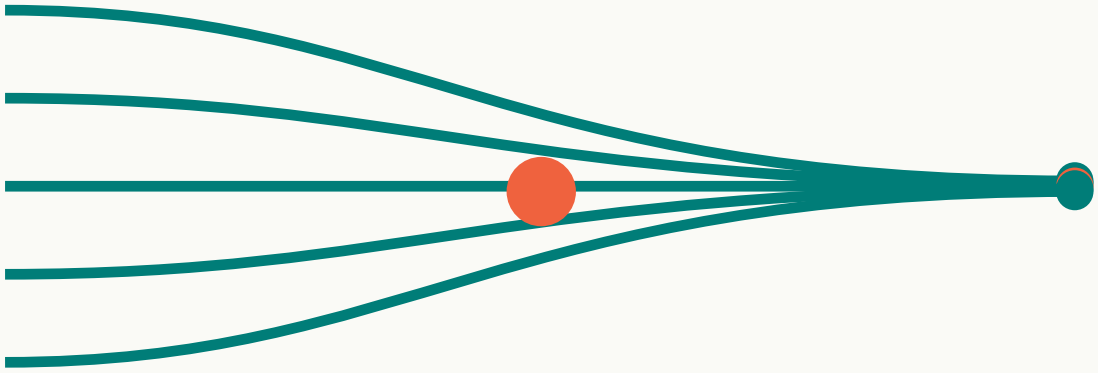
CREATIVITY PLAYBOOK

Die richtige Methode. Die bessere Idee.



10 Techniken. Ein klarer Prozess.
Von der Suchfrage zum nächsten Schritt.

Jiri Scherer & Chris Brügger

DENKMOTOR · Überarbeitete Ausgabe 2026

Gute Ideen brauchen Bewegung.

Du musst nicht auf den Geistesblitz warten. Du kannst ihm entgegengehen.

Vielleicht kennst du das: In einem Meeting werden neue Ideen gesucht. Nach wenigen Minuten liegen die üblichen Vorschläge auf dem Tisch. Eine Person redet viel, eine andere sagt kaum etwas. Dann erklärt jemand, weshalb das alles nicht funktioniert. Die Runde endet dort, wo sie begonnen hat.

Dieses Playbook hilft dir, solche Schleifen zu verlassen. Du lernst, eine gute Frage zu stellen, bewusst unterschiedliche Ideen zu entwickeln und aussichtsreiche Ansätze weiterzubringen. Für Produkte, Dienstleistungen und Prozesse - und für die kleinen Herausforderungen im Arbeitsalltag.

Was du hier findest

- **Grundlagen:** Was kreatives Denken ausmacht und was es blockiert.
- **Ein Prozess:** Vier Phasen, die deiner Ideenarbeit Orientierung geben.
- **Zehn Techniken:** Verständliche Anleitungen mit Beispielen, Stärken und Grenzen.
- **Entscheidungshilfen:** Ideen auswählen, entwickeln, bewerten und dokumentieren.
- **Workshop-Praxis:** Vorbereitung, Moderation und ein Ablauf zum direkten Anwenden.
- **Übungen und Vorlagen:** Damit aus Lesen eigenes Ausprobieren wird.

SO NUTZT DU DAS PLAYBOOK

Lies ihn von vorne nach hinten oder steige bei deiner aktuellen Aufgabe ein. Wähle zuerst eine echte Fragestellung. Probiere eine Methode aus, bevor du die nächste liest. Für die Zeitangaben gilt: Sie sind Startwerte für die Praxis, keine festen Regeln.

Dein Weg durchs Creativity Playbook

Bereich	Seiten
01 Kreativ denken	4–7
02 Den Ideenprozess steuern	8–10
03 Methodenkompass: die passende Technik wählen	11–12
Brainstorming · Mindmapping · Brainwriting	13–16
Reizwortanalyse · Semantische Intuition	17–20
Kopfstandtechnik · SCAMPER	21–23
Morphologischer Kasten · Kundennutzen-Matrix	24–27
Denken in Konzepten	28
04 Ideen auswählen und entwickeln	29–33
Die sechs Denkhüte	34–35
05 Kreativitätsworkshops gestalten	36–39
06 KI · Übungen · Lösungshinweise	40–44
07 Arbeitsvorlagen	45–47
Literatur · Methodenregister · Impressum	48–49

Über die PDF-Lesezeichen gelangst du direkt zu den Kapiteln. Der Methodenkompass auf den Seiten 11 und 12 hilft bei der Auswahl. Das Methodenregister findest du auf Seite 49.

ERST DIE FRAGE. DANN DIE METHODE.

Kreativität wird zur Innovation.

Kreativität ist die Fähigkeit, neue und für eine Aufgabe sinnvolle Ideen zu entwickeln. Dafür kombinierst du Wissen, Erfahrungen und Beobachtungen auf neue Weise. Künstlerisches Gestalten ist eine Form davon. Hier geht es um kreatives Denken: neue Möglichkeiten erkennen und Probleme anders lösen.

Die Idee ist der Anfang

Eine Innovation entsteht, wenn eine neue oder deutlich verbesserte Lösung tatsächlich eingeführt oder genutzt wird. Das kann ein Produkt sein, ein Service, ein Prozess oder eine neue Art der Zusammenarbeit. Eine Idee allein ist noch keine Innovation. Sie ist eine Möglichkeit, die du konkretisieren, prüfen und umsetzen kannst.

Auch kleine Veränderungen zählen

Du musst nicht gleich eine ganze Branche verändern. Eine verständlichere Rechnung, ein kürzerer Bestellprozess oder eine bessere Übergabe zwischen zwei Teams kann viel bewirken. Ob eine Veränderung wertvoll ist, entscheidet sich am Problem, das sie löst - nicht an ihrer Grösse.

Grössere Neuerungen können neue Märkte oder Arbeitsweisen erschliessen. Verbesserungen knüpfen an Bekanntes an. Beide brauchen kreatives Denken. Bei beiden solltest du zentrale Annahmen überprüfen: Wer hat das Problem? Welchen Nutzen bietet die Lösung? Was muss stimmen, damit sie funktioniert?

BEISPIEL

Ein Hotel entwickelt einen digitalen Check-in. Die Idee ist kreativ, wenn sie eine neue, sinnvolle Lösung für seine Gäste bietet. Zur Innovation wird sie durch die tatsächliche Einführung und Nutzung. Ob sie gut ist, zeigt sich beispielsweise daran, ob Gäste leichter ankommen und weniger Unterstützung benötigen.

NEU IST INTERESSANT. NÜTZLICH MACHT DEN UNTERSCHIED.

Sieben Mythen, die dich bremsen.

Gedanke	Hilfreichere Sicht
«Nur wenige Menschen sind kreativ.»	Menschen bringen unterschiedliche Voraussetzungen mit. Du kannst dein kreatives Denken durch Übung, Perspektivenwechsel und passende Methoden weiterentwickeln.
«Kreativität ist etwas für Kunstschaffende.»	Auch beim Planen, Organisieren, Verkaufen oder Vereinfachen brauchst du neue Lösungswege.
«In meinem Beruf brauche ich das nicht.»	Sobald eine Aufgabe mehrere mögliche Lösungen hat, lohnt sich kreatives Denken.
«Eine gute Idee setzt sich von selbst durch.»	Auch gute Ideen brauchen Verständlichkeit, Unterstützung, Tests und eine konsequente Umsetzung.
«Kreativität ist reines Chaos.»	Offenes Denken und strukturiertes Entscheiden ergänzen sich. Ein Prozess gibt beiden Raum.
«Neue Ideen kommen aus dem Nichts.»	Viele Ideen entstehen, indem du Bekanntes kombinierst, veränderst oder in einen anderen Zusammenhang überträgst.
«Entweder ich kann es oder ich kann es nicht.»	Methoden helfen dir, mehr Alternativen zu sehen. Entscheidend ist, dass du sie wiederholt anwendest.

DEIN STARTPUNKT

Ersetze «Ich bin nicht kreativ» durch «Ich habe noch nicht genügend Möglichkeiten ausprobiert». Das ist keine Erfolgsgarantie, aber eine Einladung zum Handeln.

Mach Platz für neue Gedanken.

Kreativität wird nicht nur durch fehlende Ideen gebremst. Häufig bremsen die Bedingungen: Angst vor Blamage, vorschnelle Urteile, starre Abläufe oder die Erwartung, sofort eine perfekte Lösung liefern zu müssen.

Die erste Antwort ist selten die einzige

Wenn du eine brauchbare Lösung gefunden hast, suche bewusst weiter. Notiere mindestens drei deutlich verschiedene Ansätze. Nicht jede Aufgabe hat beliebig viele richtige Antworten. Bei vielen praktischen Herausforderungen gibt es jedoch mehrere Wege mit unterschiedlichen Vor- und Nachteilen.

Aus Killerphrasen werden Arbeitsfragen

Statt …	Frag lieber …
«Das geht nicht.»	«Was müsste stimmen, damit es geht?»
«Das haben wir schon versucht.»	«Was haben wir gelernt, und was wäre diesmal anders?»
«Dafür haben wir kein Geld.»	«Wie könnten wir den Kern günstig testen?»
«So machen wir das hier nicht.»	«Welches Ziel hat unsere bisherige Regel?»
«Das ist zu kompliziert.»	«Was könnten wir weglassen oder vereinfachen?»

Sachliche Einwände sind wichtig. Ihr Zeitpunkt entscheidet: In der Ideensuche sammelst du Möglichkeiten. In der Bewertung prüfst du Risiken, Kosten und Grenzen. Kritik wird dadurch zu einem Werkzeug, statt junge Ideen sofort abzuschneiden.

MINI-ÜBUNG

Wähle eine Idee, die du spontan ablehnst. Schreibe zuerst zwei mögliche Stärken auf. Formuliere danach deinen wichtigsten Einwand als überprüfbare Frage.

Verlasse die gewohnte Denkspur.

Routinen sind nützlich. Du musst nicht jeden Morgen neu herausfinden, wie du deinen Alltag organisierst. Auch bei Problemen greifst du auf vertraute Erfahrungen zurück. Das spart Zeit - kann aber dazu führen, dass du immer ähnliche Lösungen siehst.

Edward de Bono beschreibt dieses Musterdenken mit dem Bild eines Flusses: Gedanken folgen vertrauten Bahnen. Für eine neue Idee hilft ein Impuls, der dich auf eine andere Spur bringt. Das Bild ist eine Denkmetapher, keine vollständige Erklärung des Gehirns.

Was ein Gedankensprung auslösen kann

• **Ein Wort oder Bild:** Welche Eigenschaft einer Brücke könnte unsere Zusammenarbeit verbessern?

