

Stand: März 2018



Das Extra zu unserem Artikel „Spielend leicht“, erstmals in impulse 04/2018

# HANDOUT FÜR IHREN KREATIVWORKSHOP

Sie wollen in einem Workshop mit Ihrem Team Ideen für Ihr Geschäft entwickeln. Auf den folgenden Seiten erläutern wir neun Kreativitätsmethoden; außerdem finden Sie Arbeitsblätter zum Ausfüllen und Kopieren für Ihren Workshop. Plus: Eine Geschichte, die Ihr Team in eine kreative Stimmung versetzen wird.

Wer Kreativitätstechniken regelmäßig nutzt, kann ungeahnte Potenziale in seinem Unternehmen freilegen und neue Geschäftsfelder erobern. Denn neue Ideen sind kein Zufall, sondern können aktiv gefördert werden. Mit den passenden Methoden heben auch Sie Denkblockaden auf und lösen sich von herkömmlichen Sichtweisen. So werden verborgene Ideen freigesetzt, die schon längst in Ihrem Team schlummern. Neun ganz unterschiedliche Methoden finden Sie in diesem Handout:

1. **Kollektives Notizbuch**
2. **Walt-Disney-Methode**
3. **ABC-Liste**
4. **Kartenumlauftechnik**
5. **Osborn-Checkliste**
6. **Lotusblütentechnik**
7. **Kopfstandmethode**
8. **Sechs Denkhüte**
9. **Reizbildmethode**

Die besten Methoden helfen jedoch nicht, wenn Ihr Team nicht an die eigene Kreativität glaubt. Benno van Aerssen ist Innovationscoach für Unternehmen. Wenn er einen Kreativworkshop beginnt, erzählt er den Teilnehmern das Märchen vom Flickschuster, das Sie unten im Wortlaut finden. In ein paar Minuten macht er den Zuhörern damit deutlich, was eine innovative Haltung und Lebenseinstellung ausmacht. Nutzen auch Sie das Märchen als Werkzeug und lesen Sie es Ihrem Team zu Beginn eines Workshops vor. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter im Anschluss aufschreiben, was die Geschichte mit Kreativität zu tun hat und diskutieren Sie gemeinsam. Folgende Fragen können bei der Diskussion helfen:

- Welche Elemente der Geschichte hängen mit einer innovativen Haltung zusammen?
- Wie lässt sich die Haltung des Schusters beschreiben?
- Was bedeutet diese Denkhaltung für Ihr Unternehmen?
- Was unterscheidet Sie vom Schuster?
- Was könnten Sie tun, um sich der Haltung des Schusters zu nähern?

Am Ende soll Ihr Team verstanden haben, dass es für Innovationen wichtig ist, den Status quo in Frage zu stellen.

## Eine Geschichte für die kreative Grundstimmung:

### DER FLICKSCHUSTER

In der Hauptstadt seines Landes lebte ein guter und gerechter König. Oft verkleidete er sich und ging unerkannt durch die Straßen, um zu erfahren, wie es mit seinem Volk stand.

Eines Abends geht er vor die Tore der Stadt. Er sieht aus einer Hütte einen Lichtschein fallen und erkennt durch das Fenster: Ein Mann sitzt allein an seinem zur Mahlzeit bereiteten Tisch und ist gerade dabei, den Lobpreis zu Gott über das Mahl zu singen. Als er geendet hat, klopft der König an der Tür: „Darf ein Gast eintreten?“ „Gerne“, sagt der Mann, „komm, halte mit, mein Mahl reicht für uns beide!“

Während des Mahles sprechen die beiden über dies und jenes. Der König – unerkannt – fragt: „Wovon lebst du? Was ist dein Gewerbe?“ „Ich bin Flickschuster“, antwortete der Mann. „Jeden Morgen gehe ich mit meinem Handwerkskasten durch die Stadt, und die Leute bringen mir ihre Schuhe zum Flicker auf die Straße.“ Der König: „Und was wird morgen sein, wenn du keine Arbeit bekommst?“ „Morgen?“, sagte der Flickschuster, „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!“

Als der Flickschuster am anderen Tag in die Stadt geht, sieht er überall angeschlagen: Befehl des Königs! In dieser Woche ist auf den Straßen meiner Stadt jede Flickschusterei verboten! Sonderbar, denkt der Schuster. Was doch die Könige für seltsame Einfälle haben! Nun, dann werde ich heute Wasser tragen; Wasser brauchen die Leute jeden Tag.

