

Mit anderen Augen gegen den Strom



NEUES VOLLBRINGT, WER BEREIT DAZU IST, AUSZUBRECHEN, MIT DEN AUGEN ANDERER ZU SEHEN UND BEI BEDARF IN DIE TRICKKISTE DER PSYCHOLOGIE ZU GREIFEN. Von Ruth Reitmeier

In einer Wiener Bankfiliale hängt ein Bildschirm. Dort läuft das Security-Programm, das die Aktivität des Eingangsbereichs filmt und zeitgleich abspielt. Ein vielleicht fünfjähriges Mädchen beäugt zunächst fasziniert ihre Reflexion und beginnt dann wie vor einer interaktiven Spielkonsole zu tanzen. Da die Musik fehlt, singt sie selbst. Sie legt eine ziemlich gute Show hin, die endet, sobald ihr Vater seine Bankgeschäfte erledigt hat. Was dieses Beispiel zeigt: Das Kind hat es verstanden, einer Sicherheitseinrichtung einen ganz anderen Zweck zu verleihen, nämlich dem der Unterhaltung zur Überbrückung langweiliger Wartezeit.

TRADITION IST MANCHMAL AUCH EIN HINDERNIS

Unkonventionelle Ideen sind heute in fast allen Berufen und Branchen gefragt, doch das ist gerade in festgefahrenen Strukturen ein Widerspruch in sich. Tatsächlich führen Organisationen mit ihren tradierten Handlungsweisen nicht selten zu einer Fixiertheit der Belegschaft. Genau zu wissen, wie der Hase läuft und verinnerlichte Regeln stehen der Innovation im Weg. Das so oft geforderte „thinking outside the box“ ist schwierig, wenn man im „Kastl“ drinnen ist. In hochspezialisierten Fachabteilungen lässt es sich, wie es im Volksmund heißt, ungestört „im eigenen Saft schmoren“. Experten neigen dazu, auf ihr Tun so fixiert zu sein, dass sie keine Veranlassung sehen, Informationen mit anderen, die noch dazu weit weniger als sie selbst vom Fach verstehen, zu teilen. So soll es schon vorgekommen sein, dass in Großkonzernen zwei Abteilungen parallel an der Entwicklung desselben Produkts gearbeitet haben

und es Monate dauerte, bis dies ans Tageslicht kam.

SILODENKEN VERHINDERT NEUE IDEEN UND SCHAFFT SO MANCHES PROBLEM

In der Managementliteratur nennt sich dieses Phänomen „Silodenken“ – ein etwas sperriger Begriff für das gängigere Wort „Inseldenken“. Die britische Finanzjournalistin Gillian Tett analysiert die Auswirkungen dieses Denkens in ihrem aktuellen Buch „The Silo Effect“. Ihr Ausgangspunkt war die Finanzkrise 2008, für die Tett zu einem guten Teil Inseldenken verantwortlich macht. Nicht nur, dass, wie sich herausstellte, Abteilungen großer Finanzinstitutionen nicht miteinander kommunizierten, operierte die Bankenwelt insgesamt in sich abgeschottet.

Tett betont zwar, dass Silos durchaus ihre Berechtigung haben, dass es Kompetenzzentren braucht – denn wer will sich schon vom Orthopäden am offenen Herzen operieren lassen –, sie zeigt zugleich viele Fälle auf, wo es sinnvoll war, Fachbereiche zu öffnen und das Inseldenken zu überwinden.

