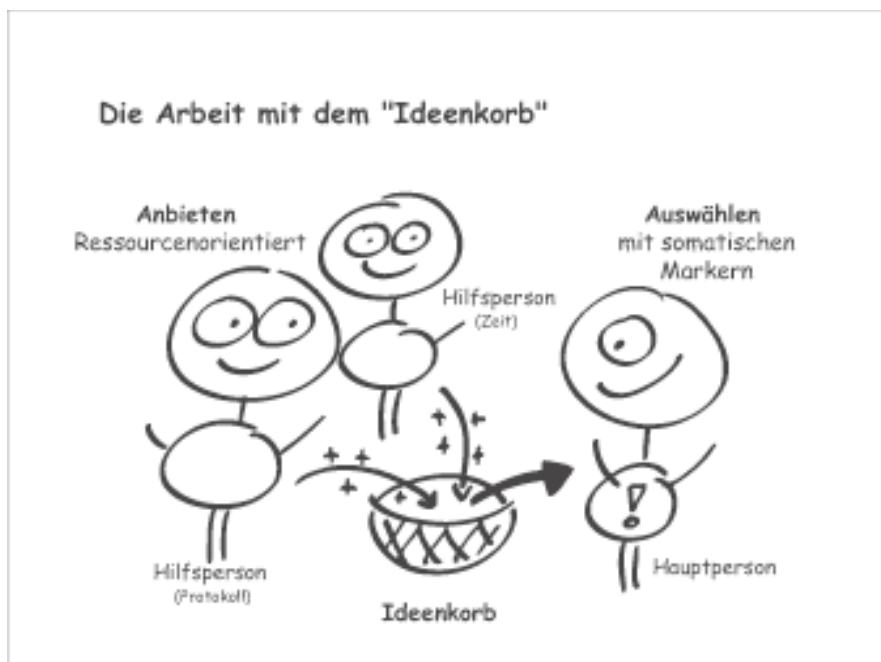


Lisa Hellmann
Hönggerstrasse 93
8037 Zürich
lhellmann@gmx.ch

Der Ideenkorb im Training mit dem Zürcher Ressourcen Modell

Ein Vergleich zwischen Ideenkorb-Technik und Brainstorming



Seminararbeit
Fachbereich Pädagogische Psychologie I
Pädagogisches Institut
Universität Zürich

Wintersemester 2006/07

Betreuung:
Dr. M. Storch

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	4
2. Kriterienkatalog für den Vergleich der beiden Techniken.....	5
3. Der Ideenkorb im ZRM.....	6
3.1 Aufbau des ZRM-Trainings.....	7
3.2 Die Ideenkorb-Technik.....	12
3.3 Theoretische Hintergründe des Auswahl-Kriteriums.....	14
3.3.1 Damasio's Konzept der somatischen Marker.....	14
3.3.2 Das PSI-Modell von Kuhl.....	16
4. Brainstorming.....	18
4.1 Entstehung und Zweck des Brainstormings: Osborn.....	19
4.2 Weiterentwicklungen der Brainstorming-Technik.....	21
4.2.1 Überlegungen zur praktischen Anwendung: Clark.....	21
4.2.2 Brainstorming in sechs Stadien: Rawlinson.....	23
4.2.3 Vorteile und Problematik der Anwendung: Schlicksupp.....	24
4.2.4 Kritik am Gruppen-Brainstorming.....	26
4.2.5 Varianten des Brainstormings.....	29
5. Vergleichsresultat.....	30
5.1 Vergleichs-Ergebnisse anhand des Kriterienkatalogs.....	31
5.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	32
5.3 Anregungen zur Anwendungs-Optimierung des Ideenkorbs.....	33
Literatur.....	35

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Der Rubikon-Prozess (vgl. Storch/Krause, 2003, S. 59).....	7
Abbildung 2: Die vier Quadranten der Zielformulierung (vgl. Storch/Riedener, 2005, S. 92)..	9
Abbildung 3: Die Arbeit mit dem Ideenkorb (Storch/Riedener, 2005, S. 163).....	12
Abbildung 4: Grafische Darstellung der PSI-Theorie (vgl. Martens/Kuhl, 2004, S. 68).....	17
Abbildung 5: Der kognitive Prozess der Ideenfindung	28
Tabelle 1: Phasen des ZRM-Trainings (nach Storch/Krause, 2003).....	8
Tabelle 2: Zwei Arten des Denkens (nach Rawlinson, 1981, S.5).....	23
Tabelle 3: Vergleich von Ideenkorb und Brainstorming anhand des Kriterienkatalogs.....	31

1. Einleitung

Im Selbstmanagement-Training mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM), welches von Maja Storch und Frank Krause entwickelt worden ist, findet sich im Verlaufe des Trainings immer wieder eine spezielle Form der Gruppenarbeit. In kleinen Gruppen von drei Personen wird mit rotierend wechselnden Rollen das persönliche Thema einer Teilnehmerin bzw. eines Teilnehmers behandelt. Die zwei Gruppenmitglieder dienen der jeweiligen Hauptperson als Helferinnen und Helfer, indem sie der Hauptperson ihre Assoziationen zur Verfügung stellen. Die Assoziationen der Hilfspersonen werden gesammelt und in einen imaginären Korb gelegt (Storch/Krause, 2003, S. 154). Das Bild des „Ideenkorbs“ liefert den Namen für diese Ideenfindungsmethode. Die Technik wurde zwar eigens für das ZRM-Training entwickelt (Storch/Krause, 2003, S. 81), hat aber konzeptionelle Ähnlichkeiten mit der Technik des Brainstormings (Storch/Krause, 2003, S. 154). Das Brainstorming ist eine beliebte Methode der kreativen Ideenfindung in Gruppen und hat verschiedene Weiterentwicklungen erfahren. In der vorliegenden Seminararbeit wird die Technik des Brainstormings mit der Ideenkorb-Technik verglichen. Folgende Fragen werden behandelt: Worin bestehen die Gemeinsamkeiten des Ideenkorbs mit verschiedenen Brainstorming-Techniken? Wo gibt es Unterschiede? Inwiefern können Elemente der Brainstorming-Techniken für das ZRM von Nutzen sein? Der Vergleich der beiden Techniken wird anhand von drei Hauptkriterien vorgenommen:

- Wie werden die Ideen generiert?
- Wie werden aus den vielen Ideen die besten ausgewählt?
- Wie ist die Gruppe im Prozess der Ideenfindung und im Prozess der Ideenauswahl strukturiert, wer übernimmt welche Rolle?

Die Seminararbeit ist wie folgt gegliedert: In einem ersten Teil wird der Aufbau des ZRM-Trainings grob erläutert, wobei der Schwerpunkt bei denjenigen Phasen des Trainings liegt, in welchen der Ideenkorb konkret angewendet wird. Nach der Erläuterung des genauen Ablaufs und Ziels der Ideenkorb-Technik werden wichtige theoretische Hintergründe des Auswahl-Kriteriums thematisiert. Hierzu werden das Konzept der somatischen Marker von Damasio (1998) sowie das PSI-Modell von Kuhl (2001) erläutert und in Zusammenhang mit der Ideenkorb-Technik gebracht. Die einzelnen Kapitel des ersten Teils verweisen aufeinander und sind als kreisförmige Annäherung an die Thematik gedacht. In einem zweiten Teil werden ausgehend von Alex Osborn (1963), dem Begründer des Brainstormings, Ablauf und

Zweck des Brainstormings sowie dessen Weiterentwicklungen und Varianten besprochen. Kritische Punkte und Probleme des Brainstormings werden mit Fokus auf kognitive Prozesse thematisiert. In einem dritten und letzten Teil werden die beiden Techniken anhand der Fragestellung und der Kriterien miteinander verglichen. Abschliessend wird eine Anregung für den praktischen Gebrauch des Ideenkorbs formuliert.

2. Kriterienkatalog für den Vergleich der beiden Techniken

Die Ideenkorb-Technik ist konzeptuell verwandt mit dem Brainstorming. In der vorliegenden Arbeit werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Techniken herausgearbeitet. Beim Brainstorming handelt es sich jedoch nicht um eine einzelne Technik, sondern um einen Oberbegriff für eine Kreativitätstechnik, die diverse Varianten umfasst. Aus diesem Grund werden verschiedene Varianten und Weiterentwicklungen des Brainstormings vorgestellt und mit dem Ideenkorb verglichen. Auch wenn es sich beim Brainstorming nicht um eine einzige Technik handelt, wird in der Arbeit manchmal der Begriff der Brainstorming-Technik benutzt. Damit ist dann die Gesamtheit der verschiedenen Varianten gemeint.

Die auffälligste Gemeinsamkeit der beiden Techniken Ideenkorb und Brainstorming ist ihr Ziel: Es sollen möglichst viele Ideen zur Analyse und Lösung eines Themas gefunden werden. Es handelt sich sowohl beim Brainstorming als auch beim Ideenkorb um Ideenfindungsmethoden. Daraus ergibt sich die erste Frage für den Kriterienkatalog: *1) Wie werden die Ideen generiert?* Da aber viele Ideen alleine nicht weiterhelfen, um eine Lösung für ein vorliegendes Problem zu finden, muss eine Auswahl aus den produzierten Ideen getroffen werden: So ergibt sich die zweite Frage: *2) Wie wird/werden aus den vielen Ideen die beste/n ausgewählt?* Sowohl das Brainstorming als auch der Ideenkorb sind Techniken, bei denen in Gruppen gearbeitet wird. Deshalb behandelt die dritte Frage des Kriterienkatalogs die Bedeutung der Gruppe für die beiden Techniken: *3) Wie ist die Gruppe im Prozess der Ideenfindung und im Prozess der Ideenauswahl strukturiert, wer übernimmt welche Rolle?*

3. Der Ideenkorb im ZRM

Im Selbstmanagement-Training mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM-Training) wird mit persönlichen Zielen der Teilnehmenden gearbeitet. Die Ideenkorb-Technik kommt zu verschiedenen Zeitpunkten des Trainings zum Einsatz und nutzt die Gruppe als Ressource. Das Verfahren ist dem „Hebammen-Prinzip“ verpflichtet, welches dem gesamten Training als Leitgedanke dient (vgl. Storch/Krause, 2003, S. 154). „Das „Hebammen-Prinzip“ benennt eine spezifische Haltung, einen Kommunikations- und Kooperationsstil“ (a.a.O., S. 142) zwischen allen Teilnehmenden des Trainings (inkl. Leitung). Für das Hebammenprinzip sind die Annahmen aus der humanistischen Psychologie zentral, welche davon ausgehen, dass Menschen erkennen können, was für sie wünschenswert ist und was nicht, und dass Menschen ihre Ziele grundsätzlich selbst angehen und Probleme selbst lösen können (vgl. ebd.). Im Training ist das oberste Gebot, „einander aufmerksam und verständnisvoll zuzuhören, die/den Anderen zu akzeptieren, den „Geburtsprozess“ zu begleiten und zu erleichtern“ (ebd.). Auch wenn im ZRM-Training die Entwicklung der Einzelperson im Zentrum steht, ist die Trainingsgruppe wichtig. Die immer wiederkehrenden Kleingruppenarbeiten mit wechselnder Zusammensetzung sollen Austausch und Kooperation unter den Teilnehmenden ermöglichen (vgl. a.a.O., S. 143). Das ZRM ist darauf bedacht, dass es im Training sowohl private als auch öffentliche Bereiche für die Teilnehmenden gibt. Die zu behandelnden Themen sind zwar intim, dennoch macht es Sinn, einen Teil der Ergebnisse mit der Gruppe zu teilen. Denn beim Veröffentlichenden von Absichten steigt die Verpflichtung, das Geplante auch umzusetzen und die Teilnehmer können sich gegenseitig anregen und einander Ideen liefern. Deshalb wird im ZRM sowohl die Einzigartigkeit der Teilnehmenden als auch die Nutzung der Gruppe als Ressource bestärkt und gefördert (vgl. a.a.O., S. 143f.). Da das Verfahren des Ideenkorbs in einer Kleingruppe stattfindet, ist es eher dem privaten Bereich zuzuordnen. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden danach aber aus den oben genannten Gründen im Plenum öffentlich gemacht.

