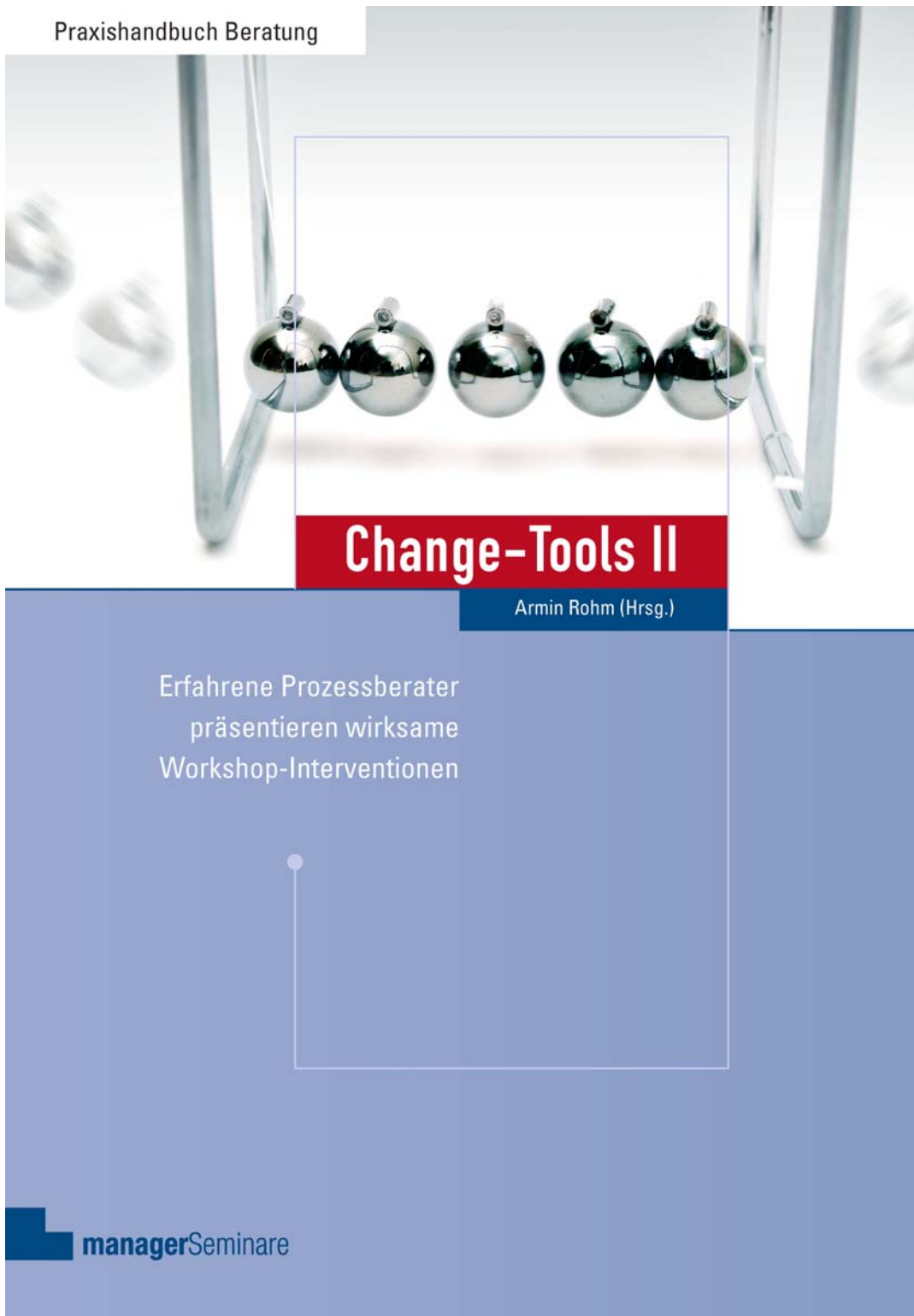


Praxishandbuch Beratung



Der nachfolgende Beitrag wird im Buch Change-Tools 2 erscheinen.