• **Eine Umkehrung:** Was müssten wir tun, damit unsere Kundschaft garantiert unzufrieden ist?

• **Eine neue Kombination:** Was könnte ein «Energie-Rucksack» sein?

• **Eine andere Ebene:** Welches Prinzip steckt hinter einer ersten Lösung?

Trainiere deine Neugier

• Skizziere deine Frage. Eine einfache Zeichnung reicht.

• Beobachte, wo Menschen improvisieren oder unnötige Umwege machen.

• Frage: «Warum ist das so?» und «Wie könnte es anders sein?»

• Sprich mit Menschen ausserhalb deiner eigenen Branche.

• Sammle Ideen auch dann, wenn du sie noch nicht brauchst.

• Probiere kleine Veränderungen aus und notiere, was du daraus lernst.

DEIN LERNERFOLG

Du kannst Kreativität und Innovation unterscheiden, typische Barrieren erkennen und bewusst neue Denkimpulse einsetzen. Übe nun an einer konkreten Aufgabe - nicht nur an abstrakten Beispielen.

Vier Phasen.
Ein beweglicher Prozess.

Kreatives Arbeiten verbindet zwei Bewegungen: Du öffnest den Raum für Möglichkeiten und engst ihn anschliessend begründet ein. Der DO IT-Ideenprozess gibt dir dafür eine einfache Struktur.

Phase	Deine Aufgabe	Dein Ergebnis
D · Definieren	Verstehe die Situation und formuliere die Frage.	Eine klare Suchfrage mit Ziel und Rahmen.
O · Öffnen	Entwickle viele unterschiedliche Möglichkeiten.	Eine sichtbare Sammlung von Ideen.
I · Identifizieren	Wähle aus, konkretisiere und bewerte.	Ausgearbeitete Ideen mit begründeter Priorität.
T · Transformieren	Teste, verbessere und führe die Lösung ein.	Erkenntnisse, Entscheidungen und eine nutzbare Lösung.

Der Prozess ist kein starres Flussband. Wenn du beim Bewerten merkst, dass die Frage zu eng war, gehst du zurück. Wenn ein Test eine zentrale Annahme widerlegt, entwickelst du neue Varianten. Diese Schleifen gehören dazu.

Trenne den Denkmodus

Während du öffnest, sammelst du Möglichkeiten. Während du identifizierst, urteilst du bewusst. Vermischst du beides ständig, werden Ideen oft abgewürgt, bevor sie verständlich sind. Kündige deshalb im Team an, in welcher Phase ihr gerade arbeitet.

FÜR KLEINE AUFGABEN

Auch in 30 Minuten kannst du alle vier Phasen anstossen: Frage klären, Ideen entwickeln, einen Ansatz auswählen und einen nächsten Schritt vereinbaren. Der Umfang passt sich der Aufgabe an.

Eine gute Frage öffnet Möglichkeiten.

D · Definieren

Sammle zuerst Informationen. Was passiert heute? Wer ist betroffen? Wo liegt die Schwierigkeit? Nutze Beobachtungen, Gespräche, Prozessdaten oder einen Soll-Ist-Vergleich. Eine SWOT-Analyse kann helfen, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu ordnen. Sie ersetzt jedoch kein Verständnis der konkreten Situation.

01 Beschreibe die Ausgangslage. Trenne Beobachtungen von Vermutungen.

02 Kläre das Ziel. Was soll für wen besser werden?

03 Benenne die Grenzen. Was ist tatsächlich vorgegeben, was nur Gewohnheit?

04 Formuliere die Suchfrage. Beginne mit «Wie könnten wir …?».

05 Prüfe die Formulierung. Sie soll konkret genug sein, um zu führen, und offen genug, um verschiedene Wege zuzulassen.

Zu eng oder zu vage	Hilfreicher
«Wie könnten wir eine App bauen?»	«Wie könnten wir neuen Gästen die Orientierung erleichtern?»
«Wie werden wir innovativer?»	«Wie könnten wir die Übergabe zwischen Verkauf und Service zuverlässiger machen?»
«Wie senken wir alle Kosten?»	«Wie könnten wir den Aufwand für Rückfragen reduzieren, ohne die Beratung zu verschlechtern?»

DEINE SUCHFRAGE

Wie könnten wir [für wen] [welche Verbesserung] erreichen, unter Berücksichtigung von [wichtige Rahmenbedingungen]? Halte zusätzlich fest, woran du Erfolg erkennen würdest.

Von Möglichkeiten zu einem ersten Test.

O · Öffnen

Starte mit einer einfachen Methode, etwa Brainwriting. So werden naheliegende Gedanken sichtbar. Wechsle danach den Denkimpuls: Reizwort, Umkehrung, SCAMPER oder eine andere Technik. Suche nicht nur mehr Ideen, sondern auch unterschiedliche Arten von Lösungen. Halte jede Idee so fest, dass andere sie verstehen können.

I · Identifizieren

Sichte und gruppiere die Sammlung. Wähle einige aussichtsreiche Ansätze aus und gib ungewöhnlichen Ideen eine faire Chance. Beschreibe dann Zielgruppe, Nutzen und Funktionsweise. Prüfe Stärken, Risiken und offene Annahmen. Dokumentiere die Ideen in einem Steckbrief und entscheide, welche ihr zuerst testen wollt.

T · Transformieren

Mach die Idee erfahrbar. Ein Papiermodell, eine einfache Skizze, ein Rollenspiel oder ein kleiner Pilot kann genügen. Wähle den Test danach, was du lernen möchtest. Kläre vor dem Start, welche Beobachtung für oder gegen die Annahme sprechen würde.

01 Hypothese: Welche Annahme ist entscheidend?

02 Test: Wie können wir sie mit überschaubarem Aufwand prüfen?

03 Beobachtung: Was tun oder sagen die Beteiligten tatsächlich?

04 Entscheidung: Weiterentwickeln, ändern, stoppen oder umsetzen?

BEISPIEL

Annahme: Neue Gäste brauchen vor allem eine verständliche Wegbeschreibung. Test: Fünf Personen nutzen eine überarbeitete Anreiseinformation. Beobachtung: Wo entstehen Rückfragen? Nächster Schritt: Information verbessern und erneut ausprobieren.

JEDE IDEE BRAUCHT EINEN NÄCHSTEN SCHRITT.

Welche Methode passt zu deiner Aufgabe?

Nicht die bekannteste, sondern die passende Technik bringt dich weiter. Wähle nach deinem Ziel, dem Engpass und dem verfügbaren Zeitrahmen.

Deine Herausforderung	Geeignete Methode	Min.	S.
Schnell gemeinsam Ideen sammeln	**Brainstorming**	15–20	**13**
Ein Thema strukturieren	**Mindmapping**	15–30	**14**
Alle Beteiligten einbinden	**Brainwriting / 6-3-5**	15–30	**15**
Vertraute Denkmuster verlassen	**Reizwort / Bildimpuls**	5–10[1]	**17**
Neue Produkte oder Services erfinden	**Semantische Intuition**	20–30	**19**
Schwachstellen aufdecken	**Kopfstandtechnik**	15–25	**21**
Bestehende Lösungen verbessern	**SCAMPER**	20–40	**22**
Bausteine systematisch kombinieren	**Morphologischer Kasten**	30–60	**24**
Das Kundenerlebnis verbessern	**Kundennutzen-Matrix**	45–90	**26**
Aus einer Idee Varianten ableiten	**Denken in Konzepten**	15–30	**28**
WENN DU IDEEN AUSWÄHLEN UND PRÜFEN WILLST			
Stärken, Risiken und offene Fragen klären	**PMI**	10–20	**31**
Eine Idee aus sechs Blickwinkeln prüfen	**Die sechs Denkhüte**	20–40	**34**
Mehrere Ideen nach Kriterien vergleichen	**Nutzwertanalyse**	30–60	**32**

[1] Je Reizwort. Zeiten sind Praxisrichtwerte, keine fixen Vorgaben.

In 30 Sekunden zur richtigen Methode.

Beginne mit der Frage: Was fehlt der Gruppe gerade – mehr Ideen, ein anderer Blickwinkel, eine strukturierte Variation oder eine fundierte Auswahl?

Drei Arten von Denkimpulsen

01 FREI SAMMELN

Wenn du zunächst Material und viele Ansätze brauchst.

Brainstorming · Mindmapping · Brainwriting

02 UNGEWOHNT VERBINDEN

Wenn die bekannten Lösungen nicht weiterführen.

Reizwort · Semantische Intuition · Kopfstand

03 SYSTEMATISCH VARIIEREN

Wenn du einen Lösungsraum gezielt erkunden willst.

SCAMPER · Morphologischer Kasten · Kundennutzen-Matrix · Denken in Konzepten

Fünf typische Situationen

Situation	Starte mit …	Dann …
Viel Diskussion, wenig Beteiligung	**Brainwriting**	Kopfstand
Ideen wirken alle ähnlich	**Reizwort**	Denken in Konzepten
Prozess soll einfacher werden	**SCAMPER**	Kundennutzen-Matrix
Neues Angebot gesucht	**Semantische Intuition**	Morphologischer Kasten
Ideen liegen vor, Entscheidung stockt	**PMI**	Denkhüte / Nutzwert

PRAXISREGEL

Für Workshops bewährt sich oft: erst stille Ideensammlung, dann ein ungewohnter Impuls, anschliessend Auswahl und ein nächster Test. Mehr zum DO IT-Prozess auf S. 8–10.

Brainstorming

Gemeinsam laut denken - mit klaren Spielregeln.

Geeignet für: einen schnellen gemeinsamen Einstieg.
Rahmen: etwa 4-8 Personen pro Gruppe · 15-20 Minuten · Karten oder digitales Board.

Beim Brainstorming sprichst du Ideen aus und lässt dich von anderen anregen. Die von Alex Osborn entwickelte Methode lebt davon, dass die Bewertung erst nach der Sammlung beginnt. Ohne diese Trennung wird aus Brainstorming schnell eine gewöhnliche Diskussion.

So gehst du vor

01 Schreibe die Suchfrage sichtbar auf und kläre das gemeinsame Verständnis.

02 Vereinbare: Kritik zurückstellen, ungewöhnliche Ideen zulassen, aufeinander aufbauen, beim Thema bleiben. Eine Person spricht zur gleichen Zeit.

03 Sammelt Ideen in einer kurzen Runde. Nutzt auch Skizzen. Die Moderation hält jeden Vorschlag auf einer eigenen Karte fest.

