

# Brainstorming

Über Ideenproduktion, Kriegswirtschaft und

›Democratic Social Engineering‹

---

*Claudia Mareis*

Als im Herbst 1961 der umstrittene *Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged* mit über hunderttausend neuen und aktualisierten Einträgen zur englischen Sprache erschien, war dort auch ein Eintrag zum Begriff ›brainstorm‹ zu finden. Die Definition lautete: ›to practice a conference technique by which a group attempts to find a solution for a specific problem by amassing all the ideas spontaneously contributed by its members‹.<sup>1</sup> Das besagte Wörterbuch war nicht zuletzt deswegen so umstritten, da es sich im Vergleich zu seinem Vorgängerband, der *Second Edition* von 1934, von einem präskriptiven Instrument zum korrekten Gebrauch der englischen Sprache zu einer deskriptiven Bestandsaufnahme des tatsächlichen Sprachgebrauchs gewandelt hatte.<sup>2</sup> Der überstandene Weltkrieg, zahlreiche wissenschaftliche und technologische Neuerungen sowie veränderte Vorstellungen von Gesellschaft, Arbeit, Wissen und Kultur hinterließen ihre semantischen Spuren unter anderem auch in der Form von lexikalischen Einträgen. Der *Webster's Dictionary* spiegelte, anders gesagt, im Medium der Sprache gesellschaftlichen Wandel und Brüche wider. Zugleich wurden damit aber auch kulturelle Konzepte, Praktiken und Diskurse verstetigt, die bis anhin wortwörtlich »nicht der Rede wert« waren.

Auch der an sich genommen trivial wirkende Eintrag zu ›brainstorm‹ ist in diesem Zusammenhang zu sehen. Er bezeugt nicht nur eine Kreativitätsmethode, die um 1950 in den USA in Mode kam und sich von dort aus rasch verbreitete, sondern er verweist vielmehr auf ein radikal transformiertes, zunehmend

---

1 | *Webster's Third New International Dictionary of the English Language, Unabridged* (1961), Köln 1993, 266.

2 | Herbert C. Morton: *The Story of Webster's Third: Philip Gove's Controversial Dictionary and its Critics*, New York 1994, 4.

ökonomisiertes Konzept des kreativen Prozesses.<sup>3</sup> Dieses entfernte sich, vereinfacht gesagt, im Verlauf des 19. und 20. Jahrhunderts zunehmend weg von der Idee eines individuellen pathologisch-wahnhaften Zustands und entwickelte sich hin zum Modell der unternehmerisch-effizienten Kreativarbeit im Team. Stand der Ausdruck ›brainstorm‹ Mitte des 19. Jahrhunderts vor dem Hintergrund telepathischer Übertragungstheorien noch für einen vorübergehenden wahnhaften Geisteszustand, so hatte er um 1900 bereits eine deutlich produktivere Konnotation als »a sudden bright idea« angenommen.<sup>4</sup> Ab den 1950er Jahren verbreitete sich der Ausdruck dann mittels der vom New Yorker Werbefachmann Alex F. Osborn lancierten Ideenfindungsmethode *Brainstorming* weit über den anglophonen Sprachraum hinaus. Zwar soll Osborn diese Methode bereits anfangs der 1940er Jahre im Rahmen der führenden US-amerikanischen Werbeagentur BBDO entwickelt und erprobt haben (zu deren Inhabern er selbst gehörte).<sup>5</sup> Doch erst nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs, in den 1950er und 1960er Jahren, gewann sie dank Osborns Bestseller-Publikation *Applied Imagination*, die in zahlreiche Sprachen übersetzt wurde, auch bei einem breiten Publikum in den USA und darüber an Bekanntheit.

Der regelkonforme Ablauf einer Brainstorming-Sitzung, wie er bereits bei BBDO praktiziert wurde und fast wortgleich noch heute im Umlauf ist, lässt sich wie folgt wiedergeben: Während einer festgelegten Zeit (zwischen 30 bis 60 Minuten) soll eine Kleingruppe von sechs bis zwölf Personen unter Anleitung eines geschulten Moderators möglichst viele, möglichst ›wilde‹, also unkonventionelle Ideen für ein vorgegebenes Problem ersinnen. Die wichtigste Regel dabei lautet, dass in der Phase der Ideengenerierung keine Kritik geäußert werden darf. Erwünscht ist zudem, die Ideen anderer Gruppenmitglieder aufzugreifen und weiterzudenken.<sup>6</sup> Die während eines Brainstormings gene-

**3** | Siehe zu diesem Aspekt Claudia Mareis: »Your Creative Power: Zur Ökonomie von Kreativitätsdiskursen in der Nachkriegszeit«, in: Anna Echterhölter, Dietmar Kammerer und Rebekka Ladewig (Hg.): *Ilinx. Berliner Beiträge zur Kulturwissenschaft* 3 (2012), 77-84.

**4** | »It wasn't until the 1920s that brainstorm was used to mean ›a sudden bright idea,‹ and then only in American English. It seems to have begun as a variant on brain wave which was first used in the mid-1800s to mean ›a hypothetical vibration assumed to explain telepathy.‹ By 1900, it came to mean ›a flash of inspiration.‹« Online abrufbar: <https://www.merriam-webster.com/words-at-play/definition-of-brainstorming> (Zugriff 26.09.2017).

**5** | O.V.: »Biography: Alex F. Osborn«, in: *The Journal of Creative Behavior* 38/1 (2004), 70-72, 70f.

**6** | Zum idealtypischen Ablauf einer Brainstorming-Sitzung siehe: Alex F. Osborn: *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Thinking. Revised Edition*, New York 1957 [1953], 80-97.

rierten Ideen gehören in diesem Sinne keinem individuellen Urheber, sondern sind Bestandteil eines zumindest vordergründig demokratisch erscheinenden Teamprozesses, bei dem sich alle Beteiligten ungeachtet ihrer fachlichen Expertise oder professionellen Hierarchiestufe vorbehaltlos austauschen sollen. Inwiefern sich diese geläufige Sichtweise auf die Methode auch mit Blick auf ihre Genealogie halten lässt, wird Gegenstand der nachfolgenden Ausführungen sein.

