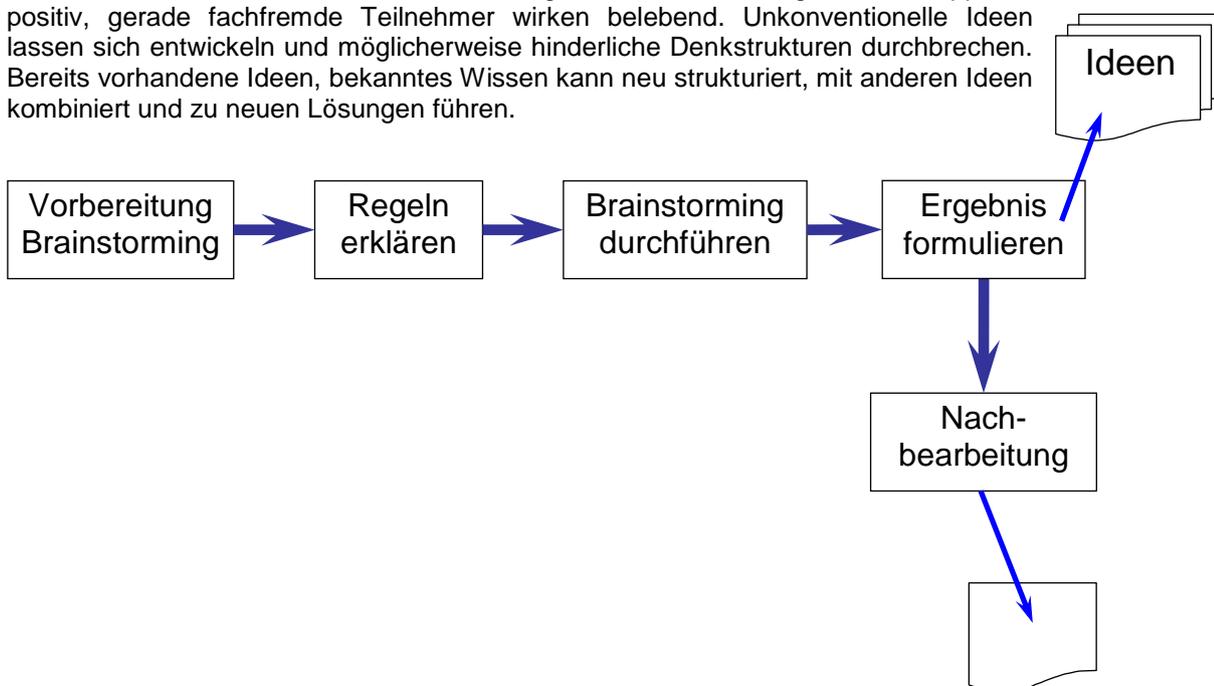


BRAINSTORMING

Brainstorming ist eine **Kreativitätstechnik** zur Ideenfindung in der Gruppe. Sie fördert innerhalb kurzer Zeit eine große Zahl neuer ungewöhnlicher Ideen.

Die Stärke von Brainstorming ist die Nutzung der Kreativität vieler, in unterschiedlichen Bahnen denkenden Menschen. Eine Gruppe ausgewählter Teilnehmer bringt innerhalb kurzer Zeit durch spontane Ideenäußerung, ohne ablehnende Kritik viele Ideen hervor. Eine gemischt zusammengesetzte Gruppe ist positiv, gerade fachfremde Teilnehmer wirken belebend. Unkonventionelle Ideen lassen sich entwickeln und möglicherweise hinderliche Denkstrukturen durchbrechen. Bereits vorhandene Ideen, bekanntes Wissen kann neu strukturiert, mit anderen Ideen kombiniert und zu neuen Lösungen führen.