04 Frage nach weiteren Richtungen: «Welche ganz andere Möglichkeit gibt es?»

05 Beendet die Ideensuche ausdrücklich. Erst danach klärt, gruppiert und bewertet ihr.

BEISPIEL

«Wie könnten wir Wartezeiten in unserer Praxis angenehmer machen?» Erste Ansätze: eine realistische Zeitinformation, ein Rückruf statt Warten, ein ruhiger Bereich, eine kurze Vorbereitung auf den Termin. Baue weiter: Was könnte ein Rückruf noch ermöglichen?

Stärken und Grenzen

Die Methode braucht wenig Vorbereitung und kann Energie in eine Gruppe bringen. Gleichzeitig können Vielredende dominieren. Während eine Person spricht, müssen andere warten. Für ruhigere Gruppenmitglieder oder sensible Themen ist ein schriftlicher Einstieg oft hilfreicher.

PRAXISTIPP: LASS ZUERST ALLE ZWEI MINUTEN ALLEIN DENKEN.

Mindmapping

Gedanken sichtbar machen und Verbindungen entdecken.

Geeignet für: Themen verstehen, Ideen strukturieren, Reden und Projekte vorbereiten.
Rahmen: allein oder im Team · 15-30 Minuten · grosses Papier oder digitales Board.

Eine Mindmap ordnet Gedanken um ein zentrales Thema. Hauptäste zeigen die wichtigsten Aspekte, Unteräste ergänzen Details. Die von Tony Buzan popularisierte Technik verbindet Wörter, räumliche Anordnung und bei Bedarf Bilder. Dafür brauchst du keine Erklärung über eine «kreative» und eine «logische» Gehirnhälfte.

So gehst du vor

01 Schreibe oder zeichne das Thema in die Mitte eines quer liegenden Blatts.

02 Lege wenige Hauptäste an. Bei einer Rede könnten das Publikum, Botschaft, Aufbau, Beispiele und Auftritt sein.

03 Ergänze Unteräste mit kurzen Begriffen. Lass neue Äste entstehen, statt alles sofort in vorhandene Kategorien zu pressen.

04 Nutze Farben, Symbole und Querverbindungen, wenn sie dir helfen.

05 Prüfe Lücken und überraschende Verbindungen. Welche neue Idee entsteht daraus?

BEISPIEL: EINE REDE VORBEREITEN

Publikum → Vorwissen, Erwartungen, Fragen.
Botschaft → ein Kernsatz, gewünschte Wirkung.
Aufbau → Einstieg, drei Punkte, Schluss.
Beispiele → Geschichte, Bild, Demonstration.
Auftritt → Zeit, Technik, Probe.

Stärken und Grenzen

Eine Mindmap macht Zusammenhänge sichtbar und lässt sich rasch erweitern. Persönliche Symbole können für andere schwer verständlich sein. Im Team brauchst du gemeinsame Begriffe. Für eine verbindliche Projektplanung ergänzt du Zuständigkeiten, Termine und Entscheidungen separat.

PRAXISTIPP: DIE MAP MUSS DIR HELFEN, NICHT SCHÖN AUSSEHEN.

Brainwriting

Erst schreiben. Dann aufeinander aufbauen.

Geeignet für: breite Beteiligung und viele erste Ansätze.
Rahmen: etwa 4-8 Personen · 15-30 Minuten · Blätter, Karten oder digitales Board.

Beim Brainwriting entwickeln alle gleichzeitig Ideen und halten sie schriftlich fest. Das verringert den Einfluss von Redeanteilen und Hierarchien. Danach greifst du Gedanken anderer auf und entwickelst sie weiter. Brainwriting ist eine hilfreiche Alternative zum Brainstorming, aber nicht für jede Situation automatisch überlegen.

So gehst du vor

01 Klärt die Suchfrage. Jede Person erhält ein Blatt mit Platz für mehrere Ideen.

02 Alle schreiben zunächst still drei Ideen auf. Formuliere verständlich und skizziere, wenn nötig.

03 Gebt die Blätter weiter. Lies die vorhandenen Ansätze und ergänze Varianten, Verbesserungen oder neue Ideen.

04 Wiederholt das Weitergeben in mehreren kurzen Runden. Du darfst auch einen ganz neuen Gedanken einbringen.

05 Sammelt die Ergebnisse und klärt Verständnisfragen. Bewertet erst jetzt.

06 Übertragt die aussichtsreichen Ansätze auf einzelne Karten, damit ihr sie weiterbearbeiten könnt.

Stärken und Grenzen

Alle können parallel beitragen. Leise Stimmen erhalten Raum, und Beiträge lassen sich in Ruhe lesen. Allerdings können unklare Formulierungen oder wiederholte Ansätze den Austausch bremsen. Eine sichtbare Handschrift oder ein digitales Nutzerkonto bedeutet zudem: Brainwriting ist nicht automatisch anonym.

FÜR DIGITALE GRUPPEN

Nutze vorbereitete Bereiche auf einem gemeinsamen Board oder geteilte Dokumente. Vereinbare klar, wann ihr schreibt, wann ihr Beiträge anderer lest und wann ihr darüber sprecht.

6-3-5: Eine Struktur fürs Brainwriting.

Die klassische 6-3-5-Variante arbeitet mit sechs Personen, drei Ideen pro Person und Runde sowie ungefähr fünf Minuten pro Runde. Ein Blatt enthält drei Spalten und sechs Zeilen. Nach jeder Runde wandert es zur nächsten Person. Nach sechs Runden war jedes Blatt bei allen Beteiligten.

So entstehen rechnerisch bis zu 108 Einträge: 6 Personen × 3 Einträge × 6 Runden. Das sind nicht automatisch 108 unterschiedliche, ausgearbeitete Ideen. Rechne für die Schreibphase bei fünf Minuten pro Runde mit rund 30 Minuten, zusätzlich zu Einführung und Auswertung.

Ein Blatt pro Person

Runde	Idee / Ergänzung 1	Idee / Ergänzung 2	Idee / Ergänzung 3
1	_____	_____	_____
2	_____	_____	_____
3	_____	_____	_____
4	_____	_____	_____
5	_____	_____	_____
6	_____	_____	_____

Eine Alternative: Jede Person startet mit drei Blättern, die je eine Ideenkette mit sechs Feldern bilden. Statt drei Spalten auf einem Blatt nutzt ihr also drei getrennte Blätter. Erkläre das gewählte Format und den Ablauf vorab eindeutig.

PASSE DEN ABLAUF AN

Mit vier oder acht Personen kannst du ebenfalls Brainwriting durchführen. Benenne es dann als angepasste Variante. Runde und Zeit müssen zur Aufgabe passen; Verständlichkeit ist wichtiger als volle Felder.

PRAXISTIPP: STARTE EINEN WORKSHOP OFT MIT STILLER IDEENARBEIT.

Reizwortanalyse

Ein zufälliges Wort führt dich auf eine neue Spur.

Geeignet für: ungewöhnliche Ansätze, neue Produkte und Dienstleistungen.
Rahmen: allein oder im Team · 5-10 Minuten pro Wort · vorbereitete Wortliste.

Ein Reizwort stammt bewusst nicht aus deiner Fragestellung. Du beschreibst seine Eigenschaften und überträgst sie auf die Aufgabe. Der Umweg hilft dir, Verbindungen zu suchen, auf die du ohne den Impuls vielleicht nicht gekommen wärst.

So gehst du vor

01 Schreibe die Suchfrage sichtbar auf.

02 Wähle zufällig ein einfaches Hauptwort aus einer Liste. Tausche es nicht sofort aus, nur weil es unpassend scheint.

03 Notiere vier bis sechs Eigenschaften, Funktionen oder Assoziationen.

04 Übertrage jede Eigenschaft auf deine Frage: «Was könnte das bei uns bedeuten?»

05 Formuliere daraus konkrete Ideen. Wiederhole den Ablauf mit einem weiteren Wort.

BEISPIEL

Frage: «Wie könnten wir unsere Kundeninformation einprägsamer machen?»
Reizwort: **Leuchtturm**.
Eigenschaften: sichtbar, orientierend, regelmässiges Signal.
Ideen: eine klar erkennbare Kernbotschaft; eine Orientierungshilfe für den nächsten Schritt; eine kurze, wiederkehrende Information statt eines langen Dokuments.

Stärken und Grenzen

Das Verfahren macht neue Richtungen zugänglich und funktioniert mit wenig Material. Anfangs kann es künstlich wirken. Eine gute Moderation zeigt deshalb die Übertragung an einem Beispiel. Nicht jede Assoziation wird zu einer brauchbaren Idee - das ist Teil der Suche.

PRAXISTIPP: SUCHE EIGENSCHAFTEN, BEVOR DU LÖSUNGEN SUCHST.

60 Wörter für neue Verbindungen.

Wähle eine Zahl von 1 bis 60, ohne zuvor das zugehörige Wort zu lesen. Du kannst auch eine zufällige Zahl erzeugen oder verdeckte Wortkarten ziehen.

01-20	21-40	41-60
01 Radio	21 Leiter	41 Tänzer
02 Tasche	22 Büro	42 Magnet
03 Fussball	23 Sandwich	43 Krawatte
04 Spaghetti	24 Tanzfläche	44 Museum
05 Rose	25 Foto	45 Kokosnuss
06 Schuh	26 Wurzel	46 Pilz
07 Auto	27 Kerze	47 Schlüssel
08 Zoo	28 Wolke	48 Tiger
09 Monster	29 Kompass	49 Schaum
10 Fernseher	30 Rasierklinge	50 Telefon
11 Elefant	31 Zauberstab	51 Segelschiff
12 Tagebuch	32 Grill	52 Spital
13 Feuerwerk	33 Zebra	53 Waage
14 Kaffee	34 Nase	54 Ferien
15 Zelt	35 Salz	55 Baumwolle
16 Kopierer	36 Lupe	56 Schnecke
17 Bühne	37 Staubsauger	57 Regenschirm
18 Satellit	38 Strauss	58 Glocke
19 Hund	39 Zunge	59 Adler
20 Bleistift	40 Tresor	60 Brücke

Alternative: Bildstimulation

Nutze ein zufälliges Foto oder eine Bildkarte. Beschreibe zuerst, was du siehst: Formen, Beziehungen, Bewegungen oder Details. Frage dann, was sich davon auf deine Aufgabe übertragen lässt. Ein Bild vom Markt könnte beispielsweise Auswahl, Begegnung, Probieren oder wechselnde Angebote anregen.

Semantische Intuition

Erst der ungewöhnliche Name. Dann die Idee.

Geeignet für: neue Produkte, Services und Angebotsfamilien.
Rahmen: allein oder im Team · 20-30 Minuten · zwei Wortlisten oder Wortkarten.