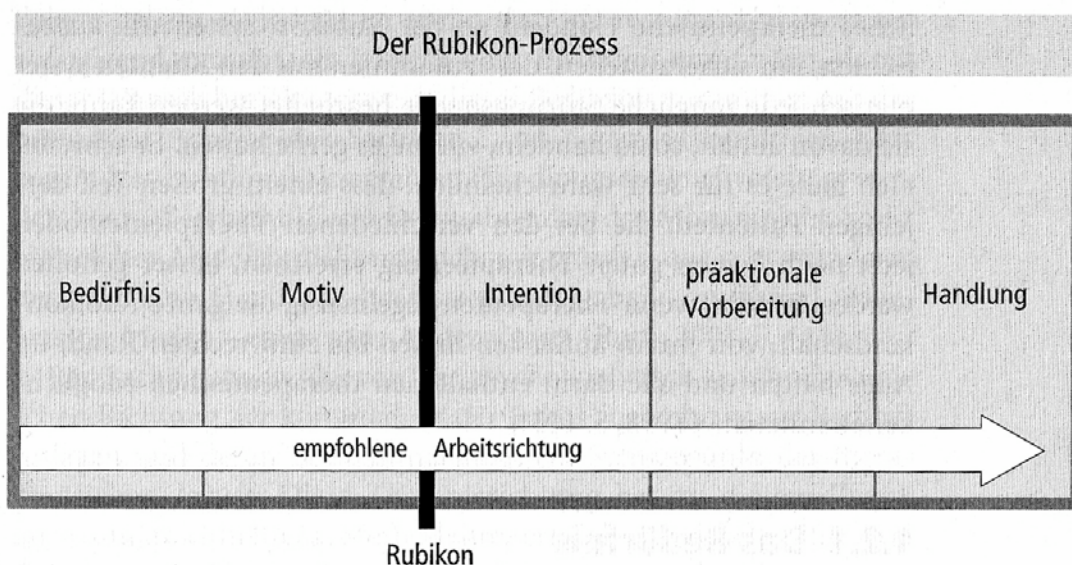
Im Hintergrund der erläuterten Gedanken werden nun das Modell des Rubikon-Prozesses sowie die fünf Phasen des ZRM-Trainings vorgestellt. Es kann sich hierbei aufgrund der thematischen Gewichtung der Seminararbeit bloss um eine grobe Darstellung handeln, theoretische Bezüge zu den einzelnen Phasen finden nur in minimalen Andeutungen Platz. Weiter wird die Ideenkorb-Technik in Ablauf und Ziel ausführlich erklärt, und das Ideen-

Auswahl-Kriterium anhand des Konzeptes der somatischen Marker von Antonio Damasio und der PSI-Theorie von Julius Kuhl theoretisch reflektiert.

3.1 Aufbau des ZRM-Trainings

Das Zürcher Ressourcen Modell orientiert sich am von Heckhausen (1989) und Gollwitzer (1990) entwickelten Rubikon-Modell, einem „motivationspsychologisches Prozessmodell zielrealisierenden Handelns“ (zitiert nach Storch/Krause, 2003, S. 57). Dieses Modell versucht, die verschiedenen „Reifungsstadien“ eines im Bewusstsein aufgetauchten Wunsches bis zur umgesetzten Handlung zu beschreiben (vgl. ebd.). Seinen Namen erhielt das Modell in Anlehnung an Julius Caesars Entscheidung für die Überquerung eines Flusses mit Namen Rubikon und dem damit einhergehenden Kriegsbeginn. Das Überqueren des Rubikons wird als Metapher für das Beenden einer abwägenden Bewusstseinslage gebraucht. Das ursprünglich vierstufige Rubikon-Modell wurde von Storch und Krause gemäss dem Vorschlag Grawes (1998) um eine Phase erweitert, in welcher die noch unbewussten Bedürfnisse berücksichtigt werden (zitiert nach Storch/Krause, 2003, S. 58). So entsteht ein Modell, in welchem unterschieden wird zwischen Bedürfnis (unbewusst), Motiv (bewusst), Intention (feste Absicht, das Ziel in Handlung umzusetzen), präaktionale Vorbereitung (Überwindung von zielhindernden Mechanismen) und Handlung. Das um eine Phase erweiterte Rubikon-Modell wird im Rahmen des ZRM-Trainings der Rubikon-Prozess genannt.

Abbildung 1: Der Rubikon-Prozess (vgl. Storch/Krause, 2003, S. 59)



Das Zürcher Ressourcen Modell orientiert sich an der Verlaufsrichtung des Rubikon-Prozesses, gewichtet aber im Hinblick auf die Praxis die Phasen des Rubikon-Prozesses unterschiedlich stark. (vgl. a.a.O., S. 75). Im Folgenden werden die fünf Phasen des Trainings erläutert. Zur Veranschaulichung sind die Trainingsphasen mit den Ziffern 1-5 gemäss ihrer Zugehörigkeit im Rubikon-Prozess in die Tabelle 1 eingetragen.

Tabelle 1: Phasen des ZRM-Trainings (nach Storch/Krause, 2003)

1	2	3 4	5
X ¹	X	X	

ZRM-Phase 1: Das Thema

Bereits zu Beginn der ersten Phase sollen Ressourcen der Teilnehmenden aktiviert werden. Das ZRM verwendet den Ressourcenbegriff in Anlehnung an neurobiologische Konzepte: „Unter Ressourcen werden neuronale Erregungsmuster verstanden, die im Hinblick auf die Absichten, welche KlientInnen im Laufe ihrer Entwicklung verfolgen, unterstützend wirken können“ (a.a.O., S. 19). Ziel der ersten Phase ist, dass die Teilnehmenden ein Thema finden, an dem sie im Training arbeiten möchten. Damit die Teilnehmenden Änderungsmotivation aufbauen können, ist es wichtig, dass sie ihr Thema als subjektiv bedeutsam erachten (vgl. a.a.O., S. 78). Um ein möglichst bedeutsames Bild der persönlichen Anliegen eines Teilnehmenden zu erhalten, versucht das ZRM, bewusste und unbewusste Inhalte gleichermaßen mit einzubeziehen. Dazu wird im ZRM mit einer Bildkartei gearbeitet, welche nur ressourcenaktivierendes Bildmaterial enthält (vgl. a.a.O., S. 80f.). Die Teilnehmenden schauen sich möglichst aufmerksam alle Bilder an, bis sie eines „anspringt“. Die Auswahl des Bildes soll nicht kognitiv erfolgen, sondern mit dem „Bauchgefühl“. Das Konzept des „somatischen Marker“ wird genauer im Kap. 3.3.1 erläutert. Kurz gesagt äussern sich unbewusste Bewertungsprozesse als Körpersignale, diese können wir wahrnehmen und damit entscheiden, ob etwas für uns gut ist oder nicht (vgl. a.a.O., S. 42f.). Im weiteren Verlauf des Trainings soll diese somatische Reaktion auf das ausgewählte Bild zusätzlich durch das bewusste sprachliche Formulieren des Bedürfnisses ergänzt werden. Um diese nicht einfache Aufgabe zu verwirklichen, wird erstmals die Technik des Ideenkorbs angewandt. In Kleingruppen helfen die Gruppenmitglieder einander anhand des ausgewählten Bildes, möglichst viele Ideen zu generieren. Dies geschieht anhand positiver Assoziationen, welche in den Ideenkorb gelegt werden. Die Auswahl aus den Assoziationen trifft jede Person für

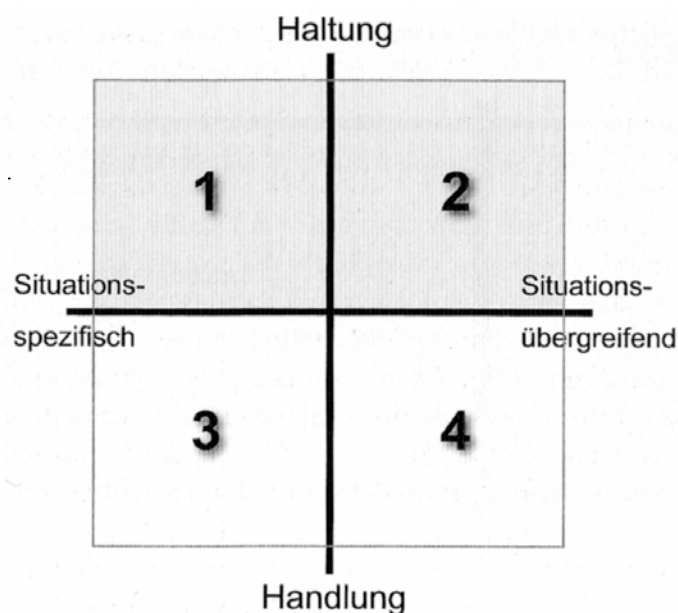
¹ In den mit X gekennzeichneten ZRM-Phasen ist die Technik des Ideenkorbs vorgesehen, wobei der Ideenkorb bei Bedarf auch in den letzten beiden Phasen angewendet wird.

sich alleine anhand ihrer somatischen Marker. Am Ende der ersten Phase nach der Bildauswahl und der Gruppenarbeit haben die Teilnehmenden eine erste sprachliche Fassung ihres Themas erarbeitet (vgl. a.a.O., S. 81f.). Sie befinden sich nun auf der zweiten Position des Rubikon-Prozesses, die Bedürfnisse haben sich zu Motiven entwickelt.

ZRM-Phase 2: Vom Thema zum Ziel

Die Hauptaufgabe der Phase 2 ist, ein handlungswirksames Ziel zu formulieren, mit welchem der Rubikon überquert werden kann. Das Ziel im ZRM soll möglichst allgemein formuliert sein. Ein allgemein formuliertes Ziel, das eine innere Haltung beschreibt, wird stärker als selbstkongruent erlebt als konkret formulierte Ziele. Allgemeine Ziele sind auch stärker mit Emotionen verbunden (vgl. Storch/Riedener, 2005, S. 90f.). Diese Ziele werden von Gollwitzer (1987) als „Identitätsziele“ bezeichnet, sie zeichnen sich durch ihre nachhaltige Gültigkeit aus. In der folgenden Abbildung werden verschiedene Möglichkeiten der Zielformulierung in einem Koordinatensystem aufgezeigt:

Abbildung 2: Die vier Quadranten der Zielformulierung (vgl. Storch/Riedener, 2005, S. 92)



Ziele können danach unterschieden werden, ob sie situationspezifisch oder situationsübergreifend formuliert sind. Ausserdem können Ziele als allgemeine Haltungsziele oder als konkrete Handlungsziele formuliert werden. Ziele auf der Haltungsebene beschreiben eine bestimmte innere Verfassung, welche in verschiedenen Situationen zum Tragen kommt. In den meisten psychotherapeutischen Verfahren wird den PatientInnen empfohlen, ihre Ziele möglichst handlungsorientiert zu formulieren. Diese Ziele bewegen sich daher meistens in

den Quadranten 3 und 4. Im ZRM-Training sollen Ziele gerade nicht als möglichst konkrete Handlungsziele formuliert sein, sondern als Haltungsziele. Die TeilnehmerInnen werden im ZRM dazu ermuntert bei ihren Haltungszielen zu bleiben, bis sie den Rubikon überschritten haben. Denn gemäss der Theorie von Kuhl (2001) entsteht die notwendige Motivation, um den Rubikon zu überqueren, durch starke positive Affekte, welche durch ein allgemein formuliertes Haltungsziel zuverlässig ausgelöst werden können (zit. nach Storch/Riedener, 2005, S. 92f.; s. PSI-Theorie von Kuhl Kap. 3.3.2). Für die Realisierung des Zieles müssen zudem drei Kernkriterien beachtet werden (für die wissenschaftliche Begründung s. Storch/Krause, 2002, S. 86-96 sowie Storch/Riedener, 2005, S. 90-100). Ein handlungswirksames Ziel muss als Annäherungsziel formuliert sein, es muss zu hundert Prozent unter eigener Kontrolle liegen und es muss einen deutlich beobachtbaren positiven somatischen Marker (s. Kap. 3.3.2) auslösen (vgl. Storch/Krause, 2002, S. 86). Das Formulieren des Zielsatzes ist gerade wegen der drei Kernkriterien anspruchsvoll, weshalb wieder die Ideenkorb-Technik zum Einsatz kommt. Die Kleingruppenmitglieder stellen der Hauptperson ihre Ideen zur Verfügung und die Person wählt anhand der somatischen Marker den für sie richtigen Zielsatz aus (vgl. a.a.O., S. 96).