Mittlerweile zählt Brainstorming zu den verbreitetsten Kreativitätsmethoden überhaupt. Die Methode hat heute nicht nur Eingang in unternehmerische, sondern auch in akademische, politische oder pädagogische Arbeitszusammenhänge gefunden. Vielmehr noch: Das Bild von Menschen, die in der Gruppe an einem Tisch (oder gerne auch am Boden) sitzend gemeinsam nach der *einen* zündenden Idee suchen, ist zu einem visuellen Stereotyp für Kreativität, Innovation und Design Thinking schlechthin avanciert. In einem starken Kontrast zur Popularität der Methode steht jedoch der Umstand, dass – von einigen anekdotischen Überlieferungen abgesehen – nur wenig über deren Entstehungsgeschichte im 20. Jahrhundert bekannt ist. Auf welchen Auffassungen von Kreativität und kreativer Arbeit beruht die Methode? Durch welche Praktiken, Anwendungskontexte und Diskurse wurde sie namentlich in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts geprägt? Wie kann sie schließlich mit Blick auf das im vorliegenden Band diskutierte Konzept eines Verhaltensdesigns kulturhistorisch verortet werden? Der ideologische und von Beginn an umstrittene Kern der Brainstorming-Methode bildet die Annahme, dass eine Gruppe nicht nur zahlenmäßig *mehr*, sondern auch qualitativ *bessere* Ideen hervorbringen kann, als eine Einzelperson.<sup>7</sup> Die Begründung dieser Annahme liegt einerseits in einem kollektivistischen, übersummativen Verständnis von Kreativität und kreativer Arbeit, andererseits spielen dabei banale statistische Überlegungen eine Rolle: Je mehr Ideen generiert werden, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, darunter die *eine* passende Idee zu finden: Quantität führt demnach zu Qualität.

Konstitutiv für die Brainstorming-Methode ist im weiteren eine Annahme, die sie mit den meisten Kreativitätsmethoden und -techniken eint: Die Annahme, dass kreative Prozesse kulturtechnisch erlern- und trainierbar sind

---

7 | Eine erste Studie, in der die Überlegenheit von gruppenbasierten Ideenfindungsprozesse in Frage gestellt wurde, wurde 1958 von Yale-Psychologen veröffentlicht: Donald W. Taylor, Paul C. Berry und Clifford H. Block: »Does Group Participation When Using Brainstorming Facilitate or Inhibit Creative Thinking?«, in: *Administrative Science Quarterly* 3/1 (1958), 23-47. Siehe dazu auch Bernard Benson: »Is Brainstorming Overrated?«, in: *Management Review* 46/11 (1957), 62-64.

und der kreative Output dadurch optimiert werden kann.<sup>8</sup> Diese Sicht auf Kreativität entspricht der Art und Weise, wie viele US-amerikanische Kreativitätspsychologen in den 1950er und -60er Jahren das Phänomen Kreativität sahen. Kreativität stellte sich für sie nicht länger als eine exklusive, angeborene Eigenschaft dar, die nur vereinzelte Genies besitzen, sondern als eine bei jeder Person bis zu einem gewissen Grad vorhandene Fähigkeit, die trainiert und erschlossen werden kann. Joy P. Guilford, einer der führenden Kreativitätspsychologen der Zeit, äußerte sich zu diesem Punkt etwa wie folgt: »Like most behavior, creativity probably represents to some extent many learned skills. There may be limitations set on these skills by heredity, but I am convinced that through learning one can extend them.«<sup>9</sup> Alex Osborn verglich das menschliche Imaginationsvermögen auf anschauliche Weise mit einem Muskel, den es zu trainieren gilt: »There is no genius in me, but I have learned by experience that imagination, like muscle, can be built up by exercise.«<sup>10</sup>

Schließlich und wesentlich liegt der Brainstorming-Methode die Überzeugung zugrunde, dass Einfälle und Ideen nicht nur einen epistemische, sondern auch einen realen ökonomischen Wert besitzen; dass sie eine spezifische Form von verkörpertem Wissen und kognitivem Kapital darstellen, das ökonomisch nutzbar gemacht werden kann. Bezeichnenderweise verglich Osborn das menschliche Gehirn mit einer »Goldmine zwischen den Ohren«<sup>11</sup> und stellte die Frage in den Raum: »If ideas are that valuable, [...] why don't I try to turn out more of them?«<sup>12</sup> (Abb. 1) All die bis hierhin skizzierten Charakteristiken der Brainstorming-Methode sollen nun im Folgenden mit Blick auf historische Zusammenhänge und Einflüsse spezifiziert und diskutiert werden.

**8** | Siehe ausführlich zu diesem Aspekt Claudia Mareis: »Kreativitätstechniken«, in: Barbara Wittmann (Hg.): *Werkzeuge des Entwerfens*, Zürich/Berlin 2017, 89-102.

**9** | Joy P. Guilford zit.n. O.V.: »Practical Techniques in Creative Thinking«, in: *Management Review* 45/3 (1956), 207-209, 207.

**10** | Alex F. Osborn: *How to Think Up*, New York/London 1942, 2.

**11** | Alex F. Osborn: *The Gold Mine Between Your Ears*, New York 1955.

**12** | Alex F. Osborn: *Your Creative Power*, New York 1961 [1948], 12.

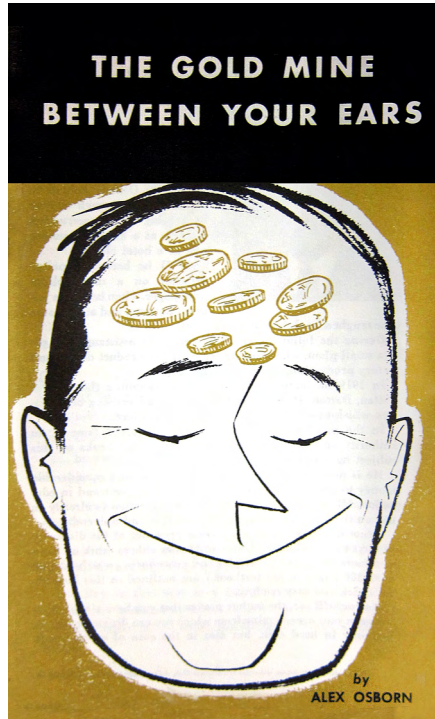


Abbildung 1: Alex F. Osborn:  
The Goldmine Between Your Ears, 1955.  
(State University of New York at Buffalo,  
University Archives, Alexander F. Osborn  
Papers, Series IV, Box 13.)