Brainstorming ist der Klassiker unter den Kreativitätsmethoden und sehr effizient. Beim Brainstorming lassen sich die Teilnehmer durch ihre Beiträge gegenseitig inspirieren. Assoziationen werden ausgelöst, zu neuen Ideenkombinationen verarbeitet. Bereits geäußerte Ideen beeinflussen die Überlegungen der anderen Teilnehmer, sowohl positiv als auch negativ. Durch diesen gruppendynamischen Prozess werden insgesamt mehr Ergebnisse produziert, als wenn jeder für sich alleine arbeiten würde. Durch die unterschiedlichen Sichtweisen und das Hintergrundwissen der Teilnehmer ergeben sich neue Ansatzpunkte, Fragestellungen und Lösungen. Experten sehen manchmal den Wald vor Bäumen nicht mehr, sehen Produkte nur auf der Ebene technischer Details. Fachfremde stoßen eher auf bisher unbeachtete, übersehene Lösungswege. Zur reinen Ideenfindung ist Fachwissen nicht unbedingt nötig.

Die ideale Gruppengröße für ein Brainstorming liegt zwischen 5 und 15 Personen. Die Mindestzahl ist nötig, damit viele Ideen aufkommen können, die Maximalanzahl damit auch noch Zeit zum Nachdenken, zum sich inspirieren lassen, bleibt. Ab einer gewissen Gruppengröße kann zu viel Hektik entstehen, Moderator und Protokollführer könnten den Überblick verlieren.

Die Brainstormingmethode eignet sich für Probleme mit geringer Komplexität, dort wo ganz einfach nur Ideen gesucht werden. Ein Brainstorming bietet sehr gute Ergebnisse zur Findung eines Slogans, eines

neuen Produktnamens oder einer Zielformulierung. Man kann davon ausgehen, dass nach der festgelegten Zeit mindestens eine funktionierende Lösung gefunden zu haben.

Ablauf Brainstorming

Problem definieren, Thema festlegen

Jeder Brainstorming-Sitzung geht eine Problemanalyse durch den Sitzungsleiter, der meist auch der Moderator ist, voraus. Wenn das Thema, das Problem soweit geklärt ist, wird die Fragestellung möglichst einfach und für alle Teilnehmer klar verständlich formuliert. Komplexere Probleme sollten schon im Vorfeld in übersichtliche Teilprobleme untergliedert und getrennt von einander bearbeitet werden.

Regeln

Jede Idee ist willkommen, gleichgültig wie verrückt oder realistisch. Jede "Spinnerei" kann bei anderen wertvolle Ideen auslösen. Gerade die verrückten, absurden, revolutionären, phantastischen Einfälle sind gewünscht. Es kommt auf die Menge der Vorschläge an, nicht auf die Qualität. Jede Idee wird protokolliert. Ideen klauen ist erwünscht. Fremde Gedankengänge dürfen aufgegriffen, ergänzt und weiterentwickelt werden. Kein Einfall darf unter den Tisch fallen. Es gibt keinen Urheberschutz. Killerphrasen, Kritik und Selbstkritik an den vorgebrachten Ideen sind streng verboten. In der Phase des Ideensammelns wird nicht diskutiert. „Das haben wir noch nie so gemacht“, „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das geht doch gar nicht“, „Das geht doch überhaupt nicht“. Selbst offensichtlicher Unfug, unkonventionelle Vorgehensweise kann zu tollen neuen Ideen inspirieren. Verstöße gegen Brainstormingregeln beeinflussen das Ergebnis meist negativ. Das Brainstormingergebnis ist eine echte Teamleistung.

Brainstormingsitzung

Die Teilnehmer nennen spontan Ideen zur Lösungsfindung, wobei sie sich im optimalen Fall gegenseitig inspirieren und untereinander Gesichtspunkte in neue Lösungsansätze und Ideen einfließen lassen. Die Ideen werden protokolliert. Während der Brainstorming-Sitzung hat der Moderator die Aufgabe, die Gruppe zu stimulieren und zu ermutigen. Er sollte unsichere oder zögernde Teilnehmer unterstützen und darauf achten, dass alle zu Wort kommen. Dies kann zum Beispiel durch einen Wechsel der Perspektive geschehen. Das Problem wird umformuliert, vergrößert, verkleinert oder mit anderen Fragestellungen in Verbindung gebracht. Der Moderator sollte dafür sorgen, dass nicht schon zu Beginn Detailfragen angesprochen werden, sondern dass eher aus einer breit angelegten Sichtweise auf das Problem eingegangen wird. Und schließlich sollte der Moderator auch mit eigenen Worten zusammenfassen und Pausen bestimmen.