Name des Tools:

SCAMPER

Vorname und Name des Autors:

Armin Rohm

Kurzbeschreibung:

SCAMPER ist eine kreative Technik zur schnellen Sammlung und Visualisierung von Verbesserungsideen. Sieben prägnante Leitfragen steuern den Brainstormingprozess und lenken die Aufmerksamkeit der Teilnehmer gezielt auf unterschiedliche Lösungsansätze.

Dauer:

Für die intensive Bearbeitung eines Themas in der hier vorgestellten Variante benötigt eine Gruppe ungefähr 45 bis 60 Minuten.

Anwendungsbereiche:

Die Methode ist vor allem in der Bearbeitungsphase von Workshops hilfreich. Wenn die aktuell existierenden Strategien, Prozesse, Strukturen, Produkte oder Dienstleistungen einer Organisation optimiert werden sollen, hilft SCAMPER, schnell und interaktiv möglichst viele Ideen der Teilnehmer ans Licht zu bringen und grob zu sortieren.

Grundsätzlich eignet sich das Tool zur Bearbeitung beinahe jeder Fragestellung im Sinne von „wie verbessern wir xy?“. Meist wird das Tool in der Arbeit mit Kleingruppen von drei bis sechs Personen eingesetzt. Die Methode kann aber auch leicht für die Anwendung in Workshops mit vielen Teilnehmern modifiziert werden.

Zielsetzung/Nutzen:

Der herausragende Nutzen dieser Methode besteht in der Verbindung von Interaktion, Tempo, Kreativität und Systematik. SCAMPER nutzt die Stärken der Brainstorming-Technik (schnell gemeinsam viele spontane Ideen generieren) und vermeidet deren Nachteile (chaotische Vielfalt ohne System). Die sieben SCAMPER-Fragen sorgen für ein Mindestmaß an Struktur, ohne die Kreativität der Teilnehmer einzuengen. Die Regeln des Brainstormings stellen dabei sicher, dass vielfältige Ideen generiert werden, (fast) alles erlaubt ist, jeder sich einbringt und die Ideen nicht voreilig bewertet oder zerredet werden.

Obwohl SCAMPER „nur“ die Ideen zur Verbesserung von Bestehendem abfragt, kann das Resultat durchaus eine radikale Veränderung auslösen. Das Spektrum der möglichen Entscheidungen am Ende der Themenbearbeitung reicht von „geringfügig anpassen“ bis „über Bord werfen und etwas ganz anderes tun.“

Ob im Marketing oder in der Produktentwicklung – überall, wo permanente Veränderung gefragt ist, fördert SCAMPER das Querdenken und produziert oft überraschende Lösungen. SCAMPER gehört als Standardtool in den Werkzeugkasten jeder kreativen Gruppe.

Ausführliche Beschreibung:

Die Anwendung der Methode wird nachfolgend an einem praktischen Beispiel erläutert. Der Führungskreis (sechs Personen) eines mittelständischen Industriebetriebs will im Rahmen eines Workshops Maßnahmen zur Verbesserung der Marketingaktivitäten erarbeiten.

Die Ist-Analyse führt unter anderem zu dem Ergebnis, dass die Homepage des Unternehmens aus Sicht der Teilnehmer veraltet, unvollständig und langweilig ist und deshalb dringend neu gestaltet werden sollte. Im nächsten Schritt soll es darum gehen, gemeinsam Lösungsideen zu entwickeln und Maßnahmen zu vereinbaren.

Schritt 1: Anmoderation

Der Moderator erläutert den Teilnehmern zunächst die Methode und die Spielregeln für den nächsten Schritt. In unserem Beispiel könnte die Anmoderation lauten: „*Es geht nun darum, zur Frage „Wie verbessern wir unsere Homepage?“ möglichst schnell möglichst viele Ideen von allen Teilnehmern zu sammeln. Wir werden hierzu eine kreative Methode namens SCAMPER nutzen.*“

Der Moderator präsentiert ein Mind-Map-Plakat (bzw. eine Folie) mit den sieben SCAMPER-Fragen.