Normalerweise entwickelst du eine Idee und gibst ihr anschliessend einen Namen. Bei der semantischen Intuition kehrst du die Reihenfolge um. Du kombinierst zwei Wörter und stellst dir vor, welche Lösung diesen Namen tragen könnte.

So gehst du vor

01 Wähle einen Bereich, etwa Fahrradzubehör, Lernen oder Hotellerie.

02 Sammle 20-30 Hauptwörter aus diesem Bereich. Du kannst auch eine zweite Liste mit branchenfremden Wörtern ergänzen.

03 Ziehe zwei Wörter zufällig und kombiniere sie. Probiere beide Reihenfolgen.

04 Frage: Was könnte das sein? Wie funktioniert es? Wem nützt es? In welcher Situation?

05 Skizziere mehrere Deutungen, statt dich auf die erste festzulegen.

06 Wiederhole die Kombination und übertrage die interessantesten Ansätze auf Ideenkarten.

BEISPIEL AUS DEM FAHRRADBEREICH

Rucksack + Ventil: Ein Rucksack mit Luftkammern, die sein Volumen oder seine Polsterung verändern.
Schloss + Flasche: Eine Trinkflaschenhalterung mit integrierter Sicherung.
Energie + Klingel: Eine Klingel, die beim Betätigen Energie für ein kurzes Lichtsignal erzeugt.
Das sind Suchansätze. Ob sie sinnvoll und technisch machbar sind, prüfst du später.

Stärken und Grenzen

Die Technik lässt schnell anschauliche Vorstellungen entstehen und eignet sich für spielerisches Erkunden. Für eng definierte technische Probleme ist sie weniger direkt. Ein witziger Name genügt nicht: Entscheidend ist, ob daraus eine Idee mit nachvollziehbarem Nutzen entsteht.

Wortpaare, die etwas auslösen.

Begriffspool: Fahrrad und unterwegs

Bauteile und Zubehör	Nutzung und Umgebung
Rad · Lenker · Bremse · Kette	Energie · Weg · Wetter · Pause
Rucksack · Flasche · Schloss	Licht · Karte · Musik · Gruppe
Pedal · Pumpe · Ventil · Speiche	Tour · Einkauf · Arbeit · Sicherheit

Drei Fragen für jeden Kunstnamen

- **Was stellst du dir vor?** Beschreibe oder zeichne die Lösung.
- **Welches Problem löst sie?** Benenne eine konkrete Situation.
- **Wie könnte sie funktionieren?** Suche einen ersten Mechanismus.

VOM NAMEN ZUR IDEE

Kunstname: **Pausen-Kompass**.
Vorstellung: Eine Hilfe, die passende Pausenorte auf einer Velotour zeigt.
Nutzen: Du findest Wasser, Schatten oder eine Sitzgelegenheit.
Mögliche Form: eine einfache Karte mit Filtern oder Hinweise auf einer bestehenden Tourenkarte.
Offene Frage: Welche Informationen brauchen Menschen unterwegs wirklich?

Löse dich anschliessend vom Kunstnamen. Vielleicht heisst das spätere Angebot ganz anders. Der Name hat seinen Zweck erfüllt, wenn er einen neuen Gedanken ausgelöst hat.

MINI-ÜBUNG

Kombiniere «Werkzeug» und «Wolke». Entwickle drei unterschiedliche Deutungen. Überlege erst danach, welche zu deinem Arbeitsumfeld passt.

Kopfstandtechnik

Dreh die Frage um. Und danach die Ideen.

Geeignet für: Verbesserungen, Blockaden und einen Perspektivenwechsel.
Rahmen: allein oder im Team · 15-25 Minuten · Karten oder Board.

Es fällt uns manchmal leichter, einen Zustand zu verschlechtern, als ihn zu verbessern. Die Kopfstandtechnik nutzt das: Du formulierst das Gegenteil deiner Frage, sammelst negative Ansätze und leitest daraus positive Möglichkeiten ab.

So gehst du vor

01 Formuliere die ursprüngliche Frage.

02 Kehre das Ziel um: Was müssten wir tun, damit genau das Gegenteil eintritt?

03 Sammle Ideen zur umgekehrten Frage. Noch keine Lösungen!

04 Übersetze jeden Ansatz in eine positive Handlung. Eine wörtliche Umkehrung ist nur der Anfang.

05 Suche zusätzlich eine überraschende oder stärkere Variante.

Wie vertreiben wir neue Gäste?	Wie erleichtern wir ihren Besuch?
Anreiseinformationen verstecken.	Eine kurze, verständliche Anreisehilfe bereitstellen.
Jede Anfrage weiterreichen.	Eine Ansprechperson benennen, die die Anfrage begleitet.
Die Aktion erst nach ihrem Ende ankündigen.	Früh informieren und einen unkomplizierten ersten Besuch ermöglichen.
Neulingen das Gefühl geben, zu stören.	Einladende Begrüssung und klare Orientierung schaffen.

Stärken und Grenzen

Der Einstieg ist einfach und oft humorvoll. Du erkennst Schwachstellen und findest konkrete Verbesserungen. Bleibst du bei der blossen Umkehrung, entstehen jedoch häufig nur bekannte Standards. Frage deshalb: «Wie könnten wir diesen positiven Ansatz noch anders umsetzen?»

SCAMPER

Sieben Blickrichtungen für bessere Lösungen.

Geeignet für: Produkte, Services und Prozesse verändern.
Rahmen: allein oder im Team · 20-40 Minuten · eine beschriebene Ausgangslösung.

SCAMPER ist eine Checkliste für systematisches Variieren. Du nimmst etwas Bestehendes und untersuchst es aus sieben Blickrichtungen. Das kann zu kleinen Verbesserungen führen, aber auch zu deutlich anderen Lösungen.

	Denkimpuls	Frage
S	Substitute · Ersetzen	Was könnte eine Komponente, ein Material oder einen Schritt ersetzen?
C	Combine · Kombinieren	Welche Funktionen, Angebote oder Schritte lassen sich verbinden?
A	Adapt · Übertragen	Was können wir aus einem anderen Zusammenhang übernehmen?
M	Modify · Verändern	Was könnten wir vergrössern, verkleinern oder anders gestalten?
P	Put to another use · Anders nutzen	Wer könnte die Lösung noch nutzen? Für welchen anderen Zweck?
E	Eliminate · Weglassen	Was ist verzichtbar? Was bleibt, wenn wir auf den Kern reduzieren?
R	Reverse / Rearrange · Umkehren / Neu ordnen	Was passiert, wenn wir Reihenfolge, Richtung oder Rollen ändern?

Wähle die Fragen, die zu deiner Aufgabe passen. Du musst nicht jede Kategorie gleich ausführlich bearbeiten. Halte Ideen zunächst getrennt fest, auch wenn sie sich später kombinieren lassen.

BESONDERS HILFREICH

Das E erinnert dich daran, dass Innovation auch durch Weglassen entstehen kann. Frage nicht nur nach zusätzlichen Funktionen, sondern nach einer einfacheren Lösung.

SCAMPER in der Anwendung.

So gehst du vor

01 Beschreibe die aktuelle Lösung und das Ziel der Veränderung.

02 Gehe die sieben Blickrichtungen einzeln durch. Notiere mehrere Ansätze je relevanter Kategorie.

03 Kombiniere interessante Veränderungen zu neuen Varianten.

04 Prüfe erst danach Nutzen, Machbarkeit und mögliche Nebenwirkungen.

Beispiel: Ein Einkaufswagen

Impuls	Möglicher Ansatz
Ersetzen	Ein leichteres Material oder eine andere Pfandlösung einsetzen.
Kombinieren	Einkaufswagen und persönliche Einkaufstaschen verbinden.
Übertragen	Einen gut erreichbaren Griff aus einem anderen Transportgerät übernehmen.
Verändern	Einen kleineren Wagen für kurze Einkäufe anbieten.
Anders nutzen	Einen Wagen für das Abholen vorbestellter Einkäufe vorsehen.
Weglassen	Teile reduzieren, die Reinigung oder Bedienung erschweren.
Neu ordnen	Die Beladung so verändern, dass schwere Produkte leichter erreichbar bleiben.

Stärken und Grenzen

Die Checkliste ist leicht verständlich, braucht wenig Material und funktioniert auch allein. Sie ist besonders hilfreich, wenn bereits eine Lösung vorliegt. Ist das eigentliche Problem noch unklar, solltest du zuerst die Situation untersuchen. Nicht jede Veränderung ist eine Verbesserung.

TRANSFER

Nimm dein Anmeldeformular oder einen Freigabeprozess. Was könntest du ersetzen, kombinieren oder weglassen?

Morphologischer Kasten

Zerlegen. Variieren. Neu kombinieren.

Geeignet für: komplexe Lösungen mit mehreren Gestaltungsmerkmalen.
Rahmen: allein oder im Team · 30-60 Minuten · Tabelle oder Board.

Die morphologische Methode ist eng mit Fritz Zwicky verbunden. Du zerlegst eine Aufgabe in wesentliche Merkmale und sammelst für jedes Merkmal verschiedene Ausprägungen. Neue Lösungen entstehen, indem du die Ausprägungen kombinierst.

So gehst du vor

01 Definiere, was du gestalten möchtest: ein Produkt, Angebot, Geschäftsmodell oder eine Geschichte.

02 Wähle etwa vier bis sieben Merkmale, die die Lösung wesentlich beeinflussen. Sie sollten möglichst unterschiedliche Aspekte abdecken.

03 Sammle für jedes Merkmal mehrere Ausprägungen. Noch keine vollständige Lösung festlegen.

04 Wähle je eine Ausprägung pro Merkmal und verbinde sie zu einer Variante.

05 Erzeuge weitere Kombinationen, auch ungewohnte.

06 Prüfe, welche Teile zusammenpassen, und arbeite aussichtsreiche Varianten aus.

Stärken und Grenzen

Der Kasten macht den Suchraum sichtbar und schützt davor, nur eine bekannte Kombination zu betrachten. Er garantiert jedoch keine Vollständigkeit: Das Ergebnis hängt von deinen Merkmalen und Ausprägungen ab. Bei vielen Feldern wächst die Zahl der Kombinationen schnell. Wähle gezielt aus, statt jede rechnerisch mögliche Kombination zu prüfen.

DER ENTSCHEIDENDE PUNKT

Die Wahl der Merkmale ist bereits kreative Arbeit. Wenn deine Tabelle nur bekannte Varianten erzeugt, ergänze eine neue Dimension: etwa Zugang, Nutzungssituation, Finanzierung oder Grad der Selbstbedienung.

Ein Online-Fundbüro neu kombinieren.