ZRM-Phase 3: Vom Ziel zum Ressourcenpool

Die Teilnehmenden haben sich ihr handlungswirksames Ziel erarbeitet und haben somit den Rubikon überschritten. Es beginnt nun die Phase der präaktionalen Vorbereitung. Hauptaufgabe dieser Phase ist es, das explizite Wissen über das Ziel in implizite Wissenssysteme überzuführen, damit das Ziel auch in schwierigen Situationen handlungswirksam sein kann. Es wird in dieser Phase ressourcenorientiert gearbeitet, die Vorgehensweise stützt sich auf neurowissenschaftliche Erkenntnisse zum Erwerb impliziten Wissens (vgl. a.a.O., S. 100). Die Teilnehmenden beginnen in dieser Phase ihren Ressourcenpool zu füllen. Das handlungswirksame Ziel, welches in Phase 2 erarbeitet wurde, stellt die erste wichtige Ressource dar. Zu dieser sprachlichen Ressource kommen sinnliche Erinnerungshilfen dazu, welche möglichst vielfältig in den Alltag integriert werden sollen. Beispielsweise dient ein neues Parfum unterwegs und ein neuer schöner Stein auf dem Schreibtisch daheim als Erinnerungshilfe. Diese Erinnerungshilfen sorgen dafür, dass die neuen (das Ziel repräsentierenden) neuronalen Netze im Gehirn möglichst oft gebraucht werden (vgl. a.a.O, S. 105-109). Als dritte Ressource wird der Körper der Teilnehmenden gezielt eingesetzt. In einer Dreiergruppe macht sich die Hauptperson ein möglichst genaues Bild davon, in welchem Zustand der Körper sich befindet, wenn an das handlungswirksame

Ziel gedacht wird (vgl. a.a.O., S.175). Die Technik des Ideenkorbes ist in der Phase 3 vorgesehen, wenn einem Teilnehmer keine guten Erinnerungshilfen einfallen, oder in Form einer Ideenbörse (s. Kap. 3.2) für die Gesamtgruppe. Auch für die Körperarbeit kann der Ideenkorb eingesetzt werden (s. Seminararbeit von Sereina Heim).

ZRM-Phase 4: Die Ressourcen gezielt einsetzen

In Phase 3 haben die Teilnehmenden einen umfassenden Ressourcenpool entwickelt. Nun gilt es diese Ressourcen gezielt einzusetzen, um das eigene Ziel in Handlung umzusetzen. In der Systematik des Rubikon-Prozesses befinden wir uns noch immer in der Phase der präaktionalen Vorbereitung, wobei die Perspektive jetzt auf der konkreten Handlung liegt. Das ZRM unterscheidet drei verschiedene Situationstypen, in welchem das Ziel umgesetzt werden soll.² Bei Situationstyp A gelingt die Verwirklichung des Zieles einfach. In einer solchen Situation genügt das bisher Erarbeitete. Bei Situationstyp B ist die Verwirklichung des Zieles schwierig. Da die Situation jedoch vorhersehbar ist, kann sie vorbereitet werden. Bei Situationstyp C ist die Verwirklichung des Zieles schwierig und unvorhersehbar (vgl. Storch/Krause, 2002, S. 122f.). Um Situationstyp B zu bewältigen, werden die Ausführungsmassnahmen genau aufgeschrieben und es wird die Bewältigung einer schwierigen, aber vorsehbaren konkreten Situation vorbereitet. Bei Situationstyp C lernen die Teilnehmenden, wie sie rechtzeitig Vorläufersignale erkennen und Stopp-Befehle anwenden können, bevor sie wieder in alte Verhaltensmuster zurückfallen. Das neu Gelernte wird zusätzlich in den Ressourcenpool aufgenommen (vgl. a.a.O., S. 182-191).

ZRM-Phase 5: Integration und Transfer

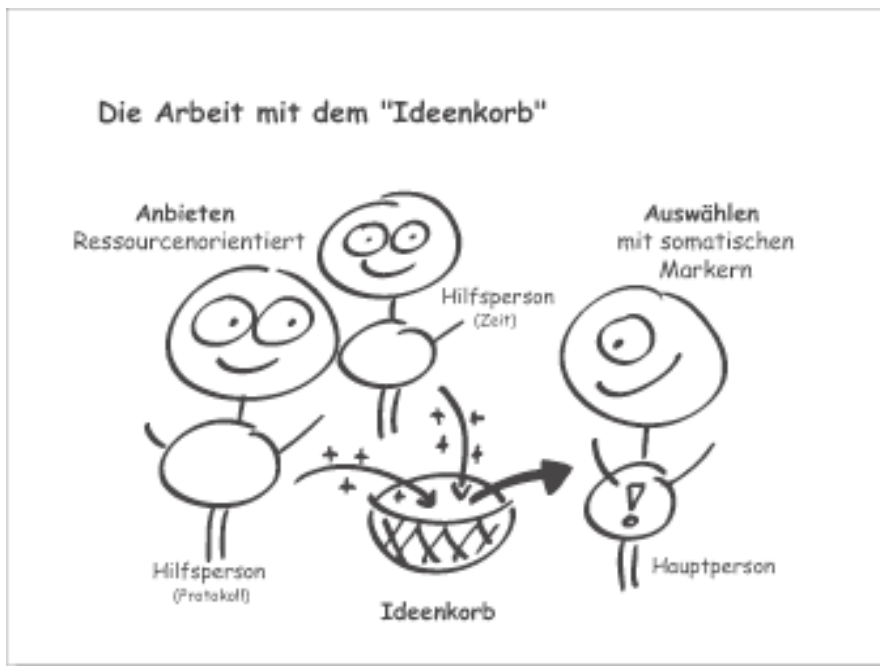
In der letzten Phase des Trainings erfolgen eine Reflexion des gesamten Prozesses und die Integration der Ergebnisse in Zweiergruppen. Darauf werden die Teilnehmenden ermuntert, sich weiterhin gegenseitig als soziale Ressource zu benutzen und mit einander im Austausch zu bleiben. Zum Ressourcenpool können jetzt noch soziale Ressourcen, wie die Gruppenmitglieder oder Freunde und Verwandte hinzugefügt werden (vgl. a.a.O., S. 193-199). Die letzte Phase des Rubikon-Prozesses, die zielrealisierende Handlung, erfolgt meist erst nach dem Training. Die Teilnehmenden sollten nun aber gut gerüstet sein, um bereits die Situationstypen A und B und später auch Situationstyp C erfolgreich zu bewältigen.

² Die drei Situationstypen werden im Buch von Storch und Krause (2003) anders bezeichnet als es hier vorgenommen wird. Ich stütze mich auf die Bezeichnung im Buch von Storch und Riedener (2005) und auf die persönliche Auskunft von M. Storch, welche mir mitgeteilt hat, dass die Bezeichnung der Situationstypen zukünftig A, B und C sein wird, da die ursprüngliche Bezeichnung mit den Zahlen 0, 1, 2 fälschlicherweise als Hierarchie aufgefasst werden könnte.

3.2 Die Ideenkorb-Technik

Die Ideenkorb-Technik wurde, wie bereits erwähnt, eigens für das ZRM-Training entwickelt. Diese Methode soll den „Selbstwahrnehmungs- und Selbstreflexionsprozess“ anregen. Das Ideenkorb-Verfahren findet in einer Dreiergruppe statt. Die Gruppen werden mit einem Zufallsverfahren gebildet. Die drei Gruppenmitglieder verteilen drei Rollen unter sich: die Hauptperson, deren Thema behandelt wird und zwei Hilfspersonen. Die Rollen rotieren, jeder darf für eine bestimmte Zeit die Hauptperson sein. Zwei Gruppenmitglieder fungieren jeweils als Hilfspersonen der Hauptperson, wobei die eine das Protokollschreiben, die andere die Zeitwächterfunktion übernimmt. Nun sollen die Hilfspersonen zu einem bestimmten Thema, das die Hauptperson betrifft, Assoziationen sammeln. Diese werden dann metaphorisch gesprochen in den Ideenkorb gelegt.

Abbildung 3: Die Arbeit mit dem Ideenkorb (Storch/Riedener, 2005, S. 163)



„Die Assoziationen sollen völlig frei sein, alle möglichen Sinneskanäle ansprechen sowie Beobachtungen, Farben, Ideen, Fantasien und Gefühle einbeziehen.“ (Storch/Krause, 2003, S. 154). Eine Einschränkung gibt es jedoch: Die Assoziationen müssen ressourcenorientiert sein. Die Hilfspersonen sollen davon ausgehen, dass das zu behandelnde Thema für die Hauptperson bedeutsam und wertvoll ist (vgl. a.a.O., S. 155). Die Assoziationen werden von einer der zwei Hilfspersonen protokolliert und am Ende der Hauptperson übergeben. Die Hauptperson hat während des Ideensammelns nur darauf zu achten, welche Assoziationen

positive somatische Marker bei ihr auslösen. Diejenigen Angebote, welche einen positiven somatischen Marker auslösen, können mit eigenen Ideen verknüpft werden, und so ein klareres Bild vom eigenen Thema liefern. Die Hauptperson allein entscheidet schliesslich, welche Idee(n) sie für sich auswählen möchte (vgl. ebd.). Die Füll-Kriterien des Ideenkorbs können für die assoziierenden Gruppenmitglieder je nach Aufgabe variabel sein, das Auswahl-Kriterium für die Hauptperson bleibt jedoch immer fix (persönlicher positiver somatischer Marker).³

In der Organisationsform der Ideenkorb-Technik können drei Typen unterschieden werden:⁴

a) klassischer Ideenkorb in der Dreiergruppe

b) Riesen-Ideenkorb in der gesamten Gruppe. Dieser Typus ist beispielsweise angezeigt, falls eine Teilnehmerin nach der Gruppenarbeit noch nicht zufrieden ist mit ihrer Zielformulierung. Er kann auch als Vorzeigebispiel eingesetzt werden.

c) Ideenbörse. Alle Gruppenteilnehmenden haben hierbei eine doppelte Funktion. Sie liefern Ideen für die gesamte Gruppe und können sich gleichzeitig aus dem Angebot der anderen, Ideen für ihr eigenes Thema aussuchen. Die Ideen werden von der Kursleitung auf einem Flip-Chart schriftlich festgehalten.

Der Ideenkorb erfüllt in der ersten Phase des Trainings verschiedene Funktionen, die je nach Aufgabenstellung etwas abweichend auch für andere Phasen gelten. Storch und Krause (2003) erläutern die Funktionen wie folgt:

Erstens helfen die Assoziationen der Kleingruppe der Besitzerin, die Gründe für ihre starke positive Reaktion auf dieses Bild bewusst zu explorieren. ... *Zweitens* trägt das ressourcenorientierte Gespräch in der Kleingruppe zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit bei. Die Klientin erlebt in der Gruppe Akzeptanz und Empathie, wichtige heilsame Faktoren der Gesprächstherapie nach Rogers. *Drittens* ermöglicht das „Ideenkorb-Arrangement“ auf der Gruppenebene eine starke positive Zuwendung der Gruppenmitglieder untereinander. Die Kleingruppenmitglieder geben sich gegenseitig soziale Unterstützung. Dies fördert die Entwicklung einer guten Gruppenkohäsion. (S.83)

Die Ziele der Ideenkorb-Technik können demnach folgendermassen beschrieben werden:

1) Die Form der Gruppenarbeit bringt die Teilnehmenden tiefer in die eigene Thematik. Durch die Aussenansicht des eigenen Themas, können neue Aspekte entdeckt und weitergedacht werden. Die Einzelperson erhält durch die Hilfe von „Fremdgerirnen“ (Storch/Ried-ener, 2005, S. 95) mehr und andere Ideen, als wenn sie allein überlegt hätte.

³ Persönliche Auskunft von M. Storch.

⁴ Persönliche Auskunft von M. Storch.

2) Die Teilnehmenden lernen sich in die Anliegen der Gruppenmitglieder einzufühlen und erfahren, dass auch sie einfühlsam behandelt werden.

3) Diese vertrauensvolle Stimmung unter den Teilnehmenden erleichtert den Gruppenmitgliedern, mit ihren persönlichen Themen offen umzugehen und schafft einen strukturierten Rahmen, einander gegenseitig zu coachen.

