

Ein Sumbiosis Denkbaustein

Brainstorming – Grenzen und Hilfsmassnahmen

EINFÜHRUNG

Brainstorming wird im Allgemeinen als die wirksamste Methode betrachtet, um Ideen zu generieren.

Eine Übersicht der wissenschaftlichen Literatur, die im The Journal of Problem Solving veröffentlicht wurdeⁱ, zeigt, dass die Annahmen bezüglich dieser Methode zum Teil überdacht werden müssen.

GESCHICHTE

Die Brainstorming-Methode wurde durch Alex Osborn in einem 1953 veröffentlichten Buch beschrieben. Osborn arbeitete in einer Werbeagentur und wollte Teams helfen, kreative Lösungen für Alltagsprobleme zu finden. In der ersten Ausgabe seines Buchesⁱⁱ vertrat er die Meinung, dass Teams viel besser als Einzelpersonen in der Lage waren, Ideen zu entwickeln. In späteren Ausgaben (1957, 1963) erklärte er, dass die Produktivität von Brainstorming in Teams mit der Einhaltung von bestimmten Regeln zusammenhing:

- Das Ziel ist, möglichst viele Ideen zu äussern (je mehr, desto besser).
- Ideen sollten nicht verworfen werden (es ist verboten, eine geäusserte Idee sofort zu kritisieren).
- Freilaufendes Denken ist gefragt (je origineller oder gar verrückter die Ideen sind, desto besser).
- Ideen zu kombinieren und zu optimieren ist gut.

FORSCHUNGSERGEBNISSE

In der Zwischenzeit haben zahlreiche Studien gezeigt, dass Brainstorming in Teams in der Regel nicht die effektivste Methode ist, um Ideen zu generieren. Gruppen von Einzelpersonen, die getrennt denken und erst später zusammenkommen, um sich auszutauschen, generieren insgesamt mehr und bessere Ideen!

Mehrere Gründe erklären offensichtlich diesen überraschenden Befund:

1. Die Angst, beurteilt zu werden

Mitglieder eines Teams können befürchten, dass ihre Ideen oder sie selber von den anderen Mitgliedern negativ bewertet werden. Trotz der oben erwähnten Regeln (Kritikverbot) können Teammitglieder befürchten, dass sie beurteilt werden.

2. Motivationsverlust wegen "sozialem Faulenzen"ⁱⁱⁱ, Trittbrettfahren und Mitnahmeeffekt

Soziales Faulenzen findet statt, wenn Mitglieder einer Gruppe das Gefühl haben, dass niemand den Wert ihres eigenen Beitrags zum Gesamtergebnis wahrnehmen kann; dann können sie versucht sein, sich nicht besonders stark einzusetzen.

Trittbrettfahren findet statt, wenn ein Gruppenmitglied denkt, dass sein Einzelbeitrag für das Gesamtergebnis nicht entscheidend ist. Zum Beispiel: wenn in einer Vierergruppe drei Mitglieder

sehr kreativ sind, kann der Vierte vom Gesamtergebnis profitieren, ohne sich besonders angestrengt zu haben. Falls die anderen drei merken, dass der Vierte Trittbrett fährt, können sie selber ihre Motivation verlieren (Mitnahmeeffekt).

3. Sozialer Vergleich

Menschen tendieren dazu, sich gleich anzustrengen wie die anderen Mitglieder der Gruppe. Wenn die Motivation in einem Team tief ist, wird sie deshalb wahrscheinlich tief bleiben und die Produktivität des Brainstormings wird darunter leiden.

4. Produktionsstau

Während einer typischen Brainstorming-Sitzung müssen die Gruppenmitglieder nacheinander sprechen. Im Verlauf der Sitzung muss deshalb jedes Mitglied gleichzeitig drei verschiedene Dinge tun: (a) der Person zuhören, die gerade spricht, um sich von ihren Ideen inspirieren zu lassen, (b) die eigenen Ideen im Kopf behalten, bis diese eingebracht werden können und (c) auf der Lauer bleiben, um zu erkennen, wann das Wort ergriffen werden kann. All das gleichzeitig zu tun, kann dazu führen, dass man irgendwann eine der eigenen Ideen vergisst oder – was schwerwiegender ist – nicht mehr in der Lage ist, neue Ideen zu finden.

