

KREATIVITÄT

## INNOVATION MIT SYSTEM

Seit Langem steht fest: Brainstorming bringt wenig – es hemmt oft sogar die Inspiration und die Motivation. Mit einer neuen Strategie produzieren Sie dagegen Ideen en masse.

VON SVEN GÁBOR JÁNSZKY

Wieder einmal hat der ambitionierte Chef zum Brainstorming geladen. Wieder einmal wurden keine Kosten gescheut, um das Team an einen unbekanntem Ort zu bringen. Und wieder einmal spürten alle, wie sie sogleich auf wundersame Weise kreativ wurden und Ideen in Hülle und Fülle produzierten. Oder handelte es sich dabei womöglich nur um ein trügerisches Gefühl?

Die Erfahrung zeigt: Brainstorming ist, wenn viele Menschen wirres Zeug reden, sich gegenseitig nicht zuhören und am Ende mit einer Hand voll mehr oder weniger unausgereifter Ideen wieder auseinandergehen. Und dann versendet das Ganze sofort wieder in der Alltagsroutine des Unternehmens – von bleibenden Veränderungen oder Innovationen keine Spur.

Aus meiner Sicht stellt Brainstorming zwar ein probates Mittel zur Analyse gruppenspezifischer Prozesse dar, zur Identifizierung extrovertierter Vielschwätzer und ratlos schweigender Perfektionisten – aber leider nur selten eine Quelle für gute Ideen.

Kurzer Blick zurück: Im Jahr 1953 veröffentlichte Alex F. Osborn, einer der Eigentümer der damals weltweit größten Werbeagentur »Batten, Barston, Durstine & Osborn Inc.«, ein Buch, in dem er eine revolutionäre Behauptung aufstellte: Mit einem einfachen Verfahren sei es möglich, die Ideenproduktion in einer Gruppe mehr als zu verdoppeln – mit dem

Brainstorming. Rasend schnell verbreitete sich die frohe Kunde, Brainstorming galt bald als Allheilmittel gegen kreative Durchhänger.

Doch schon fünf Jahre danach wurde Osborns Theorie wissenschaftlich widerlegt. 1958 veröffentlichten drei Psychologen der kalifornischen Stanford University eine Studie, der zufolge durch Brainstorming die Anzahl der entwickelten Ideen keineswegs zunimmt – im Gegenteil: Die Forscher Donald Taylor, Paul Berry und Clifford Block zeigten, dass Brainstorming geradezu ideen- und motivationshemmend wirken kann. In ihren Experimenten erzeugten vier Einzelpersonen in der gleichen Zeit nicht nur wesentlich mehr Ideen, sondern auch mehr gute Ideen als eine Vierergruppe. Der Grund ist einfach und vermutlich für jeden nachvollziehbar, der einmal in einer Brainstorming-Runde saß: Statt dass die Teilnehmer sich dabei gegenseitig beflügeln, unterbrechen die Äußerungen der anderen immer wieder die eigenen Denkvorgänge.

Entsprechend sinkt mit steigender Gruppengröße die Anzahl der gefundenen Ideen im Verhältnis zur Anzahl der Teilnehmer. Eine Ansammlung von vier Personen produziert etwa 40 Prozent weniger Einfälle als vier Einzeldenker, bei einer Sechsergruppe beträgt die Reduktion schon über 90 Prozent gegenüber sechs Individuen.

Zugegeben – einige positive Auswirkungen hat das gemeinsame Nachdenken immerhin. So war zwar bei der Stanford-Studie die Ausbeute an guten Ideen mäßig, aber fast alle Probanden gaben an, dass ihnen die Gruppenarbeit mehr Freude bereitet hätte als einsames Nachdenken im stillen Kämmerlein. Zudem hatten die Versuchspersonen dann stärker das Gefühl, an Entscheidungen beteiligt zu sein, und betrachteten die entstandenen Ideen eher als ihre eigenen.

### Inspiration und Selektion

Optimal wäre eine Methode, die beides ermöglicht – eine Vielzahl guter Ideen und gleichzeitig ein Gefühl der Teilhabe. Um die ideale Kreativtechnik zu finden, hilft möglicherweise ein Blick ins Gehirn.

Laut Henning Scheich, Direktor des Magdeburger Leibniz-Instituts für Neurobiologie, laufen Schaffensprozesse in zwei Schritten ab: Inspiration und Selektion. Zunächst müsse man eine große Menge von Ideen produzieren – und zwar durch Assoziation. Hierbei verknüpft das Gehirn neue Eindrücke oder Informationen mit dem bereits gespeicherten Wissen in zahllosen unterschiedlichen Kombinationen. Im zweiten Schritt gilt es dann aus den vielen Gedanken jene auszuwählen, die wirklich sinnvoll und nützlich sind.

