Universität Stuttgart

Kaffee-runde

Brainstorming

Anna-Maria Kubelke
&
Robert Schmitt

10.06.2025

#Ag

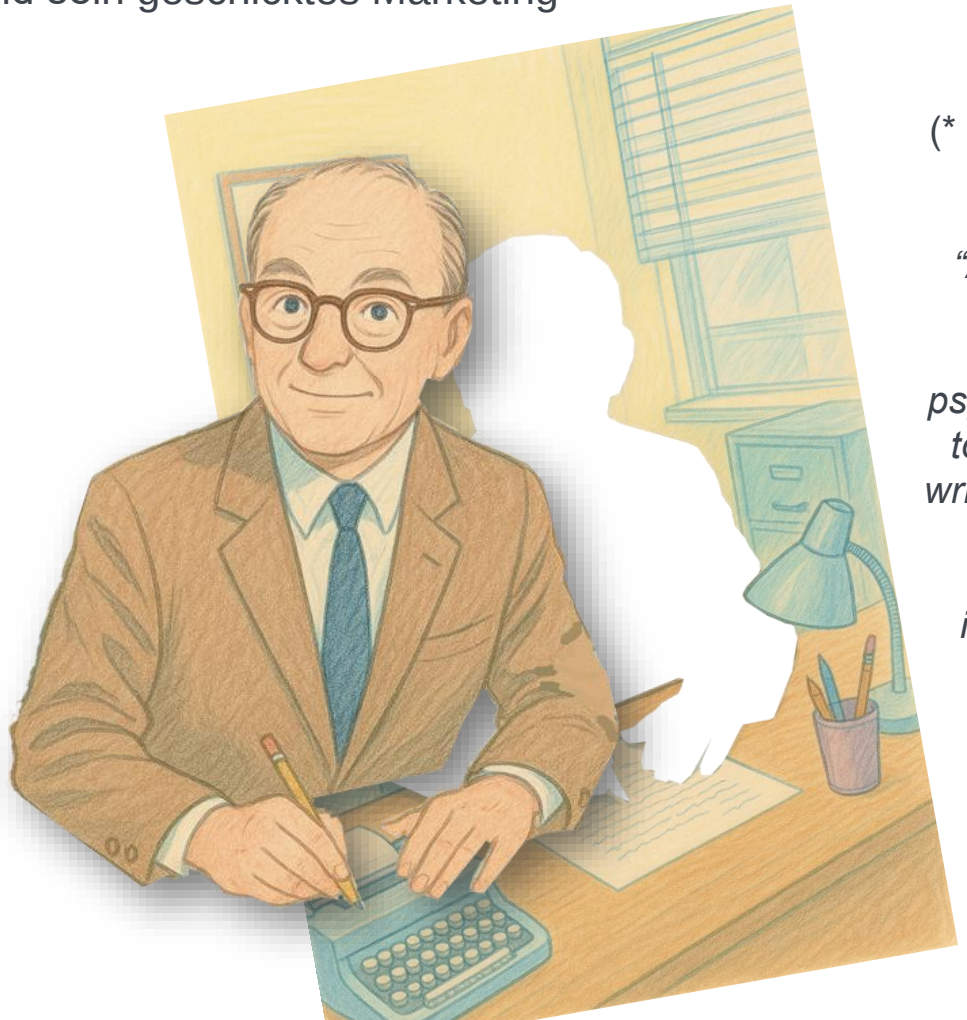
„Jeder von uns trägt einen göttlichen Funken in sich …

…. und dieser Funke ist unsere kreative Vorstellungskraft.“

Alex F. Osborn

“Brainstorming”: Der Erfinder …

…. und sein geschicktes Marketing



Alex Faickney Osborn
(* 24. Mai 1888 in Bronx, New York City;
† 4. Mai 1966 in Buffalo, New York)

“Although I earned my master's degree in practical psychology and have devoted most of my life to the psychology of advertising, I cannot claim to be a psychologist. Nor have I tried to write as a psychologist. I have felt free to take figurative liberties with academic concepts. For instance, I realize that imagination is an integral part of man's mind-body function;…”