## IM ZEITALTER DER IDEEN

In den 1950er und 1960er Jahren galt Brainstorming in den USA als *die* Methode, um mit überholten Denk- und Problemlösungsmustern zu brechen und nützliche Ideen quasi »am Fließband« zu generieren. Vor dem Hintergrund des Kalten Krieges, namentlich nach dem Sputnik-Schock von 1957, bezweifelten viele Zeitgenossen das Innovationsvermögen US-amerikanischer Offiziere, Ingenieure und Wissenschaftler. So konstatierte etwa Alex Osborn: »It has been rightly said that ideas made America. But, now ideas may unmake America. Not our ideas, but the ideas of our enemies [...]. The question is whether it will be too late before education becomes as creative as it should be in order

to keep America strong.«<sup>13</sup> Im Rahmen der Erneuerung des Bildungssystems, das in den USA als Konsequenz von Sputnik in Angriff genommen wurde, gewannen nicht nur die Naturwissenschaften an größerer Bedeutung, sondern ebenso nahm die Förderung von Kreativität einen wichtigen Stellenwert ein.<sup>14</sup>

Die Brainstorming-Methode stellte nur eine, wenngleich die bekannteste, unter den zahlreichen Kreativitätsmethoden und -programmen dar, die in den 1950er und 1960er Jahren unter dem Stichwort *Applied Creativity Movement* florierten. Gefördert werden sollte nicht einfach Kreativität per se, sondern eine utilitaristische Form von Kreativität, die innovativ und zugleich nützlich sein sollte. Kreativität wurde nicht bloß als ein abstrakter mentaler Prozess gesehen, sondern als eine produktive soziale Eigenschaft, die sich erstens anhand spezifischer ›westlicher‹ Persönlichkeitsmerkmale offenbarte (wie Offenheit, Flexibilität, demokratische Gesinnung) und aus der zweitens konkrete Produkte resultieren sollten, egal ob es sich dabei um »poems, patents, buildings, or bombs« handelte.<sup>15</sup>

Nachdem sich anfangs der 1950er Jahre namhafte Intelligenzpsychologen wie Joy P. Guilford nachdrücklich für eine systematische Erforschung und Förderung des Phänomens ›Kreativität‹ eingesetzt hatten, gewann die Thematik zunehmend an nationaler Bedeutung. Interessensverbände wie die Atomenergie-Kommission (AEC) oder die Nationale Wissenschaftsförderung (NSF) unterstützten die Erforschung von Kreativität in den 1950er und 1960er Jahren mit großzügigen finanziellen Mitteln,<sup>16</sup> um so dem vielfach beklagten Mangel an kreativem Führungspersonal in Wirtschaft, Wissenschaft und Militär entgegenzuwirken. Namhafte Großunternehmen wie Du Pont, Eastman Kodak, General Electric, General Motors und IBM oder Institutionen wie die Harvard Business School, das Massachusetts Institute of Technology oder die Denkfabrik RAND Corporation schulten ihre Mitarbeiter in der Methode der

**13** | Alex F. Osborn: *Is Education Becoming More Creative* (Based on an address given at the Seventh Annual Creative Problem-Solving Institute University of Buffalo), Buffalo 1963, o.S. Quelle: Alexander F. Osborn Papers, 1948-1966, State University of New York at Buffalo, University Archives, Series IV, Box II, F1.

**14** | Siehe zu diesem Aspekt Anne Rohstock: »Antikörper zur Atombombe. Verwissenschaftlichung und Programmierung des Klassenzimmers im Kalten Krieg«, in: Patrick Bernhard, Holger Nehring, Anne Rohstock (Hg.): *Den Kalten Krieg denken: Beiträge zur sozialen Ideengeschichte seit 1945*, Essen 2014, 257-282.

**15** | Jamie Cohen-Cole: »The Creative American: Cold War Salons, Social Science, and the Cure for Modern Society«, in: *Isis* 100/2 (2009), 219-262, 241.

**16** | Cohen-Cole: *The Creative American*, 241.

Ideenkonferenzen.<sup>17</sup> (Abb. 2 und 3) Angeblich soll selbst Präsident Dwight D. Eisenhower ab 1956 konstant »über eine besondere Brainstorming-Gruppe für kriegstechnische Entwicklungsarbeiten« verfügt haben, Ähnliches wird auch von John F. Kennedy berichtet.<sup>18</sup>



Abbildung 2: Brainstorming-Kurs der Creative Education Foundation in Buffalo, circa 1955. (© Creative Education Foundation, Scituate/MA.)

Abbildung 3: Mitarbeitende der RAND Corporation bei einem Brainstorming, 1958. (© Leonard McCombe, Life Magazine, 1958.)

**17** | Eine Übersichtsliste einiger Unternehmen und Organisationen, die mit der Brainstorming-Methode gearbeitet haben, findet sich in Charles H. Clark: *Brainstorming*, Garden City 1958, 55-57.

**18** | Dieter Grahammer: *Die Ideenkonferenz als modernes Schulungsmittel im Verkauf. Brainstorming – ein neuer Weg im Verkäufertraining*, Berlin 1966, 5.

