

Vernetzung und Interaktionsarbeit in Smarten Technischen Services



VISITS



Wissensdatenbank

KREATIVITÄSTECHNIKEN

tu technische universität
dortmund

LFO
UNTERNEHMENLOGISTIK

sowi Fakultät
Sozialwissenschaften
sfs Sozialforschungsstelle



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



Europäische
Union

Zusammen. 
Zukunft.
Gestalten.

Förderkennzeichen:
02L18A190

Kreativitätstechniken

Das VISITS-Vorgehensmodell geht davon aus, dass betriebliche Veränderungsprozesse diverse Phasen durchlaufen, in denen – im Sinne einer Partizipative Einführungsstrategie (PARTIZIPATION) – wiederholt das Erfordernis auftaucht, sich innerhalb der (PROJEKTGRUPPE) sowie mit weiteren Beteiligten bzw. Betroffenen auszutauschen, gemeinsam zu diskutieren und Ideen zu entwickeln: All dies erfordert vielfach das Beschreiten neuer Wege, deren Suchen und Auffinden – neben fachlichem Wissen – Fantasie und Kreativität verlangt. Dies geschieht durch sogenannte Kreativitätstechniken, mit denen – etwa dem Brainstorming – jede und jeder schon einmal in Berührung gekommen sein dürfte. Kreativität in dem hier gemeinten Zusammenhang der Optimierung von (INTERAKTION SARBEIT) zielt darauf ab, durch das Kombinieren von unterschiedlichen Wissensbeständen und Erfahrungen Neues zu entwickeln, um „verfestigte Strukturen und Denkmuster zu überwinden“ (Geschka/Lantelme 2005: 286), viele Lösungsansätze zu entwickeln sowie vorausschauendes Denken zu fördern und das Problemlösungsverhalten unter den Beschäftigten zu verbessern (vgl. Bessau/Przygodda 2000: 91 f.).

Dieser Beitrag konzentriert sich auf die Kreativitätstechniken, die geeignet sind, neue Ideen zu entwickeln. Dies ist beispielsweise zur Verbesserung der (INTERAKTION SARBEIT) notwendig, um nicht in den ausgetretenen Pfaden des „Das haben wir schon immer so gemacht ...“ zu verharren (zu dieser „Pfadabhängigkeit“ vgl. Hirsch-Kreinsen 2018). Kreativitätstechniken dienen dazu, diesen Ideenfindungsprozess zu befruchten und aufgrund eines methodischen Vorgehens zu strukturieren und somit zielorientiert zu durchlaufen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Kreativitätstechniken in der Regel von einer (kleinen) Gruppe angewandt werden:

„Als Kreativitätstechnik ist ein Satz von Denk- und Verhaltensregeln zu verstehen, die in ihrer Gesamtwirkung eine Gruppe oder ein Individuum zur Erzeugung von Ideen anregen.

Die meisten der heute angewandten Kreativitätstechniken nutzen die Gruppe als Kreativität förderndes Element.“ (Geschka/Lantelme 2005: 288)

In diesem Beitrag werden aus der Fülle von Kreativitätstechniken diejenigen präsentiert, die für die Findung neuer Ideen geeignet erscheinen, mit geringem Vorbereitungsaufwand umgesetzt werden können und dem jeweiligen Problem angemessen sind („Nicht mit Kanonen auf Spatzen schießen.“). Verzichtet wird auf Kreativitätstechniken, die auf größere Gruppen bzw. Workshops ausgerichtet sind (z.B. World Café oder Zukunftswerkstatt; vgl. Mir/Gebhard 2021).

Formen von Kreativitätstechniken

Die Vielzahl der Kreativitätstechniken lassen sich auf verschiedenerlei Weise klassifizieren; diese Klassifizierungen beruhen auf unterschiedlichen Prinzipien wie „Techniken der freien Assoziation“ bzw. „intuitive Techniken“, „Konfrontationstechniken“ oder „Imaginationstechniken“ (Geschka/Lantelme 2005: 296; mit anderen Systematiken: Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 270; Bessau/Przygodda 2000: 92 ff.).

