Benno van Aerssen
Christian Buchholz (Hrsg.)

Das große Handbuch INNOVATION

555 Methoden und Instrumente

für mehr Kreativität
und Innovation
im Unternehmen

Vahlen

Zum Inhalt

555 Innovations-Tools in einem Buch

Immer mehr Mitarbeiter müssen Innovationsprozesse, Kreativworkshops und Design-Thinking-Projekte organisieren, moderieren oder begleiten und benötigen einen Überblick bei der Auswahl zielführender Instrumente. Gleichzeitig ist die Anzahl der verfügbaren Methoden nahezu explodiert. Dieses Buch präsentiert Ihnen deshalb die wichtigsten Innovations-Methoden und -Werkzeuge. Jede der 555 Methoden wird Schritt für Schritt erklärt und um zusätzliche Informationen wie Ergebnisse der Methoden, gesammelte Erfahrungen, vorausgesetzte Innovationsfähigkeiten sowie zahlreiche Abbildungen erweitert.

Ob Anfänger oder Profi, **Das große Handbuch INNOVATION** unterstützt Sie bei der schnellen, sicheren und undogmatischen Methodenauswahl. Innovationsberater, Produkt- und Projektverantwortliche erhalten Hilfe bei ihrer täglichen Arbeit, beispielsweise:

- bei der sicheren und schnellen Auswahl der passenden Methoden für den nächsten Kreativworkshop,
- bei der Weiterentwicklung ihrer etablierten Workshops durch Ausprobieren neuer Werkzeuge,
- bei nötigem Methodenwechsel durch auftretende Workshop-Dysfunktionen,
- durch ein methodenbasiertes Anreichern des nächsten Innovationsvortrags,
- durch praxisorientierte Methodenfilter (Hinderniseffekte, Extravorteile für bestimmte Gruppenkonstellationen),
- indem die Innovationskultur und innovativen Mindsets auch methodisch gestärkt werden,
- durch schnelles Auffinden weiterführender Quellen oder
- in Innovationsworkshops und -projekten wirksam Zeit sparen durch den Einsatz der richtigen Methoden.

Dieses Buch bietet zusätzlich eine Design-Thinking-Zuordnung aller Methoden sowie eine ergänzende Online-Methodensuche mit sieben zielführenden Suchwegen.

Zu den Herausgebern:

Benno von Aerssen ist als Innovationscoach, Berater und Querdenker für internationale Unternehmen und Marken tätig und hat Erfahrung aus mehr als 1.000 Innovationsworkshops.

Christian Buchholz ist Managementtrainer und zusammen mit Benno van Aerssen Inhaber des »verrocchio Institute for Innovation Competence«.

Das große Handbuch Innovation

555 Methoden und Instrumente für mehr Kreativität und Innovation im Unternehmen

Herausgegeben von

Benno van Aerssen

und

Christian Buchholz

vom verrocchio Institute for Innovation Competence

Unter Mitarbeit der Autoren

Prof. Dr. Nicolas Burkhardt

Ariane Ernst

Jörn Rings

Sabine Rings

Armin Schobloch

Martin Spicker

Kathy Wigge

Dirk Wirth

Daniel M. Ziegler

Verlag Franz Vahlen München

Inhaltsverzeichnis

Ein großer Schritt 7

Die Vielfalt dieses Buches in Zahlen 8

Voraussetzungen für Innovationserfolge 11
Ohne das „Big Picture“ geht es nicht 11
Ohne Führung geht es nicht 12
Ohne kreative Menschen geht es nicht 13
Ohne Inspiration geht es nicht 15
Ohne die richtige Haltung geht es nicht 16

Mit zehn Suchwegen die ganze Vielfalt in diesem Buch entdecken 18
Der Leitindex 18
Die Design-Thinking-Phasen bzw. Innovationsphasen 19
Methodentypen 21

Suchweg 1: Alphabetisch sortierte Methoden mit Design-Thinking-Phasen-Referenz 22

Suchweg 7: Methoden nach Hinderniseffekten gruppiert 40

Suchweg 8: Methoden nach Extravorteilen gruppiert 56

Die Online-Methodensuche 64

555 Methoden und Tools 65

Quellenübersicht 877
Artikel und Bücher 877
Organisationen 883
Internetquellen 884

Über die Herausgeber 888
Benno van Aerssen 888
Christian Buchholz 889

Über die Autoren 890
Prof. Dr. Nicolas Burkhardt 890
Ariane Ernst 890
Jørn Rings 891
Sabine Rings 891
Armin Schobloch 892
Martin Spicker 892
Kathy Wigge 893
Dirk Wirth 893
Daniel M. Ziegler 894

Über die Illustratorin 895
Anja Faber 895

Über das verrocchio Institute for Innovation Competence 896

Sie können an diesem Handbuch mitarbeiten! 897

Ein großer Schritt

Dieses Handbuch liefert Ihnen eine umfassende Übersicht von 555 aktuellen Innovationsmethoden und -werkzeugen. Wir, die 11 Autoren dieses Buches, haben den großen Schritt gewagt und über mehrere Jahre viele hundert Methoden akribisch gesammelt. Unser Ziel war es, ein Handbuch zu schaffen, dass Sie – ob Anfänger oder Profi – bei der **schnellen, sicheren und undogmatischen Methodenauswahl** unterstützt. Die Methoden haben wir mit vielen echten Praxiserfahrungen ergänzt. Wir verweisen auch unmittelbar zu den jeweiligen Quellen und Erfindern der Methoden, sodass Sie dort Ihr Wissen zielführend weiterentwickeln können.

Alle Autoren sind als aktive Innovationsberater, Innovationscoaches und Innovationsmanager bei kleinen, mittleren und großen Unternehmen tätig. Jeder von uns nutzt eine Vielzahl dieser helfenden Methoden bei seiner täglichen Innovationsarbeit.

Unser Handbuch hilft Ihnen vor allem in folgenden Situationen:

- bei der sicheren und schnellen Auswahl der passenden Methoden für den nächsten Kreativworkshop,
- beim Finden von helfenden Methoden für die eigenen Herausforderungen in der täglichen Arbeit,
- sorgt für eine höhere Methodenvielfalt für die Konzeption des nächsten Design Thinking-Projekts,
- bei der individuellen Konzeptionierung Ihres Innovationsprojekts,
- bei einer umfassenden Vorbereitung von Seminaren zu Innovationsthemen,
- sorgt für schnelles Auffinden weiterführender Quellen,
- ermöglicht ein methodenbasiertes Anreichern Ihres nächsten Innovationsvortrags,
- fördert Innovationskultur und innovative Mindsets,
- verbindet durch die Hinderniseffekte Ihr Coaching-Know-how mit Innovationsmethoden,
- in Innovationsworkshops und -projekten wirksam Zeit zu sparen,
- Weiterentwicklung Ihrer etablierten Workshops durch Ausprobieren neuer Methoden oder
- spontaner Methodenwechsel bei auftretenden Workshop-Dysfunktionen.

Dieses Handbuch soll für Sie von Beginn an **nutzbringend sein und Spaß machen!** Natürlich können Sie jederzeit nach einer bestimmten Methode suchen. Lassen Sie sich trotzdem von der Vielzahl der Möglichkeiten und Suchwege anstecken, und blättern Sie einfach Teile des Buches „auf gut Glück“ durch. Sie werden überrascht sein, welche effektiven Instrumente Sie noch nicht kennnen.

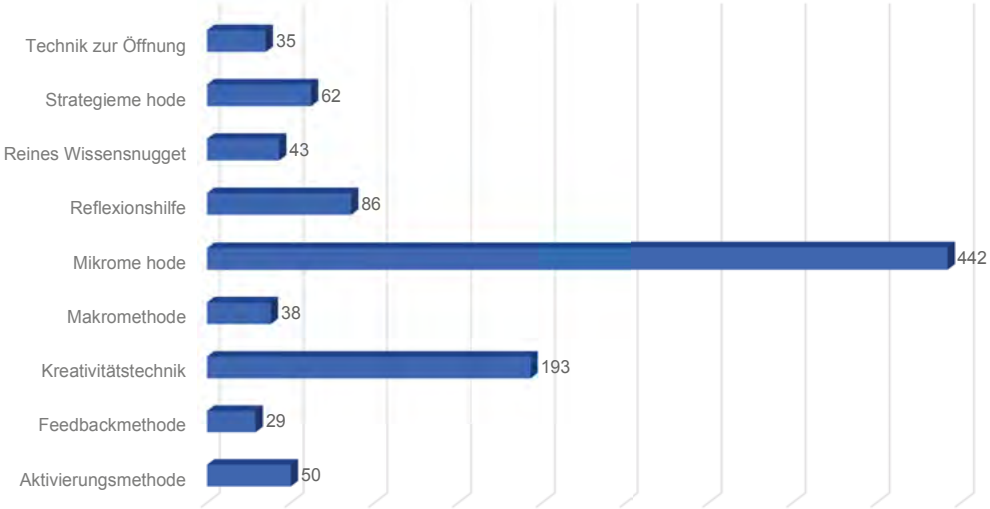
Wir haben das Handbuch als umfassenden **Begleiter für Ihre Innovationslaufbahn** konzipiert. Nutzen Sie es wahlweise als Startpunkt oder Nachschlagewerk für neue und etablierte Methoden – der **höchste Mehrwert** ergibt sich jedoch, wenn Sie sich nach und nach mit den angebotenen Suchwegen vertraut machen – sie sind es, die dieses Handbuch einzigartig machen. Deshalb haben wir für alle Leser eine erweiterte (und kostenlose) **Online-Methodensuche** mit zusätzlichen Suchwegen eingerichtet. Den Zugangscode und die genaue Erklärung finden Sie auf **Seite 64** in diesem Handbuch.

Foto: Benno van Aerssen

Die Vielfalt dieses Buches in Zahlen

Die folgenden Tabellen und Grafiken geben Ihnen einen ersten Überblick über die unterschiedlichen Ausprägungen der in diesem Buch enthaltenen Methoden. Wir hoffen, dass Ihnen die große Vielfalt Appetit macht, mit diesem Handbuch auf eine spannende Entdeckungsreise zu gehen.

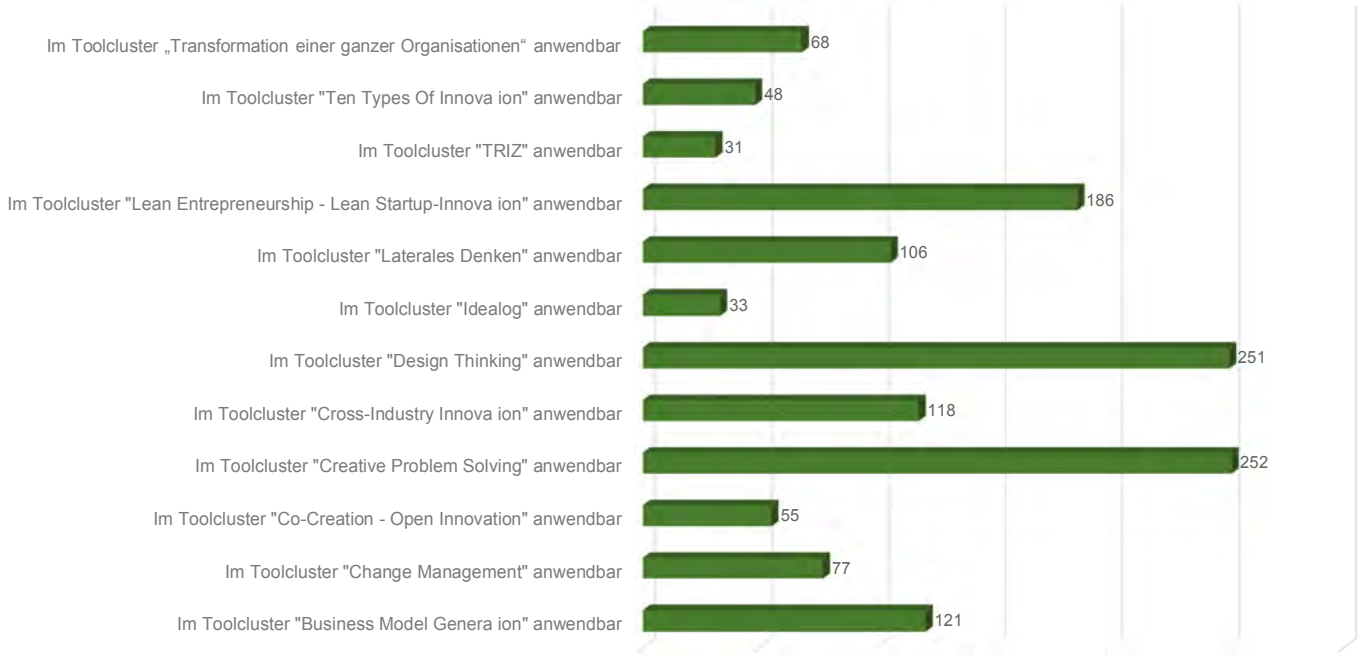
Methoden nach Typen



Methoden nach Design-Thinking-Phasen

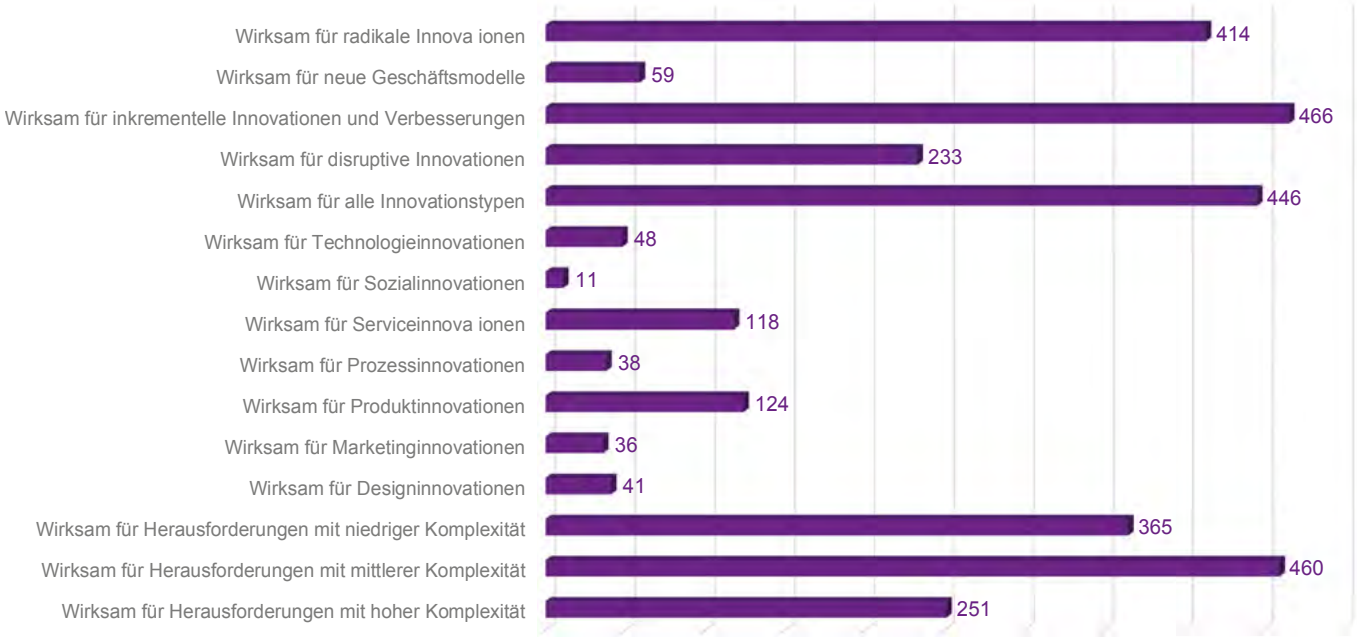
	Anzahl im Buch
P1 Verstehen (Innovationssuchfelder identifizieren – Problemfindung)	141
P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)	165
P3 Beobachten (von Menschen – dem Umfeld – der Produktbenutzung)	92
P4 Synthetisieren (Leitfragen herstellen – Standpunkt ableiten)	91
P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)	246
P6 Ideenanreicherung (Ideenkombination – Ideenintegration)	118
P7 Ideenauswahl (Ideenbewertung – Filtern – Entscheiden)	109
P8 Early Prototyping (Testing direkt am Nutzer und Anwender)	47
P9 Für Ideen kämpfen (Building Commitments – Generate Fundings)	40
P10 Umsetzen (Implementation – Ausführung von Ideen)	31

Methoden nach Toolclustern



Methoden nach deren Ergebnis

Methoden nach Innovationswirksamkeit



Voraussetzungen für Innovationserfolge

Ohne das „Big Picture" geht es nicht

Die besten Methoden allein helfen nicht, Innovationserfolge zu generieren – ein wichtiger Erfolgsfaktor funktionierender Innovationskultur ist, dass die beteiligten Menschen grundlegendes Basiswissen über das Thema Innovation haben.

Der Begriff „Innovation" wird in unserer Zeit leider oft, überwiegend inflationär und häufig sehr flach benutzt. Alles und jeder ist innovativ oder hat innovativ zu sein. Das führt in den Unternehmen nicht nur zu jeder Menge nicht-erfolgreicher Pseudoinnovationen, sondern es sorgt auch für enorme Reibungsverluste bei der Innovationsarbeit selbst. Wissen schafft hier Abhilfe.

Benno van Aerssen hat vor einiger Zeit ein Bild (Größe 2,25 x 1,20 Meter) mit dem Titel „Universe of Innovation" gemalt (siehe www.bennovanaerssen.com/infofreskos/). Damit gibt er anderen Menschen einen ersten Überblick über die relevanten Teilthemen, die im Bereich „Innovation und Innovationskultur" grundlegend relevant sind. „Im Thema Innovation steckt ja viel mehr drin, als ich bisher gedacht habe!" Das ist schon nach kurzer Zeit die häufigste Aussage der Betrachter. **Es geht beim Innovieren eben um weit mehr als nur um Ideenfindung.**

Mit folgenden Themengebieten sind erfahrene Innovatoren vertraut	
Building Commitments	Innovationsstrategie
Business Model Generation	Inspiration
Change vs. Innovation	Iterativ, agiles Arbeiten
Co-Creation	Kreative, inspirierende Räume
Creative Problem Solving	Kreatives Mindset
Design Thinking	Kreativitätstechniken
Disruptive Innovationen	Laterales Denken
Für Ideen kämpfen	Lean Startup
Hindernisse und Hemmnisse	Open Innovation
Ideenanreicherung, -filterung und -bewertung	People-Mix und Diversity
Ideenfindung	Early Prototyping
Implementation	Testing
Inkrementelle Innovationen	Trends
Innovationscoaching	Value Proposition Design
Innovationscontrolling	Verstehen und Problemfindung
Innovationskultur	Visualisierung
Innovationsmanagement	Wahrnehmung und Beobachtung

In jedem dieser Teilthemen stecken wiederum jede Menge relevantes Wissen, Werkzeuge und Erfahrungen. Reflektieren Sie doch an dieser Stelle gleich einmal die einzelnen Themen unserer Liste – allein oder mit Ihrem Team. Dazu schlagen wir die folgenden Fragen vor, sodass Sie schnell eine größere Klarheit gewinnen:

- Was wissen Sie über das Thema? Und was wissen Sie nicht darüber?
- Wen oder was könnten Sie fragen, um in einem Thema zu mehr Wissen zu gelangen?
- Wie hängt ein Thema mit einem anderen Thema zusammen?
- Welche Erfahrungen haben Sie zu diesem Thema? Kennen Sie Best Practices?
- Worin liegen die größten Herausforderungen und Stolperfallen dieses Themas?
- Hat das Thema Relevanz für Ihr aktuelles Geschäft?

Wenn sich die Menschen in einem Unternehmen über die Teilthemen von Innovation im Klaren sind, dann haben sie ein **gemeinsames Innovationsglossar** und können die Herausforderung „Innovation“ effizienter und zielführender diskutieren und meistern. Innovationsinitiativen werden durch ein gutes Basiswissen mit einem authentischeren und überzeugenderen Mandat gestartet.

Ohne Führung geht es nicht

Führungskräfte eines Unternehmens haben einen entscheidenden Einfluss auf die Entwicklung von Innovationen und das Entstehen einer Innovationskultur! Dabei ist aber nicht (nur) die strategische Innovationsplanung wichtig, sondern noch mehr das tägliche Verhalten und die Haltung einer Führungskraft. Beides kann Innovation entweder beschleunigen oder so abbremsen, dass Ideen der Mitarbeiter keine Chance haben – ganz besonders, wenn es um neue radikale Ideen geht.

Christian Buchholz arbeitet mit seinem Entwicklungsprogramm „Leading Innovation“ sehr viel an den Innovationskompetenzen von Führungskräften und hat viele Unternehmen erlebt, in denen die Ideenfindung vor allem top-down stattfindet. In diesem Rollenverständnis werden Ideen ausschließlich von der Führungskraft entwickelt. Die Aufgabe des Teams ist es, diese anschließend in die Tat umzusetzen; insbesondere in mittelständischen Unternehmen keine seltene Beobachtung. Doch was passiert, wenn ein Führungswechsel stattfindet oder die Ideen einmal nicht fließen? Dann entsteht ein hohes Risiko, das bis zur Gefährdung des ganzen Unternehmens reicht.

Andere Führungskräfte, besonders in traditionellen Unternehmen, fragen sich: „Was habe ich mit Innovation zu tun? Das ist doch eher Sache der F&E-Abteilung oder vielleicht noch ein Thema der Kollegen vom Marketing.“ In diesem Fall denken Sie im Kontext „Innovation“ wahrscheinlich vor allem an klassische Produktinnovationen – Ideen, wie ein Smartphone, eine leistungsfähigere Maschine oder eine neue Dienstleistung für den Kunden. Dies ist jedoch nur ein kleiner Teil dessen, was eine Innovationskultur leisten kann. Das weitaus größere Potenzial sehen wir in den sogenannten Prozess- bzw. Organisationsinnovationen – der Art und Weise, wie Mitarbeiter zusammenarbeiten, miteinander kommunizieren oder den Austausch mit anderen Abteilungen gestalten.

Doch was sollten innovative Führungskräfte konkret tun? Folgende Arbeitspakete sind hier wichtig und empfohlen:

1. **Innovatoren identifizieren**
   Innovatoren sind Mitarbeiter, die sich durch Fähigkeiten wie Offenheit, Neugier und vernetztes Denken auszeichnen. Diese im Team zu finden und zu entwickeln, ist eine wichtige Aufgabe einer Führungskraft.

2. **Freiräume schaffen**
   Ideen können nicht befohlen werden, sondern entstehen häufig erst dann, wenn Druck und Informationsflut nachlassen. Diese Freiräume muss eine Führungskraft den Mitarbeitern aktiv anbieten und in den Alltag integrieren.

3. **Aktive Problemsuche**
   Die Problemfindung ist die unumgängliche Basis für die Entwicklung von neuen Ideen und Lösungen. Daher sollten Führungskräfte regelmäßig die Frage stellen: „Warum tun wir die Dinge eigentlich so, wie wir sie tun? Könnten wir sie nicht ganz anders machen?“ Stellen Sie mit Ihrem Team Ihr System kontinuierlich in Frage.

4. **Ideenfindung systematisieren**
   In den meisten Unternehmen sind Ideen vor allem Zufallsfunde von einzelnen Mitarbeitern. Gezielte Ideenfindung in der Gruppe findet allenfalls sporadisch in Form eines unregelmäßigen Brainstormings statt. Dabei gibt es wirklich viele gute Werkzeuge und Prozesse, um Ideenfindung zu systematisieren. Hier sind besonders Makromethoden wie Design Thinking, Lean Startup oder Creative Problemsolving zu erwähnen.

Denk- und Verhaltensweisen, die Sie als Führungskraft aktiv einsetzen können, um Innovation und eine Innovationskultur zu fördern

- Behandeln Sie Innovation als ein Import-/Export-Business. Bringen Sie ständig Ideen von außen in die Organisation, und erzählen Sie der Außenwelt von Ihren Ideen.
- Errichten Sie Knotenpunkte, wo sich Menschen über ihre Ideen austauschen können. Gehen Sie auch dorthin und sprechen Sie mit Menschen, die Sie nicht kennen. Interessieren Sie sich besonders für Ideen, die verrückt sind, die nutzlos erscheinen und die Sie nicht mögen.
- Lernen Sie zuzuhören und zuzusehen.
- Sagen Sie ganz selbstverständlich: „Das weiß ich nicht!".
- Haben Sie den Mut, nur auf Basis Ihres Wissens zu handeln und Ihre Glaubenssätze und Handlungen in Zweifel zu ziehen.
- Belohnen Sie Erfolge und intelligente Fehler. Intervenieren Sie bei Inaktivität.
- Machen Sie das Eingehen von Risiken für die Menschen sicherer durch die Entwicklung einer Kultur von Vergeben und Erinnern.
- Ermutigen Sie die Menschen, von den Fehlern anderer zu lernen. Das ist schneller und meistens weniger schmerzhaft.
- Stellen Sie ausschließlich Menschen ein, die Sie verändern und herausfordern.
- Manchmal ist das beste Management kein Management. Lernen Sie, wann es besser ist, aus dem Weg zu treten.
- Seien Sie sich immer bewusst: „Innovation beinhaltet neben der Ideenfindung auch die Umsetzung von Ideen!".
- Handeln Sie immer entlang der Voraussetzungen für Innovation: Veränderungsbereitschaft + Wissen + Veränderungsmöglichkeit.
- Verstehen Sie und reflektieren Sie immer die Sicht Ihres Kunden.
- Steigern Sie nachhaltig die Teamkreativität – und das nicht durch gemeinsame Töpferkurse!
- Fördern Sie Mut, auch ins kalte Wasser zu springen, aber gehen Sie immer mit gutem Beispiel voran!
- Zeigen Sie Offenheit für Neues. Probieren Sie etwas aus!
- Nehmen Sie die letzte Hürde! Denken Sie an Edison und seine 10.000 Glühbirnenversuche.
- Seien Sie konstruktiv unzufrieden mit Ihren eigenen Ergebnissen.

Ohne kreative Menschen geht es nicht

Die besten Methoden allein helfen nicht, Innovationserfolge zu generieren – **es braucht zusätzlich Menschen, die kreativ und offen sind und sich auch so fühlen!**

Kreativität war bis vor wenigen Jahren sicherlich keine Kompetenz, die im Fokus der beruflichen Persönlichkeitsentwicklung stand. Doch die Zeiten haben sich geändert. Immer häufiger stehen wir im Alltag vor Situationen, in denen Routinen nicht mehr ausreichen und neue, kreative Lösungen benötigt werden: Eine Vertriebsmitarbeiterin merkt beispielsweise, dass die jahrelang erprobte, routinierte Verkaufstechnik bei den neuen, jungen Kunden nicht mehr ankommt oder der Ingenieur erkennt, dass sich die Geschwindigkeit im Produktionsprozess aufgrund physischer Einschränkungen nicht weiter steigern lässt.

Häufig reagieren Menschen dann mit folgendem Verhalten:

- sie überlegen verkrampft und angestrengt und kommen auf keine Lösung,
- sie halten das Problem für nicht lösbar und widmen sich zu schnell anderen Dingen,
- sie delegieren das Problem an Kollegen und entziehen sich ihrer Verantwortung, selbst eine Lösung finden zu müssen,
- das Problem belastet sie und sie werden krank.

In all diesen Fällen würden sie jedoch mit Kreativität auf Lösungen kommen, die die Arbeit erleichtern und neue Denkwege aufzeigen. Aber ist Kreativität überhaupt erlernbar oder eher ein grundlegendes Persönlichkeitsmerkmal? Manche Menschen behaupten von sich selbst, nicht kreativ tätig werden zu können, während es anderen Menschen sehr leicht fällt, regelmäßig neue Ideen zu haben und sogar unter größten Stress eine passende Idee zu produzieren. Was also zeichnet diese Menschen aus?

Sieben Merkmale kreativer Persönlichkeiten

Zu den Eigenschaften von kreativen Persönlichkeiten gibt es zahlreiche wissenschaftliche Untersuchungen. Einer der bekanntesten Experten auf diesem Gebiet ist der Psychologieprofessor Mihály Csíkszentmihályi, der vor allem durch seine Entdeckung des „Flow-Erlebnisses" – das den erlebten Glückzustand durch völlige Vertiefung und höchste Konzentration bei einer Tätigkeit beschreibt – bekannt wurde. Aus den wissenschaftlichen Ergebnissen lassen sich im Wesentlichen die nachfolgenden Eigenschaften zusammenstellen, die für kreatives Denken stehen:

Problembewusstsein

Die Fähigkeit, routinierte Abläufe infrage zu stellen und Probleme (auch zukünftige) zu erkennen. Kreative Menschen hinterfragen regelmäßig ihre Arbeitsabläufe und Tätigkeiten (beispielsweise: Auf welchem Weg könnte ich noch zur Arbeit fahren? Welche Verbesserungen würden sich dadurch ergeben?). Sie blicken in die Zukunft (Was werden wir tun, wenn für unser wichtigstes Produkt keine Nachfrage mehr besteht?).

Selbstmotivation

Spaß an der Arbeit und am Lösen von Problemen. Unerwartete Probleme führen bei kreativen Menschen häufig zu einer konkreten Aktivität. Sie empfinden keinen Frust, wenn Probleme auftauchen. Der Gedanke an eine spannende Lösung motiviert sie dazu, Energie in die Arbeit zu investieren.

Flexibles Denken

Die Fähigkeit, unterschiedliche Denkwege zu gehen und Ideen zu kombinieren. Probleme unterscheiden sich – Lösungswege auch. Während manche Probleme nur mit radikalem Querdenken geknackt werden können, erfordern andere Situationen ein strukturiertes analytisches Vorgehen. Erfolgreiche kreative Persönlichkeiten erkennen, wann sie anders denken müssen und welche Techniken in dem Moment dazu passen.

Hartnäckigkeit

Hohe Energie, auch komplexe Probleme zu lösen, und sich nicht mit schnellen Lösungen zufriedenzugeben. Komplexe Probleme sind nicht in kurzer Zeit lösbar, die Lösung erfordert viel Ausdauer und Energieeinsatz. Ein Ingenieur, der bei einem großen deutschen Maschinenbauer gearbeitet hat, konnte endlich ein Bauteil fertigstellen, an dem er insgesamt über 8 Jahre lang getüftelt hatte.

Sachwissen

Genügend Know-how, um das Problem auch in hoher Detailtiefe zu durchdringen. Für kreative Ideen muss man nicht unbedingt Experte sein. Häufig sind Spezialisten zu tief in ihrer Aufgabe gefangen und haben daher Schwierigkeiten beim Querdenken. Eine grundlegende Kenntnis, was das Produkt betrifft, branchenspezifische Erfahrung und sachbezogenes Know-how sollten allerdings vorhanden sein, insbesondere bei komplexen Problemen.

Urteilsvermögen

Die Fähigkeit, gute Lösungen zu erkennen und positive Ansätze für die Weiterentwicklung zu nutzen. Irgendwann kommt der Punkt, an dem die Entscheidung für oder gegen die Umsetzung einer Idee getroffen werden muss. Auch wenn es schwerfällt, müssen dann andere gute Ideen einer besseren weichen. Vielleicht wird auch nur ein Teil der Idee umgesetzt, um daraus eine neue Lösung zu entwickeln.

Trainieren Sie Ihre Kreativität

Sie sehen an den beschriebenen Eigenschaften, dass Kreativität im beruflichen Kontext wenig mit der Fähigkeit zu künstlerischen Höchstleistungen zu tun hat. Vielmehr geht es um die Lösung konkreter Alltagsprobleme – und diese Fähigkeit kann trainiert werden. Welche der genannten Eigenschaften treffen für Sie zu, und welche Fähigkeiten sind Ihnen besonders wichtig? Tipp: Lassen Sie sich doch einmal von einem befreundeten Menschen dazu einschätzen.

Ohne Inspiration geht es nicht

Die besten Methoden allein helfen nicht, Innovationserfolge zu generieren – **es braucht zusätzlich immer auch Inspiration, die den Menschen hilft, neue Ideen zu entwickeln.**

Die meisten Menschen verfügen aber nicht über das Wissen, wie Inspiration entsteht und wie sie sich dafür empfindlich machen. „Inspiration ist doch etwas für Künstler – das ist das Gleiche wie Glück, das ist auch nicht kompatibel mit unserem Geschäft." Diese Erfahrung machen wir immer wieder, Inspiration wird nur selten als Innovationswerkzeug genutzt. Dabei weiß man heute schon viel darüber. So sind zum Beispiel viele Übungen bekannt, mit denen man Inspiration gezielt trainieren kann. Hier spielen vor allem die Wahrnehmung, die Sensibilisierung aller Sinne und auch die Achtsamkeit eine entscheidende Rolle.

Sieben Übungen für mehr Inspirationsempfindlichkeit

Hier finden Sie einige Übungen zu Entwicklung von Inspirationsfähigkeiten. Es ist eine kleine Auswahl, die Sie aber sofort anwenden können. Weitere Methoden finden Sie in diesem Handbuch wie „Mind Pumping", „Hall Of Fame", „Creative Whack Pack", „Chilling Out", Dreamscape" oder „Clever Trevor".

Ungewohntes tun und Spaß haben

Tun Sie jeden Tag einer Woche etwas Neues, etwas, das Sie noch nie getan haben. Lernen Sie ein chinesisches Schriftzeichen. Besuchen Sie ein Humorseminar bei einem Humorexperten wie Dr. Roman Szeliga. Laden Sie Ihre Freunde in eine Karaoke-Bar ein. Was auch immer Ihnen einfällt, es sollte etwas ganz Neues sein.

Schlendern, statt immer nur schnell gehen

Verändern Sie Ihr Tempo! Stellen Sie zunächst fest, wie schnell oder langsam Sie normalerweise gehen. Wenn Sie eher rennen, dann schlendern Sie. Gehen Sie dagegen zügig, wenn Sie üblicherweise „schleichen". Die meisten Menschen gehen sehr schnell, rennen fast. Gehören Sie auch dazu? Dann lernen Sie die Qualitäten des Schlenderns kennen. Lustwandeln hieß das früher – mit Lust gehen, probieren Sie es.

Alte Gewohnheiten ändern und neue Wege gehen

Fahren Sie immer den gleichen Weg zur Arbeit? Parken Sie immer auf demselben Parkplatz? Kaufen Sie immer bei dem selben Bäcker ein? Ändern Sie diese Gewohnheiten. Biegen Sie eine Straße früher ab, fragen Sie ihre Nachbarin nach ihrem Lieblingsbäcker und kaufen dort. Machen Sie heute eine Sache anders als sonst. Es ist erwiesen, dass solche Veränderungen – wie klein sie auch erscheinen – die Grundlagen für größere Veränderungen bilden. Fangen Sie klein an.

Denken Sie an sich, immer und überall

Wünschen Sie sich schon lange ein erfüllteres Leben oder einen Sportwagen? Ein Haus im Grünen, einen tollen Job? Zeichnen Sie Ihren Herzenswunsch auf ein Blatt Papier oder basteln Sie sich eine Collage aus Ihren Wünschen. Das ist Ihre Zukunft! Hängen Sie dieses Bild in der Küche oder neben Ihrem Computer auf – dann wissen Sie immer, wie Ihre Zukunft aussehen wird.

Das Einfache erleben

Reduzieren Sie Ihr Tun auf die Dinge, die wirklich getan werden müssen und auf die, die Ihnen Spaß machen, Ihnen guttun. Sie werden sehen, dass Sie dadurch Zeit gewinnen werden.

Ohne Grund lachen

Für unser Gehirn ist es egal, ob wir aus Freude lachen oder ob wir das ohne Grund tun! Lachen ohne Grund ist gesund und hebt die Laune.

Inspiration googeln

Spannend ist es auch, einfach mal ins Internet zu gehen und nach „Inspiration" zu googeln. Sie werden sehen, wie groß, bunt und spannend dieses Thema ist. Hier stößt man auch immer wieder auf interessante Zitate rund um Inspiration:

- „Frauen inspirieren uns zu großen Dingen – und hindern uns dann, sie auszuführen."
  Alexandre Dumas der Jüngere (1824 – 1895), französischer Autor
- „Je tiefer die Stille, desto höher die Inspiration."
  Unbekannt
- „Inspiration kommt nach Transpiration."
  Unbekannt

- „Rückkehr zur Inspiration. Inspiration, reiner Instinkt, einziger Bewegungsgrund des Dichters. Die logische Dichtung ist mir unerträglich."
  Federico Garcia Lorca (1898 – 1936), spanischer Lyriker
- „Die Seele atmet durch den Geist, der Geist atmet durch die Inspiration, und die ist das Atmen der Gottheit."
  Bettina von Arnim (1785-1859), deutsche Schriftstellerin und Schwester des Philosophen Clemens Brentano
- „Die Inspiration beginnt, wenn wir genug wissen, um nichts zu verstehen."
  Billy (*1932), eigentlich Walter Fürst, Schweizer Aphoristiker
- „Einsamer Umgang mit der Natur ist die erste Quelle der Inspiration. Man hört dort Laute der Süße und des Schreckens, wie man sie in einer Bibliothek niemals antrifft."
  Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882), US-amerikanischer Geistlicher, Lehrer, Philosoph und Essayist

In seinem Buch „Inspiration on the job" hat Benno van Aerssen 60 Übungen für eine wirkungsvolle Inspiration zusammengetragen, die insbesondere auch auf die Konten Innovationen und Geschäftsmodelle einzahlen.

Ohne die richtige Haltung geht es nicht

Die besten Methoden alleine helfen nicht, Innovationserfolge zu generieren – **es braucht zusätzlich immer auch das richtige Mindset, die richtige Haltung und die richtige Lebenseinstellung, um innovativ zu werden.**

Die folgende Geschichte vom Flickschuster erzählt Benno van Aerssen immer zu Beginn den Teilnehmern seiner Workshops und Innovationsprojekte. In wenigen Minuten wird damit deutlich, was eine innovative Haltung und Lebenseinstellung ausmachen. Nutzen Sie diese Geschichte als Werkzeug und lesen Sie sie Ihren Kollegen und Mitarbeiten in der nächsten Teamrunde vor.

Eine Geschichte mit Wirkung: „Der Flickschuster"

In der Hauptstadt seines Landes lebte ein guter und gerechter König. Oft verkleidete er sich und ging unerkannt durch die Straßen, um zu erfahren, wie es um sein Volk stand. Eines Abends geht er vor die Tore der Stadt. Er sieht aus einer Hütte einen Lichtschein fallen. In der Hütte sitzt ein Mann allein an seinem zur Mahlzeit bereiteten Tisch und ist gerade dabei, den Lobpreis zu Gott über das Mahl zu singen.

Als er geendet hat, klopft der König an der Tür: „Darf ein Gast eintreten?" „Gerne", sagt der Mann, „mein Mahl reicht für uns beide!" Während des Mahles sprechen die beiden über dies und jenes. Der König – unerkannt – fragt: „Wovon lebst du? Was ist dein Gewerbe?" „Ich bin Flickschuster", antwortete der Mann. „Jeden Morgen gehe ich mit meinem Handwerkskasten durch die Stadt, und die Leute bringen mir ihre Schuhe zum Flicken auf die Straße". Der König fragt daraufhin: „Und was wird morgen sein, wenn du keine Arbeit bekommst?" „Morgen?", antwortete der Flickschuster, „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!"