In der Bearbeitung des ZRM-Trainings speziell für Jugendliche nennen Storch und Riedener (2005) drei Lernziele für die jugendlichen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, welche im Training verfolgt werden (S. 80): Veränderungspotenzial, Identitätsgefühl und bezogene Autonomie. Das dritte Lernziel wird durch das Gruppenverfahren des Ideenkorbs unterstützt. „Sie [die Jugendlichen] üben, die Ideen von anderen offen entgegenzunehmen und diese anhand des eigenen Standpunktes und mit Hilfe des eigenen Identitätsgefühls individuell zu gewichten“ (a.a.O., S. 81). Das Üben der bezogenen Autonomie ist auch für Erwachsene wertvoll. Denn es fällt nicht immer leicht, gerade in persönlichen Angelegenheiten, die Balance zwischen Autonomie und Bezogenheit zu finden. Die Technik des Ideenkorbs bietet den Teilnehmenden ein Übungs- und Erfahrungsfeld.

3.3 Theoretische Hintergründe des Auswahl-Kriteriums

Bei der Ideenkorb-Technik assoziiert die Gruppe gemeinsam, die Auswahl der Ideen liegt jedoch allein bei der Hauptperson. Wie aber können wir aus einer Vielzahl von Ideen die für uns richtige auswählen? Im Folgenden werden zwei theoretische Konzepte vorgestellt, die diese Frage beantworten können.

3.3.1 Damasio Konzept der somatischen Marker

Ausgehend von der Forschung an Menschen mit Gehirnschädigungen, welche aufgezeigt haben, dass gewisse Patienten und Patientinnen keine Emotionen mehr empfinden, entwickelte der Hirnforscher Antonio Damasio (1998, Originalausgabe 1994) das Konzept der somatischen Marker. Er zeigt, dass Gefühle und Körperempfindungen keine Störfaktoren beim Denken sind, sondern wesentliche Bestandteile von Vernunft darstellen. Das menschliche Gehirn und der restliche Körper bilden einen unauflöschlichen Organismus. Dieser ganze Organismus befindet sich in einer Wechselwirkung mit seiner Umwelt (vgl. Damasio, 1998, S. 18). Damit ein Organismus überlebt, müssen verschiedenste Voraussetzungen erfüllt

sein. Unter anderem bestimmen Triebe und Instinkte gewisse Verhaltensweisen oder körperliche Zustände, die den Organismus dazu veranlassen sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Diese Reaktion trägt direkt oder indirekt zum Überleben bei. Gefühle und Empfindungen sind ein Teil dieser Wirkungsweise (vgl. a.a.O., S. 162f.). Damasio unterscheidet Gefühle und Empfindungen voneinander. Gefühle werden erst nach einem geistigen Prozess ausgelöst, welcher wertend, willkürlich und nicht automatisch ist. Empfindungen bezeichnen die körperlichen Reaktionen auf bestimmte äussere und innere Gegebenheiten. Empfindungen können verstanden werden als „Prozess ständiger Zeugenschaft, die Erfahrung dessen, was Ihr Körper macht, während Ihnen Gedanken über bestimmte Inhalte durch den Kopf gehen“ (a.a.O., S. 200f.).

Die unmittelbare körperliche Reaktion auf äussere und innere Gegebenheiten wird für Entscheidungsprozesse benötigt. Um zu entscheiden, braucht es Wissen über die Situation, die Handlungsmöglichkeiten und über die möglichen Konsequenzen der Entscheidung, aber es braucht auch Gefühle und Empfindungen (vgl. a.a.O., S. 228).⁵ Würde der Mensch bei einer Entscheidung bloss rational abwägen, würde er nie zu einer Entscheidung kommen. Er braucht die Entscheidungshilfe durch seine Empfindungen. Denkt er an ein unerwünschtes Ergebnis, das mit einer möglichen Entscheidung verbunden ist, so spürt er eine unangenehme Empfindung im Bauch, welche ihn diese Wahlmöglichkeit ausscheiden lässt. „Da die Empfindung den Körper betrifft, habe ich dem Phänomen den Terminus somatischer Zustand gegeben ...und da sie ein Vorstellungsbild kennzeichnet oder „markiert“, bezeichne ich sie als Marker“ (a.a.O., S. 237). Somatische Marker helfen beim Denken, indem sie Wahlmöglichkeiten in ein bestimmtes Licht rücken. Sie werden durch Erfahrung erworben. „Dabei sind sie der Kontrolle eines internen Präferenzsystems unterworfen und dem Einfluss äusserer Umstände ausgesetzt, wozu nicht nur Objekte und Ereignisse gehören, mit denen der Organismus interagieren muss, sondern auch soziale Konventionen und Regeln“ (a.a.O., S. 245). Vereinfacht gesagt dient der Körperzustand bei Wiederauftreten einer Situation als Gedächtnisstütze, wobei somatischen Marker auch wirken, wenn sie nicht bewusst wahrgenommen werden (vgl. a.a.O., S. 246f.).

Im Zürcher Ressourcen Modell sind die *positiven* somatischen Marker von Interesse. Denn in den mit den somatischen Markern verbundenen emotionalen und körperlichen Reaktionen liegt vermutlich die „neurobiologische Basis des Motivationssystems“ (vgl. Storch/Krause,

⁵ Damasio erwähnt an dieser Stelle die Zieldimension nicht. Meiner Ansicht nach gehören Ziele zum Entscheiden dazu.

2002, S. 45). Es wird zudem davon ausgegangen, dass das Auftauchen von positiven somatischen Markern „ein direkter Wegweiser zu den Themen, Inhalten, Absichten und Plänen“ ist, welche dem Selbstsystem einer Person entsprechen, also selbstkongruent sind (vgl. a.a.O., S. 48). Nach den Erfahrungen mit dem ZRM-Training können sich somatische Marker unterschiedlich äussern, beispielsweise als deutliche Körperempfindung (Bauchgefühle, Wärmestrom, Enge in der Brust), als Emotion (Freude, Sorge) oder als Mischung aus Körperempfindung und Emotion (vgl. Storch/Riedener, 2005, S. 68). Auch nicht bewusst wahrgenommene somatische Marker können für eine Entscheidung wirksam sein (vgl. Storch/Krause, 2003, S.45)

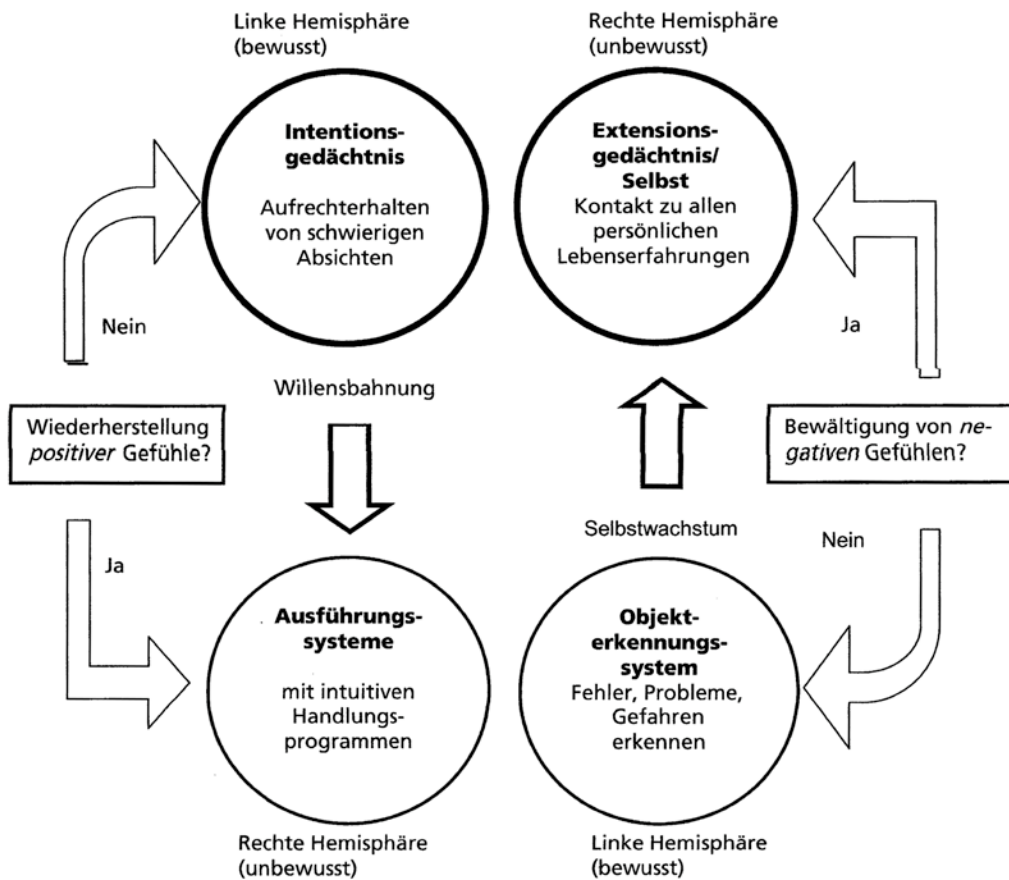
3.3.2 Das PSI-Modell von Kuhl

Die Frage, wie Gefühle an Planungs- und Entscheidungsvorgängen beteiligt sind, versuchen nicht nur Gehirnforscher, sondern auch Psychologen zu beantworten. Der Psychologe Julius Kuhl geht in der Osnabrücker Persönlichkeitstheorie (PSI-Theorie) von vier miteinander verbundenen psychischen Systemen aus, deren Gleichgewicht für den persönlichen Erfolg und das persönliche Wohlbefinden relevant sind (Martens/Kuhl, 2004, S. 66):

- Das *Intentionsgedächtnis* für schwierige oder nicht sofort ausführbare Absichten
- Das *Ausführungssystem* als intuitive Verhaltenssteuerung
- Das *Extensionsgedächtnis*, das einen integrierten Überblick über persönliche Lebenserfahrungen gibt
- Das *Objekterkennungssystem*, das Einzelheiten aus der Gesamtwahrnehmung herauslöst, damit diese besonders beachtet und später wieder erkannt werden

Das Intentionsgedächtnis wird gebraucht, um eine schwierige Handlung, die nicht sofort ausgeführt werden kann, nicht zu vergessen. Das Ausführungssystem verfügt über spontane Ausführungsprogramme und kommt zum Einsatz, wenn ein geeigneter Zeitpunkt und eine geeignete Handlungsmöglichkeit gefunden worden ist. Das Extensionsgedächtnis wird gebraucht, um aus der Gesamtheit der gespeicherten Lebenserfahrung eine Lösung auszuwählen, wobei möglichst die eigenen Bedürfnisse und Werte und die Erwartungen anderer berücksichtigt werden. Das Objekterkennungssystem erkennt Fehler sowie problematische Punkte und löst einzelne Gefahrenquellen aus dem Gesamtkontext heraus (vgl. a.a.O., S. 66f.). Das Zusammenspiel dieser vier psychischen Systeme wird über Affekte gesteuert:

Abbildung 4: Grafische Darstellung der PSI-Theorie (vgl. Martens/Kuhl, 2004, S. 68)



Die Hemmung positiver Gefühle aktiviert das analytische Intentionsgedächtnis, die Aufhebung dieser Hemmung (beispielsweise durch Selbstmotivation) verbindet das Intentionsgedächtnis mit dem intuitiven Ausführungssystem. Dann kann das Gewollte tatsächlich ausgeführt werden. Negative Gefühle aktivieren das auf Probleme und Einzelheiten spezialisierte Objekterkennungssystem. Die Hemmung von negativen Gefühlen (beispielsweise durch Trost oder Selbstregulierung) aktiviert das Extensionsgedächtnis. Unmittelbare Erfahrungen können so in das umfassende Selbstsystem integriert werden und spätere Entscheidungen beeinflussen. Dieses Zusammenspiel zwischen Emotionen und den erwähnten psychischen Systemen verläuft reziprok. Die Aktivierung eines bestimmten Systems verstärkt wiederum das dazugehörige positive oder negative Gefühl (vgl. Martens/Kuhl, 2004, S. 68f.). Wie Gefühle jeweils entstehen, hängt vor allem von den Bedürfnissen des Menschen ab. Abgesehen von biologischen Bedürfnissen sind die „Bedürfnisse nach sozialem Kontakt und persönlicher Begegnung (Beziehung), nach Steigerung der eigenen Kompetenzen (Leistung) und nach Selbstbehauptung und Autonomie (Macht)“ die wichtigsten menschlichen Bedürfnisse (a.a.O., S. 169).

Im Ideenkorbverfahren werden diese drei Bedürfnisse befriedigt. Die Teilnehmenden arbeiten in einer Kleingruppe an persönlichen Themen (Beziehung), das Ziel dieser Gruppenarbeit ist die Erleichterung der Ausführung eines persönlichen Ziels (Leistung) und die Auswahl der Gruppenangebote liegt bei der Hauptperson selbst (Macht). Durch die Bedürfnisbefriedigung und Ressourcen-Orientierung eignet sich die Ideenkorb-Technik, um positive Gefühle auszulösen bzw. negative Gefühle herabzuregulieren und somit das Extensionsgedächtnis sowie das Ausführungssystem zu aktivieren.