Am Abend hatte er so viel verdient, dass es für beide zur Mahlzeit reichte. Der König, wieder zu Gast, sagt: „Ich hatte schon Sorge um dich, als ich die Anschläge des Königs las. Wie hast Du dennoch Geld verdienen können?“ Der Schuster erzählt von seiner Idee, Wasser für jedermann zu holen und zu tragen, der ihn dafür entlohnen konnte. Der König: „Und was wird morgen sein, wenn du keine Arbeit findest?“ „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!“

Als der Schuster am anderen Tag in die Stadt geht, um wieder Wasser zu tragen, kommen ihm Herolde entgegen, die rufen: Befehl des Königs! Wassertragen dürfen nur solche, die eine Erlaubnis des

Königs haben! Sonderbar, denkt der Schuster, was doch die Könige für seltsame Einfälle haben. Nun, dann werde ich Holz zerkleinern und in die Häuser bringen. Er holte seine Axt, und am Abend hatte er so viel verdient, dass das Mahl für beide bereitet war. Und wieder fragte der König: „Und was wird morgen sein, wenn du keine Arbeit findest?“ „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!“

Am anderen Morgen kam dem Flickschuster in der Stadt ein Trupp Soldaten entgegen. Der Hauptmann sagte: „Du hast eine Axt. Du musst heute im Palasthof des Königs Wache stehen. Hier hast du ein Schwert, lass deine Axt zu Hause!“ Nun musste der Flickschuster den ganzen Tag Wache stehen und verdiente keinen Pfennig.

Abends ging er zu seinem Krämer und sagte: „Heute habe ich nichts verdienen können. Aber ich habe heute Abend einen Gast. Ich gebe Dir das Schwert“ – er zog es aus dem Futteral – „als Pfand -, gib mir, was ich für das Mahl brauche.“ Als er nach Hause kam, ging er zuerst in seine Werkstatt und fertigte ein Holzschwert, das genau in das Futteral passte. Der König wunderte sich, dass auch an diesem Abend wieder das Mahl bereitet war. Der Schuster erzählte alles und zeigte dem König verschmitzt das Holzschwert. „Und was wird morgen sein, wenn der Hauptmann die Schwerter inspiziert?“ „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!“

Als der Schuster am anderen Morgen den Palasthof betritt, kommt ihm der Hauptmann entgegen, an der Hand einen gefesselten Gefangenen: „Das ist ein Mörder. Du sollst ihn hinrichten!“ „Das kann ich nicht“, rief der Schuster voll Schrecken aus. „Ich kann keinen Menschen töten!“ „Doch, du musst es, es ist Befehl des Königs!“

Inzwischen hatte sich der Palasthof mit vielen Neugierigen gefüllt, die die Hinrichtung eines Mörders sehen wollten. Der Schuster schaute in die Augen des Gefangenen. Ist das ein Mörder? Dann warf er sich auf die Knie und mit lauter Stimme, so dass alle ihn beten hörten, rief er: „Gott, du König des Himmels und der Erde: wenn dieser Mensch ein Mörder ist und ich ihn hinrichten soll, dann mache, dass mein Schwert aus Stahl in der Sonne blitzt! Wenn aber dieser Mensch kein Mörder ist, dann mache, dass mein Schwert aus Holz ist!“ Alle Menschen schauten atemlos zu ihm hin.

