

Jiri Scherer

# **Kreativitätstechniken**



Jiri Scherer

# Kreativitäts- techniken

In 10 Schritten Ideen  
finden, bewerten, umsetzen

**GABAL**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89749-736-8

Lektorat: Ute Flockenhaus, Fischerhude

Umschlaggestaltung: +malsy Kommunikation und Gestaltung, Willich

Innengestaltung: Patrizia Grab

Satz und Layout: Lohse Design, Büttelborn

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2007 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-shop.de](http://www.gabal-shop.de)

[www.gabal-ist-ueberall.de](http://www.gabal-ist-ueberall.de)

# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	9
Neue Ideen sind gefragt! .....	9
Barrieren verhindern kreatives Denken ..	10
Vorurteile gegenüber Kreativität .....	11
Wahrheiten über Kreativität .....	11
Wie Sie kreativer werden .....	12
Von der Absicht zur Innovation .....	13
 <b>Zum Aufbau des Buches</b> .....	14
 <b>Der DO-IT-Ideenprozess</b> .....	16
 <b>Arbeiten im Team</b> .....	18
 <b>1   Analysieren</b> .....	21
Informationen sammeln .....	23
Gedankenfelder .....	25
Mind Mapping .....	27
Selbstanalyse .....	29
Umweltanalyse .....	31
Soll-Ist-Vergleich .....	33
 <b>2   Formulieren</b> .....	35
Wörter austauschen .....	37
Multiple Perspektiven .....	39
Bilder statt Worte .....	41
Warum? .....	43
Anforderungen .....	45



Phase  
Definieren

Phase  
Öffnen

<b>3</b>	<b>Aktivieren</b> .....	47
	»Ja, und ...« versus »Ja, aber ...« .....	49
	Verwendungszwecke .....	51
	Ideen-Tennis .....	53

<b>4a</b>	<b>Produzieren</b> .....	55
	Bildstimulation .....	57
	Morphologischer Kasten .....	59
	Reizwortanalyse .....	61
	Semantische Intuition .....	63
	Brainwriting .....	65
	Brainstorming .....	67
	Kundennutzen-Matrix .....	69
	Kopfstand .....	71

<b>4b</b>	<b>Differenzieren</b> .....	73
	Ersetzen .....	75
	Kombinieren .....	77
	Übertragen .....	79
	Vergrößern .....	81
	Anderer Verwendungszweck .....	83
	Verkleinern – Eliminieren .....	85
	Umstrukturieren – Vertauschen .....	87

Phase  
Identifizieren

<b>5</b>	<b>Auswählen</b> .....	89
	Neue Ideen .....	91
	Dot-mocracy (1) .....	93

<b>6</b>	<b>Bearbeiten</b> .....	95
	Vorteile/Nachteile .....	97
	Abstraktion .....	99
	Scamper .....	101

<b>7 Bewerten</b> .....	<b>103</b>
Nutzwertanalyse .....	105
PMI – Plus Minus Interessant .....	107
Portfolioanalyse .....	109
 <b>8 Dokumentieren</b> .....	 <b>111</b>
Skizze/Modell .....	113
Ideensteckbrief .....	115
 <b>9 Priorisieren</b> .....	 <b>117</b>
Six Thinking Hats .....	119
Dot-mocracy (2) .....	121
 <b>10 Umsetzen</b> .....	 <b>123</b>
Maßnahmenplan .....	125
Ideenkommunikation .....	127
Recycling .....	129
 Literaturverzeichnis .....	 131
Internetlinks .....	132
Über den Autor .....	133





# Einleitung

## Neue Ideen sind gefragt!

Die Begriffe Kreativität und Innovation sind hochaktuell. Kreative Ideen und Innovationen sind gefragt und für die Mehrheit der Unternehmen entscheidende Wettbewerbsfaktoren.

Produkte und Dienstleistungen gleichen sich immer mehr an. Wettbewerbsvorteile können nur noch durch laufende Innovationsbemühungen gehalten werden. Rosabeth Moss Kanter, ehemalige Herausgeberin der Harvard Business Review, hat es folgendermaßen formuliert: »The secret of innovation is that it gives you a temporary monopoly. It means that you can charge more for it.«

Trotzdem wird das Suchen und Finden neuer Ideen oft dem Zufall überlassen und in Unternehmen nicht gezielt gefördert.

Eine Reihe von Kreativitätstechniken, die im Laufe der letzten 80 Jahre stetig weiterentwickelt wurden, können Ihnen bei der Suche nach neuen Ideen helfen. Die wirkungsvollsten Techniken wurden hier zusammengefasst. Sie dienen als Katalysator für Ihren Ideenfluss.

## Einsatzmöglichkeiten des Buches

Ziel beim Schreiben des Buches war es, ein einfaches und bedienungsfreundliches Kreativitätswerkzeug für die Arbeit im Team oder alleine zu bieten.

Die vorgestellten Techniken eignen sich für das Suchen von neuen Ideen oder für das Verfeinern von Bestehendem. Mit ihrer Hilfe finden und bewerten Sie Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen sowie für Marketing und Verkauf.

Das vorliegende Buch kann überall eingesetzt werden, wo kreative Ideen gesucht sind.

## Barrieren verhindern kreatives Denken

Menschen sind mit einem großen kreativen Potenzial geboren. Schauen Sie einem Kleinkind beim Spielen etwas genauer zu. Es findet bestimmt über 20 Verwendungszwecke für einen Bleistift! Wie viele finden Sie?

Warum bereitet es uns Erwachsenen oft so viel Mühe, kreativ zu sein?

### ■ In den Schulen wird Kreativität nicht gefördert

In der Schule ist es wichtig, Wissen auswendig zu lernen und wiederzugeben. Etwas Neues zu kreieren, ist weniger gefragt. Dass es absurd wäre, wenn sich jeder Schüler seine eigene Schrift oder seine eigenen mathematischen Regeln kreierte, ist nachvollziehbar; die angeborene Kreativität verkümmert jedoch.

### ■ Kreativitätstechniken sind nicht bekannt

Mit den Kreativitätstechniken ist es wie mit allen anderen Fertigkeiten: Sie müssen erlernt und geübt werden.

### ■ Risikovermeidung als menschliche Eigenschaft

Eine bekannte Persönlichkeit sagte: »Wenn Sie nicht von Zeit zu Zeit auf die Nase fallen, ist das ein Zeichen, dass Sie nichts wirklich Innovatives tun.« Zu viele Leute haben Angst, einen Fehler zu machen. Wenn Sie aber kreative Ideen umsetzen wollen, müssen Sie bereit sein, gewisse Risiken einzugehen. Wichtig ist, dass Sie mögliche Risiken kennen und diese richtig einschätzen.

## Vorurteile gegenüber Kreativität

### **Nur wenige Menschen sind kreativ!**

Falsch! Jede und jeder hat ein kreatives Potenzial, das aber zuerst aktiviert werden muss. Die Kreativitätstechniken helfen Ihnen dabei.



### **Ich muss nicht kreativ sein!**

Falsch! Wenn Sie alles so machen, wie Sie es schon immer gemacht haben, werden Sie stets zu den gleichen Resultaten gelangen. Wenn Sie kreativ denken, kommen Sie in einer unbeständigen Welt besser zurecht.

### **Kreative Menschen sind immer auch erfolgreich!**

Falsch! Kreative Menschen haben oft nicht die Fähigkeit, ihre Ideen auch umzusetzen. Um Ideen zu finden und zu implementieren, sind unterschiedliche Fähigkeiten gefragt.

## Wahrheiten über Kreativität

### **Kreativität ist ein Prozess.**

Richtig! Eine Idee wird durch eine Abfolge von verschiedenen Schritten gefunden. Meist durchlaufen wir diese Schritte unbewusst und über einen längeren Zeitraum hinweg.



### **Kreativität ist die Kombination von Bekanntem.**

Richtig! Die hier präsentierten Techniken zeigen auf, wie Sie Bekanntes neu strukturieren, kombinieren, umkehren, mischen, zweckentfremden und ausweiten oder wie Sie ganz einfach einen neuen Standpunkt einnehmen.

### **Kreativität kann verbessert werden.**

Richtig! Kreativität ist wie ein Muskel. Je öfter Sie Ihre Muskeln trainieren, desto stärker werden sie.

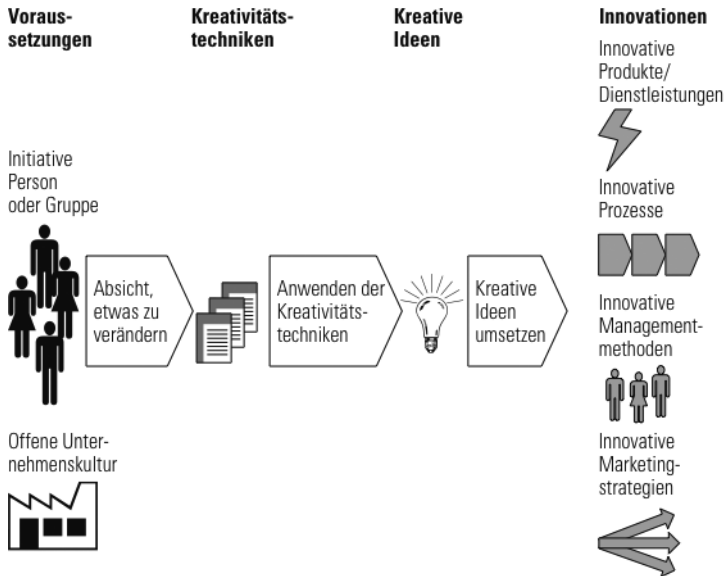
## Wie Sie kreativer werden

Haben Sie schon einmal festgestellt, dass in Stelleninseraten Kreativität eine der meistgenannten Anforderungen an einen Bewerber oder eine Bewerberin ist?

### Wie werden Sie nun kreativer? Hier einige Tipps:

- Denken Sie bewusst in Bildern. Versuchen Sie, Ihr Problem oder Ihre Fragestellung zu »sehen«. Zeichnen Sie ein Bild.
- Halten Sie die Augen offen. Beobachten Sie. Versuchen Sie stets, Verbindungen von Gesehenem und Erlebtem zu Ihrer Fragestellung zu ziehen.
- Nehmen Sie einen anderen Weg zur Arbeit. Joggen Sie Ihre übliche Laufstrecke in der entgegengesetzten Richtung.
- Seien Sie sich bewusst, dass es immer mehrere Möglichkeiten gibt. Versuchen Sie für jede Fragestellung mindestens drei verschiedene Lösungen zu finden.
- Nehmen Sie kleinere Risiken in Kauf.
- Stellen Sie Fragen: Warum ist es so, wie es ist? Könnte es nicht auch anders sein?
- Sprechen Sie mit Menschen aus anderen Branchen oder mit anderen Interessen. Finden Sie heraus, was deren Ideen zu Ihrer Fragestellung sind.
- Nehmen Sie Gegebenes nicht als »sakrosankt« hin. Alles kann verändert werden.
- Suchen Sie stets nach dem Positiven. Es gibt genügend Leute, die die negativen Seiten hervorheben.
- Finden Sie heraus, wann Sie am kreativsten sind. Gewisse Menschen sind morgens kreativ, andere nachts.
- Tragen Sie immer einen Notizblock bei sich. Schreiben Sie Ideen sofort auf, bevor sie vergessen werden.
- Mir persönlich fallen die besten Ideen beim Waldlauf ein. Ich trage stets ein Diktafon mit, um Ideen sofort festzuhalten.

# Von der Absicht zur Innovation



## Definition von Kreativität und Innovation

Kreativität ist die Fähigkeit, ...

... Bestehendes neu zu kombinieren oder auf ungewöhnliche Art zu brauchen,

... bisher nicht begangene Wege zu beschreiten,

... mehrere Lösungen für eine Fragestellung zu finden.

Innovation ist das Ergebnis aus der Umsetzung einer kreativen Idee.

**Kreatives Denken** = **Input**

**Innovation** = **Output**

# Zum Aufbau des Buches

Dem Buch liegt der DO-IT-Ideenprozess (**D**efinieren, **Ö**ffnen, **I**dentifizieren, **T**ransferieren) zugrunde. Auf der Suche nach neuen Ideen durchschreiten wir, wenn auch unbewusst, mehrere Phasen. Ziel des Buches ist es, diesen Prozessverlauf bewusst zu machen und klar zu strukturieren.

## Die vier Prozessphasen

Der DO-IT-Ideenprozess ist in vier Phasen und zehn Schritte gegliedert:

- **Definieren** des Themas
  1. Analysieren
  2. Formulieren
- **Öffnen** des Ideenstroms
  3. Aktivieren
  4. A Produzieren
  4. B Differenzieren
- **Identifizieren** der besten Ideen
  5. Auswählen
  6. Bearbeiten
  7. Bewerten
  8. Dokumentieren
  9. Priorisieren
- **Transformieren** der Ideen
  10. Umsetzen

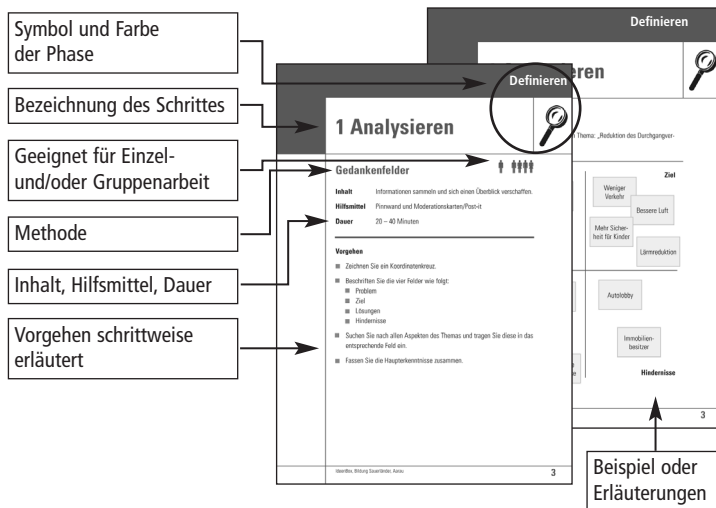
## Die zehn Schritte

Für jeden Schritt ist eine gewisse Anzahl von Methoden beschrieben. Um die einzelnen Schritte klar zu unterscheiden, wurde jedem eine Farbe und ein Symbol zugeordnet.