Ausgangsfrage: «Wie könnten wir verlorene Gegenstände leichter zu ihren Besitzerinnen und Besitzern zurückbringen?» Die Tabelle zeigt mögliche Gestaltungsmerkmale; sie ist keine fertige technische Spezifikation.

Merkmal	Variante A	Variante B	Variante C
Erfassen	Formular	Foto-Upload	Meldung vor Ort
Abgleichen	Manuell	Nach Kategorien	Automatischer Vorschlag
Benachrichtigen	E-Mail	SMS	Statusseite
Übergabe	Abholung	Versand	Treffpunkt
Finanzieren	Kommunaler Beitrag	Servicegebühr	Partnerbeitrag

Kombination 1: Kommunaler Service

Ein Gegenstand wird mit Foto erfasst. Das Team gleicht ihn nach Kategorien ab, informiert per E-Mail und organisiert die Abholung. Die Gemeinde finanziert den Service. Vorteil: Der Prozess bleibt überschaubar. Offene Frage: Wie aufwendig sind Erfassung und Abgleich?

Kombination 2: Service mit Versand

Ein Formular erfasst die Meldung. Ein System schlägt passende Treffer vor. Nach einer SMS werden Identität und Anspruch geprüft; die Übergabe erfolgt per Versand gegen eine Servicegebühr. Offene Fragen: Wie zuverlässig sind Treffer? Wer bezahlt Versand und Prüfung?

PRÜFE DIE VERTRÄGLICHKEIT

Nicht alle Ausprägungen passen zusammen. Kläre beispielsweise, wie Eigentum nachgewiesen, persönliche Daten geschützt und Fehlzuordnungen vermieden werden. Der Kasten eröffnet Varianten - die Bewertung folgt danach.

Kundennutzen-Matrix

Verbessere die Erfahrung Schritt für Schritt.

Geeignet für: Kundenerlebnisse, Dienstleistungen und Nutzung von Produkten.
Rahmen: im Team oder allein · 45-90 Minuten · Matrix und Wissen über die Kundschaft.

Die Kundennutzen-Matrix verbindet die Schritte eines Kundenerlebnisses mit möglichen Nutzenhebeln. Die hier verwendete Praxisvariante ist von der Buyer Utility Map von W. Chan Kim und Renée Mauborgne inspiriert. Sie entspricht nicht in allen Achsen dem Original.

So gehst du vor

01 Wähle eine konkrete Zielgruppe und Situation.

02 Beschreibe fünf bis acht Schritte aus Kundensicht, etwa informieren, buchen, anreisen, nutzen und abschliessen.

03 Lege Nutzenhebel fest: einfacher, nützlicher, sicherer, angenehmer oder überraschend hilfreich.

04 Suche für ausgewählte Felder Ideen. Nutze Beobachtungen und Rückmeldungen statt nur eigene Vermutungen.

05 Vertiefe wichtige Felder mit Brainwriting, SCAMPER oder einem Reizwort.

06 Wähle Ansätze aus und prüfe sie mit Menschen aus der Zielgruppe.

Stärken und Grenzen

Die Matrix macht konkrete Verbesserungen entlang der gesamten Erfahrung sichtbar. Sie hilft auch Teams, die mit sehr offenen Methoden wenig anfangen können. Allerdings kann sie zur reinen Innensicht werden, wenn niemand tatsächliche Kundenerfahrungen einbringt. Leere Felder sind erlaubt; du musst die Tabelle nicht vollständig füllen.

NUTZEN STATT ZUSATZFUNKTION

«Eine App anbieten» ist eine Lösung. «Weniger Unsicherheit bei der Ankunft» ist ein Nutzen. Starte mit dem Nutzen und suche dann mehrere Möglichkeiten, ihn zu erreichen.

Beispiel:
Eine Hotelübernachtung.

Für die Übersicht sind hier vier Schritte und vier Nutzenhebel dargestellt. In deinem Workshop kannst du die Schritte weiter auffächern oder zusätzliche Hebel aufnehmen.

Nutzenhebel	Buchen	Anreisen	Übernachten	Abreisen
Einfacher	Wenige verständliche Buchungsschritte	Klare Wegbeschreibung	Informationen dort, wo sie gebraucht werden	Übersichtliche Rechnung
Nützlicher	Passende Zimmerwahl erklären	Ankunftszeit berücksichtigen	Arbeitsplatz oder Ruhebedarf klären	Gepäck bis zur Abfahrt lagern
Sicherer	Kosten transparent zeigen	Hilfe bei verspäteter Ankunft	Ansprechperson sichtbar machen	Rechnung vor Abschluss prüfen
Angenehmer	Wünsche unkompliziert erfassen	Persönlich begrüssen	Störungen leicht melden	Abschluss ohne unnötiges Warten

Ein Feld vertiefen

Feld: **Anreisen × einfacher.** Was erschwert Gästen die Ankunft? Vielleicht ist nicht der Check-in das Problem, sondern das Finden des Eingangs. Mögliche Ansätze: ein Foto der Tür, ein kurzer Fusswegplan, klar erkennbare Beschilderung oder eine telefonische Orientierungshilfe.

Wähle danach einen Ansatz für einen Test. Lass beispielsweise ortsunkundige Personen nur mit deiner Anreiseinformation zum Eingang finden. Beobachte, wo sie zögern, statt ihnen den Weg vorzugeben.

TRANSFER

Die gleiche Logik funktioniert für interne Dienstleistungen. Betrachte dafür die Erfahrung deiner Kolleginnen und Kollegen: Anfrage stellen, Rückmeldung erhalten, Ergebnis nutzen, Rückfrage klären.

Denken in Konzepten

Finde das Prinzip hinter einer Idee.

Geeignet für: aus wenigen Ansätzen weitere Varianten entwickeln.
Rahmen: allein oder im Team · 15-30 Minuten · eine oder mehrere erste Ideen.

Eine konkrete Idee ist oft nur eine Ausprägung eines allgemeineren Prinzips. Wenn du dieses Prinzip erkennst, kannst du weitere Lösungen daraus ableiten. Du wechselst zwischen der konkreten Idee und der abstrakteren Konzeptebene.

So gehst du vor

01 Wähle eine erste Idee.

02 Frage: «Was ist das zugrunde liegende Prinzip?» oder «Welchen Mechanismus nutzen wir?»

03 Formuliere das Konzept so allgemein, dass verschiedene Ausprägungen möglich werden.

04 Suche mindestens drei weitere konkrete Ideen zu diesem Konzept.

05 Probiere ein anderes Konzept oder einen anderen Abstraktionsgrad.

BEISPIEL

Erste Idee: Ein Museum bietet Familien am Sonntag einen günstigeren Eintritt.
Konzept: **Bestimmte Zielgruppen zu bestimmten Zeiten aktivieren.**
Weitere Ideen: Angebote für Schulklassen am Morgen; ein Abendformat für Berufstätige; ein Einstieg für Menschen, die erstmals ein Museum besuchen.
Anderes Konzept: **Die Einstiegshürde senken.** Daraus folgen beispielsweise eine kurze Einführung, ein Schnupperformat oder eine verständliche Orientierung.

Stärken und Grenzen

Die Technik verhindert, dass du dich zu früh an eine einzige Idee bindest. Das Finden einer passenden Abstraktion braucht Übung. Eine Idee kann mehrere Konzepte enthalten; du musst nicht das einzig «richtige» finden. Wähle ein Konzept, das neue Möglichkeiten eröffnet.

PRAXISTIPP: FRAGE «WAS STECKT DAHINTER?» STATT «WAS NOCH?»

Viele Ideen.
Eine faire Auswahl.

Nach der Ideensuche wechselst du den Modus. Jetzt geht es darum, Potenzial zu erkennen und die Zahl der Ansätze auf ein bearbeitbares Mass zu reduzieren. Eine erste Abstimmung ist dafür eine Orientierung - noch keine belastbare Investitionsentscheidung.

So gehst du vor

01 Verständnis klären. Lies alle Ideen und ergänze unklare Formulierungen. Noch keine lange Verteidigungsrede.

02 Gruppieren. Ordne ähnliche Ideen. Fasse nur echte Doppelungen zusammen, damit wichtige Unterschiede sichtbar bleiben.

03 Neuartiges sichtbar machen. Markiere ungewöhnliche Ansätze. Gib ihnen Raum, auch wenn sie noch roh sind.

04 Auswahlfrage festlegen. Zum Beispiel: «Welche Ideen versprechen relevanten Nutzen und lohnen eine nähere Prüfung?»

05 Abstimmen. Jede Person erhält beispielsweise drei bis fünf Punkte. Kläre vorher, ob mehrere Punkte auf eine Idee erlaubt sind.

06 Eine Auswahl treffen. Nimm etwa drei bis acht Ideen mit, passend zur verfügbaren Bearbeitungszeit.

TOP, PARKEN, ARCHIV

TOP: Diese Ideen bearbeitet ihr jetzt.
PARKEN: Interessante Ansätze für später oder als Ergänzung.
ARCHIV: Derzeit nicht ausgewählt, aber nachvollziehbar dokumentiert.

Vermeide starre Punkteschwellen: Drei Punkte haben bei vier Personen eine andere Bedeutung als bei zwölf. Eine Idee ohne Punkte ist nicht automatisch wertlos. Vereinbare bei Bedarf einen Platz für einen ungewöhnlichen Ansatz mit hohem Lernpotenzial.

GEGEN MITLÄUFEREFFEKTE

Lass alle erst still ihre Auswahl notieren und dann gleichzeitig abstimmen. Bewerte den Ansatz, nicht die Person, die ihn eingebracht hat.

Mach aus einem Stichwort eine Idee.

«Bessere Kundenkommunikation» ist eine Richtung, aber noch keine greifbare Idee. Für die weitere Bewertung musst du verstehen können, was sich für wen konkret verändert.

Sechs Fragen zur Konkretisierung

- **Für wen?** Welche Menschen nutzen die Lösung?
- **Welches Problem?** Welche konkrete Schwierigkeit oder welches Bedürfnis greifst du auf?
- **Was passiert?** Beschreibe die Funktionsweise in wenigen Sätzen.
- **Welcher Nutzen?** Was wird einfacher, besser oder überhaupt erst möglich?
- **Was ist anders?** Wie unterscheidet sich die Idee vom heutigen Vorgehen?
- **Was ist offen?** Welche Annahme musst du zuerst überprüfen?

Verbessere, ohne den Kern zu verlieren

Nutze SCAMPER, um eine Idee weiterzuentwickeln. Suche zuerst ihre stärksten Bestandteile. Frage dann, wie du Schwächen reduzieren kannst. Wenn du alle Besonderheiten entfernst, bleibt manchmal nur die alte Lösung in einer neuen Verpackung.