Als der Flickschuster am anderen Tag in die Stadt geht, sieht er überall angeschlagen: „Befehl des Königs! In dieser Woche ist auf den Straßen meiner Stadt jede Flickschusterei verboten!" Sonderbar, denkt sich der Schuster. Was doch die Könige für seltsame Einfälle haben! Nun, dann werde ich heute Wasser tragen; Wasser brauchen die Leute jeden Tag. Am Abend hatte er so viel verdient, dass es für beide zur Mahlzeit reichte. Der König, wieder zu Gast, sagt: „Ich hatte schon Sorge um dich, als ich die Anschläge des Königs las. Wie hast Du dennoch Geld verdienen können?" Der Schuster erzählt von seiner Idee, Wasser für jedermann zu holen, der ihn dafür entlohnen konnte. Darauf der König: „Und was wird morgen sein, wenn du keine Arbeit findest?" „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!"

Als der Schuster am anderen Tag in die Stadt geht, um wieder Wasser zu tragen, kommen ihm Herolde entgegen, die rufen: „Befehl des Königs! Wassertragen dürfen nur solche, die eine Erlaubnis des Königs haben!" Sonderbar, denkt sich der Schuster. Was doch die Könige für seltsame Einfälle haben! Nun, dann werde ich Holz zerkleinern und in die Häuser bringen. Er holte seine Axt, und am Abend hatte er so viel verdient, dass das Mahl für beide bereitet war. Und wieder fragte der König: „Und was wird morgen sein, wenn du keine Arbeit findest?" „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!"

Am anderen Morgen kam dem Flickschuster in der Stadt ein Trupp Soldaten entgegen. Der Hauptmann sagte: „Du hast eine Axt. Du musst heute im Palasthof des Königs Wache stehen. Hier hast du ein Schwert, lass´ deine Axt zuhause!" Nun musste der Flickschuster den ganzen Tag Wache stehen und verdiente keinen Pfennig. Abends ging er zu seinem Krämer und sagte: „Heute habe ich nichts verdienen können. Aber ich habe heute Abend einen Gast. Ich gebe Dir das Schwert als Pfand, gib´ mir, was ich für das Mahl brauche." Als er nach Hause kam, ging er zuerst in seine Werkstatt und fertigte ein Holzschwert, das genau in sein Halfter passte. Der König wunderte sich, dass auch an diesem Abend wieder das Mahl bereitet war. Der Flickschuster erzählte alles und zeigte dem König verschmitzt das Holzschwert. „Und was wird morgen sein, wenn der Hauptmann die Schwerter inspiziert?" „Morgen? Gott sei gepriesen Tag um Tag!"

Als der Schuster am anderen Morgen den Palasthof betritt, kommt ihm der Hauptmann entgegen, an der Hand einen gefesselten Gefangenen: „Das ist ein Mörder. Du sollst ihn hinrichten!" „Das kann ich nicht", rief der Schuster voller Schrecken. „Ich kann keinen Menschen töten!" „Doch, du musst. Es ist ein Befehl des Königs!" Inzwischen hatte sich der Palasthof mit vielen Neugierigen gefüllt, die die Hinrichtung eines Mörders sehen wollten. Der Schuster schaute in die Augen des Gefangenen. Ist das ein Mörder? Dann warf er sich auf die Knie und mit lauter Stimme, sodass alle ihn beten hörten, rief er: „Gott, du König des Himmels und der Erde. Wenn dieser Mensch ein Mörder ist und ich ihn hinrichten soll, dann mache, dass mein Schwert aus Stahl in der Sonne blitzt! Wenn aber dieser Mensch kein Mörder ist, dann mache, dass mein Schwert aus Holz ist!" Alle Menschen schauten atemlos zu ihm hin. Er zog das Schwert, hielt es hoch – und siehe: es war aus Holz. Gewaltiger Jubel brach aus.

In diesem Augenblick kam der König von der Freitreppe seines Palastes, ging geradewegs auf den Flickschuster zu, gab sich zu erkennen, umarmte ihn und sagte: „Von heute an sollst du mein Ratgeber sein!".

(Basierend auf *„The Shah and the Peddler"* (1917) des armenischen Autors Hovhannes Tumanyan.)

Damit Sie und Ihr Team über eine innovative Haltung und deren Bedeutung reflektieren, haben wir einige helfende Fragen zusammengetragen. Nehmen Sie sich für jede Frage einige Minuten des Denkens und der Diskussion.

- Welche Elemente der Geschichte stehen mit einer innovativen Haltung im Zusammenhang?
- Wie lässt sich die Haltung des Flickschusters beschreiben?
- Was bedeutet diese Denkhaltung für Ihre Organisation?
- Wie sieht Ihre eigene Haltung im Vergleich zum Flickschuster aus?
- Was könnten Sie tun, um sich Stück für Stück der Haltung des Flickschusters zu nähern?

Mit zehn Suchwegen die ganze Vielfalt in diesem Buch entdecken

Um schnell und treffend die Methoden zu finden, die Ihnen bei Ihrer Herausforderung helfen können, haben wir alle Methoden kategorisiert und über praxisnahe Suchwege zugänglich gemacht. Auch unser Leitindex und die Methodentypen helfen bei der Methodenauswahl. Im weiteren Verlauf lernen Sie unsere Suchwege sowie die wichtigen Design-Thinking- bzw. Innovationsphasen und die Methodentypen kennen.

Dieses Handbuch stellt Ihnen insgesamt zehn verschiedene Suchwege zur Verfügung, damit Sie schnell die Methode aus den über 500 in diesem Buch finden. Davon sind drei Suchwege direkt hier im Buch verfügbar (fett gedruckt in der folgenden Übersicht). Weitere sieben Suchwege stehen Ihnen kostenlos unter www.handbuch-innovation.de zur Verfügung. Den Zugangscode und die genaue Erklärung dazu finden Sie auf **Seite 64** in diesem Buch.

Suchweg 1 Alle Methoden **alphabetisch** sortiert mit Design-Thinking-Phasen und Leitindex. (Buch)

Suchweg 2 Alle Methoden übersichtlich nach **Design-Thinking-Phasen** gruppiert. (Online)

Suchweg 3 Alle Methoden nach **Toolclustern** gruppiert. (Online)

Suchweg 4 Alle Methoden nach ihrer **Einsatzcharakteristik** gruppiert. (Online)

Suchweg 5 Alle Methoden nach ihrem benötigten **Input** gruppiert. (Online)

Suchweg 6 Alle Methoden nach ihrem erzeugten **Output** gruppiert. (Online)

Suchweg 7 Alle Methoden nach ihren **Hinderniseffekten** gruppiert. (Buch & Online)

Suchweg 8 Alle Methoden nach ihren **Extravorteilen** gruppiert. (Buch & Online)

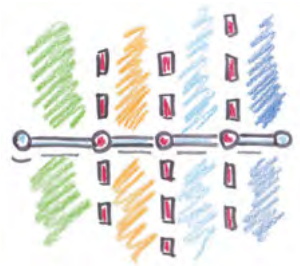
Suchweg 9 Alle Methoden nach ihrer **Innovationswirksamkeit** gruppiert. (Online)

Suchweg 10 Alle Methoden nach **Methodentypen** gruppiert. (Online)

Der Leitindex

Jede Methode in diesem Buch ist durch eine Zahl in den oberen Seitenecken dieses Handbuches eindeutig zu identifizieren. Alle zehn Suchwege, ob im Buch oder unter www.handbuch-innovation.de nutzen dieses Leitindex, um auf die zugeordneten Methoden zu verweisen.

Die Design-Thinking-Phasen bzw. Innovationsphasen



Die Design-Thinking- bzw. Innovationsphasen stellen die typischen und bekannten einzelnen Arbeitspakete von Innovationsprojekten bzw. -initiativen dar. Diese Innovationsphasen finden Sie, in verschieden ausgeprägten Granularitäten, in fast allen führenden Makromethoden, wie Design Thinking, Creative Problemsolving oder auch Lean Startup, wieder.

Wir haben die Innovationsphasen in diesem Buch so gewählt und definiert, dass diese möglichst kompatibel sind zu allen anderen Definitionen von Innovationsphasen.

Kurzübersicht der referenzierten Design-Thinking-Phasen

- P1 Verstehen — Innovationssuchfelder identifizieren, Problemfindung
- P2 Analysieren — von Problemen, dem Umfeld, von Menschen, von Produkten etc.
- P3 Beobachten — von Menschen, dem Umfeld, der Produktbenutzung etc.
- P4 Synthetisieren — Leitfragen herstellen, Standpunkt ableiten, Fazit ziehen etc.
- P5 Ideenfindung — Ideengenerierung, Kreativphase, Inkubation etc.
- P6 Ideenanreicherung — Ideenausarbeitung, Ideenkombination, Ideenintegration etc.
- P7 Ideenbewertung — Ideenbewertung, Filtern von Ideen, Entscheiden über Ideen etc.
- P8 Prototyping — Testen einer Idee, eines Produktes, Services direkt am Nutzer und Anwender
- P9 Für Ideen kämpfen — Ideen präsentieren, Building Commitments, Ideen finanzieren etc.
- P10 Umsetzung — Implementation der Idee, Ausführung der Idee

P1 Verstehen

Innovationssuchfelder identifizieren, Problemfindung, attraktive Probleme entdecken, Entwicklungen und Trends verstehen

Die Herausforderung verstehen. Beim Arbeitspaket des Verstehens machen wir uns auf den Weg, um attraktive Innovationssuchfelder und Herausforderungen mit großem Potenzial zu entdecken. Besonders Start-up-Teams, die noch nicht festgelegt sind, oder Organisationen mit weit entwickelten Innovationskulturen, die sich jede Form von Wertschöpfung vorstellen können, betreiben ein intensives grundlegendes Verstehen. **Es geht darum, Innovationssuchfelder zu identifizieren, in denen wir die Chance haben, Probleme unserer Kunden zu lösen, die diese noch gar nicht erkannt haben.** Das Arbeiten mit Mega-, Makro- und Mikrotrends sowie die Zukunftsforschung spielen beim Verstehen ebenfalls eine große Rolle.

P2 Analyse

Von Problemen, vom Umfeld, von Menschen, von Produkten, von Services, von Prozessen

In der Phase der Analyse geht es darum, das anstehende Problem sowie die Herausforderungen der involvierten Menschen richtig zu verstehen, Produkte und Services zu analysieren. **Im Kern geht es darum, zu sehen, ob sich in dem gegebenen Problem noch ein tieferliegendes oder dahinterliegendes Problem verbirgt, das es eigentlich zu lösen gilt.** Insbesondere in einem komplexen Geschäftsumfeld führt nur eine gute Analyse auch zu guten Ideen und Lösungen.

P3 Beobachten

Von Menschen, vom Umfeld, der Produktbenutzung, der Servicenutzung, der Prozessnutzung

Nach dem Verstehen und Analysieren überprüfen wir mit dem Beobachten, wie die reale Welt um unseren Kunden herum wirklich ist. Die Phase des Beobachtens lässt uns physisch zu den Menschen und Orten gehen, die für unsere Herausforderung eine Relevanz haben. **Hier gleichen wir unser eigenes Wissen mit der Realität der Außenwelt ab und versuchen durch gezieltes Beobachten, weitere wichtige Erkenntnisse zu gewinnen** oder auch Annahmen aus vorherigen Arbeitspaketen als falsch zu entlarven.

P4 Synthetisieren

Leitfragen herstellen, Standpunkt ableiten, Fazit ziehen

In dieser Phase ziehen wir unser Fazit aus den Phasen des Verstehens, Analysierens und Beobachtens. **Wir definieren unseren Standpunkt und leiten nun die Leitfragen für die Phase der Ideenfindung ab.** Beim Synthetisieren wird also die so wichtige Flughöhe für die Ideenfindung bestimmt. Hier richten wir uns aus und beziehen unseren Standpunkt für die Ideenfindung. Diese Arbeitsphase hat es, besonders bei komplexen Aufgabenstellungen, intellektuell in sich. Ohne unterstützende Werkzeuge werden hier Teams häufig überfordert oder zielen in die falsche Richtung, die die wertvolle Arbeit des Verstehens und Analysierens zunichtemachen.

P5 Ideenfindung

Ideengenerierung, Kreativphase, Inkubation, Generieren von Vorideen, Denken in Möglichkeiten und nicht in Lösungen

In dieser Phase werden die ersten Ideen und Möglichkeiten generiert und durchdacht. Hier haben alle Kreativitätstechniken ihren Platz. Multidisziplinäre Teams in inspirierenden Arbeitsumgebungen und iterative Makromethoden unterstützen die Ideenfindung. Typischerweise wird hier nicht in Lösungen gedacht, sondern in neuen Chancen und neuen Möglichkeiten. **Es geht darum, erste** Lösungsansätze und **Vorideen zu generieren, von denen einige später weiter angereichert werden**.

P6 Ideenanreicherung

Ideen, Lösungen, Angebote detaillierter ausarbeiten, Ideen kombinieren, Ideen integrieren

In unserer komplexen Welt sind erfolgreiche Innovationen meistens größere „Ideenklumpen“, die aus sehr vielen Einzelideen bestehen. **Bei der Ideenanreicherung geht es darum, erste Vorideen kreativ weiterzuentwickeln und detaillierter auszuarbeiten.** Nur Teams und Organisationen, die in der Ideenanreicherung genauso gut sind wie in der Ideenfindung, feiern Innovationserfolge.

P7 Ideenauswahl

Ideenbewertung, Filtern von Ideen, Entscheiden über Ideen

Wenn Innovationserfolge ausbleiben, muss dies nicht zwangsläufig an fehlender Kreativität und mangelndem Ideenreichtum liegen. In vielen Fällen funktioniert die Ideenauswahl nicht effizient. Auch erleben wir häufig endlos lange und ermüdende Ideenauswahlprozesse. Viel zu viele Teams diskutieren viel zu früh über die Umsetzung viel zu unreifer Ideen. **Deshalb sind hilfreiche Tools zur Ideenbewertung und -filterung so wichtig.** Visuelle Bewertungstools leisten hier großartige Hilfe und machen wichtige Entscheidungen in kurzer Zeit möglich. Besonders große Organisationen mit tradierten und eher konservativen Unternehmenskulturen profitieren hiervon.

P8 Early Prototyping

Testen der Ideen, Test direkt am Nutzer bzw. Kunden mit frühen Prototypen

Besonders durch den Erfolg der Makromethoden „Design Thinking“ und „Lean Startup“ ist das frühe Prototyping und Testen von Ideen in den Fokus der Innovationsarbeit gerückt. **Hier werden wertvolle Erkenntnisse frühzeitig geammelt. Early Prototyping** lässt uns Fehler früh und damit kostengünstig machen. „Scheitere früh, scheitere oft und lerne schnell!“, das sind wichtige und auch betriebswirtschaftliche Prinzipien des Innovierens. Dabei sind frühe Prototypen wirklich als „früh“ zu verstehen – oft sind es nur Skizzen oder aus Papier oder anderen Utensilien gebastelte Objekte bzw. Szenarien, mit denen man die Anwender konfrontiert.

P9 Für Ideen kämpfen

Ideen präsentieren, Kollegen begeistern, Building Commitments, Generate Fundings, Entscheider überzeugen, kritische Massen erzeugen, Lobbyarbeit

Nur Ideen für die auch mit den richtigen Mitteln gekämpft wurde erleben in großen Organisationen auch Ihre Umsetzung – und ganz besonders dann, wenn bei den Ideen Radikalität oder gar Disruption mit im Spiel sind. Die wirklich guten Ideen rufen immer die Bewahrer auf den Plan

und aktivieren zuverlässig das Immunsystem der Organisation. So hat es schon Gunther Dueck in seinem Buch „Das Neue und seine Feinde“ anschaulich beschrieben. Darüber hinaus gibt es viele sehr introvertierte hochkreative „Daniel Düsentriebs“, die beim Kampf für ihre Ideen unterstützt werden sollten, sonst erblicken deren Ideen niemals das Licht der Welt.

P10 Umsetzen

Implementation, Ausführung der Idee

Die Phase der Umsetzung ist die beste im Leben einer Idee. Hier starten die Implementation und das Projektmanagement, um die Idee Realität werden zu lassen. Mit dieser Phase verlassen wir auch ein wenig den Fokus dieses Buches. Für die Umsetzung und das Managen von Projekten und das Etablieren von Veränderungen gibt es Hunderte von weiteren Publikationen und Methoden. Deshalb sollen hier nun Methoden erwähnt werden, die in der breiten Masse sehr häufig zum Einsatz kommen, um das Innovationsphasenmodell abzurunden.

Methodentypen

Innerhalb unserer Suchwege kommen Sie ebenfalls mit verschiedenen Methodentypen in Berührung. Die nachfolgende Kurzübersicht zeigt Ihnen, welche Methodentypen in unserem Handbuch vorkommen und wie sie definiert sind.

Kurzübersicht der verschiedenen Methodentypen

- Aktivierung — Aktivierungsmethoden aktivieren und dynamisieren ein Team.
- Feedback — Methoden, die helfen, Feedback abzufragen und zu reflektieren.
- Kreativität — Kreativitätstechniken unterstützen die Ideenfindung und Ideenanreicherung.
- Makro — Makromethoden bestehen aus mehreren größeren Phasen oder Arbeitspaketen.
- Mikro — Mikromethoden werden separat oder in den Phasen der Makromethoden genutzt.
- Reflexion — Methoden, die bei Reflektionen helfen.
- Strategie — Methoden, die helfen, Strategien zu entwickeln oder zu bearbeiten.
- Öffnung — Methoden, die Menschen für Themen und Situationen öffnen.
- Tool — Werkzeuge, Prinzipien, Arbeitsblätter, Teamspiele etc.

Suchweg 1: Alphabetisch sortierte Methoden mit Design-Thinking-Phasen-Referenz

Dieser Suchweg zeigt Ihnen alle Methoden dieses Handbuches in alphabetischer Reihenfolge. Zusätzlich erkennen Sie den **Methodentyp** und die **Design-Thinking-Phasen,** in denen die Methoden typischerweise eingesetzt werden. In der letzten Spalte der Übersicht finden Sie den **Leitindex** der Methode, um diese schnell im Handbuch zu lokalisieren.

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
10-Minuten-Zeitsprung	Reflexion, Mikro	X		X								1
2x2 Matrix	Reflexion, Mikro	X						X				2
3-12-3 Brainstorming	Mikro, Kreativität					X						3
3-2-1 Methode	Aktivierung, Mikro, Öffnung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4
360 Grad Innovation	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5
5 Why Methode – Die 5 Warums	Aktivierung, Mikro, Reflexion	X	X	X	X							6
5-Meter-Blick	Reflexion, Mikro	X	X	X								7
6-3-5 Methode	Mikro, Kreativität					X	X					8
6-Hüte Methode	Mikro, Kreativität		X		X	X		X				9
6-W Methode	Mikro	X	X									10
9 Levels Value System	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
A Kick In The Seat Of The Pants	Makro, Kreativität			X		X		X		X		12
A Whack On The Side Of The Head	Kreativität, Tool					X	X	X		X		13
AAR-Rückblick	Mikro, Feedback		X									14
ABC-Analyse	Mikro							X				15
ABC-Methode	Mikro, Kreativität		X			X						16
AEIOU Technik	Reflexion, Mikro	X	X	X	X							17
AIDA-Formel	Strategie, Mikro							X		X		18
ALM	Mikro, Kreativität				X	X	X					19
ALPEN Methode	Reflexion, Mikro										X	20
AMA	Mikro, Kreativität		X			X		X				21
ARIZ	Mikro, Kreativität					X						22
Action Painting	Öffnung, Kreativität											23

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Advocatus Diaboli	Mikro							X				24
Aktionsbasiertes Lernen	Mikro	X				X						25
Allmacht	Aktivierung, Kreativität					X	X					26
Analogietechnik	Mikro, Kreativität					X						27
Analytischer Hierarchieprozess	Mikro							X				28
And-also-Methode	Aktivierung, Kreativität, Mikro					X	X					29
Anonyme Abstimmung	Feedback, Mikro, Reflexion							X				30
Anonymes Brainstorming	Kreativität, Mikro, Öffnung					X	X					31
Anti-Change-Checkup	Mikro, Reflexion, These		X	X								32
Antizipierende Fehlererkennung	Mikro							X				33
Appreciative Inquiry	Reflexion, Makro		X									34
Assembly	Öffnung, Aktivierung											35
Asymmetric Clustering Matrix	Mikro		X		X							36
Atomisieren	Mikro		X									37
Attribute-Listing	Mikro, Kreativität					X						38
Aufgabenkarten	Aktivierung, Kreativität, Mikro, Öffnung	X	X			X						39
Ausfallschritt-Technik	Mikro, Kreativität					X						40
Axiomatic Design	Mikro, Kreativität	X				X	X					41
BAF	Mikro	X	X									42
BAR-Brainstorming 2.0	Kreativität, Makro, Mikro					X						43
BBB-Methode	Mikro, Kreativität					X						44
Back-Of-The-Napkin-Modell	Aktivierung, Kreativität, Mikro, Reflexion				X	X						45
Balanced Scorecard	Strategie	X	X									46
Basar der Ideen	Strategie							X	X	X		47
Bau eine Welt	Mikro, Kreativität	X	X			X						48
Beerdigung	Feedback, Mikro, Reflexion							X				49
Benchmarking	Mikro		X	X								50
Best failed idea – Award	Reflexion, Mikro											51
Betriebliches Vorschlagswesen	Strategie, Makro	X		X		X						52
Beweisführung	Mikro, Kreativität					X						53
Bewerten-Diskutieren-Bewerten	Mikro							X				54

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Bewertungsmatrix	Reflexion, Mikro						X	X				55
Bild-Text-Potenzierung	Mikro, Kreativität					X	X					56
Bilder statt Worte	Mikro, Kreativität	X				X						57
Bilderstorming	Mikro, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	58
Bingo	Öffnung, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	59
Bionik	Kreativität, Makro, Strategie					X						60
Bisoziation	Mikro, Kreativität					X	X					61
Blue Ocean Strategy	Strategie, Makro	X	X	X	X	X						62
Blue Roses	Kreativität, Mikro, Reflexion					X						63
Bodystorming	Mikro, Kreativität	X	X	X	X	X			X			64
Boundary Shifting	Mikro, Kreativität			X					X			65
BrainCharting	Mikro, Kreativität	X	X		X	X						66
BrainRace	Mikro, Kreativität					X						67
BrainShaping	Aktivierung, Kreativität, Mikro, Öffnung					X						68
BrainStation	Mikro, Kreativität					X						69
Brainfloating	Kreativität, , Öffnung					X	X					70
Brainstorming	Mikro, Kreativität					X						71
Brainwalking	Mikro, Kreativität					X						72
Brainwriting	Mikro, Kreativität					X		X				73
Brainwriting Pool	Mikro, Kreativität					X	X					74
Brand Innovation Checkup	Strategie, Mikro			X								75
Brutethink	Mikro, Kreativität					X						76
Buchtausch-Club	Mikro	X										77
Bull´s Eye Bewertung	Mikro							X				78
Buridans Esel	Mikro							X				79
Business Model Canvas	Mikro, Reflexion, Strategie		X	X	X				X	X		80
Business Wargaming	Makro, Strategie, Tool	X	X		X			X	X			81
Buzz Report	Mikro	X	X	X								82
CATWOE	Mikro	X	X	X								83
COCD-Box	Mikro, Feedback							X				84
Café to Go	Mikro, Kreativität		X			X		X				85
Case Based Reasoning	Mikro		X			X						86

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Chancen-Risiken-Analyse	Mikro		X									87
Change-Modell	These	X										88
Channel Innovation Checkup	Strategie, Mikro		X	X								89
Checklistentechnik	Mikro, Feedback							X				90
Cherry Split	Mikro, Kreativität					X						91
Chilling Out	Mikro, Reflexion, Tool	X				X						92
Circle Of Opportunity	Mikro, Kreativität				X	X						93
Clever Trevor	Kreativität, Mikro, Reflexion					X						94
Cluster-Methode	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	95
Clusteranalyse	Mikro		X									96
Collaborative Sketching	Mikro, Kreativität					X	X					97
Communities of Practice	Strategie, Makro	X	X	X					X		X	98
Competencies Plan	Mikro										X	99
Competitive Product Survey	Mikro	X		X								100
Competitors-Complementors Map	Strategie, Mikro	X	X		X							101
Concept Evaluation	Mikro							X			X	102
Concept Grouping Matrix	Mikro						X					103
Concept-Generating Matrix	Mikro, Kreativität					X						104
Concept-Linking Map	Mikro					X	X					105
Confluence Dynagram	Mikro	X		X	X				X			106
Conjoint Analyse	Mikro	X	X						X			107
Consumer Clinic	Reflexion, Mikro		X	X	X							108
Contextual Research Plan	Mikro	X	X	X								109
Convergence Map	Mikro	X	X	X	X							110
Creative Casting	Mikro, Kreativität	X				X	X					111
Creative Challenge	Mikro, Kreativität		X			X	X					112
Creative Collaboration Technique	Mikro, Kreativität					X	X					113
Creative Collages	Aktivierung, Kreativität, Mikro					X						114
Creative Problem Solving	Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	115
Creative Whack Pack	Aktivierung, Tool					X	X	X		X		116
Critical Reading Checklist	Mikro, Feedback							X		X	X	117
Cross Industry Prinzip		X				X						118
Cross-Impact-Methode	Strategie, Mikro	X	X									119
Crowd Sourcing	Tool					X	X	X				120

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Customer Engagement Checkup	Strategie, Mikro		X	X								121
DNA-Analyse-Methode	Strategie, Reflexion	X	X									122
DRIVE	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	123
Da Vinci's Technique	Mikro, Kreativität					X						124
Dali's Technique	Mikro, Kreativität					X						125
Das 7-Ps-Framework	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	126
Das Antiproblem	Mikro, Kreativität	X				X						127
Das Gitter-Prinzip	Strategie, Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	128
Das Kräftedreieck der Innovationsfähigkeit	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	129
Das Team-Band	Öffnung, Tool											130
Das Verkaufsgespräch	Mikro		X					X				131
Das-Pinocchio-Produkt	Kreativität		X			X						132
Datenfile-Technik	Mikro, Kreativität					X	X					133
Debriefing	Mikro, Feedback											134
Delphi-Methode	Mikro	X	X			X						135
Der „Specificator"	Mikro				X	X	X					136
Der 100-Euro-Test	Mikro							X				137
Der imaginäre Freund	Mikro							X				138
Der springende Punkt	Mikro	X	X	X	X							139
Der tote Winkel	Reflexion, Mikro	X	X									140
Design Innovation Process	Makro	X	X	X	X	X	X	X	X		X	141
Design Thinking	Makro, Kreativität	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	142
Design Thinking CheckUp	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X		X	143
Destruktiv-konstruktives Brainstorming	Mikro, Kreativität		X			X						144
Didaktisches Brainstorming	Mikro, Kreativität					X	X					145
Die „1.000 EUR in 24 Stunden" Challenge	Aktivierung, Mikro, Reflexion	X	X	X	X	X	X	X	X		X	146
Die Ambidextrous Organization		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	147
Die Augen des Experten	Mikro, Kreativität					X						148
Die Pinguin-Geschichte	Aktivierung, Reflexion, Öffnung		X									149
Die Suche nach dem Schlüssel	Öffnung, Zitat	X	X	X	X							150
Dilemmagramm	Mikro							X				151
Discussion 66	Mikro, Kreativität					X						152

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Disruptability	Strategie, Mikro	X						X				153
Doppelkopf	Mikro, Kreativität					X	X					154
Dot-mocrazy	Mikro							X				155
Dreamscape	Mikro, Kreativität					X	X					156
Dreh´s um!	Mikro					X	X					157
Drei Gute – Drei Schlechte	Mikro, Feedback							X				158
Dreiklang	Öffnung, Kreativität					X	X					159
Durchblick	Mikro							X				160
EBS – „Erforsche beide Seiten“	Mikro							X				161
ERAF Systems Diagram	Mikro	X	X		X							162
EUI – „Einigkeit, Uneinigkeit, Irrelevanz“	Reflexion, Mikro							X				163
Edison-Prinzip	Strategie, Makro	X	X		X	X	X		X		X	164
Effectuation	Strategie, Makro	X										165
Ein Kind wills wissen	Mikro	X	X	X	X		X					166
Einfacher Fokus	Mikro, Kreativität					X	X					167
Einfachster Ausweg	Mikro							X				168
Elementare Umformungen	Mikro, Kreativität					X						169
Elevator Pitch	Mikro									X		170
Empathy Map	Reflexion, Mikro	X	X	X								171
Entities Position Map	Mikro				X							172
Entscheidungs-Modell (nach Krogerus u. Tschäppeler)	Mikro							X				173
Entscheidungsbaum	Mikro							X				174
Entscheidungstorte	Mikro, Feedback							X				175
Entwirf die Schachtel	Mikro, Kreativität						X		X			176
Eras Map	Mikro		X	X	X							177
Erfolgspfade	Mikro, Kreativität					X						178
Erfolgszonen	Mikro	X										179
Escape Training	Aktivierung		X			X						180
Ethos, Pathos, Logos	Reflexion, Mikro						X					181
Experience Simulation	Mikro	X	X	X								182
Extreme User Interview	Mikro	X	X			X			X			183
F&K – Folgen und Konsequenzen	Öffnung, Mikro	X	X									184
FRIES	Makro	X	X	X	X	X	X	X	X		X	185
Factfinding	Mikro		X									186

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Fake Verkauf	Mikro		X	X				X	X			187
False Faces – Masken	Mikro, Kreativität					X						188
Fast Finish	Mikro, Kreativität										X	189
Feedback Capture Grid	Feedback, Mikro, Reflexion						X	X				190
Field Notes	Mikro	X	X	X	X							191
Five Human Factors	Mikro			X								192
FlowBoard	Makro, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	193
FlowTeam-Methode	Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	194
Fluchtmethode	Mikro, Kreativität					X	X					195
Force-Fit-Spiel	Mikro, Kreativität					X	X					196
Forced-Relationship	Mikro, Kreativität					X	X					197
Foresight Scenario	Kreativität, Mikro, Strategie				X	X	X					198
Formbildung	Mikro, Kreativität					X	X					199
Framework-Visualisierung	Mikro				X							200
Framing und Re-Framing	Reflexion, Kreativität	X	X	X	X							201
From ... To Exploration	Mikro	X			X	X						202
Function Structure	Mikro, Kreativität					X	X					203
Funktionen- oder Wertanalyse	Makro		X			X	X	X				204
Future Fruit	Strategie, Mikro	X				X						205
Future Quickies	Öffnung, Mikro	X	X									206
Fünf-Finger-Check	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	207
Fünf-Kräfte-Modell nach Porter	Strategie, Mikro	X										208
Fünf-Minuten-Denken	Kreativität					X						209
Galeriemethode	Mikro, Kreativität					X	X					210
Gamification	Aktivierung, Strategie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	211
Geben-und-Nehmen-Tabelle	Reflexion, Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	212
Gehirnintegrationsübung	Öffnung, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	213
Geschäftsmodell Stresstest	Mikro	X										214
Gestaltimpulse	Kreativität, Mikro, Öffnung					X						215
Goldfischglas	Reflexion, Mikro	X										216
Graphic Recording	Mikro	X	X		X	X						217
Guessmap	Strategie, Mikro	X			X							218
HIT Matrix	Mikro, Kreativität					X	X					219

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Hall Of Fame	Mikro, Kreativität					X						220
Herz, Hand, Kopf	Mikro		X				X	X				221
Hit-Liste	Mikro		X			X						222
Hype-Cycle Checkup	Mikro, Reflexion, Strategie	X	X	X	X							223
Hypothesenmatrix	Mikro		X		X							224
Ich mag, ich wünschte, wie wäre es, wenn ...	Feedback, Mikro, Reflexion				X		X					225
Idea Grid – Ideen-Raster – Ideen-Koordinatennetz	Mikro, Kreativität	X		X		X						226
Ideallösung	Mikro, Kreativität							X				227
Idealog-Prozess	Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	228
Ideatoons – Idea Icons	Reflexion, Mikro					X						229
Ideen und Mindset Propaganda-Center	Strategie, Mikro									X		230
Ideen-Quartett	Mikro, Kreativität					X	X	X				231
Ideen-Sofort-Hilfe	Makro, Kreativität					X						232
Ideen-Tennis	Mikro, Kreativität					X	X					233
IdeenSedCard	Tool						X	X	X			234
Ideenblaupause	Mikro					X	X					235
Ideencluster	Mikro						X					236
Ideenkultur												237
Ideenmarathon	Mikro, Kreativität					X						238
Ideensteckbrief	Tool							X				239
Ideenwettbewerb	Mikro					X						240
Identifikationsmethode	Mikro, Kreativität					X	X					241
Image Sorting	Mikro	X		X			X	X				242
Imageination	Mikro, Kreativität					X						243
Imaginäres Brainstorming	Mikro, Kreativität					X						244
In Bewegung kommen	Mikro, Aktivierung	X	X									245
Industry Diagnostics	Mikro			X	X							246
Initial Opportunity Map	Strategie, Mikro	X										247
Innovation Evolution Map	Strategie, Mikro	X	X									248
Innovation Landscape	Strategie, Mikro	X	X									249
Innovation Matrix	Mikro							X				250
Innovation Performance Radar	Reflexion, Strategie, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	251
Innovation Sourcebook	Mikro	X										252

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Innovationdigging	Mikro, Kreativität	X				X	X					253
Innovationsboutiquen	Strategie,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	254
Innovationscoaching – Coaching	Strategie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	255
Innovationskultur – Checkup	Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	256
Innovationsmodell „Inkrementell vs. disruptiv“												257
Inspiration from the Future	Öffnung, Aktivierung			X		X						258
Intent Statement	Mikro				X							259
Interest Groups Discussion	Mikro			X								260
Intrinsische Motivation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	261
Ishikawa Diagramm	Mikro		X									262
Job Scoping	Mikro, Kreativität				X	X						263
John Whitmore CheckUp	Mikro	X										264
KEBA	Mikro		X									265
KJ Methode	Mikro	X	X		X							266
Kamera Studie	Mikro	X		X	X							267
Kano-Modell	Mikro		X	X								268
Karten-Technik	Mikro		X			X		X				269
Katalog-Methode	Mikro, Kreativität					X	X					270
Key Facts	Mikro	X	X									271
Keyword Bibliometrics	Mikro	X	X									272
Klickpfad	Aktivierung, Mikro, Öffnung	X	X	X								273
Knalleffekt	Aktivierung, Mikro, Öffnung	X	X			X						274
Knick-Monster-Technik	Aktivierung, Kreativität, Mikro					X	X		X			275
Knopf-Brainwriting	Mikro, Kreativität					X						276
Kollektives Notizbuch	Mikro, Kreativität					X	X					277
KommuniKARTio	Reflexion, Tool			X			X			X		278
Kompetenz Jahrmarkt	Tool											279
Komponenten-Analyse	Mikro		X									280
Kondratieff-Cycle-Checkup	Mikro, Reflexion, These	X		X				X				281
Kontextplan	Reflexion, Mikro		X									282
Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	Strategie, Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	283
Konzeptextraktion	Mikro, Kreativität					X	X					284

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Konzeptfächer	Mikro, Kreativität	X				X						285
Kopfstandtechnik	Mikro, Kreativität					X						286
Kraftfeldanalyse	Strategie, Mikro				X							287
Kreativblock	Mikro, Kreativität					X	X					288
Kreativitätsschieber	Mikro, Kreativität					X						289
Kreativprozess nach Graham Wallas	Makro		X			X	X	X				290
Kreativroulette	Mikro, Kreativität					X						291
Kreativteam – Checkup	Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	292
Kreuzworträtsel Technik	Mikro, Kreativität					X						293
KulturRalley	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	294
Kunde, Mitarbeiter, Aktionär	Mikro	X	X									295
Kundennutzen-Matrix	Mikro	X	X	X								296
LEGO Serious Play	Kreativität, Strategie, Tool		X					X	X	X		297
Lagerfeuer	Aktivierung, Mikro, Öffnung									X		298
Langzeitprognose	Mikro, Kreativität	X				X						299
Lateral Map	Kreativität, Tool					X						300
Laterales Denken – Querdenken	Kreativität,					X						301
Lautmalerei	Kreativität					X	X					302
LavaLamping	Mikro							X				303
Lead-User-Methode	Mikro	X		X		X			X			304
Lean Startup	Strategie, Makro		X	X	X	X		X	X	X		305
Leitfragensynthese	Reflexion, Mikro	X	X		X							306
Letter to grandma	Mikro									X		307
Lexikon-Methode	Mikro, Kreativität					X	X					308
Lightless Creativity	Mikro, Tool					X						309
Lobkärtchen	Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	310
Los-Methode	Mikro, Kreativität					X	X					311
Lotus Blossom	Mikro, Kreativität					X	X					312
Low-Tech Social Network	Aktivierung, Mikro, Öffnung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	313
MSI – Multisensorische Ideen-entwicklung	Kreativität					X	X					314
Machen, Neumachen & Rückgängig-machen	Mikro, Kreativität		X			X						315
Magic Nails	Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	316

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Mal das Problem	Aktivierung, Mikro, Öffnung		X									317
Manual Thinking	Tool	X	X			X	X					318
Marktplatz	Strategie, Mikro							X		X		319
Maßnahmenplan	Mikro										X	320
Meilensteinplan	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	321
Meinungs-Blitzlicht	Mikro, Feedback							X				322
Meinungsspektrum	Öffnung, Aktivierung		X									323
Meta-Plan	Mikro					X						324
Methusalem Checkup	Tool		X	X	X	X			X			325
Mind Pumping	Makro		X	X		X						326
Mindmapping	Mikro, Kreativität	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	327
Mission Impossible	Kreativität, Mikro, Öffnung					X						328
Mitarbeiterfragen	Feedback, Mikro, Reflexion		X					X				329
Mitbringstunde – Show and Tell	Aktivierung, Kreativität, Mikro, Öffnung					X						330
Momentum-Matrix	Reflexion, Mikro										X	331
Moodboard	Mikro	X		X		X			X			332
Morphologische Matrix	Mikro, Kreativität					X	X					333
Morphologischer Kasten	Mikro, Kreativität					X	X					334
Motorboot	Reflexion, Mikro							X		X	X	335
Multiple Perspektiven	Kreativität, Mikro, Öffnung					X	X					336
Multitasking-Dilemma	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	337
Murder Board	Mikro, Feedback							X		X		338
NABC Pitch	Mikro, Feedback								X	X		339
Negativkonferenz	Mikro, Kreativität					X	X					340
NetScouting	Mikro	X	X	X								341
Network Innovator Checkup	Strategie, Mikro		X	X								342
Netz der Abstraktion	Mikro				X							343
Nine Windows	Mikro							X				344
Not Kansas	Mikro, Kreativität					X						345
OMIPC	Mikro		X									346
Objekt-Brainstorming	Aktivierung, Kreativität, Mikro					X						347

