

Gute Ideen fallen nicht vom Himmel

Brainstorming ist kein Ersatz für die systematische Suche nach Lösungen / Kreative Fähigkeiten, Wissen und Motivation sind die Komponenten des Erfolgs

„Wir brauchen mehr Kreativität.“
 „Wir brauchen mehr Ideen.“
 „Wir brauchen mehr Innovation.“

Wer kennt sie nicht, diese drei Thesen aus der Arbeitswelt. Kreativität gilt gerade in Krisenzeiten als Erfolgsgarant und nur wer neue Ideen hat - scheint es -, hat Erfolg. Stimmt nicht. Sagt Jens-Uwe Meyer und stellt in seinem Artikel „Gute Ideen fallen nicht vom Himmel“ fünf Irrtümer über Kreativität zur Diskussion. Einer davon: „Kreativ ist man oder man ist es nicht. Das Leben solch berühmter Erfinder wie Thomas Edison beweist aber: Die meisten revolutionären Ideen sind das Resultat einer systematischen Suche nach neuen Problemlösungen. Das bestätigt auch die Wissenschaft“, behauptet der Autor in seinem Aufsatz für das Internetforum www.unternehmer.de.

Wer bei Kreativität an Brainstorming, Genie und Herumspinnen denkt, sollte umdenken.

Irrtum 1: Kreativität ist Brainstorming

Um in einem Unternehmen auf neue Ideen zu kommen, trifft sich das Team üblicherweise zum Brainstorming und formuliert ein Ziel. Auch die scheinbar absurdesten Ideen dürfen geäußert werden. Dann werden alle Vorschläge gesammelt. Das Ergebnis: „Alle gesammelten, verrückten Ideen erweisen sich im Nachhinein als unbrauchbar“, so Meyer. Woran liegt das? Brainstorming



Losgelöst von allen Restriktionen auf Ideensuche? Das überfordert Mitarbeiter meist. Die Erleuchtung kommt vielmehr durch die Fähigkeit, Wissen und die Summe unserer Erfahrungen zu kombinieren.

Foto: pixelio.de

sei mehr ein Heilsversprechen als eine Kreativmethodik. Das Credo, das ihm zugrunde liegt, laute: „Lass' alles fallen und lass' Dich ganz gehen, dann kommen die Ideen von alleine.“ „Und weil Menschen gerne an Heilsversprechen glauben, hat sich das Brainstorming in vielen Betrieben sozusagen zum Standardvorgehen bei der Suche nach neuen Ideen entwickelt“, weiß der Berater in Sachen Ideenfindung. „Für das Entwickeln qualitativ hochwertiger, neuer Lösungen müssen Probleme erkannt werden, die andere nicht sehen, und diese Probleme müssen von verschiedenen Seiten angegangen werden, die Mitarbeiter müssen gezielt nach Inspirationen suchen und Ideen müssen tatsächlich bis zum Ende durchdacht werden“, entlarvt Meyer das Brainstorming als ineffizient.

Irrtum 2: Nur Kreative sind kreativ

Viele Menschen plagen sich mit mangelndem Einfallsreichtum herum und fragen sich: Kann man Kreativität denn nicht erlernen? Oder ist die Gabe, ganz neue Problemlösungen zu finden, nur außergewöhnlich begabten Menschen vorbehalten? Hirnforscher, so hat Meyer recherchiert, wie Gerhard Roth sagen: Ob jemand kreativ ist oder nicht, entscheiden alleine die Erbanlagen. Der Knackpunkt ist aber: Kreative Fähigkeiten alleine machen noch lange nicht kreativ. Und umgekehrt: Selbst wenn jemand wenig

kreativ veranlagt ist, kann er hochkreative Dinge vollbringen. Wie ist dieser Widerspruch erklärbar?

Lange Zeit beschränkte sich die Kreativitätsforschung vor allem darauf, die Fähigkeiten des Menschen zu untersuchen. Neue Forschungsansätze der Harvard-Universität gehen jedoch in eine andere Richtung: „Kreativität ist ein Verhalten“, schreibt die Harvard-Professorin Teresa Amabile, die seit mehr als 25 Jahren Kreativitätsforschung betreibt. Das heißt: Kreativ ist, wer kreativ handelt - und nicht, wer theoretisch dazu in der Lage wäre.

Kreativität ist laut Amabile ein Konstrukt aus kreativen Fähigkeiten, Wissen und Motivation. Kreative Menschen wie Thomas Edison können problemlos Wissen aus unterschiedlichen Bereichen verknüpfen.