Er zog das Schwert, hielt es hoch – und siehe: es war aus Holz. Gewaltiger Jubel brach aus. In diesem Augenblick kam der König von der Freitreppe seines Palastes, ging geradewegs auf den Flickschuster zu, gab sich zu erkennen, umarmte ihn und sagte: „Von heute an sollst du mein Ratgeber sein!“

Aus: Das große Handbuch Innovation,  
Van Aerssen & Buchholz et al., Vahlen, 2018

Original Ballade „The Shah and the  
Peddler“ (1917) von Hovhannes Tumanyan  
(Armenischer Schriftsteller)

## 9 KREATIVITÄTSSTECHNIKEN

### 1. KOLLEKTIVES NOTIZBUCH

**Personenzahl:** 2–99 Teilnehmer

**Dauer:** 2 bis 4 Wochen

**Material:** Notizbuch, Stift

**Spielregeln:** Kritik und Bewertungen sind erst in der Abschlussrunde erlaubt

Das kollektive Notizbuch ist eine eigenständige, schriftliche Variante des Brainstormings. An einem für alle zugänglichen Ort im Unternehmen wird ein Notizbuch ausgelegt. Auf den ersten Seiten werden die Fragestellung, die Vorgehensweise und die Zielsetzung festgehalten. Auch alle Regeln sollten notiert werden: Darf das Buch ausgeliehen werden? Bis zu welchem Datum wird es ausliegen? Alle Teilnehmer können nun ihre Ideen und Lösungsvorschläge eintragen und sich von den Gedanken der Kollegen inspirieren lassen. Anschließend werden die Notizen ausgewertet und in einem gemeinsamen Treffen besprochen. Der Erfolg des Notizbuchs ist stark davon abhängig, inwieweit sich die Teilnehmer für die Methode begeistern lassen. Sie können Ihre Mitarbeiter auch verpflichten, das Notizbuch täglich zu sichten und einen Sichtvermerk anzubringen, wenn sie nicht zur Weiterentwicklung beitragen konnten. Der Vorteil der Technik ist, dass die Teilnehmer zeitlich und räumlich unabhängig sind. Das Notizbuch kann auch virtuell angelegt sein.

### 2. WALT-DISNEY-METHODE

**Personenzahl:** 1–8 Teilnehmer

**Dauer:** 60 Minuten

**Material:** Accessoires für die drei Rollen (Blumen, Bürobedarf, Richterhammer)

**Spielregeln:** die Rollen nicht vermischen

Die Walt-Disney-Methode ist eine Technik, bei der die Fragestellung aus drei verschiedenen Perspektiven betrachtet wird. Die Teilnehmer versetzen sich wie in einem Rollenspiel nacheinander in drei Charaktere: den Träumer (Visionär), den Realisten (Macher), den Kritiker (Qualitäts-Manager). Wenn Menschen auf Ideensuche sind, werden diese Rollen oft vermischt. Beim Träumen wird häufig bereits an die Umsetzbarkeit gedacht, beim Planen denken wir an die viele Arbeit und die Kritik unserer Mitmenschen. Das soll mit dieser Methode verhindert werden. Damit es den Teilnehmern leicht fällt, sich in die Rollen hineinzusetzen, können Accessoires für die jeweilige Rolle helfen. Etwas Spielerisches wie Ballons oder Blumen für den Träumer, Werkzeug oder Bürobedarf für den Realisten und einen Gerichtshammer für den Kritiker. Der Träumer widmet sich Fragen wie: Was wäre die ideale Situation? Was fällt mir Verrücktes dazu ein? Der Realist beantwortet Fragen wie: Was brauchen wir für die Umsetzung (Material, Menschen, Wissen, Techniken)? Welche Grundlagen gibt es bereits? Arbeitsaufträge für den Kritiker könnten sein: Was halte ich für möglich? Was kann gar nicht funktionieren? Wie denke ich über den Vorschlag?