Für die Auswahl der Ideen im Ideenkorb ist das Extensionsgedächtnis von Bedeutung. Dieses Gedächtnissystem ist durch „weit verzweigte assoziative Netzwerke“ gekennzeichnet (Kuhl, 2001, S. 152). Es speichert nach Kuhl Handlungen und Ereignisse und die dazugehörigen emotionalen Begleiterscheinungen. Diese emotionalen Begleiterscheinungen nach Kuhl entsprechen den Empfindungen, die Damasio als somatische Marker bezeichnet (vgl. a.a.O., S. 153; s. Kap. 3.3.1). Die Auswahl der Angebote aus dem Ideenkorb mittels positiver somatischer Marker wird also in der Terminologie von Kuhl mit dem Extensionsgedächtnis vollzogen, welches allgemeine selbstkongruente (mit den eigenen Werten und Bedürfnissen verbundene) Ziele unterstützt. Kuhl weist auf empirische Studien hin, welche zeigen, dass die Umsetzung von selbstkongruenten Zielen, leichter zu bewältigen sind und häufiger zum Erfolg führen, als Ziele mit geringer Selbstkongruenz (vgl. a.a.O., S. 159). Dadurch dass die Teilnehmenden sich mit Hilfe ihres Extensionsgedächtnis' (bzw. der somatischen Marker) für eine vorgeschlagene Idee aus dem Korb entscheiden, werden diejenigen Ideen ausgewählt, welche am meisten dem Selbst der Teilnehmenden entsprechen.

4. Brainstorming

Im zweiten Teil der vorliegenden Arbeit geht es darum, die Technik des Brainstormings möglichst umfassend zu beleuchten, um danach einen Vergleich zum Ideenkorb ziehen zu können. Welche Konzepte hinter dieser beliebten Ideenfindungstechnik stehen und welche Veränderungen die ursprüngliche Form erfahren hat, soll in diesem Kapitel gezeigt werden.

4.1 Entstehung und Zweck des Brainstormings: Osborn

Das Brainstorming wurde 1953 von Alex Osborn in den USA entwickelt. In seinem 1953 geschriebenen Buch „Applied Imagination“⁶ geht Osborn den Prinzipien und Prozessen des kreativen Problemlösens nach, wobei er die Wichtigkeit der Imagination (Vorstellungskraft) und Kreativität unterstreicht. Osborn geht davon aus, dass unser Denken zweigeteilt ist. Das kritische Denken listet Fakten auf, vergleicht, wählt aus, bis am Ende eine Meinung gebildet wird. Das kreative Denken visualisiert und generiert Ideen. Das kritische Denken wird eher von negativen Affekten geleitet, während das kreative Denken positive Affekte benötigt (vgl. Osborn, 1963, S. 39f.). Die Bedeutung von Affekten für das psychische System eines Menschen wurde bereits beim PSI-Modell von Kuhl deutlich (s. Kap. 3.3.2). Urteil und Fantasie können füreinander nützlich sein, falls sie zur richtigen Zeit eingesetzt werden. Das Problem, welches Osborn häufig beobachtet, ist gerade die Vermischung beider Denksysteme. Ideen werden sogleich bewertet, was die Kreativität zurückschraubt (vgl. a.a.O., S. 41-44). Mit diesem Hintergrund entwickelt Osborn den idealen Problemlösungsprozess, welcher aus drei voneinander abzugrenzenden Schritten besteht (vgl. a.a.O., S. 86):

- 1) Fakten-Finden: Das Problem wird definiert und Fakten werden gesammelt und analysiert.
- 2) Ideen-Finden: Zum Problem müssen Ideen generiert werden.
- 3) Lösungen-Finden: Die möglichen Lösungen müssen evaluiert und die beste Lösung ausgewählt werden.

Die Technik des Brainstormings gehört in die Phase der Ideenfindung. Im Brainstorming wird mit Assoziationen gearbeitet, welche wie ein Katalysator für den kreativen Denkprozess wirken. Der Begriff „Assoziation“ stammt aus dem Lateinischen und bezeichnet die Verknüpfung von Gedanken, Bildern oder Geräuschen. Assoziationen steigern die Fantasie und bewirken, dass ein Gedanke fast unmittelbar auf den nächsten folgt (vgl. a.a.O., S. 112f.). Bereits in der Antike wurde die Kraft der Assoziation als wichtiges Prinzip der menschlichen Psychologie erkannt. Damals wurden folgende drei Grundsätze der Assoziation entwickelt (vgl. a.a.O., S. 114):

- 1) Kontiguität: Die räumliche und zeitliche Nähe von etwas erinnert mich an etwas anderes.
- 2) Similarität: Ein ähnliches Abbild erinnert mich an etwas, was ich kenne.
- 3) Kontrast: Etwas erinnert mich an das Gegenteil.

Namengebend für das Brainstorming ist die Tatsache, dass das Gehirn gebraucht wird, um ein Problem zu bestürmen (anzugehen). Die von Osborn entwickelte Technik ist nicht vollkom-

⁶ In dieser Arbeit wird mit der 3. Auflage des englischen Originaltextes gearbeitet, welche 1963 erschienen ist.

men neu, sondern stammt von einer in Indien praktizierten Prozedur in der Arbeit mit religiösen Gruppen: „Prai-Barshana“ (ausserhalb von dir selbst). Die moderne Brainstorming-Sitzung ist eine kreative Konferenz mit dem Ziel, Ideen zu produzieren, welche zu Problemlösungen führen und später evaluiert und weiterentwickelt werden können (vgl. a.a.O., S. 151). Die Teilnehmenden regen sich mit ihren Ideen gegenseitig an. Osborn verweist auf Tests, welche gezeigt haben, dass freie Assoziationen in einer Gruppe zahlreicher seien als in Einzelarbeit. Er erklärt dieses Ergebnis mit der positiven Wirkung der Rivalität. Die Teilnehmenden wollen einander mit guten Ideen übertreffen (vgl. a.a.O., S. 154). Die Regeln für das Gruppen-Brainstorming formuliert Osborn wie folgt (vgl. a.a.O., S. 156):

- 1) Kritik wird bis nach dem Brainstorming aufgeschoben.
- 2) Je wilder und freier die Ideen desto besser.
- 3) Quantität ist gefragt. Je mehr Ideen gesammelt werden, desto grösser ist die Wahrscheinlichkeit, dass die potentiell besten zu einer Lösung führen.
- 4) Die Ideen der anderen sollen aufgenommen, kombiniert und weiterentwickelt werden.

Die Regel des Urteilsaufschubs ist sowohl für die kreative Zusammenarbeit in Gruppen als auch für die Einzelarbeit wichtig, denn wir tendieren generell dazu, zu früh zu urteilen. Untersuchungen haben gezeigt, dass die ersten Ideen selten die besten sind. Der Prozess der Ideenfindung muss daher richtig in Fahrt kommen, was gemäss Osborn nur durch Urteilsaufschub geschehen kann (vgl. a.a.O., S. 124). Die vier Regeln sollten vom Gruppenmoderator oder von der Gruppenmoderatorin vor dem Brainstorming in eigenen Worten erklärt werden und für alle auf einem Plakat sichtbar gemacht werden. Während der Sitzung werden alle Ideen schriftlich festgehalten, wobei jede Idee fortlaufend eine Nummer erhält. Die Stimmung während des Brainstormings beschreibt Osborn folgendermassen: „Each session should be a game with plenty of rivalry, but with complete friendliness all around“ (a.a.O., S. 157). Kreatives Denken ist nicht nur ein intellektueller Prozess, sondern hat mit Gefühlen zu tun. Emotionaler Stress begünstigt die Ideenfindung, der Druck und die Angst vor Bestrafung darf jedoch nicht zu stark sein, da es sonst gar nicht erst zu kreativem Denken kommen kann (vgl. a.a.O., S. 293-296). Zusätzlich muss beachtet werden, dass der Problemkreis spezifisch und eingeschränkt ist. Die Teilnehmenden sollen wissen, worauf ihre Ideen zielen müssen (vgl. a.a.O., S. 158). Die ideale Gruppengrösse liegt bei zwölf Personen, der optimale Zeitraum bei dreissig Minuten. In grösseren Gruppen können die Teilnehmenden aktiviert werden, ihre Ideen zu notieren, falls sie diese nicht gleich äussern können (vgl. a.a.O., S. 176f.).

Als Hauptziel des Brainstormings nennt Osborn die Ideenproduktion. Zusätzlich wird die Moral der Teilnehmenden verbessert, das Verständnis füreinander wird gestärkt, die Teil-

nehmenden sind während der Sitzung vergnügter, die Initiative der Einzelpersonen wird gefördert und durch die Orientierung an der Verbesserung der Ideen fühlen sich die Teilnehmenden sicherer in Bezug auf Misserfolg (vgl. a.a.O., S. 188f.). Trotz den Vorteilen des Gruppen-Brainstormings kann die individuelle Ideenfindung oft genauso produktiv sein. Deshalb hält Osborn eine Mischung zwischen individueller Ideenfindung und Gruppen-Brainstorming für ideal (vgl. a.a.O., S. 191). Wichtig zu bemerken ist schliesslich, dass der kreative Prozess nicht mit einer Idee endet, sondern mit ihr beginnt. Für den Entscheidungsprozess müssen die Ideen aufgelistet und kategorisiert werden. Normalerweise ist es sinnvoll, dass diejenigen für die Schlussevaluation verantwortlich sind, welche direkt für das Problem zuständig sind (vgl. a.a.O., S. 197-200).

4.2 Weiterentwicklungen des Brainstormings

Die Technik des Brainstormings, wie sie von Osborn entwickelt worden ist, hat sowohl in der Praxis, als auch in der Theorie und Forschung grosses Interesse geweckt. Im ersten Teil dieses Kapitels werden drei Fachbücher vorgestellt, welche sich mit der kreativen Ideenfindung und dem Brainstorming befassen, wobei der Schwerpunkt der Darlegung auf der Weiterentwicklung und Ergänzung des ursprünglichen Brainstorming-Konzeptes liegt. Die Aussagen der Autoren widersprechen sich teilweise, gewisse Gemeinsamkeiten lassen sich aber bei allen ablesen. Im zweiten Teil wird das Gruppen-Brainstorming mit Fokus auf die kognitiven Prozesse kritisch beleuchtet. In einem letzten Teil werden zwei Varianten des Brainstormings vorgestellt, welche das in empirischen Untersuchungen gefundene Hauptproblem des Gruppen-Brainstormings umgehen.

4.2.1 Überlegungen zur praktischen Anwendung: Clark

Clark bleibt in seinem Buch „Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung“⁷ nahe am ursprünglichen Konzept des Brainstormings. Clark geht es hauptsächlich um die praktische Anwendung in der Arbeitswelt, aber auch im Privatleben. Die Methode des Brainstormings kann gemäss Clark vielfältig und auch alleine oder in einer Kleingruppe umgesetzt werden. Einzig die vier Grundregeln müssen streng beachtet werden. Für Clark ist

⁷ In den folgenden Ausführungen beziehe ich mich auf die 3. Auflage der deutschen Übersetzung des Buches von Clark (1970).

das Geheimnis guten Brainstormings die Spontaneität, welche nur guter Planung entspringen kann (vgl. Clark, 1970, S. 53f.). Denn vage Fragen - Clark nennt solche „Schneeschaufelfragen“ - rufen vage Antworten hervor. Aus diesem Grund ist ein breites Problem mit verschiedenen Zielen für das Brainstorming wenig geeignet. Clark schlägt vor, das Thema der Brainstormingsitzung auf eine Tafel zu schreiben und von den Teilnehmenden in eigenen Worten wiedergeben zu lassen. So kann eine brauchbare Arbeitsdefinition entwickelt werden, auf welcher das Brainstorming aufbauen kann. Die Schneeschaufelfrage kann jedoch durchaus nützlich sein, wenn die Arbeitsgruppe noch gar nicht recht weiss, worum sich das Problem eigentlich dreht. Bei der Ideensammlung für ein konkretes Problem empfiehlt sich eine enge, den Kern des Problems treffende Frage, welche Clark die „Spatenfrage“ nennt. Untersuchungen zeigen, dass Wie-Fragen fürs Brainstorming besonders gut geeignet sind (vgl. a.a.O., S. 55-57). Zur guten Planung des Gruppen-Brainstormings gehört, dass die Teilnehmenden sorgfältig ausgewählt werden, wobei eine wechselnde, heterogene Gruppe empfohlen wird. Die Teilnehmenden sollten frühzeitig schriftlich zum Brainstorming eingeladen werden. In der Einladung soll das Problem bereits klar dargelegt sein, damit jede Person sich im vornhinein Gedanken machen und das Unbewusste arbeiten lassen kann (vgl. a.a.O., S. 60f.).