Aus diesem Ablauf folgt eine wichtige Erkenntnis: Man darf von Menschen nur



GEHIRN&GEIST / ANDREAS RZADKOWSKY

auf jenen Gebieten eine wirklich kreative Leistung erwarten, in denen sie bereits über ein Mindestmaß an Wissen verfügen. Scheich gibt Führungskräften daher folgenden Rat: »Versuchen Sie nicht, Mitarbeiter auf Gebieten kreativ zu machen, in denen sie keine Experten sind – das wird nicht funktionieren. Versuchen Sie stattdessen, kreativ begabte Experten in Ihrem Unternehmen zu finden und gezielt mit neuen Eindrücken zu konfrontieren.«

Ohne Expertenwissen also keine Kreativität – doch entsteht Kreativität auch nicht ausschließlich durch Expertenwissen. Innovationen entzünden sich meist an Aspekten, mit denen wir uns bisher

kaum beschäftigt haben. Ein simples Beispiel: Beim Lesen eines Fachbuchs, das Sie bereits verinnerlicht haben und täglich anwenden, lernen Sie nichts mehr. Einem zuvor unbekanntem Werk lassen sich hingegen oft neue Sichtweisen und Techniken entnehmen. Dann können Sie überlegen, wie Sie diese frischen Erkenntnisse für sich nutzen und damit Probleme lösen können.

Für die Gesamtheit der Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen oder auch Individuen prägte der Soziologe Ronald S. Burt von der University of Chicago den Begriff *structural holes*. Innovationen entstehen demnach durch Netzwerke, die den Abstand zwischen sozialen Gruppen

#### ERLEUCHTUNG LEICHT GEMACHT

Statt sich in frustrierenden Brainstormingsitzungen zu quälen, lassen Sie Ihre Ideen besser sprudeln, indem Sie Expertenwissen anderer Branchen anzapfen.

überbrücken. Denn dadurch, dass die Mitglieder von sozialen Schichten, Branchen oder Nationalitäten dazu tendieren, ausschließlich untereinander zu kommunizieren, bilden sich automatisch Informationsdefizite und Wissenslücken.

Innovative Führungskräfte eines Unternehmens suchen daher intensiv nach *structural holes*. Sie betrachten ihre eigenen Verantwortungsbereiche immer wieder aus unterschiedlichen Blickwinkeln und sprechen mit Personen anderer Hierarchieebenen, Branchen oder Berufe, um aus deren Sicht- und Denkweisen neue Lösungen für die eigenen Probleme abzuleiten. So lieferten die Amputationsbestecke von Chirurgen einem Kosmetikhersteller das Vorbild für neu gestaltete Mascara-Stifte; ein Getränkekonzern bezog seine Inspirationen für originelle Getränkesorten von Ayurveda-Angeboten aus Sri Lanka.

Auf dieser Grundlage haben wir eine Alternative zum klassischen Brainstorming entwickelt. Statt auf Einzelideen konzentrieren wir uns zunächst auf *Trends* – neue Auffassungen in Gesellschaft, Wirtschaft oder Technologie, die eine Entwicklung auslösen und speziell in der Wirtschaft zu neuen Geschäftsmodellen führen können. Insofern bilden Trends die Basis für innovative Ideen und Produkte.

## Trendscouting in Firmen

Unsere Strategie berücksichtigt die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens – von der Forschung und Entwicklung über Zulieferer, Partner und Konkurrenten, Kunden- und Marktstrukturen bis hin zu Entscheidungsträgern in der Politik, den Medien und dem Endverbraucher. Der Prozess beginnt mit der Analyse dieser so genannten *Treiber*. Nur Trends, die von allen Beteiligten vorangetrieben oder zumindest nicht blockiert werden, haben eine Chance auf Realisierung und lohnen, näher betrachtet zu werden. Denn im Unterschied zu anderen Strategien suchen wir nicht einfach die originellsten, abseitigsten oder verrücktesten Trends, sondern jene mit der größten Chance, umgesetzt zu werden.

Im zweiten Schritt folgt die *Risikobewertung*, eine Art Planspiel zu der Frage:

»Was geschieht, wenn wir auf diesen Trend nicht reagieren?« So entsteht eine Prioritätenliste jener Entwicklungen, die eine Reaktion erfordern. Auch diese Liste ist nicht nach Originalität geordnet, sondern entsprechend der strategischen Bedeutung für das Unternehmen.