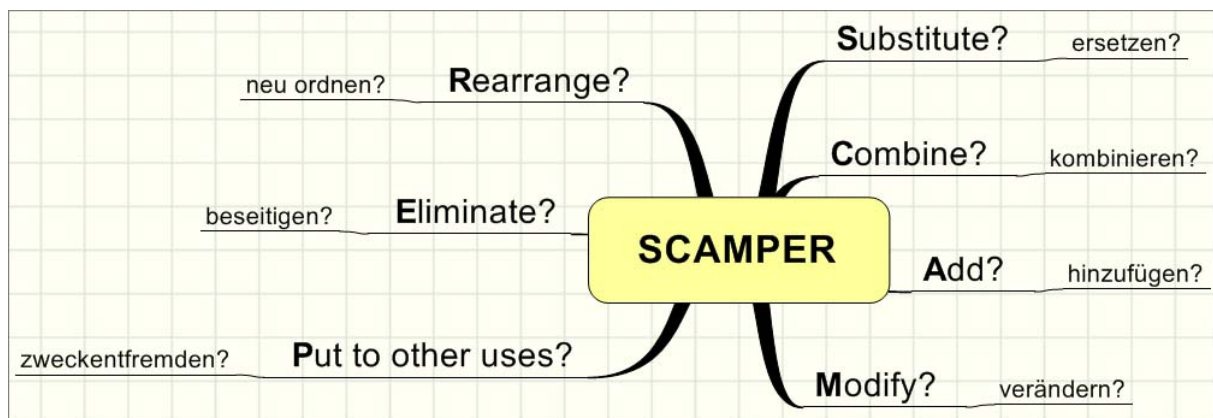


Abb. 1: Die SCAMPER-Fragen

Der Moderator erläutert das Plakat und die weitere Vorgehensweise: „*SCAMPER besteht aus sieben lösungsorientierten Leitfragen, die den kreativen Prozess unterstützen und gleichzeitig eine gewisse Struktur gewährleisten sollen. SCAMPER ist ein Akronym für die englischen Begriffe substitute, combine, add, modify, put to other uses, eliminate und rearrange. Die Begriffe werden uns helfen, bei der Ideensuche systematisch den Blickwinkel zu verändern.*“

Betrachten Sie bitte Ihr Thema „Optimierung der Homepage“ anhand dieser sieben Blickwinkel. Fragen Sie sich ...

- *Substitute? - Was können wir ersetzen?*
- *Combine? - Was können wir miteinander verbinden?*
- *Add? - Was fehlt auf unserer Homepage und sollte hinzugefügt werden?*

- *Modify?* - Was sollte zwar grundsätzlich beibehalten, aber angepasst, z.B. vergrößert oder verkleinert werden?
- *Put to other uses?* - Gibt es Möglichkeiten, einzelne Inhalte oder Elemente für ganz andere Zwecke zu nutzen?
- *Eliminate?* - Was sollten wir entfernen, beseitigen, löschen?
- *Rearrange?* - Was sollten wir neu anordnen bzw. in eine andere Reihenfolge bringen?

Sammeln und visualisieren Sie gemeinsam alle Ideen, die Ihnen spontan einfallen. Ihrer Fantasie sind dabei keine Grenzen gesetzt. Ihre Ideen können sich z.B. auf die inhaltliche und optische Gestaltung Ihrer Website beziehen, auf technologische Aspekte, auf Personen und Funktionen, auf das Zusammenspiel mit anderen Marketinginstrumenten, auf die angestrebte sachliche und emotionale Wirkung und vieles mehr.

Bevor Sie beginnen, erstellen Sie bitte zunächst ein Plakat mit den SCAMPER-Fragen – ideal ist die Darstellung in Mind-Map-Form. Schreiben Sie das Thema „Optimierung der Homepage“ in die Mitte des Plakats und zeichnen Sie von dort aus sieben Äste für die Leitfragen. Schreiben Sie die Fragen in deutsch und/oder englisch auf die Äste. Einigen Sie sich danach auf eine gemeinsame Vorgehensweise. Wollen Sie die Fragen systematisch nacheinander bearbeiten oder soll es erlaubt sein, parallel an allen Fragen gleichzeitig zu arbeiten? Soll eine Person die Ideen auf Zuruf visualisieren oder notiert jeder Teilnehmer seine Ideen selbst?