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Objektivitäts – Checkup	Reflexion, Tool	X	X		X							348
Offering-Activity-Culture Map	Mikro	X	X		X							349
Open Hardware	Mikro						X		X			350
Open Innovation	Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	351
Open Space	Mikro					X						352
Opportunity Response Modell	Strategie, Mikro				X							353
Opus Methode	Feedback, Mikro, Reflexion							X				354
Osborn Checkliste	Mikro, Kreativität					X	X					355
PESTEL	Strategie, Makro				X							356
PMI	Feedback, Mikro, Reflexion							X				357
POEMS	Mikro			X								358
PPCO	Mikro							X				359
Paired Comparison Analysis	Mikro							X				360
Paper Prototyping	Mikro						X		X			361
Paper Prototyping Templates	Tool								X			362
Pecha Kucha	Mikro, Aktivierung							X		X		363
Perspektive wechseln	Mikro			X					X			364
Perspektivendiagramm	Mikro	X	X									365
Phoenix-Checkliste	Mikro	X	X		X							366
Photoshop Prototypen	Mikro, Feedback						X	X	X			367
Pivoting	Strategie	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	368
Platform Plan	Strategie, Makro						X				X	369
Plus oder Delta	Feedback, Mikro, Reflexion							X				370
Point of view – Stakeholder-Analyse	Reflexion, Mikro		X		X							371
Poker Planing	Mikro, Feedback							X		X		372
Popular Media Scan	Mikro	X										373
Post-Up	Mikro, Kreativität	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	374
Postersession	Mikro, Kreativität						X	X		X		375
Power of Ten	Mikro, Kreativität		X	X	X	X	X					376
Pre-Mortem	Mikro		X				X					377
Prescriptive Value Web	Reflexion, Mikro							X		X	X	378
Pretotyping	Mikro								X			379
Prinzip der Disruptiven Innovation		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	380

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Pro & Contra	Mikro		X					X				381
Problem Tackler	Tool		X									382
Problemlösungsbaum	Mikro		X		X							383
Problemqualität	Reflexion, Mikro		X									384
Problemsicht nach dem Weitwinkel-prinzip	Kreativität					X	X					385
Process Innovation Checkup	Strategie, Mikro	X	X	X								386
Product Performance Checkup	Strategie, Mikro			X								387
Product System Innovation Checkup	Strategie, Mikro	X		X			X					388
Produkt-Markt-Matrix nach Ansoff	Strategie	X										389
Profit Model Checkup	Strategie, Mikro	X	X	X								390
Progressive Abstraktion	Mikro, Kreativität					X						391
Promotorenmodell	Strategie									X		392
Prototyping	Mikro						X		X			393
Provocation	Mikro, Kreativität					X						394
Präventiv-Obduktion	Mikro										X	395
Publication Research	Mikro		X	X								396
Pugh Matrix	Kreativität, Mikro, Reflexion							X				397
Quickcheck – „Pseudoinnovationen“	Reflexion,	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	398
Quickcheck – „Sind wir schon Prob-lemfinder?“	Reflexion, Mikro	X	X	X	X							399
Quickcheck – „Was macht uns kreativ?“	Reflexion, , Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	400
Quickcheck – „Was tun bei nutzlosen Ideen?“	Reflexion, , Tool					X	X					401
Quickcheck – „Was tun wenn uns nichts einfällt?“	Reflexion, , Tool					X	X					402
Random Stimulus	Mikro, Kreativität					X	X					403
Random-Input-Technik	Mikro, Kreativität					X						404
Rapid Product Development	Mikro								X			405
Rattlesnakes and Roses	Mikro, Kreativität					X						406
Redesteinchen	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	407
Reduce to the max	Reflexion,	X	X	X					X			408
Reframing-Matrix	Mikro	X	X									409
Reiz-Fühl-Technik	Mikro, Kreativität					X	X					410
Reizbildpakete von Benno van Aerssen	Tool					X						411
Reiz-Bild-Technik	Mikro, Kreativität					X						412

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Reiz-Wort-Bandit	Mikro, Kreativität					X						413
Reizworttechnik	Mikro, Kreativität					X						414
Relevanzbaumanalyse	Mikro		X		X							415
Research Participant Map	Mikro		X	X								416
Research Planning Survey – Planungs-Schnell-Umfrage	Mikro		X	X								417
Rhizom-Modell	Mikro, Tool	X	X		X							418
Rollenspiele	Mikro	X		X	X		X	X	X			419
SCAMPER	Mikro, Kreativität					X	X					420
SEPO Analyseraster	Mikro		X					X				421
SIL-Methode	Mikro, Kreativität					X	X					422
SIPOC Map	Strategie, Makro										X	423
SMART	Mikro		X									424
SMS-Methode	Mikro, Feedback							X				425
SQUID	Mikro	X	X		X		X					426
SWOT-Analyse	Strategie, Mikro	X	X		X							427
Sammelkarten	Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	428
Sand Tray	Aktivierung, Kreativität, Mikro					X						429
Scheiterhaufen	Mikro					X		X				430
Schwarmintelligenz-Modell	Tool,							X				431
Schöpferische Pause	Kreativität					X						432
Scoring-Modell	Mikro							X				433
Semantische Intuition	Mikro, Kreativität					X						434
Separation Principles	Mikro, Kreativität					X						435
Septine	Mikro					X						436
Sequentielle Morphologie	Mikro, Kreativität							X				437
Service Blueprinting	Mikro	X	X	X	X				X			438
Service Innovation Checkup	Strategie, Mikro		X	X								439
Shadowing	Mikro			X								440
Simulation	Mikro,		X		X	X			X			441
Simultanaktion	Mikro, Kreativität					X	X					442
Skalen-Technik	Mikro		X					X				443
Sketches and Scribbles	Mikro						X		X			444
Skizzenpost	Mikro, Aktivierung					X						445
Skizzenzeichnen	Mikro		X		X							446

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Skulptur-Technik	Aktivierung, Mikro, Reflexion	X	X	X								447
Slice and Dice	Mikro, Kreativität					X						448
Solo-Brainstorming	Kreativität					X						449
Solution Enactment	Mikro						X	X	X	X		450
Solution Roadmap	Mikro										X	451
Sorgen-Freuden-Schema	Mikro		X									452
Sounds Like Innovation	Makro, Kreativität	X				X		X		X		453
Spaghetti Tower	Reflexion, Aktivierung				X				X			454
Speed-Feedback	Mikro, Feedback							X		X		455
Spezifischer Fokus	Mikro	X	X	X		X						456
Spider Meeting	Mikro, Kreativität					X	X	X				457
St. Galler Business Model Navigator	Makro, Strategie, Tool	X			X							458
Stage-Gate®-Modell	Makro							X		X	X	459
Stakeholder-Matrix	Mikro									X		460
Startup-Job-Tausch	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	461
Startup-Skype-Radio	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	462
Stolperstein-Technik	Mikro, Feedback		X					X				463
Stone Soup	Mikro, Kreativität					X						464
Stop-Technik	Mikro, Kreativität					X						465
Story Cubes	Aktivierung, Kreativität, Tool					X	X					466
Storyboarding	Mikro, Kreativität		X		X							467
Stratale	Mikro, Kreativität					X						468
Strategy Roadmap	Strategie, Mikro										X	469
Stretch Goals	Mikro, Kreativität				X	X						470
Strichmännchen	Öffnung, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	471
Structure Innovation Checkup	Strategie, Mikro	X	X	X								472
Structured Abstraction	Mikro, Kreativität					X	X					473
Stummes Schreibgespräch	Feedback, Kreativität, Mikro		X			X		X				474
Subject Matter Experts Interview – Fachexperteninterview	Mikro	X	X	X	X							475
Suchfeldauflockerung	Mikro, Kreativität					X	X					476
Sweet Spot	Mikro, Kreativität		X		X	X						477
Synektik	Mikro, Kreativität					X						478

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Syntegration	Mikro, Kreativität	X	X	X	X	X	X					479
Systematic Inventive Thinking – SIT	Makro					X						480
Szenariotechnik	Strategie	X	X									481
TILMAG	Mikro, Kreativität					X						482
TOP 10 Methode	Mikro							X				483
TRIZ Methode	Makro, Kreativität					X						484
Talk Streaming	Mikro					X						485
Team In Takt	Kreativität, Mikro, Öffnung					X	X					486
Team Management System – TMS	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	487
Team-Thermometer	Mikro, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	488
Ten Types Of Innovation	Strategie, Makro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	489
The Book Of The Dead	Mikro, Kreativität					X						490
The Great Transpacific Airline And Storm Door Company	Mikro, Reflexion, Strategie	X			X							491
The Orange View	Mikro, Kreativität		X			X						492
The Shadow	Mikro, Kreativität	X			X	X						493
The Stravinsky Effect	Mikro, Kreativität					X		X				494
The Three B's	Mikro, Kreativität					X						495
The perfect prefix	Kreativität, Mikro, Tool					X	X					496
Tick-Tock	Mikro, Reflexion, Öffnung					X	X			X		497
Titelgeschichte	Mikro, Aktivierung	X										498
Tortengrafik-Tagesordnung	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	499
Tour de Idée	Makro, Kreativität	X			X	X	X					500
Trend Prediction	Strategie, Makro	X										501
Trendbook	Tool	X	X		X							502
Trends Expert Interview	Mikro	X										503
Trends Matrix	Mikro	X	X									504
Trendscouting	Strategie, Mikro	X	X	X								505
Trigger Technik	Mikro, Kreativität					X	X					506
Trittstein-Methode	Mikro, Kreativität					X						507
True And False	Mikro, Kreativität					X						508
Tug-Of-War („Tauziehen") – Kraftfeldanalyse	Mikro	X	X		X			X				509
Tuningfragen für Ideen	Tool					X	X					510
Umpolung	Mikro, Kreativität					X						511

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Unique Competing Space	Strategie, Mikro	X			X							512
Unmögliche Stäbe	Aktivierung, Reflexion, Tool		X		X	X						513
Unorthodox Bible Study	Mikro, Kreativität					X						514
Usability Testing	Mikro			X	X							515
User Research Plan	Mikro			X								516
Utensilienkoffer	Mikro, Kreativität		X			X						517
Value Proposition Canvas	Mikro	X	X	X	X	X						518
Verwendungszwecke	Kreativität, Mikro, Öffnung					X						519
Video Ethnography	Mikro			X								520
Vier-Phasen-Model	Makro		X			X	X		X			521
Visuelle Schnellbewertung	Mikro, Tool							X		X		522
Visuelle Synektik	Mikro, Kreativität					X						523
Visuelle Tagesordnung	Mikro, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	524
Walt Disney Methode	Mikro, Kreativität		X			X		X				525
Waltons-Prinzip	Makro					X				X	X	526
Wandspeicher	Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	527
Warm-Up Races	Aktivierung											528
Was ist gelb und essbar?	Aktivierung, Reflexion, Öffnung					X						529
Welcome to my World	Mikro, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	530
WerTut	Mikro	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	531
Wetterkarte	Mikro, Feedback							X				532
Wheelspin Checkup – Innovations-reibungsverluste	Reflexion, Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	533
WhiteBlock	Tool	X	X			X		X	X			534
Widerstands-Prinzip										X		535
Wie-Wie-Diagramm	Mikro									X	X	536
Wireframing	Mikro								X			537
Wolkentechnik	Mikro, Feedback							X				538
World Café	Mikro, Kreativität		X			X	X					539
Wörter austauschen	Mikro, Kreativität	X			X							540
Würfelmethode	Mikro							X				541
XXL Connection	Tool	X			X	X	X					542
Yes but – Yes and	Aktivierung, Reflexion, Öffnung, Tool					X	X			X		543

Methodenname	Methodentyp	P1 Verstehen	P2 Analysieren	P3 Beobachten	P4 Synthetisieren	P5 Ideenfindung	P6 Ideenanreicherung	P7 Ideenbewertung	P8 Prototyping	P9 Für Ideen kämpfen	P10 Umsetzen	Leitindex
Yogi-Berra-Prinzip	Mikro	X		X								544
You Are Not A Field Of Grass	Reflexion, Aktivierung											545
ZEK-Rahmen	Mikro					X						546
Zeig mir Deine Werte	Reflexion, Aktivierung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	547
Zeitstrahl	Aktivierung, Mikro, Reflexion	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	548
Zeitungsartikel aus der Zukunft	Aktivierung, Kreativität, Mikro, Öffnung	X	X		X							549
Zoom In	Mikro, Kreativität	X			X	X						550
Zufallstechnik	Mikro, Kreativität					X						551
Zukunftswerkstatt	Mikro, Kreativität	X	X	X		X						552
Zwangsanalogie	Mikro, Kreativität					X						553
iLounge	Tool	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	554
innovationCube	Aktivierung, Tool	X				X						555

Suchweg 7: Methoden nach Hinderniseffekten gruppiert

Es gibt viele Dinge, die als Hindernis in einem Workshop, einem Projekt oder bei der Generierung eines optimalen Ergebnisses im Wege stehen können. Dies können dysfunktionale Gruppendynamiken sein, Fehlinterpretationen, falsche Flughöhen oder, oder, oder.

Wir haben die häufigsten Hinderniseffekte über viele Jahre im Autorenteam gesammelt und dazu die Methoden referenziert, die solche Hindernisseffekte verhindern oder abmildern helfen. Schauen Sie zunächst, ob Sie in unserer Liste Hindernisseffekte finden, die in Ihrem Arbeitsumfeld häufiger vorkommen. Setzen Sie sich dann mit den referenzierten Methoden auseinander.

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Beugt Fehlinterpretationen vor	Methoden mit dieser Eigenschaft beugen Missinterpretationen von Ergebnissen und Situationen vor. Sie kennen die Situationen, in denen zehn verschiedene Menschen ein Ergebnis in zehn verschiedenen Arten interpretieren. Neben fatalen Fehlinterpretationen entstehen hier auch häufig endlose Diskussionen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 6, 41, 46, 81, 107, 110, 119, 135, 143, 165, 166, 171, 179, 182, 183, 191, 217, 242, 249, 266, 271, 281, 306, 318, 341, 348, 366, 475, 481, 491, 502, 509, 518, 544 P2 Analysieren: 6, 9, 14, 32, 37, 46, 50, 81, 96, 107, 110, 112, 119, 135, 143, 166, 171, 177, 182, 183, 187, 191, 217, 222, 224, 249, 266, 271, 280, 306, 317, 318, 323, 329, 341, 348, 366, 382, 383, 384, 396, 415, 421, 446, 475, 481, 502, 509, 513, 518, 525 P3 Beobachten: 6, 32, 50, 110, 143, 166, 171, 177, 182, 187, 191, 192, 242, 278, 281, 341, 396, 440, 475, 518, 520, 544 P4 Synthetisieren: 6, 9, 81, 110, 143, 166, 172, 177, 191, 217, 224, 259, 266, 287, 306, 348, 366, 383, 415, 446, 475, 491, 502, 509, 513, 518 P5 Ideenfindung: 9, 22, 41, 94, 112, 135, 143, 154, 157, 183, 217, 222, 288, 318, 484, 497, 513, 518, 525 P6 Ideenanreicherung: 41, 112, 143, 154, 157, 166, 190, 234, 242, 278, 288, 318, 367, 450, 497 P7 Ideenbewertung: 9, 15, 18, 28, 33, 54, 78, 81, 143, 151, 175, 187, 190, 234, 242, 250, 281, 329, 338, 354, 357, 367, 370, 421, 450, 509, 522, 525, 538 P8 Prototyping: 81, 107, 143, 183, 187, 234, 339, 362, 367, 379, 405, 450 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 278, 307, 338, 339, 450, 497, 522 P10 Umsetzung: 143 Wirksam in allen Innovationsphasen: 95, 115, 123, 207, 228, 256, 398, 489

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Beugt blinden Flecken vor	Blinde Flecken und Betriebsblindheit erzeugen oft große Reibungsverluste und Fehlinvestitionen. Diese Methoden helfen zuverlässig, den „blinden Flecken“ aus dem Weg zu gehen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 6, 7, 10, 17, 42, 46, 64, 81, 82, 83, 88, 98, 100, 101, 106, 107, 110, 111, 119, 122, 135, 139, 141, 142, 150, 162, 166, 171, 183, 191, 201, 202, 205, 214, 217, 218, 226, 247, 252, 266, 267, 271, 272, 281, 296, 304, 306, 318, 332, 341, 348, 349, 366, 373, 390, 408, 409, 418, 419, 427, 438, 458, 475, 479, 481, 491, 501, 502, 504, 512, 518, 540, 544, 549 P2 Analysieren: 6, 7, 9, 10, 14, 17, 36, 37, 42, 46, 50, 64, 81, 82, 83, 87, 96, 98, 101, 107, 108, 110, 112, 119, 121, 122, 131, 135, 139, 141, 142, 150, 162, 166, 171, 177, 183, 186, 191, 201, 217, 221, 262, 265, 266, 268, 271, 272, 296, 306, 318, 325, 326, 329, 341, 342, 348, 349, 366, 371, 377, 381, 390, 408, 409, 416, 418, 427, 438, 452, 475, 477, 479, 481, 502, 504, 518, 525, 539, 549 P3 Beobachten: 1, 6, 7, 17, 50, 64, 65, 75, 82, 83, 98, 100, 106, 108, 110, 121, 139, 141, 142, 150, 166, 171, 177, 191, 201, 226, 246, 258, 267, 268, 281, 296, 304, 325, 326, 332, 341, 342, 358, 364, 387, 390, 408, 416, 419, 438, 440, 475, 479, 515, 518, 520, 544 P4 Synthetisieren: 6, 9, 17, 19, 36, 64, 81, 101, 106, 108, 110, 139, 141, 142, 150, 162, 166, 177, 191, 201, 202, 217, 218, 246, 266, 267, 306, 325, 348, 349, 353, 356, 366, 371, 418, 419, 427, 438, 458, 470, 475, 477, 479, 491, 502, 512, 515, 518, 540, 549 P5 Ideenfindung: 9, 19, 38, 64, 94, 111, 112, 135, 141, 142, 145, 148, 154, 159, 167, 183, 188, 199, 202, 205, 215, 217, 226, 240, 241, 258, 301, 302, 304, 318, 324, 325, 326, 332, 333, 340, 345, 352, 385, 406, 448, 470, 477, 479, 484, 507, 511, 518, 525, 539 P6 Ideenanreicherung: 19, 111, 112, 141, 142, 145, 154, 159, 166, 167, 181, 199, 221, 241, 302, 318, 333, 340, 369, 377, 385, 419, 450, 479, 539 P7 Ideenbewertung: 9, 28, 33, 81, 102, 117, 131, 141, 142, 221, 239, 281, 329, 335, 338, 344, 378, 381, 419, 431, 450, 525 P8 Prototyping: 64, 65, 81, 98, 106, 107, 141, 142, 183, 304, 325, 332, 339, 364, 408, 419, 438, 450 P9 Für Ideen kämpfen: 117, 142, 335, 338, 339, 378, 450 P10 Umsetzung: 98, 99, 102, 117, 141, 142, 320, 335, 369, 378, 395, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 11, 128, 142, 228, 283, 351, 489, 527, 554
Bewahrt vor zu generischen Ideen und Aussagen	Zu generisches Arbeiten ist in allen Phasen von Innovationsprojekten ein großes Übel und oft ein Erfolgskiller Nr.1. Besonders Teilnehmer, die nicht hochmotiviert sind, neigen zum Generischen, da es viel einfacher ist und nicht müde macht. Die folgenden Methoden bewahren zu einem großen Teil vor zu generischen Ideen oder Aussagen und helfen spezifisch zu arbeiten. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 25, 57, 77, 83, 100, 106, 122, 135, 139, 141, 142, 162, 164, 182, 202, 205, 247, 255, 266, 296, 306, 332, 341, 349, 366, 373, 426, 456, 479, 493, 542, 544, 549, 550 P2 Analysieren: 80, 83, 85, 108, 112, 122, 135, 139, 141, 142, 162, 164, 182, 221, 222, 224, 255, 265, 266, 280, 290, 296, 297, 305, 306, 315, 341, 349, 366, 383, 426, 441, 456, 479, 549 P3 Beobachten: 1, 80, 83, 100, 106, 108, 139, 141, 142, 182, 192, 246, 255, 260, 296, 305, 332, 341, 358, 387, 456, 479, 544 P4 Synthetisieren: 19, 45, 80, 106, 108, 136, 139, 141, 142, 162, 164, 202, 224, 246, 255, 266, 287, 305, 306, 343, 349, 356, 366, 383, 426, 441, 479, 493, 542, 549, 550 P5 Ideenfindung: 19, 22, 25, 38, 45, 57, 85, 94, 104, 112, 133, 135, 136, 141, 142, 145, 148, 154, 164, 167, 169, 202, 205, 215, 222, 235, 238, 241, 255, 270, 275, 284, 288, 290, 302, 305, 315, 332, 340, 352, 441, 456, 476, 479, 484, 493, 497, 508, 511, 529, 542, 550 P6 Ideenanreicherung: 19, 112, 133, 136, 141, 142, 145, 154, 164, 167, 190, 221, 235, 236, 241, 255, 270, 275, 284, 288, 290, 302, 340, 361, 367, 426, 476, 479, 497, 542 P7 Ideenbewertung: 24, 47, 85, 141, 142, 190, 221, 255, 290, 297, 305, 338, 367, 455 P8 Prototyping: 47, 80, 106, 141, 142, 164, 255, 275, 297, 305, 332, 361, 362, 367, 379, 441, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 47, 80, 142, 255, 297, 305, 338, 455, 497 P10 Umsetzung: 141, 142, 164, 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 123, 128, 142, 193, 228, 533

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Bindet eher introvertierte Teammitglieder ein	In vielen Workshop-Situationen erhalten introvertierte Teilnehmer oft nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie extrovertierte Kollegen und Kolleginnen. Diese Methoden binden introvertierte Mitarbeiter gut ein und schaffen Raum für deren Ideen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 48, 127, 146, 245, 253, 274, 349, 453, 479, 500 P2 Analysieren: 16, 48, 80, 146, 180, 245, 274, 317, 323, 326, 349, 377, 474, 479 P3 Beobachten: 80, 146, 278, 326, 479 P4 Synthetisieren: 80, 93, 146, 225, 349, 479, 500 P5 Ideenfindung: 8, 13, 16, 31, 48, 63, 73, 74, 93, 114, 124, 125, 127, 146, 156, 180, 229, 231, 253, 274, 275, 277, 286, 300, 309, 312, 324, 326, 334, 336, 345, 347, 410, 411, 429, 432, 445, 453, 466, 474, 479, 486, 490, 500, 506, 519 P6 Ideenanreicherung: 8, 13, 31, 74, 146, 156, 225, 231, 253, 275, 277, 278, 312, 334, 336, 350, 375, 377, 410, 444, 466, 479, 486, 500, 506 P7 Ideenbewertung: 13, 30, 73, 90, 146, 231, 319, 370, 372, 375, 425, 453, 474, 522 P8 Prototyping: 80, 146, 275, 350, 444 P9 Für Ideen kämpfen: 13, 80, 278, 319, 372, 375, 453, 522 P10 Umsetzung: 146 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 59, 193, 212, 310, 327, 374, 400, 407, 488, 554
Bändigt den störenden Gruppenclown	Der störende Gruppenclown wirkt sehr dysfunktional auf viele Workshop-Situationen. Er raubt mit seinen Auftritten wertvolle Zeit und reist die Kollegen immer wieder aus der Konzentration oder aus dem Flow. Diese Methoden helfen, einen störenden Gruppenclown zu bändigen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 447, 453 P2 Analysieren: 180, 447, 474 P3 Beobachten: 447 P5 Ideenfindung: 74, 180, 309, 453, 474, 486 P6 Ideenanreicherung: 74, 486 P7 Ideenbewertung: 370, 453, 474, 522 P9 Für Ideen kämpfen: 453, 522 Wirksam in allen Innovationsphasen: 407
Dynamisiert und weckt wenig dynamische Teams	Nicht alle Teams sind gleich dynamisch. Diese Methoden helfen, Teams zu dynamisieren, denn dynamische Teams erzeugen fast immer bessere Ergebnisse in Innovationsworkshops. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 39, 48, 77, 146, 216, 245, 255, 274, 453, 498, 500, 534, 542, 555 P2 Analysieren: 39, 48, 146, 180, 245, 255, 265, 269, 274, 297, 305, 317, 381, 424, 446, 513, 517, 525, 534, 539 P3 Beobachten: 146, 255, 278, 305 P4 Synthetisieren: 146, 255, 305, 446, 454, 500, 513, 542 P5 Ideenfindung: 39, 43, 48, 69, 114, 146, 148, 152, 180, 196, 199, 210, 232, 233, 238, 244, 255, 269, 274, 275, 276, 286, 291, 293, 301, 302, 305, 308, 309, 311, 328, 330, 336, 347, 352, 404, 410, 411, 413, 429, 445, 453, 466, 485, 486, 500, 506, 511, 513, 517, 519, 525, 534, 539, 542, 553, 555 P6 Ideenanreicherung: 146, 196, 199, 210, 233, 236, 255, 275, 278, 302, 308, 311, 336, 361, 410, 450, 466, 486, 500, 506, 539, 542 P7 Ideenbewertung: 47, 78, 146, 255, 269, 297, 305, 319, 363, 381, 450, 453, 525, 534 P8 Prototyping: 47, 146, 255, 275, 297, 305, 361, 450, 454, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 47, 230, 255, 278, 297, 298, 305, 319, 363, 450, 453 P10 Umsetzung: 146, 255, 331 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 58, 128, 194, 211, 213, 261, 292, 310, 313, 316, 374, 428, 471, 488, 524

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Fördert gehemmte Teammitglieder	Multikulturelle Teams, agile Methoden, radikales über den Tellerrand Denken und viele andere Dinge können Personen in eine gehemmte Haltung treiben, sodass sie nicht ihre optimale Performance im Workshop abrufen können. Diese Methoden fördern insbesondere gehemmte Teammitglieder, gute Beiträge leisten zu können. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 66, 127, 253, 255, 274, 409, 419, 447, 453, 500 P2 Analysieren: 16, 66, 180, 255, 274, 297, 305, 317, 377, 384, 409, 447, 467, 474, 539 P3 Beobachten: 255, 278, 305, 419, 447 P4 Synthetisieren: 66, 93, 225, 255, 305, 419, 454, 467, 500 P5 Ideenfindung: 8, 16, 31, 44, 61, 66, 67, 68, 72, 73, 93, 97, 114, 116, 124, 125, 127, 156, 157, 180, 196, 199, 210, 229, 231, 232, 253, 255, 274, 275, 277, 286, 305, 309, 312, 324, 336, 347, 394, 404, 411, 422, 429, 432, 436, 453, 466, 474, 486, 490, 494, 500, 519, 539 P6 Ideenanreicherung: 8, 31, 61, 97, 116, 156, 157, 196, 199, 210, 225, 231, 253, 255, 275, 277, 278, 312, 336, 375, 377, 419, 422, 466, 486, 500, 539 P7 Ideenbewertung: 30, 73, 78, 90, 116, 231, 255, 297, 305, 319, 363, 370, 372, 375, 419, 425, 453, 455, 474, 494, 522, 532 P8 Prototyping: 255, 275, 297, 305, 339, 419, 454 P9 Für Ideen kämpfen: 116, 255, 278, 297, 305, 319, 339, 363, 372, 375, 453, 455, 522 P10 Umsetzung: 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 4, 59, 193, 211, 310, 313, 327, 407, 428, 554
Fördert eventuell fehlende Wertschätzung	Diese Methoden helfen, wenn in einem Team oder Projekt nötige und wichtige Wertschätzungen fehlen. Für die meisten Menschen haben die Ergebnisse eigener Schaffensprozesse eine überaus hohe Bedeutung, weshalb Wertschätzung in diesem Umfeld besonders wichtig ist. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 52, 77, 216 P2 Analysieren: 85 P3 Beobachten: 52 P5 Ideenfindung: 52, 85, 430, 486, 543 P6 Ideenanreicherung: 486, 543 P7 Ideenbewertung: 49, 85, 359, 430, 455 P9 Für Ideen kämpfen: 392, 455, 543 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 211, 261, 310, 313, 407, 488, 530
Integriert den dysfunktionalen Schweiger	Der dysfunktionale Schweiger ist nicht einfach nur introvertiert und still. Er wird von anderen Menschen in seinem Schweigen zum Beispiel als tief frustriert, trotzig und blockierend wahrgenommen. Diese Methoden können helfen, einen solchen Charakter so in die Gruppe zu integrieren, das keine dysfunktionalen Störungen mehr wahrgenommen werden. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 66, 77, 111, 332, 366, 500, 542, 549 P2 Analysieren: 16, 66, 297, 366, 474, 549 P3 Beobachten: 278, 332 P4 Synthetisieren: 66, 93, 225, 366, 500, 542, 549 P5 Ideenfindung: 8, 16, 66, 93, 111, 114, 116, 124, 125, 229, 231, 238, 277, 300, 309, 332, 334, 429, 466, 474, 486, 490, 494, 500, 519, 542 P6 Ideenanreicherung: 8, 111, 116, 190, 225, 231, 277, 278, 334, 466, 486, 500, 542 P7 Ideenbewertung: 30, 116, 190, 231, 297, 370, 372, 425, 455, 474, 494, 522 P8 Prototyping: 297, 332 P9 Für Ideen kämpfen: 116, 278, 297, 372, 455, 522 Wirksam in allen Innovationsphasen: 193, 211, 212, 313, 327, 407, 554

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Schafft nötige Realitätsbezüge	Phantasievolles Innovieren ohne dabei die wirklichen limitierenden Faktoren und Realitäten zu verlassen, ist eine große Herausforderung. Diese Methoden helfen, nötige Realitätsbezüge herzustellen, damit man nicht über die gesteckten Ziele und Grenzen hinausschießt. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 10, 17, 46, 64, 66, 82, 88, 107, 122, 139, 142, 162, 171, 182, 184, 191, 201, 205, 206, 223, 248, 251, 267, 271, 272, 304, 341, 348, 349, 365, 366, 373, 386, 390, 408, 418, 419, 427, 438, 458, 472, 501, 503, 505, 509, 544 P2 Analysieren: 10, 14, 17, 32, 34, 46, 64, 66, 82, 89, 107, 108, 122, 131, 132, 139, 142, 162, 171, 182, 184, 186, 191, 201, 206, 221, 222, 223, 248, 251, 265, 271, 272, 282, 325, 341, 348, 349, 365, 366, 371, 377, 381, 386, 390, 408, 418, 427, 438, 472, 477, 505, 509 P3 Beobachten: 17, 32, 64, 82, 89, 108, 139, 142, 171, 182, 191, 192, 201, 223, 251, 260, 267, 304, 325, 341, 358, 386, 390, 408, 419, 438, 472, 505, 515, 516, 544 P4 Synthetisieren: 17, 45, 64, 66, 108, 139, 142, 162, 191, 201, 223, 251, 267, 287, 325, 343, 348, 349, 366, 371, 418, 419, 427, 438, 454, 458, 477, 509, 515 P5 Ideenfindung: 45, 64, 66, 132, 142, 205, 222, 241, 251, 304, 325, 430, 477, 497, 529 P6 Ideenanreicherung: 142, 181, 221, 241, 251, 350, 361, 367, 377, 393, 419, 450, 497 P7 Ideenbewertung: 15, 33, 117, 131, 142, 173, 221, 251, 335, 338, 359, 367, 378, 381, 419, 430, 431, 450, 509 P8 Prototyping: 64, 107, 142, 251, 304, 325, 350, 361, 367, 379, 393, 408, 419, 438, 450, 454, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 117, 142, 251, 307, 335, 338, 378, 450, 460, 497, 536 P10 Umsetzung: 117, 142, 251, 331, 335, 378, 395, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 123, 128, 142, 193, 489, 554
Schafft schnell Klarheit und beschleunigt Erkenntnisgewinn	Besonders da, wo in Innovationsinitiativen wirkliches Neuland und völlig neue Themen- und Kompetenzgebiete betreten werden, ist ein schneller Gewinn von Klarheit und neuen Erkenntnissen ein großer Erfolgsfaktor. Diese Methoden helfen Ihnen dabei. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 6, 25, 39, 48, 57, 64, 66, 77, 81, 82, 83, 100, 101, 106, 107, 110, 122, 135, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 153, 162, 165, 166, 171, 179, 182, 183, 191, 201, 202, 217, 223, 242, 245, 247, 248, 249, 253, 255, 266, 267, 271, 272, 273, 295, 296, 304, 306, 318, 332, 341, 349, 365, 366, 373, 388, 389, 408, 409, 419, 426, 427, 438, 456, 458, 472, 475, 479, 491, 493, 501, 502, 503, 504, 505, 512, 518, 542, 544, 552, 555 P2 Analysieren: 6, 14, 32, 34, 37, 39, 48, 50, 64, 66, 80, 81, 82, 83, 86, 87, 89, 96, 101, 107, 108, 110, 122, 131, 132, 135, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 162, 166, 171, 177, 182, 183, 186, 187, 191, 201, 204, 217, 221, 223, 224, 245, 248, 249, 255, 262, 265, 266, 268, 269, 271, 272, 273, 280, 295, 296, 306, 315, 317, 318, 323, 326, 341, 349, 365, 366, 371, 377, 381, 383, 408, 409, 415, 416, 417, 426, 427, 438, 443, 446, 452, 456, 467, 472, 475, 479, 502, 504, 505, 513, 517, 518, 552 P3 Beobachten: 6, 32, 50, 64, 80, 82, 83, 89, 100, 106, 108, 110, 139, 141, 142, 143, 146, 166, 171, 177, 182, 187, 191, 192, 201, 223, 242, 246, 255, 260, 267, 268, 273, 278, 296, 304, 326, 332, 341, 358, 364, 387, 388, 408, 416, 417, 419, 438, 440, 456, 472, 475, 479, 505, 515, 518, 520, 544, 552 P4 Synthetisieren: 6, 64, 66, 80, 81, 93, 101, 106, 108, 110, 139, 141, 142, 143, 146, 162, 166, 172, 177, 191, 200, 201, 202, 217, 223, 224, 246, 255, 259, 266, 267, 287, 306, 349, 353, 366, 371, 383, 415, 419, 426, 427, 438, 446, 454, 458, 467, 475, 479, 491, 493, 502, 512, 513, 515, 518, 542 P5 Ideenfindung: 25, 39, 48, 57, 64, 66, 86, 93, 94, 132, 135, 141, 142, 143, 146, 157, 183, 202, 204, 217, 235, 253, 255, 269, 284, 302, 304, 315, 318, 324, 326, 332, 352, 456, 479, 493, 513, 517, 518, 542, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 55, 141, 142, 143, 146, 157, 166, 190, 204, 221, 234, 235, 242, 253, 255, 278, 284, 302, 318, 350, 361, 367, 369, 375, 377, 388, 393, 419, 426, 444, 450, 479, 542 P7 Ideenbewertung: 15, 28, 33, 47, 55, 81, 90, 102, 117, 131, 141, 142, 143, 146, 151, 153, 158, 163, 175, 187, 190, 204, 221, 234, 239, 242, 255, 269, 319, 335, 338, 344, 354, 359, 367, 372, 375, 381, 419, 425, 443, 450, 455, 522, 532, 538 P8 Prototyping: 47, 64, 80, 81, 106, 107, 141, 142, 143, 146, 183, 187, 234, 255, 304, 332, 339, 350, 361, 362, 364, 367, 379, 393, 408, 419, 438, 444, 450, 454, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 47, 80, 117, 142, 170, 255, 278, 319, 335, 338, 339, 372, 375, 450, 455, 522 P10 Umsetzung: 99, 102, 117, 141, 142, 143, 146, 255, 320, 335, 369, 395, 451, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 11, 95, 115, 126, 128, 129, 142, 194, 228, 256, 398, 461, 487, 489, 499, 533, 547

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Reduziert Ängste vor Kritik und Zurückweisung	Viele Mensche können nicht gut mit Kritik und Zurückweisung umgehen. Diese Methoden helfen ein wenig, diese Ängste und Befürchtungen zu reduzieren. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 48, 453, 555 P2 Analysieren: 9, 48, 297, 474, 539 P3 Beobachten: 12 P4 Synthetisieren: 9, 225 P5 Ideenfindung: 8, 9, 12, 48, 72, 116, 210, 238, 275, 394, 453, 474, 486, 497, 539, 543, 555 P6 Ideenanreicherung: 8, 116, 190, 210, 225, 275, 486, 497, 539, 543 P7 Ideenbewertung: 9, 12, 24, 30, 54, 116, 158, 190, 297, 359, 370, 453, 455, 474, 522 P8 Prototyping: 275, 297 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 116, 297, 453, 455, 497, 522, 543 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 128, 211, 261, 283
Schwächt Angst vor Neuem	Die Angst vor Neuem (Neophobie) ist weiterverbreitet, als viele annehmen. Sie äußert sich bei den betroffenen Personen auf sehr unterschiedliche Weise. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von den „Bewahrern“ oder „Bedenkenträgern“ gesprochen. Diese Methoden wirken dieser Angst zu einem guten Teil entgegen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 77, 142, 146, 206, 214, 453, 498 P2 Analysieren: 32, 142, 146, 206, 305, 326 P3 Beobachten: 32, 142, 146, 305, 326 P4 Synthetisieren: 142, 146, 305 P5 Ideenfindung: 13, 27, 116, 125, 142, 146, 156, 210, 277, 300, 305, 326, 328, 453, 486, 497 P6 Ideenanreicherung: 13, 116, 142, 146, 156, 210, 277, 393, 486, 497 P7 Ideenbewertung: 13, 116, 142, 146, 305, 453 P8 Prototyping: 142, 146, 305, 379, 393, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 13, 116, 142, 305, 453, 460, 497 P10 Umsetzung: 142, 146 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 142, 228, 261, 351, 400, 487, 548
Schwächt Bewertung während der Ideenfindung	Jede Form von Bewertung (sei es mündlich oder durch Gesten und Körpersprache) ist während der Ideenfindung strengstens untersagt, da sie unmittelbar die Kreativität der Teilnehmer negativ beeinflusst. Diese Erkenntnis hat seit den 1960er-Jahren uneingeschränkte und fundierte Richtigkeit. Diese Methoden verhindern die Vermischung der beiden Arbeitspakete. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 92, 141, 255, 453 P2 Analysieren: 9, 141, 255 P3 Beobachten: 12, 141, 255 P4 Synthetisieren: 9, 141, 255 P5 Ideenfindung: 8, 9, 12, 13, 26, 63, 71, 74, 92, 124, 141, 215, 255, 302, 340, 453, 486, 494, 511 P6 Ideenanreicherung: 8, 13, 26, 74, 141, 255, 302, 340, 486 P7 Ideenbewertung: 9, 12, 13, 141, 227, 255, 453, 494 P8 Prototyping: 141, 255 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 13, 255, 453 P10 Umsetzung: 141, 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 115

