



DER BUSINESS PLAYGROUND

VORWORT – Wie man eine Kuh fängt



Ich bin von Haus aus abenteuerlustig. Jede Herausforderung, auf die ich mich (manchmal buchstäblich) stürzen kann, verleiht mir neue Energie – egal, ob ich frischen Wind in eine Branche bringe oder mit dem Heißluftballon um die Welt fahre. **Neues begrüße ich so begeistert und unvoreingenommen wie ein**

Kind. Als ich klein war, wurden bei uns zu Hause am Mittagstisch oft Geschäftsideen diskutiert, und weil meine Eltern das für meine Geschwister und mich so spannend machten, denke ich heute noch gern daran zurück.

Mit 16 gründete ich mein erstes Unternehmen. Ich gab eine Zeitschrift heraus. Als ich damit anfang, hatte ich keine Ahnung von dem Geschäft. Genauso war es bei meinem nächsten Projekt – dem Handel mit gebrauchten Schallplatten. Daher der Name »Virgin«. Ich hatte lediglich eine Idee und hielt sie für gut. Ohne ernstzunehmenden Geschäftsplan setzte ich sie einfach um. Seither habe ich zahllose Unternehmen gegründet. Manche davon waren sehr erfolgreich. (Andere vergessen wir besser.) Inzwischen ziert der Name Virgin alles Mögliche – vom Wellness-Hotel bis zum Raumschiff. Im geschäftlichen Sinne bin ich heute keine Jungfrau mehr, doch die Mentalität, mit der ich meine ersten Ausflüge in die Unternehmenswelt startete, ist noch dieselbe. »Fang die Kuh, Ricky«, hat meine Mutter immer gesagt. »Wenn du Milch willst, darfst du nicht einfach auf der Wiese sitzen und abwarten, bis die Kuh zu dir kommt. Du musst losgehen, sie einfangen und melken.« Und das mache ich seither.

Ich habe an meinen diversen Projekten glücklicherweise ganz ordentlich verdient und könnte mich jederzeit zur Ruhe setzen. Doch weil mir meine Arbeit Spaß macht, ist mir der Gedanke noch nie gekommen. Ich kann mir gar nicht vorstellen, irgendwann nicht mehr die unglaubliche Spannung zu erleben, die es mit sich bringt, Ideen in die Tat umzusetzen. Genau darum geht es in *Der Business-Playground* – um die Freisetzung der kreativen Kraft, die uns allen innewohnt, und um ihre Nutzung zum Erreichen unserer selbst gesetzten geschäftlichen Ziele.

Dave Stewart kenne ich jetzt seit 20 Jahren – seit er mit Annie Lennox die Eurythmics gegründet hat. Ich bewundere ihn seit Langem – nicht nur wegen seiner musikalischen Begabung, sondern wegen seines intuitiven Geschäftssinns. Wie ich lässt er sich von tollen Ideen total begeistern und versucht ständig, die besten auch zu verwirklichen. Wenn bei Virgin jemand eine gute Idee hat, ist meine spontane Reaktion stets: »Na los, das machen wir.« Genauso ist Dave.

Die Begeisterung, die Dave und Mark für Kreativität und ihre Anwendung im Geschäftsleben empfinden, spricht aus jeder Seite. *Der Business-Playground* bringt das kreative Kind in uns allen hervor. Ich kann mir kaum vorstellen, dass es Leser gibt, die nicht den Drang haben werden, das selbst auszuprobieren. Die Mischung aus Erkenntnissen über Kreativität, aufschlussreichen Beispielen, Anekdoten, Interviews mit kreativen Denkern und Spielen sorgt für unterhaltsame und informative Lektüre. Wenn Sie aus diesem Buch nur halb so viel mitnehmen wie ich, hat es sich schon gelohnt.

Ich spiele bereits auf dem *Business-Playground*, seit an unserem Familientisch über Geschäftsideen gesprochen wurde, und ich möchte das gern noch viele Jahre lang tun. Lassen wir uns von Dave und Markt in aufregende Abenteuer auf diesem Spielplatz entführen.

RICHARD BRANSON

Die Rolling Stones verfolgten seinerzeit keinen strategischen Generalplan. Sie wollten einfach tolle Songs und gute Musik machen und das taten sie mit Leib und Seele. Als *Tumbling Dice* eben – fallende Würfel. Durch diese ungezügelter Kreativität wurden sie zu einer der langlebigsten Kultmarken aller Zeiten. Natürlich war da nicht nur Glück im Spiel.