Es ist durchaus möglich, dass Ihnen zur einen oder anderen Frage nur wenige oder gar keine Antworten einfallen. Dann gehen sie bitte einfach zur nächsten Frage weiter.

Für den Prozess gibt es eine wichtige Spielregel: Quantität geht zunächst vor Qualität! Alle Ideen sind wichtig und ausdrücklich erlaubt. Es findet in dieser Phase noch keine Bewertung der einzelnen Lösungsvorschläge statt. Achten Sie bitte auf die Einhaltung dieser Regel und vermeiden Sie Diskussionen.“

Schritt 2: Ideensammlung mit der SCAMPER-Technik

Die Gruppe erstellt nun das Plakat mit der SCAMPER-Struktur und startet anschließend mit der Ideensammlung und -visualisierung. Meist einigt sich die Gruppe, dass ein Teilnehmer die geäußerten Ideen direkt auf dem Plakat notiert. Wenn sich die Teilnehmer schnell auf den Prozess einlassen und die Ideensammlung in Fluss kommt, hält sich der Moderator im Hintergrund.

Wenn die Teilnehmer wenig Erfahrung mit Workshops und/oder der Anwendung kreativer Techniken haben, kann es einige Minuten dauern, bis die Gruppe einen produktiven Arbeitsrhythmus findet. Der Moderator kann die Gruppe unterstützen, indem er nochmals den Unterschied zwischen den Leitfragen erläutert und zu den Leitfragen jeweils eine mögliche Antwort nennt. Ein Beispiel: „Bei ‚substitute‘ geht es darum, etwas das es schon gibt, durch etwas Anderes zu ersetzen. Wenn den Fotos Ihrer Produkte bislang technische Beschreibungen hinterlegt sind, könnten Sie diese vielleicht durch Videoclips ersetzen, welche die Produkte in Aktion zeigen.“ ‚Modify‘ hingegen bedeutet, das Bestehende lediglich zu verändern, zum Beispiel die Texte der technischen Beschreibungen leserfreundlicher zu formulieren oder das Layout der Seiten optisch ansprechender zu gestalten.“

Der Moderator sollte darauf hinweisen, dass es letztlich nicht entscheidend ist, ob die Ideen immer den „richtigen“ Fragen zugeordnet werden. Wichtiger ist es, einfach loszulegen, sich durch die Fragen inspirieren zu lassen und eine bunte Vielfalt von Ideen zu erzeugen.

Wenn der Ideenfluss versiegt, bittet der Moderator die Gruppe, nochmals alle Fragen im Schnellverfahren durchzugehen und auf dem Plakat zu ergänzen, was mit dieser zweiten Welle vielleicht noch „angespült“ wird.