Clark betont, ähnlich wie Osborn, die Wichtigkeit der Ideenverwertung. Er schlägt vor, die Teilnehmenden einige Tage nach dem Brainstorming noch einmal nach neuen Ideen zu fragen. Die gesammelten Ideen werden nach bestimmten (beispielsweise thematischen) Kriterien geordnet und an alle Gruppenmitglieder verteilt. Diese Liste zeigt den einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer deutlich das gesamte Ergebnis des Brainstormings auf. Nun müssen die Ideen eingehend geprüft werden. Clark schlägt die Auswahl anhand folgender drei Kategorien vor (vgl. a.a.O., S. 88f):

- 1) Heisse Ideen, welche praktisch sofort umgesetzt werden können.
- 2) Ideen, welche längere Vorbereitung oder grosse Geldmittel benötigen.
- 3) Ideen, welche offensichtlich nicht brauchbar sind.

Die Auswahl kann von der gesamten Gruppe oder besser noch durch einen kleinen Ausschuss einige Tage später vorgenommen werden. Der endgültigen Entscheidungsperson soll nur eine Liste von den allerbesten Ideen übergeben werden (vgl. a.a.O., S. 89).

4.2.2 Brainstorming in sechs Stadien: Rawlinson

Wie Osborn unterscheidet Rawlinson zwei Arten des Denkens. Kreatives Denken setzt Dinge in Beziehung, welche ursprünglich keinen Bezug zueinander haben. Oft wird das kreative Denken von uns selbst behindert. Rawlinson nennt einige solcher Barrieren: das Bedürfnis, wie andere zu denken, die Angst, schlecht auszusehen, oder die zu frühe Beurteilung unserer Ideen. Diese Barrieren müssen vermindert oder beseitigt werden, damit wir kreativ denken können (vgl. Rawlinson, 1981, S.12-23).

Tabelle 2: Zwei Arten des Denkens (nach Rawlinson, 1981, S. 5)

ANALYTISCH	KREATIV
Logisch	Imagination
Führt zu einer (oder wenigen) Antwort(en)	Viele mögliche Antworten
Konvergent (sich annähernd)	Divergent (auseinander gehend)

Rawlinson unterteilt den Ablauf des Brainstormings in sechs aufeinander folgende Stadien. Seine Konzeption weist eine engere Struktur auf, als die ursprünglich für Varianten offene Konzeption Osborns. Die wichtige Bedeutung der vier Prinzipien des Brainstormings (s. Kap. 4.1) bleibt erhalten. Die sechs Stadien des Brainstormings bei Rawlinson sind mit Ausnahme von Stadium 1 und 3 kreativ.

1) Als erster Schritt wird das Problem bestimmt und darüber diskutiert. Alle Teilnehmenden brauchen ein Minimum an Information. Details und lange Diskussionen sollten vermieden werden. Am besten übernimmt der Initiator des Brainstormings oder diejenige Person, welche mit dem Problem am meisten vertraut ist, die Einführung ins Thema. Das erste Stadium sollte ungefähr zehn Minuten Zeit in Anspruch nehmen. (vgl. a.a.O., S. 40f.).

2) In einem zweiten Schritt wird das Problem von verschiedenen Perspektiven und in möglichst vielen Facetten betrachtet. Es werden noch keine möglichen Lösungen gesucht, sondern mögliche Herangehensweisen in Form einer Frage formuliert. Die Äusserungen der Teilnehmenden werden nummeriert und für alle sichtbar aufgeschrieben. (vgl. a.a.O., S. 42f.).

3) In einem dritten Schritt wird eine spezifische Äusserung ausgewählt und in neuen Worten formuliert. Es ist wichtig, dass die Diskussion nicht zu viel Zeit in Anspruch nimmt und nicht zu analytisch wird (vgl. a.a.O., S. 45).

4) Nun findet eine etwa fünfminütige Brainstorming-Aufwärmrunde statt. Die Teilnehmenden suchen Assoziationen zum Gebrauch eines beliebigen Gegenstands. Dieses Stadium dient nur der Auflockerung und Einstimmung, es wird nichts aufgeschrieben (vgl. a.a.O., S: 46f.).

5) Jetzt erst wird mit dem eigentlichen Brainstorming begonnen. Der Leiter oder die Leiterin liest die neu formulierte Äusserung vor und fragt nach Ideen. Dieselbe Person notiert und nummeriert alle Ideen in genügend grosser Schrift. Die beschrifteten Blätter werden für alle sichtbar aufgehängt. Rawlinson kritisiert die Verwendung einer externen Sekretärin oder eines externen Sekretärs, da diese/r nicht Teil der Gruppe ist. Ausserdem spricht er sich im Gegensatz zu Osborn und Clark gegen eine Tonaufnahme der Brainstorming-Sitzung aus, da es ihm sehr wichtig ist, dass die gefundenen Ideen für alle Teilnehmenden sichtbar gemacht werden können, und da eine Tonaufnahme eine angespannte Atmosphäre auslösen kann. Lärm und Lachen sind willkommene Generatoren für Ideen und sollten nicht unterbunden werden. Falls der Ideenfluss einmal ins Stocken gerät, kann die Leiterin oder der Leiter eine Idee repetieren oder in Frageform die Teilnehmenden aufmuntern, mehr Ideen zu generieren. Nützt auch das nichts mehr, kann eine neue Äusserung aus dem früheren Stadium gewählt werden. Vielleicht braucht es dann auch eine neue Aufwärmrunde. Die Leitung soll ebenfalls Ideen liefern, da sie Teil der Gruppe ist (vgl. a.a.O., S. 47-52).

6) Zum Schluss wird die wildeste Idee ausgewählt und weiter bearbeitet. So kommen oft noch sehr gute Ideen zu Stande, da die wildeste Idee nicht verworfen, sondern kreativ genutzt wird (vgl. a.a.O., S. 53f.). Mit diesem Verfahren werden Ideen wirkungsvoller weiterentwickelt als bei Osborn.

Die Evaluation des Brainstormings ist meist sehr schwierig und zeitaufwendig. Am besten es wird einige Tage gewartet, damit neue Ideen noch aufgenommen werden können. Die Evaluation kann mithilfe aller Teilnehmenden oder mithilfe eines kleineren, ins Problem involvierten Team vorgenommen werden (vgl. a.a.O., S. 69-72). Wie bereits bei Osborn und Clark wird bei Rawlinson die Phase der Evaluation dem analytischen Denken zugeordnet und klar von der Brainstorming-Sitzung getrennt.

4.2.3 Vorteile und Problematik der Anwendung: Schlicksupp

Schlicksupp (1989) nennt Vor- und Nachteile der Brainstorming-Technik und äussert sich zur idealen Gruppenzusammensetzung und Gruppenrollen. Die Produktivität des Brainstormings sieht Schlicksupp hauptsächlich in folgenden Punkten:

- Zur Lösung eines Problems wird das Wissen mehrerer Personen genutzt.
- Denkpsychologische Blockaden werden ausgeschaltet.

- Durch die Ausgrenzung restriktiver Äusserungen wird die Lösungsvielfalt erweitert.
- Das Kommunikationsverhalten der Beteiligten wird gestrafft und „demokratisiert“.
- Unnötige Diskussionen werden vermieden.

Zudem zeigen empirische Tests, dass gut geführte Brainstormings die Ergebnisse herkömmlicher Problemlösungssitzungen um ein Mehrfaches übertreffen. (vgl. Schlicksupp, 1989, S. 101). Schlicksupp hält denn auch die Forderung nach Zurückstellung negativer Kritik und die Entwicklung freier Phantasie für die Grundmethode jeglicher Kreativitätstechnik (vgl. a.a.O., S. 102). Die Orientierung an den positiven Aspekten einer Idee und das Anknüpfen daran hat eine konstruktive Wirkung. Die Gruppe gelangt an Lösungen, die denjenigen überlegen sind, welche alleine generiert werden können (vgl. a.a.O., S. 104).

Auch wenn das Brainstorming einige Vorteile bringt, sind doch in der Ausführung folgende Anwendungsmängel zu beachten (vgl. a.a.O., S. 112f.):

- Oft fehlt eine klare Zielformulierung.
- Die Teilnehmenden fixieren sich häufig auf den/die Moderator/in.
- Die Vorbereitung des Moderators/ der Moderatorin ist nicht immer genügend.
- Oft gelingt das unbeschwerte Denken nicht wirklich.
- Expertinnen/ Experten erlangen oft eine nicht gewollte Dominanz.
- Die meisten Ideen bleiben unverbindlich.
- Die Ideen und die Zielformulierung werden häufig schlecht oder gar nicht visualisiert.
- Die Sitzung wird oft zu früh abgebrochen.
- Das Brainstorming-Verfahren ist unscharf, was zu Regelunsicherheit führt.

Die Brainstorming-Gruppe ist gemäss Schlicksupp idealerweise mit Fachleuten und Laien beider Geschlechter besetzt und enthält zwischen fünf und sieben Teilnehmende. Diese Zahl ist deutlich niedriger als bei Osborn und wird damit begründet, dass in grösseren Gruppen oft kommunikative Störungen (wie Durcheinanderreden, mangelnde Gelegenheit zur Wortergreifung etc.) auftreten. Interessanterweise sollte die Gruppe gemäss Schlicksupp auch nicht kleiner sein, da sonst das assoziative Potential zu gering sei (vgl. a.a.O., S. 105f.). Schlicksupp unterscheidet in der Gruppenzusammensetzung zwischen Teilnehmenden, Problemsteller, Moderator und Protokollant.⁸ Der Problemsteller oder der Moderator führen in die Thematik ein. Der Moderator soll keine dominierende Rolle übernehmen, sondern achtet auf die Einhaltung der Regeln und wirkt regulierend auf die Gruppe. Nachlassende

⁸ Die von Schlicksupp verwendete männliche Form wird hier zur Vereinfachung beibehalten, die weibliche Form ist mitzudenken.

Ideenflüsse stimuliert er durch Reizfragen. Ende und Anfang der Sitzung werden durch ihn angezeigt. Der Protokollant braucht für seine Aufgabe Sachkenntnis und Auffassungsvermögen. Allenfalls können Problemsteller, Moderator und Protokollant dieselbe Person sein (vgl. a.a.O., S. 106f.).