Neben Interessenten aus Industrie, Forschung, Militär und Politik richtete sich die Brainstorming-Methode auch an Privatpersonen: An Hausfrauen, Familienväter oder Junggesellen, um diesen ein effizientes Mittel an die Hand zu geben, ihr Leben zu optimieren und produktiver zu gestalten. Ein Ehemann könne sich etwa überlegen, so Osborns Anregung, wie er seine Frau glücklich machen oder ein junger Angestellter, wie er seinen Boss von sich überzeugen könne.<sup>19</sup> ›Richtig‹ angewandte Imagination sollte jedem und jeder zu einem rundum erfolgreichen und produktiven Leben verhelfen, so lautete das mit der Methode verkaufte Versprechen.<sup>20</sup> Das ausgeprägte Interesse an nützlichen Ideen, Einfällen und Erfindungen, das in den 1950er und 1960er Jahren in den USA weithin zu beobachten war, verleitete den Journalismusprofessor Robert P. Crawford dazu, diese Ära als »the age of ideas« zu bezeichnen.<sup>21</sup> Diese Datierung lässt jedoch den Umstand außer Acht, dass das gesteigerte Interesse an Ideen keineswegs ein Phänomen der Nachkriegszeit war. Vielmehr galt die systematische Hervorbringung nützlicher Ideen bereits während des Zweiten Weltkriegs als entscheidender Faktor, um der USA im Kampf gegen den Feind zu technologischer und wirtschaftlicher Überlegenheit zu verhelfen.

## IDEENPRODUKTION IN DER US-AMERIKANISCHEN KRIEGSWIRTSCHAFT

Ein historischer Schauplatz, der die Brainstorming-Methode maßgeblich prägte, war der Zweite Weltkrieg. Während dieser Zeit gab es Bestrebungen, das betriebliche Vorschlagswesen für militärische Zwecke zu nutzen.<sup>22</sup> Ab Beginn der 1940er Jahre wurden sowohl in der US-amerikanischen Rüstungsindustrie als auch in der Kriegsadministration zahlreiche Projekte durchgeführt, um zivile Arbeitskräfte in die Kriegsproduktion einzubinden und die werktätige Bevölkerung an der Heimatfront als eine kollektive Ideenressource zu nutzen. Ziel dieser Ideen- und Vorschlagsprogramme war es, durch den Einbezug von Verbesserungsvorschlägen und Ideen seitens der Arbeitskräfte sowohl die Quantität als auch die Qualität der Arbeitsleistung zu erhöhen, überflüssige

**19** | Osborn: *How to ›Think Up‹*, 32.

**20** | Alex F. Osborn: *Wake Up Your Mind*, New York 1952, 12.

**21** | Robert P. Crawford: *The Techniques of Creative Thinking. How to Use Your Ideas to Achieve Success*, New York 1954, 9.

**22** | Der Ausdruck »betriebliches Vorschlagswesen«, auch »Verbesserungsvorschlagswesen«, bezeichnet den systematischen Einbezug von Ideen der Mitarbeitenden für die Produkt- und Prozessoptimierung eines Unternehmens.



Abbildung 4: Uncle Sam Wants Your Ideas. Plakat des War Production Board, circa 1942/43. (© National Archives and Records Administration, College Park.)

Methoden im Arbeitsprozess zu eliminieren, Arbeitsabläufe zu vereinfachen und so insgesamt wertvolle Ressourcen für den Kriegshaushalt einzusparen.<sup>23</sup> Wie die Kulturhistorikerin Bregje van Eekelen gezeigt hat, wurden die Arbeiter in den Rüstungsfabriken mittels spezieller Plakate, Ideenbriefkästen oder finanzieller Anreize dazu angeregt, »ihre Ideen ungehindert der sich im Krieg befindlichen Nation zur Verfügung zu stellen – Onkel Sam brauchte Ideen.«<sup>24</sup> (Abb. 4) Das Ersinnen von Ideen erforderte keine eigenen Räumlichkeiten,

**23** | War Department Civilian Awards Board: *History Suggestion & Awards Program*. June 1943-Dec.1945. Washington DC 1946, 2. Quelle: Alexander F. Osborn Papers, 1948-1966, State University of New York at Buffalo, University Archives, Series IV, Box 12, F32.

**24** | Bregje F. van Eekelen: »Brainstorming und das verkörperte Wissen. Eine Ökonomie der Ideen in Amerika während des Zweiten Weltkriegs«, in: Claudia Mareis (Hg.): *Designing Thinking. Angewandte Imagination und Kreativität um 1960*, München 2016, 75-103, 90.

sondern konnte direkt vor Ort, sowohl in den Werkstätten als auch in den Büros, innerhalb der regulären Arbeitszeit erledigt werden.<sup>25</sup> Überdies wurden auf diese Weise die in der industriellen Produktion traditionell getrennten Bereiche von Hand- und Kopfarbeit zusammengeführt und Hierarchien zwischen Führungskräften, Experten und einfachen Mitarbeitenden unterlaufen. Der Unterschied »zwischen der Bedienung einer Maschine und der Möglichkeit, eine Idee zu haben«, habe sich dabei, so van Eekelens These, zunehmend aufgelöst. Stattdessen habe sich ein neuer Typus des »Arbeiter-Denker[s]« herausgebildet, der zu einer gesteigerten Wertschätzung von *verkörpertem* Wissen geführt habe.<sup>26</sup> Der Aufruf zur Ideenproduktion beschränkte sich indes nicht auf die industrielle Produktion, sondern umfasste auch bürologisch organisierte Arbeitsbereiche wie das US-amerikanische Kriegsministerium. Unter dem Motto »Ideas for Victory« wurde auch dort von 1943 bis 1945 mit großem Aufwand ein *Suggestion & Awards Program* betrieben, bei dem die Mitarbeitenden mittels symbolischer und finanzieller Anreize (wie spezielle Orden oder Gutscheine) zu Verbesserungsvorschlägen angespornt werden sollten.<sup>27</sup>

Die Bestrebungen, die betriebliche Ideenproduktion während des Krieges systematisch anzuregen, beeinflusste auch die Genese und das Design der Brainstorming-Methode unmittelbar. In Osborns Buch *How to ›Think Up‹* von 1942, in dem er die Methode erstmals namentlich erwähnte, finden sich zahlreiche Bezüge zum militärisch-betrieblichen Vorschlagswesen. So berichtete er beispielsweise davon, wie der Automobilhersteller General Motors (ein Kunde von Osborns Werbeagentur BBDO) seine Angestellten mittels finanzieller Anreize zu Verbesserungsvorschlägen für die betriebliche Produktion anregen wollte.<sup>28</sup> Über den Reifenhersteller B. F. Goodrich, der zu jener Zeit angeblich rund 40.000 Angestellte beschäftigte, kolportierte Osborn, dass dort während der Kriegsjahre durchschnittlich 4000 Ideen pro Jahr von Angestellten eingereicht worden seien, von denen rund ein Drittel aufgrund ihrer guten Qualität mit Geldpreisen honoriert worden sei.<sup>29</sup> Ungeachtet der Frage, ob man diesen Zahlen Glauben schenken mag, so wird daran deutlich, dass Ideen während der Kriegsjahre als ein entscheidendes kognitives Kapital erachtet wurden, um den Krieg zu gewinnen und den Fortschritt für den Frieden zu sichern. Bezeichnend in diesem Kontext ist eine von John Collyer, dem Präsidenten von B. F. Goodrich, überlieferte Aussage:

**25** | Siehe ebd., 85f.

**26** | Ebd., 79. Siehe weiterführend zu diesem Aspekt Bregje van Eekelen: »Knowledge for the West, Production for the Rest? Narratives of Progress and Decline in Knowledge Economies«, in: *Journal of Cultural Economy* 8/4 (2015), 479-500.

**27** | War Department Civilian Awards Board: *History Suggestion & Awards Program*, 2.

**28** | Osborn: *How to ›Think Up‹*, 14f.

**29** | Ebd., 15.

»For victory's sake, let us put our imagination on overtime! Let us try to double our volume of suggestions. [...]. And the bigger our production of helpful ideas, the more products and materials we can produce and thus help speed the day of victorious peace.«<sup>30</sup>

Der Einfluss der Kriegsjahre auf die Brainstorming-Methode spiegelt sich nicht zuletzt auch in der kämpferisch-militärischen Rhetorik wider, die mit der Methode zu jener Zeit einherging. Bereits der Ausdruck ›brainstorm‹ konnte einer solchen Rhetorik zufolge als militärisch koordinierter Gehirn- oder Gedankensturm verstanden werden, wie Osborn erläuterte: »›brainstorm‹ means using the *brain* to *storm* a creative problem – and to do so in *commando* fashion, with each stormer audaciously attacking the same problem«.<sup>31</sup> Auch den Ablauf der Methode beschrieb Osborn so, als ob es sich dabei um eine militärische Operation handeln würde: »Aim: Pick out a single target«, »Fire: Shoot freely with your imagination«, »Reload: If you still fail to hit your mark, retrace your previous shots, reload your imagination, and fire, fire again«.<sup>32</sup> Nicht nur die Rhetorik, sondern auch die Operationslogik des Krieges wurde mittels Kreativitätsmethoden wie Brainstorming folglich auf den Bereich der kreativen Arbeit übertragen und führte dazu, diese Bereiche untrennbar miteinander zu verzahnen. Bregje van Eekelen formuliert mit Blick auf diesen Zusammenhang die überzeugende These, dass das »bemerkenswerte Interesse an Ideen im amerikanischen Kriegstheater zur Zeit des Zweiten Weltkriegs« entscheidend gewesen sei für das spätere »Aufkommen, die Verbreitung und schließlich die Normalisierung des Brainstormings und anderer Formen kreativen Denkens in militärischen und industriellen Zusammenhängen« in der Nachkriegszeit.<sup>33</sup>

## KLEINGRUPPENFORSCHUNG UNTER UNTERNEHMERISCHEN VORZEICHEN

Mit dem militärischen Interesse an einer konzertierten Ideenproduktion ist allerdings nur ein historischer Einflussbereich unter mehreren identifiziert, der die Genese und das Design der Brainstorming-Methode in der Mitte des 20. Jahrhundert prägte. Weitere Impulse kamen aus der Betriebspsychologie und Kleingruppenforschung, die beide in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts aufkamen und deren gemeinsames Interesse der Erforschung der Produktivität von Gruppen galt. Mit den Annahmen, dass 1) Gruppenarbeit produktiver sei als die Arbeitsleistung von Einzelpersonen und dass 2) ein demokratisch-

---

30 | Ebd.

31 | Osborn: *Applied Imagination*, 80.

32 | Osborn: *How to Think Up*, 34f.

33 | Eekelen: »Brainstorming und das verkörperte Wissen«, 76.

partizipativer Führungsstil die Produktivität von Arbeitsgruppen steigern könne, nahm Osborns Brainstorming-Methode unmittelbar Bezug auf Erkenntnisse aus diesen beiden Bereichen.<sup>34</sup>

Die sogenannte *Small Group Research*, deren Anfänge in den 1930er Jahren liegen und die nach dem Krieg unter dem Stichwort der Gruppendynamik in therapeutischen und unternehmerischen Arbeitszusammenhängen in den USA an großer Bedeutung gewann, interessierte sich dafür, wie Mitglieder von Gruppen interagierten, welche Dynamiken in Gruppen erzeugt wurden und welche Maßnahmen und Führungsstile die Produktivität von Gruppen erhöhen konnten. Der letzte Punkt verband sie mit der Betriebspsychologie, die namentlich im Kontext der industriellen Produktion nach Möglichkeiten der Produktivitätssteigerung von Arbeitenden suchte. Die Kleingruppe – wie sie Familien, Schulklassen, Arbeitsteams oder militärische Truppen idealtypisch darstellten – erschien den Forschern nicht nur als ein besonders repräsentativer, gut zu beobachtender Ausschnitt der Gesellschaft, sondern sie wurde auch als beeinflussbares Gefüge gesehen, das gezielt verändert und manipuliert werden konnte. Mit Blick auf die Erfahrungen des Zweiten Weltkrieges schien es für viele Gruppenforscher auf der Hand zu liegen, dass gruppendynamische Prozesse, wie sozialer Druck oder Führungsverhalten unter Stress, eine Gesellschaft stärker beeinflussen konnten, als dies bei individuellem Verhalten von Einzelpersonen der Fall war.