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Schwächt Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust	Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust verhindern so manchen Innovationserfolg. Sie sind sehr wirksam, entfalten sich häufig im Verborgenen und werden deshalb als Hinderniseffekte oft nicht erkannt. Diesen Methoden wirken beiden Phänomenen, Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust, entgegen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 25, 77, 98, 253, 388, 453, 472, 500, 555 P2 Analysieren: 9, 98, 180, 342, 472 P3 Beobachten: 98, 342, 388, 472 P4 Synthetisieren: 9, 500 P5 Ideenfindung: 9, 25, 180, 210, 253, 275, 352, 453, 500, 555 P6 Ideenanreicherung: 210, 253, 275, 388, 500 P7 Ideenbewertung: 9, 54, 453, 522 P8 Prototyping: 98, 275 P9 Für Ideen kämpfen: 230, 453, 522 P10 Umsetzung: 98, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 283, 292, 461
Schwächt Verdiskutiererei	Die hier genannten Methoden helfen Ihnen dabei, den ungeliebten und kontraproduktiven Hang zur „Verdiskutiererei“ abzuschwächen. Je tradierter und konservativer eine Unternehmenskultur ist, desto ausgeprägter ist dieses Phänomen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 17, 46, 57, 66, 83, 92, 101, 106, 110, 139, 166, 171, 201, 216, 217, 247, 252, 253, 271, 272, 295, 318, 341, 366, 390, 409, 418, 427, 458, 493, 509, 512, 542 P2 Analysieren: 9, 14, 17, 36, 46, 50, 66, 83, 87, 101, 108, 110, 112, 139, 166, 171, 201, 217, 262, 269, 271, 272, 295, 318, 323, 329, 341, 366, 381, 390, 409, 415, 418, 421, 427, 443, 463, 509, 525 P3 Beobachten: 17, 50, 83, 106, 108, 110, 139, 166, 171, 201, 246, 341, 390, 520 P4 Synthetisieren: 9, 17, 36, 66, 101, 106, 108, 110, 139, 166, 172, 201, 217, 225, 246, 259, 366, 415, 418, 427, 458, 493, 509, 512, 542 P5 Ideenfindung: 3, 9, 57, 66, 92, 112, 124, 157, 217, 233, 253, 269, 318, 429, 448, 490, 493, 494, 525, 542, 543 P6 Ideenanreicherung: 103, 112, 157, 166, 190, 225, 233, 253, 318, 542, 543 P7 Ideenbewertung: 9, 15, 28, 33, 54, 78, 84, 90, 117, 151, 160, 161, 163, 175, 190, 269, 319, 322, 329, 354, 357, 360, 363, 370, 372, 378, 381, 421, 425, 431, 443, 455, 463, 483, 494, 509, 522, 525, 532, 538 P8 Prototyping: 106, 339, 379 P9 Für Ideen kämpfen: 117, 319, 339, 363, 372, 378, 455, 522, 536, 543 P10 Umsetzung: 99, 117, 320, 378, 451, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 95, 123, 128, 129, 194, 207, 212, 407, 487, 489, 499, 533
Reduziert multidisziplinäre Reibungsverluste	Neben den bekannten Stärken von multidisziplinären Teams haben diese aber auch oft Schwächen und erzeugen Reibungsverluste. Diese Methoden hier helfen, derartige Reibungsverluste abzuschwächen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 109, 142, 217, 245, 479, 552, 555 P2 Analysieren: 109, 142, 217, 245, 297, 305, 323, 329, 382, 463, 474, 479, 552 P3 Beobachten: 109, 142, 278, 305, 479, 552 P4 Synthetisieren: 142, 217, 305, 343, 479 P5 Ideenfindung: 142, 210, 217, 275, 291, 305, 352, 474, 479, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 142, 210, 275, 278, 479 P7 Ideenbewertung: 142, 297, 305, 322, 329, 335, 363, 463, 474 P8 Prototyping: 142, 275, 297, 305 P9 Für Ideen kämpfen: 142, 278, 297, 305, 335, 363 P10 Umsetzung: 142, 331, 335 Wirksam in allen Innovationsphasen: 59, 128, 142, 194, 212, 292, 294, 321, 327, 471, 488, 531

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Schwächt nicht-zielführende Emotionen	In vielen Workshops, Meetings und Projekten kennen wir die Situation, wenn Emotionen plötzlich hochkochen – im negativen wie im (euphorischen) positivem Ausschlag. In beiden Fällen führen zu heftige Emotionen häufig dazu, dass Ziele nicht mehr erreicht oder verfehlt werden. Die nachfolgenden Methoden helfen, nicht-zielführende Emotionen abzuschwächen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 142, 191, 366, 399, 493, 509 P2 Analysieren: 14, 142, 180, 191, 329, 366, 381, 399, 421, 463, 474, 509 P3 Beobachten: 142, 191, 399 P4 Synthetisieren: 142, 191, 366, 399, 493, 509 P5 Ideenfindung: 142, 157, 180, 430, 474, 493, 497 P6 Ideenanreicherung: 142, 157, 190, 497 P7 Ideenbewertung: 30, 49, 142, 160, 173, 190, 319, 329, 338, 381, 421, 430, 431, 463, 474, 509 P8 Prototyping: 142, 379 P9 Für Ideen kämpfen: 142, 319, 338, 497 P10 Umsetzung: 142, 320 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 142, 283, 316
Schwächt das „Not invented here"-Syndrom	Viele Menschen lehnen zunächst die Ideen anderer ab. Das lässt sich besonders häufig in Organisationen beobachten, in denen die Menschen in Silos organisiert sind und kaum oder keine interdisziplinäre Zusammenarbeit stattfindet. Diese Methoden helfen, das sogenannte „Not invented here"-Syndrom zu überwinden oder abzuschwächen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 77, 98, 118, 142, 165, 255, 388, 500, 555 P2 Analysieren: 98, 142, 222, 255, 342, 539 P3 Beobachten: 75, 98, 142, 255, 342, 388 P4 Synthetisieren: 142, 255, 500 P5 Ideenfindung: 8, 43, 69, 73, 97, 118, 120, 142, 152, 210, 222, 238, 240, 255, 445, 494, 500, 539, 555 P6 Ideenanreicherung: 8, 97, 120, 142, 210, 234, 255, 388, 500, 539 P7 Ideenbewertung: 30, 47, 73, 120, 142, 234, 255, 494 P8 Prototyping: 47, 98, 142, 234, 255 P9 Für Ideen kämpfen: 47, 142, 230, 255 P10 Umsetzung: 98, 142, 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 59, 128, 142, 193, 283, 316, 461, 547
Schwächt das Denken aus der Vergangenheit heraus	Personen oder Teams, die gedanklich vorwiegend in der Vergangenheit leben (Bewahrer oder auch neophobe Personen), hemmen Innovationsbemühungen durch ihre Bemerkungen, warum Dinge nicht funktionieren werden. Die hier genannten Methoden schwächen das Agieren und Denken aus der Vergangenheit heraus. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 6, 48, 77, 88, 100, 122, 142, 171, 205, 206, 214, 252, 255, 281, 295, 299, 304, 349, 366, 373, 386, 418, 419, 458, 472, 491, 498, 503, 505, 512, 549, 550 P2 Analysieren: 6, 48, 122, 142, 171, 206, 255, 295, 305, 349, 366, 386, 417, 418, 467, 472, 474, 505, 549 P3 Beobachten: 6, 75, 100, 142, 171, 255, 258, 281, 304, 305, 386, 417, 419, 440, 472, 505 P4 Synthetisieren: 6, 45, 142, 255, 305, 349, 366, 418, 419, 458, 467, 491, 512, 549, 550 P5 Ideenfindung: 27, 45, 48, 94, 142, 195, 205, 255, 258, 299, 304, 305, 352, 422, 474, 550 P6 Ideenanreicherung: 142, 195, 255, 419, 422 P7 Ideenbewertung: 49, 142, 255, 281, 305, 419, 474 P8 Prototyping: 142, 255, 304, 305, 419 P9 Für Ideen kämpfen: 142, 255, 305 P10 Umsetzung: 142, 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 11, 142, 368, 400, 461, 487, 489, 554

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Schwächt den „inneren Zensor“	Der „innere Zensor“ ist die Instanz im Menschen, die über die Einhaltung aller unserer verinnerlichten Werte, Regeln und Normen wacht. Sie verhindert zum Beispiel, dass wir uns in peinliche Situationen begeben. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 77, 127, 141, 146, 226, 255, 273, 274, 453 P2 Analysieren: 132, 141, 146, 255, 273, 274, 326, 525 P3 Beobachten: 141, 146, 226, 255, 273, 326 P4 Synthetisieren: 141, 146, 255 P5 Ideenfindung: 61, 127, 132, 141, 146, 148, 152, 167, 197, 226, 232, 243, 255, 274, 286, 300, 301, 309, 326, 328, 355, 412, 434, 453, 486, 525, 551 P6 Ideenanreicherung: 61, 141, 146, 167, 197, 255, 355, 375, 393, 486 P7 Ideenbewertung: 54, 141, 146, 158, 255, 354, 375, 453, 525 P8 Prototyping: 141, 146, 255, 393 P9 Für Ideen kämpfen: 255, 375, 453 P10 Umsetzung: 141, 146, 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 59, 400, 461, 471
Schwächt zu extrovertierte Teammitglieder	Zu extrovertierte Teammitglieder können dafür sorgen, das eher introvertierte oder ruhige Personen im Workshop nicht die gleiche Aufmerksamkeit wie sie selbst erhalten, oder dass nur den Ideen und Meinungen der extrovertierten gefolgt wird. Die hier genannten Methoden haben die Eigenschaft, eher extrovertierte Personen einzubremsen und ausgleichend zu wirken. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 366 P2 Analysieren: 180, 366 P4 Synthetisieren: 366 P5 Ideenfindung: 31, 74, 180, 309, 432 P6 Ideenanreicherung: 31, 74 P7 Ideenbewertung: 30, 54, 338, 431, 522 P9 Für Ideen kämpfen: 338, 522 Wirksam in allen Innovationsphasen: 407
Schärft eine fehlende gemeinsame Ausrichtung	Eine gemeinsame klare Ausrichtung aller Teammitglieder auf eine Vision, ein Ziel und eine Strategie trägt viel zum Innovationserfolg bei. Diese Methoden helfen grundsätzlich, die gemeinsame Ausrichtung zu schärfen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 48, 81, 106, 139, 206, 208, 216, 217, 245, 295, 299, 365, 408, 409, 427, 479, 491, 498, 501, 534, 549, 550, 552 P2 Analysieren: 48, 81, 85, 139, 206, 217, 224, 245, 265, 295, 297, 305, 317, 323, 329, 365, 382, 383, 408, 409, 415, 421, 424, 427, 467, 479, 534, 549, 552 P3 Beobachten: 106, 139, 305, 408, 479, 515, 552 P4 Synthetisieren: 81, 106, 139, 217, 224, 305, 353, 383, 415, 427, 467, 479, 491, 515, 549, 550 P5 Ideenfindung: 48, 85, 157, 217, 235, 238, 241, 299, 305, 324, 430, 479, 486, 534, 546, 550, 552 P6 Ideenanreicherung: 157, 235, 241, 479, 486 P7 Ideenbewertung: 81, 85, 250, 297, 303, 305, 329, 335, 421, 430, 459, 534 P8 Prototyping: 81, 106, 297, 305, 408, 534 P9 Für Ideen kämpfen: 297, 305, 335, 392, 459, 535, 536 P10 Umsetzung: 189, 331, 335, 459, 469, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 194, 212, 256, 292, 368, 380, 461, 488, 531, 547, 548

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Stärkt schwache Anreicherungsskills	Die Anreicherung von ersten Ideen (Vorideen) ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Innovieren, inbesondere bei komplexen Aufgabenstellungen. Hier darf beispielsweise das „Not invented here"-Syndrom nicht im Wege stehen. Diese Methoden helfen Teams bei der Ideenanreicherung. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 25, 39, 77, 81, 98, 118, 141, 166, 223, 253, 255, 299, 304, 349, 373, 388, 438, 458, 500, 518, 542, 552 P2 Analysieren: 39, 81, 85, 89, 98, 112, 141, 166, 223, 224, 255, 297, 305, 325, 349, 376, 438, 439, 446, 474, 518, 525, 539, 552 P3 Beobachten: 89, 98, 141, 166, 223, 255, 304, 305, 325, 376, 388, 438, 439, 518, 552 P4 Synthetisieren: 81, 141, 166, 223, 224, 255, 305, 325, 349, 376, 438, 446, 454, 458, 470, 500, 518, 542 P5 Ideenfindung: 25, 27, 39, 43, 72, 85, 91, 94, 105, 112, 116, 118, 141, 152, 167, 178, 231, 232, 235, 238, 240, 241, 244, 253, 255, 270, 275, 277, 299, 304, 305, 324, 325, 345, 376, 406, 422, 448, 457, 466, 470, 474, 484, 500, 518, 525, 539, 542, 543, 551, 552 P6 Ideenanreicherung: 105, 112, 116, 141, 166, 167, 231, 235, 236, 241, 253, 255, 270, 275, 277, 350, 369, 375, 376, 388, 422, 444, 457, 466, 500, 539, 542, 543 P7 Ideenbewertung: 47, 81, 85, 116, 141, 231, 255, 297, 305, 335, 375, 457, 474, 483, 525 P8 Prototyping: 47, 81, 98, 141, 255, 275, 297, 304, 305, 325, 350, 438, 444, 454, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 47, 116, 230, 255, 297, 305, 335, 375, 543 P10 Umsetzung: 98, 141, 189, 255, 335, 369 Wirksam in allen Innovationsphasen: 292, 351, 374, 487
Stärkt das Vertrauen im Team	Vertrauen im Team ist ein zentraler Erfolgsfaktor, besonders je radikaler oder disruptiver die Ideen, Projekte und Ziele sind. Diese Methoden helfen, das Teamvertrauen zu stärken. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 81, 142, 318, 399, 409, 453, 498, 500, 549 P2 Analysieren: 81, 85, 142, 297, 305, 318, 329, 346, 381, 384, 399, 409, 443, 463, 549 P3 Beobachten: 142, 305, 399 P4 Synthetisieren: 81, 142, 305, 399, 500, 549 P5 Ideenfindung: 43, 85, 142, 210, 238, 275, 305, 318, 422, 430, 445, 453, 457, 466, 486, 500 P6 Ideenanreicherung: 103, 142, 210, 275, 318, 422, 444, 457, 466, 486, 500 P7 Ideenbewertung: 81, 85, 142, 297, 305, 329, 359, 381, 430, 443, 453, 457, 463 P8 Prototyping: 81, 142, 275, 297, 305, 444 P9 Für Ideen kämpfen: 142, 297, 298, 305, 453, 535 P10 Umsetzung: 142 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 59, 128, 142, 147, 211, 212, 292, 313, 316, 428, 471, 488, 530, 547, 548

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Verhindert Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage	Eines der größten Erfolgshindernisse ist die Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage. So werden zum Beispiel häufig Ideen entwickelt, die bereits in anderen Branchen existieren und dabei nicht rentabel sind. Diese Methoden wirken diesem Hindernis entgegen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 6, 10, 17, 62, 66, 77, 83, 92, 100, 107, 135, 139, 140, 141, 142, 153, 162, 164, 171, 182, 191, 201, 205, 208, 218, 223, 245, 248, 252, 255, 266, 267, 281, 295, 296, 304, 349, 365, 366, 386, 389, 409, 418, 419, 426, 438, 472, 475, 502, 504, 518, 544, 552 P2 Analysieren: 6, 10, 17, 62, 66, 83, 89, 107, 121, 135, 139, 140, 141, 142, 144, 162, 164, 171, 177, 182, 191, 201, 223, 245, 248, 255, 265, 266, 268, 295, 296, 323, 342, 349, 365, 366, 371, 383, 386, 396, 409, 417, 418, 426, 438, 439, 452, 467, 472, 475, 502, 504, 513, 518, 525, 552 P3 Beobachten: 6, 17, 62, 75, 83, 89, 100, 121, 139, 141, 142, 171, 177, 182, 191, 201, 223, 255, 267, 268, 281, 296, 304, 342, 386, 387, 396, 417, 419, 438, 439, 440, 472, 475, 515, 518, 520, 544, 552 P4 Synthetisieren: 6, 17, 62, 66, 139, 141, 142, 162, 164, 177, 191, 200, 201, 218, 223, 225, 255, 266, 267, 343, 349, 356, 366, 371, 383, 418, 419, 426, 438, 467, 475, 502, 513, 515, 518 P5 Ideenfindung: 38, 56, 62, 66, 92, 94, 104, 120, 133, 135, 141, 142, 144, 154, 164, 169, 199, 205, 232, 240, 241, 255, 304, 334, 352, 420, 513, 518, 525, 546, 552 P6 Ideenanreicherung: 56, 120, 133, 141, 142, 154, 164, 199, 225, 241, 255, 334, 350, 361, 369, 419, 420, 426 P7 Ideenbewertung: 120, 141, 142, 153, 255, 281, 303, 322, 335, 338, 419, 459, 525 P8 Prototyping: 107, 141, 142, 164, 255, 304, 350, 361, 362, 379, 405, 419, 438, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 142, 255, 335, 338, 459 P10 Umsetzung: 141, 142, 164, 255, 335, 369, 459 Wirksam in allen Innovationsphasen: 115, 142, 228, 254, 292, 316, 487, 489
Verhindert „Ideenbunkerei“ und Geheimniskrämerei	Hier sprechen wir von dem nicht seltenen Phänomen, dass viele Menschen wie die Glucken auf ihren Ideen setzen und niemanden an sie heranlassen. Dabei ist das gemeinsame Anreichern und Weiterentwickeln von Ideen einer der großen Erfolgsfaktoren für Innovation. Diese Methoden wirken der „Ideenbunkerei“ entgegen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 52 P3 Beobachten: 52 P5 Ideenfindung: 52, 73, 210, 238, 240, 422, 529 P6 Ideenanreicherung: 210, 393, 422 P7 Ideenbewertung: 73 P8 Prototyping: 393 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128
Verhindert Killerphrasen	Diese Methoden helfen, die so schädlichen Killerphrasen einzudämmen bzw. zu verhindern, wie „Tolle Idee, aber nicht für uns!“, „Das hat sich doch bewährt, warum also ändern?“, „Das hat schon früher nicht funktioniert!“, „Das liegt nicht in unserem Kompetenzbereich.“, „Das werden die uns da oben nie abnehmen.“ oder „Das entspricht nicht unserer Strategie!“ **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 77, 127, 348, 399, 552 P2 Analysieren: 348, 382, 399, 552 P3 Beobachten: 399, 552 P4 Synthetisieren: 348, 399 P5 Ideenfindung: 26, 43, 63, 71, 72, 116, 125, 127, 188, 196, 199, 215, 286, 288, 394, 401, 490, 494, 497, 552 P6 Ideenanreicherung: 26, 116, 190, 196, 199, 288, 401, 497 P7 Ideenbewertung: 30, 116, 190, 359, 370, 455, 494 P8 Prototyping: 379 P9 Für Ideen kämpfen: 116, 230, 455, 497 Wirksam in allen Innovationsphasen: 533, 554

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Verhindert Themensprünge und schnelles Abschweifen	Es gibt viele Teams, die, wie der Niederrheiner sagen würde, immer „vom Hölzchen auf das Stöckchen kommen." Sie verlieren sich in Details, schweifen vom Thema und dem gesetzten Fokus ab. Diese Methoden helfen Teams, den Fokus der Arbeit zu behalten. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 109 P2 Analysieren: 9, 109, 439, 443, 463 P3 Beobachten: 109, 439 P4 Synthetisieren: 9, 45, 93 P5 Ideenfindung: 9, 45, 91, 93, 291, 494 P7 Ideenbewertung: 9, 24, 173, 370, 443, 463, 483, 494 P10 Umsetzung: 320 Wirksam in allen Innovationsphasen: 212, 337, 527
Verhindert blinden Aktionismus	Blinden Arbeitsaktionismus findet man häufig in eher angespannten Projektsituationen. Theoretisch ist uns allen bewusst, dass diese Arbeitsweise meistens nicht zum Erfolg führt. Diese Methoden helfen dabei, blinden Aktionismus einzudämmen oder zu verhindern. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 25, 82, 83, 88, 92, 109, 110, 139, 141, 150, 171, 205, 208, 253, 255, 271, 281, 296, 306, 341, 348, 366, 386, 390, 418, 472, 481, 491, 504 P2 Analysieren: 9, 14, 34, 36, 37, 50, 80, 82, 83, 86, 87, 109, 110, 121, 132, 139, 141, 150, 171, 255, 265, 271, 296, 306, 341, 348, 366, 371, 377, 382, 386, 390, 418, 472, 477, 481, 504, 513 P3 Beobachten: 12, 50, 80, 82, 83, 109, 110, 121, 139, 141, 150, 171, 246, 255, 281, 296, 341, 386, 387, 390, 472 P4 Synthetisieren: 9, 36, 45, 80, 93, 110, 139, 141, 150, 246, 255, 259, 306, 343, 348, 353, 356, 366, 371, 418, 477, 491, 513 P5 Ideenfindung: 9, 12, 22, 25, 45, 86, 92, 93, 94, 132, 141, 154, 205, 253, 255, 302, 477, 484, 511, 513, 543, 546 P6 Ideenanreicherung: 141, 154, 253, 255, 302, 377, 393, 543 P7 Ideenbewertung: 9, 12, 33, 141, 255, 281, 303, 431, 522 P8 Prototyping: 80, 141, 255, 379, 393 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 80, 255, 460, 522, 543 P10 Umsetzung: 20, 141, 255, 395 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 193, 212, 228, 254, 321, 337, 527
Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen	Entscheidungen, die nicht mit dem 360-Grad-Blick getroffen werden, sind insbesondere in komplexeren Gechäftsumgebungen erfolgsverhindernd. Diese Methoden helfen dabei, einseitige Entscheidungen zu erkennen und zu vermeiden. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 66, 88, 92, 107, 122, 139, 142, 179, 183, 205, 242, 249, 255, 272, 281, 296, 341, 348, 365, 366, 390, 418, 419, 426, 438, 481, 509, 544 P2 Analysieren: 9, 36, 66, 107, 122, 131, 132, 139, 142, 149, 183, 221, 249, 255, 272, 296, 326, 341, 348, 365, 366, 390, 418, 421, 426, 438, 481, 509, 525 P3 Beobachten: 12, 75, 139, 142, 242, 255, 281, 296, 326, 341, 390, 419, 438, 515, 544 P4 Synthetisieren: 9, 36, 66, 139, 142, 225, 255, 348, 366, 418, 419, 426, 438, 509, 515 P5 Ideenfindung: 9, 12, 13, 66, 92, 94, 132, 142, 154, 183, 205, 231, 255, 288, 326, 340, 486, 497, 525, 543 P6 Ideenanreicherung: 13, 55, 142, 154, 181, 190, 221, 225, 231, 234, 242, 255, 288, 340, 375, 393, 419, 426, 486, 497, 543 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 12, 13, 15, 18, 28, 30, 47, 54, 55, 78, 79, 84, 90, 102, 117, 131, 138, 142, 158, 160, 161, 163, 168, 174, 175, 190, 221, 227, 231, 234, 242, 250, 255, 281, 303, 319, 322, 344, 354, 357, 359, 360, 370, 372, 375, 419, 421, 431, 433, 437, 455, 509, 522, 525, 538, 541 P8 Prototyping: 47, 107, 142, 183, 234, 255, 339, 362, 379, 393, 405, 419, 438, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 13, 18, 47, 117, 142, 230, 255, 319, 339, 372, 375, 455, 497, 522, 543 P10 Umsetzung: 102, 117, 142, 255 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 142, 487

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Verhindert falsche Flughöhen	In der falschen Flughöhe zu arbeiten, ist ein bekanntes Erfolgshindernis für viele Innovationsinitiativen. Konkret heißt das, dass häufig zu generisch (zu hohe Flughöhe) gearbeitet wird. Aber auch eine zu geringe Flughöhe (hoher Detailierungsgrad) kann zu Reibungsverlusten im Projekt führen. Diese Methoden helfen dabei, die richtige Flughöhe mit hoher Wahrscheinlichkeit zu treffen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 6, 25, 57, 83, 106, 110, 119, 135, 139, 141, 142, 162, 165, 166, 182, 183, 202, 208, 214, 217, 218, 223, 248, 255, 266, 271, 296, 304, 341, 349, 366, 373, 386, 408, 409, 418, 426, 427, 438, 456, 491, 505, 509, 512, 544, 550 P2 Analysieren: 6, 34, 37, 50, 83, 96, 110, 119, 135, 139, 141, 142, 162, 166, 182, 183, 204, 217, 222, 223, 248, 255, 262, 266, 271, 280, 296, 317, 341, 342, 349, 366, 383, 386, 396, 408, 409, 415, 418, 426, 427, 438, 452, 456, 467, 505, 509 P3 Beobachten: 1, 6, 50, 83, 106, 110, 139, 141, 142, 166, 182, 192, 223, 255, 296, 304, 341, 342, 358, 386, 396, 408, 438, 440, 456, 505, 544 P4 Synthetisieren: 6, 19, 106, 110, 136, 139, 141, 142, 162, 166, 200, 202, 217, 218, 223, 255, 259, 263, 266, 349, 356, 366, 383, 415, 418, 426, 427, 438, 467, 491, 509, 512, 550 P5 Ideenfindung: 19, 22, 25, 57, 133, 135, 136, 141, 142, 154, 183, 199, 202, 203, 204, 215, 217, 222, 235, 240, 241, 255, 263, 304, 324, 340, 352, 385, 391, 448, 456, 484, 550 P6 Ideenanreicherung: 19, 133, 136, 141, 142, 154, 166, 199, 203, 204, 234, 235, 236, 241, 255, 340, 369, 385, 393, 426 P7 Ideenbewertung: 28, 33, 78, 141, 142, 204, 234, 255, 338, 344, 359, 437, 509 P8 Prototyping: 106, 141, 142, 183, 234, 255, 304, 379, 393, 408, 438, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 142, 255, 338, 536 P10 Umsetzung: 141, 142, 255, 369, 469, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 95, 128, 129, 142, 228, 254, 292, 321, 368, 489
Verhindert unreflektiertes Agieren	Unreflektiertes Agieren ist besonders bei komplexen Herausforderungen und volatilen Märkten ein großer Fehler und führt zu vielen falschen Entscheidungen. Diese Methoden schützen Sie vor unreflektierten Handlungen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 10, 17, 25, 46, 62, 77, 81, 82, 100, 101, 106, 109, 110, 122, 135, 139, 141, 142, 143, 146, 150, 165, 171, 183, 184, 185, 201, 202, 205, 208, 214, 216, 217, 242, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 255, 266, 267, 271, 296, 299, 304, 318, 341, 348, 366, 386, 390, 399, 408, 409, 418, 419, 427, 438, 447, 472, 475, 491, 493, 501, 502, 504, 509, 512, 544, 552 P2 Analysieren: 9, 10, 14, 17, 34, 36, 46, 50, 62, 80, 81, 82, 86, 87, 89, 96, 101, 108, 109, 110, 112, 121, 122, 132, 135, 139, 141, 142, 143, 146, 150, 171, 177, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 201, 217, 221, 224, 245, 248, 249, 251, 255, 262, 265, 266, 268, 269, 271, 280, 290, 296, 318, 323, 325, 341, 346, 348, 366, 371, 377, 381, 382, 383, 384, 386, 390, 396, 399, 408, 409, 416, 417, 418, 427, 438, 439, 443, 446, 447, 452, 467, 472, 475, 502, 504, 509, 513, 552 P3 Beobachten: 17, 50, 62, 75, 80, 82, 89, 100, 106, 108, 109, 110, 121, 139, 141, 142, 143, 146, 150, 171, 177, 185, 187, 201, 242, 246, 251, 255, 260, 267, 268, 278, 296, 304, 325, 341, 358, 364, 386, 387, 390, 396, 399, 408, 416, 417, 419, 438, 439, 440, 447, 472, 475, 515, 516, 520, 544, 552 P4 Synthetisieren: 9, 17, 36, 45, 62, 80, 81, 93, 101, 106, 108, 110, 139, 141, 142, 143, 146, 150, 172, 177, 185, 201, 202, 217, 224, 225, 246, 251, 255, 259, 266, 267, 287, 325, 343, 348, 353, 356, 366, 371, 383, 399, 418, 419, 427, 438, 446, 467, 475, 491, 493, 502, 509, 512, 513, 515 P5 Ideenfindung: 9, 22, 25, 45, 62, 86, 93, 94, 112, 132, 135, 141, 142, 143, 146, 154, 156, 180, 183, 185, 199, 202, 203, 205, 217, 238, 240, 251, 253, 255, 269, 288, 290, 299, 302, 304, 318, 324, 325, 352, 448, 493, 511, 513, 546, 552 P6 Ideenanreicherung: 103, 112, 141, 142, 143, 146, 154, 156, 185, 190, 199, 203, 221, 225, 242, 251, 253, 255, 278, 288, 290, 302, 318, 367, 377, 419, 450 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 15, 18, 28, 49, 54, 81, 90, 102, 117, 141, 142, 143, 146, 151, 161, 175, 185, 187, 190, 221, 239, 242, 250, 251, 255, 269, 290, 322, 338, 344, 354, 357, 360, 367, 370, 378, 381, 419, 431, 443, 450, 455, 459, 509, 522, 538 P8 Prototyping: 80, 81, 106, 141, 142, 143, 146, 183, 185, 187, 251, 255, 304, 325, 362, 364, 367, 379, 405, 408, 419, 438, 450, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 80, 117, 142, 251, 255, 278, 338, 378, 450, 455, 459, 460, 522, 536 P10 Umsetzung: 20, 99, 102, 117, 141, 142, 143, 146, 185, 251, 255, 320, 331, 378, 395, 459, 469, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 95, 123, 128, 129, 142, 194, 212, 228, 256, 283, 292, 316, 321, 337, 398, 407, 487, 489, 533

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen	Vorschnelles Urteilen über noch zu junge und unreife Ideen ist eine häufige Hürde auf dem Weg zu Innovationserfolgen. Gerade erste Vorideen müssen reifen wie ein guter Wein. Die folgenden Methoden verhindern ein zu schnelles oder zu frühes Urteilen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 25, 48, 81, 92, 122, 142, 183, 184, 216, 242, 272, 296, 341, 386, 390, 419, 426, 505, 509 P2 Analysieren: 9, 32, 48, 81, 122, 131, 142, 183, 184, 187, 221, 224, 272, 296, 305, 326, 329, 341, 377, 381, 386, 390, 426, 505, 509 P3 Beobachten: 32, 142, 187, 242, 258, 296, 305, 326, 341, 386, 390, 419, 505, 515 P4 Synthetisieren: 9, 81, 93, 142, 224, 305, 419, 426, 509, 515 P5 Ideenfindung: 9, 13, 25, 48, 63, 92, 93, 142, 145, 154, 183, 195, 235, 258, 288, 302, 305, 326, 486, 490, 497 P6 Ideenanreicherung: 13, 55, 103, 142, 145, 154, 195, 221, 234, 235, 236, 242, 288, 302, 361, 367, 369, 375, 377, 393, 419, 426, 450, 486, 497 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 13, 15, 18, 28, 30, 47, 54, 55, 81, 84, 102, 117, 131, 142, 155, 158, 160, 161, 163, 187, 221, 234, 239, 242, 250, 303, 305, 322, 329, 338, 344, 357, 360, 367, 372, 375, 381, 419, 450, 455, 509, 522 P8 Prototyping: 47, 81, 142, 183, 187, 234, 305, 361, 367, 379, 393, 405, 419, 450 P9 Für Ideen kämpfen: 13, 18, 47, 117, 142, 170, 305, 338, 372, 375, 450, 455, 497, 522 P10 Umsetzung: 102, 117, 142, 369 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 142, 228, 292
Verkürzt zu lange Entscheidungsmeetings	Viele Reibungsverluste entstehen in (häufig) langen Entscheidungsmeetings. Diese Methoden helfen Ihnen dabei, effizienter zu entscheiden. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 179 P2 Analysieren: 9, 329, 381, 421, 443 P4 Synthetisieren: 9, 172, 454 P5 Ideenfindung: 9 P6 Ideenanreicherung: 103, 190, 234 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 15, 18, 30, 54, 78, 102, 137, 138, 155, 160, 161, 168, 173, 174, 175, 190, 227, 234, 250, 319, 322, 329, 357, 360, 363, 370, 372, 381, 421, 431, 433, 443, 455, 483, 522, 541 P8 Prototyping: 234, 454 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 319, 363, 372, 455, 522 P10 Umsetzung: 102
Verkürzt zu lange Meetingzeiten	Die folgenden Methoden helfen darüber hinaus zuverlässig, Meetingzeiten grundsätzlich zu verkürzen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 166 P2 Analysieren: 9, 14, 36, 166, 269, 463 P3 Beobachten: 166 P4 Synthetisieren: 9, 36, 166, 454 P5 Ideenfindung: 3, 9, 269, 270 P6 Ideenanreicherung: 103, 166, 270 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 30, 90, 151, 239, 269, 463, 522, 532, 538 P8 Prototyping: 454 P9 Für Ideen kämpfen: 522 P10 Umsetzung: 99, 320, 331 Wirksam in allen Innovationsphasen: 95, 126, 499

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Durchbricht Kreativblockaden	Die hier genannten Methoden helfen Ihnen, Kreativblockaden zu durchbrechen und zu neuen Ideen und Lösungen zu gelangen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 7, 39, 41, 48, 57, 66, 77, 92, 111, 118, 127, 141, 142, 146, 164, 206, 217, 226, 252, 253, 255, 273, 274, 304, 318, 332, 349, 453, 491, 500, 502, 504, 518, 540, 549, 550 P2 Analysieren: 7, 9, 16, 21, 39, 48, 66, 85, 132, 141, 142, 144, 146, 164, 206, 217, 255, 262, 269, 273, 274, 290, 297, 305, 315, 318, 325, 326, 349, 376, 377, 382, 474, 477, 492, 502, 504, 518, 521, 525, 539, 549 P3 Beobachten: 1, 7, 12, 65, 141, 142, 146, 226, 255, 258, 273, 304, 305, 325, 326, 332, 364, 376, 518, 520 P4 Synthetisieren: 9, 45, 66, 93, 141, 142, 146, 164, 198, 217, 255, 263, 305, 325, 349, 376, 454, 470, 477, 491, 500, 502, 518, 540, 549, 550 P5 Ideenfindung: 3, 8, 9, 12, 13, 16, 21, 22, 26, 27, 29, 31, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 48, 53, 56, 57, 60, 61, 63, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 85, 91, 92, 93, 94, 97, 104, 111, 113, 114, 116, 118, 124, 125, 127, 132, 133, 141, 142, 144, 145, 146, 148, 152, 154, 159, 164, 167, 169, 178, 188, 196, 197, 198, 199, 203, 209, 210, 215, 217, 219, 220, 226, 229, 231, 232, 233, 238, 240, 241, 243, 244, 253, 255, 258, 263, 269, 270, 274, 275, 277, 284, 286, 288, 289, 290, 291, 293, 300, 301, 302, 304, 305, 308, 309, 311, 312, 314, 315, 318, 324, 325, 326, 330, 332, 333, 334, 336, 345, 347, 352, 355, 376, 391, 394, 401, 402, 403, 404, 406, 410, 411, 412, 413, 414, 420, 422, 429, 432, 434, 435, 436, 442, 445, 448, 449, 453, 457, 464, 465, 466, 468, 470, 473, 474, 476, 477, 478, 480, 482, 484, 485, 486, 490, 492, 494, 495, 496, 500, 506, 507, 508, 510, 511, 514, 518, 519, 521, 523, 525, 526, 539, 550, 551, 553 P6 Ideenanreicherung: 8, 13, 26, 29, 31, 41, 56, 61, 70, 74, 97, 111, 113, 116, 133, 141, 142, 145, 146, 154, 159, 164, 167, 176, 196, 197, 198, 199, 203, 210, 219, 231, 233, 236, 241, 253, 255, 270, 275, 277, 284, 288, 290, 302, 308, 311, 312, 314, 318, 333, 334, 336, 355, 369, 375, 376, 377, 401, 402, 403, 410, 420, 422, 442, 444, 457, 466, 473, 476, 486, 496, 500, 506, 510, 521, 539 P7 Ideenbewertung: 9, 12, 13, 21, 73, 85, 116, 141, 142, 146, 231, 255, 269, 290, 297, 305, 375, 453, 457, 474, 494, 525 P8 Prototyping: 65, 141, 142, 146, 164, 176, 255, 275, 297, 304, 305, 325, 332, 364, 444, 454, 521 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 13, 116, 142, 255, 297, 298, 305, 375, 453, 526 P10 Umsetzung: 141, 142, 146, 164, 189, 255, 369, 526 Wirksam in allen Innovationsphasen: 58, 115, 142, 147, 292, 327, 351, 368, 374, 400, 428, 471, 554
Wirkt fehlender Inspiration entgegen	Immer da, wo in Arbeitssituationen Inspiration zu fehlen scheint, bieten diese Methoden einen Vorteil. Sie sorgen für Inspiration oder steigern die Inspirationsempfindlichkeit der Teilnehmer. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 82, 106, 118, 127, 141, 146, 164, 206, 226, 245, 247, 252, 253, 266, 273, 274, 299, 304, 332, 389, 453, 498, 500, 518, 540, 549, 550 P2 Analysieren: 82, 86, 121, 141, 144, 146, 164, 180, 206, 245, 266, 273, 274, 305, 325, 326, 439, 446, 477, 517, 518, 549 P3 Beobachten: 65, 82, 106, 121, 141, 146, 192, 226, 260, 273, 304, 305, 325, 326, 332, 439, 518 P4 Synthetisieren: 106, 141, 146, 164, 266, 305, 325, 446, 477, 500, 518, 540, 549, 550 P5 Ideenfindung: 3, 43, 53, 61, 73, 76, 86, 113, 114, 118, 120, 127, 133, 141, 144, 146, 152, 164, 167, 169, 178, 180, 188, 197, 210, 219, 220, 226, 229, 231, 233, 238, 240, 243, 244, 253, 270, 274, 275, 284, 286, 289, 293, 299, 300, 301, 302, 304, 305, 308, 309, 311, 312, 314, 325, 326, 328, 330, 332, 333, 334, 336, 345, 347, 352, 394, 401, 402, 403, 404, 406, 410, 411, 412, 413, 414, 429, 434, 436, 445, 453, 457, 466, 468, 477, 480, 482, 486, 494, 496, 500, 506, 507, 510, 511, 514, 517, 518, 523, 550, 551, 553 P6 Ideenanreicherung: 61, 113, 120, 133, 141, 146, 164, 167, 176, 197, 210, 219, 231, 233, 253, 270, 275, 284, 302, 308, 311, 312, 314, 333, 334, 336, 350, 361, 375, 401, 402, 403, 410, 457, 466, 486, 496, 500, 506, 510 P7 Ideenbewertung: 73, 120, 141, 146, 231, 305, 375, 453, 457, 494 P8 Prototyping: 65, 106, 141, 146, 164, 176, 275, 304, 305, 325, 332, 350, 361, 362, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 298, 305, 375, 453 P10 Umsetzung: 141, 146, 164 Wirksam in allen Innovationsphasen: 58, 128, 211, 261, 374, 461, 524

Hinderniseffekte	Leitindex der Methoden
Überzeugt Daueropponenten	Besonders in tradiert-konservativen Unternehmen findet sich fast immer eine erkennbare Zahl an Daueropponenten. Diese Personen lassen sich von den hier genannten Methoden meistens überzeugen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 2, 81, 165, 166, 179, 183, 206, 399, 418, 419 P2 Analysieren: 81, 166, 183, 206, 383, 399, 418 P3 Beobachten: 1, 166, 399, 419 P4 Synthetisieren: 81, 166, 287, 383, 399, 418, 419 P5 Ideenfindung: 183, 188, 203, 401, 430 P6 Ideenanreicherung: 166, 203, 393, 401, 419 P7 Ideenbewertung: 2, 24, 30, 81, 158, 161, 354, 378, 419, 430, 522 P8 Prototyping: 81, 183, 393, 419 P9 Für Ideen kämpfen: 378, 522, 535 P10 Umsetzung: 378 Wirksam in allen Innovationsphasen: 123, 533, 554
Überzeugt Rationalisierer	Diese Methoden überzeugen sehr oft bekennende Rationalisierer in Ihrem Team. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 41, 46, 171, 206, 253, 267, 389 P2 Analysieren: 9, 46, 86, 87, 171, 206, 262, 280, 383, 396, 439, 452 P3 Beobachten: 1, 171, 267, 396, 439 P4 Synthetisieren: 9, 267, 383 P5 Ideenfindung: 9, 41, 86, 253, 275, 430 P6 Ideenanreicherung: 41, 253, 275, 361 P7 Ideenbewertung: 9, 28, 90, 430, 459 P8 Prototyping: 275, 361 P9 Für Ideen kämpfen: 459, 536 P10 Umsetzung: 99, 320, 451, 459, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 123, 212
Überzeugt strukturliebende Teammitglieder	Strukturliebende Mitarbeiter wie Ingenieure oder Kollegen aus der Controllingabteilung werden von diesen Methoden besonders angesprochen, da sie oft Strukturen im kreativen Innovieren erkennen lassen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 10, 17, 46, 106, 109, 141, 171, 185, 202, 208, 247, 248, 251, 253, 281, 318, 389, 409, 426, 458, 542 P2 Analysieren: 9, 10, 17, 46, 86, 87, 108, 109, 141, 171, 185, 248, 251, 262, 268, 280, 290, 318, 382, 383, 396, 409, 426, 477 P3 Beobachten: 17, 106, 108, 109, 141, 171, 185, 192, 251, 268, 281, 358, 396, 516 P4 Synthetisieren: 9, 17, 106, 108, 141, 185, 202, 251, 287, 383, 426, 458, 477, 542 P5 Ideenfindung: 8, 9, 22, 38, 86, 104, 113, 133, 141, 178, 185, 202, 219, 232, 235, 251, 253, 289, 290, 318, 334, 422, 477, 542 P6 Ideenanreicherung: 8, 103, 113, 133, 141, 185, 190, 219, 235, 251, 253, 290, 318, 334, 422, 426, 542 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 18, 28, 30, 33, 90, 137, 141, 151, 173, 174, 185, 190, 250, 251, 281, 290, 459, 522 P8 Prototyping: 106, 141, 185, 251, 339 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 251, 339, 459, 522, 536 P10 Umsetzung: 20, 99, 141, 185, 251, 320, 451, 459, 469, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 95, 123, 126, 194, 212, 321, 531

Suchweg 8: Methoden nach Extravorteilen gruppiert

Die vielfältigen Rahmenbedingungen in Meetings oder Workshops bieten ganz unterschiedliche Wirkpotenziale bestimmter Innovationsmethoden. Ob es sich um Krisensituationen oder um Teams mit schwacher Leitung handelt, dieser Suchweg zeigt Ihnen, mit welchen Methoden Sie in bestimmten Situationen hilfreiche Extravorteile ausspielen können. Das kann zum Beispiel bedeuten, dass Methoden sehr viel schneller und effizienter ablaufen, als auch, dass sie von den Teilnehmern viel besser akzeptiert werden und so qualitativ bessere Ergebnisse produzieren.