## Die Methoden

Jede Methode steht für sich alleine und hat keinen direkten Bezug zu den anderen Methoden (Ausnahme Schritt »Auswählen«).

## Folgende Informationen finden Sie zu den einzelnen Methoden



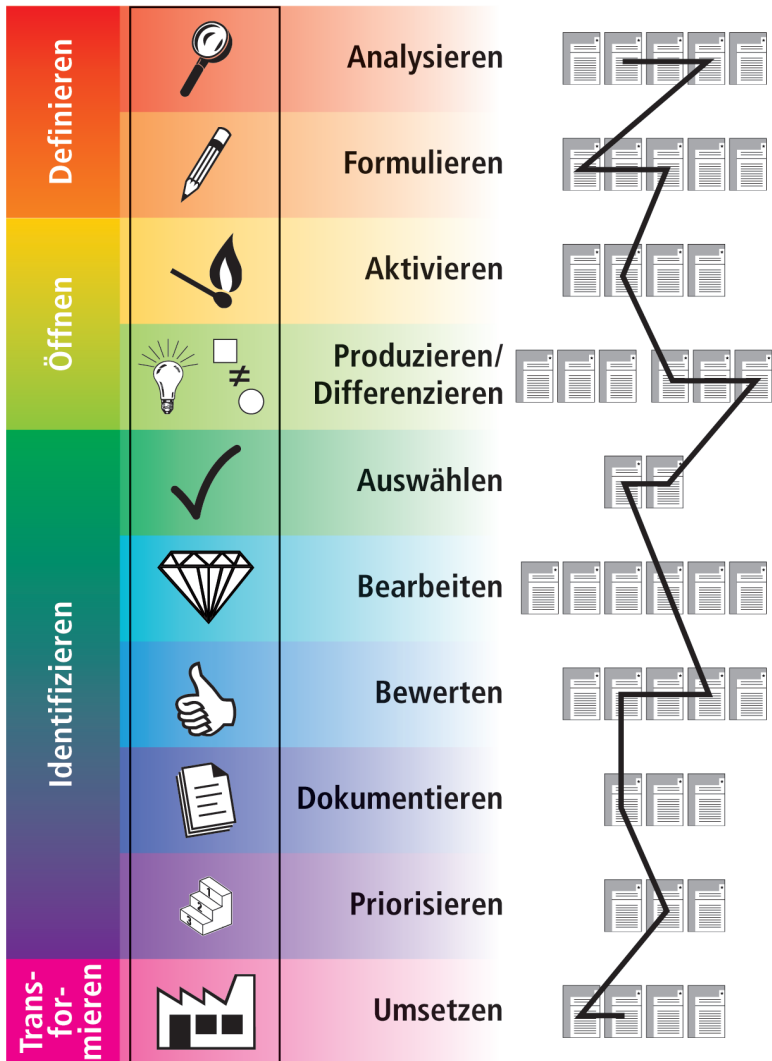
### Einsatz der Methoden

Um zu einem umsetzbaren Ergebnis zu gelangen, ist es wichtig, alle zehn Schritte zu durchlaufen. Die Wahl und die Reihenfolge der einzelnen Methoden ist Ihnen jedoch freigestellt. Sie müssen nicht mit sämtlichen Methoden arbeiten; wählen Sie diejenigen Techniken aus, welche Ihnen am meisten zusagen.

Dieses flexible Vorgehen stellt sicher, dass der Ideenprozess auch nach mehreren Durchgängen interessant bleibt.

Nehmen Sie sich für die Phase »Definieren« ausreichend Zeit. Das Problem auf den Punkt zu bringen und die Frage klar zu formulieren sind die beiden schwierigsten und entscheidendsten Schritte des Ideenprozesses. Ist Ihnen oder den Teilnehmenden eines Workshops nicht klar, wo das Problem liegt oder wo nach Lösungen gesucht werden soll, so wird das Ergebnis nicht zufriedenstellend ausfallen.

# Der DO-IT-Ideenprozess





## Grundsätze zur Phase »Öffnen«

Beachten Sie während der Ideengenerierung Folgendes:

- **Quantität vor Qualität** – Zu Beginn ist es wichtig, möglichst viele Ideen zu finden. Die Qualität der Ideen wird erst in den späteren Schritten bewertet.
- **Ideenfindung und -bewertung trennen** – Stellen Sie sicher, dass die Phase »Öffnen« und die Phase »Identifizieren« getrennt sind. Zuerst Ideen finden und erst dann bewerten.
- **Keine Kritik** – Kritik ist in dieser Phase nicht gestattet!
- **Alle Ideen akzeptieren** – Schreiben Sie alle Ideen auf, die genannt werden.
- **Auf bestehenden Ideen aufbauen** – Anstatt Ideen von anderen Teilnehmenden zu kritisieren, suchen Sie nach den Stärken der Ideen und entwickeln Sie darauf aufbauend weitere Ideen.
- **Unter Zeitdruck arbeiten** – Setzen Sie sich ein knappes Zeitlimit. Wenn Sie unter Druck arbeiten, haben Sie keine Zeit, Ihre Ideen zu kritisieren.
- **Mehrere Lösungen** – Seien Sie sich bewusst, dass es nie nur einen richtigen Weg gibt.
- **Alle Ideen äußern** – Auch wenn eine Idee als unmachbar erscheint, nehmen Sie sie trotzdem auf. Eine wilde oder verrückte Idee bringt Sie und die anderen Teilnehmenden auf weitere Ideen.
- **Schalten Sie Ihren inneren Kritiker aus!**

**Wichtig:** Eine Idee besteht nicht bloß aus einem Stichwort, sondern mindestens aus einem Subjekt und einem Verb.

### Vermeiden Sie Killerphrasen wie:

- Das haben wir schon letztes Jahr versucht!
- Dafür haben wir kein Geld.
- Wir haben das noch nie so gemacht.
- Wenn das nur so einfach wäre.
- Ich als Experte kann Ihnen sagen, dass ...
- Das kann so nicht funktionieren!

## Arbeiten im Team

Alleine oder in der Gruppe? Wer ist kreativer, der Einzeldenker oder die Gruppe? Wissenschaftliche Studien haben untersucht, welcher Weg zu den besseren Ergebnissen führt. Die Untersuchungen konnten die Frage nicht schlüssig beantworten. Es wurden folgende Vor- und Nachteile der Gruppenarbeit gefunden:

Vorteile der Gruppenarbeit	Nachteile von Gruppenarbeit
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Das kollektive Wissen einer Gruppe ist größer als das Wissen eines Einzelnen.</li><li>■ Eine Idee wird besser akzeptiert, wenn die involvierten Personen an der Ideenfindung beteiligt waren.</li><li>■ Die Gruppe deckt ein breiteres Suchfeld ab.</li><li>■ Risiken werden in der Gruppe fundierter bewertet.</li><li>■ Bei Weiterentwicklungen von Ideen fällt das Gruppenergebnis besser aus.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Eine Gruppe benötigt mehr Zeit, um zu einem Ergebnis zu gelangen.</li><li>■ Teilnehmende können sich gehemmt fühlen, Ideen zu äußern.</li><li>■ Gruppendruck verhindert ungewöhnliche Denkansätze.</li><li>■ Vorgesetzte oder starke Persönlichkeiten können die Gruppe dominieren.</li><li>■ Wirklich innovative Ideen werden oft abgeschwächt oder versinken in einem Kompromiss.</li></ul>

Die Erfahrung hat gezeigt, dass das Alternieren von Einzel- und Gruppenarbeit gute Resultate liefert.

## Tipps zur Teamarbeit

### Zusammensetzung

Vorteilhaft sind Gruppengrößen von ungefähr sieben Teilnehmenden. Wichtig ist, dass sich Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts und aus verschiedenen Fachbereichen in einer Gruppe befinden. Zählen Sie mehr als zehn Teilnehmende, bilden Sie zwei oder mehrere Gruppen.

### Moderator

Bei der Gruppenarbeit ist ein Moderator unerlässlich. Es sollte eine erfahrene Persönlichkeit zum Einsatz kommen. Das Resultat hängt maßgeblich von der Führungsarbeit des Moderators ab.

### Visualisierung der Ideen

In der Phase »Öffnen« wird eine Vielzahl von Ideen generiert. Es ist empfehlenswert, jede Idee auf Post-it-Zettel zu schreiben und an eine Wand (Packpapier) zu kleben. Sie können auch mit Pinnwand und Moderationskärtchen arbeiten. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass alle Ideen stets sichtbar und von Neuem strukturierbar sind.

### Vorbereitung des Workshops

- Definieren Sie den Ablauf des Workshops, indem Sie die Methoden wählen, mit denen Sie arbeiten möchten.
- Setzen Sie sich Ziele. Wollen Sie 100 oder 200 Ideen generieren?
- Halten Sie die Teilnehmenden psychisch wie physisch in Bewegung. Halten Sie einzelne Sequenzen im Stehen ab, lassen Sie die Teilnehmenden Ideen präsentieren, organisieren Sie ein Ideenwettrennen oder schieben Sie kleinere Auflockerungsübungen zwischen die einzelnen Schritte ein.
- Stellen Sie ausreichend Getränke und Essen zur Verfügung. Ein leerer Magen denkt nicht gern – ein überfüllter allerdings auch nicht!



# Analysieren



**Inspiration is the impact  
of a fact on a prepared mind.**

Louis Pasteur

# 1 Analysieren



## Ziel des 1. Schrittes

Ideen zu den verschiedensten Themen finden und bewerten. Thema verstehen und sich klar werden, wo nach neuen Ideen gesucht werden soll.

---

## Hinweise und Tipps

- Nehmen Sie sich genügend Zeit, das Thema vollständig zu erfassen und zu verstehen.
- Je genauer und umfassender Sie ein Thema ausgelotet haben, desto effizienter können Sie neue Ideen produzieren.
- Schränken Sie anfangs das Suchfeld nicht zu sehr ein. Begeben Sie sich auf eine Metaebene und betrachten Sie sich und Ihre Umwelt von oben.

# 1 Analysieren



## Informationen sammeln



**Inhalt** So viele Informationen zum Thema sammeln wie möglich.  
Neue Ideen bestehen aus einer Kombination von bereits bekannten Elementen.

**Hilfsmittel** Siehe nächste Seite

**Dauer** Mehrere Tage

---

### Vorgehen

- Überlegen Sie sich, wo Sie nach Informationen zu Ihrem Thema suchen könnten.
- Es ist empfehlenswert, Informationen aus ganz unterschiedlichen Quellen zu beziehen.
- Suchen Sie auch nach Bildern, Grafiken und Videos.

# 1 Analysieren



## Informationen sammeln

### Mögliche Quellen für Informationen:

- Diskussionen mit Freunden und Bekannten
- Magazine und Zeitungen
- Internet
- Stadtbummel
- Reisen
- Finanzberichte lesen
- Gespräche mit Spezialisten
- Analyse von Konkurrenzprodukten
- Hinterfragen der Werbung
- Museen und Ausstellungen
- Einkaufstour
- Kauf von Komplementärprodukten
- Bilddatenbanken
- Zeitungsarchive
- Kinobesuch
- Buchhandel
- Fragen, fragen, fragen ...



# 1 Analysieren



## Gedankenfelder



**Inhalt** Informationen sammeln und sich einen Überblick verschaffen.

**Hilfsmittel** Pinnwand und Moderationskarten/Post-it

**Dauer** 20 – 40 Minuten

---

### Vorgehen

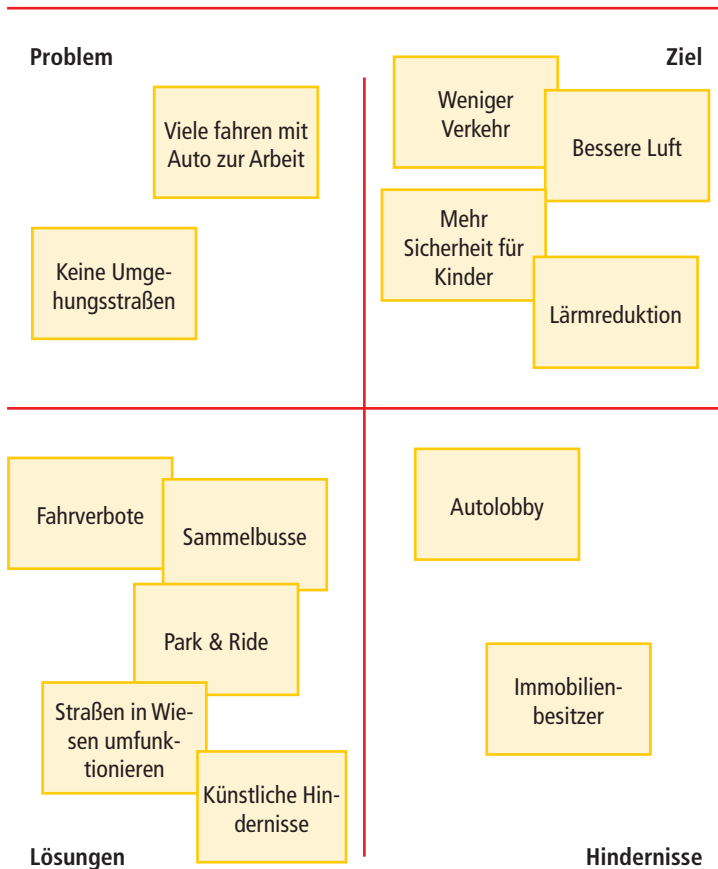
- Zeichnen Sie ein Koordinatenkreuz.
- Beschriften Sie die vier Felder wie folgt:
  - Problem
  - Ziel
  - Lösungen
  - Hindernisse
- Suchen Sie nach allen Aspekten des Themas und tragen Sie diese in das entsprechende Feld ein.
- Fassen Sie die Haupteckenkenntnisse zusammen.