4.2.4 Kritik am Gruppen-Brainstorming

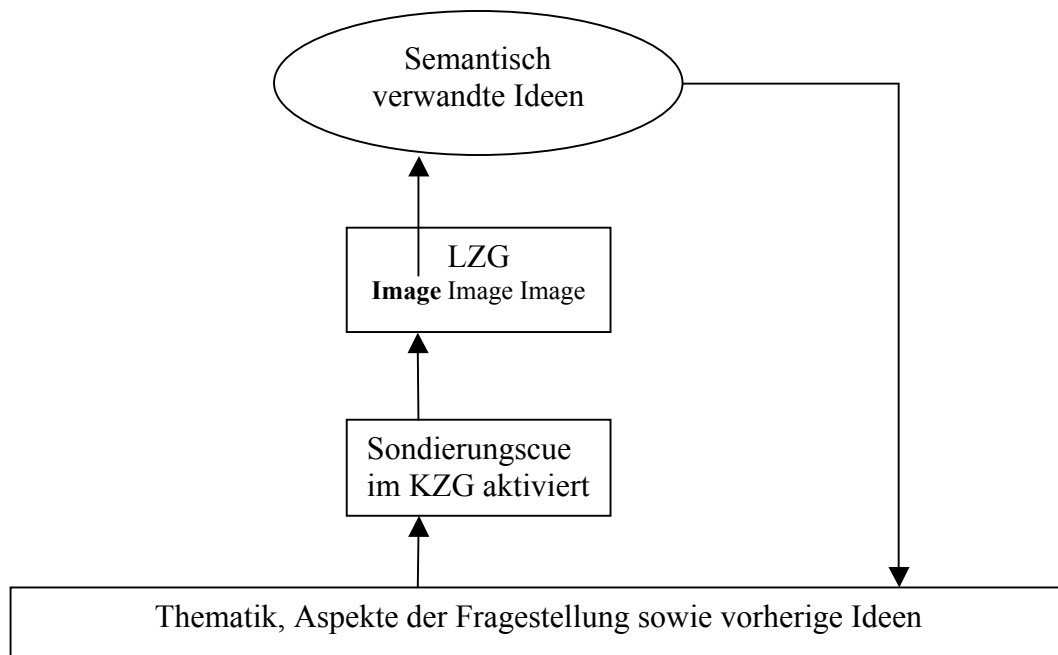
Osborn (1953) ging davon aus, dass im Gruppen-Brainstorming mehr Ideen produziert werden können, als wenn alle einzeln arbeiten. In einer Vielzahl von Untersuchungen wurde diese Annahme widerlegt. Die Personen in der Einzelarbeit erzeugten deutlich mehr und auch bessere Ideen, als die Personen in einer Brainstorminggruppe (vgl. Stroebe/Nijstad, 2004, S. 3). In ihrem Artikel versuchen Stroebe und Nijstad (2004), diesen Produktivitätsverlust im Gruppen-Brainstorming zu erklären. Es gibt verschiedene Ansätze zur Erklärung der eingeschränkten Produktivität im Gruppen-Brainstorming. Osborn (1953) hatte gehofft, dass sich durch den Aufschub von Kritik die kreativen Kräfte in der Gruppe frei entfalten können. Eine Hypothese geht davon aus, dass die Forderung nach Aufschub von Kritik nicht vollständig erfüllt werden kann, was sich mittels Selbstzensur äussert. Die Teilnehmenden haben Angst, etwas Schlechtes zu sagen, und halten deshalb vor allem ihre aussergewöhnlichen Ideen zurück. Diese Hypothese fand in mehreren Untersuchungen keine Bestätigung. Eine weitere Hypothese geht davon aus, dass gewisse Gruppenmitglieder von den Leistungen anderer profitieren und sich zurücklehnen. Zwei Umstände verstärken die Motivation zu diesem so genannten Trittbrettfahren: einerseits eine geringe Identifizierbarkeit des eigenen Beitrages, andererseits den Eindruck, der eigene Beitrag werde in der Gruppe nicht benötigt. Mit zunehmender Gruppengrösse nimmt die Identifizierbarkeit ab und die wahrgenommene Ersetzbarkeit zu (vgl. ebd.). Mit dieser Hypothese lassen sich Leistungsverluste in Gruppen mit zunehmender Grösse erklären. Bei Untersuchungen liess sich die Trittbrettfahrerhypothese jedoch nur eingeschränkt bestätigen.

Die Hauptursache des Leistungsverlustes liegt woanders: Stroebe/Nijstad (2004) prüfen in ihrem Artikel eine Vermutung von Lamm und Trommsdorf (1973, zitiert in Stroebe/Nijstad, 2004, S. 4). Während einer Brainstorming-Sitzung kann jeweils nur eine Person das Wort ergreifen, was bei den anderen Teilnehmenden zu einer Produktionsblockierung führen kann. In einer Untersuchung liessen Stroebe und Nijstad echte Brainstorminggruppen sowie Einzelpersonen, welche durch das teilweise Auftauchen von Rotlicht am Sprechen gehindert

wurden, Ideen generieren. Beide Versuchsgruppen schnitten deutlich schlechter ab, als diejenige Gruppe, welche einzeln und ohne Blockierung Ideen produzieren konnte. Der Unterschied zwischen der Produktivität der Brainstorming-Gruppe und der Rotlicht-Gruppe war sehr gering. Dies stützt die Hypothese, dass der Leistungsverlust hauptsächlich durch Produktionsblockierung verursacht wurde. Weitere Belege für die Blockierungshypothese zeigen sich bei Brainstorming-Varianten, welche die Ideen schriftlich austauschen, wie das Brainwriting oder das elektronische Brainstorming (vgl. Kap. 4.4). Mit diesen Verfahren kommt es zu keiner Produktionsblockierung und der Produktivitätsgewinn konnte in mehreren Untersuchungen aufgezeigt werden (vgl. a.a.O., S. 4; S. 7).

Stroebe und Nijstad (2004) liefern eine theoretische Erklärung der Leistungsverluste: „Die Erzeugung von Ideen ist ein kognitiver Prozess, der sich im Gehirn der einzelnen Gruppenmitglieder abspielt“ (S. 5). Die Kommunikation in der Gruppe beeinflusst die Ideengenerierung der einzelnen Person. Die Autoren gehen von zwei Gedächtnissystemen aus, „einem begrenzten Kurzzeit- oder Arbeitsgedächtnis, in dem bewusste mentale Operationen ausgeführt werden und einem eher unbegrenzten Langzeitgedächtnis, in dem unserer gesamtes Wissen abgespeichert ist“ (ebd.). Diese Konzeption des Gedächtnis' weist Parallelen mit dem PSI-Modell von Kuhl auf. In beiden Konzepten gibt es ein bewusstes Ausführungssystem und ein schwerer darauf zugreifbares, assoziatives Gedächtnissystem (s. Kap. 3.3.2). Das Langzeitgedächtnis besteht aus über ein Netzwerk verknüpften Elementen („Images“). Die Verbindungen zwischen diesen Images sind weniger eng als die Verbindungen der Elemente innerhalb eines Images. Die Information, welche aus dem Langzeitgedächtnis abrufbar ist, bleibt jeweils auf ein Image beschränkt. „Brainstorming [ist] ein wiederholtes Suchen nach den Ideen im assoziativen Gedächtnis. ... Die Entwicklung von Ideen ist deshalb ein Zwei-Phasen-Prozess, in dem eine Phase der Wissensaktivierung von einer Phase der Ideengenerierung gefolgt wird“ (ebd.). Stroebe und Nijstad (2004) gehen davon aus, dass im Kurzzeitgedächtnis ein „Sondierungscue“ aktiviert wird, der für die Suche im Langzeitgedächtnis gebraucht wird. Diese Sondierungscues enthalten Aspekte der Fragestellung sowie vorherige Ideen. Ist ein Image aktiviert, kann es durch die Bildung neuer Assoziationen zur Ideenproduktion genutzt werden. Die Ideen, welche aus einem Image hervorgehen, sind semantisch miteinander verwandt und können derselben Kategorie zugeordnet werden. Führt ein Gedankengang zu keinen neuen Ideen mehr, wird ein neuer Sondierungscue zusammengestellt, was einen erneuten kognitiven Aufwand erfordert (vgl. ebd.).

Abbildung 5: Der kognitive Prozess der Ideenfindung⁹



Beim Gruppen-Brainstorming ist der individuelle Prozess der Ideengenerierung zusätzlich den Ideen der Gruppe ausgesetzt und es entstehen Wartezeiten. Gemäss der oben erläuterten Theorie können diese fremden Ideen störend wirken, wobei unter bestimmten Bedingungen auch Stimulierungseffekte wirken können (vgl. a.a.O., S. 5f.). Stroebe und Nijstad (2004) unterscheiden zwei Arten von kognitiven Störungen durch Wartezeiten. Eine Produktionsblockierung kann die Aktivierung von Images stören oder die Weiterführung von Gedankengängen innerhalb einer Kategorie (vgl. a.a.O., S. 6). Untersuchungen zeigen, dass Unterbrechungen ablenken und die Aktivierung neuer Gedankengänge erschweren. Im Gruppen-Brainstorming sind die Gedankengänge kürzer als beim individuellen Brainstorming und es finden auch mehr Kategorienwechsel statt (vgl. a.a.O., S. 7). Ein Problem kann demnach mit Gruppen-Brainstorming zwar breiter, aber weniger vertieft bearbeitet werden.

Ideenaustausch kann auch stimulierend wirken, was sich in Untersuchungen zu Brainwriting und elektronischem Brainstorming zeigt. Durch fremde Ideen kann die Zeit, um einen Sondierungscue zusammenzustellen, verkürzt werden. Zudem können fremde Ideen Wissen aktivieren (vgl. ebd.). Eine heterogene Stimulierung erweitert die Breite der Ideengenerierung und die Anzahl verschiedener Kategorien steigt. Eine homogene Stimulierung hingegen erweitert die Verarbeitungstiefe und die Anzahl der Ideen pro Kategorie steigt (vgl. a.a.O., S.

⁹ KZG: Kurzzeitgedächtnis; LZG: Langzeitgedächtnis.

8). Die Autoren geben am Ende ihres Aufsatzes praktische Tipps. Sie schlagen vor, dass die Ideen vor der Sitzung von jedem Gruppenmitglied notiert und in der Sitzung ausgetauscht werden sollten. Gruppen-Brainstorming in herkömmlicher Form sollte idealerweise zu zweit stattfinden, um Blockierungseffekte minimal zu halten (vgl. a.a.O., S. 9).

Dugosh, Paulus, Roland und Yang (2000) gehen in einer Reihe von Studien der Frage nach, wie die kognitive Stimulation im Gruppen-Brainstorming funktioniert. Auch sie sprechen die Möglichkeit der Wissensaktivierung an (vgl. S. 723). In ihrer Untersuchung stellten die Autoren fest, dass Teilnehmende, welche explizit aufgefordert worden waren, auf die fremden Ideen eines Tonbandes zu achten, mehr Ideen produziert hatten als solche, welche keine spezielle Aufforderung erhalten hatten (vgl. a.a.O., S. 727). Zudem zeigten sich Störungen, in Form von Husten oder nebensächliches Gerede/Erklären, für die Ideengenerierung als kritisch (vgl. a.a.O., S. 731). Die Autoren schlagen vor, dass beim Gruppen-Brainstorming immer wieder Phasen der Inkubation eingebaut werden, in welcher die Teilnehmenden die genannten Ideen reflektieren und alleine neue generieren können. Irrelevante Gespräche und Lärm sollte möglichst vermieden werden (vgl. a.a.O., S. 734). Die erstere Idee hat bereits Osborn als mögliches Verfahren vorgeschlagen, während letztere Schlussfolgerung Osborns Auffassung widerspricht, in einer Brainstormingsitzung müsse es lärmig und lustig sein, um eine kreative Stimmung zu fördern (s. Kap. 4.1.).

4.2.5 Varianten des Brainstormings

Im obigen Kapitel wurden Varianten des Brainstormings erwähnt, welche das Problem der Produktionsblockierung umgehen. Diese werden nun kurz vorgestellt, um anschliessend ebenfalls mit der Technik des Ideenkorbs verglichen zu werden.

Brainwriting findet unter ähnlichen Bedingungen wie das Brainstorming statt. Die Ideen werden anders als im Brainstorming nur schriftlich festgehalten. Dazu dienen kleine Karten, welche an alle Teilnehmenden verteilt werden. Ist eine Idee schriftlich fixiert, wird sie an der Wand oder Tafel befestigt, damit sie für alle sichtbar ist (vgl. Braem, 1986, S. 190). Eine etwas andere Vorgehensweise findet sich beim *Brainwriting-Pool*. Hier liegen bereits zu Beginn der Sitzung mehrere Ideen auf Kärtchen in der Mitte des Tisches. Die Teilnehmenden wählen sich eine Karte aus und spinnen die Idee weiter. Wenn sie keine Ideen mehr haben, wird die Karte wieder in die Mitte gelegt und eine neue genommen. So werden die Anfangs-

ideen von verschiedenen Leuten weiter gedacht, was die Perspektive auf den Gegenstand vergrößert und eine Art „schriftliche Ideenkette entstehen lässt“ (a.a.O., S. 191).