„Your Creative Power“

2 Prinzipien der „ideativen Wirksamkeit“ leiten Osborn …

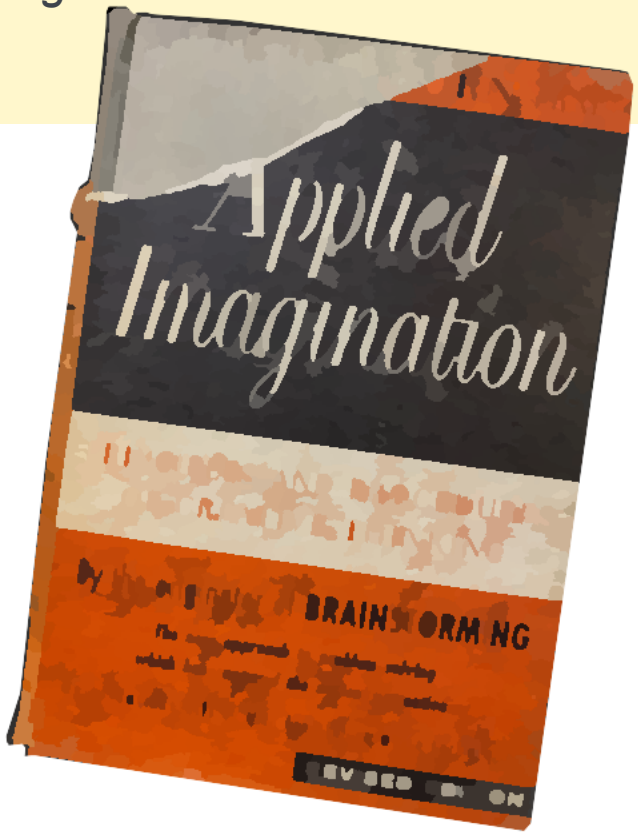
1 – Beurteile später, 2 – Erzeuge große Mengen an Ideen

Maßnahmen:

- Reduziere soziale Blockaden zwischen Gruppenmitgliedern
- Stimuliere die Ideen-Generierung
- Steigere die Gesamtkreativität der Gruppe

4 Regeln:

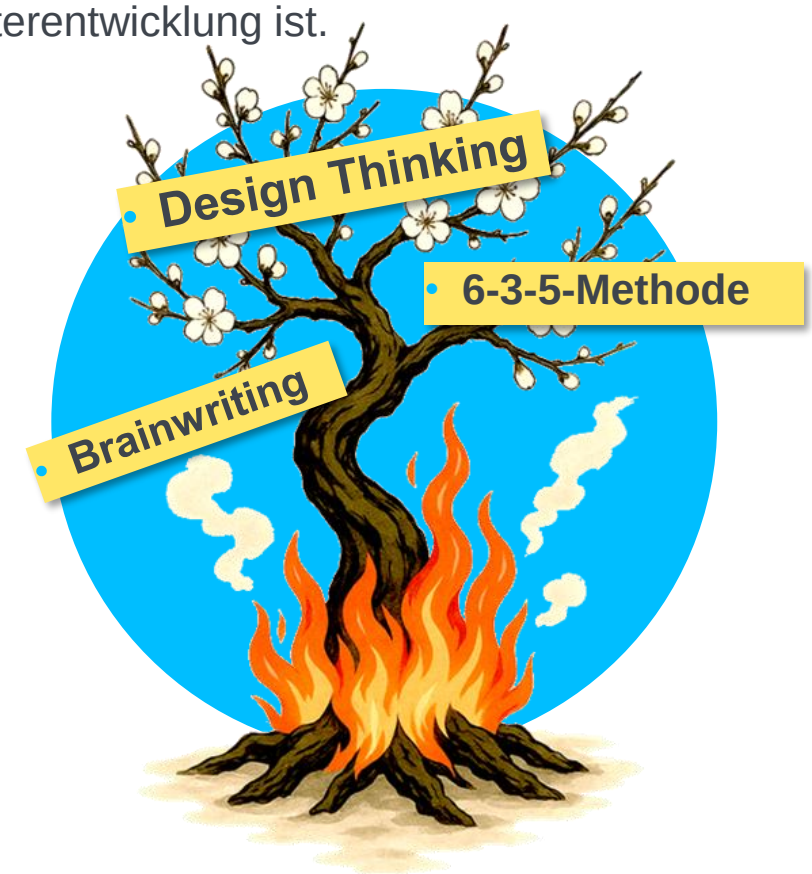
1. *Go for quantity*:
(“quantity breeds quality”)
2. *Withhold criticism*:
(“free participants to generate unusual ideas”)
3. *Welcome wild ideas*:
(“look from new perspectives and suspend assumptions”)
4. *Combine and improve ideas*
(“1+1=3”)



Brainstorming steht im Feuer …

… obwohl es die “Ur-Methode” für zahlreiche Weiterentwicklung ist.