BEISPIEL

Rohansatz: «Weniger Rückfragen.»
Konkretisierte Idee: Neue Kundinnen und Kunden erhalten vor dem ersten Termin eine kurze Vorbereitung mit drei Schritten, einer Kontaktperson und einem Beispiel. Der Nutzen: Sie wissen, was sie mitbringen und was sie erwartet.
Offene Annahme: Werden die Informationen tatsächlich gelesen und verstanden?

Ergänze eine Skizze, ein Ablaufbild, eine Collage oder einen einfachen Prototyp. Das macht den Ansatz besprechbar. Wenn eine Idee noch unklar ist, gib ihr zunächst eine kurze Klärungsrunde, statt sie sofort auszusortieren.

PMI: Drei Perspektiven auf eine Idee.

PMI steht für Plus, Minus und Interessant. Die Methode nach Edward de Bono hilft dir, eine Idee nacheinander aus verschiedenen Blickrichtungen zu betrachten. So wird aus einem spontanen Urteil eine differenziertere Betrachtung.

So gehst du vor

01 Beschreibe die Idee so, dass alle dieselbe Lösung betrachten.

02 Sammle drei bis fünf Minuten ausschliesslich Pluspunkte.

03 Wechsle zu Minuspunkten: Schwächen, Nachteile und Risiken.

04 Notiere danach interessante Aspekte: offene Fragen, mögliche Folgen und Erkenntnisse, die weder eindeutig positiv noch negativ sind.

05 Leite daraus Verbesserungen und Prüfaufträge ab.

Plus	Minus	Interessant
Was ist der Nutzen?	Wo könnte es scheitern?	Was wissen wir noch nicht?
Welche Stärken hat die Idee?	Welche Kosten oder Nachteile entstehen?	Welche überraschende Folge wäre möglich?
Was wird besser als heute?	Wen könnte die Lösung benachteiligen?	Welche Annahme sollten wir testen?

BEISPIEL: VORBEREITUNG VOR DEM TERMIN

Plus: Orientierung, weniger Missverständnisse.
Minus: Zusatzaufwand; mögliche Überforderung durch zu viel Information.
Interessant: Braucht es mehrere Sprachen oder andere Formate? Welche drei Informationen sind wirklich entscheidend?
Nächster Schritt: Zwei kurze Varianten mit neuen Kundinnen und Kunden ausprobieren.

Bleibe während einer Runde beim vereinbarten Blickwinkel. Ein Pluspunkt wird nicht sofort durch einen Einwand entkräftet. Die Einwände bekommen ihre eigene Runde. PMI ersetzt weder fachliche Prüfung noch Nutzertests.

Bewerten mit Zahlen. Und mit Urteilskraft.

Eine Nutzwertanalyse macht Kriterien und Gewichtungen sichtbar. Sie ist eine strukturierte Entscheidungshilfe. Auch wenn Zahlen entstehen, beruhen frühe Bewertungen häufig auf Einschätzungen und Annahmen.

So gehst du vor

01 Lege vier bis sechs Kriterien fest, bevor du einzelne Ideen bewertest. Definiere unverzichtbare Anforderungen separat.

02 Gewichte die Kriterien insgesamt mit 100 Prozent.

03 Definiere die Skala. Hier gilt: 1 = schwach, 5 = stark. Bei Aufwand bedeutet eine hohe Zahl geringer Aufwand.

04 Bewerte jede Idee und notiere kurz die Begründung sowie Unsicherheiten.

05 Berechne die gewichtete Summe: Gewicht × Bewertung; addiere alle Werte.

06 Prüfe, ob sich das Ergebnis bei anderen plausiblen Gewichtungen ändert.

Kriterium	Gewicht	Idee A	Idee B
Nutzen für die Zielgruppe	30 %	4	3
Machbarkeit	25 %	3	5
Geringer Aufwand	20 %	2	4
Passung zum Ziel	15 %	5	3
Neuigkeitswert	10 %	4	2
Gewichteter Wert (1-5)	100 %	3,50	3,60

Die Beispielwerte liegen nah beieinander. Das ist kein überzeugender Beleg, dass B «besser» ist. Prüfe die entscheidenden Annahmen. Dokumentiere zudem die qualitative Sicht aus dem PMI oder den Denkhüten.

WICHTIG

Eine hohe Gesamtnote hebt ein nicht erfülltes Muss-Kriterium nicht auf. Verbindliche Anforderungen prüfst du gesondert.

Dokumentieren. Priorisieren. Loslegen.

Eine Idee auf einer Seite

Der Ideensteckbrief verbindet die bisherige Arbeit. Er macht die Idee für Menschen verständlich, die nicht im Workshop waren. Beschreibe Problem, Zielgruppe, Lösung und Nutzen. Ergänze eine Skizze, Stärken, Risiken, offene Annahmen und den nächsten Schritt. Eine Kopiervorlage findest du auf Seite 45.

Priorisiere nach Handlung

Kategorie	Was du jetzt tust
Direkt umsetzen	Ein überschaubarer Schritt mit geklärten Voraussetzungen. Verantwortliche Person und Termin festlegen.
Zuerst testen	Potenzial ist vorhanden, aber eine wichtige Annahme ist offen. Test, Lernziel und Entscheidungsdatum vereinbaren.
Später weiterverfolgen	Timing oder Ressourcen passen noch nicht. Anlass und Datum für eine erneute Prüfung festlegen.
Stoppen	Die Idee passt nicht zum Ziel oder eine zentrale Voraussetzung fehlt. Begründung festhalten.

Der Übergang in die Umsetzung

Kläre, wer entscheidet, wer die Arbeit übernimmt und welche Ressourcen verfügbar sind. Gib nicht nur einen Stapel Karten weiter. Die Übergabe braucht ein gemeinsames Verständnis des Nutzens und der offenen Fragen.

EIN GUTER NÄCHSTER SCHRITT

«Wir prüfen die Idee» ist zu ungenau. Besser: «Lea zeigt bis Freitag zwei Papierprototypen fünf neuen Gästen. Am Montag entscheiden wir anhand der Beobachtungen, welche Variante wir weiterentwickeln.»

KEIN WORKSHOP-ENDE OHNE VERANTWORTUNG UND TERMIN.

Die sechs Denkhüte

Alle betrachten dieselbe Idee aus derselben Richtung.

Bei der Methode von Edward de Bono wechselt die Gruppe gemeinsam zwischen sechs Denkhaltungen. Statt gleichzeitig zu verteidigen, zu kritisieren und neue Ideen einzustreuen, betrachtet ihr die Frage nacheinander aus mehreren Perspektiven.

Hut	Blickrichtung	Leitfrage
Weiss	Informationen und Fakten	Was wissen wir? Welche Daten fehlen?
Rot	Gefühle und Intuition	Wie fühlt sich die Idee für mich an?
Schwarz	Risiken und Schwierigkeiten	Welche begründeten Einwände gibt es?
Gelb	Nutzen und Chancen	Was spricht für die Idee?
Grün	Alternativen und neue Ansätze	Wie könnten wir die Lösung verbessern?
Blau	Steuerung und Zusammenfassung	Was ist das Ziel? Wie geht es weiter?

Keine festen Rollen

Du bist nicht «der schwarze Hut», weil du Risiken siehst. Alle wechseln gemeinsam die Perspektive. Auch wer eine Idee kritisch sieht, sucht unter Gelb nach Chancen. Auch wer begeistert ist, sucht unter Schwarz nach Schwierigkeiten. Die Moderation steuert unter Blau den Ablauf.

DER ROTE HUT

Gefühle dürfen kurz und ohne Begründungszwang geäussert werden. Sie sind persönliche Wahrnehmungen, keine Fakten. Du kannst sagen: «Ich bin skeptisch» oder «Die Idee macht mich neugierig».

Eine Diskussion mit klarer Richtung.

Ein möglicher Ablauf für 30 Minuten

Zeit	Hut	Aufgabe
3 Min.	Blau	Ziel, Idee und Vorgehen klären.
5 Min.	Weiss	Fakten, Annahmen und fehlende Informationen sammeln.
2 Min.	Rot	Kurze persönliche Reaktionen ohne Diskussion.
5 Min.	Gelb	Nutzen und realistische Chancen suchen.
5 Min.	Schwarz	Risiken und begründete Einwände prüfen.
7 Min.	Grün	Verbesserungen, Alternativen und Tests entwickeln.
3 Min.	Blau	Erkenntnisse, offene Fragen und nächste Schritte festhalten.

Die Reihenfolge ist anpassbar. Bei einer stark emotionalen Frage kannst du Rot früher nutzen. Bei einer neuen Idee kann Grün mehr Raum brauchen. Blau steht am Anfang und am Ende und kann zwischendurch den Prozess ordnen.

So moderierst du

- Kündige den Wechsel deutlich an.
- Halte Beiträge pro Hut sichtbar fest.
- Unterscheide unter Weiss Wissen von Vermutungen.
- Parke Beiträge, die zu einer anderen Perspektive gehören.
- Lass nicht nur die schnellsten Stimmen zu Wort kommen.
- Fasse zusammen, ohne unterschiedliche Einschätzungen zu glätten.

Die Methode kann Gespräche strukturieren und Perspektiven erweitern. Sie garantiert keinen Konsens. Wenn eine Entscheidung offen bleibt, kläre, welche Information fehlt oder wer mit welchem Mandat entscheiden soll.

Die Gruppe braucht mehr als gute Ideen.

Ein Workshop bringt unterschiedliche Erfahrungen zusammen. Damit daraus ein gutes Ergebnis entsteht, brauchen die Beteiligten eine klare Aufgabe, Raum zum eigenen Denken und eine faire Form des Austauschs.

Wer sollte dabei sein?

Lade Menschen ein, die unterschiedliche Sichtweisen beitragen: Fachpersonen, Personen aus angrenzenden Bereichen, spätere Umsetzungsverantwortliche und bei Bedarf Kundinnen und Kunden. Vielfalt an Erfahrungen ist wichtiger als eine Runde, in der alle ähnlich denken.

Für eine gemeinsame Arbeit sind etwa sechs bis zwölf Personen ein praktikabler Rahmen. Bei grösseren Gruppen arbeite in kleineren Teams. Kläre vorher, wie deren Ergebnisse zusammengeführt und entschieden werden.