Mick Jagger erzählte Business Playground: **»Ich habe sehr früh gemerkt, dass der Aufbau eines Images genauso wichtig war wie die Musik. Die visuellen Elemente helfen dabei, die Story rüberzubringen.«**

Er bestellte das Tongue and Lips™-Logo für ein Rolling-Stones-Plattenlabel und es wurde zu einem der bekanntesten Bilder in der Musikgeschichte. Entwickelt hat es John Pasche, der damals noch am Royal College of Art Design studierte, als er von Micks Büro angerufen wurde. Er hat sich dazu von Micks Mund inspirieren lassen und das antiautoritäre Image der Band visuell exakt auf den Punkt gebracht. Erstmals prangte das Logo auf der Innenhülle des Albums *Sticky Fingers* (das Cover hat Andy Warhol entworfen), das 1971 herauskam. Später dann wurde es zum Design-Element zahlloser weiterer Platten-, CD- und DVD-Cover und Lizenzprodukten. Die Rolling Stones waren damals definitiv die Bad Boys der Rockszene und Mick Jagger erkannte sofort das Bestechende dieses einfachen und doch so kultigen Entwurfs. Mick verstand viel von Design. Pasche sagte vor Kurzem in einem Interview⁸ über seine Arbeit mit Mick: »Er hat sich schon immer für alles Grafische und Fotografische interessiert, das die Band betraf, und er weiß um die Bedeutung des Images«.

Wenn er mit einem Entwurf zufrieden war, »ließ er ihn von den übrigen Bandmitgliedern abnicken.«



⁸ *Creative Review*, 2. September 2008

WIE SIEHT EINE TOLLE IDEE AUS?

John Pasche hatte eine gute Idee für ein Logo und die Stones erkannten ihre Wirkung. Jeder von uns hat jeden Tag Ideen – solche wie »Ich geh mir jetzt einen Kaffee holen – einen mit Schaum und Schokostreuseln!« oder »Ich glaube, ich trage heute die Krawatte mit den Fischchen drauf. Das letzte Mal haben sich die Leute zwar darüber lustig gemacht, aber die können mich alle mal.« Solche Ideen sind kaum weltbewegende Innovationen, sondern einfach Gedanken, die uns durch den Kopf schießen. Dann gibt es da noch Aktivitäten, die eigentlich keine Ideen sind, aber weitestgehend als kreativ bezeichnet werden können. Etwa, wenn wir in Sitzungen aufs Papier kritzeln, Witze reißen oder unseren Kindern bei Projekten für den Kunstunterricht helfen. Auch dafür werden wir kaum Ruhm und Bewunderung ernten, doch immerhin haben wir aus dem Nichts etwas geschaffen, das für uns eine Bedeutung hat – und vielleicht sogar für andere.

Kreativität ist mehr als das bloße Hervorbringen von Ideen – die Ideen müssen auch neuartig und nützlich sein.

Unrealistische oder banale Einfälle gibt es wie Sand am Meer (und ihr Wert ist entsprechend gering und schwankt mit den konjunkturellen Gegebenheiten). Praktische und originelle Eingebungen sind da schon seltener. Nehmen Sie nur Thomas Edisons Glühbirne – eine Idee, die er 1879 patentieren ließ. (In Wirklichkeit hat Humphry Davy 1809 die erste solche Lichtquelle entwickelt.) Sie war die erste Bogenlampe (englisch »Arch Lamp«), was von den Marketingfachleuten bald zu »Arc Lamp« verkürzt wurde. Versuche, die Bogenlampe zu kommerzialisieren, schlugen fehl, weil es keine konstante Stromversorgung gab. Erst als Edison ein System zur breiten Elektrizitätsversorgung entwickelte, hatte die Glühbirne auf breiter Front praktischen Nutzen. Was wir damit sagen wollen, ist: Davys Erfindung war erst richtig nützlich, als Edison dies möglich gemacht hatte. Edison versprach: »Wir werden den Strom

so billig machen, dass nur die Reichen noch Kerzen anzünden.« Und das tat er. Seine Konkurrenten glühten vor Zorn (man möge uns das missglückte Wortspiel nachsehen), vor allem sein Erfinderrivale William Sawyer, der Edison vorwarf, sein Patent verletzt zu haben.⁹ Und dann ist da noch die Neuartigkeit oder Originalität des kreativen Produkts.