Die Gruppe wurde als ein »dynamisches System von Kräften« gesehen, bei welchem »Umstellungen in irgendeinem Teil der Gruppe [...] Umstellungen in der Gruppe als Ganzem« zu bewirken vermochten.<sup>35</sup> Anstatt zu versuchen, das Verhalten eines einzelnen Individuums zu beeinflussen, schien es demnach angebracht, individuelles Verhalten indirekt als Bestandteil einer Gruppe zu adressieren und das Gruppenverhalten so zu steuern. Der bekannte Gruppenforscher und Gestaltpsychologe Kurt Lewin vertrat die These, dass die Gruppe in der Summe nicht einfach nur *mehr* als ihre Einzelteile sei, sondern dass sie auch ganz *andere* Eigenschaften hervorbringe.<sup>36</sup>

Basierend auf Ideen, die er aus der Gestalttheorie und Feldtheorie bezog, verstand Lewin die Gruppe als ein Feld, auf das unterschiedliche soziale und

**34** | So bezieht Osborn sich in *Applied Imagination* beispielsweise auf einen Bericht des *National Training Laboratory in Group Development*. Siehe zu weiteren einschlägigen Referenzen Osborn: *Applied Imagination*, 96f.

**35** | Heinz K. Grössle: *Der Mensch in der industriellen Fertigung. Ergebnisse der betrieblichen Sozialforschung in den USA*, Wiesbaden 1957, 33. Die Aussage stammt im Original aus: Carl Rogers: *Client-Centered Therapy: Its Current Practice, Implications, and Theory*, Boston 1951.

**36** | Kurt Lewin: »Feldtheorie und Experiment in der Sozialpsychologie [1939]«, in: ders.: *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften: Ausgewählte theoretische Schriften*, Bern 2012 [1963], 168-192, 182f.

psychologische Kräfte einwirkten. Er stellte sich damit explizit gegen die zu jener Zeit in der Psychologie verbreitete Ansicht, Individuen als von der Umwelt isolierte, vornehmlich von der Vergangenheit geprägte Elemente zu betrachten.<sup>37</sup> Stattdessen nahm er systemische Zusammenhänge und aktuelle psychosoziale Kräftefelder in den Blick, wie sie in familiären, arbeitsorganisatorischen, therapeutischen oder militärischen Gruppenkonstellationen zu finden waren. Der Wunsch, sich zu einer Gruppe zugehörig zu fühlen und mit dieser zu interagieren, stellte für Lewin ein grundlegendes anthropologisches Bedürfnis dar, entsprechend konnte auch individuelles Handeln nicht losgelöst vom sozialen Umfeld verstanden werden.<sup>38</sup>

Die Thesen, die die *Small Group Research* in der Nachkriegszeit zur Gruppendynamik formulierten, bauten indes nicht allein auf gestaltpsychologischen oder systemtheoretischen Ideen auf, wie man vielleicht annehmen könnte. Vielmehr fußten sie ganz wesentlich auf Untersuchungen der US-amerikanischen Betriebspsychologie aus den 1920er und 1930er Jahren, in denen es um die Produktivität von Fabrikarbeitern ging. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die bekannte, von Elton Mayo und Fritz Roethlisberger geleitete, Arbeitsplatzstudie in den Hawthorne-Werken der *Western Electric Company* in Chicago, die den Grundstein für den Human-Relations-Ansatz in der Betriebspsychologie legte.<sup>39</sup> Ziel dieser vom US-amerikanischen National Research Council und der Elektrizitätsindustrie geförderten Studie war es, die Produktionsleistung der in den Hawthorne-Werken tätigen Arbeiterinnen und Arbeiter zu untersuchen, mit dem Ziel deren Arbeitsleistung zu optimieren.

Zunächst wurden, noch ganz in tayloristischer Manier,<sup>40</sup> isolier- und kontrollierbare physische Elemente in der Arbeitsumgebung, wie die Lichtverhältnisse, in ihrem Einfluss auf die Produktionsleistung untersucht. Da sich dieser

---

**37** | Zur Theorie und Geschichte der Small Group Research siehe bspw. Paul A. Hare: *Handbook of Small Group Research*, New York 1962; Joseph E. McGrath: »Small Group Research. That Once and Future Field: An Interpretation of the Past with an Eye to the Future«, in: *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 1 (1997), 7-27; Joseph E. McGrath, Holly Arrow und Jennifer L. Berdahl: »The Study of Groups: Past, Present, and Future«, in: *Personality and Social Psychology Review* 4/1 (2000), 95-105.

**38** | Alfred J. Marrow: *Kurt Lewin: Leben und Werk*, Weinheim 2002, 257.

**39** | Aus dieser Studie resultierten zahlreiche Artikel und die folgenden drei Monographien: Elton Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York 1933; T. N. Whitehead, Helen Mitchell: *The Industrial Worker: A Statistical Study of Human Relations in a Group of Manual Workers*, Cambridge/MA 1938; Fritz Jules Roethlisberger, William John Dickson: *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge/MA 1939.

**40** | Frederick W. Taylor: *The Principles of Scientific Management*, New York/London 1911.

Ansatz jedoch bald schon als zu wenig zielführend erwies, begannen sich die Forscher für die informelle Interaktion der Arbeitenden untereinander sowie für ihre persönliche Arbeitsmotivation zu interessieren.<sup>41</sup> Eines der Hawthorne-Experimente beinhaltete, dass eine Gruppe von fünf Arbeiterinnen während mehrerer Wochen in einem separaten Testraum unter variierenden Bedingungen eine Arbeitsaufgabe (die Montage von Telefonrelais) erledigen musste.<sup>42</sup> (Abb. 5) Die Größe der Gruppe hatte experimentelle Gründe. Sie wurde Mayo zufolge gewählt, um Veränderungen im Arbeitsverhalten der beobachteten Testpersonen besser erkennen zu können. Variiert wurden im Verlauf des Experiments Faktoren wie Produktionsanforderung, Arbeitszeiten und Ruhepausen, Zwischenverpflegung oder Lohnanreize. Dabei zeigte sich, dass die Produktionsleistung zwar durchaus gesteigert werden konnte, dass letztlich aber keiner der untersuchten Faktoren allein zu einer nachhaltigen signifikant besseren Produktionsleistung führte. Vielmehr glaubten die Forscher erkannt zu haben, dass die Testgruppe im Verlauf des Experiments »a remarkable change of mental attitude« durchlaufen hatte, der für die bessere Arbeitsleistung verantwortlich war.<sup>43</sup> Das Experimentalsystem, in das die Testpersonen eingebettet waren, schien demnach eine Verbesserung der Arbeitsleistung hervorzubringen