# 1 Analysieren



## Gedankenfelder

Beispiel von Gedankenfeldern zum Thema »Reduktion des Durchgangverkehrs in Wohngebieten«:



# 1 Analysieren



## Mind Mapping



**Inhalt**                      Strukturieren und Visualisieren eines komplexen Themas.

**Hilfsmittel**                Unliniertes Schreibpapier/Farbstifte

**Dauer**                     10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

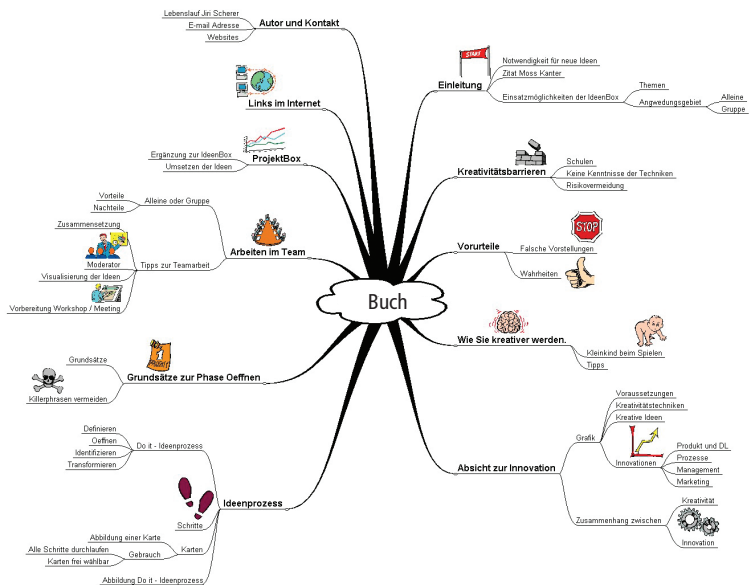
- Legen Sie das Schreibpapier im Querformat vor sich hin.
- Schreiben Sie das Thema in zwei bis vier Stichworten in die Mitte des Blattes.
- Vom Zentrum aus zeichnen Sie Hauptäste, die das Thema in einzelne Unterthemen aufgliedern. Beschriften Sie die Äste in Stichworten.
- Den Hauptästen fügen Sie beliebig viele Zweige und Nebenzweige bei, die Sie wiederum in Stichworten beschriften.
- Zeichnen Sie neue Äste und Zweige, bis Sie das ganze Thema erfasst haben.
- Anstelle von Stichworten können Sie auch Piktogramme einsetzen. Symbole und Bilder machen Ihre Mind Map noch wirkungsvoller. Gebrauchen Sie Farben!

# 1 Analysieren



## Mind Mapping

Beispiel einer Mind Map, die bei der Konzeption des Buches entstand:



# 1 Analysieren



## Selbstanalyse



**Inhalt** Analyse der eigenen Stärken und Schwächen.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 20 – 60 Minuten

---

### Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Spalten.
- Schreiben Sie über die erste Spalte »Kriterium« und listen Sie die Kriterien auf, die Sie bewerten wollen.
- Über die zweite Spalte schreiben Sie »Stärken« und über die dritte »Schwächen«.
- Beschreiben Sie nun Ihre Stärken und Schwächen für jedes Kriterium.
- Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und zeigen Sie auf, wo Ihre Hauptstärken und Hauptschwächen liegen.

# 1 Analysieren



## Selbstanalyse

Beispiel einer Selbstanalyse eines Schreibwarengeschäfts:

Kriterium	+ Stärken	– Schwächen
Kunden	Viele langjährige Stammkunden.	Das Jugendsegment wird noch zu wenig angesprochen.
Angebot	Volles Schreibwarensortiment. Gute Positionierung im mittleren Preissegment.	Zwei bekannte Füllfederhersteller sind noch nicht in unserem Angebot.
Standort	Ladenlokal ist ausbaufähig. Mietbedingungen sind vorteilhaft.	Wenig Laufkundschaft.
...		

# 1 Analysieren



## Umweltanalyse

**Inhalt** Umweltentwicklungen/Trends erkennen und bewerten.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 30 – 120 Minuten

---

### Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Spalten.
- Schreiben Sie über die erste Spalte »Umweltentwicklungen/Trends« und listen Sie die Entwicklungen und Trends auf, die Sie in Ihrer Umgebung beobachten können. Dazu gehören Aspekte aus Wirtschaft, Ökologie, Technologie, Gesellschaft, Mitbewerberaktivitäten etc.
- Über die zweite Spalte schreiben Sie »Chancen/Möglichkeiten« und über die dritte »Gefahren/Risiken«.
- Beschreiben Sie nun die Chancen und Möglichkeiten, die für Sie aus jeder Entwicklung resultieren.
- Beschreiben Sie auch die möglichen Gefahren und Risiken, die für Sie bzw. für Ihr Unternehmen im Zusammenhang mit jeder Entwicklung entstehen.
- Fassen Sie die Ergebnisse zusammen und zeigen Sie auf, wo die größten Chancen/Möglichkeiten und Gefahren/Risiken liegen.

# 1 Analysieren



## Umweltanalyse

Beispiel einer Umweltanalyse einer Druckerei:

Umweltentwicklungen/Trends	Chancen/Möglichkeiten	Gefahren/Risiken
Neue Druckverfahren.	Schnellerer und kostengünstigerer Druck.	Es sind hohe Investitionen für neue Technologien notwendig.
Wirtschaft erholt sich langsam.	Vorteilhafte Zinssätze. Auftragsvolumen nimmt zu.	
Digitale T-Shirt-Aufdrucke als neues Kundenbedürfnis.	Neue Geschäftsfelder erschließen. Vom Papierdruck zum Textildruck.	Lager muss mit einem Kleiderangebot aufgestockt werden, was zusätzliche Investitionen benötigt.
Müller Druck ist weggezogen.	Kundenstamm übernehmen.	



# 1 Analysieren



## Soll-Ist-Vergleich

**Inhalt** Idealzustand beschreiben und mit dem aktuellen Zustand vergleichen.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 30 – 90 Minuten

---

### Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Spalten.
- Beschriften Sie die erste Spalte mit »Soll«, die zweite mit »Ist« und die dritte mit »Maßnahmen«.
- Beschreiben Sie in der Soll-Spalte den Idealzustand.  
Wie soll es in Zukunft sein?
- Beschreiben Sie in der Ist-Spalte die aktuelle Situation.  
Wie ist es heute?
- In der letzten Spalte ziehen Sie die Konsequenzen aus dem Vergleich der Soll- und der Ist-Situation. Was muss geschehen, damit Sie die Soll-Situation erreichen? Welche Maßnahmen müssen Sie treffen?

# 1 Analysieren

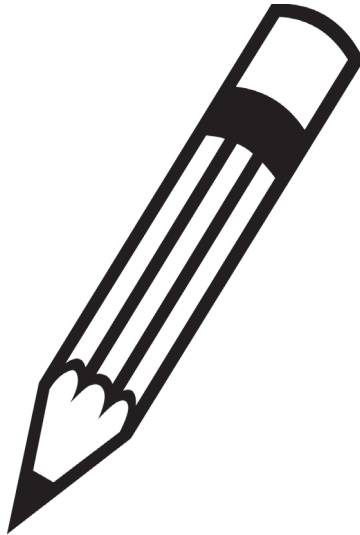


## Soll-Ist-Vergleich

Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs eines Versandhauses:

<b>Soll</b> (Idealzustand)	<b>Ist</b> (aktueller Zustand)	<b>Maßnahmen</b> (Ist → Soll)
Lieferfrist 5 Tage	Lieferfrist 8 – 10 Tage	Online-Bestellung ermöglichen.
Die Hotline wird weniger belastet.	Überlastung der Hot- line. Kunden müssen lange warten.	Bessere Betriebsan- leitungen zu den elek- tronischen Produkten.
Mehrheit der Kunden zahlt sofort.	Viele Kunden zahlen gegen Rechnung. Hohe Debitoren- verluste.	Online-Bezahlung mittels Kreditkarte ermöglichen. Versand nur gegen Nachnahme.

# Formulieren



**Die Erfindung des Problems ist wichtiger  
als die Erfindung der Lösung;  
in der Frage liegt mehr als die Antwort.**

Walther Rathenau

# 2 Formulieren



## Ziel des 2. Schrittes

Fragestellung umfassend formulieren.

---

## Hinweise und Tipps

- Wenn Sie Probleme schriftlich zum Ausdruck bringen, erzielen Sie weit bessere Ergebnisse, als wenn Sie dies nur gedanklich tun.
- Je öfter Sie die Formulierungen ändern, umso mehr wird sich Ihre Einsicht in das Problem vertiefen.
- Stellen Sie sicher, dass während des ganzen Ideenprozesses die Fragestellung für alle Teilnehmenden immer sichtbar bleibt! Schreiben Sie zu diesem Zwecke die Fragestellung auf ein Flipchart.

## 2 Formulieren



### Wörter austauschen



**Inhalt** Durch das Austauschen von Hauptbegriffen zu neuen Einsichten gelangen.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 10 – 40 Minuten

---

#### Vorgehen

- Notieren Sie das Thema, das Sie bearbeiten wollen, in Form einer Frage. Beginnen Sie die Frage mit den Worten: »Auf welche Weise könnten wir erreichen ...«
- Tauschen Sie die Hauptbegriffe durch gleichwertige Formulierungen aus und beobachten Sie, wie sich die Fragestellung verändert.
- Verändern Sie die Hauptbegriffe so oft, bis Sie die beste Formulierung gefunden haben.

## 2 Formulieren



### Wörter austauschen

Beispiel einer Fragestellung, bei der einzelne Begriffe ausgetauscht wurden:

---

Wie könnten wir erreichen, ...

- ... dass mehr Touristen unser Restaurant besuchen?
- ... dass mehr Gäste in unserem Lokal speisen?
- ... dass unser Speiselokal attraktiver wird für Touristen?
- ... dass mehr Menschen in unserem Gasthaus tafeln?
- ...

# 2 Formulieren



## Multiple Perspektiven



**Inhalt** Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven formulieren. Die Formulierung der Frage hängt immer auch vom Blickwinkel ab.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

- Formulieren Sie die Fragestellung aus Ihrer eigenen Sicht.
- Stellen Sie sich vor, Sie seien Napoleon, ein Clown oder ein Nomade.
- Formulieren Sie nun die Fragestellung aus Sicht dieser Personen. Wie würde Napoleon die Frage formulieren?
- Spielen Sie dies aus mindestens drei unterschiedlichen Perspektiven durch.
- Fügen Sie die unterschiedlichen Formulierungen zu einer, die übrigen beinhaltenden zusammen.

## 2 Formulieren



### Multiple Perspektiven

Beispiel: Suche nach einem Geburtstagsgeschenk für eine Freundin mithilfe der Fragestellung aus unterschiedlichen Blickwinkeln:

#### Napoleon

Mit welchem Geschenk könnte ich meine Freundin und die ganze Welt beeindrucken?

#### Clown

Mit welchem Geschenk könnte ich meine Freundin zum Lachen bringen?

#### Nomade

Welches Geschenk ist klein, leicht und würde das Leben vereinfachen?

#### Andere mögliche Perspektiven:

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| ■ Bundeskanzler   | ■ Papst          |
| ■ Musiker         | ■ Außerirdischer |
| ■ Albert Einstein | ■ Lehrer         |
| ■ Richterin       | ■ Journalistin   |
| ■ Bettler         | ■ Investor       |
| ■ Kind            | ■ Professorin    |
| ■ Consultant      | ■ Bill Gates     |
| ■ Schauspieler    | ■ Kunde          |
| ■ Schülerin       | ■ Sigmund Freud  |



## 2 Formulieren



### Bilder statt Worte



<b>Inhalt</b>	Fragestellung als Bild darstellen.
<b>Hilfsmittel</b>	Schreibpapier/Flipchart und Farbstifte
<b>Dauer</b>	5 – 20 Minuten

---

#### Vorgehen

- Formulieren Sie die Fragestellung zunächst schriftlich.
- Zeichnen Sie ein Bild der Fragestellung.  
Wie sehen Sie das Thema? Wie lässt es sich in Bildern erklären?
- Diskutieren Sie in der Gruppe das, was Sie »sehen«.
- Legen Sie ein gemeinsames Verständnis der Fragestellung fest und formulieren Sie dies schriftlich.

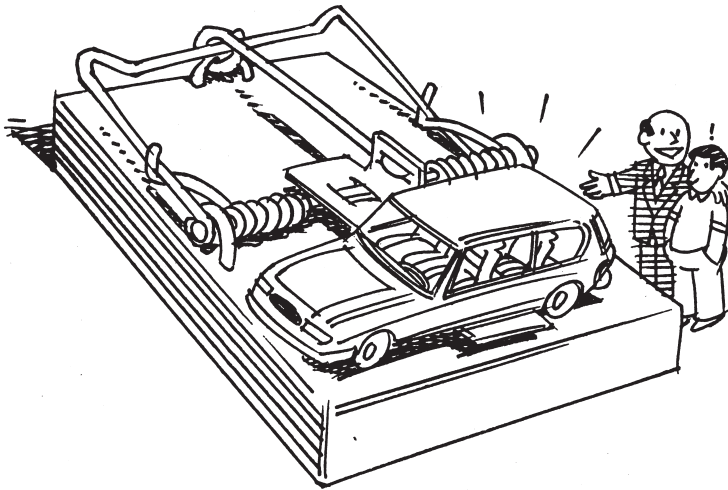
## 2 Formulieren



### Bilder statt Worte

Das Problem auf den Punkt (das Bild) gebracht.

---



Quelle: Harrington, H. J.: The Creativity Toolkit. Provoking Creativity in Individuals and Organizations. Columbus OH, 1997, S. 142

## 2 Formulieren



### Warum?



**Inhalt** Dem Thema auf den Grund gehen und weitere Aspekte aufdecken.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

#### Vorgehen

- Stellen Sie die Frage »Warum?« in Bezug auf eine Fragestellung.
- Stellen Sie die Frage »Warum?« in Bezug auf die Antwort auf die erste Frage.
- Stellen Sie die Frage »Warum?« in Bezug auf die Antwort auf die zweite Frage.
- Stellen Sie die Frage »Warum?« in Bezug auf die Antwort auf die dritte Frage.
- etc.
- Fahren Sie fort, bis Sie das Thema ausgeschöpft und befriedigende Antworten gefunden haben.
- Formulieren Sie die Fragestellung nun schriftlich.