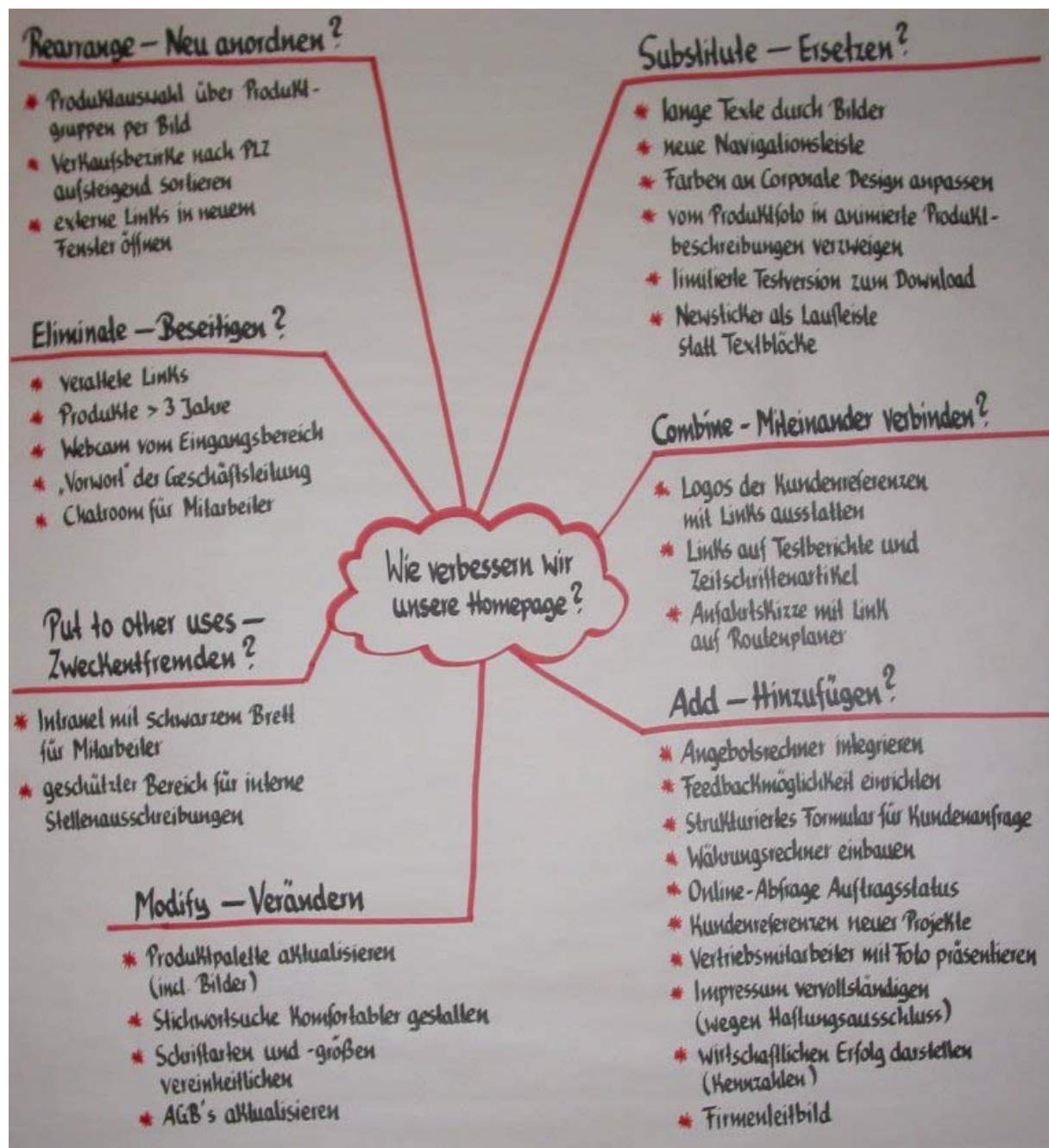


Abb. 2: Das Ergebnis der Ideensammlung

Schritt 3: Bewertung der Ideen

Wenn die Methode für die Gruppe neu war, ist es sinnvoll, den Teilnehmern an dieser Stelle Gelegenheit zu geben, sich kurz zum Prozess und den Ergebnissen zu äußern. Die einzelnen Statements werden nicht diskutiert.

Danach erfolgt die Bewertung der Ideen. In der Regel ist es nicht hilfreich, alle Lösungsvorschläge einzeln zu besprechen. Effizienter ist es, mittels Punktbewertung die favorisierten Ideen zu ermitteln. In unserem Beispiel könnte die Instruktion lauten: *„Bitte markieren Sie nun alle Lösungsoptionen, die aus Ihrer Sicht unbedingt umgesetzt werden sollten, indem Sie diese jeweils mit einem Klebepunkt versehen. Achten Sie bitte darauf, dass der Punkt der Idee optisch eindeutig zugeordnet werden kann. Sie können beliebig viele Ideen markieren, dürfen aber nur einen Punkt pro Idee verwenden.“*

Wenn alle Teilnehmer ihre Punkte geklebt haben, zählt der Moderator für jede Idee die Anzahl der Punkte zusammen, ermittelt die Rangfolge der Ideen und fasst das Gruppenergebnis in wenigen Sätzen zusammen.