### 3. ABC-LISTE

**Personenzahl:** 1–20 Teilnehmer

**Dauer:** 30 Minuten

**Material:** ABC-Liste, Stifte

**Spielregeln:** keine Reihenfolge einhalten, nicht zu viel nachdenken

Die Methode der ABC-Liste wurde von der Hirnforscherin Vera F. Birkenbihl entwickelt. Unser Gehirn hängt Informationen und Worte an ihrem Anfangsbuchstaben auf. Denken wir über Buchstaben nach, fällt es uns leichter, Assoziationen und Ideen zu entwickeln, als durch ein traditionelles, strukturloses Brainstorming. Alle Teilnehmer erhalten ein Arbeitsblatt mit einer leeren ABC-Liste. Die Fragestellung sollte zunächst gemeinsam besprochen und dann als Erinnerungstütze über die Liste geschrieben werden. Nun lässt jeder seine Augen von Buchstabe zu Buchstabe wandern und schreibt seine Ideen in die freien Felder. Es muss keine Reihenfolge beachtet werden und mehrere Ideen pro Buchstabe sind zulässig. Die Technik funktioniert am besten, wenn die Antworten ohne langes Nachdenken aufgeschrieben werden: Bleiben Sie nur für wenige Sekunden bei einem Buchstaben und gehen Sie dann weiter. Sobald Sie einen Großteil der Felder ausgefüllt haben, sammeln Sie alle Antworten in der Gruppe und entwickeln die Ideen weiter.

**Fragestellung:**

A \_\_\_\_\_

B \_\_\_\_\_

C \_\_\_\_\_

D \_\_\_\_\_

E \_\_\_\_\_

F \_\_\_\_\_

G \_\_\_\_\_

H \_\_\_\_\_

I \_\_\_\_\_

J \_\_\_\_\_

K \_\_\_\_\_

L \_\_\_\_\_

M \_\_\_\_\_

N \_\_\_\_\_

O \_\_\_\_\_

P \_\_\_\_\_

Q \_\_\_\_\_

R \_\_\_\_\_

S \_\_\_\_\_

T \_\_\_\_\_

U \_\_\_\_\_

V \_\_\_\_\_

W \_\_\_\_\_

XYZ \_\_\_\_\_

#### 4. KARTENUMLAUFTECHNIK

- Personenzahl:** 5–7 Teilnehmer  
**Dauer:** 60 Minuten  
**Material:** Karteikarten, Stifte, Pinnwand, Klebepunkte  
**Spielregeln:** keine Kritik, nicht sprechen, nicht kommentieren

Zunächst werden alle Fakten sowie die Fragestellung besprochen und an einer Pinnwand für alle gut sichtbar festgehalten. Alle Teilnehmer setzen sich um einen Tisch und erhalten jeweils einen Stapel Karteikarten. Nun schreibt jeder seine ersten Ideen auf die Karteikarten – je eine Idee pro Karte! Nach rund fünf Minuten gibt jeder seine beschriebenen Karten an den Nachbarn auf der linken Seite weiter und erhält im Gegenzug die Karten des rechten Nachbarn. Nun kann sich jeder Teilnehmer von den Ideen der anderen anregen lassen und neue Ideen wiederum auf separate Karten schreiben. Nach Ablauf der nächsten fünf Minuten werden die Karten weitergereicht. Bei fünf Teilnehmern dauert der erste Teil der Aufgabe rund 25 Minuten. Ist der erste Ideenfindungsteil abgeschlossen, werden die Karteikarten thematisch sortiert und Doppelnennungen entfernt. Jeder Teilnehmer erhält nun drei Klebepunkte und kann damit seine Favoriten auswählen. Die Ideen mit den meisten Punkten werden ausgearbeitet.

#### 5. OSBORN-CHECKLISTE

- Personenzahl:** 1–99 Teilnehmer  
**Dauer:** 90 Minuten  
**Material:** Checkliste, Stifte  
**Spielregeln:** alle Felder ausfüllen

Die Osborn-Checkliste wurde in den 1950er Jahren vom amerikanischen Werbefachmann Alexander Osborn entwickelt. Sie eignet sich vor allem, wenn Sie an Ihrem bestehenden Produkt oder Ihrer Dienstleistung etwas verändern wollen. Sie ist eine Art Anleitung für die systematische und strukturierte Verbesserung einer Idee. Die Checkliste enthält zehn Fragen, die Sie in beliebiger Reihenfolge beantworten können. Sie sollten allerdings keine Fragen auslassen und alle Punkte konsequent zu Ende denken. In den scheinbar sinnlosen Fragen steckt das größte Potenzial. Sie können die Checkliste sowohl allein als auch im Team bearbeiten. Die Antworten sollten allerdings vorerst nicht bewertet und kritisiert werden. Es kann zudem sinnvoll sein, zu den mitgelieferten Hilfsfragen noch zusätzliche eigene Fragen zu erstellen, die zu Ihrer konkreten Herausforderung passen. Die komplette Osborn-Checkliste finden Sie auf der folgenden Seite.