Ein Architekt, der beim Entwerfen eines neuen Gebäudes Termintempel studiert, um aus den Belüftungssystemen der Natur zu lernen, hat solche niedrigen assoziativen Barrieren; ebenso ein Koch, der Hummer mit Karamell überzieht. „Menschen mit niedrigen assoziativen Barrieren finden Lösungen, die wenig mit dem zu tun haben, was sie bisher erlebt haben. Kreative Fähigkeiten helfen da nicht. Um Lösungsansätze aus unterschiedlichen Wissensgebieten kombinieren zu können, muss man sich dort auch auskennen.“

Der dritte und wichtigste Punkt ist Motivation. „Das Geheimnis vieler Genies liegt in ihrem Tatenrang. So banal es klingt: Sie hatten einfach Lust auf Ideen.

Auch Unternehmen können ihre Mitarbeiter mit Hilfe von Amabiles Komponentenmodell zu mehr Kreativität bringen“, ist Meyer zuversichtlich.

Wie? „Indem sie eine Atmosphäre schaffen, die es Mitarbeitern ermöglicht, Wissen aus verschiede-

nen Bereichen zu erlangen und Ideen auszuarbeiten, die im ersten Moment schräg klingen“, erklärt Meyer. So wie der dänische Hörgerätehersteller Oticon. Er schaffte in seiner Organisation vor einigen Jahren die festen Strukturen ab und ersetzte sie durch ein „Multijob“-Konzept. Statt in festen Abteilungen arbeiten die Mitarbeiter in autonomen Projektgruppen. Und sie übernehmen Aufgaben, für die in klassisch strukturierten Unternehmen eigene Abteilungen bestehen.

Irrtum 3: Kreativtechniken machen kreativ

Welche Kreativtechnik macht mich kreativ? Die Antwort auf diese Frage ist einfach: Keine! „Das Wort Kreativtechnik vermittelt die Illusion, alleine mit der Wahl der Technik könne man schnell kreativ sein“, warnt Meyer. Dabei seien diese Techniken lediglich Denkmstützen.

„Ohne Wissen aus verschiedenen Bereichen und ohne eine klare Motivation, Bestehendes in Frage zu stellen, gibt es keine Kreativität“, betont der Berater. „Kreativtechniken helfen nur, den Rahmen für die Ideenfindung zu schaffen und Gedanken so zu strukturieren, dass es möglich wird, Wissen neu zu kombinieren.“ Kreativtechniken funktionieren also ähnlich wie ein Computerprogramm: Dateien werden auf der Festplatte immer wieder neu und anders zusammengesetzt - das ist erfolglos, wenn die Festplatte leer ist. Kein Grund, den Kopf hängen zu lassen. Denn: Die Grundlage für Kreativität trägt jeder in sich. Es ist die Summe an Erfahrungen inklusive Fehlern.

Wer früher Verkäufer war, danach ein Jahr als Surflehrer gearbeitet hat und sich jetzt zum Programmierer ausbilden lässt, habe die

besten Voraussetzungen, um Computerprogramme zu entwickeln, die sich durch neue Ideen zur Nutzerfreundlichkeit auszeichnen.

Denn dieser Allrounder wisse aus seiner eigenen Erfahrung, wie Kunden an neue Produkte herangehen und wonach sie suchen. Außerdem habe er als Tauchlehrer gelernt, Menschen die Angst vor dem Neuen und Ungewöhnlichen zu nehmen, erschließt Meyer den Entstehungsprozess von Kreativität durch Vorwissen. Eine klassische Kreativtechnik, die durch Kombinationen funktioniert, ist die morphologische Matrix.

„Damit können Sie zum Beispiel neue Lebensmittel erfinden, indem Sie klassischen Produkten neue Bestandteile und Nutzenmerkmale hinzufügen. Produkt: Butter - Neuer Bestandteil: Makrele - Neues Nutzenmerkmal: Bluthochdruck. Durch Querkombinationen erfinden Sie Makrelenbutter gegen Bluthochdruck. „Die dahinterliegende Kreativtechnik ist eine klassische Kombinationstechnik. Sie funktioniert also nur, wenn Sie das notwendige Vorwissen haben.“ Das sei der zentrale Grund, warum Techniken wie Brainstorming wenig Früchte tragen.

