

# Brainstorming

*Alex F. Osborn / Charles Hutchinson Clark*

## Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen Brainstorming als Methode kennen und unter Einhaltung der Regeln anwenden können. Außerdem sollen sie die Nachteile von Brainstorming in der Gruppe kennen.

## Kontext

- Kreativitätstechniken
- Ideenfindung

## Theoretischer Hintergrund und Praktische Umsetzung

*(basierend auf Osborn (1957): Applied Imagination und Clark (1958): Brainstorming: the dynamic new way to create successful ideas)*

Die ursprüngliche Idee des Brainstorming sieht zwei Phasen vor: (1) Ideen finden, (2) Ergebnisse sortieren und bewerten.

In Phase 1 werden von den TeilnehmerInnen spontan Ideen zur Lösungsfindung genannt (und niedergeschrieben). Dabei ist durchaus wünschenswert, dass bereits genannte Ideen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Jedenfalls gelten in Phase 1 folgende Regeln:

- Ideen nicht kritisieren
- Ideen nicht bewerten oder beurteilen
- Ideen/Gedanken sollen von jeder/jedem frei geäußert werden können
- es dürfen keine Totschlagargumente verwendet werden
- je phantasievoller die Ideen/Gedanken, desto besser

Bevor Phase 2 beginnen kann, ist jedenfalls eine Pause anzusetzen, damit sich die TeilnehmerInnen kurz erholen und anschließend vom ‚Kreativ-Modus‘ in den normalen Arbeitsmodus umschalten können. Dann werden die Ideen, die in Phase 1 gesammelt wurden, vorgelesen und sortiert (Clustern, Aussortieren von Ideen, die mit der Lösung/mit dem Problem nichts zu tun haben).

Erst dann werden die Ideen bewertet bzw. ausgewertet und verfeinert. Dieser Teil von Phase 2 kann entweder von den Leuten selbst durchgeführt werden, die auch die Ideen gesammelt haben, oder aber von außenstehenden Personen (ExpertInnen, andere Abteilung, etc.) übernommen werden.

## Kommentar/Kritik

Brainstorming ist mittlerweile eine sehr gängige Methode und wird für alle möglichen Probleme angewandt. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es dazu inzwischen einige Untersuchungen gibt, die die Effektivität des klassischen Brainstorming in Zweifel ziehen. Unter anderem werden die Brauchbarkeit von Brainstorming als Gruppenmethode und die ‚goldene Regel‘ des Kritik-Verbots aufgegriffen:

### **Brainstorming als Gruppenaufgabe schadet der Kreativität**

Bereits fünf Jahre nach Osborns Veröffentlichung der neuen Methode wurde sie von einer Gruppe Psychologen an der University of Stanford auf die Probe gestellt [Taylor et al 1958]. Sie ließen Vierer-Gruppen gegen Einzelpersonen antreten, indem sowohl die Gruppen als auch die Einzelpersonen dieselbe Aufgabenstellung erhielten: Möglichst viele kreative Lösungsvorschläge für ein bestimmtes Problem finden. Dabei zeigte sich, dass die Einzelpersonen nicht nur mehr, sondern auch bessere Ergebnisse erzielten. Dasselbe Ergebnis zeigte sich auch bei über 50 weiteren Studien zu dem Thema. Die Erklärung dafür dürfte sein, dass sie die Personen in der Gruppe gegenseitig blockieren, da die einzelnen TeilnehmerInnen warten müssen, bis andere ausgesprochen und ihre Ideen fertig formuliert haben – das schadet der Spontaneität und der Kreativität.