Bei allen Kreativitätstechniken gelten eine Reihe von Grundsätzen, die beachtet werden sollten, um sowohl die Grundidee der jeweiligen Kreativitätstechnik zu respektieren als auch die notwendige vertrauensvolle Atmosphäre innerhalb der (PROJEKTGRUPPE) nicht zu gefährden:

- „Jegliche Kritik der vorgebrachten Ideen ist zu unterlassen.
- Auch verrückte Ideen sollen geäußert werden; sie regen an und lockern auf.
- Möglichst viele Ideen sind zusammenzutragen; das Suchfeld soll erschöpfend ausgelotet werden.
- Geäußerte Ideen dienen als Anregung und werden weiterentwickelt.“ (Geschka/Lantelme 2005: 296)

Die Teilnehmenden sollten über problembezogenes Fachwissen, Methodenwissen und intrinsische Motivation verfügen, dieses Pro-

blem lösen zu wollen (etwa Betroffene) (vgl. Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 268 f.).

Brainstorming

Die bekannteste Kreativitätstechnik ist das Brainstorming, das sich den Assoziationstechniken zuordnen lässt. An einem Brainstorming sollten zwischen fünf und acht Personen teilnehmen; die Zeitdauer ist zu begrenzen; sinnvoll sind 30 bis 90 Minuten. Für das Brainstorming gelten die formulierten Grundsätze in besonderer Weise (vgl. Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 273 f.; Kirchmair 2022: 126 f.).

Zu Beginn des Brainstorming stellt ein:e Moderator:in das Problem vor; sie oder er sind im weiteren Verlauf für die Strukturierung, die Regelbefolgung oder auch die Motivierung der Teilnehmenden verantwortlich. Die von den Teilnehmenden formulierten Ideen werden von der Moderation dokumentiert (Tafel, Flipchart etc.) oder auf Karten von den Teilnehmenden notiert und an eine Tafel gepinnt und im Anschluss strukturiert, so dass verschiedene Cluster entstehen, mit denen die (PROJEKTGRUPPE) weiterarbeiten kann.

Es gibt einige Abwandlungen dieser Technik: Das ist einmal das *Brainwriting*. Statt die Ideen mündlich vorzutragen, werden sie schriftlich formuliert und innerhalb der Gruppe ausgetauscht (vgl. Geschka/Lantelme 2005: 297). Eine Abart des Brainwriting ist die *6-3-5-Methode* bzw. der *Brainwritingpool*, bei der „sechs Teilnehmer drei Ideen in jeweils fünf Minuten auf einem Formular“ (Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 275) festhalten, das anschließend an den nächsten weitergereicht wird (Tab. 1). Die drei Ideen pro Teilnehmenden werden von den anderen ergänzt, erweitert, es können auch eine neue Idee aufgeschrieben werden. Ein Problem

dieser Methode ist die jeweilige Bearbeitungsdauer der Teilnehmenden, hier können Wartezeiten oder Demotivation entstehen; außerdem kommen Ideendoppelungen relativ häufig vor (vgl. Kopp 2008: 144).

	Idee 1	Idee 2	Idee 3
Teammitglied 1	freundlichere Ansprache	Rund-um-die-Uhr-Service	kürzere Antwortzeiten
Teammitglied 2	intuitiver zu bedienende Chat-Funktion	KI-Unterstützung der Hotline-Beschäftigten	ausführliche Erläuterung der durchgeführten Arbeiten
Teammitglied 3	zusätzliche Serviceangebote	Zuverlässigkeit (etwa bei Rückrufen)	...
Teammitglied 4	immer mal wieder persönlichen Kontakt aufnehmen
Teammitglied 5
Teammitglied 6