Musik ist ein fantastisches Beispiel für praktizierte Kreativität, doch in den meisten Fällen spielen selbst die größten Musiker zu Anfang ihrer Karriere Musik, die nicht von ihnen stammt.

Die Beatles waren natürlich begabte Musiker und legten von Anfang an – erst als The Quarrymen und später als The Silver Beatles – ein beeindruckendes unkultiviertes Talent an den Tag. Anfangs coverten sie jedoch die Songs anderer. Sie brachten zwar demonstrativ ihren eigenen unverwechselbaren Stil und ihr Gespür ein, doch bis zur vollen Entfaltung ihres kreativen Potenzials war es noch ein weiter Weg.

In der ersten Zeit schrieben John und Paul Songs, die genauso klangen wie die anderen Stücke, die sie im Cavern Club in Liverpool oder in den Clubs in Hamburg interpretiert hatten, wo sie häufig die Nächte durchspielten. Doch je mehr Übung sie bekamen, desto besser wurde ihr Musik, bis sie am Ende wirklich originelle Songs aufnahmen, von denen viele geradewegs zu Klassikern wurden. Ihren ersten Hit landeten sie im November 1962¹⁰. Über die folgenden acht Jahre¹¹ produzierten sie diverse der besten Popmusiktitel, die je geschrieben wurden. Ein Album sticht besonders hervor. Am

⁹ Laut Wikipedia (http://en.wikipedia.org/wiki/Thomas_edison): Am 8. Oktober 1883 entschied das US-Patentamt, dass Edisons Patent auf der Arbeit von William Sawyer beruhe und daher ungültig sei. Es wurde fast sechs Jahre lang prozessiert, bis ein Richter am 6. Oktober 1889 urteilte, dass Edisons Anspruch auf Verbesserung des elektrischen Lichts durch »einen hochwiderstandsfähigen Kohlefaden« berechtigt sei. Um einen potenziellen Rechtsstreit mit Joseph Swan zu vermeiden, dessen britisches Patent ein Jahr vor Edisons erteilt worden war, gründete er mit Swan ein Gemeinschaftsunternehmen namens Ediswan, um die Erfindung in Großbritannien zu produzieren und zu vermarkten.

¹⁰ *Please Please Me*, ihre zweite Single, erschien im November 1962 und landete auf Platz zwei der britischen Charts.

¹¹ Am 31. Dezember 1970 beantragte Paul gerichtlich die Auflösung der Band.

1. Juni 1967 veröffentlichten die Beatles *Sgt. Pepper's Lonely Hearts Club Band*. Dieses Album war unglaublich originell und strotzte förmlich vor Ideen, experimenteller Aufnahmetechnik und einzigartigen Kompositionen und Texten. Sie begriffen allmählich, was einen wirklich originellen Einfall ausmachte, und ihre Fans hörten das heraus. An dem Tag, als das Album in den Handel kam, schallte es in aller Welt aus Häusern, Wohnungen, Hütten und Palästen. Sie hatten so viel Praxis im Kreativsein, dass sie mit *Sgt. Pepper* die Hirnschranke überwandten und ein echtes Meisterwerk der Popmusik ablieferten.

Das Album inspirierte viele andere Musiker, aber auch Fans. Jimi Hendrix hörte sich das ganze Album am Erscheinungstag an und nur drei Tage später spielte er bei einem Auftritt im Londoner Saville Theatre zum größten Erstaunen und Vergnügen eines Publikums, zu dem auch Paul McCartney und George Harrison zählten, seine eigene Version. Jimi hatte kein Problem damit, seine Kreativität fließen zu lassen. Er wusste, je mehr man sich darin übte, desto kreativer wurde man. Wie die Beatles bewiesen haben, haben wir die Macht, Dinge zu verändern, wenn wir den uns allen angeborenen Prozess der Kreativität mit unserer Fähigkeit kombinieren, originelle Ideen zu entwickeln.

Bezogen auf die Wirtschaft heißt das, wenn die Idee einem nützlichen Zweck dient und spezifische Bedürfnisse erfüllt, kann das Produkte, Marktsektoren und sogar ganze Branchen verändern.

