

Ratgeber

# Brainstorming ohne Konflikte

► **Frage:** Wir führen in unserem Hotel regelmässig «Brainstormings» durch, um neue Ideen zu finden. Manchmal ist es recht lustig und es kommen gute Vorschläge, aber oft werden Ideen auch vorweg kritisiert und hitzig diskutiert. Das führt zu längeren Meetings mit nicht immer zufriedenstellendem Resultat. Gibt es eine andere Möglichkeit der Ideenfindung mit weniger Konfliktpotenzial?

W. B. aus I.

■ Chris Brügger  
Denkmotor GmbH,  
Zürich



► **Antwort:** Brainstorming (Erfinder Alex Osborn) ist die wahrscheinlich bekannteste Methode zur Ideenfindung. Die Technik kann als intuitiv chaotische Methode bezeichnet werden. Leider wird diese oft falsch angewendet und führt nicht zum gewünschten Erfolg. Im Idealfall sollte ein geübter Moderator ein Brainstorming leiten, damit das richtige Vorgehen gewährleistet ist. Als Basis während eines Brainstormings gelten folgende Grundregeln:

- Keine Kritik an anderen Ideen, Beiträgen und Lösungsvorschlägen
- Keine Wertung der Ideen
- Keine «Killerphrasen» (... das hat früher auch nie geklappt)
- Jeder kann seine Gedanken frei äussern
- Suchen von vielen Ideen

Es ist aber eine Tatsache, dass beim Brainstorming gruppenspezifische Konflikte entstehen können, die dem Ziel der Ideenfindung nicht förderlich sind. Auch ist der wirtschaftliche und zeitliche Faktor nicht zu unterschätzen, wenn Teams regelmässig zusammenkommen müssen, um ein Brainstorming durchzuführen.

Eine der weniger bekannten Kreativitätstechniken, die in Ihrem Fall ausprobiert werden könnte, ist die Kundennutzen-Matrix. Sie eignet sich zur Ideenfindung, wenn wir im Hotel- oder Restaurationsbetrieb zum Beispiel einen Dienstleistungsprozess verbessern wollen (siehe Grafik). Ein Vorteil dieser Methode besteht in der Tatsache, dass sie nicht die gleichzeitige Anwesenheit des Teams erfordert und moderiert oder individuell durchgeführt werden kann. Nachdem der zu verbessernde Prozess festgelegt ist, werden anlässlich eines Info-Meetings Ziel und Vorgehen besprochen. Im An-



■ **Neue Ideen brauchen Raum.** Während eines Brainstormings ist Kritik an den Ideen anderer nicht angebracht. Eine andere Technik, um auf neue Ideen zu kommen, ist die «Kundennutzen-Matrix». Foto: htr

## Beispiel Kundennutzen-Matrix

Die Kundennutzen-Matrix für einen Dienstleistungsprozess im Hotel könnte zum Beispiel so aussehen:

Aktivität Nutzen	Über Hotel informieren	Reservation des Zimmers	Anmeldung an der Réception	Begleiten auf das Zimmer	Übernachten im Zimmer	Frühstücken
Einfacher machen						
Zusätzlicher Nutzen						
Risiko verkleinern						
Bequemer machen						
Spassfaktor/ Unterhaltung						
Was wäre «WOW»!						

**Frage im Suchfeld:**  
Was können wir für den Gast bequemer machen, während wir ihn aufs Zimmer begleiten?

schluss kann die Kundennutzen-Matrix während rund zwei Wochen an einem gut zugänglichen Ort (zum Beispiel Mitarbeiter-Restaurant) installiert werden. Während dieser Zeit werden Ideen erarbeitet und laufend der Matrix dem entsprechenden Suchfeld zugefügt. Der Name des Ideengebers kann auf der Rückseite des Post-its zugefügt werden, falls ein Anreizsystem mit kleiner Belohnung vorgesehen ist. Für die Visualisierung der Matrix eignen sich Packpapierbahnen. Die Kundennutzen-Matrix ist ein Beispiel für eine systematisch-diskursive Methode. Die Kundennutzen-Matrix wurde von den Professoren Chan Kim und Renée Mauborgne am INSEAD (Paris) erstmals unter dem Namen «Buyer Utility Map» in einer etwas anderen Variante vorgestellt.

Eine Kundennutzen-Matrix wird in zwei Schritten erstellt. Im ersten Schritt stellt man den Prozess aus Kundensicht systematisch dar: Was «erleben» Gäste (Kunden), wenn sie eine Dienstleistung beziehen oder ein Produkt kaufen? Der Ablauf (die Aktivität) wird in fünf bis zehn Schritten horizontal dargestellt.