**DIE OSBORN-CHECKLISTE**

1. **Anders verwenden!** Wie könnte man Ihr Produkt anders als gewöhnlich einsetzen?

.....

2. **Anpassen!** Was ähnelt Ihrem Produkt? Was könnten Sie davon kopieren?

.....

3. **Abwandeln!** Welche Merkmale des Produkts könnte man verändern?  
Farbe, Gewicht, Ton, Geruch, Form?

.....

4. **Vergrößern!** Was können Sie dem Produkt hinzufügen? Dicker, schwerer, stärker, häufiger, stabiler?

.....

5. **Verkleinern!** Können Sie Ihr Produkt abschwächen oder verfeinern? Ist etwas daran überflüssig?

.....

6. **Ersetzen!** Können Sie Elemente austauschen? Funktionieren andere Materialien, Zutaten, Orte, Prozesse?

.....

7. **Umformen!** Können Sie die Reihenfolge, das Layout, die Geschwindigkeit oder den Ablauf verändern?

.....

8. **Umkehren!** Was ist das Gegenteil Ihres Produkts?

.....

9. **Kombinieren!** Kann Ihr Produkt Teil von etwas Größerem sein?  
Kann es mit etwas verbunden werden?

.....

10. **Transformieren!** Können Sie Ihr Produkt verzerren, verflüssigen, in ein anderes Medium übertragen?

.....

## 6. LOTUSBLÜTENTECHNIK

**Personenzahl:** 2–8 Teilnehmer

**Dauer:** ab 60 Minuten

**Material:** Flipchart, farbige Stifte

**Spielregeln:** versuchen, alle Aspekte eines Problems wahrzunehmen

Die Lotusblütentechnik wurde vom Japaner Yasuo Matsumura entwickelt. Sie bietet sich vor allem an, wenn bestehende Produkte weiterentwickelt werden sollen. Statt einer eingeschränkten Perspektive ermöglicht die Methode einen Rundumblick. Und so geht es: In die Mitte eines Flipcharts wird die Fragestellung geschrieben. Sie bildet das Zentrum der Lotusblüte. In acht angrenzenden Blütenblättern werden die wichtigsten Komponenten oder Unterthemen des Kernproblems eingetragen. Dabei können Fragen helfen wie: „Was sind meine Hauptziele?“, „Welche Probleme sind ungelöst?“, „Wenn meine Herausforderung ein Buch wäre – wie hießen die Kapitel?“. Jedes der acht Blütenblätter bildet im nächsten Schritt einen neuen Ausgangspunkt für weitere Blätter. So entstehen acht Blütenblätter mit jeweils acht detaillierten Ideen. Optisch erinnert diese Struktur am Ende an eine Lotusblüte.

## 7. KOPFSTANDMETHODE

**Personenzahl:** 2–99 Teilnehmer

**Dauer:** unter 60 Minuten

**Material:** Zettel, Stifte, Pinnwand

**Spielregeln:** Kritik verboten, Lachen erwünscht

Die Grundidee dieser Technik ist es, das eigentliche Problem auf den Kopf zu stellen. Anstatt zu fragen: „Wie verbessern wir unseren Joghurt?“, fragen Sie: „Wie verschlechtern wir unseren Joghurt?“ Zunächst hat jedes Teammitglied zehn Minuten Zeit, Antworten auf die umgedrehte Frage aufzuschreiben. Pro Antwort eine Karte! Auch absurde, moralisch inakzeptable oder gesetzeswidrige Antworten sind erlaubt. Beispielsweise Gift in den Joghurt mischen, Obst weglassen, Joghurt mit Sauerkrautgeschmack. Der Vorteil: Es fällt den meisten Menschen leicht, Probleme, Fallen oder erfolglose Maßnahmen zu erkennen. Effektive Lösungen sehen wir häufig nicht auf den ersten Blick. Im zweiten Schritt werden die Karten an der Pinnwand sortiert und vorgelesen. Die absurden Ideen werden wahrscheinlich für einige Lacher sorgen. Anschließend werden die Ideen wieder ins Positive gedreht und dienen als Inspirationsquelle für die Lösung des Problems. Die Methode bindet auch stille Mitarbeiter ein und ist für ungeübte Teams geeignet.