KREATIVITÄT IST EIN KINDERSPIEL

»Als Kind ist jeder ein Künstler. Das Schwierige ist, Künstler zu bleiben, wenn wir erwachsen werden.« Pablo Picasso



Ob eine Idee für Sie neuartig oder nützlich ist, hängt ganz davon ab, was Sie vorhaben. Manchmal wollen Sie bloß Ihren kaputten Schuh reparieren oder etwas konstruieren, was Ihnen das Lesen im Bett erleichtert. Mein Stiefvater Julien hatte jeden Tag neue erstaunliche Ideen und setzte sie zweckdienlich ein. Er hat nie gearbeitet, war praktizierender Zen-Buddhist (in seiner eigenen Ausprägung) und hat nie Geld angefasst. Julien aß, las oder spielte mit den Dingen herum, die ihm jeden Tag unterkamen. Er war ein Recycling-Genie. Außerdem war er ein echter Pionier im Kampf gegen die globale Erwärmung. Schon 1970 marschierte er die Hampstead High Street und die Downing Street hinunter und hängte sich eine selbstgebastelte Reklametafel um, auf der stand: »Die Eiskap-pen schmelzen langsam. Wir sind alle in großer Gefahr.«

Als ich ihn einmal besuchte, saß er auf dem Boden, hatte einen Papphut auf, spielte gegen den Schachcomputer und aß Salami. Alle drei Requisiten hatte er auf seinem Morgenspaziergang im Müll gefunden. Noch mehr faszinierte mich aber, was er aus diesen weggeworfenen Dingen alles machte. Er schleppte alte Stuhlbeine und Kleiderbügel nach Hause, 500 Türgriffe, alles mögliche Zeug. Als ich das nächste Mal vorbeischaute (er lebte mit meiner Mutter gleich um die Ecke in Maida Vale in London), hatte er aus diesem Krimskrams fantastische Konstrukte fabriziert. Manche davon hätten sich sicher gut verkaufen lassen, wenn man



sie im großen Stil produziert hätte. Und den Prototyp hatte er ja bereits gebaut. Die meisten dieser Prototypen entstanden aus Notwendigkeit, da er ziemlich faul war und schlecht sah. Deshalb wollte er lieber alles zu sich heranziehen, statt aufzustehen und es sich zu holen. Mein erklärtes Lieblingsstück war seine Aphrodisische Nachttischlampe. Er hatte ein Damenbein aus Kunststoff gefunden, wie man es in Schaufenstern verwendete, um Nylonstrümpfe auszustellen. Außerdem hatte er noch eine Glühbirne, ein Kabel, einen Stecker und einen Lampenschirm entdeckt. Dazu kam ein brandneues Paar Strümpfe und – voilà – nach ein paar Stunden brannte die Lampe. Er sagte: »Stell dir nur vor, wenn ich jetzt abends das Licht ausmachen will, muss ich dazu einer Dame unter den Rock greifen, ihr bestrumpftes Bein entlangfahren und nach dem Schalter tasten.« Das wirkt bestimmt genauso gut wie die meisten Pillen, die heute auf dem Markt sind! Sie sehen, Julien nutzte seine Kreativität, um jedes seiner Probleme zu lösen und alle seine Bedürfnisse zu befriedigen. Er lebte von seiner Kreativität wie ein König und musste dafür nicht einmal einen Scheck einlösen!

Dass Kreativität ein Kinderspiel ist, soll nicht heißen, sie sei einfach. Aber für Kinder ist sie selbstverständlich. Sie sind kreativ, indem sie forschen, fragen, bauen und zerstören und im nächsten Moment wieder von vorne beginnen. Wenn wir älter werden, wird unsere Kreativität von anderen Einflüssen überlagert. Wir lernen Regeln. Wir müssen zur Schule gehen. Wir beginnen zu arbeiten. Wir passen uns an und verhalten uns konform. Und nach und nach vergessen wir, wie man kreativ ist. Evan Williams, Mitbegründer und CEO von Twitter, berichtete *Business-Playground* von seinen Erlebnissen in einer Dorfschule in Nebraska: »In der Grundschule erzählten die Lehrer meinen Eltern, ich würde zwar die richtigen Lösungen finden, aber auf dem falschen Weg. Selbst wenn ich die Antwort wusste,

wollte ich nicht so darauf kommen, wie sie es mir vorschrieben.« Er meint: **»Ich bin mir sicher, dass Menschen erlernen können, kreativ zu sein, aber nach meiner Erfahrung verlernen sie es eher.«**