## 2 Formulieren



### Warum?

Beispiel einer Warum-Fragestellung anhand der Frage »Wie könnten wir mehr Fahrräder verkaufen«:

---

- Warum wollen wir mehr Fahrräder verkaufen?  
→ Weil die Verkaufszahlen zu niedrig sind.
- Warum wollen wir die Verkaufszahlen erhöhen?  
→ Weil wir mehr Gewinn machen wollen.
- Warum wollen wir unseren Gewinn verbessern?  
→ Weil wir mehr Lohn erhalten wollen.
- Warum wollen wir mehr Lohn haben?  
→ Weil wir unseren Lebensstandard verbessern wollen.
- Warum wollen wir unseren Lebensstandard verbessern?  
→ Weil ...

## 2 Formulieren



### Anforderungen



**Inhalt** Welche Aspekte sind selbstverständlich, welche nicht?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 20 – 40 Minuten

---

#### Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle mit drei Zeilen.
- Beschriften Sie die Zeilen mit: »Muss«, »Möchte«, »Wow!«
  - **Muss:** Alle Aspekte, die Sie als selbstverständlich betrachten.
  - **Möchte:** Aspekte, die das Selbstverständliche übersteigen.
  - **Wow!:** Unerwartetes oder Wunschvorstellungen.
- Auf der Suche nach neuen Ideen sind in erster Linie die Punkte in den Zeilen »Möchte« und »Wow!« interessant.

## 2 Formulieren



### Anforderungen

Beispiel einer Muss-Möchte-Wow!-Tabelle eines Autos:

<b>Muss</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 4 Räder</li><li>■ Motor</li><li>■ Rostfrei</li><li>■ 5 Plätze</li></ul>
<b>Möchte</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Geringer Benzinverbrauch</li><li>■ Navigationssystem</li><li>■ CD-Player</li><li>■ Klimaanlage</li><li>■ Schiebedach</li></ul>
<b>Wow!</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Auto fährt selbst</li><li>■ Minibar</li><li>■ Absolute Sicherheit</li><li>■ Keine Abgase</li></ul>

Phase Öffnen

# Aktivieren



**Creativity is 1 percent inspiration  
and 99 percent perspiration.**

Thomas Alva Edison

# 3 Aktivieren



## Ziel des 3. Schrittes

Kreativitätsbarrieren lösen und Gedankenfluss aktivieren.

---

## Hinweise und Tipps

- Gehen Sie die Ideensuche spielerisch an. Setzen Sie Auflockerungsübungen ein, um die Teilnehmenden zu »aktivieren«.
- Schalten Sie den inneren Filter aus. Sagen Sie in der Phase »Öffnen« alles, was Ihnen in den Sinn kommt.
- Bauen Sie auf bestehenden Ideen auf.
- Suchen Sie stets nach dem Positiven in bestehenden Ideen. Verstärken Sie die positiven Seiten und überlegen Sie sich, wie Sie die negativen Aspekte ausgleichen könnten.



# 3 Aktivieren



## »Ja, und ...« versus »Ja, aber ...«

**Inhalt** »Ja, und ...« statt »Ja, aber ...« sagen.  
Lernen, in Ideen das Positive zu sehen, statt Ideen generell zu kritisieren.

**Hilfsmittel** keine

**Dauer** 5 – 15 Minuten

---

### Vorgehen

- Machen Sie den Teilnehmenden einen Vorschlag, z.B.: »Lasst uns einen Ausflug in die Berge machen.«
- Die Teilnehmenden sagen nun, warum dies kein guter Vorschlag ist. Er oder sie beginnt den Satz mit: »Ja, aber ...«
- Machen Sie den Teilnehmenden einen zweiten Vorschlag.
- Die Teilnehmenden unterstützen den Vorschlag und bauen neue Vorschläge darauf auf. Sie beginnen ihre Sätze jeweils mit den Worten: »Ja, und ...«
- Fragen Sie die Teilnehmenden, wie sie sich gefühlt haben.

## 3 Aktivieren



### »Ja, und ...« versus »Ja, aber ...«

Beispiele für »Ja, und ...« versus »Ja, aber ...«:

---



**Vorschlag: »Lasst uns einen Ausflug in die Berge machen.«**

- »Ja, aber ich mag nicht so weit zu Fuß gehen.«
- »Ja, aber ich habe kein Geld für die Seilbahn.«
- »Ja, aber ich will doch lieber zum See fahren.«



**Vorschlag: »Wollen wir eine Radtour unternehmen?«**

- »Ja, und wir könnten anschließend im See baden.«
- »Ja, und wir könnten unterwegs Würste braten.«
- »Ja, und ich begleite euch mit dem Motorrad.«

# 3 Aktivieren



## Verwendungszwecke

**Inhalt** Ideenfluss aktivieren.  
Auch ungewöhnliche Denkansätze sind willkommen.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 2 Minuten pro Gegenstand

---

### Vorgehen

- Schreiben Sie möglichst viele Verwendungszwecke für einen bestimmten Gegenstand auf. Wofür können Sie eine Büroklammer gebrauchen? Suchen Sie innerhalb von zwei Minuten nach mindestens 20 – 30 Ideen.
- Diskutieren Sie die Ergebnisse in der Gruppe.
- Bestimmen Sie die originellsten Verwendungsmöglichkeiten.
- Schreiben Sie als Nächstes auf, wofür Sie eine Büroklammer nicht einsetzen können.
- Diskutieren Sie die Ergebnisse.

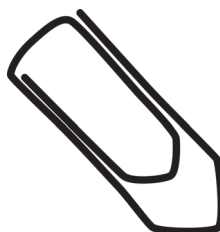
# 3 Aktivieren



## Verwendungszwecke

Verwendungszwecke für:

---



# 3 Aktivieren



## Ideen-Tennis

**Inhalt** Lernen, auf Ideen anderer aufzubauen.  
Bauen Sie auf Ideen auf, die von anderen Teilnehmenden genannt wurden.

**Hilfsmittel** Keine

**Dauer** 5 – 10 Minuten

---

### Vorgehen

- Bilden Sie Zweiergruppen.
- Formulieren Sie eine Fragestellung, wiederum beginnend mit den Worten:  
»Wie könnten wir ...«
- Einer der beiden Teilnehmenden äußert eine erste Idee.
- Der zweite ist nun aufgefordert, eine Idee zu finden, die auf der Idee seines Partners aufbaut. Er spielt den Ball zurück.
- Nun ist der erste wieder gefordert, eine weitere, darauf aufbauende Idee zu finden. Und so weiter ...
- Spielen Sie dies während mindestens fünf Minuten durch.

# 3 Aktivieren

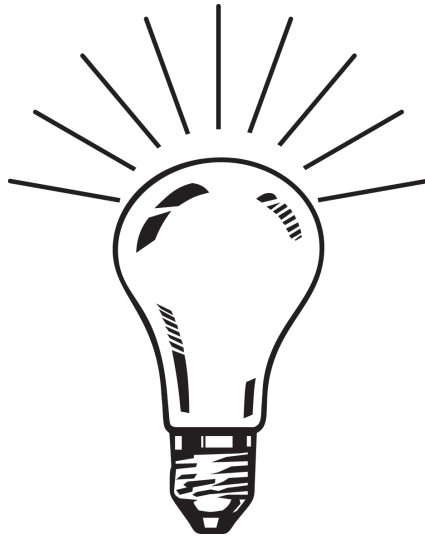


## Ideen-Tennis

Beispiel anhand der Fragestellung: »Auf welche Weise könnten wir unser Theater rentabler machen?«



# Produzieren



**The best way to get a good idea  
is to get a lot of ideas.**

Linus Pauling

# 4a Produzieren



## Ziel des 4. Schrittes

Eine große Anzahl neuer Ideen finden.

---

## Hinweise und Tipps

- Quantität vor Qualität. Produzieren Sie viele Ideen! Brechen Sie die Ideenproduktion nicht zu früh ab! Manchmal ist es die 137. Idee, die den Durchbruch findet.
- Setzen Sie sich unter Zeitdruck. Dies stellt sicher, dass Sie nicht gleich jede Idee hinterfragen.
- Denken Sie daran, dass bei diesem Schritt Kritik und Kommentare nicht willkommen sind, auch nicht seitens des Moderators. Die Ideenbewertung findet erst in der Phase »Identifizieren« statt.



# 4a Produzieren



## Bildstimulation



**Inhalt** Durch Assoziationen mit Bildern neue Ideen finden.  
Bilder stimulieren besser als Worte.

**Hilfsmittel** Magazine/Fotos

**Dauer** 5 Minuten pro Bild

---

### Vorgehen

- Wählen Sie nach dem Zufallsprinzip drei bis fünf Bilder aus.
- Lassen Sie die Bilder ein bis zwei Minuten auf sich wirken.
- Versuchen Sie, Verbindungen herzustellen zwischen der Fragestellung und den Bildern. Was kommt Ihnen in den Sinn?
- Wiederholen Sie dieses Vorgehen Bild für Bild und schreiben Sie auf, was Ihnen dazu einfällt.

# 4a Produzieren



## Bildstimulation

Eigene Fotos als Alternative zu vorgegebenen Bildern:

Die Teilnehmenden machen im Gebäude oder in der Natur mit einer Sofortbild- oder Digitalkamera Fotos, die in Zusammenhang mit der Fragestellung stehen.

Wenn sich die Gruppe wiedertrifft, werden die Ideen zu den Fotografien präsentiert.

---



# 4a Produzieren



## Morphologischer Kasten



**Inhalt** Neue Ideen durch die systematische Kombination von Teilaspekten.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 30 – 60 Minuten

---

### Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Tabelle.
- Ermitteln Sie die Parameter, die bei allen Lösungen vorkommen, jedoch unterschiedlich gestaltet werden können. Tragen Sie diese Parameter in die erste Spalte ein.
- Bestimmen Sie die möglichen Erscheinungsformen der einzelnen Parameter. Tragen Sie diese in die weiteren Spalten ein.
- Kombinieren Sie verschiedene Möglichkeiten mit einer Linie.

Quelle: <http://www.ibim.de/techniken>

# 4a Produzieren



## Morphologischer Kasten

Beispiel eines morphologischen Kastens für ein zu entwickelndes Lastfahrzeug:

Parameter	Erscheinungsformen/Möglichkeiten			
Karosserie-material	Aluminium	Stahl	Kunststoff	Holz
Treibstoff	Benzin	Diesel	Sonnen-energie	Gas
Anzahl Sitzplätze	1	2	3	Mehr als 3
Lastraum	Hinten	Vorne	Auf dem Dach	Andere Stelle
Fortbewe-gungsart	Räder	Luftdruck	Raupen	Kufen
Zubehör	GPS	Stand-heizung	Telefon	Klimaanlage
Preisniveau	Niedrig	Mittel	Hoch	Sehr hoch
...				

# 4a Produzieren



## Reizwortanalyse

**Inhalt** Durch Assoziationen mit Wörtern neue Ideen finden.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it/Lexikon

**Dauer** 5 Minuten pro Wort

---

### Vorgehen

- Wählen Sie nach dem Zufallsprinzip einen Begriff aus einem Lexikon, einer Zeitung oder aus dem Beispiel auf der nächsten Seite aus.
- Schreiben Sie vier bis sechs charakteristische Merkmale des Begriffs auf.  
Beispiel »Benzin«:
  - Explosiv
  - Energiespendend
  - Schlechter Geruch
  - Flüssig
  - ...
- Versuchen Sie zwischen Ihrer Fragestellung und jedem Merkmal Verbindungen herzustellen. Welche Ideen fallen Ihnen zu den einzelnen Merkmalen (»explosiv«, »energiespendend«, »schlechter Geruch« ...) ein?
- Wiederholen Sie diesen Vorgang mit jedem Merkmal.

# 4a Produzieren



## Reizwortanalyse

Sie können das Zufallswort auch mittels Stand Ihres Sekundenzeigers bestimmen:

1 Radio	21 Leiter	41 Tänzer
2 Tasche	22 Büro	42 Magnet
3 Fußball	23 Hamburger	43 Krawatte
4 Spaghetti	24 Diskothek	44 Museum
5 Rose	25 Foto	45 Kokosnuss
6 Schuh	26 Wurzel	46 Pilz
7 Auto	27 Zigarette	47 Politikerin
8 Zoo	28 Wolke	48 Tiger
9 Monster	29 Diplomat	49 Schaum
10 TV	30 Rasierklinge	50 Telefon
11 Elefant	31 Zauberer	51 Segelschiff
12 Tagebuch	32 Steak	52 Krankenhaus
13 Feuerwerk	33 Zebra	53 Waage
14 Kaffee	34 Nase	54 Ferien
15 Bettlerin	35 Salz	55 Baumwolle
16 Fotokopierer	36 Ärztin	56 Schnecke
17 Schauspieler	37 Staubsauger	57 Versicherung
18 Satellit	38 Strauß	58 Kirche
19 Hund	39 Zunge	59 Adler
20 Bleistift	40 Tresor	60 Brücke

# 4a Produzieren



## Semantische Intuition



**Inhalt:** Durch die zufällige Kombination von zwei Wörtern neue Ideen provozieren.

**Hilfsmittel:** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer:** 30 Minuten

---

### Vorgehen

- Aus dem Themenfeld, für welches neue Ideen entwickelt werden sollen, werden 20 Begriffe gesammelt. Doppelworte werden zerlegt.
- Die Begriffe werden von 1 bis 20 durchnummeriert.
- Jeder Teilnehmende oder jede Gruppe wählt nun zwei Zahlen zwischen 1 und 20. Die beiden gewählten Begriffe ergeben nun ein Kunstwort, das eigentlich keinen Sinn macht.
- In der Gruppe wird fantasiert, was sich hinter diesem Kunstwort verbergen könnte. Wie könnte dieser Gegenstand aussehen, wo würde er eingesetzt werden und was wäre der Nutzen davon?

# 4a Produzieren



## Semantische Intuition

Beispiel einer Wortliste zum Thema »neues Küchengerät«:

1 Messer	11 Gurke
2 Kuchen	12 Pfanne
3 Raffel	13 Mixer
4 Ofen	14 Dampf
5 Blech	15 Butter
6 Glas	16 Wein
7 Waage	17 Zunge
8 Löffel	18 Reibe
9 Knoblauch	19 Eis
10 Teig	20 Schrank

Wie würde ein »Knoblauch-Mixer« aussehen? Wo und wie würde man dieses Küchengerät einsetzen? Was wäre der Nutzen davon?