Abb. 1: Beispiel 6-3-5-Methode mit der Frage: Wie können wir durch Interaktionen die Kundenzufriedenheit erhöhen? (eigene Darstellung)

Eine andere Variante ist das *imaginäre Brainstorming*, bei dem das eigentliche Problem mit anderen Randbedingungen angegangen wird (vgl. Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 274 f.), beispielsweise: Statt das Problem „Wie können wir die telefonische Störungsbeseitigung verbessern?“ zu diskutieren, wird es etwa dergestalt spezifiziert bzw. abgewandelt, dass die Frage „Wie lässt sich die telefonische Störungsbeseitigung so verbessern, dass auf Kundenseite auch ein Ungelernter anrufen kann?“ lautet.

Bei der *Kopfstandmethode* wird die Problemstellung in ihr Gegenteil verkehrt. Wäre das Problem beispielsweise, die Möglichkeiten zu eruieren, wie man die Kundenunternehmen im Technischen Service intensiver zu Mitwirkung (Ko-Produktion; INTERAKTIONSRBEIT) etwa bei der telefonischen Störungsbeseitigung bewegen könnte, lautete nach der Kopfstandmethode die Problemstellung, was zu tun wäre, damit die Kundenunternehmen jegliche Mitwirkung bei der Störungssuche und -beseitigung verweigern würden.

Gerade beim ‚normalen‘ Brainstorming zeigt sich, dass die Ergebnisse aufgrund der Spontaneität der Methode nicht unbedingt brauchbar sein müssen; heikel ist bei Brainstorming-Gruppensitzungen das Auftreten der sogenannten „Produktionsblockierung“: „Konkret werden durch das Zuhören, während andere reden, eigene Gedankengänge unterbrochen sowie die Aktivierung neuer Ideenbereiche

behindert.“ (Traut-Mattausch/ Kerschreiter 2018: 269) Brainwriting etwa reduziert dieses Problem.

Ursache-Wirkungs-Diagramm

Diese Methode firmiert unter einer Reihe von Synonymen wie Ishikawa-Diagramm (nach dem Erfinder der Methode), Fischgrät-Diagramm oder Fehlerbaumanalyse (vgl. Kopp 2008: 145 f.). Wie der Name der Methode signalisiert, erlaubt diese Technik, die Verbindung zwischen Wirkung und Ursache zu verdeutlichen. Nach einer ausführlichen Problembeschreibung werden von den Teilnehmenden entweder mündlich oder schriftlich (Karten) Fehlerursachen gesammelt und notiert. Dabei gibt es eine Kategorisierung: Management, Menschen, Arbeitsweise, Maschinen, Material und Arbeitsumwelt (Abb. 1).

schon bekannte, im Unternehmen diskutierte Lösungen zu wiederholen. So würden Präferenzen für bestimmte Lösungsansätze entstehen: Das zeigt sich immer wieder, wenn als potenzielle Lösung nur eine technische in Frage kommt. Dieser Gefahr unterliegen vermutlich eher technisch getriebene Unternehmen wie Technische Servicedienstleistungsunternehmen, die Kommunikation mit *Digitalisierungstechnik* (**DIGITALISIERUNG**) optimieren wollen; organisatorische oder personelle Ansätze werden vielfach kaum in Erwägung gezogen.

Um diese Gefahr zumindest zu reduzieren, lässt sich die Technik der *Synektik* nutzen, bei der nach einer intensiven Problemanalyse zunächst – quasi in Form eines Brainstormings – Ideen von den Teilnehmenden geäußert werden. Nach dieser ‚Reinigungsphase‘, um