## 8. SECHS DENKHÜTE

**Personenzahl:** 1–10 Teilnehmer

**Dauer:** ab 60 Minuten

**Material:** Hüte in den Farben Rot, Gelb, Grün, Blau, Weiß und Schwarz

**Spielregeln:** jeder Teilnehmer muss in der ihm zugewiesenen Rolle bleiben

Die Methode wurde 1986 von Edward de Bono entwickelt. Um ein Thema aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten, nehmen die Teilnehmer sechs Rollen ein, die durch bunte Hüte repräsentiert werden. Der weiße Hut steht für Neutralität. Der Träger versucht, nüchtern, sachlich und objektiv zu denken. Im Gegensatz dazu steht der rote Hut für Emotionen. Alle Gefühle und Instinkte sind hierbei erlaubt, beispielsweise Angst, Freude, Zweifel, Hoffnung oder Frust. Der schwarze Hut steht für Kritik. Der Träger des schwarzen Hutes hinterfragt alles, mahnt zur Vorsicht und versucht, Schwachpunkte zu finden. Der gelbe Hut steht für Optimismus. In dieser Rolle werden Vorteile hervorgehoben und erstrebenswerte Ziele formuliert. Der grüne Hut steht für Kreativität. Es ist die Aufgabe des Trägers, nach Alternativen zu suchen und auch verrückte oder unrealistische Ideen in den Raum zu werfen. Der blaue Hut steht für Kontrolle. Wer den blauen Hut trägt, soll das große Ganze im Blick behalten. Er kann Teammitglieder um Zusammenfassungen, Schlussfolgerungen und Entscheidungen bitten.

## 9. REIZBILDMETHODE

**Personenzahl:** beliebig viele Teilnehmer

**Dauer:** 90 Minuten

**Material:** Reizbilder, Flipchart

**Spielregeln:** jede Assoziation ist erlaubt

Die Reizbildmethode braucht mehr Zeit als andere Kreativitätstechniken, kann allerdings erstaunliche Ergebnisse erzielen. Der kreative Prozess entsteht durch die Konfrontation mit Bildern, die mit der Fragestellung nicht in Verbindung stehen. Einige Reizbilder finden Sie am Ende dieses Handouts. Zusätzliche Bilder können Sie aus jeder beliebigen Zeitung oder Illustrierten ausschneiden. Die Motive sollten möglichst weit vom Geschäftsfeld entfernt und so unterschiedlich wie möglich sein. Schauen Sie zum Beispiel nach Fotos aus den Bereichen Natur, Kunst oder Sport. Das Team wählt aus dem Bilderstapel spontan ein Foto aus und bekommt anschließend genügend Zeit, um das Bild zu betrachten. Im nächsten Schritt wird das Bild gemeinsam analysiert: Was ist zu sehen? Was löst das Bild aus? Alle wichtigen Eigenschaften, Gestaltungsmerkmale, Gefühle, Gedanken und Erinnerungen werden auf dem Flipchart notiert. Nun wird versucht, aus jeder Assoziation einen Lösungsansatz für die eigentliche Fragestellung zu finden. Die Übertragung klappt vermutlich nicht bei allen Begriffen. Das ist aber nicht zwingend notwendig.