# 4a Produzieren



## Brainwriting

**Inhalt** Aufbauend auf Ideen von Teilnehmenden weitere Ideen entwickeln.  
Ideen inspirieren zu weiteren Ideen.

**Hilfsmittel** Schreibpapier

**Dauer** 3 Minuten pro Durchgang

---

### Vorgehen

- Bilden Sie Gruppen von vier bis sieben Teilnehmenden.
- Die Teilnehmenden erhalten je drei Blatt Papier.
- Die Teilnehmenden schreiben je eine Idee zuoberst auf jedes Blatt und geben es im Uhrzeigersinn an den Nachbarn weiter.
- Dieser liest die Idee seines Vorgängers und setzt darunter je eine weitere Idee, die auf der schon genannten aufbaut.
- Die drei Blätter werden so lange weitergegeben, bis jeder Teilnehmende wieder seine drei ursprünglichen Blätter vor sich liegen hat.

Quelle: Warfield, J. N. et al.: Methods of Idea management. Columbus, Ohio 1975, basierend auf: Van Gundy, A. B., Techniques of Structured Problem Solving, 2nd ed., in: Van Nostrand Reinhold, Technique 4.44, S. 155 – 157

# 4a Produzieren



## Brainwriting

Beispiel basierend auf der Frage: »Wie könnten wir die Weihnachtsgrüße an unsere Kunden origineller gestalten?«

KARTE MIT  
MUSEUMSEINTRITT.

Sprechende  
Weihnachtskarte.

Weihnachtskarte und eine  
Schachtel Pralinen.

Essbare Weihnachtskarte.

Karte mit Gutschein für ein  
Abendessen.

Kundenbrunch im neuen  
Jahr.

Karte erst im neuen Jahr  
versenden.

# 4a Produzieren



## Brainstorming

**Inhalt** Viele Ideen innerhalb kürzester Zeit finden.  
Brainstorming ist eine der ältesten und wohl bekanntesten Kreativitätstechniken.

**Hilfsmittel** Flipchart

**Dauer** 10 – 30 Min.

---

### Vorgehen

- Bilden Sie Gruppen von vier bis sieben Teilnehmenden. Empfehlenswert ist eine Mischung aus Fachleuten und Laien.
- Teilnehmende äußern spontan ihre Ideen.
- Der Moderator schreibt alle Ideen für die Teilnehmenden gut sichtbar auf.
- Teilnehmende lassen sich von den Ideen der Kollegen und Kolleginnen inspirieren und bauen auf bestehenden Ideen auf oder kombinieren diese.
- Der Moderator hilft bei nachlassendem Ideenfluss mit Fragen nach.

# 4a Produzieren



## Brainstorming

### Regeln für das Brainstorming:

- Alle Ideen, sowohl mögliche als auch unmögliche, werden akzeptiert und notiert.
- Keine Fragen, Kommentare oder Kritik zu den einzelnen Ideen.
- Quantität steht vor Qualität.
- Das Aufbauen auf bzw. das Kombinieren von bestehenden Ideen ist erwünscht.
- Jede geäußerte Idee wird aufgeschrieben.

---

### Tele-Brainstorming

Falls Sie alleine arbeiten, können Sie ein Gruppen-Brainstorming simulieren. Rufen Sie einen guten Freund an und bitten Sie ihn, innerhalb von 60 Sekunden alles zu nennen, was ihm zu Ihrer Fragestellung einfällt. Notieren Sie alles.

Quelle: Birkenbihl, V.: Das neue Stroh im Kopf? Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer.  
Offenbach 2004, S. 172

# 4a Produzieren



## Kundennutzen-Matrix



**Inhalt** Systematische Suche nach neuen Ideen mithilfe einer Kundennutzen-Matrix.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 1 – 3 Stunden

---

### Vorgehen

- Betrachten Sie Ihre Dienstleistung bzw. Ihr Produkt aus Kundensicht. Zeichnen Sie jeden Schritt vom Kaufentscheid über das Einkaufserlebnis bis zum Konsum mithilfe einer Matrix auf.
- Stellen Sie sich Fragen, wie Sie Ihre Dienstleistung bzw. Ihr Produkt für den Kunden noch attraktiver machen könnten:
  - Was könnte für den Kunden einfacher gestaltet werden?
  - Woraus zöge der Kunde einen zusätzlichen Nutzen?
  - Wie könnte der Kunde sein Risiko verkleinern?
  - Was wäre außerordentlich? Was wäre »Wow«?
  - ...
- Suchen Sie für jeden Punkt nach Ideen.

Quelle: In Anlehnung an Kim, C. & Mauborgne, R.: Knowing a winning business idea when you see one, in: Harvard Business Review on Innovation, Sep/Oct 2000, S. 82

# 4a Produzieren



## Kundennutzen-Matrix

Beispiel zu den Dienstleistungen eines Hotels aus Kundensicht:

	Reservierung des Zimmers	Ankunft im Hotel	Registrierung an Rezeption	Zimmer zeigen
Einfacher machen?	Reservierung über Internet	Kein Check-in notwendig	Registrierungs- formular bereits aus- gefüllt	...
Zusätz- licher Nutzen?	Speisekarte online abrufbar	Auto wird von einem Hotel- mitarbeiter geparkt	...	...
Risiko ver- kleinern?	Bestätigung der Reser- vierung per SMS	Reservierung bleibt bis 24.00 Uhr garantiert	...	...
Was wäre »Wow«?	Kunde am Telefon mit Namen begrüßen	...	...	...
...	...			

# 4a Produzieren



## Kopfstand

**Inhalt** Fragestellung umgekehrt formulieren, um neue Ansätze für Ideen zu finden.  
Vom Gegenteil ausgehend innovative Ideen zu finden, ist oft leichter.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

- Formulieren Sie die Fragestellung »umgekehrt«, beispielsweise so: »Auf welche Weise könnten wir erreichen, dass unsere Produkte mehr Fehler aufweisen?«
- Sammeln Sie Antworten und Ideen zur umgekehrten Fragestellung, z. B.: »Mitarbeiter durch monotone Arbeit demotivieren.«
- Suchen Sie nun zu jeder umgekehrten, negativen Idee die entgegengesetzte Lösung, indem Sie die Idee positiv formulieren, z. B.: »Mitarbeiter durch abwechslungsreiche Arbeit motivieren.«

Quelle: Higgins, J. M.: 101 Creative Problem Solving Techniques. The Handbook of New Ideas for Business. New York 1994, S. 100

# 4a Produzieren



## Kopfstand

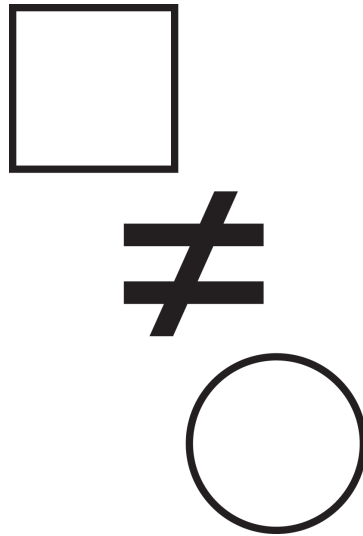
Beispiele zu »umgekehrten« Fragestellungen:

- Auf welche Weise könnten wir erreichen, dass weniger Kunden in unseren Verkaufsladen kommen?
- Auf welche Weise könnten wir erreichen, dass sich die Schulnoten unserer Studierenden verschlechtern?
- Auf welche Weise könnten wir erreichen, dass die Umsatzzahlen unseres Unternehmens sinken?





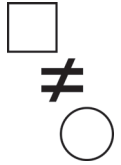
# Differenzieren



**Nicht mit Erfindungen,  
sondern mit Verbesserungen  
macht man Vermögen.**

Henry Ford

# 4b Differenzieren



## Ziel des 4. Schrittes

Bestehende Produkte, Dienstleistungen und Ideen verändern und verbessern.

## Hinweise und Tipps

Die folgenden sieben Methoden enthalten Reizfragen (Trigger) unter den Stichwörtern\*:

- Ersetzen?
- Kombinieren?
- Übertragen?
- Vergrößern?
- Anderer Verwendungszweck?
- Verkleinern? Eliminieren?
- Umstrukturieren? Vertauschen?

\* Im Originaltext »SCAMPER«:

S = Substitute; C = Combine; A = Adapt; M = Magnify, Modify;

P = Put to other use; E = Eliminate or Minify; R = Rearrange, Reverse

Quelle: In Anlehnung an Eberle, B.: Scamper. Creative Games and Activities for Imagination Development. Waco, Texas 1997

# 4b Differenzieren



## Ersetzen

**Inhalt** Kann etwas ersetzt werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

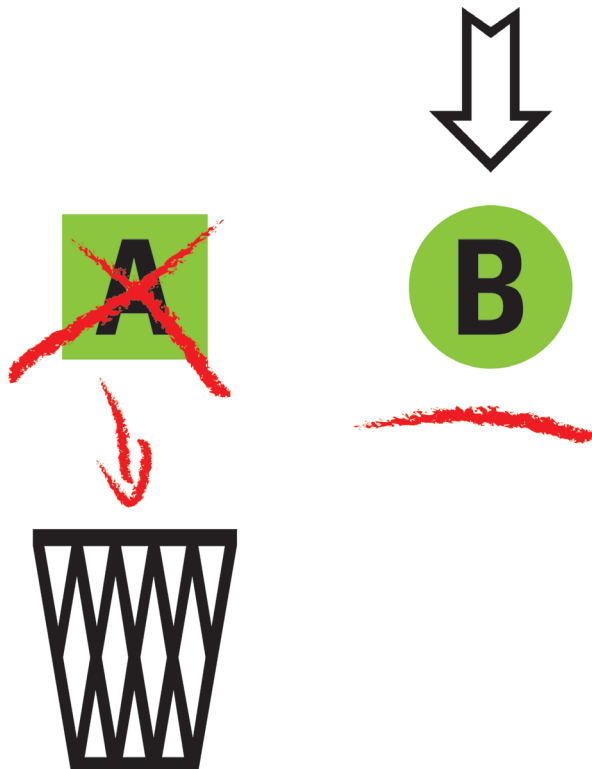
- Welche anderen Bestandteile können einen jetzigen ersetzen?
- Kann der Prozess anders gestaltet werden?
- Wer oder was kann stattdessen eingesetzt werden?
- Kann ein anderes Material verwendet werden?
- Kommen andere Energiequellen infrage?
- Ist ein anderer Standort oder Verkaufskanal denkbar?
- Können die Zutaten verändert werden?
- Andere Farbe? Anderer Geruch? Anderer Ton?
- ...

## 4b Differenzieren



Ersetzen

---



# 4b Differenzieren



## Kombinieren

**Inhalt** Kann etwas Bestehendes mit etwas anderem kombiniert werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

- Können mehrere Objekte zusammengeführt werden?
- Können verschiedene Bestandteile gemischt werden?
- Können Produkte oder Personen in Beziehung zueinander gesetzt werden?
- Sind Ideen oder Absichten kombinierbar?
- Was könnte zum Ziel der Mehrzweckverwendung kombiniert werden?
- Was kann miteinander verknüpft werden?
- Kann daraus ein Sortiment gestaltet werden?
- ...

## 4b Differenzieren



### Kombinieren

---



# 4b Differenzieren



## Übertragen



**Inhalt** Kann etwas übertragen werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

- Welches alternative Vorgehen könnte übernommen werden?
- Welche Idee oder welches Produkt könnte ich kopieren?
- Was stelle ich fest, wenn ich ähnliche Produkte gebrauche?
- Zeigt deren Vergangenheit Parallelen auf?
- Welche Ideen könnten in meine Idee integriert werden?
- Was scheint ähnlich zu sein? Was scheint die gleiche Funktion zu haben?
- Was kann aus anderen Fachgebieten übernommen werden?
- ...

## 4b Differenzieren



Übertragen

---





# 4b Differenzieren



## Vergrößern

**Inhalt** Kann etwas vergrößert, verändert werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

- Was kann vergrößert werden?
- Höher? Länger? Dicker? Stärker? Doppelt?
- Was kann hinzugefügt werden?
- Welche Aspekte können hervorgehoben werden?
- Was lässt sich verbessern?
- Welches andere Design wäre denkbar?
- Was kann häufiger gemacht werden?
- Kann etwas übersteigert, zum Extrem geführt werden?
- Lassen sich Bedeutung, Farbe, Form, Geruch oder Ton verändern?
- Kann ein neuer Name gefunden werden?
- Welche Veränderungen können in der Herstellung oder im Marketing vorgenommen werden?
- Womit lässt sich ein Wertzuwachs erreichen?
- ...

## 4b Differenzieren



Vergrößern

---



# 4b Differenzieren



## Anderer Verwendungszweck



**Inhalt** Kann etwas zu einem anderen Zweck verwendet, eingesetzt werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

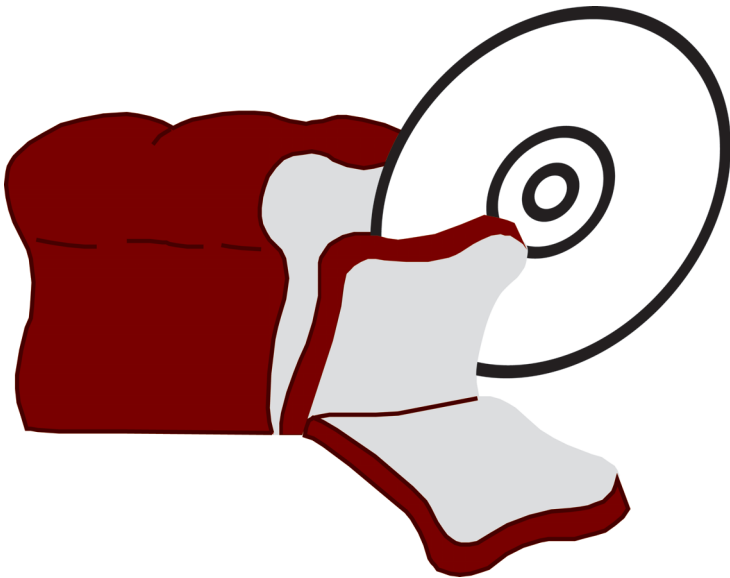
- Zu welchem anderen Zweck kann etwas verwendet werden?
- Lässt sich die Sache anderswo einsetzen?
- Was lässt sich sonst noch daraus entwickeln?
- Gibt es Erweiterungsmöglichkeiten? Andere Märkte?
- Auf welche Weise kann etwas nach einer Modifikation (Veränderung) gebraucht werden?
- Können andere Zielgruppen angesprochen werden?
- ...