NICHT ZU UNTERSCHÄTZEN: DIE LÖSUNGSEIDEN VON FACHFREMDEN

Denn Fachfremde sehen Probleme und ihre Lösungen mitunter glasklar, die Experten mit Tunnelblick nicht wahrnehmen. Zuviel Wissen kann der Innovation durchaus im Wege stehen, nicht zuletzt deshalb, weil Dogmen verinnerlicht und mit dem Wissen verknüpfte Denkweisen als unveränderlich angesehen werden. Es gibt zahlreiche Beispiele in der Wissen-

schaftsgeschichte, wo echte Durchbrüche von Fachfremden geleistet wurden. Inzwischen haben führende Forschungsinstitutionen wie z. B. die US-Raumfahrtbehörde NASA auch dieses Problem erkannt und laden Tüftler aus ganz anderen Fachgebieten und aller Welt dazu ein, ihre Probleme zu lösen (siehe Artikel „Mengenlehre“, S. 14).

KREATIVITÄT ENTSTEHT NICHT AUF KNOPFDRECK

Eine unkonventionelle Lösung ist gesucht. Was tun? Die Aufgabenstellung erfordert einen Geistesblitz, doch der bleibt aus. Eine Idee muss her, eine ganz andere. Da stellt sich zunächst einmal die Frage, ob man dann eigentlich der/die Richtige für den Job ist. Denn wenn eine völlig andere Lösung gefragt ist, braucht es ja vielleicht jemand anderen dafür, den man sich kurzfristig dazu holen könnte. Oder zumindest einen anderen Zugang. Wenn der Druck steigt und trotzdem nichts kommt, hilft es vielleicht, sich bewusst zu machen, dass es keine Faustregel für Kreativität gibt.

Es gibt nicht nur einen Weg, doch ein ganz guter ist Blaumachen. Man soll ja schließlich entspannt an die Sache herangehen. Macht man sich jedoch mit dem fixen Plan nachmittags ins Freibad auf, dass einem dort beim Slalomswimmen durch aufgekratzte Kinder der zündende Gedanke kommen wird, ist das gemogelt und wird vermutlich nicht funktionieren. Denn die wirklich guten Einfälle passieren, wenn man eben nicht mit ihnen rechnet. Spontan. So bleiben vom geschwänzten Nachmittag im Freibad vermutlich ein leichter Sonnenbrand und die hohen Preise am Kiosk in Erinnerung, der Geistesblitz aber aus.

Man sollte sich wohl wilder, instinktiver ins Abenteuer des Neuen stürzen und in der Art von Werbeguru Don Draper, dem Helden der TV-Serie Mad Men, an die Dinge herangehen. Der setzt sich dann eben ins Auto und fährt drauflos, begegnet neuen Menschen, sammelt Erfahrungen, um am Ende mit einer brillanten Idee für eine Werbekampagne in die New Yorker Agenturwelt zurückzukehren. Don Draper hat es natürlich leicht, denn er ist ein fiktiver Charakter, der sich die ausgedehnten Spritztouren erlauben kann. Denn einen Nachmittag einfach die Arbeit zu schwänzen ist das eine, sich jedoch wie Don über Wochen aus dem Staub zu machen, um sein eigenes Roadmovie zu leben, eine ganz andere Liga der Verantwortungslosigkeit, die nicht jedem möglich ist.

DISTANZ ZUM EIGENEN ICH AUFBAUEN UND MIT ANDEREN AUGEN SEHEN

Wie kann man dennoch den Trott ausbremsen und zu neuen Ufern aufbrechen? Inzwischen ist ganz gut erforscht, wie man dem kreativen Denken auf die Sprünge helfen kann – etwa durch Perspektivenwechsel. Wer stets in den gleichen gedanklichen Bahnen nach einer neuen Idee sucht, wird sie vermutlich nicht finden. Es empfiehlt sich, ab und an die Welt mit anderen Augen zu sehen. Aus der Psychologie wissen wir: Es ist vor allem das Ich, das uns dabei im Wege steht. Doch um anders zu denken, müssen wir zwischenzeitlich zum Ich auf Distanz gehen und uns vorstellen, wir seien jemand anders. Durch solche Ausflüge der Fantasie läuft der Mensch aber nicht gleich Gefahr, beim Psychiater zu landen. Rollenwechsel ist schließlich des Schauspielers täglich Brot.