Das große Handbuch der Innovation: 555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen, Van Aerssen & Buchholz et al., Vahlen, 2018

Kreativität und Innovation im Unternehmen: Methoden und Workshops zur Sammlung und Generierung von Ideen, Brem & Brem, Schäffer-Pöschel, 2013

Creability: Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams, Eppler & Hoffmann & Pfister, Schäffer-Pöschel, 2014









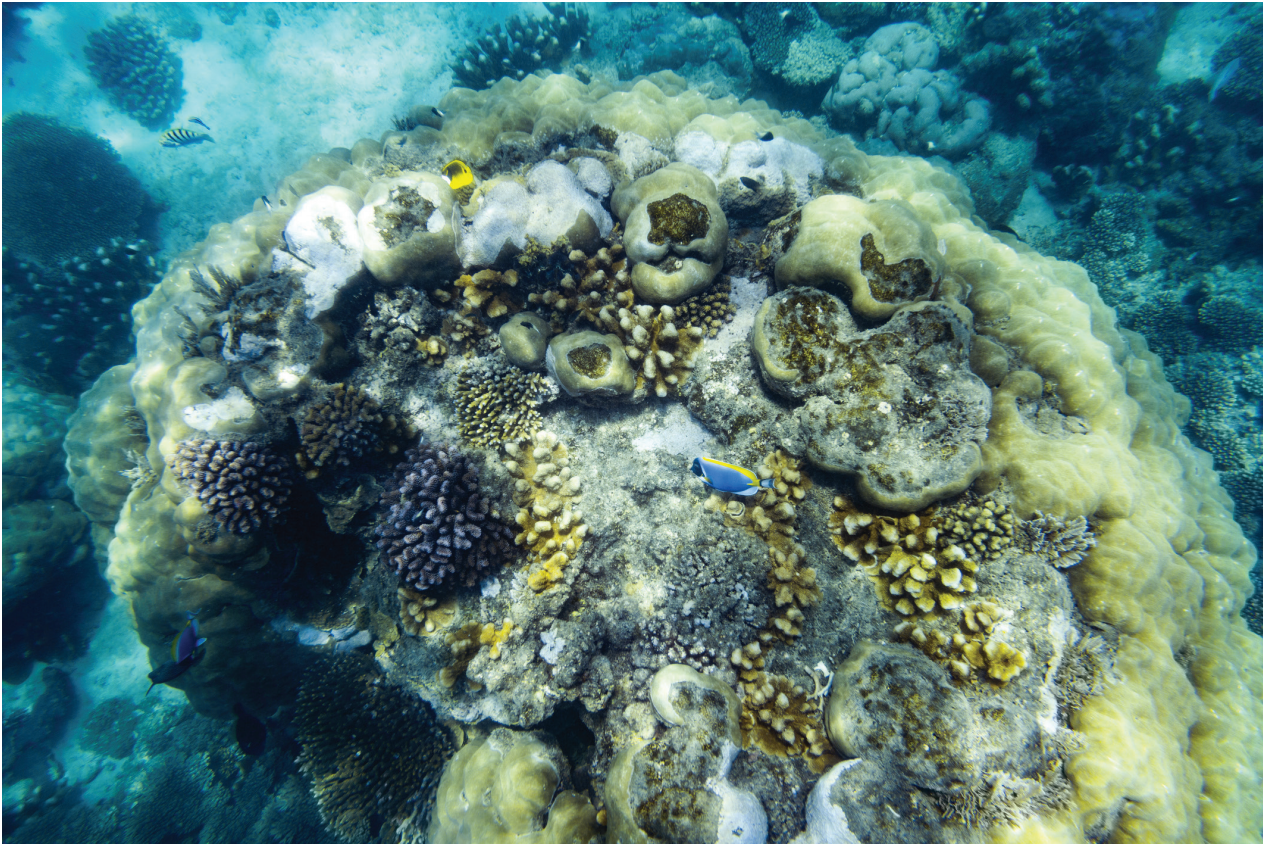














---

## IMPULSE MEDIEN

### Herausgeber und geschäftsführender

**Gesellschafter:** Dr. Nikolaus Förster

**Assistenz:** Carina Ecksmann, Delia Weidmüller

---

## MAGAZIN UND DIGITAL

**Chefredaktion:** Antonia Götsch,  
Jonas Hetzer (Stv.)

**Leitung:** Nicole Basel (Digitalchefin), Andreas Kurz (Textchef), Kathrin Sander (Art Director), Angelika Unger (Online-CvD), Eva Weikert (CvD)