## 4b Differenzieren



Anderer Verwendungszweck

---



# 4b Differenzieren



## Verkleinern – Eliminieren



**Inhalt** Kann etwas weggelassen werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

- Was kann weggelassen werden?
- Kann etwas verkleinert werden?
- Kann etwas komprimiert werden?
- Kann etwas aufgeteilt werden?
- Was kann umgangen werden?
- Was wird nicht mehr benötigt?
- Welche Regeln, Materialien oder Produkte können eliminiert werden?
- ...

## 4b Differenzieren



Verkleinern – Eliminieren

---



# 4b Differenzieren



## Umstrukturieren – Vertauschen



**Inhalt** Kann etwas umstrukturiert werden?  
Beantworten Sie die folgenden Reizfragen.  
Auf welche neuen Ideen kommen Sie?

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Post-it

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Reizfragen

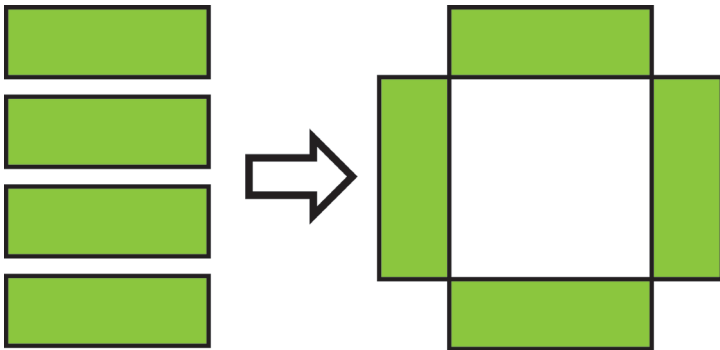
- Was lässt sich vertauschen?
- Lassen sich Positiv und Negativ vertauschen?
- Kann etwas aus einem anderen Blickwinkel betrachtet werden?
- Können die Positionen vertauscht werden?
- Kann ich etwas auf den Kopf stellen?
- Was lässt sich umwenden oder umdrehen?
- Wäre eine andere Reihenfolge besser?
- Können einzelne Teile vertauscht werden?
- Kann eine neue Ordnung, eine neue Struktur geschaffen werden?
- ...

## 4b Differenzieren



### Umstrukturieren – Vertauschen

---





# Auswählen



**Denn wer lange bedenkt,  
der wählt nicht immer das Beste.**

Johann Wolfgang von Goethe

# 5 Auswählen



## Ziel des 5. Schrittes

In einer ersten Auswahl die besten Ideen aussortieren.

---

## Hinweise und Tipps

- Das Auswählen der besten Ideen kann auch an einem Folgetag geschehen.
- Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmenden die Ideen verstehen. Bei Unklarheiten ist es hilfreich, wenn nicht der Ideenproduzent selbst, sondern jemand anders die Idee kurz erläutert. Der Ideenproduzent korrigiert und ergänzt, falls notwendig.
- Achten Sie ganz besonders darauf, dass neue Ideen wirklich auf keinen Fall verloren gehen.

# 5 Auswählen



## Neue Ideen



**Inhalt** Ideen mit Neuheitswert vorgängig aussortieren.  
Werden revolutionäre Ideen nicht vorgängig aussortiert, gehen sie möglicherweise unter.

**Hilfsmittel** Pinnwand/Packpapier

**Dauer** 20 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

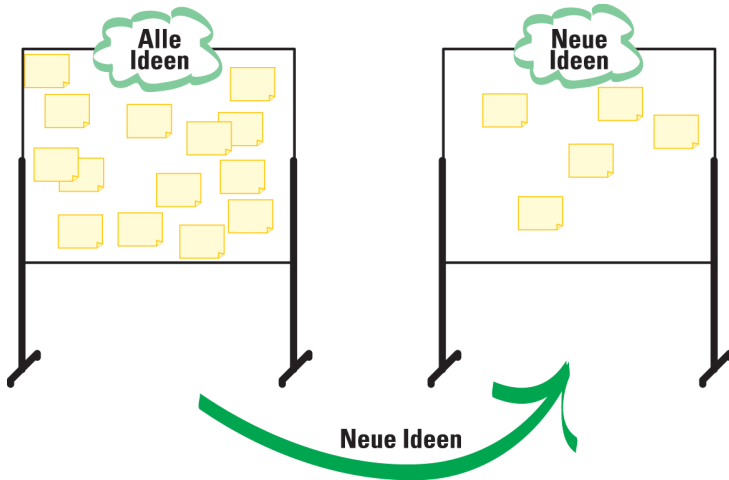
- Sortieren Sie die Ideen mit Neuheitswert aus und kleben Sie diese an eine zusätzliche Pinnwand oder auf ein großes Stück Packpapier.
- Für den folgenden Schritt siehe Seite 93.

# 5 Auswählen



## Neue Ideen

Ideen mit Neuheitswert aussortieren.



# 5 Auswählen



## Dot-mocracy (1)

**Inhalt** Die besten Ideen auswählen und gruppieren.

**Hilfsmittel** Pinnwand/Packpapier und Klebepunkte

**Dauer** 10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

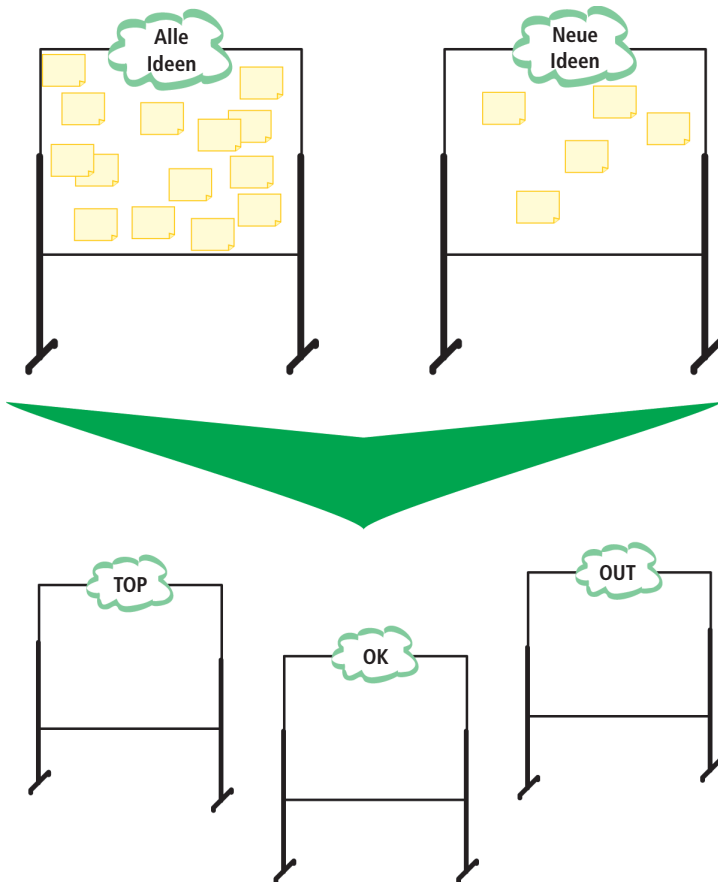
- Bestimmen Sie, mit welcher Anzahl Ideen Sie weiterarbeiten möchten. Es empfiehlt sich, (lediglich) die sechs bis zwölf besten Ideen weiterzubearbeiten.
- Die Teilnehmenden erhalten eine bestimmte Anzahl (drei bis sechs) Klebepunkte und verteilen diese auf ihre Favoriten. Nicht mehr als zwei Punkte pro Idee.
  - Gruppieren Sie die Ideen anhand ihrer Punktzahl in:
    - TOP-Ideen (sechs bis zwölf Ideen mit den meisten Punkten)
    - OK-Ideen (mindestens ein bis zwei Punkte)
    - OUT-Ideen (ohne Punkte)
- TOP-Ideen werden im Schritt »Bearbeiten« weiter ausgefeilt. OK-Ideen werden nach Bedarf im Schritt »Umsetzen« (Ideen-Recycling) wieder betrachtet. OUT-Ideen werden nicht weiter beachtet.

# 5 Auswählen

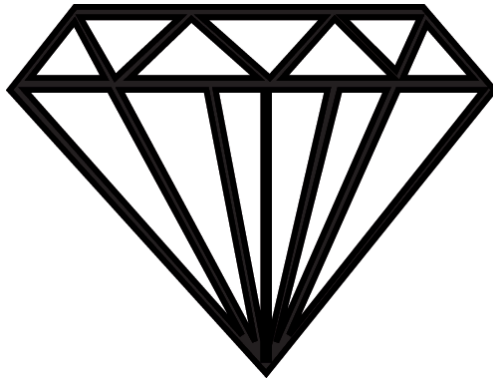


## Dot-mocracy (1)

Ideen einteilen in TOP, OK und OUT.



# Bearbeiten



Die meisten meiner Ideen  
gehörten ursprünglich anderen  
Leuten, die sich nicht  
die Mühe gemacht haben,  
sie weiterzuentwickeln.

Thomas Alva Edison

# 6 Bearbeiten



## Ziel des 6. Schrittes

Rohe Ideen verfeinern und konkretisieren.

---

## Hinweise und Tipps

- Beim Bearbeiten wird zum ersten Mal ersichtlich, ob sich eine Idee überhaupt umsetzen lässt.
- Spezielle, skurrile und abwegige Ideen müssen fassbar gemacht werden. Ist eine Idee schwer vorstellbar, wird sie kaum weiter verfolgt.



# 6 Bearbeiten



## Vorteile/Nachteile

**Inhalt** Vorteile der Idee verstärken und Nachteile überwinden.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Vorgehen

- Sammeln Sie die Vorteile dieser Idee. Was ist gut? Welches sind die Stärken?
- Versuchen Sie die Vorteile noch stärker hervorzuheben.
- Sammeln Sie die Nachteile dieser Idee. Welches sind die Schwachpunkte?
- Suchen Sie nach Gegenargumenten für diese Nachteile. Wie können Sie die Schwachpunkte überwinden?

# 6 Bearbeiten



## Vorteile/Nachteile

Vorteile verstärken und Nachteile überwinden.



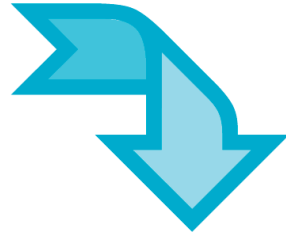
Vorteile

Verstärken



Nachteile

Überwinden



# 6 Bearbeiten



## Abstraktion

**Inhalt** Kern der Idee herauschälen.  
Durch Abstraktion lassen sich Ideen verbessern und weiter entwickeln.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Vorgehen

- Schälen Sie den Kern der Idee heraus. Fragen Sie sich dazu Folgendes:
  - Worum geht es wirklich?
  - Was ist der Kern dieser Idee?
  - Worauf kommt es tatsächlich an?
- Stellen Sie sich diese Fragen so lange, bis Sie auf den Kern der Idee stoßen.
- Schreiben Sie den Kern der Idee auf.
- Suchen Sie nun – ausgehend von diesem Kern – nach weiteren Ideen.

Quelle: In Anlehnung an De Bono, E.: Serious creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart 1996, S. 132

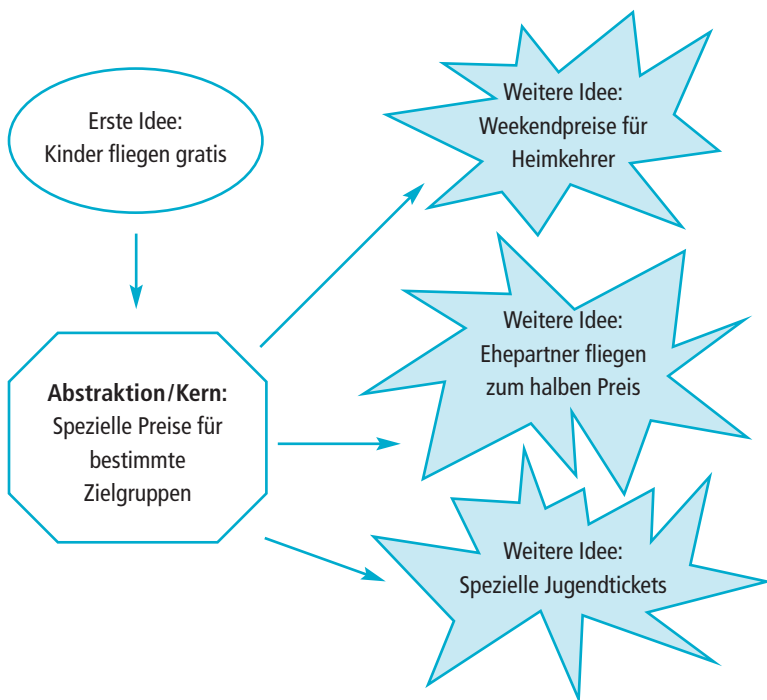
# 6 Bearbeiten



## Abstraktion

Beispiel einer Abstraktion anhand der Fragestellung:

»Auf welche Weise können wir erreichen, dass mehr Touristen mit unserer Fluggesellschaft in die Ferien fliegen?«



# 6 Bearbeiten



## SCAMPER

**Inhalt** Mithilfe des Schrittes »Differenzieren« die Idee überarbeiten.  
Sie finden neue Inputs für das weitere Ausfeilen Ihrer Idee.

