



### Warum Brainstorming tatsächlich keine gute Idee ist

Suchen Manager nach neuen Ideen, fällt den meisten als erstes eine Brainstorming Session ein. Haben Sie schon mal von Alex Osborn gehört? Er war einer der wilden Werber der Nachkriegszeit in New York, Gründer von BDO, später BBDO. Er gilt als Begründer des Brainstormings. Nach seiner Meinung zerstört das Herumnörgeln jede Kreativität. Er sagte: „Kreativität ist eine zarte Blume, die nur unter Lob erblüht. Entmutigung erstickt sie schon im Keim.“ Seine Begründung ist für unser intuitives System 1 (vergl. *Daniel Kahneman*) so plausibel, dass wir das gar nicht in Frage stellen. Osborne selbst hat übrigens nie einen Nachweis für die tatsächliche Überlegenheit seiner Brainstorm-Technik geliefert.

In späteren Jahren hat vielfältige akademische Forschung unzweifelhaft bewiesen, dass Brainstorming anderen Verfahren quantitativ und qualitativ deutlich unterlegen ist! Brainstorming in der Gruppe funktioniert nicht besonders gut und umso schwächer, je mehr Teilnehmer die Gruppe hat. Einzelkämpfer liefern mehr und bessere Ideen. Bestenfalls kreative Dyaden (Zweierteams) können mithalten. Woran liegt es, dass die Gruppe schlechtere Ergebnisse liefert?

Der Sozialpsychologe Stroebe von der Universität Utrecht hat herausgefunden, dass es drei Effekte gibt, die das Leistungspotenzial der Brainstorming Session begrenzen.

1. Die Teilnehmer blockieren sich, weil immer nur einer reden kann. Die anderen vergessen dabei ihre eigenen Einfälle oder verwerfen diese in der Zeit.
2. Die Bewertungsangst lebt doch, man will sich trotz aller angeblichen Freiräume vor den anderen nicht blamieren.

3. Wenn nur die Gruppenleistung zählt, sinkt bei vielen die Motivation zur Leistung, man ruht sich als Trittbrettfahrer aus.

Die Psychologin Nemeth von der University California hat die Osborn These der Kritikfreiheit überprüft. Sie fand heraus, dass Gruppen, in denen Kritik geäußert werden durfte, 20 % mehr Ideen produzierten – und die Teilnehmer selbst danach noch motivierter waren und weitere Ideen nachlieferten. Kurz formuliert: Kein Widerspruch, geringere Kreativität in der Gruppe. Ein weiteres Experiment von Nemeth zeigte sogar, dass die Kreativität nochmals steigt, wenn der Widerspruch offenkundig falsch ist. Nemeth: „Meinungsverschiedenheiten können unangenehm sein. Aber sie sind immer belebend.“

Warum um Himmels Willen sind Brainstorms trotzdem so beliebt, dass der magere Output ignoriert wird? Die Antwort liegt darin, dass andere wichtige Bedürfnisse bedient werden! Es menschelt, man attribuiert sich einen Teil der Gruppenleistung, was bei objektiver Betrachtung nicht der Fall wäre. Dazu tut ein Brainstorming dem Gemeinschaftsgefühl der Kollegen gut. Man rückt näher zusammen. Soziale Konformität wird gestärkt, was wiederum der Produktivität nicht gut bekommt. Bequemlichkeit wirkt im Kollektiv eben ansteckender als heißer Ehrgeiz.



So bekommen Sie mehr Ideen: Wenn Sie Face to Face arbeiten wollen, lassen Sie die Teilnehmer vorarbeiten und Ideenlisten mitbringen. In der Weiterbearbeitung muss der Output des Einzelnen weiter deutlich sichtbar sein, damit Trittbrettfahren unmöglich wird. Lassen Sie Kritik ausdrücklich zu. Noch besser: Bringen Sie Fachleute und Lead User in kleinen moderierten Gruppen zusammen (z.B. unser Café Creativ). Lead User bringen so die Experten zu erhöhter Kreativität.

Und zu guter Letzt: Nutzen Sie fürs Teambuilding andere Verfahren.

### Literatur:

1. Jörg Albrecht: „So lasst uns die Hirne melken“, Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 30, S. 54
2. Les Binet, Sarah Carter; „Brain Drain“, Admap, Dezember 2010
3. Daniel Kahneman; „Schnelles Denken, langsames Denken“, Mai 2012
4. Olga Goldenberg, Jennifer Wiley: „Quality, Conformity and Conflict: Questioning the Assumptions of Osborn’s Brainstorming Technique“, Journal of Problem Solving, Vol. 3. 2011
5. Michael Diehl, Wolfgang Stroebe: „Productivity Loss in Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle“, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, 1987



**Feedback, Anregungen, Kritik  
zu diesem Artikel an:**  
<mailto:braincandy@ka-brandresearch.com>

### Der Autor

**Ralph Ohnemus, CEO.** Seit 2001 Vorstand und Hauptanteilseigner von K&A BrandResearch. Vorher war er 15 Jahre Kunde von K&A BrandResearch. Nationale und internationale Marketing- und Vertriebserfahrung in Senior Management Positionen, darunter FMCG, Mode, Medien und Telekommunikation – zuletzt als SVP Consumer Sales verantwortlich für Marketing, Vertrieb und Filialketten bei Viag Interkom O<sub>2</sub>.

Kontakt: <mailto:r.ohnemus@ka-brandresearch.com>