Vielleicht stöbern Sie zunächst einmal nur durch die linke Spalte und lernen die verschiedenen Vorteilssituationen kennen.

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für Teams in einer Komfortsituation	Wenn das Innovieren aus einer Komfortsituation heraus passiert, ergeben sich immer besondere Möglichkeitsräume. Diese Methoden zahlen generell in diese Situation ein. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 25, 46, 48, 62, 98, 101, 106, 109, 110, 142, 146, 165, 171, 191, 205, 206, 214, 217, 247, 248, 249, 251, 253, 255, 266, 267, 299, 304, 341, 348, 349, 365, 373, 390, 409, 419, 438, 447, 453, 475, 481, 498, 502, 503, 504, 518, 534, 540 P2 Analysieren: 34, 46, 48, 62, 80, 86, 96, 98, 101, 109, 110, 121, 131, 142, 146, 171, 180, 191, 206, 217, 248, 249, 251, 255, 266, 297, 305, 326, 341, 348, 349, 365, 390, 409, 417, 438, 447, 475, 481, 502, 504, 518, 525, 534 P3 Beobachten: 1, 12, 62, 75, 80, 98, 106, 109, 110, 121, 142, 146, 171, 191, 251, 255, 267, 304, 305, 326, 341, 390, 417, 419, 438, 447, 475, 515, 518, 520 P4 Synthetisieren: 62, 80, 101, 106, 110, 142, 146, 191, 198, 217, 251, 255, 259, 266, 267, 305, 348, 349, 419, 438, 454, 470, 475, 502, 515, 518, 540 P5 Ideenfindung: 3, 12, 13, 25, 31, 44, 48, 62, 67, 68, 72, 73, 74, 86, 97, 114, 116, 124, 142, 146, 169, 180, 196, 198, 199, 205, 217, 219, 220, 231, 232, 238, 243, 251, 253, 255, 275, 277, 286, 299, 300, 301, 304, 305, 314, 326, 394, 401, 402, 406, 412, 429, 442, 453, 470, 478, 484, 485, 486, 496, 510, 518, 523, 525, 534, 551, 553 P6 Ideenanreicherung: 13, 31, 74, 97, 116, 142, 146, 176, 196, 198, 199, 219, 231, 234, 236, 251, 253, 255, 275, 277, 314, 350, 369, 401, 402, 419, 442, 444, 450, 486, 496, 510 P7 Ideenbewertung: 12, 13, 18, 49, 73, 116, 131, 142, 146, 231, 234, 251, 255, 297, 305, 319, 338, 419, 431, 450, 453, 483, 522, 525, 534, 538 P8 Prototyping: 80, 98, 106, 142, 146, 176, 234, 251, 255, 275, 297, 304, 305, 339, 350, 362, 405, 419, 438, 444, 450, 454, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 13, 18, 80, 116, 142, 230, 251, 255, 297, 298, 305, 319, 338, 339, 450, 453, 522 P10 Umsetzung: 98, 142, 146, 189, 251, 255, 369, 395, 451 Wirksam in allen Innovationsphasen: 58, 142, 147, 207, 211, 256, 327, 374, 471, 487, 489, 527, 533

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für Teams in einer Krisensituation	In einer Krisensituation gibt es immer besondere Spannungen, Druck und Erwartungshaltungen. Diese Methoden unterstützen besonders in Krisensituationen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 52, 62, 77, 88, 92, 98, 101, 106, 109, 118, 140, 166, 171, 184, 214, 223, 251, 253, 255, 266, 271, 272, 281, 306, 341, 348, 349, 366, 386, 408, 409, 418, 453, 475, 502, 509, 518, 534, 540 P2 Analysieren: 14, 34, 50, 62, 80, 98, 101, 109, 112, 140, 144, 166, 171, 184, 223, 224, 251, 255, 262, 266, 271, 272, 306, 315, 326, 329, 341, 342, 346, 348, 349, 366, 381, 382, 384, 386, 396, 408, 409, 415, 417, 418, 452, 463, 475, 477, 502, 509, 518, 525, 534 P3 Beobachten: 1, 50, 52, 62, 65, 75, 80, 98, 106, 109, 166, 171, 223, 246, 251, 255, 260, 281, 326, 341, 342, 386, 396, 408, 417, 475, 515, 518 P4 Synthetisieren: 62, 80, 93, 101, 106, 166, 172, 223, 224, 246, 251, 255, 259, 266, 306, 348, 349, 366, 415, 418, 475, 477, 502, 509, 515, 518, 540 P5 Ideenfindung: 13, 31, 52, 62, 73, 74, 92, 93, 94, 112, 116, 118, 120, 125, 144, 157, 167, 195, 197, 219, 232, 233, 238, 244, 251, 253, 255, 270, 277, 286, 301, 309, 312, 314, 315, 326, 345, 402, 406, 412, 453, 477, 480, 490, 496, 497, 506, 510, 518, 525, 534 P6 Ideenanreicherung: 13, 31, 55, 74, 103, 112, 116, 120, 157, 166, 167, 195, 197, 219, 233, 234, 236, 251, 253, 255, 270, 277, 312, 314, 402, 444, 496, 497, 506, 510 P7 Ideenbewertung: 13, 18, 28, 33, 55, 73, 90, 116, 120, 155, 158, 163, 168, 173, 174, 234, 250, 251, 255, 281, 303, 329, 335, 338, 354, 372, 381, 431, 453, 459, 463, 483, 509, 522, 525, 534, 538 P8 Prototyping: 65, 80, 98, 106, 234, 251, 255, 339, 408, 444, 534 P9 Für Ideen kämpfen: 13, 18, 80, 116, 170, 230, 251, 255, 335, 338, 339, 372, 453, 459, 460, 497, 522, 536 P10 Umsetzung: 98, 189, 251, 255, 335, 395, 451, 459, 469, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 123, 129, 147, 207, 211, 212, 316, 327, 337, 374, 471, 487, 488, 527, 533, 547, 548
Möglicher Extravorteil für Teams mit einem starken Auftragsmandat	Teams mit einem starken Auftragsmandat können meistens agiler, dynamischer und progressiver agieren als andere. Diese Teams werden von diesen Methoden noch einmal besonders unterstützt. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 6, 25, 41, 46, 48, 52, 57, 62, 66, 81, 82, 98, 101, 107, 110, 118, 135, 141, 142, 143, 146, 153, 165, 171, 182, 185, 191, 205, 206, 214, 217, 218, 226, 247, 248, 249, 252, 253, 267, 272, 295, 299, 304, 306, 332, 348, 373, 386, 388, 389, 390, 408, 419, 427, 438, 447, 458, 475, 481, 491, 498, 501, 503, 512, 534, 550 P2 Analysieren: 6, 46, 48, 62, 66, 81, 82, 85, 87, 89, 96, 98, 101, 107, 110, 121, 135, 141, 142, 143, 146, 171, 182, 185, 187, 191, 206, 217, 248, 249, 272, 295, 297, 305, 306, 326, 342, 348, 371, 386, 390, 408, 424, 427, 438, 439, 441, 447, 475, 481, 525, 534, 539 P3 Beobachten: 6, 52, 62, 75, 82, 89, 98, 110, 121, 141, 142, 143, 146, 171, 182, 185, 187, 191, 192, 226, 267, 304, 305, 326, 332, 342, 358, 386, 388, 390, 408, 419, 438, 439, 440, 447, 475, 515, 520 P4 Synthetisieren: 6, 62, 66, 81, 101, 110, 136, 141, 142, 143, 146, 185, 191, 217, 218, 267, 305, 306, 348, 356, 371, 419, 427, 438, 441, 458, 475, 491, 512, 515, 550 P5 Ideenfindung: 25, 27, 41, 44, 48, 52, 56, 57, 60, 62, 66, 67, 68, 85, 97, 114, 118, 120, 135, 136, 141, 142, 143, 146, 152, 159, 185, 196, 199, 203, 205, 215, 217, 219, 220, 226, 240, 241, 243, 253, 275, 299, 300, 302, 304, 305, 326, 332, 352, 401, 402, 441, 478, 484, 486, 523, 525, 534, 539, 550, 551 P6 Ideenanreicherung: 41, 56, 97, 120, 136, 141, 142, 143, 146, 159, 185, 196, 199, 203, 219, 234, 241, 253, 275, 302, 350, 361, 369, 388, 393, 401, 402, 419, 444, 450, 486, 539 P7 Ideenbewertung: 18, 33, 47, 81, 85, 120, 141, 142, 143, 146, 153, 185, 187, 234, 297, 305, 319, 344, 378, 419, 450, 483, 522, 525, 534 P8 Prototyping: 47, 81, 98, 107, 141, 142, 143, 146, 185, 187, 234, 275, 297, 304, 305, 332, 350, 361, 379, 393, 405, 408, 419, 438, 441, 444, 450, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 47, 142, 230, 297, 305, 319, 378, 392, 450, 460, 522 P10 Umsetzung: 98, 99, 141, 142, 143, 146, 185, 369, 378, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 129, 142, 147, 211, 283, 351, 368, 487, 489

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für Teams mit einer konservativen, tradierten Kultur	Die Menschen in konservativen, tradierten Unternehmenskulturen streben im Arbeiten häufig nach Strukturen, Fakten und Sicherheit. Diese Methoden unterstützen dabei, sodass Innovieren trotzdem gelingen kann. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 100, 109, 166, 245, 296, 399, 426, 453, 456 P2 Analysieren: 109, 144, 166, 224, 245, 268, 280, 296, 382, 399, 426, 443, 456, 474 P3 Beobachten: 100, 109, 166, 268, 278, 296, 399, 456 P4 Synthetisieren: 166, 224, 399, 426 P5 Ideenfindung: 40, 43, 104, 133, 144, 167, 352, 429, 448, 453, 456, 474, 485, 519 P6 Ideenanreicherung: 55, 133, 166, 167, 278, 375, 426 P7 Ideenbewertung: 30, 55, 137, 163, 303, 370, 375, 425, 443, 453, 459, 474 P9 Für Ideen kämpfen: 278, 298, 375, 453, 459, 535, 536 P10 Umsetzung: 331, 459, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 5, 59, 147, 194, 211, 212, 261, 294, 316, 337, 398, 487, 488, 527, 530, 554
Möglicher Extravorteil für Teams mit einer schwachen Teamleitung	Teams und Projekte mit einer schwachen oder unsicheren Teamführung profitieren in besonderem Maße von diesen Methoden. Sie schaffen Klarheit, wo sie aufgrund einer schwachen Teamleitung fehlt. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 83, 139, 179, 223, 253, 264, 296, 348, 366, 534, 549 P2 Analysieren: 9, 14, 36, 50, 83, 112, 139, 144, 223, 224, 296, 346, 348, 366, 384, 396, 424, 463, 534, 549 P3 Beobachten: 50, 83, 139, 223, 296, 396, 516 P4 Synthetisieren: 9, 36, 139, 172, 223, 224, 225, 259, 348, 366, 549 P5 Ideenfindung: 8, 9, 13, 31, 72, 74, 91, 94, 112, 125, 144, 253, 277, 309, 420, 448, 457, 486, 490, 497, 510, 534 P6 Ideenanreicherung: 8, 13, 31, 55, 74, 112, 225, 234, 236, 253, 277, 420, 457, 486, 497, 510 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 13, 15, 24, 55, 78, 79, 90, 102, 137, 158, 161, 163, 173, 227, 234, 322, 354, 357, 360, 431, 433, 457, 463, 483, 522, 532, 534, 538 P8 Prototyping: 234, 534 P9 Für Ideen kämpfen: 13, 497, 522 P10 Umsetzung: 99, 102, 320, 331 Wirksam in allen Innovationsphasen: 123, 129, 194, 211, 212, 321, 548
Möglicher Extravorteil für Teams mit einer souveränen Teamleitung	Teams mit einer souveränen Teamleitung können meistens agiler, dynamischer und progressiver agieren als andere. Diese Teams werden von diesen Methoden noch einmal besonders unterstützt. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 46, 48, 66, 81, 82, 106, 107, 110, 111, 119, 141, 142, 146, 165, 171, 182, 205, 206, 217, 218, 226, 247, 249, 252, 253, 267, 285, 295, 306, 332, 373, 386, 388, 390, 419, 427, 438, 481, 491, 498, 534, 540, 550 P2 Analysieren: 32, 46, 48, 66, 80, 81, 82, 89, 96, 107, 110, 119, 121, 141, 142, 146, 171, 177, 180, 182, 187, 204, 206, 217, 249, 295, 297, 305, 306, 326, 342, 386, 390, 421, 427, 438, 439, 481, 517, 525, 534 P3 Beobachten: 32, 80, 82, 89, 106, 110, 121, 141, 142, 146, 171, 177, 182, 187, 192, 226, 267, 305, 326, 332, 342, 358, 386, 387, 388, 390, 419, 438, 439, 440 P4 Synthetisieren: 66, 80, 81, 106, 110, 136, 141, 142, 146, 177, 217, 218, 267, 305, 306, 419, 427, 438, 491, 540, 550 P5 Ideenfindung: 22, 27, 44, 48, 56, 60, 66, 67, 68, 97, 105, 111, 114, 120, 136, 141, 142, 146, 180, 196, 199, 203, 204, 205, 215, 217, 219, 220, 226, 229, 231, 238, 243, 244, 253, 275, 277, 285, 291, 300, 302, 305, 326, 332, 401, 402, 410, 422, 430, 442, 478, 484, 511, 517, 525, 534, 550, 551 P6 Ideenanreicherung: 56, 97, 105, 111, 120, 136, 141, 142, 146, 196, 199, 203, 204, 219, 231, 234, 253, 275, 277, 302, 361, 388, 393, 401, 402, 410, 419, 422, 442, 450 P7 Ideenbewertung: 18, 33, 47, 49, 81, 84, 120, 141, 142, 146, 187, 204, 231, 234, 297, 305, 419, 421, 430, 450, 483, 522, 525, 534 P8 Prototyping: 47, 80, 81, 106, 107, 141, 142, 146, 187, 234, 275, 297, 305, 332, 361, 393, 405, 419, 438, 450, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 47, 80, 142, 297, 305, 450, 460, 522 P10 Umsetzung: 99, 141, 142, 146, 189, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 129, 142, 193, 211, 368, 400, 487

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für Teams mit schwachem Auftragsmandat	Teams mit eher schwachen oder schwammigen Auftragsmandaten profitieren von den hier aufgeführten Methoden. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 139, 223, 251, 253, 271, 366, 534, 549 P2 Analysieren: 14, 34, 112, 139, 144, 223, 251, 262, 271, 366, 534, 549 P3 Beobachten: 139, 223, 251, 516 P4 Synthetisieren: 139, 223, 251, 366, 549 P5 Ideenfindung: 74, 94, 112, 144, 251, 253, 334, 490, 497, 534 P6 Ideenanreicherung: 74, 103, 112, 234, 251, 253, 334, 497 P7 Ideenbewertung: 15, 78, 79, 102, 173, 227, 234, 251, 354, 483, 522, 534 P8 Prototyping: 234, 251, 534 P9 Für Ideen kämpfen: 251, 497, 522 P10 Umsetzung: 102, 251 Wirksam in allen Innovationsphasen: 211
Möglicher Extravorteil für disruptiv erfahrene Teams	Teams, die erfahren sind mit disruptiver Innovation, profitieren von den hier aufgeführten Methoden. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 57, 62, 66, 82, 83, 101, 106, 107, 110, 141, 153, 162, 183, 202, 205, 242, 247, 248, 253, 266, 267, 272, 304, 332, 341, 349, 390, 418, 438, 475, 502, 504, 509, 518, 534, 540, 550, 555 P2 Analysieren: 36, 62, 66, 80, 82, 83, 101, 107, 110, 121, 141, 162, 183, 187, 248, 266, 272, 297, 325, 341, 342, 349, 390, 396, 417, 418, 438, 475, 502, 504, 509, 518, 525, 534 P3 Beobachten: 62, 80, 82, 83, 106, 110, 121, 141, 187, 242, 260, 267, 304, 325, 332, 341, 342, 387, 390, 396, 417, 438, 440, 475, 515, 518, 520 P4 Synthetisieren: 19, 36, 62, 66, 80, 101, 106, 110, 136, 141, 162, 172, 198, 202, 259, 266, 267, 325, 349, 418, 438, 475, 502, 509, 515, 518, 540, 550 P5 Ideenfindung: 19, 57, 62, 66, 68, 73, 74, 76, 97, 105, 124, 136, 141, 159, 169, 183, 195, 198, 199, 202, 203, 205, 219, 238, 241, 244, 253, 270, 301, 304, 308, 314, 325, 332, 394, 406, 496, 508, 518, 525, 534, 550, 551, 555 P6 Ideenanreicherung: 19, 74, 97, 105, 136, 141, 159, 195, 198, 199, 203, 219, 234, 236, 241, 242, 253, 270, 308, 314, 350, 361, 367, 393, 444, 450, 496 P7 Ideenbewertung: 18, 73, 141, 153, 187, 234, 242, 297, 367, 450, 455, 483, 509, 525, 534 P8 Prototyping: 80, 106, 107, 141, 183, 187, 234, 297, 304, 325, 332, 339, 350, 361, 362, 367, 379, 393, 405, 438, 444, 450, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 80, 297, 339, 450, 455 P10 Umsetzung: 99, 141, 395, 451 Wirksam in allen Innovationsphasen: 211, 327, 351, 374, 527, 554
Möglicher Extravorteil für disruptiv unerfahrene Teams	Innovationsprojekte mit disruptiven Zielen haben einen ganz besonderen Charakter. Diese Methoden bieten Vorteile für unerfahrene Teams im Kontext von Disruption. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 6, 10, 39, 48, 77, 82, 83, 101, 141, 142, 143, 146, 162, 183, 223, 242, 247, 248, 253, 255, 264, 266, 267, 271, 272, 274, 295, 341, 349, 390, 399, 418, 438, 453, 456, 475, 502, 504, 509, 518, 534, 540, 544, 550, 552, 555 P2 Analysieren: 6, 9, 10, 36, 39, 48, 80, 82, 83, 101, 141, 142, 143, 146, 162, 180, 183, 187, 223, 248, 255, 266, 271, 272, 274, 295, 297, 305, 325, 326, 341, 342, 349, 390, 396, 399, 417, 418, 438, 456, 475, 477, 502, 504, 509, 513, 518, 525, 534, 552 P3 Beobachten: 1, 6, 65, 80, 82, 83, 141, 142, 143, 146, 187, 192, 223, 242, 255, 267, 305, 325, 326, 341, 342, 387, 390, 396, 399, 417, 438, 440, 456, 475, 518, 520, 544, 552 P4 Synthetisieren: 6, 9, 36, 80, 101, 136, 141, 142, 143, 146, 162, 172, 223, 255, 259, 266, 267, 305, 325, 349, 399, 418, 438, 475, 477, 502, 509, 513, 518, 540, 550 P5 Ideenfindung: 9, 13, 31, 39, 48, 73, 74, 76, 125, 136, 141, 142, 143, 146, 169, 178, 180, 183, 219, 235, 238, 241, 244, 253, 255, 274, 277, 284, 286, 288, 289, 300, 301, 305, 309, 311, 312, 314, 325, 326, 330, 336, 345, 394, 401, 402, 406, 413, 429, 453, 456, 477, 494, 496, 510, 513, 518, 525, 534, 543, 550, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 13, 31, 74, 103, 136, 141, 142, 143, 146, 219, 234, 235, 241, 242, 253, 255, 277, 284, 288, 311, 312, 314, 336, 361, 367, 393, 401, 402, 444, 450, 496, 510, 543

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für disruptiv unerfahrene Teams (Fortsetzung)	P7 Ideenbewertung: 9, 13, 18, 73, 141, 142, 143, 146, 175, 187, 234, 242, 255, 297, 305, 367, 450, 453, 483, 494, 509, 522, 525, 534, 541 P8 Prototyping: 65, 80, 141, 142, 143, 146, 183, 187, 234, 255, 297, 305, 325, 339, 361, 362, 367, 393, 438, 444, 450, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 13, 18, 80, 142, 230, 255, 297, 305, 307, 339, 450, 453, 522, 543 P10 Umsetzung: 99, 141, 142, 143, 146, 255, 395, 451, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 95, 126, 129, 142, 211, 327, 374, 400, 461, 462, 487, 527, 533, 554
Möglicher Extravorteil für erfahrene Trainer und Innovationcoaches	Erfahrene Trainer und Innovationscoaches können mit diesen Methoden noch mehr Potenzial aus den Innovationsteams herauskitzeln. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 25, 41, 46, 48, 62, 66, 81, 98, 106, 111, 118, 140, 141, 142, 150, 153, 165, 171, 182, 183, 191, 202, 205, 208, 217, 218, 245, 247, 248, 251, 253, 267, 281, 285, 295, 299, 304, 332, 348, 373, 386, 408, 418, 419, 427, 438, 447, 453, 458, 479, 481, 491, 493, 498, 500, 501, 502, 504, 509, 512, 534, 542, 550 P2 Analysieren: 32, 46, 48, 62, 66, 80, 81, 85, 87, 96, 98, 140, 141, 142, 150, 171, 177, 180, 182, 183, 187, 191, 217, 245, 248, 251, 282, 295, 297, 305, 315, 325, 326, 329, 348, 371, 381, 386, 408, 418, 427, 438, 441, 447, 467, 479, 481, 502, 504, 509, 525, 534, 539 P3 Beobachten: 32, 62, 65, 80, 98, 106, 141, 142, 150, 171, 177, 182, 187, 191, 251, 267, 281, 304, 305, 325, 326, 332, 386, 408, 419, 438, 440, 447, 479, 515 P4 Synthetisieren: 62, 66, 80, 81, 106, 141, 142, 150, 177, 191, 198, 200, 202, 217, 218, 251, 263, 267, 305, 325, 343, 348, 353, 356, 371, 418, 419, 427, 438, 441, 454, 458, 467, 479, 491, 493, 500, 502, 509, 512, 515, 542, 550 P5 Ideenfindung: 22, 25, 27, 41, 48, 56, 61, 62, 66, 67, 69, 70, 76, 85, 105, 111, 118, 133, 141, 142, 145, 148, 152, 154, 156, 159, 169, 180, 183, 196, 198, 202, 205, 217, 220, 229, 238, 241, 243, 244, 251, 253, 263, 275, 285, 291, 299, 300, 301, 304, 305, 309, 314, 315, 325, 326, 332, 345, 385, 394, 402, 403, 422, 429, 430, 435, 436, 441, 442, 453, 468, 473, 478, 479, 480, 486, 493, 500, 506, 507, 511, 514, 525, 534, 539, 542, 550, 551 P6 Ideenanreicherung: 41, 56, 61, 70, 105, 111, 133, 141, 142, 145, 154, 156, 159, 196, 198, 234, 241, 251, 253, 275, 314, 350, 361, 367, 369, 385, 393, 402, 403, 419, 422, 442, 444, 450, 473, 479, 486, 500, 506, 539, 542 P7 Ideenbewertung: 24, 33, 81, 85, 117, 141, 142, 151, 153, 187, 234, 251, 281, 297, 303, 305, 319, 329, 335, 363, 367, 381, 419, 430, 431, 437, 450, 453, 455, 459, 509, 525, 534 P8 Prototyping: 65, 80, 81, 98, 106, 141, 142, 183, 187, 234, 251, 275, 297, 304, 305, 325, 332, 339, 350, 361, 362, 367, 379, 393, 405, 408, 419, 438, 441, 444, 450, 454, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 80, 117, 142, 230, 251, 297, 305, 319, 335, 339, 363, 392, 450, 453, 455, 459 P10 Umsetzung: 98, 117, 141, 142, 251, 331, 335, 369, 459, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 11, 115, 142, 147, 193, 207, 211, 283, 351, 368, 487, 489, 524, 530, 547
Möglicher Extravorteil für Innovationsexperten	Diese Methoden bieten Vorteile für die Innovationsprofis, die bereits erste Innovationserfolge feiern konnten. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 25, 57, 62, 64, 66, 82, 83, 92, 98, 100, 101, 106, 107, 109, 110, 111, 118, 119, 122, 140, 141, 153, 162, 165, 171, 182, 183, 191, 202, 205, 217, 226, 242, 245, 247, 248, 251, 253, 255, 266, 267, 272, 285, 299, 304, 318, 332, 341, 349, 373, 390, 409, 418, 419, 438, 447, 458, 475, 481, 491, 502, 503, 504, 509, 512, 518, 534, 542, 549, 550, 552, 555 P2 Analysieren: 32, 34, 36, 62, 64, 66, 80, 82, 83, 86, 87, 89, 98, 101, 107, 109, 110, 119, 122, 140, 141, 162, 171, 177, 182, 183, 187, 191, 204, 217, 224, 245, 248, 251, 255, 262, 266, 272, 297, 305, 318, 325, 341, 342, 349, 371, 383, 390, 396, 409, 417, 418, 424, 438, 441, 443, 446, 447, 475, 481, 492, 502, 504, 509, 518, 525, 534, 539, 549, 552 P3 Beobachten: 32, 62, 64, 75, 80, 82, 83, 89, 98, 100, 106, 109, 110, 141, 171, 177, 182, 187, 191, 192, 226, 242, 251, 255, 258, 260, 267, 304, 305, 325, 332, 341, 342, 358, 387, 390, 396, 417, 419, 438, 440, 447, 475, 515, 518, 520, 552 P4 Synthetisieren: 19, 36, 62, 64, 66, 80, 101, 106, 110, 136, 141, 162, 172, 177, 191, 198, 200, 202, 217, 224, 225, 251, 255, 259, 266, 267, 305, 325, 349, 371, 383, 418, 419, 438, 441, 446, 458, 470, 475, 491, 502, 509, 512, 515, 518, 542, 549, 550

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für Innovationsexperten (Fortsetzung)	P5 Ideenfindung: 19, 22, 25, 27, 31, 56, 57, 61, 62, 63, 64, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 76, 86, 92, 97, 105, 111, 114, 118, 120, 124, 136, 141, 154, 156, 159, 169, 183, 195, 196, 198, 199, 202, 203, 204, 205, 215, 217, 219, 226, 229, 233, 238, 240, 241, 243, 244, 251, 253, 255, 258, 270, 275, 277, 285, 299, 301, 302, 304, 305, 308, 309, 314, 318, 325, 328, 332, 345, 394, 406, 411, 412, 422, 430, 432, 435, 441, 442, 466, 468, 470, 473, 478, 482, 485, 490, 492, 495, 496, 507, 508, 510, 511, 514, 518, 523, 525, 534, 539, 542, 550, 551, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 19, 31, 56, 61, 70, 74, 97, 105, 111, 120, 136, 141, 154, 156, 159, 181, 195, 196, 198, 199, 203, 204, 219, 225, 233, 234, 236, 241, 242, 251, 253, 255, 270, 275, 277, 302, 308, 314, 318, 350, 361, 367, 369, 375, 393, 419, 422, 442, 444, 450, 466, 473, 496, 510, 539, 542 P7 Ideenbewertung: 2, 18, 47, 49, 73, 90, 117, 120, 141, 151, 153, 174, 187, 204, 234, 242, 250, 251, 255, 297, 305, 344, 363, 367, 375, 378, 419, 430, 431, 443, 450, 455, 483, 509, 522, 525, 534, 538 P8 Prototyping: 47, 64, 80, 98, 106, 107, 141, 183, 187, 234, 251, 255, 275, 297, 304, 305, 325, 332, 339, 350, 361, 362, 367, 379, 393, 419, 438, 441, 444, 450, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 47, 80, 117, 230, 251, 255, 297, 305, 339, 363, 375, 378, 450, 455, 522 P10 Umsetzung: 98, 99, 117, 141, 189, 251, 255, 331, 369, 378, 395, 451, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 193, 207, 211, 313, 327, 351, 368, 374, 487, 527, 554
Möglicher Extravorteil für innovativ ungeübte Teams	Haben Sie es mit einem im Kontext von Innovation ungeübten Team zu tun, sollten Sie sich diese Methoden genauer anschauen. Denn mit diesen Methoden können Sie sofort starten, ohne das Team zu überfordern. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 2, 6, 7, 10, 39, 42, 48, 52, 62, 66, 77, 82, 83, 100, 101, 109, 127, 139, 140, 141, 143, 146, 162, 164, 165, 166, 179, 183, 184, 185, 201, 202, 206, 216, 217, 223, 226, 242, 245, 247, 248, 249, 251, 253, 255, 264, 266, 267, 271, 272, 273, 274, 295, 296, 306, 318, 341, 348, 349, 366, 390, 399, 408, 409, 418, 426, 438, 453, 456, 475, 502, 504, 509, 518, 534, 540, 544, 549, 550, 552, 555 P2 Analysieren: 6, 7, 9, 10, 14, 21, 34, 36, 37, 39, 42, 48, 50, 62, 66, 80, 82, 83, 85, 87, 101, 108, 109, 132, 139, 140, 141, 143, 144, 146, 149, 162, 164, 166, 177, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 201, 206, 217, 221, 222, 223, 224, 245, 248, 249, 251, 255, 262, 265, 266, 268, 269, 271, 272, 273, 274, 280, 290, 295, 296, 297, 306, 315, 317, 318, 323, 325, 326, 329, 341, 342, 346, 348, 349, 366, 376, 377, 381, 382, 383, 384, 390, 396, 399, 408, 409, 416, 417, 418, 421, 424, 426, 438, 443, 452, 456, 463, 467, 474, 475, 477, 492, 502, 504, 509, 513, 517, 518, 521, 525, 534, 539, 549, 552 P3 Beobachten: 1, 6, 7, 12, 50, 52, 62, 65, 75, 80, 82, 83, 100, 108, 109, 139, 141, 143, 146, 166, 177, 185, 187, 192, 201, 223, 226, 242, 246, 251, 255, 260, 267, 268, 273, 278, 296, 325, 326, 341, 342, 358, 364, 376, 387, 390, 396, 399, 408, 416, 417, 438, 456, 475, 518, 520, 544, 552 P4 Synthetisieren: 6, 9, 36, 45, 62, 66, 80, 93, 101, 108, 136, 139, 141, 143, 146, 162, 164, 166, 172, 177, 185, 198, 201, 202, 217, 223, 224, 225, 246, 251, 255, 259, 266, 267, 287, 306, 325, 343, 348, 349, 353, 366, 376, 383, 399, 418, 426, 438, 454, 467, 475, 477, 502, 509, 513, 518, 540, 549, 550 P5 Ideenfindung: 3, 8, 9, 12, 21, 26, 29, 31, 38, 39, 40, 43, 44, 45, 48, 52, 53, 61, 62, 63, 66, 69, 72, 73, 74, 76, 85, 93, 104, 113, 114, 127, 132, 133, 136, 141, 143, 144, 145, 146, 148, 157, 164, 167, 169, 178, 180, 183, 185, 188, 197, 198, 202, 209, 210, 217, 219, 222, 226, 229, 231, 232, 233, 235, 238, 241, 243, 244, 251, 253, 255, 269, 274, 276, 277, 284, 286, 288, 289, 290, 293, 300, 301, 309, 311, 312, 314, 315, 318, 324, 325, 326, 330, 333, 334, 336, 340, 345, 347, 355, 376, 391, 394, 401, 402, 403, 404, 406, 410, 411, 412, 413, 414, 420, 422, 429, 432, 434, 436, 442, 445, 448, 453, 456, 457, 464, 465, 466, 473, 474, 476, 477, 485, 486, 490, 492, 494, 496, 497, 506, 507, 510, 513, 517, 518, 519, 521, 525, 526, 529, 534, 539, 543, 546, 550, 552, 553, 555 P6 Ideenanreicherung: 8, 26, 29, 31, 55, 61, 74, 103, 113, 133, 136, 141, 143, 145, 146, 157, 164, 166, 167, 185, 197, 198, 210, 219, 221, 225, 231, 233, 234, 235, 236, 241, 242, 251, 253, 255, 277, 278, 284, 288, 290, 311, 312, 314, 318, 333, 334, 336, 340, 355, 361, 367, 375, 376, 377, 393, 401, 402, 403, 410, 420, 422, 426, 442, 444, 450, 457, 466, 473, 476, 486, 496, 497, 506, 510, 521, 539, 543 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 28, 33, 47, 49, 54, 55, 73, 78, 79, 84, 85, 90, 137, 141, 143, 146, 155, 158, 160, 161, 163, 168, 173, 174, 175, 185, 187, 221, 227, 231, 234, 239, 242, 250, 251, 255, 269, 290, 297, 322, 329, 335, 338, 344, 354, 357, 359, 360, 363, 367, 370, 372, 375, 378, 381, 421, 431, 433, 443, 450, 453, 457, 463, 474, 483, 494, 509, 522, 525, 532, 534, 538, 541 P8 Prototyping: 47, 65, 80, 141, 143, 146, 164, 183, 185, 187, 234, 251, 255, 297, 325, 361, 362, 364, 367, 393, 408, 438, 444, 450, 454, 521, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 12, 18, 47, 80, 170, 230, 251, 255, 278, 297, 298, 307, 335, 338, 363, 372, 375, 378, 450, 453, 497, 522, 526, 535, 536, 543 P10 Umsetzung: 99, 141, 143, 146, 164, 185, 189, 251, 255, 320, 331, 335, 378, 395, 451, 469, 526, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 4, 5, 59, 95, 115, 123, 126, 129, 147, 193, 194, 207, 211, 212, 213, 228, 256, 292, 294, 313, 316, 321, 327, 337, 374, 380, 398, 400, 407, 461, 462, 471, 487, 489, 499, 527, 531, 533, 547, 554