Kreativitäts- und Bildungsexperte Sir Ken Robinson schreibt¹² und spricht über die verblüffenden kreativen Fähigkeiten von Kindern und über das ihnen eigene Selbstvertrauen, bevor sie von der Erwachsenenwelt zurechtgestutzt werden. In einem Vortrag bei der jüngsten TED-Konferenz¹³, einer Organisation, die rund um tolle Ideen gegründet wurde, erzählte er die Geschichte von einem kleinen Mädchen, das ganz von seiner eigenen Vorstellungskraft und seinen Ideen überzeugt ist. Während des Unterrichts zeichnet sie eifrig und der Lehrer fragt, was sie da male. Ein Bild von Gott, erklärt sie. Da weist sie der Lehrer darauf hin, dass niemand weiß, wie Gott aussieht. »Aber gleich«, sagt das kleine Mädchen. Tatsächlich gibt es Daten, die belegen, dass Kinder mit zunehmendem Alter die Fähigkeit verlieren, unkonventionell zu denken (siehe Kapitel 2) – eine wesentliche Komponente der Kreativität: 98 Prozent der getesteten Drei- bis Fünfjährigen demonstrierten, dass sie unkonventionell denken konnten. Bei den 13- bis 15-Jährigen waren es nur noch

¹² *Out of Our Minds: Learning to be Creative*, Ken Robinson, Capstone Publishing Limited, 2001.

¹³ www.ted.com/index.php/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity.html

10 Prozent. Wendete man den Test auf 25-Jährige an, konnten nur noch 2 Prozent außerhalb eingefahrener Bahnen denken.¹⁴

Der vielfach preisgekrönte Film- und Theaterregisseur Matthew War-
chus (er wurde 2009 für *Der Gott des Gemetzels* mit dem Tony
Award für die beste Theaterregie ausgezeichnet), erzählte *Business-*
Playground von seinen Erfahrungen mit der Schule: »Ich habe

**oft den Eindruck, dass die Künste ein idea-
les Recycling-Zentrum für Menschen mit be-
stimmten Persönlichkeitsaspekten sind, die
in anderen Bereichen als störend empfunden
werden könnten«**, sagte er uns. »Doch wenn man sie in kre-

ativen, künstlerischen Bereichen unterbringt, finden sie dort oft fan-
tastische Aufgaben. Meine leichte Funktionsstörung ist, dass ich
immer ein Stück weit Einzelgänger und Außenseiter war. Ich weiß
noch, dass ich in der Schule meist draußen stand und beobachtete,
zuhörte, wie andere sich unterhielten und interagierten. So richtig
mittendrin war ich nie.«

Glücklicherweise fand Matthew einen Beruf, der von dieser Fähig-
keit lebte, eine gewisse Distanz zu wahren: »Jemand wie ich ist daran
gewöhnt, draußen zu stehen und die Dinge zu überblicken. Er kann
im Verhalten und im Leben und in zwischenmenschlichen Interaktio-
nen Muster erkennen. In Gesprächen erkennt ein solcher Mensch
Muster, die einem nie auffallen würden, wenn man aktiv beteiligt ist.
Er ist kein sehr guter Schauspieler und auch kein sehr guter Orches-
termusiker. Möglicherweise würde er sehr unglücklich werden, wenn
es für ihn nicht genau den richtigen Job gäbe – nämlich den des
Regisseurs.«

KANN KREATIVITÄT WIEDERENTDECKT WERDEN?

¹⁴ »Creative Thinkers Wither With Age«, Elizabeth Bule, *The Times Educational Sup-
plement*, 25. März 2005.

Bis zu einem bestimmten Alter werden Kinder nicht durch Selbstzweifel gehemmt. Meine Töchter Kaya (10) und Indya (8) lösen laufend Probleme durch kreatives »Gehirnsegeln«. Für sie ist das alles pillepalle.

Kürzlich saß Kaya nach der Schule im Auto und erzählte, dass ihnen ein Lehrer gesagt habe, es müsse mehr Bewusstsein für Recycling geben und jeder sollte versuchen »grün zu werden«. Während sie plapperte, mussten wir an einer roten Ampel halten. Als es grün wurde, schlug Kaya sofort einen Bogen und sagte: »Warum schreiben sie das nicht einfach auf jede grüne Ampel!« So einfach – und eine so brillante Methode zur Beeinflussung aller Menschen weltweit. Und billig und leicht durchzu-



führen wäre es obendrein. Wenn ich zu Ende geschrieben habe, werde ich Bürgermeister Villaraigosa von Los Angeles direkt mal darauf ansprechen, ob wir das nicht im kleinen Rahmen austesten können.