Konkret führte Mayo dies auf den Umstand zurück, dass die Arbeiterinnen nicht wie sonst von einem autoritären Vorgesetzten geführt wurden, sondern von einem interessierten, einfühlsamen Studienleiter, der ihre Tätigkeit wertschätzte und sie unterstützte, eigene Vorschläge und Bedingungen für produktives Arbeiten zu formulieren. Die größere Selbstbestimmung und Zufriedenheit der Arbeiterinnen spiegelte sich demnach in der Einstellung der Arbeiterinnen gegenüber ihrer Arbeit wider: »Important factors in the production of a better mental attitude and greater enjoyment of work have been the greater freedom, less strict supervision and the opportunity to vary from a fixed pace without reprimand from a gang boss«, so formulierte Mayo diese Erkenntnis.<sup>44</sup>

Die Ergebnisse der Hawthorne-Experimente legten nahe, dass Unternehmer sich stärker um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter und nicht nur um die technisch-formalen Bedingungen der rationellen industriellen Arbeitsführung kümmern sollten: »Die eigentliche Botschaft des Human-Relations-

**41** | Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 55f. Siehe dazu auch Richard Gillespie: *Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments*, Cambridge 1993, 1-4.

**42** | Zum Ablauf und der Auswertung dieses Experiments siehe Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 56-76 sowie Gillespie: *Manufacturing Knowledge*, 37-68.

**43** | Mayo: *The Human Problems of an Industrial Civilization*, 71.

**44** | Ebd., 69.



Abbildung 5: Arbeiterinnen der Hawthorne-Werke im »Relay Assembly Test Room«, ca. 1930. (Western Electric Company Hawthorne Studies Collection, © President and Fellows of Harvard College 2007.)

Ansatzes lautete«, so fasst es der Organisationssoziologe Peter Preisendörfer zusammen, »dass ›gute zwischenmenschliche Beziehungen‹ ein zentraler Faktor für die Produktivität und Arbeitsleistung in einer Gruppe sind.«<sup>45</sup> Der kontrollierte Einbezug der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse hatte für die Unternehmen darüber hinaus einen durchaus erwünschten Nebeneffekt: Mitarbeitende, die innerhalb eines begrenzten Rahmens selbst Entscheidungen treffen konnten, fühlten sich den unternehmerischen Zielsetzungen des Betriebs stärker verpflichtet und verzichteten dafür im Gegenzug eher auf ihr Recht zu streiken. Die (vermeintliche) Teilhabe an betrieblichen Entscheidungsprozessen fungierte damit indirekt als ein unternehmerisches Mittel zur Einhegung von Protestpotential und Kritik, wie dies Nikolas Rose kritisiert hat: »The apparent discovery of a fortunate coincidence between personal contentment of the worker and maximum efficiency and profitability for the boss is merely yet another dissimulation of the fundamental conflict between capital and labour.«<sup>46</sup>

Nichtsdestoweniger verbreitete sich mit dem von Elton Mayo propagierten Human Relations-Ansatz in der Nachkriegszeit in unterschiedlichen Organi-

**45** | Peter Preisendörfer: *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien, Problemstellungen*, Wiesbaden 2011<sup>3</sup>, 120.

**46** | Nikolas S. Rose: *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, London 1990, 58.

sationszusammenhängen die Idee, dass eine durchgreifende Kontrolle seitens des Managements mit den Prinzipien einer demokratisch-liberalen Gesinnung zu vereinbaren seien:

»Experts and managers reassured themselves, that the best administrator, whether a factory manager, army officer, government official, or school principal, was one that could fashion a cohesive group of subordinates who identified with the organization's goal and would spontaneously accept their superior's authority.«<sup>47</sup>

Auch der bereits genannte Gruppenforscher Kurt Lewin leitete wichtige Prämissen zum Verhalten von Kleingruppen aus Betriebsstudien ab, die er Ende der 1930er Jahre in den USA durchführte.<sup>48</sup> So schlug er für die Textilfabrik *Harwood Manufacturing* in Virginia eine Reihe von Maßnahmen vor, die zur Verbesserung der Produktionsleistung führen sollten.<sup>49</sup> Dazu gehörte auch hier die Empfehlung, dass Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten weniger stark unter Druck gesetzt werden sollten. Zudem sollten die Mitarbeitenden nicht als einzelne Individuen, sondern als Mitglieder einer Kleingruppe adressiert werden, um auf diese Weise eine soziale Verbindlichkeit zu schaffen. Zweifellos hatte Lewin eine Verbesserung der Situation der Arbeitenden vor Augen, dennoch reihte er sich mit seiner Studie und den daraus resultierenden Empfehlungen doch auch in eine betriebspsychologische Tradition ein, in der die Zufriedenheit der Mitarbeitenden vorrangig den Zielen der Unternehmensführung diene.

Eine weitreichende Konsequenz, die aus Lewins Studie resultierte, war die Konzeption eines speziellen Führungstrainings für Vorarbeiter und Aufsichtskräfte, das in der Nachkriegszeit in den USA unter dem Namen *Sensitivity Training* rege Verbreitung fand, aber aufgrund seines bisweilen dogmatischen Charakters auch auf Kritik stieß. Lewins Biograph Alfred Marrow beschrieb dieses *Sensitivity Training* wie folgt: »Das Training [beruht] auf Verfahren wie Selbstprüfung, Feedback, Offenheit, dem Bemühen um eine Vertrauensbasis, der Problemlösung in Gruppen – alles Neuheiten für die Industrielwelt.«<sup>50</sup> Die Schattenseite dieser Form der Gruppeninteraktion war, dass die Teilnehmenden solcher Trainings sich nicht selten einem starken Gruppendruck und so-

**47** | Gillespie: *Manufacturing Knowledge*, 268.

**48** | Siehe Mel van Elteren: »Sozialpolitische Konzeptionen in Lewins Arbeitspsychologie«, in: Wolfgang Schönplugg (Hg.): *Kurt Lewin: Person, Werk, Umfeld: Historische Rekonstruktionen und aktuelle Wertungen*, Frankfurt a.M. 2007 [1992], 205-218, 226ff. Siehe dazu auch Marrow: *Kurt Lewin*, 221-234.