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für erfahrene Teams aus unterschiedlichen Kulturen	Diese Methoden bieten Vorteile für interkulturell erfahrene Teams, denn Sie nutzen die Potenziale der Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 57, 81, 83, 98, 109, 110, 141, 142, 153, 182, 217, 253, 255, 266, 304, 318, 341, 388, 419, 447, 509, 512, 540, 552, 555 P2 Analysieren: 36, 81, 83, 89, 98, 109, 110, 121, 141, 142, 182, 217, 255, 266, 297, 305, 318, 341, 342, 383, 424, 439, 443, 447, 509, 525, 539, 552 P3 Beobachten: 75, 83, 89, 98, 109, 110, 121, 141, 142, 182, 255, 304, 305, 341, 342, 388, 419, 439, 440, 447, 552 P4 Synthetisieren: 36, 81, 110, 136, 141, 142, 217, 255, 266, 305, 383, 419, 509, 512, 540 P5 Ideenfindung: 27, 57, 67, 68, 69, 73, 74, 97, 114, 136, 141, 142, 199, 217, 243, 253, 255, 291, 304, 305, 309, 314, 318, 411, 412, 510, 511, 514, 525, 539, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 74, 97, 136, 141, 142, 199, 234, 253, 255, 314, 318, 369, 375, 388, 419, 444, 510, 539 P7 Ideenbewertung: 18, 49, 73, 81, 141, 142, 153, 234, 255, 297, 305, 375, 419, 431, 443, 455, 483, 509, 522, 525 P8 Prototyping: 81, 98, 141, 142, 234, 255, 297, 304, 305, 379, 419, 444 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 142, 255, 297, 305, 375, 455, 522 P10 Umsetzung: 98, 99, 141, 142, 255, 369 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 142, 207, 211, 313, 327, 487, 530, 554
Möglicher Extravorteil für unerfahrene Teams aus unterschiedlichen Kulturen	Die Welt ist ein Dorf geworden. Interkulturelle Teams gehören heute in immer mehr Branchen und auch in kleineren Unternehmen zum Arbeitsalltag. Diese Methoden bieten dort Vorteile, wo Teams unerfahren sind mit den Potenzialen unterschiedlicher Kulturen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 6, 83, 109, 127, 141, 146, 166, 216, 217, 251, 253, 255, 264, 266, 274, 318, 341, 348, 509, 552, 555 P2 Analysieren: 6, 9, 16, 36, 83, 109, 141, 146, 166, 180, 217, 251, 255, 265, 266, 269, 274, 318, 323, 329, 341, 348, 371, 381, 382, 383, 424, 443, 463, 474, 509, 539, 552 P3 Beobachten: 1, 6, 75, 83, 109, 141, 146, 166, 251, 255, 278, 341, 552 P4 Synthetisieren: 6, 9, 36, 136, 141, 146, 166, 217, 225, 251, 255, 266, 348, 371, 383, 509 P5 Ideenfindung: 3, 8, 9, 16, 26, 38, 61, 69, 73, 74, 113, 114, 127, 136, 141, 146, 152, 157, 180, 210, 217, 231, 232, 251, 253, 255, 269, 274, 309, 314, 318, 324, 336, 347, 401, 411, 412, 429, 457, 474, 486, 494, 497, 510, 539, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 8, 26, 61, 74, 113, 136, 141, 146, 157, 166, 210, 225, 231, 234, 251, 253, 255, 278, 314, 318, 336, 401, 444, 457, 486, 497, 510, 539 P7 Ideenbewertung: 9, 15, 18, 24, 30, 33, 47, 54, 73, 78, 102, 141, 146, 151, 155, 161, 163, 173, 175, 231, 234, 250, 251, 255, 269, 322, 329, 363, 372, 381, 431, 433, 443, 457, 463, 474, 483, 494, 509, 522, 532 P8 Prototyping: 47, 141, 146, 234, 251, 255, 339, 444 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 47, 230, 251, 255, 278, 339, 363, 372, 497, 522 P10 Umsetzung: 99, 102, 141, 146, 251, 255, 331 Wirksam in allen Innovationsphasen: 4, 5, 59, 95, 123, 126, 194, 207, 211, 212, 292, 294, 313, 316, 327, 407, 428, 462, 487, 499, 531, 554

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für multidisziplinär erfahrene Teams	Diese Methoden sind für multidisziplinär erfahrene Teams von Vorteil. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 2, 25, 41, 57, 81, 82, 83, 88, 107, 109, 110, 118, 119, 140, 141, 142, 153, 162, 165, 182, 217, 226, 245, 247, 248, 253, 255, 266, 267, 299, 304, 318, 332, 341, 386, 388, 409, 418, 419, 447, 502, 504, 512, 534, 540, 552, 555 P2 Analysieren: 81, 82, 83, 86, 87, 89, 107, 109, 110, 119, 140, 141, 142, 162, 177, 182, 217, 224, 245, 248, 255, 262, 266, 297, 305, 318, 341, 342, 383, 386, 409, 418, 424, 439, 443, 447, 492, 502, 504, 525, 534, 552 P3 Beobachten: 75, 82, 83, 89, 109, 110, 141, 142, 177, 182, 226, 246, 255, 267, 304, 305, 332, 341, 342, 358, 386, 387, 388, 419, 439, 440, 447, 552 P4 Synthetisieren: 81, 110, 136, 141, 142, 162, 177, 217, 224, 225, 246, 255, 266, 267, 305, 383, 418, 419, 502, 512, 540 P5 Ideenfindung: 22, 25, 27, 31, 41, 43, 57, 67, 68, 69, 73, 74, 76, 86, 97, 114, 118, 136, 141, 142, 195, 199, 217, 219, 226, 229, 233, 238, 240, 241, 243, 244, 253, 255, 270, 277, 291, 299, 301, 302, 304, 305, 308, 309, 314, 318, 332, 411, 412, 422, 430, 466, 478, 492, 510, 511, 525, 534, 551, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 31, 41, 74, 97, 136, 141, 142, 195, 199, 219, 225, 233, 234, 236, 241, 253, 255, 270, 277, 302, 308, 314, 318, 350, 361, 367, 369, 375, 388, 419, 422, 444, 450, 466, 510 P7 Ideenbewertung: 2, 18, 49, 73, 81, 90, 138, 141, 142, 153, 234, 250, 255, 297, 305, 367, 375, 419, 430, 443, 450, 455, 483, 522, 525, 534 P8 Prototyping: 81, 107, 141, 142, 234, 255, 297, 304, 305, 332, 339, 350, 361, 367, 379, 419, 444, 450, 534, 537 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 142, 255, 297, 305, 339, 375, 450, 455, 522 P10 Umsetzung: 99, 141, 142, 255, 369, 423 Wirksam in allen Innovationsphasen: 128, 142, 207, 211, 313, 327, 351, 374, 487, 527, 554
Möglicher Extravorteil für multidisziplinär unerfahrene Teams	Spätestens seit dem weltweiten Erfolg von Design Thinking wissen wir, dass multidisziplinäre Teams im Innovieren hocheffizient sein können. Aber für multidisziplinär unerfahrene Teams stellen sich hier große Herausforderungen. Diese Methoden bieten wirksam Abhilfe. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 2, 7, 48, 77, 82, 83, 109, 127, 140, 141, 143, 164, 166, 179, 184, 185, 216, 217, 245, 247, 251, 253, 255, 264, 266, 271, 274, 318, 341, 348, 366, 409, 418, 453, 491, 502, 504, 534, 552, 555 P2 Analysieren: 7, 9, 16, 36, 48, 82, 83, 108, 109, 140, 141, 143, 164, 166, 180, 184, 185, 217, 224, 245, 251, 255, 265, 266, 269, 271, 274, 318, 323, 329, 341, 346, 348, 366, 371, 381, 382, 383, 409, 418, 424, 443, 463, 467, 474, 477, 492, 502, 504, 513, 517, 521, 534, 552 P3 Beobachten: 1, 7, 82, 83, 108, 109, 141, 143, 166, 185, 251, 255, 278, 341, 364, 387, 552 P4 Synthetisieren: 9, 36, 108, 136, 141, 143, 164, 166, 185, 217, 224, 225, 251, 255, 266, 348, 366, 371, 383, 418, 467, 477, 491, 502, 513 P5 Ideenfindung: 3, 8, 9, 16, 26, 29, 31, 38, 43, 48, 61, 69, 73, 74, 76, 104, 113, 114, 127, 133, 136, 141, 143, 152, 157, 164, 167, 180, 185, 210, 217, 219, 229, 231, 232, 233, 235, 238, 241, 244, 251, 253, 255, 269, 274, 277, 301, 309, 311, 312, 314, 318, 324, 336, 340, 347, 391, 401, 402, 411, 412, 429, 453, 457, 466, 474, 477, 486, 492, 494, 497, 506, 510, 513, 517, 521, 534, 552, 555 P6 Ideenanreicherung: 8, 26, 29, 31, 55, 61, 74, 113, 133, 136, 141, 143, 157, 164, 166, 167, 185, 210, 219, 225, 231, 233, 234, 235, 241, 251, 253, 255, 277, 278, 311, 312, 314, 318, 336, 340, 361, 401, 402, 444, 457, 466, 486, 497, 506, 510, 521 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 15, 18, 24, 30, 33, 47, 49, 54, 55, 73, 78, 90, 102, 137, 141, 143, 151, 155, 158, 160, 161, 163, 173, 175, 185, 227, 231, 234, 250, 251, 255, 269, 322, 329, 335, 338, 344, 354, 357, 359, 360, 363, 372, 378, 381, 433, 443, 453, 457, 463, 474, 483, 494, 522, 532, 534 P8 Prototyping: 47, 141, 143, 164, 185, 234, 251, 255, 339, 361, 364, 444, 521, 534 P9 Für Ideen kämpfen: 18, 47, 170, 230, 251, 255, 278, 307, 335, 338, 339, 363, 372, 378, 453, 497, 522 P10 Umsetzung: 99, 102, 141, 143, 164, 185, 189, 251, 255, 320, 331, 335, 378, 469 Wirksam in allen Innovationsphasen: 4, 5, 59, 95, 115, 123, 126, 129, 194, 207, 211, 212, 256, 292, 294, 313, 316, 321, 327, 374, 407, 428, 461, 462, 487, 499, 527, 530, 531, 533, 547, 554

Mögliche Vorteile	Leitindex der Methoden
Möglicher Extravorteil für unerfahrene Trainer und Innovationcoaches	Die hier aufgeführten Methoden sind insbesondere für unerfahrene Trainer und Coaches zu empfehlen. **Methoden nach Innovationsphasen referenziert:** P1 Verstehen: 1, 2, 101, 109, 127, 139, 140, 162, 166, 179, 251, 253, 264, 274, 318, 349, 366, 409, 426, 518, 534, 544 P2 Analysieren: 9, 36, 37, 101, 109, 139, 140, 144, 162, 166, 186, 221, 222, 224, 251, 262, 265, 274, 280, 290, 317, 318, 323, 349, 366, 382, 383, 384, 409, 417, 421, 424, 426, 443, 452, 474, 477, 513, 517, 518, 534 P3 Beobachten: 1, 109, 139, 166, 251, 417, 516, 518, 544 P4 Synthetisieren: 9, 36, 101, 139, 162, 166, 172, 224, 225, 251, 287, 349, 366, 383, 426, 477, 513, 518 P5 Ideenfindung: 3, 8, 9, 26, 31, 38, 43, 72, 73, 74, 91, 127, 144, 197, 209, 210, 220, 222, 232, 251, 253, 274, 277, 286, 288, 290, 318, 324, 333, 334, 336, 340, 347, 355, 410, 411, 412, 420, 434, 448, 457, 464, 466, 474, 477, 494, 496, 510, 513, 517, 518, 534, 546 P6 Ideenanreicherung: 8, 26, 31, 55, 74, 166, 190, 197, 210, 221, 225, 234, 236, 251, 253, 277, 288, 290, 318, 333, 334, 336, 340, 355, 410, 420, 426, 457, 466, 496, 510 P7 Ideenbewertung: 2, 9, 15, 28, 49, 54, 55, 73, 102, 137, 158, 168, 174, 175, 190, 221, 234, 250, 251, 290, 322, 344, 354, 357, 359, 360, 370, 372, 421, 425, 443, 457, 474, 483, 494, 522, 532, 534, 538 P8 Prototyping: 234, 251, 534 P9 Für Ideen kämpfen: 251, 307, 372, 522, 536 P10 Umsetzung: 102, 251, 451, 536 Wirksam in allen Innovationsphasen: 4, 5, 59, 95, 123, 126, 194, 212, 228, 256, 313, 316, 327, 337, 374, 400, 407, 428, 471, 499, 527

Die Online-Methodensuche

„Das große Handbuch Innovation“ ist mehr als nur ein gedrucktes Buch. Es verfügt zusätzlich über eine kostenlose und erweiterte Online-Methodensuche mit weiteren Suchwegen. Um die Online-Methodensuche zu nutzen, gehen Sie wie folgt vor:

Schritt 1: Begeben Sie sich zur Loginseite des verrocchio Instituts. Die URL lautet: **methodensuche.handbuch-innovation.de**.

Schritt 2: Legen Sie bei Ihrem ersten Besuch ein verrocchio-Nutzerkonto an. Wählen Sie den Link „Erstelle hier Dein Nutzerkonto“ aus.

Füllen Sie nun bitte alle Felder des Formulars aus und geben Sie in das Feld „**Produktcode**“ folgende Zeichenfolge ein: **1100-H6T5-qm67-MX77**

Schritt 3: Sie erhalten nach erfolgreicher Registrierung umgehend eine E-Mail zugeschickt mit dem Link zur Anmeldung in der Methodensuche. Loggen Sie sich ein und beginnen Sie die Methodensuche.

10-Minuten-Zeitsprung

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P1 Verstehen (Innovationssuchfelder identifizieren – Problemfindung)
P3 Beobachten (von Menschen – dem Umfeld – der Produktbenutzung)

Beschreibung

Der „10-Minuten-Zeitsprung" ist eine effiziente Fragemethode, die Inspiration und Erkenntnisse rund um eine Herausforderung, ein Objekt oder einen Vorgang liefert.

Nehmen wir an, Ihre Herausforderung besteht darin, den Prozess, den ein Kunde an einer Supermarktkasse durchläuft, zu innovieren. In dieser Situation ist es generell angeraten, sich zunächst um das „Verstehen" der Situation zu kümmern. Das Verstehen bringt, wie schon aus dem Design-Thinking-Ansatz bekannt, im optimalen Fall Erkenntnisse und Inspirationen, die direkt zu neuen Ideen und Lösungen führen.

Mit dem 10-Minuten-Zeitsprung stellen wir uns die generelle Frage, was sich bis zu zehn Minuten vor und zehn Minuten nach dem Kassiervorgang bei unserem Kunden abspielt. Dabei gehen wir wie ein detailverliebter Vogelkundler und Forscher vor – jedes Detail soll erkannt und wahrgenommen werden.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt Ideensuchfelder, unentdeckte Probleme, Inspiration

Durchführung

Schritt 1: Wir erstellen uns zunächst einige helfende Leitfragen, in denen immer eine Zeitachse und ein Aspekt aus der Herausforderung vorkommen müssen. Für unser Supermarktkassenbeispiel können das folgende Fragen sein:

- Was tut unser Kunde typischerweise in den letzten zehn Minuten, bevor er an unserer Kasse ansteht? – Was ist die vorletzte Handlung, die unser Kunde vor dem Kassieren vornimmt?
- Was ist die letzte Handlung, die unser Kunde vor dem Kassieren vornimmt?
- Was tut unser Kunde typischerweise in den nächsten zehn Minuten, nachdem er an unserer Kasse war?
- Welche Menschen begegnen unserem Kunden in den nächsten zwei Minuten nach dem Kassiervorgang?

Schritt 2: Wir beantworten nun Frage für Frage und schreiben alle gefundenen Antworten pro Frage in einer Liste oder an der Pinnwand auf.

Schritt 3: Optional bitten wir andere Kollegen oder Personen, diese Fragen ebenfalls zu beantworten. Maximale Diversity ist auch hier ein wirkungsvoller Erfolgshebel.

Schritt 4: Für jeden Eintrag auf unseren Antwortlisten stellen wir uns nun Fragen wie:

- Wie können wir diese Beobachtung in eine Idee umsetzen, die das Erlebnis des Kunden an der Kasse für den Kunden angenehmer macht?
- Welches Problem, das schon vorhanden ist, aber vom Kunden noch nicht erkannt wurde, könnte hinter diesem Detail stecken und wie können wir es innovativ lösen?
- Was hat dieses Detail mit unserer Herausforderung zu tun?
- Was würde sich ändern, wenn dieses Detail nicht da wäre?

Mit der Beantwortung dieser Fragen gehen wir ganz fließend in die Kreativphase unseres Innovationsprojektes über.

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Bewahrt vor zu generischen Ideen und Aussagen
- Verhindert „falsche Flughöhen"
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden
- Überzeugt einen Daueropponenten
- Überzeugt einen Rationalisierer

Mögliche Extravorteile

- für disruptiv unerfahrene Teams
- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams in einer Komfortsituation
- für Teams in einer Krisensituation
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im kompletten Projektzeitraum
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Moderation: Super Sticky Notes – selbstklebend
- Tipp: Antworten sofort clustern

Moderation: DIN A4-Blätter
- Alternative bei Einzelarbeit

Raum: Pinnwände
- 1 bis x je nach erwarteter Antwortmenge

Moderation: Brownpaper
- 1 bis x je nach erwarteter Antwortmenge

Innovationsfähigkeiten

Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein

Erfahrungen

- Auf die Details kommt es an

Wichtig ist es, die Teilnehmer dazu zu bringen, wirklich in eine detaillierte Beobachtung zu gehen. Die größten Potenziale stecken wie so oft auch hier in den vielen kleinen Details. Also runter mit der Flughöhe, bitte nicht generisch werden.

- Visualisierung hilft

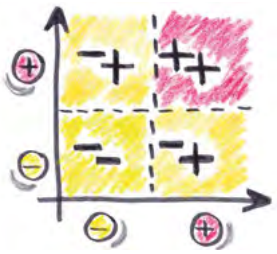
Wie bei so vielen Methoden hilft auch hier die Visualisierung unter anderem durch den Zeitstrahl und das Einfügen der jeweiligen Fragestellungen.
Auch die Antworten können dazu notiert werden, und es ergibt sich plötzlich aus einem kleinen Vorgang ein großes Bild der Aktionen, Fragen und Antworten.

Quellen

Organisation – Atelier für Ideen AG – Weeze
Organisation – verrocchio Institute GmbH – Düsseldorf

Foto: Benno van Aerssen

2x2 Matrix



Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P7 Ideenauswahl (Ideenbewertung – Filtern – Entscheiden)
P1 Verstehen (Innovationssuchfelder identifizieren – Problemfindung)

Beschreibung

Die 2x2 Matrix ist eine Methode zur Ideenbewertung, die insbesondere bei großen Ideenmengen zu einer ersten Vorselektion eingesetzt werden kann.

Das Tool schafft dank der visuellen Gestaltung einen guten Überblick über die Qualität oder das Potenzial der entwickelten Ideen. Die Maßstäbe zur Bewertung (Parameter der Achsen) werden vom Anwender frei gewählt.

Ergebnisse der Methode

Hilft bei Entscheidungen, Bewertungen und Feedback

Durchführung

Schritt 1: Visualisieren Sie auf einem Flipchart oder Brownpaper eine Matrix, bestehend aus vier Feldern.

Schritt 2: Bestimmen Sie für die y-Achse beziehungsweise x-Achse jeweils ein Kriterium, anhand dessen Sie Ihren Ideen-Pool analysieren wollen. Das Kriterium sollte als eindeutige Frage formuliert sein. Beispiel: „Würde der Kunde für dieses Feature einen höheren Preis zahlen?“ auf der einen Achse und die Fragestellung: „Ist das Produkt einfach vom Wettbewerber zu kopieren?“ auf der anderen Achse.

Schritt 3: Jede Fragestellung beziehungsweise jedes Kriterium hat zwei unterschiedliche Ausprägungen. Die eine ist „niedrig“ und die andere „hoch“. Besprechen Sie bitte vor der Bewertung mit dem Team, wann die Ausprägung jeweils „hoch“ bzw. „niedrig“ ist. um ein gemeinsames Verständnis zu gewährleisten.

Schritt 4: Beginnen Sie mit der Bewertung, indem Sie jede Idee anhand der Kriterien überprüfen und im entsprechenden Feld verorten. Pinnen Sie die Idee (eventuell mit einer Moderationskarte oder einem Post-It) sichtbar in das entsprechende Feld.

Im Anschluss daran haben Sie einen Vergleich der Ideen und können nun gemeinsam im Team entscheiden welche Ideen weiterverfolgt werden sollen.

Bekannte Hinderniseffekte

- Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen
- Verhindert unreflektiertes Agieren
- Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen
- Verkürzt zu lange Entscheidungsmeetings
- Verkürzt zu lange Meetingzeiten
- Überzeugt einen Daueropponenten
- Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für innovativ erfahrene Teams
- für innovativ ungeübte Teams
- für multidisziplinär erfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im kompletten Projektzeitraum
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Komplexität für den Moderator: eher mittel
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Moderation: Brownpaper
- Zum Aufzeichnen der Matrix

Moderation: Moderationskarten
- kleine Karten für die Werte (Alternative)

Moderation: Post-it (kleine Post-its für die Werte)

Moderation: Stifte (zum Notieren der Werte)

Raum: Pinnwände
- Zum Aufspannen für das Brownpaper

Innovationsfähigkeiten

Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein

Erfahrungen

- Auch gut in Einzelanwendung

Die 2x2 Matrix ist auch sehr gut in der Einzelanwendung, um sich selber sehr schnell über Ideen oder andere Dinge klar zu werden. Sie ist super schnell gezeichnet und spielt als visuelles Tool die Stärken auch in einem Kollegblock aus.

Quellen

Buch – Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden, F. Rustler, I. Plambeck (Creaffective – Oktober 2014)
Buch – The Power of the 2x2 Matrix: Using 2x2 Thinking to Solve Business Problem and Make Better Decisions, A. Lowy, P. Hood (Jossey-Bass 2004)

3-12-3 Brainstorming

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)

Beschreibung

3-12-3 ist eine Variante des Brainstormings, die in besonders kurzer Zeit durchgeführt wird. Es kann gut zum Aufwärmen vor einer längeren Aufgabe verwendet werden, oder auch als Einzelaktivität. Die Methode ist zur Erzeugung neuer Ideen geeignet, genauso wie zur Anreicherung und Verbesserung bestehender Ideen.

Sie wurde von James Macanufo entwickelt und ist insbesondere dann im Einsatz, wenn Geschwindigkeit gefragt ist. Die Zahlen 3-12-3 beziehen sich auf Zeitvorgaben in Minuten, die für die einzelnen Schritte (insgesamt drei) vorgesehen sind. Am besten funktioniert die Methode mit bis zu zehn Teilnehmern, bei größeren Gruppen sind auch kleine Teilgruppen möglich.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
Erzeugt motiviertere und innovationsfähigere Teilnehmer

Durchführung

Zu Beginn des 3-12-3 Brainstormings muss ein Thema gewählt werden, das aus möglichst wenigen Worten besteht (Beispiel „Energieeffizienz“ oder „Fernsehen von morgen“). An dieser Stelle sollte noch keine vollständige Aufgabenbeschreibung oder Frage formuliert werden, da die Teilnehmer das Thema erst einmal definitorisch eingrenzen sollen. Vorbereitend erhalten die Teilnehmer Moderationskarten und Stifte. Der Ablauf ist nun wie folgt:

3 Minuten: Eigenschaften zusammentragen

In den ersten drei Minuten geht es darum, möglichst viele Eigenschaften des Themas auf die Karten zu schreiben. Es sollte nicht gefiltert werden, alles soll auf die Karten geschrieben werden. Die beschriebenen Karten werden in der Mitte gesammelt.

12 Minuten: Konzepte entwickeln

Die Gruppe wird in Zweier-Teams aufgeteilt, jedes Team zieht drei beliebige Karten aus der Sammlung. Die Teams haben nun jeweils zwölf Minuten Zeit, auf der Grundlage der Karten ein Konzept zu entwickeln, das die Teams danach in der gesamten Runde vorstellen. Die Konzepte können aus Skizzen oder Prototypen bestehen oder die Teams wählen eine andere Darstellungsform.

3 Minuten: Ergebnisse vorstellen

Bei der Präsentation vor der großen Gruppe zeigen die Teams, welche Karten sie gezogen und wie diese ihr Konzept beeinflusst haben. Im Anschluss an die Präsentationen der Teams wird im Plenum darüber gesprochen, welche Erkenntnisse herausgekommen sind.

Wichtig ist, dass die Zeiten bei allen Teilen genau eingehalten werden. Nach den Präsentationen können die Teams sich tiefer in ein bestimmtes Konzept einarbeiten oder eine Rangliste der Konzepte erstellen, auf die sie mehr Zeit verwenden wollen.

Bekannte Hinderniseffekte

- Schwächt Verdiskutiererei
- Verkürzt zu lange Meetingzeiten
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden
- Wirkt fehlender Inspiration entgegen

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams in einer Komfortsituation
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Teamgröße: Großgruppen möglich (> 50 Teilnehmer)
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Teamgröße: Speziell für Großgruppen geeignet (> 50 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Moderation: Marker (z. B. Edding 3000)
- 1 mal pro Teilnehmer

Moderation: Moderationskarten
- Mehrfach pro Teilnehmer

Moderation: Post-it
- Empfohlene Alternative zu klassischen Moderationskarten

Innovationsfähigkeiten

Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- Zeit ist wichtig!

Beim 3-12-3 Brainstorming ist das Einhalten der Zeiten sehr wichtig. Einfacher geht dies, wenn eine große Uhr eingesetzt wird, auf der alle Teilnehmer den aktuellen Stand sehen können.

Quellen

Buch – Gamestorming, D. Gray, S. Brown, J. Macanufo (O'Reilly Verlag – Juli 2011)

3-2-1 Methode

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

Wirksam in allen Innovationsphasen

Beschreibung

Diese Methode erlaubt einen unterhaltsamen Einstieg in ein Seminar oder einen Kreativworkshop, bei dem die Charaktere der Teilnehmer und konkrete Erwartungshaltungen sichtbar werden.

Bei der 3-2-1 Methode fragt der Moderator nach drei Dingen, die die Teilnehmer gerne mögen, nach zwei Dingen, die sie nicht mögen, und nach einer konkreten Frage oder Erwartungshaltung an die Veranstaltung.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt besseren Teamspirit, mehr Offenheit, Inspirationsempfindlichkeit
Erzeugt motiviertere und innovationsfähigere Teilnehmer

Durchführung

Der Moderator hängt oder stellt ein Plakat mit drei gut lesbaren Fragen auf. Jeder Teilnehmer wird aufgefordert, diese in der Runde zu beantworten.

Empfehlenswerte Fragen:

- 3 Aufgaben, die mir gefallen
- 2 Aufgaben, die ich nicht mag
- 1 Frage, die ich mitgebracht habe oder
- 3 Dinge, die mir Spaß machen
- 2 Dinge, die ich loswerden will
- 1 Wunsch an diese Veranstaltung

Grundsätzlich sollte darauf geachtet werden, dass die Themen zu einer Vielfalt an Antworten führen. Das erreicht man am besten, indem sehr persönliche Dinge und Emfindungen abgefragt werden. Auch die Frage nach eigenen Erfolgen, skurrilen Begebenheiten oder Erfahrungen können zu unterhaltsamen Antworten führen.

Am Ende steht stets die Frage, die einen Bogen zur Veranstaltung schlägt.

Bekannte Hinderniseffekte

- Fördert gehemmte Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen und externen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Moderation: Plakat
- 1 vorbereitetes Plakat/Flipchart

Innovationsfähigkeiten

Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- Humor hilft
Stellen Sie Fragen, auf die es durchaus lustige Antworten geben kann. Das trägt zur Stimmung bei. Beispielsweise: „Welche drei Dinge machen mir kurz vor Feierabend am meisten Spaß?“

- Ideale Aktivierungsmethode
Durch die vielen subjektiven Geschichten, die durch die unterschiedlichen Fragestellungen provoziert werden, wird frühzeitig eine breite Basis für ein besseres Verständnis der Gruppe gesorgt.

Quellen

Buch – Seminare, Trainings und Workshops lebendig gestalten, A. Lienhart (Haufe Lexware 2015)

360 Grad Innovation

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

Wirksam in allen Innovationsphasen

Beschreibung

360 Grad Innovation ist eine einfache, schnelle und visuelle Selbstanalyse beziehungsweise Selbstreflexion für Teams, um Klarheit über brachliegende Innovationspotenziale zu erhalten.

Darüber hinaus gibt die Methode allen Menschen in einem Unternehmen eine gemeinsame visuelle Sprache, um stets eigenständig für eine positive Entwicklung der Innovationsfähigkeit zu sorgen. 360 Grad Innovation wurde 2015 von Benno van Aerssen und Christian Buchholz entwickelt und kann sowohl zur Selbstreflexion als auch zur Entdeckung von Innovationspotenzialen in Teams eingesetzt werden. Kern der Methode ist der Innovationskompass, ein Werkzeug, mit dem eine gemeinsame Sprache zum Thema Innovation entwickelt wird.

Die Methode arbeitet mit sogenannten Innovations-Potenzial-Punkten (IPoP). Ein Innovations-Potenzial-Punkt beschreibt einen Bereich oder ein Thema, die noch Potenzial für die weitere Entwicklung der Innovationsfähigkeit bieten.

Die Studien von Benno van Aerssen und Christian Buchholz haben ergeben, dass Herausforderungen bei der Einführung von Innovationskultur letztlich immer aus drei Teilen bestehen:

- Den beteiligten Menschen und deren Beziehung oder Schnittstelle untereinander.
- Der fokussierten Innovationsdimension – die Phase oder der Bereich des Innovationsprozesses, die betroffen sind.
- Der sichtbaren Wirkdimension, die beschreibt, wo noch eine empfundene Schwäche in eine Stärke umgewandelt werden kann.

Diese wurden von den Autoren IPoPs genannt, Innovationspotenziale – um herauszustellen, dass jedes Innovationsproblem durch gezielte Herangehensweise zu einem Potenzial für die Entwicklung von Innovationskultur werden kann.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt besseren Teamspirit, mehr Offenheit, Inspirationsempfindlichkeit
Erzeugt neues Wissen und neue Erfahrungen
Erzeugt größere Klarheit zu einem Thema
Erzeugt motiviertere und innovationsfähigere Teilnehmer

Durchführung

Grundlegende Anwendung:

Das jeweils aktuelle Innovationsproblem oder -hindernis wird auf dem eigenen Kompass eingestellt. Gibt es mehrere mögliche Einstellungen, sollte darüber reflektiert werden, was wirklich das Vorgehen verhindert oder einschränkt. Wenn die Einstellung steht, hilft eine weitere Reflexionsfrage: „Was wäre, wenn die Person nicht mehr da ist?“ Ist die Antwort: „Dann existiert das Problem nicht mehr“, dann ist die Einstellung richtig gewählt. Ist die Antwort: „Das Problem existiert weiterhin“, dann war die Einstellung nicht richtig und wir nähern uns dem wirklichen Problem. Gruppenvariante:

In der Gruppe kann der Innovationskompass auf zwei verschiedene Arten eingesetzt werden:

1. Jeder stellt seine eigene Sicht auf die Innovationsherausforderungen ein, danach werden die (möglicherweise unterschiedlichen) Einschätzungen in der Gruppe diskutiert.
2. Eine Person aus der Gruppe schildert ihr Innovationshindernis. Alle anderen stellen das Hindernis auf ihrem Innovationskompass ein. Danach vergleichen die Teilnehmer, ob sie die gleiche Sprache sprechen oder das Problem komplett anders betrachten.

Eine ausführliche Reflexion im Anschluss hilft dabei, unterschiedliche Sichtweisen zu eruieren und die Kommunikationskultur im Innovationsprozess deutlich zu verbessern.

Bekannte Hinderniseffekte

- Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- Dynamisiert und aktiviert wenig dynamische Teams
- Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- Schwächt Angst vor Kritik und Zurückweisung
- Schärft eine fehlende gemeinsame Ausrichtung
- Stärkt das Vertrauen im Team
- Verhindert unreflektiertes Agieren

Foto: Benno van Aerssen

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams in einer Krisensituation
- für Teams mit einer konservativen, tradierten Kultur
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im kompletten Projektzeitraum
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Komplexität für den Moderator: eher mittel
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Tool: Spezifische Arbeitsblätter
- Kompasse müssen gegen eine Gebühr erworben werden

Raum: Pinnwände
- Zum Aufhängen der Teamkompasse

Innovationsfähigkeiten

Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- Deckt Innovationshindernisse frühzeitig auf

Durch die ganzheitliche Betrachtung werden die Teilnehmer gezwungen, ihre Probleme und Hindernisse bei der Umsetzung der Innovationen transparent zu kommunizieren und auf den Tisch legen.

Quellen

Organisation – verrocchio Institute GmbH – Düsseldorf

5 Why-Methode – Die 5 Warums

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)
P3 Beobachten (von Menschen – dem Umfeld – der Produktbenutzung)
P4 Synthetisieren (Leitfragen herstellen – Standpunkt ableiten)
P1 Verstehen (Innovationssuchfelder identifizieren – Problemfindung)

Beschreibung

Die „5 Why-“ oder „5 W-Methode“ erkennt wahrscheinlich jeder schnell aus den typischen „Warum-Fragen“ von Kindern.

Kinder fragen sehr häufig nach dem „Warum“, um die Welt besser verstehen zu lernen und Erlebnisse einordnen zu können.

Genau dies hilft allen Teams in der Startphase von Projekten, Probleme genauer zu verstehen und daraus die passenden Ableitungen ziehen zu können. Im Prinzip also eine systematische Eruierung grundlegender Ursachen von Problemen. Das Ziel ist es, genau zu erkennen: „Was ist eigentlich wirklich unser Problem?“

Ergebnisse der Methode

Erzeugt Ideensuchfelder, unentdeckte Probleme, Inspiration
Erzeugt größere Klarheit zu einem Thema

Durchführung

Schritt 1: Schreiben Sie die Eingangs-Aufgabe oder -These für alle sichtbar zum Beispiel an ein Whiteboard oder Flip-Chart.

Schritt 2: Hinterfragen Sie als Team den Ausgangspunkt fünf Mal mit einer Warum-Frage. (Also immer jeweils die Antwort, die Sie auf die vorherige Frage gefunden haben, wieder mit „Warum“ hinterfragen.)

Schritt 3: Halten Sie jeweils und immer die Fragen und Antworten als vollständige und verständliche Sätze am Whiteboard/Flip-Chart fest.

Schritt 4: Die letzte Antwort nutzen Sie als neue Eingangs-These und leiten neue Erkenntnisse ab und starten darauf eventuelle neue Ideenfindungen.

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Beugt Missinterpretationen vor
- Schafft schnell Klarheit, beschleunigt Erkenntnisgewinn
- Schwächt das Leben in der Vergangenheit
- Verhindert „falsche Flughöhen“
- Verhindert Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage

Mögliche Extravorteile

- für disruptiv unerfahrene Teams
- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für Teams mit einem starkem Auftragsmandat

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen und externen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Raum: Flipchart
- Um die Fragen/Antworten festzuhalten

Raum: Pinnwand als permanent sichtbarer Ergebnisort
- Um die Fragen/Antworten festzuhalten

Moderation: Marker (z. B. Edding 3000)
- Um die Fragen/Antworten festzuhalten

People: Moderator/Trainer
- 1 Moderator

Innovationsfähigkeiten

Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein
Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- Triviale Antworten vermeiden

Versuchen Sie, triviale und „geschlossene“ Antworten zu vermeiden. Formulieren Sie dann besser die Frage nochmal neu und üben mit der Methode.

Quellen

Buch – Gamestorming, D. Gray, S. Brown, J. Macanufo (O'Reilly Verlag – Juli 2011)
Buch – DESIGN THINKING – Das Handbuch, F. Uebernickel, W. Brenner, T. Naef, B. Pukall (Frankfurter Allgemeine Buch – August 2015)
Buch – Innovationsmanagement 12 Erfolgsstrategien für KMU, O. Gassmann, P. Granig (Carl Hanser Verlag – Oktober 2013)

5-Meter-Blick

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)
P3 Beobachten (von Menschen – dem Umfeld – der Produktbenutzung)
P1 Verstehen (Innovationssuchfelder identifizieren – Problemfindung)

Beschreibung

Der „5-Meter-Blick" ist eine Fragemethode, die Inspiration und Erkenntnisse rund um ein Problem, Objekt oder einen Vorgang liefert.

Nehmen wir an, Ihre Herausforderung besteht darin, den Prozess, den ein Kunde an einer Supermarktkasse durchläuft, zu innovieren. In dieser Situation ist es generell angeraten, sich zunächst um das „Verstehen" der Situation zu kümmern. Das Verstehen bringt, wie schon aus dem Design-Thinking-Ansatz bekannt, im optimalen Fall Erkenntnisse und Inspirationen, die direkt zu neuen Ideen führen.

Mit dem 5-Meter-Blick stellen wir uns die generelle Frage, was sich im Fünf-Meter-Radius rund um die Kassensituation abspielt. Dabei gehen wir wie ein detailverliebter Vogelkundler und Forscher vor – jedes Detail soll erkannt und wahrgenommen werden.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt Ideensuchfelder, unentdeckte Probleme, Inspiration

Durchführung

Schritt 1: Wir erstellen zunächst einige helfende Leitfragen, in denen immer der Fünf-Meter-Radius und ein Aspekt aus der Herausforderung vorkommen müssen. Für unser Supermarktkassenbeispiel können das folgende Fragen sein:

- Welche Objekte können wir typischerweise im Fünf-Meter-Radius rund um die Kasse finden?
- Welche Handlungen verschiedener Menschen finden im Fünf-Meter-Radius rund um die Kasse statt?
- Welche Geräusche können wir im Fünf-Meter-Radius wahrnehmen?
- Welche Gerüche können wir im Fünf-Meter-Radius wahrnehmen?

Schritt 2: Wir beantworten nun Frage für Frage und schreiben alle gefundenen Antworten pro Frage in einer Liste oder an der Pinnwand auf.

Schritt 3: Optional bitten wir andere Kollegen oder Personen, diese Fragen ebenfalls zu beantworten. Maximale Diversity ist auch hier ein wirkungsvoller Erfolgshebel.

Schritt 4: Für jeden Eintrag auf unseren Antwortlisten stellen wir uns nun Fragen wie:

- Wie können wir diese Beobachtung in eine Idee umsetzen, die unser Kassenerlebnis für den Kunden angenehmer macht?
- Welches Problem, das schon vorhanden ist, aber vom Kunden noch nicht erkannt wurde, könnte hinter diesem Detail stecken und wie könnten wir es innovativ lösen?
- Was hat dieses Detail mit unserer Herausforderung zu tun?
- Was würde sich ändern, wenn dieses Detail nicht da wäre?

Mit der Beantwortung dieser Fragen gehen wir ganz fließend in die Kreativphase über.

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Raum: Pinnwände

Moderation: Super Sticky Notes – selbstklebend
- Tipp: Antworten sofort clustern

Moderation: Brownpaper

Moderation: DIN A4-Blätter
- Alternative bei Einzelarbeit

Innovationsfähigkeiten

Sorgt für Inspiration oder bessere Inspirationsempfindlichkeit
Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein

Erfahrungen

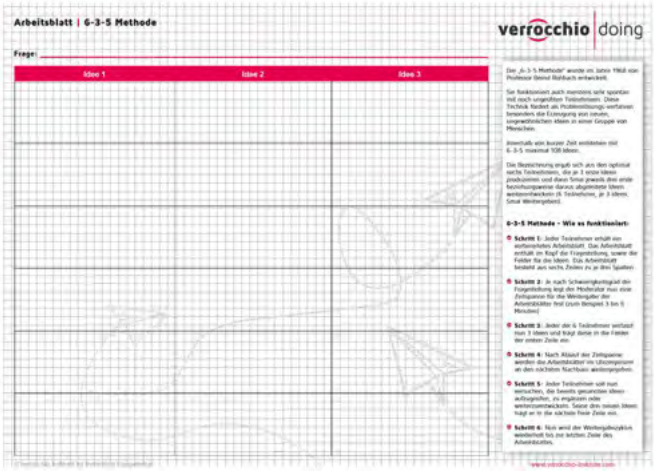
- Auf die Details kommt es an

Wichtig ist es, die Teilnehmer dazu zu bringen, wirklich in eine detaillierte Beobachtung zu gehen. Die größten Potenziale stecken wie so oft auch hier in den vielen kleinen Details. Also runter mit der Flughöhe und bitte nicht generisch werden.