Wenn wir unsere kreativen Fähigkeiten nicht nutzen, bilden sie sich zurück. Sind sie überhaupt noch da, wenn wir älter werden?

*Silbermond und Kupfermünze*¹⁵ ist ein Kurzroman von William Somerset Maugham, der sich am Leben des Malers Paul Gauguin orientiert. Die Geschichte handelt von dem Börsenmakler Charles Strickland, der wie Gauguin seine Familie verlässt, um der Leidenschaft des Malens zu frönen. Nach etlichen Jahren, die er in Paris in Armut zugebracht hatte, geht Strickland nach Tahiti, wo er am Ende an Lepra stirbt (hoppla – jetzt haben wir Ihnen verraten, wie die Geschichte ausgeht). Sein größtes Werk ist das, was er an die Wände der Hütte in Tahiti malt, in der er lebt. Doch weil ihn in diesem entlegenen Teil der Insel, tausende Meilen von der zivilisierten Gesellschaft entfernt, niemand aus der Außenwelt besucht, bekommt es

¹⁵ Der Titel von Maughams Buch soll auf einen seiner früheren Romane zurückgehen, *Der Menschen Hörigkeit*, in dem der Protagonist beschrieben wird als »so damit beschäftigt, sich nach dem Mond zu sehnen, dass er die Münze zu seinen Füßen gar nicht bemerkte«. Für die Romanfigur Charles Strickland gilt ebenso wie für den echten Künstler Paul Gauguin, auf dem Maughams Geschichte basiert, dass der Wunsch, schöpferisch tätig zu werden, mächtiger war als die Geborgenheit und Sicherheit in der Familie und in einer festen Anstellung. Beide schauten auf den Mond statt auf das Geldstück.

auch niemand zu sehen. Gemäß seinen Anweisungen brennt seine tahitische Frau die Hütte nach seinem Tod nieder. Von seinem Lebenswerk bleibt nichts übrig. Die Kreativität Stricklands war während seiner drögen Tätigkeit als Börsenmakler da gewesen und bahnte sich am Ende ihren Weg.

Es gibt schlüssige Belege dafür, dass in uns allen schöpferische Kraft erhalten bleibt. Sie ist da und wartet nur darauf, genutzt zu werden – wenn sie auch manchmal tief vergraben ist oder sogar unterdrückt wird.

Es ist eine verborgene und meistens unerschlossene kreative Energiereserve, die manchmal unter den außergewöhnlichsten Umständen hervorbricht. So gibt es Menschen, die keine oder wenig kreative Veranlagung zeigten, bis sie an einer Störung namens frontotemporaler Demenz (FTD) erkranken. Bei dieser Erkrankung werden Teile des Gehirns, die für die Kreativität zuständig sind, gezwungen, die Funktion geschädigter anderer Bereiche zu übernehmen. Bei FTD sind die Tem-

poral- und Frontallappen des Gehirns beeinträchtigt und wenn dies den linken Temporallappen – den für Sprache, Sozialverhalten und Gedächtnis zuständigen – stärker betrifft als den rechten, äußert sich das bei den Patienten durch Gedächtnisverlust und verminderte Sprach- und Sozialfähigkeiten. Bevor FTD diagnostiziert wird, werden Menschen, die daran leiden, nicht selten wegen ungebührlichen Verhaltens in Gewahrsam genommen.

Doch viele erleben dadurch nicht nur eine Nacht in der Zelle, sondern auch eine Steigerung ihrer kreativen Fähigkeiten. Die FTD-Patientin Jancy Chang begann zu malen, als die Krankheit ausbrach. Der Neurologe Bruce Miller meinte dazu: »Je mehr Sozial- und Sprachfähigkeit sie einbüßte, desto wilder und freier wurden ihre Bilder.«¹⁶ Ein anderer FTD-Patient war wie Charles Strickland oder Paul Gauguin Börsenmakler gewesen. Als er erkrankte, begann er zu malen und gewann mit seinen Bildern mehrere Preise. Miller glaubt, dass solche Menschen, wenn sie die Fähigkeit einbüßen, Konzepte zu

¹⁶ »Unleashing Creativity«, Ulrich Kraft, *Scientific American Mind*, April 2005.

verbalisieren, gezwungen sind, die Welt mehr visuell zu betrachten. Es ist, als würde das Gehirn, das seine angestammten Funktionen nicht mehr einsetzen kann, diese durch andere ausgleichen. Weil Teile der linken Hirnhälfte nicht mehr richtig funktionieren, kommen Teile der rechten ins Spiel, die für die Kreativität zuständig sind. Miller beschreibt die linke Hirnhälfte als Tyrannen, der die musischen und visuellen Fähigkeiten der rechten unterdrückt. Wird sie ausgeschaltet, kommen diese Fähigkeiten zum Vorschein.