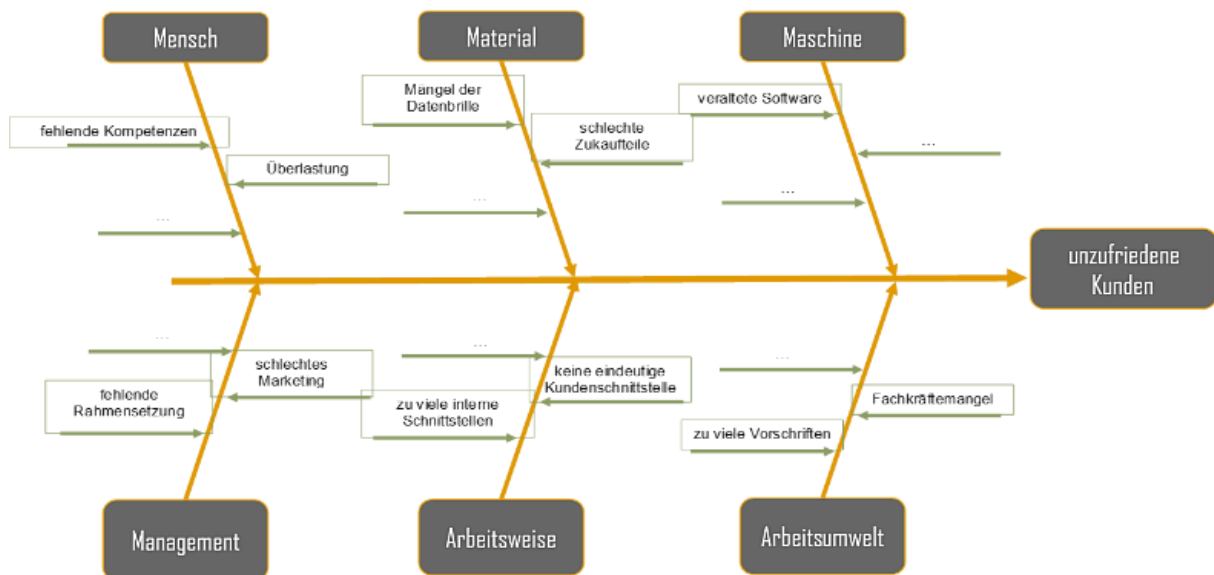


Abb. 2: Problemanalyse: Ursachen und Wirkungen (eigene Darstellung)

Konfrontationstechniken

Die Varianten des Brainstormings sind dafür geeignet, eine Vielzahl von Ideen zu produzieren; es gibt die Auffassung, dass Konfrontationstechniken hingegen die originelleren Ideen hervorbringen (vgl. Traut-Mattausch/ Kerschreiter 2018: 277). Der Grundgedanke ist, von dem eigentlichen Problem zu abstrahieren, um nicht das Risiko einzugehen,

„unbelastet an den weiteren Ideenfindungsprozess herangehen [zu] können“ (Traut-Mattausch/ Kerschreiter 2018: 277), beginnt die Verfremdung: „Ziel ist es, sich vom Problem zu entfernen“ (Traut-Mattausch/ Kerschreiter 2018: 278), indem verschiedene, aufeinander folgende Analogien gebildet werden (vgl. ausführlich hierzu und zu Abwandlungen der Synektik Traut-

Mattausch/Kerschreiter 2018: 277 ff; Kirchmair 2022: 128).

Morphologischer Kasten

Bei morphologischen Kreativitätstechniken wird der gesamte Prozess betrachtet; diese systemische Betrachtung umfasst bei (INTERAKTIONSSARBEIT) das soziotechnische Systemverständnis (SOZIOTECHNISCHES SYSTEM) mit den Dimensionen Mensch, Technik und Organisation bzw. Prozess. Das Hauptproblem wird von der (PROJEKTGRUPPE) in Teilprobleme auf der Basis zu definierender Parameter bzw. Variablen untergliedert, für die jeweils Teillösungen gesucht werden. Leitende Fragen sind: „Worin (Merkmale, Eigenschaften, Komponenten) können sich denkbare Lösungen unterscheiden? Welche Lösungskomponenten lassen unterschiedliche Gestaltungen zu?“ (Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 282)