Quellen

Organisation – Atelier für Ideen AG – Weeze
Organisation – verrocchio Institute GmbH – Düsseldorf

6-3-5 Methode



Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P6 Ideenanreicherung (Ideenkombination – Ideenintegration)
P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)

Beschreibung

Die 6-3-5 Methode wurde im Jahre 1968 von Professor Bernd Rohrbach entwickelt. Sie funktioniert auch sehr spontan ohne große Vorbereitung. Außerdem bietet sie eine Erfolgsgarantie mit noch ungeübten Teilnehmern. Diese Technik fördert als Problemlösungsverfahren besonders die Erzeugung von neuen, ungewöhnlichen Ideen beziehungsweise Lösungen in einer Gruppe von Menschen.

Innerhalb von kurzer Zeit entstehen mit 6-3-5 maximal 108 Ideen. Die Bezeichnung ergab sich aus den optimalerweise sechs Teilnehmern, die je drei erste Ideen produzieren und dann fünf Mal jeweils drei erste beziehungsweise daraus abgeleitete Ideen weiterentwickeln (6 Teilnehmer, je 3 Ideen, 5 Mal weitergeben).

Ergebnisse der Methode

Erzeugt angereicherte Ideen, Ideencluster, höher integrierte Lösungen
Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten

Durchführung

Schritt 1: Jeder Teilnehmer erhält ein vorbereitetes Arbeitsblatt. Das Arbeitsblatt enthält im Kopfbereich die Fragestellung sowie darunter die Felder für die Ideen. Das Arbeitsblatt besteht aus einer Tabelle mit sechs Zeilen zu je drei Spalten.

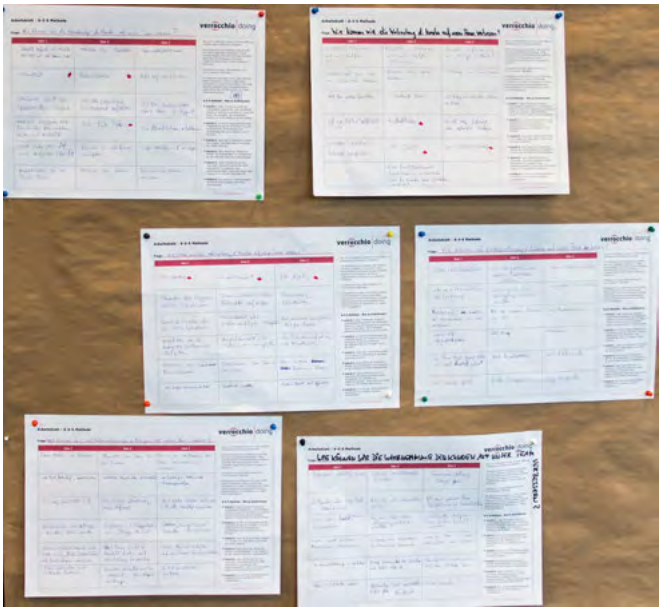
Schritt 2: Je nach Schwierigkeitsgrad der Fragestellung legt der Moderator nun eine Zeitspanne für die Weitergabe der Arbeitsblätter fest (zum Beispiel drei bis fünf Minuten).

Schritt 3: Jeder der sechs Teilnehmer verfasst nun drei Ideen und trägt diese in die Felder der ersten Zeile ein.

Schritt 4: Nach Ablauf der Zeitspanne werden die Arbeitsblätter im Uhrzeigersinn an den nächsten Nachbarn weitergegeben.

Schritt 5: Jeder Teilnehmer soll nun versuchen, die bereits genannten Ideen aufzugreifen, zu ergänzen oder weiterzuentwickeln. Seine drei daraus entwickelten Ideen trägt er in die nächste freie Zeile ein.

Schritt 6: Nun wird der Weitergabezyklus wiederholt bis zur letzten Zeile des Arbeitsblattes.



Fotos: Benno van Aerssen

Bekannte Hinderniseffekte

- Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- Fördert gehemmte Teammitglieder
- Integriert einen dysfunktionalen Schweiger
- Schwächt störende Bewertung während der Ideenfindung
- Schwächt Angst vor Kritik und Zurückweisung
- Schwächt das „Not invented here"-Syndrom
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden
- Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Raum: Pinnwände
- zum Aufhängen und archivieren der Arbeitsblätter

Moderation: Marker (z. B. Edding 3000)
- 1 Stift pro Teilnehmer

Raum: Wandflächen
- zum Aufhängen und archivieren der Arbeitsblätter

Tool: Spezifische Arbeitsblätter
- mindestens 1 bis 5 Arbeitsblätter pro Teilnehmer

People: Moderator/Trainer
- nicht unbedingt erforderlich – da enge Formularführung

People: Diversity People-Mix
- am besten multidisziplinär

Innovationsfähigkeiten

Sorgt für Inspiration oder bessere Inspirationsempfindlichkeit
Fördert die Teamkreativität
Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- DIN A3-Arbeitsblätter

Es hat sich gezeigt, dass Arbeitsblätter im Format „DIN A3 quer" eine ideale Größe haben. So lassen sich in die Kästchen auch längere Sätze pro Idee eintragen. Ebenfalls ist diese Größe angenehm, um mit den ausgefüllten Arbeitsblättern eine Ideengalerie an einer Wand zu erstellen.

- Sehr direktes Feedback

Es gibt ein sehr direktes Feedback und viele Ideen in relativ kurzer Zeit. Die Ideen werden nicht frühzeitig zerredet und es kommen auch stillere Teilnehmer gut zum Zug.

- Hölzerne Handhabung

Die etwas hölzerne Handhabung und der etwas starre Ablaufmechanismus können die Kreativität unter Umständen auch ein wenig stören. Es kann auch vorkommen, dass missverständliche Ideen erzeugt werden.

- Sechs Teilnehmer

Sechs Teilnehmer sind ideal, es gehen aber auch mehr.

- Vorteil gleich Nachteil

Ein Vorteil der 6-3-5 ist, dass man in 30 Minuten 108 Ideen generiert hat. Sie sind auf sechs Zetteln in relativ kleinen Kästchen verteilt. Diese nun auszuwerten, ist für einige nicht so einfach.
Hier habe ich die besten Erfahrungen gemacht, wenn man alle Ideen in der Gruppe jeweils kurz vorliest und dann doppelte, gute oder Kombinationsmöglichkeiten markiert. Dauert länger als die Generierung, aber die Leute kommen ins Reden und generieren häufig noch weitere Ideen dabei.

- 30 bis 50 Minuten sind durchaus üblich

Ein Anwendungszeitraum vom 30 bis 50 Minuten ist durchaus üblich.

- Es reichen auch weniger Ideen

Es ist nicht verpflichtend, jeweils drei weitere Ideen beizusteuern. Wenn einem Teilnehmer nichts (mehr) einfällt, fällt ihm halt nichts mehr ein. Punkt. Das wird dann auch von allen anderen Teilnehmern akzeptiert. Im Gegensatz zum Brainstorming kann die Methode 6-3-5 auch bei komplexeren Problemen eingesetzt werden, die an der Spontanität und unsystematischen Herangehensweise einer Gruppendiskussion scheitern würden.

Quellen

Buch – Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden, M. Luther (managerSeminare Verlags GmbH – Juni 2013)
Buch – Innovationsmanagement für technische Produkte, W. Eversheim, E. Baessler (Springer – November 2002)
Buch – Innovationsmanagement, J. Hauschildt, S. Salomo (Vahlen – Juni 2016)
Buch – Kreativ nach Regeln – Methode 635, eine neue Technik zum Lösen von Problemen, B. Rohrbach (Absatzwirtschaft 12 (1969) 73–76, Heft 19, 1. Oktober 1969. (Erstveröffentlichung des Erfinders))
Buch – Organisation, D. Vahs (Schäffer Poeschel 2015)
Buch – Produktinnovation, J. Gausemeier, P. Ebbesmeyer, F. Kallmeyer (Hanser Fachbuch 2001)
Buch – Revolutionäres Innovationsmanagement, B.van Aerssen (mi-Wirtschaftbuch – September 2009)
Buch – The Innovator's Toolkit, D. Silverstein, P. Samuel, N. de Carlo (New Jersey 2009)
Web – http://www.ideenfindung.de/Übersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung.html (April 2017)
Web – http://www.innovationsmethoden.info (April 2017)

6-Hüte Methode

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)
P7 Ideenauswahl (Ideenbewertung – Filtern – Entscheiden)
P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)
P4 Synthetisieren (Leitfragen herstellen – Standpunkt ableiten)

Beschreibung

Als Denkhüte von De Bono (englisch Six Thinking Hats) ist die Methode von Edward de Bono 1986 entwickelt worden.

Diese Kreativitätstechnik ist eine meiner großen Lieblinge. Sie ist eine Art Gruppendiskussion oder man könnte auch sagen Rollenspiel. Dabei ist mit den richtigen Leuten und in aufgelockerter Runde nicht nur das Potenzial dieser Technik sehr groß, sondern besonders auch der Spaßfaktor. Die Teilnehmer nehmen dabei unterschiedliche Rollen ein, die durch verschiedenfarbige Hüte symbolisiert werden.

Jeder Hut entspricht einer bestimmten charakteristischen Denkweise oder einem Blickwinkel, wodurch eine effiziente Diskussion beziehungsweise ein Austausch über eine Idee oder Herausforderung erreicht und gleichzeitig kein Blickwinkel außer Acht gelassen werden soll.

Ergebnisse der Methode

Hilft bei Entscheidungen, Bewertungen und Feedback
Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten

Durchführung

Den Teilnehmern wird entsprechend der Art oder Rolle, in der sie nun denken und diskutieren sollen, ein Hut (beziehungsweise Armband, Tischkärtchen oder Ähnliches) in der zugehörigen Farbe gegeben. Wichtig ist es, sich vor der Diskussion auf die zugeordnete Farbe mit den geforderten Eigenschaften einzustellen und in der Diskussion „in der Farbe“ zu bleiben. Dem Moderator kommt hier bei der Vorstellung der Technik eine äußerst wichtige Rolle zu. Neben der nüchternen Erläuterung ist besonders die Öffnung und Einstimmung der Teilnehmer wichtig. Der Moderator ist im Idealfall in der Lage, die einzelnen Rollen auch schauspielerisch vorzustellen. Beginnen Sie das Meeting damit, dass alle Beteiligten nacheinander die verschiedenen Hüte aufsetzen und jeder dann laut äußert, was er unter dem jeweiligen Hut zum Target zu sagen hat. Die Äußerungen werden schriftlich – am besten für alle sichtbar auf Pinnwänden – gesammelt. Im Prozess kann es auch förderlich sein, die Aufzeichnung der jeweils anderen Hüte zu verdecken, damit diese Aussagen nicht zu sehr beeinflussen.

Hier nun die einzelnen Rollen beziehungsweise Hüte:

Hut weiß

- Analytisches Denken
- Konzentration auf Tatsachen
- Objektive Haltung

Der weiße Hut steht dafür, Informationen zu sammeln, ohne sie schon zu werten. Wer den weißen Hut aufsetzt, ist einem Computer sehr ähnlich: Es zählen nur die nackten Fakten und Zahlen. Versuchen Sie mit dem weißen Hut auf dem Kopf, sich konsequent freizumachen von allen Emotionen oder Vorurteilen – keine Angst, Sie müssen Ihre Gefühle ja nicht für immer wegschieben, denn mit einem anderen Hut können Sie alle Ihre Gefühle rauslassen! Der Träger des weißen Huts verschafft sich einen objektiven Überblick über alle verfügbaren Daten und Informationen – vollkommen unabhängig von der persönlichen Meinung. Dieser weiße Hut wird meistens zu Beginn einer Diskussion oder eines Prozesses aufgesetzt, um einen ersten neutralen Überblick zu erhalten.

Hut rot

- Emotionales Denken und Empfinden
- Konzentration auf Gefühle und Meinungen
- Subjektive Haltung

Ganz im Gegensatz zum weißen Hut steht der rote Hut nun für Emotionen. Lassen Sie alle Gefühle zu, die in Ihnen sind. Gemeint sind sowohl positive als auch negative Gefühle, wie zum Beispiel Ängste, Freude, Zweifel, Hoffnungen, Frustration oder was auch immer.

Zusätzlich geht es hier aber auch um „allgemeinere“ Ansätze, wie zum Beispiel Intuition.

Lassen Sie mit dem roten Hut immer Ihren Bauch sprechen, nicht den Kopf.

Als Träger des roten Huts können Sie alles äußern, was Sie aktuell in sich fühlen, unabhängig davon, wie klar Sie es formulieren können oder ob die anderen in der Gruppe etwas damit anfangen können oder nicht. Alles Diffuse, alles Gefühlsmäßige kann mit dem roten Hut auf dem Kopf ausgesprochen werden, ohne dass Sie sich rechtfertigen müssen.

Hut schwarz

- Kritisches Denken
- Risikobetrachtung, Probleme, Skepsis, Kritik und Ängste beschreiben
- Objektive Haltung

Beim schwarzen Hut geht es darum, die objektiv negativen Aspekte des Targets zu finden.

Dazu gehören Bedenken, Zweifel, Risiken und Ähnliches – also alle sachlichen Argumente, die gegen ein Projekt beziehungsweise eine Entscheidung sprechen oder die eine Fragestellung verneinen.

Wer den schwarzen Hut aufsetzt, strebt an, objektiv (!) alle negativen Aspekte eines Themas herauszufinden, zum Beispiel: „Gegen dieses Projekt spricht…", „Die objektiv erkennbaren Gefahren unseres Vorhabens sind…".

Besonderer Hinweis: Bringen Sie hier aber bitte wirklich nur objektive Bedenken an und nicht Ihre persönlichen negativen Gefühle – diese werden mit dem roten Hut geäußert.

Hut gelb

- Optimistisches Denken
- Was ist das Best-Case Szenario?
- Spekulative Haltung

Der gelbe Hut steht für das Gegenteil des schwarzen Huts: Hier geht es darum, das objektiv Positive zu entdecken.

Wer den gelben Hut aufsetzt, hat die Aufgabe, Chancen oder Pluspunkte zu finden, aber auch realistische Hoffnungen und erstrebenswerte Ziele zu formulieren.

Auch hier geht es wieder darum, die positiven Aspekte aus einer möglichst objektiven Sicht zu erkennen und nicht aus einer persönlichen Gefühlsstimmung heraus (so gehört zum Beispiel Euphorie zum roten Hut).

Hier geht es auch noch nicht darum, Ideen zu entwickeln (grüner Hut), sondern um das Erkennen aller Aspekte, die für ein Target sprechen.

Hut grün

- Kreatives, assoziatives Denken
- Neue Ideen, Kreativität
- Konstruktive Haltung

Dieser Hut steht für die Kreativität, für Wachstum und für neue Ideen. Wer diesen Hut trägt, begibt sich auf die Suche nach allen möglichen Alternativen.

Der grüne Hut befähigt, über das hinauszudenken, was bereits getan wird oder angedacht ist.

Mit dem grünen Hut können Sie Kreativitätstechniken einsetzen oder zum Beispiel auch das Mittel der Provokation nutzen, um andere zum Widerspruch zu reizen.

Träger des grünen Huts dürfen alles formulieren, was zu neuen Ideen und Ansätzen führt, unabhängig davon, wie verrückt oder unrealistisch die Ideen sind.

Besonderer Hinweis: Mit dem grünen Hut auf dem Kopf sind kritische Bemerkungen untersagt (dafür steht der schwarze Hut).

Hut blau

- Ordnendes, moderierendes Denken
- Überblick über die Prozesse
- Big Picture Haltung

Der blaue Hut steht für Kontrolle und für die Organisation des gesamten Denkprozesses. Wer den blauen Hut trägt, begibt sich auf die sogenannte Meta-Ebene, blickt also sozusagen von einem übergeordneten Punkt auf den gesamten Prozess und erlangt so einen Überblick.

Die Aufgaben des Trägers des blauen Huts bestehen zum Beispiel daraus, die Ergebnisse zusammenzufassen oder Entscheidungen darüber treffen, welche Hüte im weiteren Prozess überhaupt oder noch einmal aufgesetzt werden müssen.

Meistens beziehungsweise sinnvollerweise wird der blaue Hut am Ende einer Sitzung aufgesetzt.

Besonderer Hinweis: Es bietet sich aber alternativ auch an, dass eine Person den blauen Hut über den ganzen Prozess hinweg aufbehält und somit Moderator in der Besprechung, Diskussion oder Problemlösung ist.

Vorteile:

Da alle Teilnehmer nur eine Rolle spielen, sind offenere Diskussionen möglich, als wenn jeder Teilnehmer „er selbst" ist.

Nachteile:

Der Gewinn an Offenheit wird zum Teil durch theatralisches Verhalten erkauft, da die Rollen gerne übersteigert dargestellt werden.

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Beugt Missinterpretationen vor
- Schwächt störende Bewertung während der Ideenfindung
- Schwächt Konkurrenzdenken und Angst vor Machtverlust
- Schwächt Verdiskutiererei
- Schwächt Angst vor Kritik und Zurückweisung
- Verhindert blinden Aktionismus
- Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen
- Verhindert Topic-Jumping und schnelles Abschweifen
- Verhindert unreflektiertes Agieren
- Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen
- Verkürzt zu lange Entscheidungsmeetings
- Verkürzt zu lange Meetingzeiten
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden
- Überzeugt einen Rationalisierer
- Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für disruptiv unerfahrene Teams
- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering

- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Tool: 6 Hüte
- oder andere Farbrepräsentanten

Raum: Flipchart
- z. B. je ein Flipchart pro Hut

People: Moderator/Trainer
- ein Moderator bis ca. 18 Teilnehmer

Innovationsfähigkeiten

Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein
Fördert grundlegend die Kreativität

Erfahrungen

- Erfahrener Moderator ist Gold wert

Gerade bei den 6-Hüten ist ein erfahrener Moderator, der auch ausführlichere Infos zur Methode gelesen hat, ein Erfolgsgarant. Es muss genau darauf geachtet werden, dass die jeweiligen Rollen eingehalten werden. Dabei kann man schnell abschweifen oder sogar ins Lächerliche driften.

- Eine „alte“ Methode

Die 6-Hüte Methode ist eine der verlässlichsten Methoden überhaupt, mit vielen Anwendungsszenarien. Sehr oft nimmt man aber aktuell wahr, dass Teams der Meinung sind, „Diese Methode ist alt“ und sie deshalb nicht mehr nutzen. Dabei ist das Alter einer Methode niemals ein Indiz für die Wirkungsrelevanz.

Quellen

Buch – Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden, M. Luther (managerSeminare Verlags GmbH – Juni 2013)
Buch – Kreative Geister wecken, Z. M. Klein (managerSeminare Verlag 2006)
Buch – Manual Thinking, L. Huber, G. J. Veldmann (GABAL Verlag – August 2016)
Buch – Praxishandbuch Innovation, Leitfaden für Erfinder, Entscheider und Unternehmer, B. X. Weis (2. Auflage Gabler Verlag 2014)
Buch – Revolutionäres Innovationsmanagement, B. van Aerssen (mi-Wirtschaftbuch – September 2009)
Buch – Serious Creativity, E. de Bono (Harper Collins Publ. UK 1995)
Buch – The Innovator’s Toolkit, D. Silverstein, P. Samuel, N. de Carlo (New Jersey 2009)
Web – http://www.ideenfindung.de/Übersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung.html (April 2017)
Web – http://www.innovationsmethoden.info (April 2017)
Web – https://de.wikipedia.org/wiki/Kreativitätstechniken (April 2017)

6-W Methode

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)
P1 Verstehen (Innovationssuchfelder identifizieren – Problemfindung)

Beschreibung

„Wer hat was, wann, wo, wie, warum getan?“ Diese klassische Frage aller Fragen hilft auch als effiziente Technik, wenn wir Herausforderungen analysieren und erkunden wollen.

Wenn mit diesen klassischen Fragen sehr bewusst und nacheinander umgegangen wird, so wie innerhalb dieser Methode, haben Sie ein noch größeres Effizienzpotenzial. Besonders ergiebig wird die Methode, wenn Sie an Ihre ganz eigene kindliche Neugierde appellieren. Der Geist dieser Methode wird auch im Refrain aus dem Kultlied der allseits bekannten Sesamstraße deutlich: „Wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm!“ Gerade auch in der Einzelarbeit kann diese Methode sehr helfen.

Mit den sechs W-Fragen „Wer? Was? Wann? Wo? Wie? Warum?“ können Sie Ihre Herausforderungen, Ihre Ideen und Informationen gut in ihre Teile zerlegen, ihre wesentlichen Bestandteile erkennen, Verbindungen ziehen und Zusammenhänge verstehen, neues Wissen verarbeiten und ebenfalls besser lernen und merken.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt neues Wissen und neue Erfahrungen
Macht Wirkzusammenhänge sichtbar
Erzeugt größere Klarheit zu einem Thema

Durchführung

Schritt 1: Verschaffen Sie sich einen Überblick (Vorwissen aktivieren). Sehen Sie sich Ihre Herausforderung und deren Themenstoff genau an. Worum geht es? Was sollen Sie überhaupt erarbeiten? Stimmen Sie sich und auch Ihr Team gedanklich darauf ein: Wo haben Sie sonst schon von ihrem Thema gehört? (Vielleicht im Kino oder beim Sport.) Was fällt Ihnen dazu ein? So bereiten Sie „Anker“ vor, mit denen Sie das neue Wissen verknüpfen können. Alles, was Sie jetzt erfahren, wird Ihnen nicht mehr völlig fremd sein, und Sie können es deshalb leichter erschließen.

Schritt 2: Stellen Sie nun viele Fragen mit der 6-W Methode (Zusammenhänge erkennen). Erarbeiten Sie Ihr Thema nun detailliert mit der 6-W Methode. Nehmen Sie die sechs W-Fragen und richten Sie an Ihre Herausforderung die Frage: Wer (hat) was, wann, wo, wie, warum (getan)? Sie könnten Ihre Perspektive aber auch ausdehnen und Ihre Herausforderung fragen: Wer war alles beteiligt? Oder: Wer soll es benutzen? Wo findet die Idee ihre praktische Anwendung? Warum war die Idee in der anderen Branche von Anfang an so erfolgreich? So nehmen Sie die Herausforderung und die neue Idee Stück für Stück auseinander und können Details besser erkennen und Zusammenhänge herstellen. Ihre Herausforderung ist keine abstrakte Größe mehr, sondern in viele kleine Informationshäppchen herunter gebrochen, deren Struktur Sie viel leichter aufnehmen und verstehen können.

Schritt 3: Fassen Sie Ihre Ergebnisse zusammen (Wiedergeben können). Aber egal, ob Sie nun Stichpunkte herausschreiben, Markierungen nutzen oder Ihre Herausforderung nur gedanklich aufarbeiten: Fassen Sie Ihre Ergebnisse zusammen und üben Sie, Ihre Herausforderung mit eigenen Worten wiederzugeben. Damit fügen Sie die Teile Ihres Puzzles zu einem Ganzen zusammen, bis sie ein neues, konkretes Bild ergeben. Ein Bild, das Sie selbst geschaffen haben und das all die Verbindungen in sich trägt, die Sie gezogen haben. Denn erst das, was wir mit eigenen Worten wiedergeben können, haben wir verstanden. Erst das, was wir greifbar vor Augen haben, können wir immer wieder aus unserem Gedächtnis holen. So haben Sie nicht nur die klassische Journalistenfrage „Wer (hat) was, wann, wo, wie, warum (getan)?“ beantwortet. So haben Sie Ihre Informationen auch wahrgenommen und verarbeitet – altes mit neuem Wissen vereint.

Hier eine Kurzversion der Durchführung:

Schreiben Sie zu jeder W-Fragen-Kategorie Ihre Antworten auf. Es geht um die umfangreiche Analyse des Problems oder der Fragestellung. Je mehr Antworten und Informationen, desto breiter und divergierender werden Ihre Daten ausfallen.

WER:

- Wer sind die beteiligten Personen?
- Wer ist Entscheider?
- Wer ist von der Situation oder dem Problem betroffen?

WAS:

- Was wissen Sie alles über das Problem oder die Fragestellung?
- Was würden Sie noch gerne wissen wollen?
- Was ist in der Vergangenheit rund um die Fragestellung passiert oder ausprobiert worden?
- Wie wurde das Problem versucht zu lösen?
- Welche Hypothesen bestehen rund um die Problem- und Fragestellung?

WANN:

- Seit wann besteht das Problem?
- Stand der Beginn mit einem besonderen Ereignis im Zusammenhang?
- Wann sollen Ergebnisse erzielt sein?

WO:

- Wo tritt dass Problem auf?
- Wo und wie wurde das Problem schon einmal erfolgreich gelöst?
- Welche physischen und psychischen Faktoren umgeben das Problem?

WARUM:

- Warum ist das Problem wichtig?
- Wem hilft das Problem und bei was?
- Warum tritt das Problem auf?
- Warum lässt sich das Problem nicht einfach lösen?

WIE:

- Wie könnte das Problem eine Chance sein?
- Welche Gefühle löst das Problem bei Ihnen aus?
- Welche Assoziationen bekommen Sie bei der Probe- oder Fragestellung?
- Welche Fragen sollten eigentlich gestellt werden?

Sammeln Sie alle Antworten schriftlich. Erarbeiten Sie mehr als nur eine Antwort pro Fragestellung. Bewerten oder beantworten Sie während der Sammlung nicht die Fragen. Es ist wichtig, dass Sie so viele Frageaspekte wie möglich bekommen und eine umfangreiche Liste erstellen. Erst anschließend wird die Informationssammlung bearbeitet.

Zur anschließenden Auswahl der wichtigen Informationen können Sie die Teleskop-Methode einsetzen.

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- Verhindert unreflektiertes Agieren
- Verhindert Ideenfindung mit zu schwacher Erkenntnisgrundlage
- Überzeugt strukturliebende Teammitglieder

Mögliche Extravorteile

- für disruptiv unerfahrene Teams
- für innovativ ungeübte Teams

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Raum: Pinnwände
- 1 oder 2 Pinnwände für Ergebnisdokumentation

Moderation: Brownpaper
- 1 bis x je nach zu erwartender Ergebnismenge

Moderation: Super Sticky Notes – selbstklebend
- 1 Pad = 45 Blatt pro Teilnehmer – Empfohlen

Moderation: Moderationskarten
- 50 Blatt pro Teilnehmer – Alternative

People: Moderator/Trainer
- 1 Moderator bei ungeübten Teams

Innovationsfähigkeiten

Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein

Erfahrungen

- Themengebiet erschließen

Die 6-W Methode ist eine geführte Evaluierungs-Methode mit Lerneffekt für das Themengebiet, welches die Herausforderung umgibt.

- Tabelle, MindMap & Co.

Wenn Sie möchten, können Sie hier auch mit einer Tabelle, MindMap oder Ähnlichem arbeiten und die 6 Ws ganz wortwörtlich herausschreiben, sammeln und untersuchen, so lange, bis Sie ein Gefühl für die Sache bekommen haben und neue Inhalte grundsätzlich mit dieser Brille wahrnehmen.

- Mehr Disziplin

Im Durchschnitt aller Anwendungen kann ich sagen, dass zu Beginn die meisten Nutzer zu wenig Disziplin und Ehrgeiz in die Methode legen und diese nicht lange und tief genug anwenden. Sie kommt vielen Teilnehmern „zu simpel“ vor. Als Moderator sollte man hier seinen Fokus haben. Haben sich gute Ergebnisse eingestellt, weil man hartnäckig geblieben ist, wird die Methode sehr schnell von den Teilnehmern gemocht.

Quellen

Buch – Das kleine Handbuch der Innovationsmethoden, F. Rustler, I. Plambeck (Creaffective – Oktober 2014)

Buch – Revolutionäres Innovationsmanagement, B.van Aerssen (mi-Wirtschaftbuch – September 2009)

Foto: Benno van Aerssen

9 Levels of Value Systems

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

Wirksam in allen Innovationsphasen

Beschreibung

9 Levels of Value Systems ist ein Modell zur Beschreibung der Entwicklungen von Wertesystemen bei Personen, Gruppen und Organisationen. Daraus lassen sich ein besseres Verständnis der Unternehmenskultur und vor allem etwaige Veränderungsnotwendigkeiten ableiten.

Insbesondere wenn es um die Entwicklung der Innovationskultur geht, ist das Modell gut geeignet um das aktuelle Wertesystem zu ergründen und zu erfassen, welche Veränderungen nötig und auch möglich sind. Das 9 Levels-Modell ist ein Werte-Metamodell, ein Entwicklungsmodell für die Persönlichkeitsentfaltung und die Evolution von Organisationen und Kulturen. Die klassische Anwendungsart ist das Ausfüllen eines Fragebogens, der die individuelle Sicht auf die Werte der Organisation, eines Teams oder der Einzelperson analysiert.

Warum sind Werte wichtig?

Werte sind die konstitutiven Elemente der Kultur. Sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems (Gruppe, Gesellschaft etc.). Ein mit der Kultur vermittelter Wert dient dem Menschen als „Richtlinie“ zum Verständnis beziehungsweise zur Erkenntnis der Welt und wird infolgedessen bei der Planung des Verhaltens zur Prämisse. Insofern auch bei der Frage, wie Innovationsprozesse angenommen werden.

Hier die 9 Levels im Überblick:

1. Level: BEIGE

Der Level „Beige“, von dem alle Levels ausgehen, zeichnet sich durch starke Anpassungsfähigkeit des Einzelnen an die Umwelt aus, um zu überleben. Im Geschäftskontext kommt dies eigentlich nicht vor.

2. Level: PURPUR

Es bilden sich soziale Strukturen mit starker Rollenverteilung und gemeinschaftsorientierte Rituale heraus, man begegnet Problemen gemeinsam, jedoch immer geleitet von einem Oberhaupt, dem man sich unterordnet. Purpurne Strukturen findet man in patriarchalisch geprägten Familienunternehmen, wo klar ist „wer die Hosen anhat“.

3. Level: ROT

Das Individuum tritt wieder stärker in den Vordergrund und ist von Selbstständigkeit, Durchsetzungsvermögen und Machtstreben gekennzeichnet. So werden zum Beispiel neue Märkte erobert und erreichte Positionen gesichert. Rote Unternehmen verfügen über stark ausgeprägte Hierarchien und Entscheidungen werden von oben getroffen.

4. Level: BLAU

Gemeinschaftlich orientierte Strukturen mit Werten wie Sicherheit, Ordnung, Gerechtigkeit und Loyalität prägen blaue Unternehmen. Der Einzelne hat in der funktionalen Hierarchie mit klar definierten Regeln seinen zuständigen Aufgabenbereich und fügt sich loyal in die Struktur des Ganzen ein. Selbstverantwortung auf diesem Level bedeutet, dass jeder innerhalb seines Zuständigkeitsbereiches und der gesetzten Grenzen und Regeln durchdachte, unternehmensorientierte Entscheidungen trifft. Hierarchien bleiben bestehen, werden breiter und funktionaler, es gibt meist stark arbeitsteilige Strukturen. Blau geprägt sind klassisch funktional aufgestellt Unternehmen, große Verwaltungsapparate oder zum Teil auch Bildungseinrichtungen.

5. Level: ORANGE

Wettbewerb und individueller Erfolg, der dann aber auch der ganzen Gruppe dient, werden wichtiger. Starre Regeln und Strukturen werden aufgebrochen, es wird schneller und flexibler, der Einzelne misst sich stärker am Ergebnis, hält seine Ziele fest im Blick, verliert aber auch die Anderen und das Unternehmen nicht aus den Augen. Die Loyalität ist jedoch nicht mehr bedingungslos, wenn anderswo größere materielle oder persönliche Erfolge zu erwarten sind, wird das Unternehmen gewechselt. In orangen Unternehmen ist Führen anhand von Zielen wichtig und es bilden sich erstmals lineare Organisationen mit Prozessorientierung, Produktmanagement und Projektarbeit heraus.

6. Level: GRÜN

Die Gruppe, als heterogene Einheit, rückt stärker in den Vordergrund, Erfolg wird als Ergebnis einer richtigen Teamkonfiguration verstanden. Die zueinander komplementären Fähigkeiten werden gefördert und zielgerichtet genutzt, ganz nach dem Motto „zusammen erreichen, was der Einzelne nicht schaffen würde“. Hierarchien werden weiter aufgelöst, die Zusammenarbeit ist geprägt von Flexibilisierung, Wertschätzung und Integration, wobei Werte wie Toleranz, Gemeinsamkeit und Verantwortung für andere eine große Rolle spielen. Dabei stehen die langfristige Erfolgssicherung, Wachstum und eine Verbesserung der Qualität durch eine reife Fehlerkultur im Vordergrund. In der Realität findet man selten ganze Unternehmen auf diesem Level, innerhalb einer Organisation sind es multifunktionale reflektierte Teams oder Projektteams, die sich auf einem grünen Level bewegen.

7. Level: GELB

Ab dem gelben Level beginnt eine neue Gruppe von Levels, es etabliert sich ein Verständnis dafür, dass alle existierenden Levels ihre Vorzüge haben. Ab diesem Level beginnen die Menschen, sich die besten Aspekte der vorherigen Levels zu Nutze zu machen und gezielt in verschiedenen Arbeitsmodellen anderer Levels zu arbeiten, um bestimmte Ziele zu erreichen. Flexibilität und Individualität rücken in den Vordergrund, begleitet von Werten wie Kompetenz, Unabhängigkeit, Eigenverantwortung und Innovation. Feste Strukturen sind weniger wichtig, man fühlt sich in losen Netzwerken und virtuellen Teams wohl. Beispiele für dieses gelbe Level sind selten zu finden, Think Tanks oder Wissensnetzwerke sind manchmal entsprechend dieser Ebene ausgeprägt.

8. Level: TÜRKIS

Die Perspektive dieses Levels geht über den eigentlichen Arbeitskontext weit hinaus, man versteht die Welt als globales, nachhaltig agierendes Team; das heißt, direkte Konkurrenz gibt es nicht mehr, große Zusammenhänge werden hergestellt, die Auswirkungen auf andere und die Umwelt werden im eigenen Handeln miteinbezogen und berücksichtigt, sodass sich langfristig ein Gesamtnutzen für alle ergibt. Diese Unternehmensform existiert in der Realität noch nicht.

9. Level: KORALLE

Der neunte Level zeichnet sich ab, ist jedoch noch nicht greifbar. Hier wird versucht werden, mit Problemen und Herausforderungen des türkisen Levels zurecht zu kommen.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt neues Wissen und neue Erfahrungen
Erzeugt Poster
Macht Wirkzusammenhänge sichtbar
Erzeugt größere Klarheit zu einem Thema
Identifiziert vorhandene Schwachstellen
Identifiziert vorhandene Stärken
Erzeugt mehr Know-how-Zuwachs
Erzeugt segmentierte, kategorisierte, geclusterte Daten

Durchführung

Der Moderator sollte ein gutes Hintergrundwissen über den Einsatz des Modells der 9 Levels haben. Dies kann – als Mindestvoraussetzung – durch ein Studium des 9 Levels-Buchs von Rainer Krumm erfolgen oder durch die Zertifizierung im 9 Levels Institute.

1. Vor Beginn des Workshops wird für die Teilnehmer über die 9 Levels-Webseite ein Code generiert, mit dem sie einen Online-Fragebogen erhalten. Diesen füllen sie vorab aus, und der 9 Levels Berater/Moderator erhält eine Auswertung, die er den Teilnehmern während des Workshops aushändigen kann.
2. Zu Beginn des Workshops werden von den Teilnehmern die empfundenen Werte in Worte gefasst und gesammelt. Fragestellung: „Was ist typisch für uns?“ Die Schlagworte/Sätze werden auf Moderationskarten geschrieben und vom Trainer gesammelt.
3. Nun wird das 9 Levels erläutert. Dies kann anhand einer Präsentation geschehen, mithilfe einer Zeichnung auf dem Flipchart/Brownpaper oder unter Einsatz des offiziellen 9 Levels-Plakats.
4. Im nächsten Schritt werden die vorher abgefragten Definitionen der Werte den einzelnen Levels zugeordnet. In der Regel ergibt sich hier schon ein Bild, über das mit den Teilnehmern gesprochen werden kann.
5. Falls der Fragebogen ausgefüllt wurde und eine Auswertung vorliegt, wird diese jetzt mit der Gruppe besprochen und gegebenenfalls über Unterschiede und Gemeinsamkeiten diskutiert.
6. Die Gruppe bespricht die Auswirkungen auf den Innovationsprozess. Welche Maßnahmen werden gut funktionieren? Welche werden nicht klappen?

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Schafft schnell Klarheit, beschleunigt Erkenntnisgewinn
- Schwächt das Leben in der Vergangenheit

Mögliche Extravorteile

- für erfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im kompletten Projektzeitraum
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im unternehmensweiten Einsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Komplexität für den Moderator: eher hoch
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Großgruppen möglich (> 50 Teilnehmer)
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: Maxigruppen möglich (20 bis 40 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)

Empfohlene Ressourcen

Moderation: Brownpaper

Moderation: Moderationskarten, verschiedenfarbig
- Empfohlene Alternative zu klassischen Moderationskarten

Moderation: Papier Flipchartgröße

Moderation: Marker (z. B. Edding 3000)

Moderation: Karten ca. 10 x 10 cm

Tool: Fragebogen
- über 9 Levels zu beziehen

Innovationsfähigkeiten

Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- Analyse ohne Fragebogen

Falls kein zertifizierter 9 Levels-Berater verfügbar ist, beziehungsweise kein Fragebogen gewünscht wurde, kann das Modell auch mit der Gruppe besprochen werden mit der Fragestellung „Was zeichnet uns aus? Was ist typisch für uns?“.

Quellen

Buch – 9 Levels of Value Systems, R.Krumm (Werdewelt Verlags- und Medienhaus – Oktober 2014)
Buch – 30 Minuten Innovationskultur, R.Krumm/C.Buchholz (Gabal Verlag – März 2018)

A Kick In The Seat Of The Pants

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P3 Beobachten (von Menschen – dem Umfeld – der Produktbenutzung)
P9 Für Ideen kämpfen (Building Commitments – Generate Fundings)
P7 Ideenauswahl (Ideenbewertung – Filtern – Entscheiden)
P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)

Beschreibung

In dieser Multimind-Methode schlüpfen Sie nacheinander in die Rolle des Forschers, Künstlers, Richters und Kriegers. So finden, verarbeiten, beurteilen und kämpfen Sie für Ideen.