**Hilfsmittel** Methoden zum Schritt »Differenzieren«, Schreibpapier

**Dauer** 20 – 50 Minuten

---

### Vorgehen

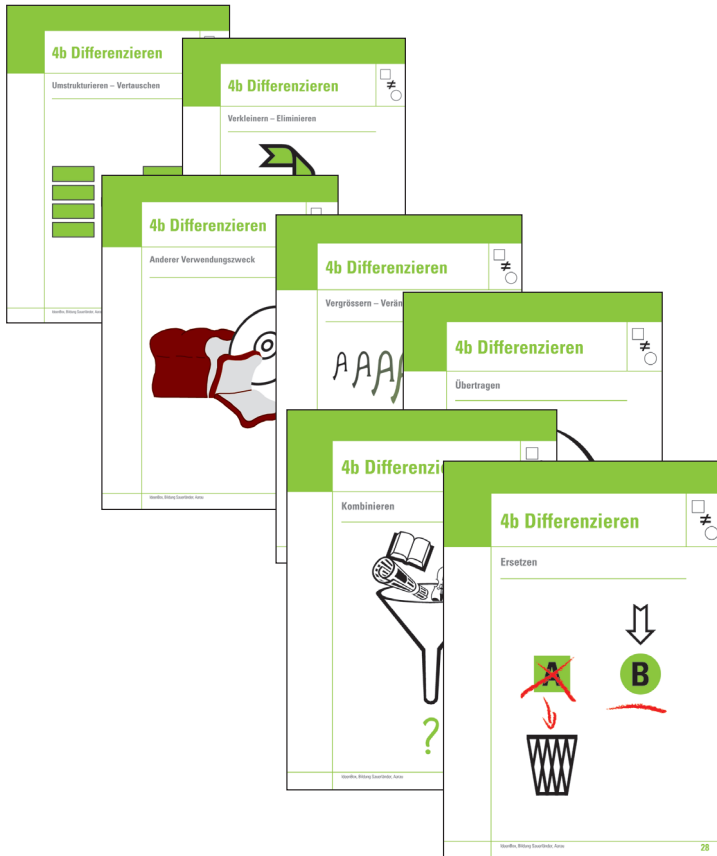
- Gehen Sie Ihre Ideen anhand der sieben Methoden des Kapitels »Differenzieren« durch.
- Fragen Sie sich in Bezug auf Ihre Ideen:
  - Ersetzen?
  - Kombinieren?
  - Übertragen?
  - Vergrößern?
  - Anderer Verwendungszweck?
  - Verkleinern? Eliminieren?
  - Umstrukturieren? Vertauschen?

# 6 Bearbeiten



## SCAMPER

Methoden »Differenzieren« mit Reizfragen.



# Bewerten



**Gute Gründe müssen  
den besseren weichen.**

William Shakespeare

# 7 Bewerten



## Ziel des 7. Schrittes

Bearbeitete Ideen anhand unterschiedlicher Kriterien bewerten.

---

## Hinweise und Tipps

- Das Bewerten sollte zu einem späteren Zeitpunkt als die vorhergehenden Schritte stattfinden, jedoch unter Einbezug der Teilnehmenden. Damit wird eine objektive Beurteilung gewährleistet.
- Es empfiehlt sich, für die Bewertung das Management, externe Spezialisten oder gar Kunden miteinzubeziehen.
- Verlieben Sie sich nicht in einzelne Ideen! Bleiben Sie weiterhin objektiv und ziehen Sie alle Ideen als potenzielle Lösungen in Betracht!
- Bewerten Sie die Ideen nach qualitativen wie nach quantitativen Kriterien.
- Hören Sie auf Ihren Bauch!



# 7 Bewerten



## Nutzwertanalyse



**Inhalt** Quantitative Bewertung der Ideen anhand von sieben Bewertungspunkten.  
Sie können auch eigene Punkte hinzufügen.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart/Pinnwand

**Dauer** 10 – 20 Minuten

---

### Vorgehen

- Bewerten Sie die Ideen nach folgenden Bewertungskriterien:
  - Kann ich die Idee kurz und klar formulieren?
  - Interessiert mich diese Idee?
  - Wie groß ist der Markt für diese Idee?
  - Wie gut ist der Zeitpunkt für diese Idee?
  - Habe ich die Fähigkeiten, diese Idee umzusetzen?
  - Kann ich meine Stärken einbringen?
  - Hat diese Idee einzigartige Verkaufsargumente (Unique Selling Propositions)?
- Verteilen Sie für jedes Kriterium eine Anzahl Punkte.
- Bewerten Sie nun die Ideen und zählen Sie die Punkte zusammen.
- Wählen Sie diejenigen Ideen mit den meisten Punkten aus.

# 7 Bewerten



## Nutzwertanalyse

Beispiel einer einfachen Nutzwertanalyse:

	Anzahl Punkte	Idee A	Idee B	Idee C	Idee D
Kurz und klar?	0 – 20	10	15	12	15
Interesse?	0 – 20	5	12	15	7
Marktgröße?	0 – 20	16	10	12	2
Zeitpunkt?	0 – 5	1	2	4	2
Umsetzungsmöglichkeit?	0 – 10	5	4	6	8
Eigene Stärken einbringen?	0 – 10	6	5	5	9
USPs	0 – 20	5	12	17	0
<b>Total</b>		<b>48</b>	<b>60</b>	<b>71</b>	<b>43</b>

# 7 Bewerten



## PMI – Plus Minus Interessant



**Inhalt** Positive, negative und interessante Aspekte der Ideen hervorheben.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

- Zeichnen Sie für jede Idee eine Tabelle mit drei Spalten.
- Beschriften Sie die Spalten mit:
  - Plus
  - Minus
  - Interessant
- Tragen Sie in die Plus-Spalte alle positiven Aspekte der Idee ein.
- Tragen Sie in die Minus-Spalte alle negativen Aspekte der Idee ein.
- Tragen Sie in die Interessant-Spalte alle erwähnenswerten Aspekte der Idee ein, die weder positiv noch negativ sind.

# 7 Bewerten



## PMI – Plus Minus Interessant

Beispiel einer PMI-Vorlage:

Plus	Minus	Interessant
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Positive Punkte</li><li>■ Stärken der Idee</li><li>■ USPs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Negative Punkte</li><li>■ Schwächen der Idee</li><li>■ Risiken</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Weder Plus noch Minus</li><li>■ Good to know</li></ul>

# 7 Bewerten



## Portfolioanalyse



**Inhalt** Ideen werden in einer Matrix übersichtlich dargestellt.  
Das Ergebnis wird visualisiert und erleichtert eine Entscheidung.

**Hilfsmittel** Schreibpapier/Flipchart

**Dauer** 30 – 60 Minuten

---

### Vorgehen

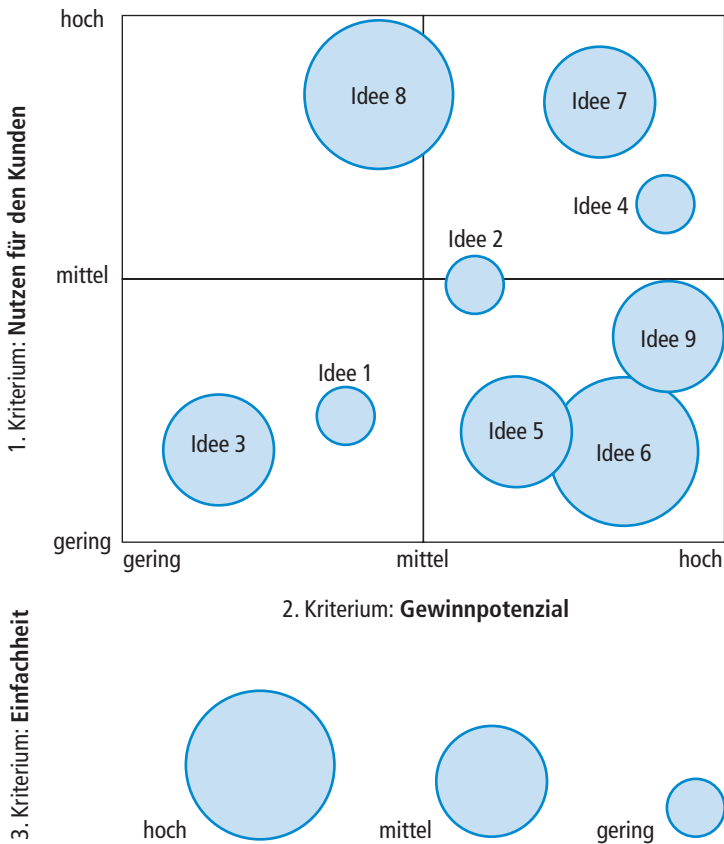
- Definieren Sie drei Kriterien, wonach Sie Ihre Ideen bewerten wollen. Bewertungskriterien könnten bspw. sein:
  - Neuheitswert
  - Implementierungskosten
  - Erfolgchancen
  - Gewinnpotenzial
  - Einfachheit
  - Marktpotenzial
  - Wert für Unternehmen
  - Imagegewinn
  - Akzeptanz (intern oder extern)
  - Nutzen für Kunden
  - Risiko etc.
- Zeichnen Sie eine Matrix und beschriften Sie die beiden Achsen mit zwei Ihrer Bewertungskriterien.
- Die Ausprägung des dritten Kriteriums wird anhand der Kreisgröße dargestellt.

# 7 Bewerten



## Portfolioanalyse

Beispiel einer Portfolioanalyse:



# Dokumentieren



**Aus den Augen, aus dem Sinn.**

Johann Wolfgang von Goethe

# 8 Dokumentieren



## Ziel des 8. Schrittes

Bewertete Ideen abbilden und dokumentieren.

---

## Hinweise und Tipps

- Bewertete Ideen werden für das Management bzw. den Auftraggeber dokumentiert. Anhand der Dokumentation werden die Ideen anschließend priorisiert.
- Führen Sie in der Dokumentation der jeweiligen Idee alle relevanten Informationen auf, die bei der Entscheidungsfindung von Bedeutung sind.
- Eine schnelle und einfache Form der Dokumentation ist die Digitalfotografie. Fotografieren Sie Ihre Flipcharts und Pinnwände. Die Fotos können Sie elektronisch in die Dokumentation einfügen.
- Wenn Sie noch kein Bild oder Modell Ihrer Ideen angefertigt haben, dann tun Sie dies spätestens jetzt!



# 8 Dokumentieren



## Skizze/Modell



**Inhalt** Ein Bild der Idee zeichnen oder ein Modell bauen.  
Bilder und Modelle sagen mehr als Worte!

**Hilfsmittel** Diverse

**Dauer** Unbegrenzt

---

### Vorgehen

- Zeichnen Sie eine Skizze Ihrer Idee. Versuchen Sie, die Hauptmerkmale klar aufzuzeigen.
- Bauen Sie ein Modell, um Ihre Idee zu verdeutlichen.
- Suchen Sie nach Beispielen ähnlicher bestehender Ideen und passen Sie diese an, bis sie Ihrer neuen Idee nahekommen.

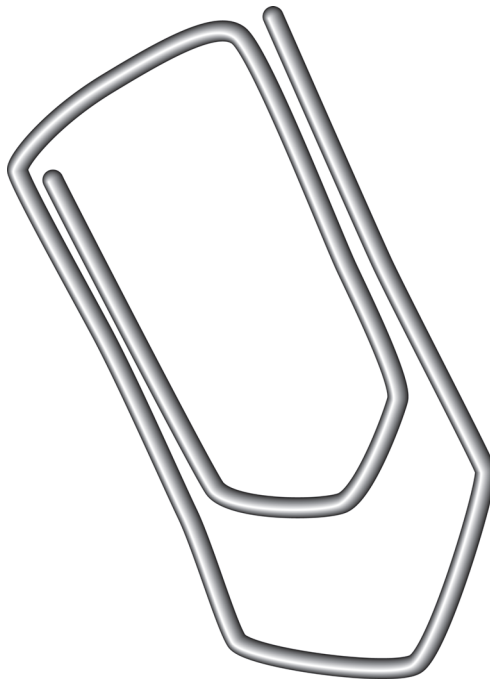
# 8 Dokumentieren



## Skizze/Modell

---

Überlegen Sie sich, wie Sie die Funktion des folgenden Gegenstandes beschreiben würden, wenn Sie kein Bild oder Modell zur Verfügung hätten.



# 8 Dokumentieren



## Ideensteckbrief

<b>Inhalt</b>	Idee wird dokumentiert.
<b>Hilfsmittel</b>	Computer
<b>Dauer</b>	20 – 60 Minuten pro Idee

---

### Vorgehen

- Erstellen Sie für jede Idee einen kurzen Ideensteckbrief mit den folgenden Punkten:
  - Kurzbeschreibung
  - Nutzen und positive Aspekte
  - Risiken und negative Aspekte
  - Hintergrundinformationen
  - Fazit
  - Beilagen

Dafür sollten Sie nicht mehr als eine A4-Seite pro Idee benötigen. Ziel ist es, einem Außenstehenden die Idee verständlich zu machen.

# 8 Dokumentieren



## Ideensteckbrief

---

Inhalt eines Ideensteckbriefes:

### 1. Kurzbeschreibung

Fünf bis zehn prägnante Sätze zum Inhalt der Idee.

### 2. Nutzen und positive Aspekte

Beschreibung der drei bis zehn wichtigsten Vorteile der Idee. Zeigen Sie auf, wer von dieser Idee profitiert.

### 3. Risiken und negative Aspekte

Keine Idee ist perfekt. Führen Sie die verbleibenden negativen Aspekte auf und zeigen Sie, wie diese kompensiert werden könnten.

### 4. Hintergrundinformationen

Hier können Sie die Hauptkenntnisse aus Marktstudien, Konkurrenzanalysen und Ihrer Bewertung anführen. Qualitative wie auch quantitative Aspekte sind gefragt.

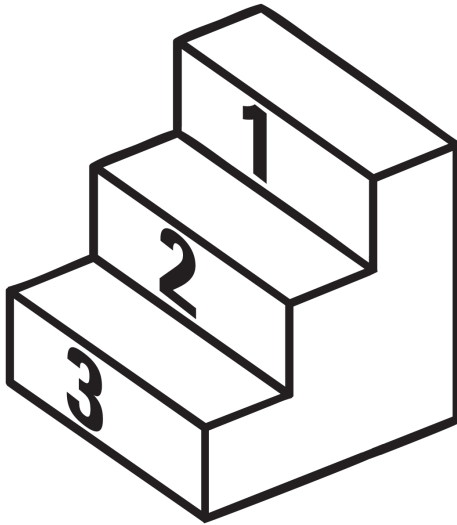
### 5. Fazit

Sagen Sie in zwei bis drei Sätzen, wie Sie die Idee einschätzen.