Irrtum 4: Kreativität bedeutet, frei herumzuspinnen

„Lassen Sie uns mal losgelöst von Restriktionen denken.“ „Das klingt wie ein Erfolgsrezept für neue Ideen, führt aber in die Kreativblockade“, warnt Meyer. Pauschale Fragen wie „Wie können wir unsere Produktivität steigern? oder „Welche neuen Produkte können Sie sich vorstellen?“ überforderten zumeist, wenn sie völlig inhaltsleer im Raum stünden. Kreativität bedeute, Wissen neu zu vernetzen. „Um darin effektiv zu sein, muss unser

Kopfzielgerichtet nach Puzzleteilen suchen können. Wenn die Fragestellungen zu offen formuliert sind, machen wir unserem Kopf das Suchen unnötig schwer“, hat Meyer herausgefunden.

„Einschränkungen schärfen und fokussieren Probleme. Sie setzen klare Hürden, die es zu nehmen gilt, und sie liefern Inspirationen,“ schrieb Marissa Mayer, Entwicklungschefin von Google, in einem Fachartikel. Sie berichtet von einer Begegnung, die sie mit Paul Beckett hatte, einem Künstler, der Skulpturen herstellt und sie zu Uhren weiter verarbeitet. „Warum machen Sie nicht einfach nur Skulpturen?“, fragte Mayer den Künstler. „Ich mag die Herausforderung, etwas Künstlerisches zu tun, das gleichzeitig als Uhr nützlich sein muss“, lautete seine Antwort.

„Er forcierte seine Kreativität, indem er sich klare Beschränkungen auferlegte. Bei der Entwicklung strategisch wichtiger Ideen wie der Toolbar ging Google denselben Weg“, erklärt Meyer. Die verbindliche Vorgabe lautete: Die Toolbar muss für alle Browser und Auflösungen passen und darf in der ersten Version 625 Kilobyte nicht überschreiten. Damit war klar: Hier ist kein Platz für technische Spinnereien. Beschränkungen können also Wunder wirken. So wie beim US-Flugzeugbauer Boeing, der 2001 eine „Ideen-Guerilla“ gründete. Das Team wurde legendär, denn die Zeit, in der eine Maschine gebaut wurde, konnte um 50 Prozent reduziert werden. Das Wissen „Es gibt kein Budget“ zwang die Mitarbeiter, nach der preiswertesten und einfachsten Lösung zu suchen.

Irrtum 5: Kreativität macht erfolgreich

Diese These wurde bereits ein-

gangs unter die Lupe genommen. Innovationsgeist allein hat demnach keinen wirtschaftlichen Wert. „Käme jemand auf die Idee, alle Züge der Deutschen Bahn AG durch einen Künstler gestalten zu lassen, wäre das äußerst kreativ. Doch wie viele Menschen würden deshalb öfter Bahn fahren?“

Meyers Resümee: „Ungelenke Kreativität kann mehr schaden als nützen. Kreativität ist nur dann eine wertvolle Ressource, wenn sie in die richtigen Bahnen gelenkt wird.“

Dass geniale Ideen kein Zufall sind, hat Jens-Uwe Meyer anhand der Denktechniken von Thomas Edison studiert. Dieser vertrat eine einfache Philosophie: „Was sich nicht verkauft, möchte ich nicht erfinden.“ Er überlegte, in welchen Feldern sich Kreativität überhaupt auszahlt, erst dann wurde er kreativ. Edison analysierte Probleme von Menschen, Schwächen von Produkten und wertete Trends aus. War er davon überzeugt, das richtige Feld gefunden zu haben, begann er, Ideen zu entwickeln.

Skeptisch zu sein, wenn man wieder einmal einen Satz höre wie „Wir brauchen mehr Ideen“, rät Meyer. „Formulieren Sie ihn für sich wie folgt um: Wir brauchen weniger Ideen, aber dafür bessere. Klasse statt Masse, ist gefragt. Und gute Ideen sind produzierbar - sofern man entsprechend systematisch vorgeht. Das hat Thomas Edison bewiesen.“

Jens-Uwe Meyer ist Inhaber des Beratungsunternehmens „Die Ideeologen - Gesellschaft für neue Ideen mbH, Baden-Baden
 E-Mail: meyer@ideeologen.de.
 Er ist Autor des Buchs „Das Edison-Prinzip - der genial einfache Weg zu erfolgreichen Ideen“.
 Weitere Informationen unter www.edison-prinzip.de