In der Rolle des Forschers suchen Sie nach dem Rohmaterial, aus dem die Ideen gemacht werden: Fakten, Konzepte, Erfahrungen, Wissen, Gefühle und so weiter. Sie können nach alldem an den immer gleichen vertrauten Stellen suchen. Es ist jedoch wahrscheinlicher, dass Sie etwas Originelles finden, wenn Sie es wagen, sich abseits der ausgetretenen Pfade zu bewegen. Dort finden Sie das Ausgangsmaterial für Ihre zukünftige Idee. Während Ihrer Suche werden sie in unbekanntes Gelände vorstoßen und Unerwartetes ausfindig machen.

Wenn Sie in die Rolle des Künstlers schlüpfen, verarbeiten Sie das Ausgangsmaterial weiter. Denken Sie an die farbigen Glaspartikel in einem Kaleidoskop. Diese mögen ein Muster ergeben – aber wenn Sie sie anders und neu haben wollen, müssen Sie ein oder zweimal drehen. Sie experimentieren mit einer Variationsbreite von Herangehensweisen. Sie folgen ihrer Intuition. Sie ordnen die Dinge neu, betrachten sie von rückwärts und stellen sie auf den Kopf. Sie fragen nach dem „Was-wäre-wenn“ und suchen nach versteckten Analogien. Sie dürfen sogar die Regeln brechen! Aus alldem kommen Sie mit einer neuen Idee hervor.

Der Richter, den Sie als nächstes spielen, fragt sich: „Ist diese Idee überhaupt gut? Ist sie es wert, dass ich sie weiter verfolge? Habe ich die Mittel, sie zu verwirklichen?“ Sie wägen bei der Entscheidungsfindung kritisch ab: Sie suchen nach den Nachteilen der Idee und fragen sich, ob das Timing richtig ist. Sie erstellen Risiko-Analysen, hinterfragen Ihre Annahmen und vertrauen Ihrem Instinkt. Schließlich treffen Sie eine Entscheidung.

Den Krieger benötigen Sie schließlich, um Ihre Idee in die Tat umzusetzen. Sie müssen sich jedoch darüber im Klaren sein, dass nicht jede neue Idee freudig aufgenommen wird. Der Krieger kämpft für Ihre Idee. Als Krieger müssen Sie sowohl General als auch gewöhnlicher Soldat sein. Sie entwickeln ihre Strategie und verpflichten sich, Ihre Angriffsziele zu erreichen. Sie haben auch die Disziplin, sich „durch die Gräben zu schinden“. Vielleicht müssen Sie Ausreden, Ideenkiller, Rückschläge und andere Hindernisse überwinden. Aber Sie haben den Mut zu tun, was Sie tun müssen, um Ihre Idee zu verwirklichen.

Wenn Sie nach neuen Informationen suchen, werden Sie zum Forscher.

Wenn Sie Ihr Material zu neuen Ideen formen, werden Sie zum Künstler.

Wenn Sie eine Idee auf Ihren Gehalt prüfen, werden Sie zum Richter.

Wenn sie Ihre Ideen in die Tat umsetzen, werden Sie zum Krieger.

Diese vier Rollen sind Ihr kreatives Team für die Entwicklung und Durchführung neuer Ideen. Natürlich wird das Muster, nach dem Sie die meisten Dinge hervorbringen, nicht immer diesen linearen Verlauf über die vier Rollen nehmen. Wahrscheinlich gibt es da ein reges Umschalten und Wechseln zwischen den Rollen.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt angereicherte Ideen, Ideencluster, höher integrierte Lösungen
Hilft bei Entscheidungen, Bewertungen und Feedback
Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
Erzeugt Ideensuchfelder, unentdeckte Probleme, Inspiration

Durchführung

Schritt 1: Denkanstöße für einen Forscher:

- In andere Bereiche schauen.
- Eine Sache kann zu etwas völlig Anderem führen.
- Verlagern Sie den Mittelpunkt Ihres Interesses.
- Übersehen Sie nicht das Offensichtliche.
- Achten Sie auf Details.
- Betrachten Sie das Gesamtbild.
- Töten Sie einen Drachen.
- Nutzen Sie Hindernisse, um aus eingefahrenen Gleisen auszubrechen.
- Suchen Sie das, was Spaß macht.
- Schreiben Sie es auf.

Schritt 2: Denkanstöße für einen Künstler:

- Machen Sie etwas daraus.
- Angleichen: Verändern Sie die Zusammenhänge.
- Fragen Sie: „Was-Wäre-Wenn?“.
- Kehren Sie es um.
- Fügen Sie zusammen.
- Finden Sie eine Metapher.
- Verletzen Sie die Regeln.
- Parodieren Sie – machen Sie Unsinn.

Schritt 3: Denkanstöße für einen Richter:

- Ist diese Idee ein „Aha!“ oder ein „Oje“-Erlebnis?
- Was stimmt nicht mit dieser Idee?
- Was, wenn es misslingt?
- Annahmen/Voraussetzungen.
- Was sind meine kulturellen Vorurteile?
- Was trübt mein Urteil?
- Der Narr macht eine Aussage.

Schritt 4: Denkanstöße für einen Krieger:

- Sich aus dem „Was-wenn“ in das „Was-ist“ versetzen.
- Konstruieren Sie Ihren Plan.
- Seien Sie Feuer und Flamme.

- Seien Sie beherzt wie ein Löwe.
- Legen Sie los.
- Befreien Sie sich von Ausreden.
- Verstärken Sie Ihren Schutzschild.
- Verkaufen, verkaufen und nochmals verkaufen.
- Seien Sie hartnäckig.

Bekannte Hinderniseffekte

- Schwächt störende Bewertung während der Ideenfindung
- Schwächt Angst vor Kritik und Zurückweisung
- Verhindert blinden Aktionismus
- Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für Teams in einer Komfortsituation

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher hoch
- Komplexität für den Moderator: eher mittel
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)

Empfohlene Ressourcen

Keine besonderen Ressourcen nötig

Innovationsfähigkeiten

Zahlt auf eine bessere Vorstellungskraft ein
Fördert kreative Mindsets und innovative Denkhaltungen

Erfahrungen

- benötigt Zeit!

Diese Methode benötigt wirklich Zeit – mindestens einen ganzen Workshoptag.
Für die Identifikation und Arbeit mit jeweils einer Rolle („Forscher“, „Künstler“...) sollte das Team zirka zwei Stunden Zeit haben. Dabei lasse ich die Teilnehmer nach persönlicher Neigung einzelne Denkanstöße auswählen.
Zum Beispiel bei der Rolle „Forscher“:
– Verlagern Sie den Mittelpunkt Ihres Interesses.
oder
– Übersehen Sie nicht das Offensichtliche.
oder
– Achten Sie auf Details.
oder
– Töten Sie einen Drachen.

Mit diesen arbeiten Sie eine Weile und können bei Bedarf andere hinzunehmen.
Erst danach wechseln Sie gemeinsam die Rollen und verfahren mit dem „Künstler“ ebenso.
Frühestens jetzt führe ich eine Gruppenreflexion durch. So verhindere ich eine verfrühte Bewertung der gern etwas verrückten Gedanken, die zwischen „Künstlern“ und „Forschern“ entstehen. Dann geht es mit den folgenden Rollen weiter.

Quellen

Buch – A kick in the seat of the pants, R. van Oech (William Morrow Paperbacks – Februar 1986)
Buch – Der kreative Kick, R. von Oech (Junfermann – 1994)

Foto: Benno van Aerssen

A Whack On The Side Of The Head

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P9 Für Ideen kämpfen (Building Commitments – Generate Fundings)
P6 Ideenanreicherung (Ideenkombination – Ideenintegration)
P7 Ideenauswahl (Ideenbewertung – Filtern – Entscheiden)
P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)

Beschreibung

Roger von Oechs Buch behandelt zehn mentale Blockaden, die Sie davon abhalten, innovativ zu sein. Der Autor zeigt Methoden, um diese Blockaden zu durchbrechen.

Von Oech beschreibt seine Methoden aus der Erfahrung, die er als „creative thinking consultant" für Unternehmen wie Apple, ARCO, Colgate-Palmolive, DuPont, Hughes Aircraft, IBM, NASA, Pizza Time Theatre, Sears, Tektronix, Wells Fargo Bank und Xerox gesammelt hat. Die wichtigsten Inhalte von „A Whack On The Side Of The Head" zusammengefasst:

- 36 Tipps, um mentale Blockaden zu durchbrechen.
- Sowohl „soft thinking" als auch „hard thinking" gezielt einsetzen, nachdem man den Unterschied verstanden hat.
- Regeln brechen als Weg zu Innovation.
- Unbrauchbare Ideen als Trittstein benutzen auf dem Weg zu brauchbaren Ideen.
- Orte und Suchfelder finden für die Jagd nach Ideen.
- Üben, den „Narren" zu spielen und zu verstehen, warum dies eine kreative Denkstrategie ist.
- Herausfinden, warum Kreativität sowohl konstruktiv als auch destruktiv sein kann.
- Verstehen, warum „Spielen" der Vater der Invention ist.
- Die „dritte richtige Antwort" als die oft kreativere entdecken.
- Sowohl den „Künstler" wie den „Richter" in sich selbst entdecken und beide im Richtigen Moment zum Zug kommen lassen.
- Eine gewisse Dosis an Ambiguität/Mehrdeutigkeit bei sich selbst zulassen, um das eigene Denken zu stimulieren.
- Entdecken, dass manchmal „Leichte Schläge auf den Hinterkopf" im übertragenen Sinn durchaus nützlich sind.

Diese „Schläge" sind alle Ereignisse, die uns von unseren Routine-Wegen abbringen und uns zwingen, andere Denk-Wege zu gehen. Routine abzuändern verhilft uns zu neuen Standpunkten und Blickwinkeln. Das Buch ist voller Vorschlägen, Übungen, Anekdoten, Zeichnungen und Beispielen davon, wie Andere kreative Erfolge erzielt haben – und wie der Leser dies auch erreichen kann. Wie im Vorwort erklärt, ist es nicht unbedingt nötig, das Buch von vorn bis hinten durchzulesen – es ist ebenso gut möglich, Kapitel nach Belieben oder Zufall herauszupicken und sich davon inspirieren zu lassen.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt angereicherte Ideen, Ideencluster, höher integrierte Lösungen
Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten
Identifiziert vorhandene Schwachstellen
Identifiziert vorhandene Stärken

Durchführung

Um kreativ sein und alternative Lösungsansätze zu Herausforderungen finden zu können, gilt es, Denkblockaden zu durchbrechen. Rogen von Oech hat die folgenden zehn Aussagen zusammengestellt, die uns blockieren:

Schritt 1: Es gibt nur eine „richtige" Antwort.

Schritt 2: Das ist unlogisch.

Schritt 3: Befolge die Regeln.

Schritt 4: Sei praktisch.

Schritt 5: Spielen ist albern.

Schritt 6: Das ist nicht mein Fachgebiet.

Schritt 7: Sei nicht närrisch.

Schritt 8: Vermeide Mehrdeutigkeit.

Schritt 9: Sich zu irren, ist ein Fehler.

Schritt 10: Ich bin nicht kreativ.

Zu jeder dieser Aussagen bietet von Oech eine Reihe kurzer Methoden an, um die jeweilige Denkblockade zu durchbrechen. Hier beispielhaft zu jeder Blockade ein Schritt, um sie zu durchbrechen:

Schritt 1: Es gibt nur eine „richtige" Antwort.

Allzu schnell geben wir oft die „richtige" Antwort auf eine Frage, die immer auf die gleiche Art gestellt wurde.

Lösung: Ändern Sie die Fragestellung!

Beispiel: Wenn ein Architekt auf die Öffnung zwischen zwei Räumen blickt und sich fragt: „Welche Tür sollte diese zwei Räume miteinander verbinden?", wird wahrscheinlich genau dies das daraus resultierende Design sein: eine Tür. Wenn er sich jedoch statt dessen fragt: „Welcher Durchgang sollte diese zwei Räume miteinander verbinden?", nehmen seine Gedanken möglicherweise eine völlig andere Richtung. Das Ergebnis könnte ein Vorhang, ein Torbogen, Korridor oder gar Tunnel werden.

Der Gebrauch verschiedener Begriffe führt zu unterschiedlichen Schlüssen und leitet Ihre Gedanken in neue Richtungen.

Schritt 2: Das ist unlogisch.

Ein starkes Werkzeug, um diese Aussage zu durchbrechen, ist die Metapher. Eine Metapher beschreibt Ähnlichkeiten und Verbindungen zwischen Gegenständen oder Zuständen. Ändern Sie die Aussage „Das ist unlogisch" in „Das ist wie….".

Beispiel: Die Anordnung von Bauteilen in einem Computer erscheint unlogisch? Beschreiben Sie die Funktionen der einzelnen Teile, als gehörten Sie zu einem Fahrzeug: „Dies ist der Motor", „Dies ist das Lenkrad", „Dies ist das Chassis", etc. So bekommen Sie einen neuen Blickwinkel auf Ihre Herausforderung. Von Oech unterscheidet zwischen „hard thinking" und „soft thinking". „Hard thinking" ist gesellschaftlich akzeptierter. Es wird repräsentiert durch Begriffe wie „Logik, Begründung, Präzision, Konstanz, Realität, Analyse", etc. In der Praxis begrenzt dieses Denken jedoch

kreative Prozesse. Metaphern gehören zum „soft thinking“, das ein diffuseres Licht auf eine Fragestellung wirft und den Blick in mehrere Richtungen öffnet. Begriffe des „soft thinking“ sind: „Traum, Humor, Mehrdeutigkeit, Fantasie, Paradox, Eingebung, Spiel“.

Schritt 3: Befolge die Regeln.

Es gibt sicher Regeln, die einzuhalten lebenswichtig sein kann. Es ist mehr als unklug, in einem vollbesetzten Theater ohne Grund „Feuer!!“ zu rufen. Für viele andere Regeln aber gilt: „Heilige Kühe ergeben großartige Steaks“ – also schlachten Sie einmal eine heilige Kuh.

Beispiel: Man sagt, dass Friedrich der Große (1712 bis 1786) die Schlacht bei Jena verloren habe. Diese fand jedoch 1806 statt – also lange nach seinem Tod. Der Spruch sagt aus, dass die Preußen zu lange an Friedrichs Kriegsstrategien festgehalten haben und so Napoleons moderneren Truppenbewegungen hilflos gegenüber standen.

Fragen Sie sich: „Wie kam diese Regel/Idee/dieses Programm/Konzept zustande?“ „Haben die Gründe dafür noch Gültigkeit?“ Wenn Ihre Antwort auf die letzte Frage „Nein“ ist, schlachten Sie die heilige Kuh!

Schritt 4: Sei praktisch.

Stets nur praktisch zu denken, beschränkt unsere Imagination. Dies können Sie durch „Was-wäre-wenn-Fragen“ durchbrechen oder indem Sie sich fragen, wie eine bestimte andere Person die Herausforderung lösen würde.

Beginnen Sie die Frage mit „Was wäre, wenn…“ und setzen Sie dann etwas ein, was im Gegensatz zum Gewöhnlichen steht oder sogar negativ erscheint. Es wird Ihre Imagination garantiert öffnen.

Beispiel: „Was wäre, wenn der Mensch an jeder Hand sieben Finger hätte?“ Würde dies bestimmte Sportarten verändern? Was hätte die Schmuckindustrie davon?

Gewähren Sie sich einen neuen Blickwinkel auf Ihre Herausforderung, indem Sie sich fragen, wie Martin Luther King, Beethoven, Jesus, Socrates, Sigmund Freud oder Superman diese lösen würden.

Schritt 5: Spielen ist albern.

Es ist schade, wenn man das Spielen allein Kindern überlässt, denn gerade ein scheinbar zielloses „Herumspielen“ ist ein hervorragendes Werkzeug zum Lösen seriöser Herausforderungen. Auch in der Geschichte wurden so komplexe Fragen geklärt. Der Mathematiker August Ferdinand Möbius beschrieb mit der Möbiusschleife eine einseitige Fläche. Sie können sich dieses verblüffende Band mit einem Papierstreifen selbst nachbauen: Nehmen Sie einen Papierstreifen und halten Sie die Enden gegeneinander. Unmittelbar bevor Sie diese zusammenkleben, drehen Sie ein Ende einmal um 180 Grad herum. Es entsteht eine Fläche, die kein oben und unten, innen oder außen hat – dies können Sie leicht überprüfen, indem Sie mit einem Bleistift eine Linie auf dem gesamten Papierstreifen zeichnen: Anfang und Ende Ihrer Linie werden sich berühren. Genau so können Sie auch überprüfen, dass das Band nur eine Kante hat.

Schritt 6: Das ist nicht mein Fachgebiet.

Gerade der Blick über den Tellerrand ist enorm hilfreich, um Ideen zu generieren und aktuelle Herausforderungen zu meistern. Doch wie kann diese Binsenweisheit praktisch umgesetzt werden? Der Trick besteht darin, eine Lösung aus einem Fachgebiet auf die Fragestellung eines anderen Fachgebietes anzuwenden. Steve Jobs: „Innovation is usually the result of connections of past experiences. But if you have the same experiences as everybody else, you're unlikely to look in a different direction.“ Ein Problem ist unsere zunehmende Spezialisierung. Erfolgreiche Querdenker suchen nach Übertragungsmöglichkeiten. Das ganze Fach der Bionik fragt danach, wie perfekte Zustände in der Natur auf technische Innovationen angewandt werden können.

Schritt 7: Sei nicht närrisch.

Schaut man sich die kunterbunte Verkleidung eines Narren und seine lustige Mütze an, fällt der Trugschluss leicht, ihn für einen Dummkopf zu halten. Doch lassen Sie sich nicht täuschen. Der klassische Narr hatte eine wichtige Beraterrolle an den Höfen der Herrscher aller großen Kulturen. Man findet ihn im alten Ägypten genauso wie in Indien, China, Rom, Griechenland und im europäischen Mittelalter. Der Narr benötigte Intelligenz, Vorstellungskraft, Cleverness und tiefe politische Einsicht, um seine Rolle zu spielen. Er war gleichzeitig Schauspieler, Poet, Philosoph und Psychologe. Aufgrund seiner Fähigkeit, Denkweisen zu öffnen, hatte der Narr („Fool“) eine ähnliche Stellung und Einfluss wie ein Priester beziehungsweise Medizinmann oder Schamane.

Was genau tat der Narr? Vereinfacht gesagt sollte er den Herrscher vor Gewohnheitsdenkweisen und Entscheidungen bewahren, die von Ja-Sagern aus seinem Umfeld abgesegnet wurden. Denn Letzteres waren die sogenannten Berater der Herrscher nur allzu oft – und da dies den Herrschern klar war, gaben sie dem Narren die Lizenz, jeglichen Antrag zu parodieren, Diskussionspunkte und bestehende Denkmuster zu stören oder lächerlich zu machen. Die Späße des Narren und seine verrückten Ansichten stellten das Thema in ein neues Licht. So konnte der Herrscher seine Urteile überdenken, seine Kreativität erhöhen und sich vor Gruppendenken bewahren.

Spielen Sie selbst den Narren, um Ihre Grundannahmen zu überprüfen. Kehren Sie eine Annahme probeweise in das Gegenteil um. Spielen Sie wie ein Narr mit Rätseln. Reagieren Sie einmal absurd auf eine Problemstellung. Nehmen Sie Kleinigkeiten wahr, die Andere übersehen. Sprechen Sie in Metaphern oder machen Sie in einer Besprechung kryptishe Anmerkungen, sodass die Gesprächsteilnehmer selbst weiter denken müssen.

Berühmte Liebhaber närrischer Denkweisen sind Niels Bohr und Albert Einstein.

Schritt 8: Vermeide Mehrdeutigkeit.

Es ist eine wichtige kreative Leistung, einen Gegenstand anzuschauen und in ihm mehr Bedeutungen wahrzunehmen, als der Hersteller ihm zugewiesen hat. Kindern fällt so etwas typischerweise leicht. Drückt man ein Kreidestück fest auf eine Tafel, so können sie in dem entstandenen Punkt mühelos ein Auge, einen Zigarrettenstummel oder einen zerquetschten Käfer sehen. Künstler haben die gleiche Fähigkeit. So konnte Picasso in einem Fahrradlenker die Hörner für seine Stierplastik sehen.

Entwickeln Sie diese Fähigkeit bei sich selbst auch weiter. Wenn Sie schon einmal einen Ziegelstein als Türkeil benutzt haben, Blätter eines Baumes als Toilettenpapier oder eine Kugelschreiberspitze als Locher, haben Sie bereits einen guten Anfang gemacht.

Schritt 9: Sich zu irren ist ein Fehler.

Unser Bildungssystem ist so angelegt, dass Fehler bestraft werden. Wer sich mehrmals hintereinander irrt und in Prüfungen versagt,

läuft Gefahr, seine Schullaufbahn, sein Studium oder seine Berufsausbildung negativ zu beenden. Dabei zeigen die Ergebnisse erfolgreicher Wissenschaftler, dass Versagen und Irrtum essentiell sind, wenn sie intelligent verarbeitet werden: nämlich als Trittsteine zum letztendlichen Erfolg. Auf diese Weise wurden die großen Entdeckungen gemacht.

Gehen Sie Risiken ein und heißen Sie Fehler willkommen. Nutzen Sie die Analyse der Irrtümer als Richtungskorrektur.

Schritt 10: Ich bin nicht kreativ.

Diese Aussage ist eine Form von „selbsterfüllender Prophezeiung" (self-fulfilling prophecy). Solche haben in positiver wie negativer Form immense Kräfte. Und sie funktionieren sogar in kabarettistischer Form: Der berühmte amerikanische Entertainer Johnny Carson erklärte seinem Fernsehpublikum vor einigen Jahren, dass es einen Versorgungsengpass mit Toilettenpapier gäbe. Kurz darauf trat dieser tatsächlich ein, da alle Amerikaner in Hamsterkäufen ihre Vorräte aufstockten.

Auch Geschäftsleuten ist dieses Phänomen geläufig. Das ganze System von Kundenvertrauen und Konjunkturoptimismus baut darauf auf – nimmt ein Unternehmen an, dass der Markt stabil ist, wird es investieren; dies wiederum vermittelt anderen Unternehmen die Sicherheit eines stabilen Marktes und sie werden ebenfalls investieren, was die Wirtschaft allgemein ankurbelt.

Pädagogen berichten, dass Schüler, die man als begabt behandelt und bezeichnet, sich als solche benehmen und letztendlich gute Leistungen erbringen können.

Fazit: Geben Sie sich selbst eine Kreativitäts-Lizenz. Stellen Sie sich die Frage: „Bin ich kreativ?" Zeichnen Sie sich je ein Kästchen neben die beiden möglichen Antworten „Ja" und „Nein". KREUZEN SIE „JA" AN!

Bekannte Hinderniseffekte

- Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- Schwächt Angst vor Neuem (Cainophobie)
- Schwächt störende Bewertung während der Ideenfindung
- Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen
- Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden

Mögliche Extravorteile

- für disruptiv unerfahrene Teams
- für Teams in einer Komfortsituation
- für Teams in einer Krisensituation
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen und externen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Komplexität für den Moderator: eher mittel
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

Keine besonderen Ressourcen nötig

Innovationsfähigkeiten

Sorgt für Inspiration oder bessere Inspirationsempfindlichkeit
Zahlt auf eine bessere Vorstellungskraft ein
Zahlt auf eine bessere Wahrnehmung ein
Fördert grundlegend die Kreativität

Erfahrungen

- für das Selbststudium

Schon öfter habe ich Freunden, Geschäftspartnern und Mandanten dieses Buch zum Selbststudium oder zur Reflexion empfohlen. Immer war die spätere Reaktion, dass Ihnen „A Whack On The Side Of The Head" geholfen habe, sich selbst stärker als kreative Person wahrzunehmen. Allen hat die Lektüre Spaß gemacht – auch, und gerade dann, wenn einfach ziellos geblättert wurde und ein Gedankenanstoß zum direkten Umsetzen dabei war.

Quellen

Buch – A Whack on the side of the head, R. van Oech (Grand Central Publishing – Mai 2008)

Foto: Benno van Aerssen

AAR-Rückblick

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)

Beschreibung

Rückblick (After Action Review, AAR): „Suche nicht nach Fehlern, sondern verstehe, was war und gehe weiter" – das ist das Credo dieser speziellen Technik.

Ein After Action Review (AAR) ist ein methodischer Rückblick auf eine Herausforderung, deren Lösung und die Umsetzung. Ziel dieses Reviews ist es, Fehler und Erfolgsfaktoren des Projekts für alle Mitglieder im Team sichtbar zu machen, weitere Potenziale zu erkennen, wichtige Stärken auszubauen und offensichtliche Schwächen abzubauen.

AAR ermöglicht den Teilnehmern Ihres Teams, Verlauf und Resultate eines ganzen Projekts schnell und realistisch zu erkennen, die Gründe von Fehlern zu verstehen, festzustellen, was sich bewährt hat und was einer Anpassung bedarf und schließlich daraus zu lernen.

Ergebnisse der Methode

Macht Wirkzusammenhänge sichtbar
Identifiziert vorhandene Schwachstellen
Identifiziert vorhandene Stärken

Durchführung

Wichtiger Hinweis: Ein solcher Rückblick ist stets getragen von Offenheit und Lernbereitschaft – es geht nicht um Problemanalyse oder gar Schuldzuweisung. Alle Teilnehmer ziehen unmittelbar aus dem Rückblick ihre Erkenntnisse. Sie können diese Erkenntnisse dokumentieren und mit einem weiteren Kollegenkreis teilen. Ein Rückblick kann verschieden aufwändig sein, von einem kurzen Rückblick alleine oder zu zweit nach einem Meeting bis zu einem eintägigen AAR-Workshop eines Projektteams am Schluss eines größeren Projekts.

Schritt 1: Laden Sie die richtigen Leute ein, bestimmen Sie den Moderator und sorgen Sie für ein gutes Klima.

Schritt 2: Formulieren Sie den Fokus: Was wollten wir erreichen? Stellen Sie die Ziele und die erwarteten Resultate in den Raum.

Schritt 3: Stellen Sie die Kernfragen: Was geschah wirklich? Was ging gut? Warum? Was hätte besser sein können?

Schritt 4: Nennen Sie die gewonnenen Einsichten für zukünftige Herausforderungen und Projekte.

Schritt 5: Stellen Sie sicher, dass alle sich verstanden fühlen, bevor Sie den Rückblick abschließen.

Schritt 6: Dokumentieren Sie kurz alle wichtigen Einsichten und geben diese an Kollegen weiter, die davon profitieren können.

Bekannte Hinderniseffekte

- Beugt blinden Flecken/Betriebsblindheit vor
- Beugt Missinterpretationen vor
- Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- Schafft schnell Klarheit, beschleunigt Erkenntnisgewinn
- Schwächt nicht zielführende Emotionen
- Schwächt Verdiskutiererei
- Verhindert blinden Aktionismus
- Verhindert unreflektiertes Agieren
- Verkürzt zu lange Meetingzeiten

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für Teams in einer Krisensituation
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung
- für Teams mit schwachem Auftragsmandat

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Teamgröße: mittelgroße Teams möglich (5 bis 20 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)

Empfohlene Ressourcen

People: Moderator/Trainer
- 1 Moderator

Raum: Pinnwände
- 1 Pinnwand zur Ergebnisdokumentation

Moderation: Super Sticky Notes – selbstklebend
- 1 Pad = 45 Stück pro Teilnehmer

People: Diversity People-Mix
- am besten multidisziplinär

Innovationsfähigkeiten

Fördert die allgemeine Innovationsfähigkeit des Teams

Erfahrungen

- Wenig Know-how

Aus Erfahrung in vielen Projekten kann ich sagen, dass Rückblicke schon zum Tagesgeschäft in vielen Unternehmen gehören, aber die Nachhaltigkeit ist sehr oft nicht gegeben, weil die methodische Komponente und das Know-how darum fehlt.

- Trotz Euphorie
Man muss sich erfahrungsgemäß schon etwas aufraffen, um ein AAR-Meeting regelmäßig durchzuführen, besonders auch, wenn ein Innovationsprojekt sehr gut und euphorisch abgeschlossen wurde.

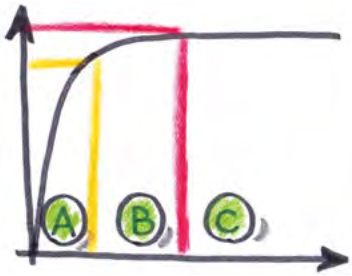
- Für vieles geeignet
Ein Rückblick eignet sich für alle Aktivitäten, die einen klaren Anfang und Abschluss, ein klares Ziel und definierte Kriterien zur Erfolgsmessung haben. Geeignete Momente für einen Rückblick sind der Abschluss eines Projekts und das Erreichen von Meilensteinen (Abschluss von Projektschritten).

Quellen

Buch – Revolutionäres Innovationsmanagement, B.van Aerssen (mi-Wirtschaftbuch – September 2009)
Web – http://www.ideenfindung.de/Übersicht-Liste-Kreativitaetstechniken-Ideenfindung.html (April 2017)

Raum, um eigene Erfahrungen festzuhalten

ABC-Analyse



Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P7 Ideenauswahl (Ideenbewertung – Filtern – Entscheiden)

Beschreibung

Die ABC-Analyse ist ein Untersuchungs- und Ordnungsverfahren zur Klassifizierung großer Datenmengen. Das Grundprinzip der Methode besteht darin, Objekte oder Prozesse nach definierten Schwerpunkten in die Klassen A, B und C einzuteilen, um das Verhältnis von Aufwand und Erfolg feststellen und Prioritäten setzen zu können. Dieses Verfahren lässt sich optimal nutzen, um damit größere Ideenmengen bewerten zu lassen.

Die ABC-Analyse wurde in den 1950er Jahren von dem General-Electric-Manager H. Ford Dickie für die Materialwirtschaft entwickelt und diente vor allem der Optimierung von Planungsprozessen, der Reduktion von Lager- und Verwaltungskosten sowie der Gewinnerhöhung. Ausgangspunkt der Methode bildete das Pareto-Prinzip, die sogenannte 80-20-Regel des italienischen Wirtschaftswissenschaftlers Vilfredo Pareto sowie die Lorenzkurve des US-Ökonomen Max Otto Lorenz.

Anwendung findet die ABC-Analyse inzwischen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Betriebswirtschaft. Ihre Einsatzbereiche liegen neben der Materialwirtschaft auch im Personal- und Projektmanagement, in der Organisationsanalyse und Aufgabenpriorisierung sowie auch im Innovationsmanagement.

Im Bereich der Aufgabenpriorisierung wird die ABC-Analyse als Hilfsmittel für ein effektives Zeitmanagement eingesetzt. Die Aufgaben werden hier nach Dringlichkeit und Wichtigkeit in die Klassen A,B und C eingeteilt: Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Aufgaben der Klasse A. Sie haben höchste Priorität und sind als erstes zu erledigen. Danach folgen die Aufgaben der Klasse B. Sie besitzen eine mittlere Priorität und können gegebenenfalls delegiert, optimiert oder terminiert werden. Die Aufgaben der Klasse C besitzen die niedrigste Priorität und sollten ohne großen Zeit- und Energieaufwand erledigt werden, sofern sie nicht zu delegieren, zu kürzen oder ganz zu vernachlässigen sind.

Vorteile:

Die ABC-Analyse ist ein einfaches Verfahren, das für verschiedene Unternehmensbereiche und Fragestellungen verwendet werden kann. Durch die Fokussierung auf wenige Untersuchungsobjekte ist sie leicht verständlich und kann im Ergebnis gut visualisiert und präsentiert werden.

Nachteile:

Die Analyse berücksichtigt nur quantitative Einflussgrößen. Qualitative Aspekte oder komplexe Hintergründe bleiben unbeachtet.

Ergebnisse der Methode

Hilft bei Entscheidungen, Bewertungen und Feedback

Durchführung

Zunächst werden die zu klassifizierenden Ideen festgelegt und mit den jeweiligen Zielwertenpaaren (zum Beispiel Attraktivität/Umsetzungszeit, Umsetzungsbudget/Nutzen, etc.) in einer Tabelle eingetragen.

Der ausschlaggebende Wert (zum Beispiel Umsetzungszeit) wird absteigend nach Größe sortiert und die Gesamtsumme errechnet. Für jede Idee wird dann der prozentuale Anteil an der Gesamtsumme berechnet. In einer weiteren Spalte addiert man die Prozentanteile Zeile für Zeile auf, sodass man am Ende 100 Prozent erhält.

Durch die Prozentanteile lassen sich die Klassengrenzen festlegen und eine Einordnung in die Klassen A, B und C vornehmen. Die Klassengrenzen sind nicht einheitlich festgelegt. Sie variieren je nachdem, welches Ziel mit der Analyse verfolgt wird. In der Regel umfasst die B-Klasse etwa zehn bis 40 Prozent. Bei Bedarf kann auch noch eine weitere Klasse D hinzugefügt werden.

Bei der Aufgabenpriorisierung geht man zum Beispiel davon aus, dass die Aufgaben der Klasse A 15 Prozent aller Aufgaben und Tätigkeiten ausmachen und einen Nutzen von 65 Prozent haben. Die B-Aufgaben machen 20 Prozent aus und führen zu einem Nutzen von ebenfalls 20 Prozent. Die C-Aufgaben machen 65 Prozent aller Aufgaben aus, haben aber nur einen Nutzen von 15 Prozent.

Bekannte Hinderniseffekte

- Verhindert einseitige Bewertungen und Entscheidungen
- Verhindert unreflektiertes Agieren
- Verhindert vorschnelles Urteilen über Ideen
- Verkürzt zu lange Entscheidungsmeetings
- Beugt Missinterpretationen vor
- Schafft für den Erfolg nötige Realitätsbezüge
- Schafft schnell Klarheit, beschleunigt Erkenntnisgewinn
- Schwächt Verdiskutiererei

Mögliche Extravorteile

- für innovativ ungeübte Teams
- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams
- für Teams mit einer schwacher Teamleitung
- für Teams mit schwachem Auftragsmandat
- für unerfahrene Trainer und Innovationscoaches

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: sinnvoll im dauerhaften Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im projektweiten Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher mittel
- Komplexität für den Moderator: eher mittel
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)

- Durchführungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)
- Vorbereitungszeit: eher mittel (> 1 Stunde bis < 1 Tag)

Empfohlene Ressourcen

Technik: Microsoft Excel
- Einmal pro Team

Raum: Flipchart
- Einmal pro Team

Technik: Beamer und PC
- Einmal pro Team

Moderation: Marker (z. B. Edding 3000)

Erfahrungen

- Visuell arbeiten

Bei der ABC-Analyse sollte nicht nur eine Wertetabelle das Ergebnis sein, sondern es sollte immer eine entsprechende aussagekräftige Grafik dazu erstellt werden. So gibt es schnellere Erkenntnisse und weniger Missinterpretationen.

Quellen

Web – http://www.todo-liste.de/vorgehen/abc-analyse (April 2017)
Web – https://de.wikipedia.org/wiki/ABC-Analyse (April 2017)
Web – http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/abc-analyse.html (April 2017)
Web – https://www.weclapp.com/de/blog/abc-analyse (April 2017)

Foto: Benno van Aerssen

ABC-Methode

Innovationsphasen/Design Thinking-Referenz

P2 Analyse (von Problemen – dem Umfeld – von Menschen – von Produkten)
P5 Ideenfindung (Ideengenerierung – Kreativphase – Inkubation)

Beschreibung

Diese Technik findet meist Anwendung in der Evaluierungsphase einer Herausforderung, aber auch in der Ideenfindung setzt man sie hin und wieder gerne ein.

Es werden durch Impulse provozierte Statements zu einer präsentierten Idee von den Teilnehmern vorgestellt. Das Verfahren eignet sich sehr gut als Feedback-Methode in der Evaluierungsphase einer Idee, wie im unten stehenden Beispiel deutlich wird. Es kann aber auch dazu verwendet werden, spontane Anmerkungen zu einer Herausforderung zu provozieren oder Erfahrungen einfacher zu verbalisieren.

Ergebnisse der Methode

Erzeugt Ideen, Lösungsansätze, Vorideen, Möglichkeiten

Durchführung

Schritt 1: :Alle Teilnehmer erhalten ein Arbeitsblatt (siehe Download „ABC-Methode.pdf"), in dem die Buchstaben des Alphabets in vertikaler Richtung aufgeschrieben sind. Daneben befindet sich eine längere Spalte für die gefundenen Anmerkungen.

Schritt 2: Die Buchstaben des Alphabets stellen jeweils einen Denkimpuls/eine Mini-Inspiration dar. Die Teilnehmer schreiben die gefundenen Anmerkungen ihrem Anfangsbuchstaben entsprechend in die nebenstehende längere Spalte. Es ist ein ähnlicher Ansatz, wie ihn vielleicht der eine oder andere von uns aus dem alten „Stadt – Land – Fluß"-Spiel kennt. Es soll möglichst zu jedem Buchstaben eine Anmerkung gefunden werden.

Schritt 3: Anschließend referieren die Teilnehmer nacheinander in der gebotenen Kürze ihre gefundenen Anmerkungen.

Schritt 4: Der Moderator reagiert auf die Inhalte der Statements, zum Beispiel, indem er kurze Notizen macht und anschließend sofort Stellung nimmt oder aber in einer Pause die für das Team wichtigsten Informationen zusammenfasst und diese den Teilnehmern zurückspiegelt und mit ihnen weiter diskutiert.

Beispiel: Die Teilnehmer werden gebeten, die Idee zu betrachten und Ihre ersten Eindrücke und Statements stichwortartig in der Liste zu dokumentieren:

A Anfangsphase sehr wichtig

B Budgetgenehmigung nicht verpassen

C

D Dauer problematisch

E

F

G Gruppenarbeit nötig

H Hohes Anspruchsniveau, wenig Know-how

I

J „Jans große Klasse"

K Kommunikation braucht gute Bilder

L Lob

M

N

O Oberste Priorität

P Preiskampf

Q

R

S Schulungssituation

T

U unverwechselbar

V

W Würde ich auch kaufen

X

Y

Z Zeitfaktor berücksichtigen

Bekannte Hinderniseffekte

- Bindet eher introvertierte Teammitglieder mit ein
- Fördert gehemmte Teammitglieder
- Integriert einen dysfunktionalen Schweiger
- Verkürzt und durchbricht vorhandene Kreativblockaden

Mögliche Extravorteile

- für interkulturell unerfahrene Teams
- für multidisziplinär unerfahrene Teams

Einsatzparameter

- Austauschfokus: vornehmlich mit internen Personen
- Einsatzfrequenz: vornehmlich im einmaligen Einsatz
- Einsatzradius: vornehmlich im Teameinsatz
- Komplexität für die Teilnehmer: eher gering
- Komplexität für den Moderator: eher gering
- Teamgröße: Einzelpersonennutzung möglich
- Teamgröße: Kleingruppe möglich (3 bis 5 Teilnehmer)
- Durchführungszeit: eher gering (< 1 Stunde)
- Vorbereitungszeit: eher gering (< 1 Stunde)