Verlaufen etwa interne Informationsweitergaben zwischen Unternehmensbereichen im Rahmen eines Kundenauftrages holprig, wären Teillösungen für organisatorische (wie Zeitdruck, schlechte Vorbereitung der Informationsweitergabe, Ablagesystematiken etc.), technische (fehlende Softwareunterstützung, ungeeignete Programme etc.) oder personelle Probleme (fehlende soziale Kompetenzen, persönliche Animositäten, Bereichsdenken etc.) zu entwickeln. Aus diesen Teillösungen wird unter Beachtung der soziotechnischen Abhängigkeiten sowie des Leitbildes Guter smarter (INTERAKTIONSSARBEIT) eine Gesamtlösung erarbeitet.

Das Entwickeln der Parameter ist der schwierigste Teil bei dieser Methode (Tab. 2). Es bietet sich an, auf Aufgabenbeschreibungen, Ablaufdiagramme oder systematische Vorüberlegungen zurückzugreifen: „Es empfiehlt sich, zunächst eine Diskussionsliste möglicher Parameter aufzustellen und diese zu diskutieren sowie zu überarbeiten. Die Parameter müssen voneinander logisch unabhängig sein, auf alle denkbaren Lösungen zutreffen und konzeptionelle Relevanz haben. Das Aufbauen eines morphologischen Kastens erfordert daher fundiertes fachliches Wissen über den betreffenden Problembereich. Er ist besonders geeignet für komplexe Probleme, da sehr viele Informationen in verdichteter Form aufgenommen werden können.“ (Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018: 282)

Szenariotechnik

Etwas aus dem bisherigen Rahmen fällt die Szenariotechnik, da sie weniger für die Lösung konkreter Problemstellungen gedacht ist, sondern eher die Funktion eines Hilfsmittels zur Strategieentwicklung erfüllt. Bei der Szenariotechnik geht es nicht um die „Erkennung von gegenwärtigem, sondern von zukünftigem Handlungsbedarf“ (Bessau/Przygodda 2000: 108). Mit Hilfe einer anderen Kreativitätstechnik, etwa dem Brainstorming, wird der Untersuchungsgegenstand (INTERAKTIONSSARBEIT) in seinen Facetten erfasst und systematisiert. Dann werden die wesentlichen Einflussfaktoren (zukünftige Kundenanforderungen, Entwicklung der Datenbrillen,

Interne Kommunikation: Übergabe Projektierung -> Service			
Parameter	Ausprägung		
Aufbereitung der Daten	Eigenverantwortung der Projektbeschäftigten	Verantwortung der Projektleitung, Zuarbeiten Projektbeschäftigte	automatisiert
Austausch der Informationen	Persönlich, gesamtes Projekt- und Serviceteam	Persönlich, fachthemenspezifisch	Individuelles Dokumentenstudium, Nachfrage persönlich
Zeitraumen	Feste zeitliche Regelung, Fristen	Nach Bedarf	Wer Zeit hat...
Nach der Übergabe	Keine Verpflichtung des Projektteams	Zeitliche Überschneidung Projektierung - Service	Projektteam bei Bedarf
...

Abb.3: Beispiel eines morphologischen Kastens (eigene Darstellung)

neue Marktzugänge mit anderen Kundenstrukturen, Fachkräftemangel etc.) zueinander- unter Berücksichtigung vergangener Erfahrungen – in Beziehung gesetzt, um unterschiedliche Szenarien zu formulieren.