GRIECHENLAND ALS STICHWORT DER IMAGINATION

Distanz wirkt. Um Ideen auf die Sprünge zu helfen, kann es schon reichen, sich vorzumachen, dass der

Aufgabensteller oder Auftraggeber ein ganz anderer ist, am besten aus einem weit entfernten Land. Das Wissenschaftsmagazin „Spektrum“ berichtet von einem Experiment, das der Psychologe Lile Jia an der Indiana University (USA) durchführte. Er beauftragte zwei Gruppen von Studenten, sich möglichst viele Transportmittel vorzustellen. Einer Gruppe gab er noch mit, dass die Aufgabenstellung von Griechen erdacht wurde. „Griechenland“ reichte, um die Fantasie der Studenten auf Reisen zu schicken. Das Team erdachte neben dem Standardprogramm einige unkonventionelle Transportmittel wie die Meditation oder Fortbewegung durch Radschlag.

TRÄUMEN ALS IDEEN-TURBO

Lässt der rettende Geistesblitz aber auf sich warten, ist es wichtiger denn je, gut zu schlafen. Der Beweis ist zwar noch nicht eindeutig erbracht, jedoch geht die Forschung davon aus, dass in traumreichen Tiefschlafphasen bestimmte, für die Impulskontrolle wichtige Gehirnregionen quasi dicht machen. Beim angeregt Träumenden sind also Kontrollsysteme heruntergefahren und das entfesselte Gehirn verknüpft Informationen miteinander, die im Wachzustand wohl nicht zustande kämen. Fazit: Tief zu schlafen tut der Kreativität richtig gut. Und wenn trotz allem gar nichts kommt, empfehlen Experten, dazwischen an etwas anderem zu arbeiten. Das Neue lässt sich eben nicht erzwingen.

IN ANDEREN FACHGEBIETEN NACH IDEEN STÖBERN

Multi(fa)kulti ist ein bewährtes Ambiente für Innovation. Der Unternehmensberater Frans Johansson zeigt in seinem Buch „The Medici Effect“, dass Kollisionen oder auch Kombinationen unterschiedlicher Fachgebiete Innovation hervorbringen. Die Menschen hinter den großen Ideen begeben sich mitunter durchaus bewusst an interdisziplinäre Über-

schneidungspunkte, um dort ihre kreative Kraft zu entzünden. Wie etwa Architekt Mick Pearce, der durch die Verknüpfung von menschlichem Planen und jenem der Natur bahnbrechende Bauten geschaffen hat, wie den Büro- und Shoppingkomplex Eastgate Centre in Harare (Simbabwe), der ohne Klimaanlage auskommt und trotzdem eine Innentemperatur von 22 bis maximal 25 Grad hält. Pearce dienten dabei die Prinzipien des Termitenbaus als Vorbild.

DAS GENAUE GEGENTEIL DENKEN, UM AUF NEUES ZU KOMMEN

Johansson teilt ein paar Tricks mit seinen Lesern, wie man aus der Spur denkt oder etwa das genaue Gegenteil von gesicherten Fakten anzunehmen. Das funktioniert so: Wir wissen, dass im Restaurant Essen serviert wird. Die entgegengesetzte Behauptung lautet also: Im Restaurant wird kein Essen serviert. Und dies kann der Grundstein eines Geschäftsmodells sein, wo Gäste ihr eigenes Essen mitbringen und dafür bezahlen, dass sie in einer schönen Location mit Freunden zusammenkommen.