5. Fixierung auf schon geäußerte Ideen

Brainstorming funktioniert nur, wenn die Idee einer Person die Kreativität der anderen Beteiligten stimuliert - was dazu führt, dass diese an andere Ideen denken. Es kann allerdings sein, dass eine schon vorgebrachte Idee eine solche "Anziehungskraft" hat, dass die weitere Ideenfindung erlahmt.

PRODUKTIVITÄT SICHERN

A) Produktionsstau, Beurteilungsangst und soziales Faulenzen überwinden: "Brainwriting".

Experimente haben gezeigt, dass Individuen, die allein arbeiteten, eine grössere Anzahl Ideen hatten, wenn man ihnen eine Liste von ersten Ideen gab. Sie konnten sich von diesen inspirieren lassen, ohne mit dem Problem des Produktionsstaus konfrontiert zu sein.

Wenn mehrere Personen als Team arbeiten, kann man allerdings das Problem des Produktionsstaus auch vermeiden, wenn man ihnen vorschlägt, ihre Ideen auf Post-its oder auf Moderationskarten zu schreiben und diese auf einer Pinnwand anzubringen. Web-basierte Brainstorming-Systeme wurden auch mit dem gleichen Ziel eingesetzt.

"Brainwriting"-Techniken haben auch den Vorteil, das Risiko der Beurteilungsangst zu beseitigen.

Eine besondere "Brainwriting"-Technik reduziert das Risiko des sozialen Faulenzens: Man verteilt Schreibkärtchen, die dann zirkulieren. Einerseits nehmen die Beteiligten die Ideen zur Kenntnis, die auf den Kärtchen stehen – und lassen sich davon inspirieren. Andererseits schreiben sie ihre eigenen Ideen auf die Kärtchen, die sie in der Runde weitergeben.

B) Fixierung überwinden: Pausen

Pausen während einer Brainstorming-Sitzung können helfen, die Fixierung auf eine einzelne oder ein paar wenige schon geäußerte Ideen zu durchbrechen.

Experimente haben gezeigt, dass Pausen tatsächlich dazu führen, dass eine grössere Anzahl (Quantität) und eine grössere Vielfalt (Qualität) von Ideen generiert werden.

Pausen helfen auch, die Produktivität eines Brainstormings über eine längere Zeit aufrechtzuerhalten (ohne Pause nimmt diese Produktivität logischerweise relativ rasch ab).

C) Moderation

Eine Brainstorming-Sitzung moderieren zu lassen, ist ein effektives Mittel, die Faktoren auszuschalten, die Brainstorming beeinträchtigen. Eine Person, die moderiert, kann nämlich:

- auf die Einhaltung der von Osborne formulierten Regeln achten;
- stille Beteiligte ermuntern, sich aktiv einzubringen;
- sicherstellen, dass die Beteiligten fokussiert bleiben und sich nicht ablenken lassen.

Experimente haben bestätigt, dass Moderation Gruppen hilft, eine grössere Quantität von Ideen zu generieren. Unklar ist noch, ob Moderation die Qualität dieser Ideen ebenfalls positiv beeinflusst.

D) Zusätzliche Massnahmen

Drei andere Massnahmen können zudem die Produktivität von Brainstorming erhöhen:

- den Beteiligten ehrgeizige Ziele geben;
- den Beteiligten Tipps geben (z.B.: "Schreiben Sie zuerst die vorgebrachten Ideen einfach auf - ohne sie zu diskutieren");
- den Beteiligten ein Brainstorming-Training anbieten.

ⁱ Olga Goldenberg and Jennifer Wiley, *Quality, Conformity and Conflict: Questioning the Assumptions of Osborn's Brainstorming Technique*, The Journal of Problem Solving, volume 3, number 2 (Winter 2011)

ⁱⁱ Alex F. Osborn, *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking*, Scribners, 1953

ⁱⁱⁱ Wikipedia: Der Begriff *Soziales Faulenzen* (engl.: *Social Loafing*) beschreibt ein sozialpsychologisch relevantes Phänomen in einer Gruppe. Sobald Individuen im Kollektiv mit anderen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten und dabei ihre Einzelleistung nicht bekannt wird, reduziert sich ihre physiologische Anspannung.