Erst danach, im dritten Schritt, beginnt die eigentliche *Ideengenerierung* unter Hinzuziehen von Experten anderer Bereiche. Kleinstgruppen von zwei bis drei Personen suchen bewusst nach *structural holes* und übertragen branchenfremdes Wissen auf die eigenen Probleme.

Das Ganze läuft ungefähr wie folgt ab: Ein Handelsunternehmen stellt beispielsweise fest, dass mehrere Konkurrenten, Vertriebs- und Medienpartner neue Wege der Kundenbindung planen (*Treiberanalyse*). Als zu Grunde liegender *Trend* wird das »Identitätsmanagement« identifiziert: Die Menschen streben nach Anerkennung und versuchen zu diesem Zweck, die Wahrnehmung ihrer eigenen Identität aktiv zu gestalten – sei es in der Realität durch Haarefärben, Fitness, Schönheits-OPs oder in der virtuellen Welt (Second Life, MySpace, Xing, YouTube).

Die *Risikoabschätzung* ergibt, dass die Treue der Stammkunden vermutlich dramatisch abnehmen wird, falls das eigene Unternehmen nicht reagiert. Gleichzeitig ließe sich aber die Kundentreue erhöhen, wenn das Bedürfnis der Kunden nach Anerkennung stärker befriedigt würde.

Für die *Ideensuche* sind also »Experten für Anerkennung« aus anderen Branchen gefragt, etwa solchen, die mit Partnerschaftsbeziehungen zu tun haben und daher mit den Mechanismen des zwischenmenschlichen Anerkennens vertraut sind. Dabei stellt sich dann etwa heraus, dass das Gefühl der Anerkennung entsteht, wenn andere Menschen die eigenen Leistungen respektieren oder wenn man unaufgefordert kleine Zuwendungen erhält.

Anschließend finden sich Kleinstgruppen aus zwei bis drei Personen zusammen, die jeweils zehn Minuten lang besprechen, wie sich diese Erkenntnisse auf das eigene Problem übertragen lassen. Diese Gruppen werden mehrmals neu gemischt, so dass weitere Inspirationen

entstehen – und sie sind klein genug, um den schädlichen »Brainstorming-Effekt« zu unterdrücken. Auf diese Weise entstehen an einem Workshoptag erfahrungsgemäß weit über 500 Ideen.

## Von der Idee zur Umsetzung

Doch auch mit noch so guten Einfällen ist das Ziel noch nicht erreicht. An dieser Stelle scheitern nämlich die meisten Innovationsabteilungen: Sie entwickeln höchst brauchbare Ideen, die anschließend auf dem Weg durch verschiedene Gremien und langwierige Weiterentwicklungsprozesse in der Schublade verschwinden.

Der vierte Schritt ist deshalb die Ausbildung von *Intrapreneuren*. Dabei handelt es sich um Netzwerker innerhalb von Unternehmen, deren Aufgabe es ist, dort erst einmal eine Lobby für eine konkrete Idee zu schaffen. Den Beruf des Intrapreneurs gibt es in diesem Sinn nicht; hier gilt es im Unternehmen geeignete Personen zu finden und entsprechend weiterzubilden.

Im fünften und letzten Schritt soll der Intrapreneur daher verschiedene *Durchsetzungsoptionen* für seine Idee entwerfen und testen. Hierfür kommt meist ein strategisches Rollenspiel zum Einsatz, in dem sich verschiedene Varianten der zukünftigen Entwicklung simulieren lassen. Erst wenn damit die beste Strategie zur Durchsetzung der Idee – sowohl im eigenen Unternehmen als auch später am Markt – gefunden wurde, ist es so weit: Jetzt kann die fertige Innovation aus dem geschützten Ideenlabor ins raue Wirtschaftsleben entlassen werden. ~

*Sven Gábor Jánzky* ist Journalist und leitet den Think Tank *forwardzbusiness*.

[www.forwardzbusiness.com](http://www.forwardzbusiness.com)

### LITERATURTIPPS

**Burt, R.S.:** *Structural Holes*. Harvard University Press, Cambridge 1992.

**Diehl, M., Stroebe, W.:** *Brainstorming*. In: Schorr, A. (Hg.): *Handwörterbuch der angewandten Psychologie*. Deutscher Psychologen Verlag, Bonn 1993.

**Meyer, J.-U.:** *Das Edison-Prinzip*. Campus Verlag, Frankfurt a. M. 2008.