Das *Elektronische Brainstorming* ist seit den 1980er Jahren eine beliebte Variante des Gruppen-Brainstormings. Die Teilnehmenden sitzen vor einem Bildschirm, auf welchem das Brainstorming-Thema angezeigt wird. Zudem sind auf dem Bildschirm zwei horizontal unterteilte Textfenster zu sehen. Die Teilnehmenden geben ihre Ideen in das untere Fenster ein. Jede Idee wird nach deren Eingabe zum Server übertragen und gespeichert. Nun wird zufällig eine Idee eines anderen Teilnehmenden im oberen Textfenster angezeigt. Die zweite Idee soll sich nun auf die oben angezeigte Idee beziehen, so dass ähnlich wie im Brainwriting-Pool ganze Ideenketten entstehen. Neuere Programme ermöglichen es, fremde Ideen nur auf Wunsch der Teilnehmenden anzuzeigen. Die Ideen können anonym oder identifizierbar sein. Das Elektronische Brainstorming hat den Vorteil, dass die Produktionsblockierung aufgehoben ist. Niemand muss mit seiner Eingabe warten, bis eine Person zu Ende geredet hat. Zudem lässt sich die Ideensammlung der Gruppe jederzeit abrufen, da die Ideen bereits im Computer gespeichert sind. Schliesslich kann es von Vorteil sein, dass die Ideen der Teilnehmenden anonym erscheinen, was die Bewertungsbefürchtung reduziert. Es kann jedoch auch vorteilhaft sein, die Herkunft der Ideen zu veröffentlichen, damit der Trittbrettfahreneffekt niedrig gehalten wird (vgl. <http://www-pr.informatik.unituebingen.de/brainstorm/tutorial/ebrainstorming.html>, 4.10.2001).

5. Vergleichsresultat

Im folgenden Schlusskapitel werden zuerst die Antworten auf die eingangs gestellten Fragen in tabellarischer Form dargestellt. In einem zweiten Teil werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Brainstorming und Ideenkorb ausführlicher diskutiert. Abschliessend werden einige problematische Aspekte der Brainstorming-Technik auf das ZRM übertragen und Anregungen für den Umgang mit dem Ideenkorb aufgeführt.

5.1 Vergleichs-Ergebnisse anhand des Kriterienkatalogs

Zu Beginn der Seminararbeit wurde ein Kriterienkatalog für den Vergleich der beiden Techniken entwickelt, welcher die folgenden Fragen beinhaltet:

- 1) Wie werden die Ideen generiert?
- 2) Wie wird/werden aus den vielen Ideen die beste/n ausgewählt?
- 3) Wie ist die Gruppe im Prozess der Ideenfindung und im Prozess der Ideenauswahl strukturiert, wer übernimmt welche Rolle?

Die Ergebnisse des Vergleichs von Ideenkorb und Brainstorming werden nun anhand des Kriterienkatalogs in einer Tabelle dargestellt. Beim Brainstorming erfolgt eine Beschränkung auf Osborns (1963) Grundvariante.

Tabelle 3: Vergleich von Ideenkorb und Brainstorming anhand des Kriterienkatalogs

	Ideenkorb	Brainstorming
Generierung der Ideen	mittels ressourcenorientierter Assoziationen	mittels Assoziationen und Aufschub von Kritik
Auswahl der Ideen	mittels positiver somatischer Marker – schneller Prozess	mittels analytischen Denkens – langwieriger Prozess
Gruppe:	Dreiergruppe	ca. 12 Personen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bei der Ideenfindung 	Die beiden Hilfspersonen generieren Ideen für das Thema der Hauptperson. Eine der beiden Hilfspersonen übernimmt die Zeitwächterfunktion, die andere die Protokollführung.	Die Gesamtgruppe generiert Ideen für ein Problem. Eine zuvor bestimmte Person übernimmt das Protokollschreiben. Eine weitere Person fungiert als Moderator/ Moderatorin.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ bei der Ideenauswahl 	Die Hauptperson entscheidet allein.	Die Gesamtgruppe oder eine kleinere Ausschussgruppe entscheidet.

5.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Sowohl das Brainstorming als auch der Ideenkorb arbeiten mit Hilfe von Assoziationen. Ziel beider Methoden ist die kreative Ideenfindung im Prozess einer Problemlösung. Die Ideen werden in beiden Verfahren in der Gruppe generiert, und durch gegenseitige Anregungen weiterentwickelt. Durch die Arbeit in der Gruppe wird das Verständnis füreinander gefestigt, und die Denkarbeit durch den sozialen Kontakt vergnügter. Während im Brainstorming viel Wert auf die Vermeidung von Urteilen gelegt wird, haben die Gruppenmitglieder bei der Ideenkorb-Technik darauf zu achten, dass ihre Ideen ressourcenorientiert sind. Die Ideenkorb-Gruppe sollte zwar ebenfalls darauf achten, die Ideen unkommentiert aufzunehmen und schriftlich festzuhalten, die Hauptperson darf jedoch sagen, wann ein Vorschlag in eine völlig falsche Richtung geht. Die gute Vorbereitung und die Präsenz des Moderators / der Moderatorin ist für das Brainstorming genauso wichtig, wie für die Leitung des ZRM-Trainings, welche die Technik des Ideenkorbs sehr ausführlich einführen und beobachtend begleiten müssen.

Hauptunterschied der beiden Techniken ist die Rolle der Gruppenmitglieder und die dadurch andere Auswahl der besten Idee. Im Brainstorming und seinen Varianten liegt die Gruppengrösse weit über derjenigen im Ideenkorb. Die Brainstorminggruppe hat meist ein Problem zu bearbeiten, das im beruflichen Kontext liegt. Die einzelnen Teilnehmerinnen und Teilnehmer können zwar persönlich vom Problem betroffen sein, dies muss jedoch nicht der Fall sein. Allenfalls ist die Person in der Rolle des Moderators / der Moderatorin gleichzeitig der Problemsteller / die Problemstellerin oder es ist eine zusätzliche Person, die zu Beginn der Sitzung in die Problematik einführt. Im Ideenkorbverfahren, sind alle Teilnehmenden einer Dreiergruppe abwechselnd von der zu bearbeitenden Thematik persönlich betroffen. Die jeweilige Hauptperson erhält während einer kurzen, vorher definierten Zeit Ideen zu ihrer persönlichen Problemstellung. Durch diese Ausgangslage ist es von vornherein klar, wer am Ende die Auswahl der besten Idee trifft - die Hauptperson allein. Beim Brainstorming hingegen wird die Entscheidung durch die Gesamtgruppe oder einen Ausschuss vorgenommen. Anders als beim Brainstorming ist die Evaluation der Ideen beim Ideenkorb keine aufwendige Angelegenheit, da die Hauptperson mithilfe somatischer Marker leicht die beste Idee finden kann. Dies ist ein grosser Vorteil des Ideenkorbs gegenüber dem Brainstorming. Ausserdem ist die Ideenkorb-Technik mit ihren wenigen Varianten viel enger

strukturiert als das Brainstorming, welches sehr unterschiedliche Ausführungsformen aufzeigt. Dies verhindert allfällige Verwirrungen, die beim Brainstorming auftreten können.

Als grosser Knackpunkt beim Brainstorming hat sich die zu wenig zielgerichtete Thematik herausgestellt. Clark plädiert demnach auch für die Verwendung von engen, klar definierten Fragen. Nur so weiss die Gruppe, wonach sie suchen muss. Beim Ideenkorb wird das Ziel der Ideensammlung durch die Leitung vorgegeben und durch die Hauptperson konkretisiert. Dadurch ist eine enge Zielvorgabe garantiert. Die Gefahr des Trittbrettfahrens ist durch die kleine Gruppengrösse im Ideenkorb sehr gering. Inwiefern in einer Dreiergruppe Produktionsblockierung stärker als Stimulation wirkt, kann in dieser Arbeit leider nicht ausschliessend geklärt werden. Gewiss ist die Blockierung nicht allzu hoch, schlagen selbst Stroebe und Nijstad vor, dass falls die Technik des Gruppen-Brainstormings unbedingt angewendet werden will, eine sehr kleine Gruppe zu wählen ist. Für das im Ideenkorb verwendete Gruppen-Brainstorming spricht auch die Tatsache, dass das Hauptziel nicht die Generierung möglichst vieler Ideen ist, sondern dass durch Fremdgehirne allfällige nicht bewusste Kategorien für die Hauptperson ans Licht gebracht werden oder neue Facetten des eigenen Themas entdeckt werden.

Wie Osborn und andere Autoren plädieren, wird im ZRM die Ideenkorb-Technik nicht isoliert verwendet, sondern eingebaut in vorheriger und nachheriger Einzelarbeit. So haben alle die Möglichkeit, vorzeitig ihre Gedanken zum eigenen Thema zu sortieren und nach dem Ideenkorb die Ergebnisse für sich zu reflektieren.

5.3 Anregung zur Anwendungs-Optimierung des Ideenkorbs

Der Ideenkorb hat sich sowohl als sehr effektive Technik für das Weiterkommen im eigenen Thema, als auch für die Entstehung einer vertrauensvollen Stimmung innerhalb der Gruppe herausgestellt. Zum Schluss der vorliegenden Arbeit werden einige Anregungen zur möglichen Optimierung der Ideenkorb-Anwendung geäussert.

Was beim Ideenkorb allenfalls zu kurz kommt, ist die Visualisierung der Ideen. Diese werden zwar auf ein A4-Blatt notiert, sind jedoch oft nicht genügend gross und teilweise für die Teilnehmenden nur auf dem Kopf zu lesen. Vielleicht könnten der Ansatz von Rawlinson und

dessen Umsetzung im Brainwriting ins Ideenkorb-Verfahren übertragen werden, indem die Ideen auf einem grösseren Bogen an der Wand festgehalten werden.

Das Verfahren des Riesen-Ideenkorbs in der gesamten Gruppe sollte aufgrund der Produktionsblockierung, der verstärkten Gefahr des Trittbrettfahrens sowie der fehlenden Visualisierung nur als Anschauungsbeispiel oder Ergänzung zum Dreier-Ideenkorb verwendet werden. Das Verfahren der Ideenbörse hingegen könnte vermehrt eingesetzt werden, da bei dieser Variante des Ideenkorbs die Ideen für alle sichtbar gemacht werden, und möglichst viele Teilnehmenden an der Ideengenerierung beteiligt sind, was die Stimulation fördert. Um der Produktionsblockierung entgegenzuwirken, wäre auch eine Ideenbörse denkbar, bei welcher die Teilnehmenden ihre Ideen im Raum aufhängen, anstatt sie der Trainingsleitung mitzuteilen. Die Teilnehmenden würden danach im Raum umhergehen und sich für ihr eigenes Thema diejenigen Ideen aussuchen, welche bei ihnen einen positiven somatischen Marker auslösen.

Literatur:

- Braem, H. (1986). *Brainfloating. Neue Methoden der Problemlösung und Ideenfindung*. München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig.
- Clark, C. H. (1979). *Brainstorming. Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung*. (3. Aufl.). München: Verlag moderne Industrie.
- Damasio, A. R. (1998). *Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn*. (3. Aufl.) München: dtv.
- Gamber, P. (1996). *Ideen finden, Probleme lösen. Methoden, Tips und Übungen für einzelne und Gruppen*. Weinheim: Beltz.
- Gollwitzer, P. M. (1987). Suchen, Finden und Festigen der eigenen Identität: Unstillbare Zielintentionen. In H. Heckhausen, P. M Gollwitzer & F. E Weinert (Hg.), *Jenseits des Rubikon. Der Wille in den Humanwissenschaften (176-189)*. Berlin: Springer.
- Heim, S. (im Druck). *Die Körperarbeit im ZRM-Training*. Seminararbeit, Lehrstuhl für Pädagogische Psychologie, Universität Zürich. Pdf-Datei auf www.zrm.ch.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit. Interaktion psychischer Systeme*. Hogrefe: Göttingen.
- Legget Dugosh, K., Paulus, P. B., Roland, E. J. & Yang, H.-C. (2000). Cognitive Stimulation in Brainstorming. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 722-735.
- Martens, J. U., Kuhl, J. (2004). *Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Osborn, A. F. (1963). *Applied imagination. Principles an procedures of creative problem-solving*. (3. Aufl.). New York: Charles Scribner's sons.
- Rawlinson, J. G. (1981). *Creative Thinking and Brainstorming*. Westmead: Gower.
- Schlicksupp, H. (1989). *Innovation, Kreativität und Ideenfindung*. (3. Aufl.). Würzburg: Vogel.
- Storch, M., Krause, F. (2003). *Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. (2. Aufl.). Bern: Huber.
- Storch, M., Riedener, A. (2005). *Ich packs! Selbstmanagement für Jugendliche. Ein Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell*. Bern: Huber.

Stroebe, W., Nijstad, B. A. (2004). Warum Brainstorming in Gruppen Kreativität vermindert. Eine kognitive Theorie der Leistungsverluste beim Brainstorming. *Psychologische Rundschau*, 55 (1), 2-10.

Elektronische Quelle:

Krätschmer, T. (2001). *Ordnerübersicht: Elektronisches Brainstorming (EBS)*. <http://www-pr.informatik.uni-tuebingen.de/brainstorm/tutorial/ebrainstorming.html> [zitiert: 4.10.2001].