Andere Belege¹⁷ untermauern die Vorstellung, dass wir unsere kreativen Fähigkeiten mit zunehmendem Alter behalten. Die Quantität des kreativen Outputs lässt vielleicht nach, aber nicht die Qualität.

Während die Kreativität von Erwachsenen zwischen 30 und 50 ihren Höhepunkt erreicht, gibt es viele Spätzünder – oft bildet sich erst mit Ende 60 ein zweites Hoch heraus.

Das heißt also: Auch wenn wir älter werden, schlummert unsere kreative Kompetenz tief in uns weiter und wartet darauf, wieder geweckt zu werden. Die gute Nachricht ist, dass unsere angeborenen schöpferischen Fähigkeiten auch erschlossen werden können, ohne dass wir deshalb gleich die Familie verlassen, den Job hinwerfen oder an Demenz erkranken müssen. Wir können unsere kreativen Muskeln trainieren, damit sie wieder kräftiger werden – so stark wie in unserer Kindheit, als unsere Fantasie noch grenzenlos war und die linke Hirnhälfte noch nicht die Möglichkeit hatte, sie zu unterdrücken.

DIE PYRAMIDE DER OHNMÄCHTIGEN

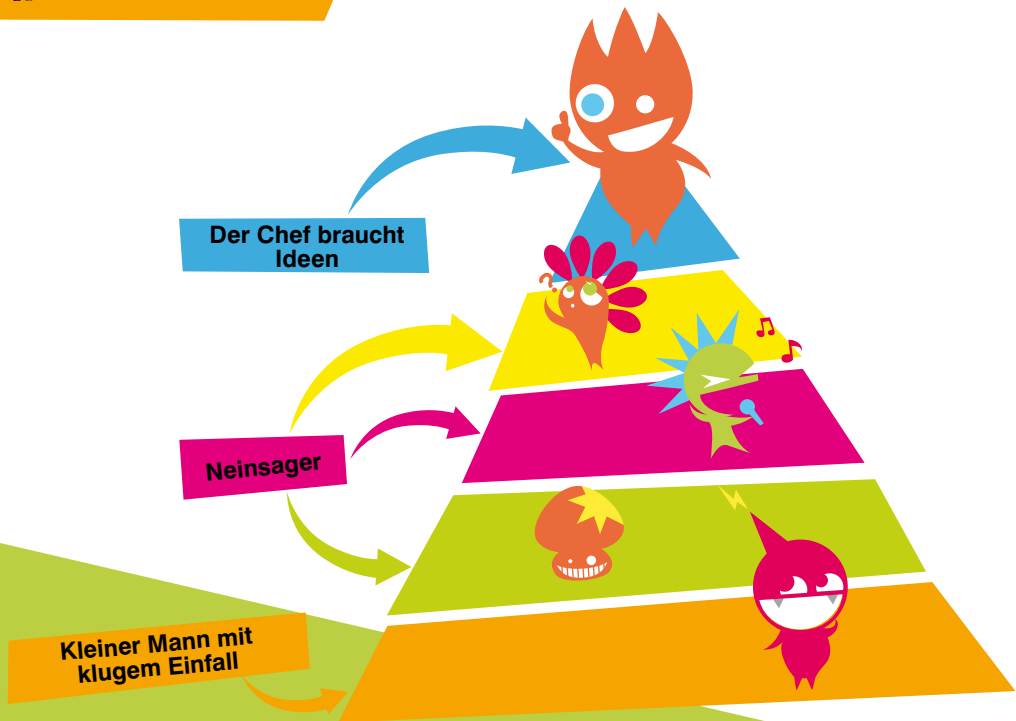
Natürlich sind die wenigsten Unternehmen auf Kreativität ausgerichtet. In der Regel sind sie als effiziente Maschinerie mit etablierten Prozessen, Systemen und Regeln konzipiert, und lassen wenig Spielraum für die eher unstrukturierten Gedanken, die die Voraussetzung dafür sind, dass sich Ideen entwickeln und erblühen können.