Allein denken, gemeinsam entwickeln

Einzelarbeit unterstützt …	Gruppenarbeit unterstützt …
eigene Gedanken ohne unmittelbaren Gruppeneinfluss	das Kombinieren unterschiedlicher Erfahrungen
gleichzeitiges Arbeiten und ruhige Konzentration	Verständnisfragen und gemeinsame Weiterentwicklung
Beiträge von Menschen, die selten spontan sprechen	gemeinsames Verständnis und Abstimmung

Gruppen können auch bremsen: Hierarchien, Angst vor Bewertung und lange Redeanteile beeinflussen die Beteiligung. Umgekehrt fehlen in der Einzelarbeit Anregung und gemeinsames Verständnis. Wechsle deshalb bewusst zwischen beiden Formen.

EIN EINFACHES MUSTER

Drei Minuten still denken → zu zweit ergänzen → in der Gruppe sammeln → gemeinsam einen Ansatz weiterentwickeln.

Bereite das Ergebnis vor, nicht nur den Ablauf.

Deine Vorbereitung in acht Punkten

01 Ergebnis: Was soll am Ende vorliegen - eine Ideensammlung, drei Steckbriefe oder ein Testplan?

02 Suchfrage: Kläre Thema, Zielgruppe und Rahmenbedingungen mit dem Auftraggeber.

03 Entscheidung: Wer darf auswählen? Wer entscheidet über Ressourcen?

04 Teilnehmende: Wer bringt Wissen, neue Sichtweisen und Umsetzungsfähigkeit mit?

05 Informationen: Welche Beobachtungen oder Daten müssen alle kennen?

06 Ablauf: Plane Methoden, Zeitfenster, Pausen und Wechsel zwischen Einzel- und Gruppenarbeit.

07 Material: Karten, Stifte, Wände, Vorlagen oder ein vorbereitetes digitales Board.

08 Nachbereitung: Plane Dokumentation, Übergabe und einen Termin für die nächste Entscheidung.

Die Einladung

Nenne die Suchfrage, das gewünschte Ergebnis, die Vorbereitungsaufgabe sowie Anfang und Ende. Bitte die Teilnehmenden zum Beispiel, eine Beobachtung aus dem Alltag mitzubringen. Erkläre auch die Spielregeln: Ideen und Bewertung trennen, aufeinander aufbauen und allen Raum geben.

VORAB KLÄREN

Welche Grenzen sind verbindlich? Welche Annahmen dürft ihr hinterfragen? Ein Workshop erzeugt Frust, wenn kreative Freiheit angekündigt wird, die Entscheidungen aber längst feststehen.

Moderation, die das Denken unterstützt.

Während der Ideensuche

• **Mach die Frage sichtbar.** Hole die Gruppe bei Bedarf zur Aufgabe zurück.

• **Halte Ideen einzeln fest.** Eine Karte pro Idee, mit lesbarer Beschreibung.

• **Trenne Idee und Person.** Beurteile später den Ansatz statt Status oder Redegewandtheit.

• **Baue auf Stärken auf.** Nutze «Und daraus könnten wir …» statt sofort «Ja, aber …».

• **Schütze stille Denkzeit.** Nicht jede gute Idee entsteht beim Sprechen.

• **Setze klare Zeitfenster.** Sie geben Fokus. Passe sie an, wenn Lesen oder Verstehen mehr Zeit braucht.

• **Wechsle die Aktivität.** Schreiben, zeichnen, sprechen, stehen oder kurz gehen - passend zur Gruppe.

Wenn die Energie sinkt

Plane Pausen, frische Luft, Getränke und einen gut nutzbaren Raum. Beobachte die Gruppe statt starr am Plan festzuhalten. Eine kurze Unterbrechung oder eine andere Methode kann sinnvoller sein als zusätzliche Minuten in einer erschöpften Runde.

Digital und hybrid

Teste Zugänge und Technik vorher. Bereite Arbeitsbereiche vor und erkläre die Bedienung kurz. Lass alle Ideen am gleichen Ort erfassen. Bei hybriden Workshops brauchen zugeschaltete Personen gleichwertigen Zugang zu Beiträgen und Diskussion. Plane dafür zusätzliche Moderation ein.

AM ENDE

Zeige die Ergebnisse, kläre offene Fragen und halte Entscheidungen fest. Jede weiterverfolgte Idee erhält eine verantwortliche Person, einen nächsten Schritt und einen Termin.

Ein halber Tag für konkrete Ideen.

Beispiel für sechs bis zwölf Personen. Voraussetzung: Die Suchfrage ist vorbereitet. Ziel: drei ausgearbeitete Ideen und vereinbarte nächste Schritte.

Dauer	Phase	Aktivität / Ergebnis
15 Min.	Start	Ziel, Suchfrage, Rahmen und Spielregeln klären.
20 Min.	Definieren	Beobachtungen teilen, Frage schärfen.
25 Min.	Öffnen	Brainwriting: erste Ansätze sammeln.
25 Min.	Öffnen	Reizwortanalyse oder SCAMPER: andere Richtungen suchen.
15 Min.	Pause	Unterbrechen, bewegen, lüften.
20 Min.	Identifizieren	Ideen klären, gruppieren und drei Ansätze auswählen.
35 Min.	Identifizieren	Drei Kleingruppen erstellen je einen Steckbrief.
25 Min.	Identifizieren	Vorstellen, PMI und zentrale Annahmen prüfen.
20 Min.	Transformieren	Pro Idee einen nächsten Schritt oder Test planen.
10 Min.	Abschluss	Verantwortung, Termine und Übergabe festhalten.

Gesamtdauer: 210 Minuten, also 3½ Stunden. Bei komplexen Aufgaben brauchst du mehr Zeit zur Problemklärung oder Bewertung. Verkürze dann die Zahl der bearbeiteten Ideen statt jeden Schritt zu überstürzen.

FALLS DU NUR 90 MINUTEN HAST

10 Min. Frage klären · 15 Min. Brainwriting · 15 Min. zweiter Impuls · 10 Min. auswählen · 25 Min. eine Idee konkretisieren · 15 Min. nächsten Schritt vereinbaren.

Ideenarbeit mit KI: Ein zusätzlicher Impuls.

Du kannst KI als Sparringspartner für Perspektiven, Varianten und Formulierungen einsetzen. Behandle ihre Vorschläge wie andere erste Ideen: Du prüfst den Nutzen, die Annahmen und die Machbarkeit. Eine überzeugende Formulierung ist noch kein Beleg für eine gute Lösung.

Drei sinnvolle Aufgaben

• **Fragen schärfen:** Lass mehrere offene Suchfragen zu deiner Ausgangslage formulieren. Wähle und verbessere sie selbst.

• **Perspektiven ergänzen:** Frage nach denkbaren Sichtweisen unterschiedlicher Beteiligter. Prüfe sie später mit tatsächlichen Menschen.

• **Varianten entwickeln:** Nutze SCAMPER, Reizwörter oder Konzepte auch in deinem Auftrag an die KI.

EIN AUFTRAG ZUM AUSPROBIEREN

«Unsere Frage lautet: [Suchfrage]. Entwickle zwölf deutlich unterschiedliche Ansätze. Nutze dafür drei Blickrichtungen: etwas weglassen, etwas aus einer anderen Branche übertragen und den Ablauf umkehren. Beschreibe jede Idee in zwei Sätzen. Markiere offene Annahmen. Bewerte die Ideen noch nicht.»

Halte deine Urteilskraft aktiv

Lass die Gruppe zuerst selbst Ideen entwickeln, damit KI-Vorschläge nicht den gesamten Suchraum vorgeben. Ergänze danach weitere Richtungen. Prüfe behauptete Fakten und Quellen. Trenne erzeugte Vorschläge von echten Beobachtungen über deine Kundschaft.

Verwende für Arbeitsinformationen nur geeignete, freigegebene Systeme. Gib keine vertraulichen oder personenbezogenen Angaben ein, wenn deren Nutzung dafür nicht geklärt ist.

DEIN MASSSTAB

Nicht «Wie viele Vorschläge hat die KI geliefert?», sondern «Welche neue Richtung erkennen wir, und was wollen wir dazu prüfen?»

Üben am eigenen Denken.

Bearbeite die Aufgaben möglichst mit einem Beispiel aus deinem Alltag. Lösungshinweise findest du auf den Seiten 43 und 44. Bei kreativen Aufgaben gibt es mehrere sinnvolle Antworten.

Grundlagen und Prozess

• **1.** Beschreibe Kreativität und Innovation jeweils in einem Satz. Nenne ein Beispiel für den Unterschied.

• **2.** Erkläre, wie ein Reizwort oder eine Umkehrung neue Gedanken anregen kann.

• **3.** Beschreibe die vier Phasen des DO IT-Prozesses. Was liegt nach jeder Phase vor?

• **4.** Formuliere eine «Wie könnten wir …?»-Frage zu einem wiederkehrenden Problem. Prüfe, ob sie bereits eine Lösung vorgibt.

Die Methoden verstehen

• 5. Ordne die zehn Techniken den drei Gruppen auf Seite 12 zu. Welche Zuordnung könnte man auch anders begründen?

• **6.** Welche Vorteile bietet Brainwriting gegenüber einer ausschliesslich mündlichen Ideensuche? Nenne auch eine Grenze.

• **7.** Worin unterscheiden sich Reizwortanalyse und Bildstimulation?

• **8.** Erstelle eine Mindmap zur Vorbereitung einer Rede. Ergänze mindestens fünf Hauptäste und jeweils zwei Unteräste.

REFLEXION

Welche Methode würdest du spontan wählen? Welche ganz andere Methode könnte für dieselbe Frage einen neuen Blick eröffnen? Probiere beide aus und vergleiche die Arten der entstandenen Ideen.

Vom Werkzeug zur Anwendung.

Eine Geschichte kombinieren

9. Erstelle einen morphologischen Kasten für einen Kriminalroman. Nutze die Merkmale Täterperson, Opfer, Tatmittel, Motiv, Ort und ermittelnde Person. Sammle je drei Ausprägungen. Kombiniere daraus zwei unterschiedliche Geschichten.

Eine Idee weiterentwickeln

10. Wähle eine bestehende Dienstleistung. Entwickle mit SCAMPER mindestens sieben Ansätze. Markiere einen Ansatz, der etwas weglässt.

11. Erstelle eine Kundennutzen-Matrix für ein Erlebnis, das du gut kennst. Bearbeite drei Felder. Welche Beobachtung würde zeigen, ob die vorgeschlagenen Verbesserungen wirklich helfen?

Bewerten und moderieren

12. Beschreibe den Nutzen der sechs Denkhüte. Warum sollten die Hüte nicht dauerhaft auf einzelne Personen verteilt werden?

13. Plane einen 90-minütigen Ideenworkshop. Zeige, wo die Gruppe allein denkt, wo sie sich austauscht und welches Ergebnis am Schluss vorliegt.