Ergebnis formulieren

Die im Brainstorming erarbeiteten Ideen werden thematisch sortiert. Der Moderator liest sämtliche Ideen vor und die Teilnehmer machen Vorschläge zum Einsortieren. In "Heiße Ideen", die sofort verwertbar und bearbeitbar sind. In „Gute Ideen“, mit Entwicklungspotential, die im Ideenspeicher zur späteren Verwendung archiviert werden und in „Unbrauchbare Ideen“, die wahrscheinlich keine guten Lösungen bringen und aussortiert werden können.

Nachbereitung

Nach dem Brainstorming werden die in der Sitzung gesammelten Ideen geordnet und protokolliert. Das Protokoll wird an die Teilnehmer des Brainstormings und an Fachleute verteilt, die eine finale Entscheidung treffen und Ideen zur Weiterarbeit aufgreifen müssen. Die finale Auswertung der Ergebnisse wird in der Regel nicht in dieser Sitzung durchgeführt, sondern getrennt durch Fachleute.

Fazit

Die Methode braucht eine relativ einfache Vorbereitung und wenig Aufwand zur Durchführung. Durch die Gruppendynamik und gegenseitige Anregungen entstehen in kurzer Zeit viele Ideen. Die Ergebnisqualität der Gruppenarbeit wird geprägt von den Teilnehmern und ihrem Zusammenspiel.

Wenn die Gruppe zu viele Teilnehmer hat, dann sollten Vorarbeiten in mehreren kleineren Gruppen geleistet werden. Die Ideen aus diesen Kleingruppen-Brainstormings können anschließend im Plenum weiterentwickelt werden. Bei heiklen Problemstellungen kann das Brainstorming auch schriftlich, als "Brainwriting" durchgeführt werden. Die Teilnehmer tragen ihre Ideen nicht öffentlich vor, sondern schreiben auf Kärtchen, die der Moderator anonymisiert vorträgt. Mögliche Kritik kann dann nicht auf persönlicher Ebene erfolgen. Diese Methode ist allerdings nicht so erfolgreich, da nicht spontan und dynamisch neue Ideen entwickelt werden können.

Im Brainstorming können auch negative gruppendynamische Konflikte auftreten. Neue Ideen werden blockiert, spontane und kreative Einfälle gehemmt. Der Moderator muss solche Konflikte rechtzeitig erkennen und bei der Lösung unterstützen oder die Brainstormingsitzung sogar abbrechen. Jede Gruppe wird hin und wieder vom Thema abschweifen. Hier muss dann der Moderator regulieren. Zurückhaltende Menschen äußern ihre Vorschläge nicht immer sofort, besonders dann, wenn ihnen die Idee zu verrückt erscheint oder sie vermuten, dass die Idee von den anderen nicht akzeptiert oder belächelt wird. Hier ist wieder der Moderator zur Hilfe gefordert.

Bei abstrakten Themenstellungen kann mit optischen oder akustischen Reizen der Ideenfluss gefördert werden. Eine ungezwungene Atmosphäre ist für ein erfolgreiches Brainstorming sehr wichtig. Auch hierarchisch höher gestellte Teilnehmer haben gleiche Priorität bei Wortmeldungen und die gleiche Redezeit. Wenn viele Ideen entwickelt wurden, kann die Nachbearbeitung sehr aufwändig werden. Die Mehrzahl der geäußerten Ideen ist nicht brauchbar. Von ihnen muss man sich trennen können. Die verheißungsvollen Ansätze werden in einem "Ideenspeicher" archiviert, die unbrauchbaren herausgefiltert.