Eventuell findet im Anschluss noch ein kurzer Austausch statt. Jeder Teilnehmer benennt in der Runde zumindest die aus seiner subjektiven Sicht wirkungsvollste Idee und kommentiert deren besonderen Reiz.

Schritt 4: Definition von Maßnahmen

Mit den Ergebnissen aus Schritt 3 (Bewertung der Ideen) kann auf unterschiedliche Weise weitergearbeitet werden. Entweder werden bereits im Workshop detaillierte Maßnahmen beschlossen („wer macht was mit wem bis wann?“), oder die weitere Bearbeitung wird an einen Verantwortlichen bzw. in eine Arbeitsgruppe delegiert. In unserem Beispiel wurde eine vollständige Neugestaltung der Homepage mit Unterstützung externer Profis beschlossen. Die Teilnehmer einigten sich, welche der Verbesserungsideen aus der SCAMPER-Abfrage dabei realisiert werden sollten.

Einer der Teilnehmer wurde beauftragt, die konkreten Anforderungen zu definieren, mehrere Angebote bei geeigneten Dienstleistern einzuholen und nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung ein Unternehmen mit der Umsetzung zu beauftragen.

Am Ende der Sequenz fotografiert der Moderator sämtliche Visualisierungen und integriert diese später in das Workshop-Protokoll.

Voraussetzungen/Kenntnisse:

Der Moderator benötigt eine gewisse Routine in der Moderation von Gruppenprozessen und sollte die Grundregeln des Brainstormings verinnerlicht haben. Die SCAMPER-Fragen müssen ihm vertraut sein, denn der Erfolg der Intervention hängt wesentlich von einer klaren Anmoderation ab.

Kommentar/Erfahrungen:

Wenn in der Orientierungsphase eines Workshops eher problem- und vergangenheitsorientiert diskutiert wurde, so gelingt spätestens mit dem Einsatz der SCAMPER-Technik der Perspektivenwechsel in Richtung Lösungen und Zukunft. Der Prozess ist spannend, produktiv, vielseitig und oft unterhaltsam. Der Fokus liegt auf der Frage: „was ist denkbar?“

Die Teilnehmer können und dürfen unkonventionelle Ideen äußern. Sie müssen keine Erklärungen parat haben, ob das Ganze auch *machbar* ist. Die konsequente Trennung von Ideensuche und Ideenkritik muss vom Moderator unbedingt durchgesetzt werden. Killerphrasen im Stile von „das geht bei uns nicht“, „das haben wir noch nie gemacht“ usw. sollte er freundlich aber bestimmt zurückweisen.

In unserem Beispiel hat eine (kleine) Gruppe mit Hilfe der SCAMPER-Technik eine einzelne Fragestellung bearbeitet. Die Methode kann jedoch auch in anderen Settings effizient angewandt werden:

- Wenn im Rahmen einer Großgruppenveranstaltung gleichzeitig in mehreren Kleingruppen eine zentrale Frage bearbeitet werden soll (z.B. „Wie optimieren wir unsere Vertriebsstrategie?“), kann mit Hilfe von SCAMPER in kürzester Zeit das gesamte in der Organisation vorhandene Ideenspektrum zusammengetragen und in Form einer anschließenden Vernissage sichtbar gemacht werden, ohne dass hierfür langatmige Präsentationen erforderlich sind.
- In Workshops werden häufig mehrere Probleme identifiziert, die sich für eine Bearbeitung mit der SCAMPER-Technik gut eignen. In diesem Fall können mehrere Gruppen parallel an unterschiedlichen Fragen arbeiten (z.B. Gruppe A: „Wie verbessern wir die Kommunikation zwischen Produktion und Vertrieb?“, Gruppe B: „Wie verkürzen wir unsere Lieferzeiten?“, Gruppe C: „Wie verbessern wir unser Projektmanagement?“). Damit jeder Teilnehmer sich zu jeder Fragestellung äußern kann, wechseln die Gruppen nach ca. 30 Minuten auf ein Signal des Moderators zum nächsten Thema. Dort finden Sie die nächste Frage und die vorläufigen Ergebnisse vor, die zuvor von anderen Teilnehmern erarbeitet wurden. Sie ergänzen eventuell weitere Ideen und wechseln so lange weiter bis sie wieder bei „ihrem“ Thema angekommen sind. Der Moderator verkürzt dabei die Rundendauer sukzessive von 30 auf 10 – 15 Minuten.
- Eine spannende Variante ist die gleichzeitige, „öffentliche“ Bearbeitung von mehreren Themen, beispielsweise im Rahmen eines Arbeitertags. In diesem Fall werden die Fragen bereits im Vorfeld des Workshops definiert. Die Teilnehmer finden dann im Workshop eine Reihe vorbereiteter Pinwände mit den einzelnen Fragen vor. Im Zentrum der Plakate stehen unterschiedliche Optimierungsthemen. Die Struktur der Plakate folgt aber einheitlich den sieben Leitfragen der SCAMPER-Technik. Nach einer kurzen Einführung in die Methode gehen die Teilnehmer nach dem Prinzip „walk & write“ von Pinwand zu Pinwand und notieren ihre Ideen. Wer mag, kann dabei mit anderen ins Gespräch kommen. Jeder bestimmt sein Tempo und das gewünschte Maß an Interaktion selbst.
- Die Methode eignet sich auch sehr gut für die Ideensammlung in teilautonomen Arbeitsgruppen in der industriellen Fertigung. Hierbei kann es sinnvoll sein, auf die englischsprachigen Leitfragen zu verzichten und stattdessen ohne lange Anmoderation bezogen auf ein konkretes Verbesserungsthema einfach abzufragen: „Was müssen wir ersetzen, kombinieren, hinzufügen, ...“

Technische Hinweise:

Räumliche Voraussetzungen:

- Heller Raum; Stuhlkreis ohne Tische

Ausstattung:

- Mit Packpapier bespannte Pinwände (entsprechend der Anzahl der Themen und Arbeitsgruppen)
- Moderationsstifte (pro Person ein Stift)
- Klebepunkte für die Ergebnisbewertung
- Digitalcamera für die Dokumentation der Ergebnisse

Vorbereitung:

- Ein Plakat bzw. eine Folie mit den SCAMPER-Fragen. Besonders geeignet ist die Darstellung als Mind-Map.

Quellen/Weiterführende Literatur:

SCAMPER (zu deutsch „herumtollen“) wurde vom Ex-General Michael Michalko auf der Basis der Arbeit von Alex Osborne und Robert Eberle entwickelt. Der Methode liegt die Annahme zugrunde, dass alles Neue entweder eine Verbindung oder eine Veränderung von etwas ist, das bereits existiert.

Die in diesem Beitrag vorgestellte Methode ist eine vom Autor geringfügig veränderte Variante der Originalversion. In Michalkos Version gibt es neun statt sieben Fragen. Im Original steht „M“ für die beiden Begriffe „modify“ und „magnify“, „R“ steht für „rearrange“ und „reverse“. Außerdem steht der Buchstabe „A“ für „adapt“ anstatt für „add“. Die vereinfachte Version hat sich in der Praxis bewährt, weil es im Vergleich zum Original weniger Überschneidungen der einzelnen Blickwinkel gibt und deshalb weniger Erklärungsbedarf besteht.

Michael Michalko. Cracking Creativity – The Secrets Of Creativity. California: Ten Speed Press.

Einordnung des Tools in die didaktische Struktur des Buches:

Prozessphase: Bearbeiten

Anwärmen	Orientieren	Bearbeiten	Abschließen

Kontext:

Bevorzugt: Prozessoptimierung, Problemlösung, Strukturentwicklung

Außerdem: Projektarbeit, Strategieumsetzung