DAS NEUE IN DIE WELT ZU BRINGEN, IST NICHT LEICHT

Doch machen wir uns nichts vor, gegen den Strom zu schwimmen ist schwer, Gruppendruck und Anderssein stresst. Routine hingegen garantiert einen reibungslosen Alltag in der Komfortzone ohne allzu hohe Wellen und tiefe Konflikte. Mit völlig neuen Konzepten tun sich viele Menschen schwer und oft auch mit den Menschen, die sie parat haben. Der Wissenschaftsjournalist Jürgen Schaefer bringt es auf den Punkt, wenn er meint, Querdenker seien oft erst dann populär, wenn sie lange genug tot sind, im eigenen Team schätze man sie eher nicht. Zugleich braucht die Menschheit aber die unbequemen Spinner. Denn ohne Querdenker



Nicht selten nimmt man aufgrund des eigenen Silodenkens nur einen kleinen Ausschnitt der Realität wahr.
 Durch die Brille eines anderen zu schauen, eröffnet oft einen ganz neuen Horizont.

säßen wir vermutlich noch in der Höhle. Alles, was wir heute wissen, war einmal gedankliches Neuland. Kreativität ist laut dem deutschen Physiker und Nobelpreisträger Gerd Binnig im Wesentlichen die Fähigkeit zur Evolution.

.....

GROSSE WISSENSCHAFTER MITUNTER VERKANNT

In der Geschichte der Wissenschaft wimmelt es von Fällen großer Denker, die zu ihren Lebzeiten für verrückt erklärt wurden, darunter Galileo Galilei, der das Weltbild neu erfand, oder der Entdecker des Kindbettfiebers, Ignaz Semmelweis. Gerd Binnig beschreibt in seinem Buch „Aus dem Nichts“, dass ihm und den beiden anderen Erfindern des Rastertunnelmikroskops, für das die Wissenschaftler 1986 den Nobelpreis entgegennahmen, zwar nicht gerade mit Scheiterhaufen oder Irrenanstalt gedroht wurde, doch auch ihnen schlug offene Aggression aus Teilen der Scientific Community entgegen. „Es sind Leute zu uns ins Labor gekommen und haben uns

angeschrien, wir seien Lügner“, erinnert sich Binnig noch Jahre später. Der Physiker beschreibt die psychologischen Barrieren im wissenschaftlich-kreativen Prozess anhand der eigenen Erfahrung: Das Konzept des Rastertunnelmikroskops war entwickelt, dann wurde es gebaut. Die Realisierung hatte bereits fast ein Jahr an Zeit, Werkstattkosten und Arbeitseinsatz verschlungen, als sich das Erfinderteam eingestehen musste, dass es den falschen Weg eingeschlagen hatte. Das Ding funktionierte nicht.

.....

DIE ANGST VOR DER REAKTION ANDERER HEMMT INNOVATION

Dies sei laut Binnig der wichtigste und zugleich schwerste Entschluss in der gesamten Entwicklung gewesen. Denn nicht nur die Mechaniker, sondern die Wissenschaftler selbst waren von sich enttäuscht. Sie brachen also die Arbeit am Prototyp ab, ohne Garantie, dass sie es beim nächsten Anlauf besser machen würden. Binnig betont, dass es, wenn auch sinnlos, viel leichter gewesen wäre,

noch eine Zeit lang daran herumzudoktern. Sein Fazit: Die Angst vor Verachtung führt dazu, dass wir oft Dinge tun, von denen wir wissen, dass sie unsinnig sind. Im konkreten Fall nahm die Geschichte ein gutes Ende, der Neustart führte letztlich dazu, dass das Rastertunnelmikroskop den Nobelpreis für Physik abräumte.

.....

NACH EINER FALSCHEN ENTSCHEIDUNG EINFACH EINE NEUE TREFFEN

Ob man nun offen für das Neue ist, ist vor allem eine Lebenseinstellung. Das Geheimnis von Menschen, die mit dieser Grundhaltung durch ihr Leben gehen und sich nicht vor dem Neuen drücken, liegt nicht zuletzt darin, ihm wertfrei zu begegnen. Steht eine größere Entscheidung an, die vieles verändern wird, vertrauen sie zudem darauf, dass man, sollte sich diese zuletzt gefällte Entscheidung als Fehler herausstellen, ja auch wieder eine neue treffen kann. ♣