**49** | Marrow: *Kurt Lewin*, 222.

**50** | Ebd., 227.

zialen Sanktionen ausgesetzt sahen, sofern sie dem ›freiwilligen‹ Konsens der Gruppe nicht folgten.<sup>51</sup>

All die bis hierhin beschriebenen Aspekte einer Gruppendynamik, die den Werten von unternehmerischer Produktion, Teamarbeit und vermeintlicher Arbeitsplatzdemokratisierung gleichermaßen zuarbeiten sollte, finden sich auch in den Grundannahmen und im Design der Brainstorming-Methode wider. Sichtbar wird daran nicht nur, wie sehr diese Methode von den Erkenntnissen der Kleingruppenforschung geprägt war, sondern auch, wie stark sie auf einer Verschränkung von unternehmerischer und sozialer Logik gründete.

## DIE GRUPPE ALS SOZIALES EXPERIMENTIERFELD

Wie der Historiker William Graebner gezeigt hat, so hat der Versuch, Kleingruppen zum Experimentierfeld sozialtechnischer Interventionen zu machen, in den USA über die *Small Group Research* und die Betriebspsychologie hinaus eine lange Tradition. Demnach gab es bereits seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert im Rahmen von christlichen Vereinen, Sozialarbeit oder Vorarbeiterclubs immer wieder koordinierte Bestrebungen, die Kleingruppe und ihre sozialen Mechanismen zu nutzen, um unternehmerische Grundwerte auf eine demokratische, zugleich aber auch kontrollierte Weise in der Gesellschaft zu verankern. Diese spezifische Form der manipulativen Gruppenorganisation bezeichnet Graebner als »democratic social engineering«: »Democratic social engineering was a method of social control utilizing the small group, discussion, leadership, and participation of the objects of control.«<sup>52</sup> Bezeichnend dafür sei, dass Überzeugungsarbeit nicht auf autoritäre Weise geleistet werden, sondern auf eine nicht-direktive, partizipatorische, persuasive, also auf demokratische Weise innerhalb der Gruppe stattfinden soll.<sup>53</sup> Folgt man Graebners These, so bildet das Format der demokratisch moderierten Gruppe nicht nur eine emanzipatorische Dimension aus, sondern ebenso, oder vielleicht sogar überwiegend eine disziplinierende. Unterstützt wird dieser Prozess durch Methoden wie Gruppendiskussionen, kollektive Ideenfindungs- und Problemlö-

**51** | Edith Zundel: »Kampf um Liebe und Anerkennung. Ein neuer Weg der Sozialpsychologie: Die Gruppendynamik – Hoffnung oder Humbug?«, in: *Die Zeit* 06/1972, www.zeit.de/1972/06/kampf-um-liebe-und-erkennung (Zugriff 01.10.2017).

**52** | William Graebner: »The Small Group and Democratic Social Engineering«, in: *Journal of Social Issues* 42/1 (1986) 137-154, 137. Siehe weiterführend James Farr: »Democratic Social Engineering: Karl Popper, Political Theory and Policy Analysis«, in: Douglas E. Ashford (Hg.): *History and Context in Comparative Public Policy*, Pittsburgh 1992, 167-188.

**53** | Graebner: »The Small Group and Democratic Social Engineering«, 140.

sungsansätze sowie durch einen demokratisch-partizipativen *Führungsstil*, der dazu dient, bestimmte Themen und Ideale in der Gruppe zu verankern.<sup>54</sup>

Stellt man die Brainstorming-Methode in die von Graebner rekonstruierte Genealogie und Logik eines »democratic social engineering«, so erscheint das Format der moderierten Ideenkonferenz in der Gruppe denn auch weniger als Akt der freien Meinungsbildung und Ideenäußerung, sondern als gezielte Optimierung von verkörpertem Wissen und kognitivem Kapital unter unternehmerischen Bedingungen. Mit der Brainstorming-Methode wurden offenbar bereits um 1940 Tendenzen vorweggenommen, die erst Jahrzehnte später mit Stichworten wie Wissensgesellschaft, Wissensökonomie oder kognitiver Kapitalismus problematisiert wurden. Mit diesen Begriffen werden, ungeachtet ihrer unterschiedlichen Nuancen, ökonomische Akkumulationssysteme bezeichnet, die vornehmlich auf kognitiven Ressourcen, auf immaterieller Arbeit und verkörpertem Wissen beruhen<sup>55</sup> – also auf Wissen, Kreativität, Kommunikation oder Affekte.<sup>56</sup>

Die im vorliegenden Text dargestellten Einflüsse, die Kriegswirtschaft und industrielle Betriebspsychologie auf die Brainstorming-Methode in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts ausübten, stützen die Annahme, dass Kreativitätsmethoden wie Brainstorming auch in der Nachkriegszeit einer Synchronisation von individueller Kreativität und gesellschaftlicher Produktivität zuarbeiten sollten: »Was die Gesellschaft als Ganze benötigte, sollte zugleich das sein, worin die Einzelnen sich selbst finden.«<sup>57</sup> Kreativitätsmethoden wie Brainstorming scheinen demnach sowohl dafür designt zu sein, produktive Ideen für Wirtschaft und Gesellschaft hervorzubringen, als dass sie auch den Einzelnen als Teil einer sozialen Gruppe auf dessen gesellschaftlichen Produktionspflichten einzuschwören versuchen. Hervorgebracht werden mit der Methode nicht nur nützliche Ideen, sondern auch erwünschtes Verhalten.

**54** | Ebd.

**55** | Wobei die Dimension der »immateriellen« Arbeit stets auch materielle und körperliche Komponenten umfasst.

**56** | Isabelle Lorey, Klaus Neundlinger: »Kognitiver Kapitalismus. Von der Ökonomie zur Ökonomik von Wissen«, in: dies. (Hg.): *Kognitiver Kapitalismus*, Wien 2012, 7-55, 23.

**57** | Ulrich Bröckling: »Über Kreativität. Ein Brainstorming«, in: Christoph Menke, Juliane Rebentisch (Hg.): *Kreation und Depression. Freiheit im gegenwärtigen Kapitalismus*, Berlin 2011, 89-97, 15.