus? Hierauf gibt es wahrscheinliche mehrere Teilantworten. Auf jede dieser Teilantworten wendet man die Frage erneut an und analysiert die nächste Ebene.

Daraus lässt sich leicht ein Baum (oder wie ursprüngliche von Ishikawa ein Fischgräten) Darstellungen ableiten.

#### **Osborn-Checkliste**

Bei dieser Methode wird vorausgesetzt, dass eine erste Lösungsidee vorliegt. Die Checkliste formuliert eine Liste von Fragen, die systematisch die Eigenschaften der vorliegenden Lösung einzeln verändert, hinzufügt oder entfernt. Soll wird aus einer ersten Lösung durch mehrfache Variation eine

neuartige Lösung kreiert. Dabei kann die Checkliste iterativ für jede Subkomponente wiederholt angewendet werden.

Beispiele für diese Fragen sind:

- Kann die Eigenschaft vergrößert oder verkleinert werden?
- Kann eine neue Eigenschaft hinzugefügt oder entfernt werden?
- Kann die Verbindung zwischen den Eigenschaften verändert werden?
- Kann ein Teilelement einen neue oder anderen Aufgaben miterledigen?
- ...

Die ursprünglichen Fragen stammen hauptsächlich aus der Produktentwicklung. Für die Anwendung im IT-Projekt sollte die Liste der Fragen auf die konkrete Situation angepasst werden. So könnte für den Einsatz in der Software-Entwicklung systematisch der Einsatz und die Ausgestaltung von Komponenten und Teilsysteme hinterfragt werden.

### **Walt Disney Technik**

Diese Technik geht auf Walt Disney, den Begründer des gleichnamigen Medienunternehmens zurück. Die viele lustigen Zeichentrickhelden und ihre Abenteuer sind legendär. Angeblich hatte Walt Disney drei verschiedene Stühle, mit denen er drei verschiedene Denkmethode verband:

- **Visionär oder Träumer**  
Auf dem Stuhl des Träumers ist buchstäblich alles Denkbare möglich. Es gibt keine Grenzen oder Einschränkungen. Die Ideen können sich frei entfalten und entwickeln. Ziel ist es sich einen gewünschten Zielzustand möglichst in allen Facetten und Eigenschaften vorzustellen.
- **Realist**  
Der Stuhl des Realisten greift die Vision des Träumers auf und stellt sich die Frage: „Was muss getan werden, um diese Vision zu realisieren?“ Was sind die konkreten Schritte und deren Reihenfolge, welche Ressourcen sind notwendig und welche Entscheidungen sind zu treffen.
- **Kritiker**  
Zuletzt setzte sich Walt Disney auf den Stuhl des wohlwollenden Kritikers. Dabei leiteten ihn folgende Fragen: Welche Risiken trägt die Idee und ihre Realisierung? Was muss noch geprüft und untersucht werden und welche Schwachstellen lauern in dem Vorhaben.

Interessant ist das Walt Disney seine Denkrichtungen an bestimmte Orte bzw. Stühle geknüpft hat. Denkbar wäre für die Praxis im Unternehmen die Einrichtung eines speziellen Raumes, der entsprechend gestaltet ist. Beispielsweise durch Farben oder Möbel.

### **Six Thinking Hats (deBono)**

Diese Technik geht noch einen Schritt weiter und verwendet sechs farbige Hüte, die für verschiedene Denkrichtungen stehen:

- **Grüner Hut:**  
Neue Ideen sprießen und gedeihen auf genannten Anregungen (Brainstorming)
- **Gelber Hut:**  
Hell, offen, positiv betrachten der Vorteile und Chancen
- **Schwarzer Hut:**  
Darf alle negativen und kritischen Punkte finden
- **Roter Hut:**  
Gefühle, Ahnungen und Intuition sind Eigenschaften des "roten" Denkens
- **Weißer Hut:**  
Sammelt nüchtern alle Informationen und Fakten
- **Blauer Hut:**  
Er managt den Prozess und den Einsatz der anderen Hüte

Eine wichtige Regel ist, dass alle Teilnehmer in einem Workshop zu einem Zeitpunkt alle gemeinsam den Hut mit derselben Farbe aufsetzen. DeBono nennt diese „Parallel Thinking“. Andernfalls würden die Teilnehmer das Problem sehr unterschiedlich betrachten und an einander vorbei reden. Insgesamt ist die Technik der Denk-Hüte sicherlich in der Anwendung etwas schwieriger und bedarf einer erfahrenen Führung und Moderation. Zum einen kann die ganze Gruppe den blauen Hut aufsetzen und über den weiteren Ablauf nachdenken. Zum anderen ist ein Moderator notwendig, der die ganze Gruppe steuert und auch die Einhaltung der Denkrichtung, die gerade aktuell ist bei eventuell abweichenden Teilnehmern einfordert.

### **Einsatz in Retrospektiven**

Eine feste Vorgabe für den Einsatz von Kreativitätstechniken in Retrospektiven ist schwierig zu geben. Jedes Projekt und Team ist unterschiedlich und muss sich seine eigene Arbeitsweise definieren. Der folgende Ablauf könnte in einem Projekt erfolgreich angewendet werden.

Ablauf einer Retrospektive

- Erstellen eines Emotion Graph durch jedes Teammitglied
- Sammeln des Feedbacks aus dem letzten Sprint und aus der Produkt-Demo
- Auswerten
- Ableiten der wirklichen Herausforderungen
- Einsatz von Kreativitätstechniken für ausgewählte Aufgaben (meist nur eine Problemstellung, z.B. in kleinen Teams max. 4 Personen)

### **Tipps**

Folgende Tipps sind für den Einsatz von Kreativitätstechniken hilfreich:

- Ohne ein positives Umfeld und aufgeschlossene Teilnehmer funktioniert es nicht
- Moderation und Coaching ist sehr sinnvoll
- Starten Sie mit einfachen Aufgaben zur Einführung
- Ergebnisse müssen visualisiert und protokolliert werden. Sinnvoll ist es eine Person fest damit zu beauftragen.
- Vor- und Nachbereitung ist notwendig. Zum Beispiel in Form einer sehr klaren Beschreibung der Aufgabenstellung.

### **Literaturempfehlungen**

**„Kreativität im Projekt“ von H. Kellner**  
**ISBN:3446219102**

**Ideenfindung von H. Schlicksupp**  
**ISBN:3802317866**

**Kreativ-Workshop von H. Schlicksupp**  
**ISBN:3802314816**

### **Kontaktadresse:**

Heiko Spindler  
Freiberuflicher IT-Berater  
Fuhrweg 48  
D-61184 Karben

Telefon: +49 (0) 162 4325690  
E-Mail [heiko.spindler@HirnSport.de](mailto:heiko.spindler@HirnSport.de)