Negative Gruppendynamik torpediert mit typischen Kennzeichen und Symptomen das „Brainstorming“



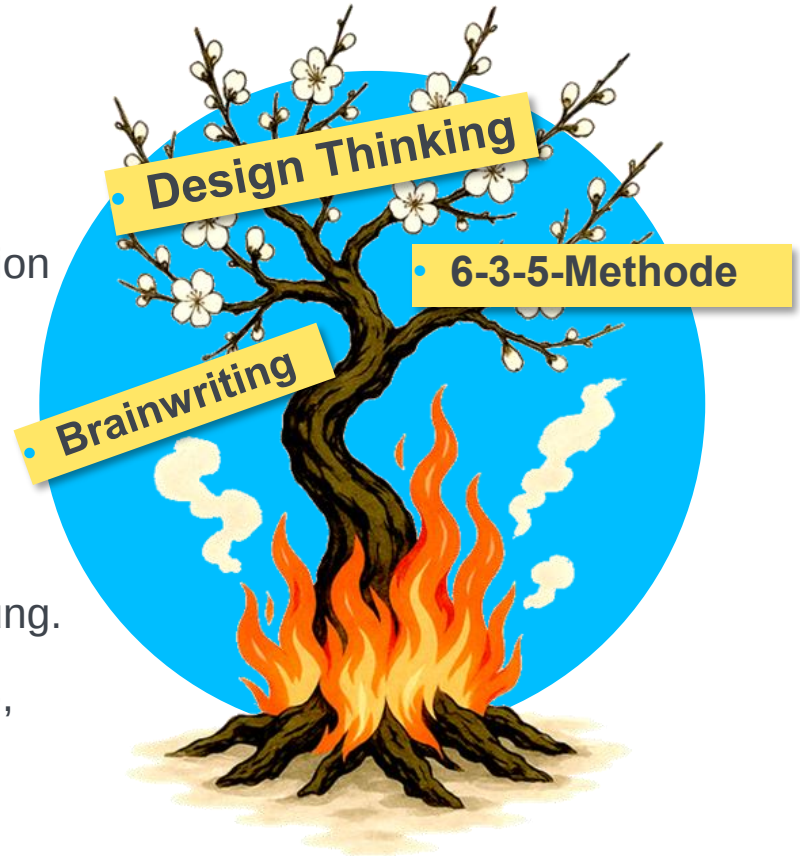
Defizite / Hürde der klassischen Methode

Hürde:

- Hierarchie, Machtgefälle, Halo-Effekte, Primacy / Recency Effekt Konformitätsdruck.

Idealität:

- Kreative Ideen von allen (!) unabhängig von Position (Hierarchie / Macht) / Perspektive (Fachrichtung / Erfahrung /…) werden gehört/miteinbezogen/diskutiert.
- Kleingruppen: keine Manipulation.
- Verstecktes / anonymes Voting: keine Beeinflussung.
- Hidden Agenda (Moderator als Beteiligter / Partei), vorformulierte Lösung, die durch Workshop „bestätigt“ werden soll.



Defizite / Hürde der klassischen Methode

Hürde:

- Hierarchie, Machtgefälle, Halo-Effekte, Primacy / Recency Effekt Konformitätsdruck.

Idealität:

- Kreative Ideen von allen (!) unabhängig von Position (Hierarchie / Macht) / Perspektive (Fachrichtung / Erfahrung /…) werden gehört/miteinbezogen/diskutiert.
- Kleingruppen: keine Manipulation.
- Verstecktes / anonymes Voting: keine Beeinflussung.
- Hidden Agenda (Moderator als Beteiligter / Partei), vorformulierte Lösung, die durch Workshop „bestätigt“ werden soll.

Defizite / Hürde der klassischen Methode

Hürde:

- Hierarchie, Machtgefälle, Halo-Effekte, Primacy / Recency Effekt Konformitätsdruck.

Idealität:

- Kreative Ideen von allen (!) unabhängig von Position (Hierarchie / Macht) / Perspektive (Fachrichtung / Erfahrung /…) werden gehört/miteinbezogen/diskutiert.
- Kleingruppen: keine Manipulation.
- Verstecktes / anonymes Voting: keine Beeinflussung.
- Hidden Agenda (Moderator als Beteiligter / Partei), vorformulierte Lösung, die durch Workshop „bestätigt“ werden soll.