14. Ist Einzelarbeit oder Gruppenarbeit besser? Begründe, wie du beide in deinem Workshop kombinieren würdest.

DEINE PRAXISAUFGABE

Wähle eine echte Frage und arbeite den gesamten Prozess durch. Sammle Ideen mit zwei Methoden, wähle einen Ansatz aus, erstelle einen Steckbrief und plane einen kleinen Test. Halte danach fest: Was hat geholfen? Was würdest du beim nächsten Mal anders machen?

Mögliche Antworten: Grundlagen und Methoden.

1 · Kreativität und Innovation. Kreativität entwickelt neue, sinnvolle Ideen. Innovation führt eine neue oder deutlich verbesserte Lösung tatsächlich ein. Beispiel: Ein vereinfachtes Buchungskonzept ist eine Idee; der eingeführte und genutzte Prozess ist die Innovation.

2 · Denkimpuls. Ein ungewohntes Wort, Bild oder eine Umkehrung lenkt die Aufmerksamkeit auf andere Eigenschaften und Verbindungen. Daraus können neue Lösungsrichtungen entstehen.

3 · DO IT. Definieren → klare Frage. Öffnen → unterschiedliche Ideen. Identifizieren → ausgewählte, konkretisierte und bewertete Ansätze. Transformieren → Tests, Verbesserungen und Umsetzung.

4 · Suchfrage. Statt «Wie bauen wir ein digitales Formular?» etwa: «Wie könnten wir die Anmeldung für neue Mitglieder einfacher machen?» Die zweite Formulierung lässt mehrere Lösungen zu.

5 · Gruppen. Frei sammeln: Brainstorming, Mindmapping, Brainwriting. Ungewohnt verbinden: Reizwortanalyse, semantische Intuition, Kopfstandtechnik. Systematisch variieren: SCAMPER, morphologischer Kasten, Kundennutzen-Matrix, Denken in Konzepten. Die Grenzen sind fliessend; entscheidend ist der verwendete Denkimpuls.

6 · Brainwriting. Alle können parallel beitragen. Redeanteile beeinflussen die Sammlung weniger. Ideen werden schriftlich weiterentwickelt. Grenzen: unklare Texte, Wiederholungen und fehlende automatische Anonymität.

7 · Wort oder Bild. Die Reizwortanalyse startet mit einem Wort, die Bildstimulation mit einem Bild. Bei beiden überträgst du Eigenschaften oder Assoziationen auf deine Frage.

8 · Mindmap. Mögliche Hauptäste: Publikum, Botschaft, Aufbau, Beispiele, Auftritt. Unter Publikum etwa Vorwissen und Erwartungen; unter Auftritt etwa Technik und Probe. Weitere sinnvolle Gliederungen sind möglich.

Mögliche Antworten: Anwendung und Workshop.

9 · Ein Kriminalroman im Kasten

Merkmal	A	B	C
Täterperson	Nachbar	Geschäftspartnerin	Unbekannte Person
Opfer	Kunsthändlerin	Hotelier	Forscher
Tatmittel	Gift	Manipuliertes Gerät	Inszenierter Unfall
Motiv	Erbschaft	Vertuschung	Rache
Ort	Museum	Berghotel	Labor
Ermittlung	Kommissarin	Journalist	Privatdetektivin

Eine mögliche Geschichte: Eine Kunsthändlerin stirbt im Museum. Ihr Geschäftspartner hat ein Gerät manipuliert, um eine Fälschung zu vertuschen. Ein Journalist entdeckt widersprüchliche Unterlagen. Die Kombination muss anschliessend zu einer schlüssigen Handlung ausgearbeitet werden.

10 · SCAMPER. Beispiel Anmeldung: Ein Pflichtfeld weglassen, zwei Rückfragen zusammenfassen oder die Bestätigung direkt nach dem Eingang versenden. Prüfe jeweils, ob der Nutzen steigt.

11 · Nutzen-Matrix. Eine bessere Anreisehilfe könnte weniger Rückfragen auslösen. Beobachte, ob ortsunkundige Personen damit den richtigen Eingang finden.

12 · Denkhüte. Die Gruppe betrachtet Fakten, Gefühle, Risiken, Chancen, Alternativen und den Prozess getrennt. Feste Personenrollen würden bekannte Standpunkte verstärken; der gemeinsame Wechsel erweitert die Sicht.

13 · 90 Minuten. Ein möglicher Ablauf steht auf Seite 39. Entscheidend sind eine klare Frage, stille Ideensuche, Austausch, Konkretisierung und ein verbindlicher nächster Schritt.

14 · Allein und gemeinsam. Einzelarbeit gibt Raum für eigene Gedanken. Gruppenarbeit bringt Anregung und gemeinsames Verständnis. Ein bewusster Wechsel nutzt beide Stärken.

Dein Ideensteckbrief

Eine Idee pro Seite. Schreibe so, dass jemand ausserhalb des Workshops den Ansatz versteht. Die Felder sind zum Ausdrucken und handschriftlichen Ausfüllen vorgesehen.

IDEENNAME / DATUM

FÜR WEN? WELCHES PROBLEM?

WIE FUNKTIONIERT DIE LÖSUNG? / SKIZZE

WELCHER NUTZEN? WAS IST ANDERS ALS HEUTE?

STÄRKEN / RISIKEN / OFFENE ANNAHMEN

NÄCHSTER SCHRITT / VERANTWORTLICHE PERSON / TERMIN

Deine Suchfrage

Verstehe zuerst die Situation. Formuliere dann eine offene Frage.

AUSGANGSLAGE: WAS BEOBACHTEST DU?

ZIELGRUPPE: FÜR WEN SOLL SICH ETWAS VERBESSERN?

ZIEL: WAS SOLL BESSER WERDEN? WORAN ERKENNST DU ES?

RAHMEN: WAS IST VERBINDLICH? WAS DARFST DU HINTERFRAGEN?

SUCHFRAGE: WIE KÖNNTEN WIR …?

PRÜFE DEINE FRAGE

Ist sie verständlich? Ist sie konkret genug? Lässt sie verschiedene Lösungen zu? Ist die angenommene Ursache bereits überprüft?

Dein erster Test

Teste eine zentrale Annahme, bevor du eine grosse Lösung baust.

IDEE / VERANTWORTLICHE PERSON / DATUM

ANNAHME: WAS MUSS STIMMEN, DAMIT DIE IDEE FUNKTIONIERT?

TEST: WAS PROBIERST DU MIT WEM AUS?

MASSSTAB: WELCHE BEOBACHTUNG SPRICHT DAFÜR ODER DAGEGEN?

ERGEBNIS: WAS HAST DU TATSÄCHLICH BEOBACHTET?

ENTSCHEIDUNG: WEITERENTWICKELN, ÄNDERN, STOPPEN ODER UMSETZEN?

NÄCHSTER SCHRITT / TERMIN

Zum Weiterlesen

Die folgende Auswahl verbindet die Literaturbasis des ursprünglichen Leitfadens mit den in diesem Werkzeugkasten verwendeten Methoden. Es sind Lesehinweise, keine Liste geprüfter aktueller Auflagen oder Verfügbarkeiten.

Kreatives Denken und Methoden

Brügger, Chris; Scherer, Jiri (2015): Denkmotor. Nichts ist gefährlicher als eine Idee, wenn es die einzige ist. GABAL.

Scherer, Jiri (2007): Kreativitätstechniken. In 10 Schritten Ideen finden, bewerten, umsetzen. GABAL.

De Bono, Edward (1996): Serious Creativity. Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Schäffer-Poeschel.

De Bono, Edward (1969): The Mechanism of Mind. Zur theoretischen Perspektive auf Denkmuster.

Buzan, Tony (2013): Das Mind-Map-Buch. mvg. Zur Arbeit mit Gedankenlandkarten.

Michalko, Michael (1991): Thinkertoys. A Handbook of Business Creativity. Ten Speed Press.

Innovation und Kundennutzen

Hartschen, Michael; Scherer, Jiri; Brügger, Chris (2009): Innovationsmanagement. In 6 Phasen von der Idee zur Umsetzung. GABAL.

Brügger, Chris; Scherer, Jiri (2008): Innovationsmanagement für Dienstleistungsunternehmen. Ein praxisorientierter Leitfaden. Books on Demand.

Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005): Der Blaue Ozean als Strategie. Hanser. Grundlage der Buyer Utility Map.

Weitere Titel aus der ursprünglichen Literaturbasis

Birkenbihl: Das neue Stroh im Kopf? (2000).
De Bono: Der Denkprozeß (1982).
Hentze et al.: Praxis der Managementtechniken (1990).
Hornung: Kreativitätstechniken (1996).
Novak: Schöpferisch mit System (2001).

Schnell wiederfinden

Thema	Seite	Thema	Seite
6-3-5	16	Ideensteckbrief	33, 45
Brainstorming	13	KI als Ideenimpuls	40
Brainwriting	15–16	Kopfstandtechnik	21
Bildstimulation	18	Kundennutzen-Matrix	26–27
Denken in Konzepten	28	Mindmapping	14
Denkmuster	7	Morphologischer Kasten	24–25
Denkhüte	34–35	Nutzwertanalyse	32
DO IT	8–10	PMI	31
Ideenauswahl	29	SCAMPER	22–23
Ideenbewertung	31–35	Semantische Intuition	19–20
Ideentest	10, 47	Suchfrage	9, 46
Methodenkompass	11–12	Workshop	36–39
Reizwortanalyse	17–18	Arbeitsvorlagen	45–47

Impressum und Methodenhintergrund

Creativity Playbook – Die richtige Methode. Die bessere Idee.
Jiri Scherer & Chris Brügger · Herausgeber: DENKMOTOR GmbH
Überarbeitete Ausgabe 2026 · www.denkmotor.com

Diese Ausgabe überarbeitet den Leitfaden «Kreativitätstechniken für die Entwicklung neuer Ideen» sprachlich, redaktionell und gestalterisch. Sie verwendet die Du-Ansprache und Schweizer Rechtschreibung. Methoden und Zeitangaben sind praxisorientierte Entscheidungshilfen, keine Wirksamkeitsgarantien.

Methodenbezüge: Brainstorming – Alex Osborn; Mindmapping – Tony Buzan; morphologische Methode – Fritz Zwicky; laterales Denken, PMI und sechs Denkhüte – Edward de Bono; Kundennutzen-Matrix – Praxisadaption nach W. Chan Kim und Renée Mauborgne.

© DENKMOTOR GmbH. Alle Rechte an den eigenen Texten und Grafiken vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung bedarf der vorherigen schriftlichen Erlaubnis des Herausgebers.

PRAKTISCHES WISSEN. KREATIV ANWENDEN.