Stärken und Schwächen der Methoden

In den Hilfestellungen des Vorgehensmodells finden sich ausführliche Hinweise auf Kreativitätstechniken und Anleitungen zu deren Nutzung. In der folgenden Übersicht sind Kreativitätstechniken mit ihren wesentlichen Vor- und Nachteilen beispielhaft zusammengefasst (Tab. 3). Sie zeigt, dass je nach Zeitpunkt und konkreter Problemstellung unterschiedliche Technik zum Einsatz kommen können/sollten. Einige Techniken erfordern einen höheren Aufwand und führen eher mittelfristig zum Ziel, andere zielen auf eine schnelle Ideen- und Innovationsgenerierung. Die Kreativitätstechniken sind mit den jeweiligen Anwendungsvoraussetzungen bzw. -

empfehlungen verbunden (Tab. 4). Demzufolge bieten sich für (PROJEKTGRUPPE) und betroffene Beschäftigte am Anfang eines Veränderungsprozesses mit einer definierten Problemstellung das Brainstorming bzw. seine Erweiterungen an. Zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt, insbesondere wenn die Lösungen nicht mehr dem bislang meist verfolgten betrieblichen Credo entsprechen sollen, sind die anspruchsvolleren Kreativitätstechniken zu bevorzugen. Hierzu zählen die Konfrontations- und Szenariotechniken oder der morphologische Kasten. Mit Blick auf die (INTERAKTIONSSARBEIT) kommen alle vorgestellten Techniken in Betracht; anzuraten ist hierbei generell, sich untereinander kennende Fachleute mit Erfahrungen in Veränderungsprozessen zu bevorzugen.

Methode	Ziele	Vorteile	Nachteile
Brainstorming (ähnlich: Brainwriting, Brainwritingpool, 6-3-5-Methode, Kopfstand)	<ul style="list-style-type: none"> - Bei konkreten Fragen - Am Anfang des Veränderungsprozesses - Schnell umsetzbar - Gute Einstiegstechnik 	<ul style="list-style-type: none"> - Geringer Aufwand - Außer Kritik ist alles erlaubt - Schnell viele Ideen - Kopfstand: lösen von bekannten Denkmustern 	<ul style="list-style-type: none"> - Nur für überschaubare Problemstellungen (Sonst Brainwriting) - Ähnlicher Wissensstand bei Teilnehmenden - Mögliche Gruppendynamik - Brainwriting: Verlust von Spontaneität - 6-3-5-Methode: Stress durch Zeitdruck
Ursache-Wirkungsdiagramm	<ul style="list-style-type: none"> - Systematisierung von Problemursachen 	<ul style="list-style-type: none"> - Stärkere Durchdringung der Problematik - Geringer Aufwand 	<ul style="list-style-type: none"> - Fachwissen erforderlich
Konfrontationstechniken (Synektik)	<ul style="list-style-type: none"> - Bei abgrenzbaren, gut bestimmbar Problemstellungen - Neue Ideen durch Assoziieren problemfremder Felder 	<ul style="list-style-type: none"> - Ermöglicht unkonventionelle Lösungen - Umsetzbare Lösungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Notwendigkeit einer erfahrenen Moderation - Hohe Anforderungen an die Teilnehmenden (Ausdauer, Konzentration, Wissen) - Nur wenige Lösungen
Morphologischer Kasten	<ul style="list-style-type: none"> - Lösung von Teilproblemen und deren Kombination 	<ul style="list-style-type: none"> - Erlaubt die Bearbeitung komplexer Probleme - Erkennen von Problemstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> - Komplexe Parameterauswahl (keine Überschneidungen)
Szenariotechnik	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützung bei Strategieplanung 	<ul style="list-style-type: none"> - Aufzeigen alternativer Entwicklungen - Berücksichtigen soziotechnischer Zusammenhänge und Umweltbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> - Einflüsse lassen sich u. U. nicht erfassen - Hohe Subjektivität bei Einschätzung
...

Abb. 4: Überblick über die vorgestellten Kreativitätstechniken zur Problemlösung (eigene Darstellung nach Traut-Mattausch/Kerschreiter 2018; Gesch-ka/Lantelme 2005; Bessau/Przygodda 2000)

	Zeit	Teilnehmende		Beziehung der Teilnehmenden	Erfahrung mit Kreativitätstechniken		Problemkenntnis	
	knapp reichlich	1-4	5-10	vertraut fremd	wenig	viel	Fachleute	heterogene Gruppe
Brainstorming	X		X	X	X			X
Ursache-Wirkung-Diagramm	X		X	X	X		X	
Konfrontationstechniken	X		X	X		X		X
Morphologischer Kasten	X	X		X		X	X	
Szenariotechnik	X			X		X	X	
...								