Nachteile der klassischen Brainstorming-Methode

- **Dominanz einzelner Personen** in Diskussionen.
- **Gruppendenken** – schnelle Festlegung auf eine Richtung.
- **Produktivitätsverlust** – Arbeit in großen Gruppen erzeugt Wartezeiten, eine Person redet/denkt laut, Ideen gehen verloren.
- **Mangel an Tiefe** – Vorschläge können nicht sofort vertieft, analysiert, weiterentwickelt werden.
- **Soziale Hemmungen** –verrückte Ideen werden nicht geäußert.
- **Moderation** – schwierige Rolle ohne strukturierte Methode.
- **Nachbearbeitungsaufwand** – nachträgliches Sortieren, Bewerten, Aufarbeiten kostet Zeit und Ressourcen.

Brainstorming – scheinbar einfach, selten effektiv

Wissenschaft & Technik
-- Assoziativ --

- Unstrukturierte, offene Fragestellung.
- Große Lösungsräume erfordern partizipative Methoden.
- „Freiheit von Forschung“ steht im vermeintlichen Gegensatz zur Zeitökonomie.

Verwaltung
-- Analytisch --

- Strukturierte und regelgebundene Prozesse.
- Zielgerichtete, partizipative Methoden erhöhen die Motivation der Beteiligten.
- Zeitökonomie spart knappe (Personal-) Ressourcen.

Überblick über Methoden

Anwendungsmöglichkeiten in der tägliche Arbeit

Vorteile

- Keine Vorbereitung
- Einfach Durchführung
- Gruppendynamik hoch
- Viele Ideen in kurzer Zeit

Nachteile

- Unsortierte Sammlung an Ideen, Kommentaren, Glaubenssätzen, Wertungen, Tipps….
- Visuell scheint alles gleich wichtig
- Nachträgliche Ordnung und Priorisierung ist schwer
- Hoher Nachbereitungsaufwand
- Bloßes Cluster zeigt noch keine Entscheidung auf
- Introvertierte Teilnehmer bleiben still, psychologische Sicherheit fehlt häufig
- Moderation braucht Mandat „von oben“

Agile Methoden als Alternative?

Agile Methoden fördern

- Transparenz
- Zusammenarbeit
- Schlanke Prozesse
- Reduktion von Komplexität durch kurze Iterationen, geringere Planungslast
- Kontinuierliche Verbesserung

Praktischer Mehrwert für Verwaltungsarbeit

- In Besprechungen durch methodische Strukturierung schneller zu einer Lösung oder Entscheidung kommen
- Hemmung durch Hierarchie und Machtgefälle abbauen und alle Ideen zulassen
- Besprechung mit Ergebnis und Handlungsplan sowie verantwortlicher Person beenden

- **Timeboxing**
- **Brainwriting**
- **6-3-5 Methode**
- **Design Thinking**
- **Lean Coffee**
- **User Story Mapping**
- **Retrospektive**
- **Liberating Structures**

Liberating Structures

Methodisches Arbeiten, denn nicht immer ist das Prinzip „viel hilft viel“ zielführend

- **1-2-4-All**
- **25/10 Crowd Sourcing**
- **Triz**
- **XxN-Writing**
- **Wise Crowds**
- **Improv Prototyping**

Auswahl an Methoden aus den Mikrostrukturen der Liberating Structures Kategorie #Offenlegen

- aus Betroffenen Beteiligte machen
- Verschiedene Perspektiven berücksichtigen

Widerspruch zwischen innovativen und klassischen Ansätzen?

Wer hat sofort Erinnerungen an folgende Situationen

- **Vielredner im Kreativ-Workshop?**
- **Eingebrachte Ideen, die zerredet oder manipuliert wurden?**
- **Personen, deren Meinung geschätzt wird, die jedoch immer stiller in einem Meeting werden?**

[Diskussion]
Eure Erfahrungen mit Brainstorming

Universität Stuttgart
Agility Lab

Vielen Dank!

Anna-Maria Kubelke

Agility Lab | Universität Stuttgart

Universität Stuttgart | Agility Lab

Keplerstr. 7, 70174 Stuttgart

E-Mail: agilitylab@verwaltung.uni-stuttgart.de

Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt

Lehrstuhl IQS | RWTH Aachen