### 6. Beilagen

Zeichnungen, Fotos, Modelle ...  
Konkurrenzprodukte ...  
Portfolioanalyse ...

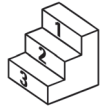
# Priorisieren



**Nichts auf der Welt ist so kraftvoll  
wie eine Idee, deren Zeit gekommen ist.**

Victor Hugo

# 9 Priorisieren



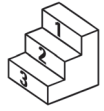
## Ziel des 9. Schrittes

Ideen in »sofort umsetzbare«, »mittelfristig umsetzbare« und »langfristig umsetzbare« gruppieren.

## Hinweise und Tipps

- Die Priorisierung wird durch das Management bzw. den Auftraggeber unter Einbezug einzelner Teilnehmender der Phase »Öffnen« vorgenommen.
- Jede Idee wird zur Diskussion vorgelegt, bewertet und folgenden Ideen-  
gruppen zugeordnet:
  - Exzellent!                      Sofort umsetzen.
  - Gut                                Mittelfristig umsetzen.
  - Fragezeichen                Langfristig oder nicht umsetzen.

# 9 Priorisieren



## Six Thinking Hats

**Inhalt** Die Diskussion wird strukturiert und das Thema aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet.

**Hilfsmittel** 6 farbige Karten

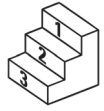
**Dauer** 20 – 60 Minuten

---

### Vorgehen

- Erläutern Sie zu Beginn, dass jeder Hut einen bestimmten Blickwinkel darstellt.
- Der Moderator bestimmt, in welcher Reihenfolge die Hüte »aufgesetzt« werden. Das »Aufsetzen« ist bildlich zu verstehen.
- Die Reihenfolge der Hüte ist grundsätzlich frei wählbar. Es können auch Hüte ausgelassen werden. Beginnen und enden Sie jedoch mit dem blauen Hut.
- Die Ideen werden mit dem gelben und dem schwarzen Hut bewertet.

# 9 Priorisieren



## Six Thinking Hats

---

### Die Bedeutung der Hüte:



Der weiße Hut steht für Objektivität und Neutralität. Hier zählen nur die reinen Fakten. Es werden alle Informationen und Daten gesammelt, ohne Emotionen und persönliche Meinungen zu äußern.



Der rote Hut steht für Emotionen und persönliche Meinungen. Hier können Sie alles ansprechen, was Sie bewegt, ohne dass Ihre Aussage gewertet wird.



Der schwarze Hut steht für die Sammlung aller negativen Aspekte. Es zählen alle sachlichen Argumente, die gegen ein Projekt sprechen.



Der gelbe Hut steht für die Sammlung aller positiven Aspekte, die für ein Projekt, eine Entscheidung, eine Idee oder ein Ziel sprechen.



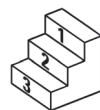
Der grüne Hut steht für Kreativität. Hier sind alle Gedanken erlaubt, die über das hinausgehen, was bisher angedacht wurde, jedoch keine Wertungen.



Der blaue Hut steht für die Zusammenfassung der Ergebnisse und das Treffen von Entscheidungen. Der Moderator trägt den blauen Hut.



# 9 Priorisieren



## Dot-mocracy (2)

**Inhalt** Die besten Ideen auswählen.

**Hilfsmittel** Pinnwand/Packpapier und Klebepunkte

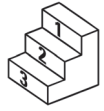
**Dauer** 10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

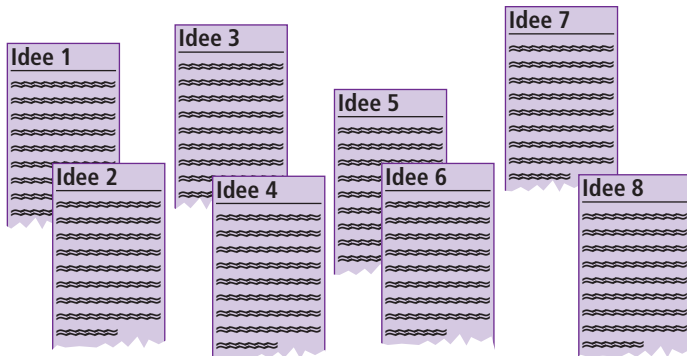
- Alle Teilnehmenden erhalten eine bestimmte Anzahl (drei bis sechs) Klebepunkte und verteilen diese auf ihre Favoriten. Nicht mehr als zwei Punkte pro Idee.
- Unterteilen Sie die dokumentierten Ideen anhand der Punktezahl in:
  - Exzellent Ideen mit den meisten Punkten
  - Gut Ideen mit Punkten
  - Fragezeichen Ideen ohne Punkte
- Bei exzellenten Ideen wird die Umsetzung sofort in die Hand genommen. Siehe Schritt »Umsetzen«.
- Gute sowie Fragezeichen-Ideen werden zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert. Siehe »Ideen-Recycling«.

# 9 Priorisieren

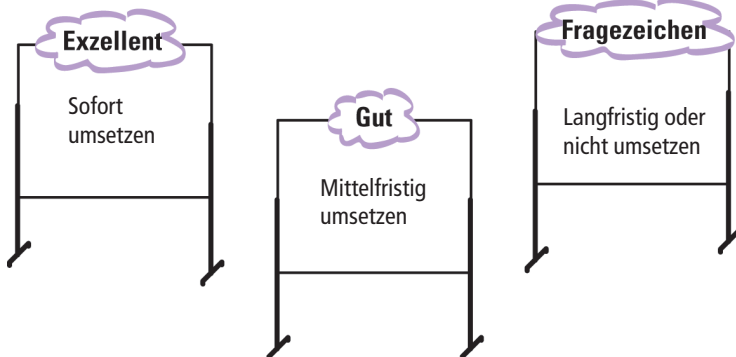


## Dot-mocracy (2)

Ideen priorisieren.



### Punkteauswahl



# Umsetzen



**Eine Idee muss Wirklichkeit werden  
können oder sie ist eine eitle Seifenblase.**

Berthold Auerbach

# 10 Umsetzen



## Ziel des 10. Schrittes

Die besten Ideen in die Tat umsetzen.

---

## Hinweise und Tipps

- Planen Sie die Umsetzung. Setzen Sie klare Meilensteine, bis wann Sie was erreicht haben wollen.
- Seien Sie sich bewusst, dass nun der härteste und längste Teil des ganzen Ideenprozesses bevorsteht.
- Seien Sie gefasst darauf, dass Ihre Ideen nicht überall auf Begeisterung stoßen werden. Suchen Sie nach Mitspielern.
- Stellen Sie sicher, dass alle an der Umsetzung Beteiligten das gleiche Ziel vor Augen haben. Definieren Sie das Ziel schriftlich.

# 10 Umsetzen



## Maßnahmenplan

**Inhalt** Erstellung eines Maßnahmenplans.  
Ideen können nur umgesetzt werden, wenn klar definiert ist, wer für welchen Teil der Umsetzung verantwortlich ist.

**Hilfsmittel** Schreibpapier

**Dauer** 10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

- Stellen Sie fest, was getan werden muss, um die Idee erfolgreich umzusetzen.
- Ordnen Sie die Maßnahmen in ihrem zeitlichen Ablauf. Was hängt voneinander ab? Was baut aufeinander auf?
- Tragen Sie die Maßnahmen in ihrer logischen Abfolge in einen Maßnahmenplan ein.
- Bestimmen Sie für jede Maßnahme eine verantwortliche Person.
- Terminieren Sie jede Maßnahme. Fragen Sie die verantwortliche Person, bis wann die Maßnahme umgesetzt werden kann.
- Kontrollieren Sie fortlaufend, ob die Termine eingehalten werden.

# 10 Umsetzen



## Maßnahmenplan

Vorlage eines Maßnahmenplans

Nr.	Was? Maßnahme	Wer? Ausführung	Wann? Termin	Erledigt?

# 10 Umsetzen



## Ideenkommunikation



**Inhalt** Eine konsequente Ideenkommunikation schafft Akzeptanz. Ideen bedeuten Veränderungen und Veränderungen müssen kommuniziert werden.

**Hilfsmittel** Rundmails/Poster/Events ...

**Dauer** Vor, während und nach der Umsetzung

---

### Vorgehen

- Stellen Sie eine Liste aller Personen und Gruppen zusammen, die von der Idee tangiert sind.
- Stellen Sie fest, welche Personen und Gruppen Ihre Idee unterstützen bzw. nicht unterstützen.
- Erstellen Sie ein Kommunikationskonzept: Wie und wann wollen Sie die entsprechenden Gruppen von Ihrer Idee überzeugen?
- Setzen Sie Ihr Kommunikationskonzept konsequent um!

# 10 Umsetzen



## Ideenkommunikation

Beispiel eines Kommunikationskonzeptes:

Zielgruppe	Kommunikationsinhalte	Instrument	Verantwortlich	Termin
Wen sprechen Sie an?	Was sagen Sie?	Welche Kanäle benutzen Sie?		
Mitarbeiter/-in	Einführung des neuen Corporate Designs	Rundmail	z. B. Fr. Müller	31.03.
...	...	...	...	...

Wichtige Punkte für die Ideenkommunikation:

- Stellen Sie sicher, dass Sie alle involvierten Personen ansprechen.
- Wenn Sie die Idee nicht in drei Sätzen kommunizieren können, ist sie noch nicht reif für die Umsetzung.
- Zeigen Sie den Betroffenen auf, dass die Umsetzung der Idee notwendig und dringend ist. Zeigen Sie auch klar den Nutzen der Idee auf.
- Finden Sie Verbündete, die Ihre Idee unter die Leute bringen.
- Ziehen Sie Betroffene in die Umsetzung mit ein.



# 10 Umsetzen



## Ideen-Recycling



<b>Inhalt</b>	Recycling von Ideen. Nicht umgesetzte Ideen sind eine wichtige Quelle für neue Ideen.
<b>Hilfsmittel</b>	Alte Ideen
<b>Dauer</b>	10 – 30 Minuten

---

### Vorgehen

- Nehmen Sie von Zeit zu Zeit die noch nicht umgesetzten Ideen aus den Abschnitten »Dot-mocracy (1)« und »Dot-mocracy (2)« zur Hand und gehen Sie diese durch.
- Sind alte Ideen heute umsetzbar?
- Kommen Sie auf neue Ideen?
- Lassen sich Ideen kombinieren?

# 10 Umsetzen



## Ideen-Recycling

---



# Literaturverzeichnis

- Birkenbühl, V.: **Das neue Stroh im Kopf?** Vom Gehirn-Besitzer zum Gehirn-Benutzer. Offenbach, GABAL, 2004
- Buzan, T.: **Das Mind-Map-Buch.** Die beste Methode zur Steigerung Ihres geistigen Potentials. Landsberg am Lech, mvg, 1997
- De Bono, E.: **Serious creativity.** Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 1996
- Eberle, B.: **Scamper.** Creative Games and Activities for Imagination Development. Waco, Texas, Prufrock Press, 1997
- Harrington H.J.: **The Creativity Toolkit.** Provoking Creativity in Individuals and Organizations. Columbus OH, McGraw Hill, 1997
- Higgins, J.M.: **101 Creative Problem Solving Techniques.** The Handbook of New Ideas for Business. New York, New Management Publishing Company, 1994, <http://www.ibim.de/techniken>
- Kim, C. & Mauborgne, R.: **Knowing a winning business idea when you see one,** in: Harvard Business Review on Innovation, Sep/Oct 2000, S. 77–102
- Luther, M. & Gründonner, J.: **Powertraining für kreatives Denken.** Paderborn, Junfermann Verlag, 1998
- Michalko, M.: **Erfolgsgeheimnis Kreativität:** Was wir von Michelangelo, Einstein & Co. lernen können. Landsberg am Lech, mvg, 2001
- Michalko, M.: **Thinkertoys: A handbook of business creativity.** Berkeley Ca, Ten Speed Press, 1991
- Novak, A.: **Schöpferisch mit System.** Kreativitätstechniken nach Edward De Bono. Heidelberg, Sauer-Verlag, 2001

Warfield, J.N. et al.: **Methods of Idea management**. Columbus, Ohio, The Academy for Contemporary Problems, 1975, basierend auf: VanGundy, A.B.: Techniques of Structured Problem Solving, 2nd ed., in: Van Nostrand Reinhold, Technique 4.44, S. 155–157

## Internetlinks

**[www.innovationtools.com](http://www.innovationtools.com)**

Gute Artikel und Links zum Thema Innovation

**[www.halfbakery.com](http://www.halfbakery.com)**

Sammlung von nicht ganz ernst zu nehmenden Ideen

**[www.mindtools.com](http://www.mindtools.com)**

Auflistung verschiedenster Kreativitäts-, Lern- und Planungstechniken

**[www.mindjet.com](http://www.mindjet.com)**

Mind-Mapping-Software

**[www.denkmotor.com](http://www.denkmotor.com)**

Website des Autors mit vielen Artikeln und Arbeitsvorlagen

# Autor und Kontakt

Jiri Scherer (1970) studierte Betriebswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft (FH) in Luzern. Er besuchte den Entrepreneurship-Kurs am Babson College in Boston, das Innovationsseminar am Edward-de-Bono-Institut an der Universität Malta und absolvierte ein Nachdiplomstudium in Innovation Engineering an der Hochschule für Technik in Zürich. Er ist zertifizierter Trainer von De Bono Thinking Systems.



Jiri Scherer hat mehrjährige Erfahrung in der Moderation von Innovationsworkshops und dem Durchführen von Kreativitätsseminaren. Er ist Dozent bei verschiedenen Management-Weiterbildungsinstituten in der Schweiz, Deutschland und Österreich und Preisträger des »New Entrepreneurs in Technology and Science Awards« der Gebert Rüt Stiftung.

Er ist Gründungspartner der Denkmotor GmbH – Büro für strukturierte Kreativität und Innovation in Zürich.

Falls Sie Fragen oder Anregungen haben, können Sie den Autor erreichen unter:

jiri.scherer@denkmotor.com  
www.denkmotor.com