Abb. 5: Anwendungsempfehlungen (eigene Darstellung nach Bessau/Przygodda 2000: 114)

Fazit

Kreativitätstechniken können den Veränderungsprozess unterstützen, sind indes kein Allheilmittel. In Summe zielen sie darauf, Hürden und Problemstellungen sichtbar zu machen, unterschiedliche Positionen und Erwartungen zu verdeutlichen und konstruktive Lösungsansätze zu entwickeln. Die vorgestellten Techniken eignen sich insbesondere für Anwendungen in Gruppen (PROJEKTGRUPPE). Damit sie positive Resultate ermöglichen, sind Voraussetzungen zu bedenken: Die Techniken sollten von geschulten Personen angewendet werden; m.a.W.: Es bedarf entweder eines Selbststudiums oder – bei komplexeren Techniken – einer (Kurz-)Qualifizierung. Je nach Komplexität ist der Einbezug (EXTERNER EXPERTISE), die auf einen versierten Umgang mit den eingesetzten Methoden verweisen können, zu erwägen. Die eingesetzten Kreativitätstechniken müssen zur Unternehmenskultur passen und den Projektmitgliedern Freiräume bei der Problembeschreibung und Lösungssuche gewähren. Die (PROJEKTGRUPPE) muss durchdacht zusammengesetzt sein (vgl. ausführlich zu beiden Anforderungen Maier/Hülshager 2012: 252 ff.): Wer kann welche Kompetenzen in den Veränderungsprozess einbringen? Wer ist von den geplanten Veränderungen betroffen? Wer kann steuernd und ausgleichend auf den Implementierungsprozess einwirken (z.B. Interessenvertretungen)? Wie kann die Durchfüh-

rung im Rahmen eines beteiligungsorientierten Veränderungsprozesses (PARTIZIPATION) stattfinden?

Literatur

Bessau, D., & Przygodda, I. (2000): Techniken zur Ideengenerierung und Bewertung von Innovationsprojekten. In: T. Lenk, S. Zelewski (Hrsg.): ECOVIN – Enhancing Competitive-ness in Small and Medium Enterprises via Innovation. Leipzig/Essen: Universität Leipzig/Universität GH Essen, S. 86-147.

Geschka, H., & Lantelme, G. (2005): Kreativitätstechniken. In: S. Albers, O. Gassmann (Hrsg.): Handbuch Technologie- und Innovationsmanagement. Wiesbaden: Gabler, S. 285-304.

Hirsch-Kreinsen, H. (2018): Die Pfadabhängigkeit digitalisierter Industriearbeit. In: Arbeit, Jg. 27 (3), S. 239-259.

Kirchmair, R. (2022): Qualitative Forschungsmethoden. Berlin: Springer.

Kopp, R. (2008): Problemlösungstechniken. In: J. Abel, S. Campagna (Hrsg.): Herausforderung Reorganisation. Düsseldorf: VDI-Verlag, S. 143-147.

Maier, G., & Hülshager, U. (2012): Innovation und Kreativität in Projekten. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 247-262.

Mir, E., & Gebhard, D. (2021): Workshop-basierte Methoden zur Ziel- und Bedürfnisanalyse. In: M. Niederberger, E. Finne (Hrsg.): Forschungsmethoden in der Gesundheitsförderung und Prävention. Wiesbaden: Springer VS, S. 841-866.

Traut-Mattausch, E., & Kerschreiter, R. (2018): Kreativitätstechniken. In: M. Wastian, I. Braumandl, L. von Rosenstiel, M. West (Hrsg.): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. 3. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer, S. 267-286.