Im zweiten Schritt – und damit dem kreativen Teil – setzt man die folgenden Fragen (der Nutzen) in die Vertikale:

- Wo kann ich für die Gäste etwas einfacher machen?
- Welchen zusätzlichen Nutzen können wir dem Gast bieten?
- Wie können wir mögliche Risiken minimieren/eliminieren?
- Was können wir für den Gast bequemer gestalten?
- Wie unterhalten wir unsere Gäste, was könnte ihnen Spass bereiten?
- Was würde unsere Gäste so begeistern, dass sie «wow!» rufen (Erwartungen übertreffen)?

Nun werden für die einzelnen Kästchen Ideen gesucht, indem man die Fragen zum Gästennutzen in Verbindung mit dem Ablauf (der Aktivität) bringt. Oft fällt der Ideenfluss für einzelne Kästchen leichter, während andere Fragestellungen zur Herausforderung werden.

### htr RATGEBER

**Haben auch Sie Fragen?** In der Rubrik «Ratgeber» beantworten Fachspezialisten Leserfragen, welche Hotellerie, Gastronomie und Tourismus betreffen und für die Branche von Interesse sind. Adresse: redaktion@htr.ch, Stichwort Ratgeber, oder hotel+tourismus revue, Redaktion, Stichwort Ratgeber, Postfach, 3001 Bern.

#### IMPRESSUM

##### hotel+tourismus revue

Die Fachzeitung für Hotellerie, Gastronomie und Tourismus.

Gegründet 1892

**Herausgeber:**  
hotellerieuisse  
Monbijoustrasse 130  
Postfach  
3001 Bern

**Publikationsleitung:**  
Elisbeth Hobmeier (EHO).

**Redaktion:**  
Chefredaktion: Elisabeth Hobmeier (EHO).  
Stellvertreter: Miroslaw Halaba (MH).

Hotellerie und Tourismus: Christine Künzler (CK), Theres Lagler Berger (TL), Daniel Stampfli (DST), Dr. Karl Josef Verding (KJV).

Gastronomie/Technik: Renate Dubach (RD), Gudrun Schlenzcek-Gasser (GSG).  
Cahier français: Miroslaw Halaba (MH), Laurent Missbauer (LM).  
Produktion/Layout:  
Roland Gerber (RG), Gilbert Perrot (GPE).  
Korrektur: Paul Le Grand.

**Korrespondenten:** Guido Böhler (GB), Zürich; Hans-Peter Gsell (HPS), Basel; Katja Hassenkamp (HAS), Paris; Martina Kunze (MK), Madrid; Gerhard Lob (GL), Tessin; Heribert Purtscher (HP), Wien; Gregor Waser (GW), Zürich; Harald Weiss (HW), New York; Robert Wildi (ROW), Zürich.

**Verlag:**  
Verlagsleitung: Astrid Kägi.  
Stelleninserate: Angela Di Renzo.  
Geschäftsanzeigen: Michael Müller, Béda-Urs Schönenberger.

**Druck:**  
Büchler Grafino AG, Druckzentrum Bern.

**Auflage:**  
WEMF-beglaubigt 2005/06  
Verkaufte Auflage: 11 829

Gratisauflage: 1289  
(Druckauflage: 18 000)  
Verkaufspreise: (inkl. MwSt)  
Einzelnummer Fr. 4.30,  
Jahresabonnement Fr. 145.–.  
ISSN: 1424-0440

##### Partnerpublikation:

- Verband Schweizer Tourismusmanager (VSTM)
- Schweizerische Vereinigung diplomierter Tourismusexperten (TOUREX)
- Vereinigung Diplomierter Hoteliers-Restaurateurs SHV (VDH)
- Swiss Congress & Incentive Bureau (SCIB)
- Swiss Partner für den Gruppentourismus
- Verband Schweizer Heilbäder (VSH)
- Wohlbefinden Schweiz
- Swiss International Hotels (SIH)
- Amicale Internationale des Sous-Directeurs et Chefs de Réception des Grands Hôtels (AICR).

##### Kontakte:

Adresse:  
Monbijoustrasse 130,  
Postfach, 3001 Bern.  
Redaktion: (Leserbriefe, People, usw.)  
Tel. 031 370 42 16, Fax 031 370 42 24,  
E-Mail: redaktion@htr.ch  
Abonnement:  
Tel. 031 740 97 93, Fax 031 740 97 76,  
E-Mail: abo@htr.ch  
Inserate:  
Tel. 031 370 42 42, Fax 031 370 42 23,  
E-Mail: inserate@htr.ch  
Internet: www.htr.ch  
Für unverlangte Manuskripte und Sendungen wird jede Haftung abgelehnt.

# Tellerwäscher,

mit allen Wassern gewaschen, sucht Stelle als Küchenhilfe.

## htr

Vom Tellerwäscher zum Millionär mit dem neuen  
Online-Stellenmarkt für Hotellerie, Gastronomie und Tourismus.  
www.jobs.htr.ch

jobs.htr.ch