**Redaktion:** Jelena Altmann, Myriam Apke, Verena Bast, Lisa Büntemeyer, Heike Burmeister, Julia Müller, Peter Neitzsch, Gesche Peters, Olivia Samnick, Catalina Schröder, Vanessa Thie, Anna Wilke

**Akademie:** Laura Blindow (Geschäftsleitung), Antonia Götsch (Programmleitung), Jana Binias, Elisabeth Dauer, Felina Kersting

### Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Antonia Götsch

---

## VERLAG

**Verlagsleitung:** Laura Blindow,  
Broder Buch-Winckel (Stv.)

**Team:** Tobias Auböck, Shanna Braun, Katrin Das, Adrian Hardt, Ina Hemeyer, Monira Mansour (Marketingleitung), Maïke Mattauch, Niklas Treugut, Veronica Thüsing, Magdalena Rasmussen

**Kundenbetreuung:** Andrea Braunger, Natalie Gersch, Adjovi Simon, Katharina Slupina

**Anzeigen und Kooperationen:** anzeigen@impulse.de

Merle Aguilar (Sales Manager),  
Tel. 040/609 452-254, aguilar.merle@impulse.de  
Cathleen Kliche (Campaign and Ad Manager),  
040/609 452-224, kliche.cathleen@impulse.de,

**Lifestyle-Anzeigen:** Wencke von der Heydt,  
Inspiring Network GmbH & Co. KG, Hoheluftchaussee 95,  
20253 Hamburg, wvd.heydt@inspiring-network.com. 040/6002887-41

**Online-Vermarktung:** Business Advertising GmbH, Tersteegenstr. 30,  
40474 Düsseldorf, Thorsten Dütsch (Sales Director),  
0211/179347-40, duetsch@businessad.de; Gerd Bielenberg (Marketing  
Director), 0211/179347-45, bielenberg@businessad.de

---

## IMPULSE-NETZWERK

### Abos (= Mitgliedschaft im impulse-Netzwerk):

In Deutschland für 249€ im Jahr, monatlich ohne Frist kündbar  
(10 Hefte frei Haus samt Digitalausgaben und Archivzugang).  
Probe-Abo (3 Ausgaben) für 49,80 €. Im Juli/Aug. und Dez./Jan.  
erscheinen jeweils Doppelausgaben (**impulse.de/abo**).


Für impulse-Mitglieder gelten vergünstigte Preise bei Firmenbesuchen  
(siehe **impulse.de/netzwerktreffen**), Seminaren, Konferenzen und  
Reisen der impulse-Akademie (**impulse.de/akademie**). In Ihrem persön-  
lichen Login-Bereich haben Sie exklusiven Zugriff auf weiterführende  
Tipps und Recherchen sowie auf Audio-Angebote aus den aktuelle  
Heften.

**impulse-Abo im Ausland:** In Österreich 259€,  
in der Schweiz 279€. Weitere Infos auf Anfrage.  
Bestellen: **impulse.de/shop**

## Melden Sie sich!

**Wir freuen uns über Kritik, Lob  
und Anregungen. Schreiben Sie  
uns:**

feedback@impulse.de

 Fax: 040/609 4522-99

Fragen zu Mitgliedschaft  
und Abo beantwortet Ihnen ger-  
ne unsere Kundenbetreuung:

Telefon: 040/609 4522-77

Fax: 040/609 4522-99

kundenbetreuung@impulse.de

Impulse Medien GmbH  
Industriehof  
Hammerbrookstraße 93  
20097 Hamburg

## So finden Sie uns im Internet

-  impulse.de  
impulse.de/ueber-uns
-  impulse.de/shop
-  impulse.de/akademie
-  gesetzeslotse.de
-  kreative-zerstoerer.de
-  facebook.com/impulse
-  instagram.com/impulse.medien
-  twitter.com/impulse\_inside
-  impulse.de/youtube
-  impulse.de/xing
-  impulse.de/linkedin
-  impulse.de/browserapp