### **Ideen sollten kritisiert / diskutiert werden**

2003 hat Charlan Nemeth, eine Psychologieprofessorin in Berkeley, gemeinsam mit ihrem Kollegen Matthew Feinberg eine weitere Studie zum Thema Brainstorming durchgeführt und dabei vor allem die klassischen Regeln nach Osborn unter die Lupe genommen [Nemeth/Feinberg 2003]. Die beiden haben aus 65 Personen drei verschiedene Arten von Gruppen gebildet: (1) eine Anzahl von Gruppen erhielt als Anweisung die klassischen Brainstorming-Regeln; (2) eine Anzahl von Gruppen erhielt folgende Information: „Die Forschung legt nahe, dass der beste Weg zu einer guten Lösung zu kommen, der ist, möglichst viele Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Dafür ist es sinnvoll, den Ideen freien Lauf zu lassen – haben Sie keine Angst, auszusprechen, was Ihnen in den Sinn kommt. Gleichzeitig belegen Studien, dass es förderlich ist, die aufgeworfenen Ideen zu diskutieren und auch zu kritisieren.“ (frei übersetzt); (3) eine weitere Anzahl von Gruppen erhielt keine zusätzlichen Anweisungen. Alle Gruppen hatten die Aufgabe, Lösungen für das Verkehrsproblem in der San Francisco Bay Area zu finden („How can traffic congestion be reduced in the San Francisco Bay Area?“)

Das Ergebnis dieses Experiments zeigte folgendes: Die Gruppen mit den Brainstorming-Regeln hatten mehr Einfälle als die Gruppe ohne Regeln. Bei weitem die meisten Lösungsvorschläge (knapp 20% mehr) hatte allerdings die Gruppe, in der diskutiert und kritisiert wurde. Als die TeilnehmerInnen im Anschluss an das Experiment einzeln nach weiteren Einfällen zu dem Thema gefragt wurden, hatten die Personen aus den Gruppen ‚Brainstorming-Regeln‘ und ‚keine Regeln‘ im Schnitt drei zusätzliche Einfälle, während es bei der ‚Diskussions/Kritik-Gruppe‘ sieben waren.

Diese Befunde wurden in anderen Studien bestätigt – was zum berechtigten Zweifel an der scheinbar wichtigsten Regel des Brainstorming führt.

Wenn man aus diesen Erkenntnissen einen Schluss ziehen müsste, würde er wohl in etwa folgendermaßen lauten: Das klassische Brainstorming eignet sich nur bedingt für die Anwendung in Gruppen (obwohl es ursprünglich genau dafür gedacht war). Der Output ist deutlich höher, wenn man die beteiligten Personen zum Diskutieren und Kritisieren ermutigt – auch, wenn das möglicherweise die unangenehmere Variante ist.

## Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen für diese Methode.

## Querverweise

- Brainwriting
- 6-3-5-Methode
- Six Thinking Hats
- Walt Disney Methode
- Morphologischer Kasten
- Mindmapping

## Weiterführende Literatur

Die beiden Originale

- Clark, Charles. H. (1958): „Brainstorming: the dynamic new way to create successful ideas.“ Garden City/New York: Doubleday Verlag. Aktuellste Ausgabe: 2011 (Verlag: Literary Licensing, Llc) – <http://www.amazon.de/dp/1258072890>
- Osborn, Alex F. (1953): „Applied Imagination“ New York: Charles Scriber’s Sons. Aktuellste Ausgabe: 2011 (Verlag: Iyer Press) – <http://www.amazon.de/dp/1447417100>

Kritik – Brainstorming als Gruppenaufgabe schadet der Kreativität

- Donald W., Taylor et al (1958): „Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?“ Administrative Science Quarterly, Vol. 3 No. 1. [Taylor et al 1958] <http://www.jstor.org/discover/10.2307/2390603>
- Scott G. Isaksen (1998) „A Review of Brainstorming Research: Six Critical Issues for Inquiry“ <http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/302-Brainstorm.pdf>

Kritik – Ideen sollten kritisiert / diskutiert werden

- Charlan Nemeth / Matthew Feinberg (2003): The „Rules“ of Brainstroming: An Impediment to Creativity? Workingpaper – Institute for Research on Labor and Employment. University of California, Berkeley. [Nemeth/Feinberg 2003]  
<http://www.irl.berkeley.edu/workingpapers/167-08.pdf>
- Charlan Nemeth et al. (2004): The liberating role of conflict in group creativity: A study in two countries.  
[http://www.ilr.cornell.edu/directory/ja26531/downloads/Liberating\\_role\\_of\\_conflict\\_in\\_group\\_creativity.pdf](http://www.ilr.cornell.edu/directory/ja26531/downloads/Liberating_role_of_conflict_in_group_creativity.pdf)