¹⁷ »Creativity in Later Life«, D. K. Simonton, Thema von *GENERATIONS 15*, Nr. 2, Frühjahr 1991.

Selbst wenn der eine oder andere in einem Unternehmen Platz für unkonventionelle Überlegungen findet, wird das selten gefördert oder gar belohnt. Oft müssen solche Mitarbeiter gehen und sich selbstständig machen.¹⁸

Im Umfeld vieler Unternehmen haben gute Ideen ganz schlechte Überlebenschancen. Die Idee, die oft von einem untergeordneten Mitarbeiter ganz unten in der Nahrungskette kommt, schafft es vielleicht nicht durch die vielen Hierarchieebenen, die zwischen diesem Mitarbeiter und dem obersten Boss liegen. Auf jeder Ebene sitzen Menschen, die die Macht haben, Nein zu sagen, aber sehr viel weniger Möglichkeiten, Ja zu sagen. So stirbt die Idee, bevor sie beim

WILLKOMMEN IN DER PYRAMIDE DER OHNMÄCHTIGEN



¹⁸ »Manche Unternehmen, allen voran Google, erkennen das und ermutigen Mitarbeiter, einen Teil ihrer Zeit für innovative Projekte zu verwenden, die ihnen am Herzen liegen, und die das Unternehmen unterstützt und finanziert, wenn sie sinnvoll sind.

Entscheider ankommt. Wie Charles Kettering, Erfinder des elektrischen Anlassers und anderer nützlicher Dinge, sagte: **»Wenn man sich nach allen Neinsagern richten müsste, würde niemals etwas erfunden.«**

Deshalb sind die Papierkörbe der Unternehmen überall voller abgelehnter Ideen entmutigter Erfinder. Und das muss nicht sein, finden wir.

EIN FELD VORRÜCKEN ZUM NÄCHSTEN KAPITEL... ODER EINMAL WÜRFELN

In diesem Kapitel haben wir uns mit der Bedeutung des Spielens für die Kreativität beschäftigt. Wenn wir unseren Geist von den Fesseln des linearen Denkens befreien, um Ideen auszuloten, kann das zu den erstaunlichsten schöpferischen Leistungen führen. Ein Paradebeispiel für praktizierte Kreativität ist die Musik. Sie veranschaulicht mustergültig, wie sich die Kraft wahrhaft transformierender und origineller Ideen einen Weg bahnen und Millionen von Menschen erreichen kann. Doch wir alle, ob künstlerisch begabt oder nicht, haben die Fähigkeit, kreativ zu sein. Wir hatten sie als Kind, doch mit der Zeit kann sie verschüttet werden, weil sie gering geschätzt oder vernachlässigt wird. Daten belegen, dass unsere Fähigkeit, anders zu denken, mit dem Erwachsenwerden spürbar abnimmt. Es gibt aber auch überzeugende Hinweise darauf, dass unsere kreativen Fähigkeiten erhalten bleiben. Angesichts der Bedeutung der Kreativität für die Unternehmen müssen diese Fähigkeiten gefördert werden, um fester Bestandteil jeder Unternehmenstätigkeit zu werden. **Kreativität macht mitunter Angst und oft gibt es erhebliche Hindernisse für den Erfolg neuer Ideen, doch wenn ein Unternehmen florieren soll, müssen wir Kreativität begrüßen, hervorlocken und wieder damit spielen.** Im folgenden Kapitel untersuchen wir, welche Zutaten erforderlich sind, um herausragende kreative Gerichte zu zaubern oder, wie wir es gerne nennen, *Ideenspaghetti*.

Das haben wir sicher alle schon mal erlebt. Sie wollen jemandem eine Idee oder ein Konzept nahe bringen, der vielleicht begreift, worum es geht, vor allem aber die Macht hat, es umzusetzen. Dieser Mensch ist in der Regel sehr beschäftigt, von einer kläffenden Meute umgeben oder bereits dahingehend vorgewarnt, Sie als Spinner abzuqualifizieren. Vielleicht wurde ihm dieselbe Idee aber auch auf wundersame Weise bereits in der Woche zuvor von einem Ihnen wohlbekannten Zeitgenossen als die Seine präsentiert.

1996 produzierte ich einen eigenen Fernsehkanal im Internet. Er hieß SLY-FI. Ich sendete wöchentlich und ziemlich durchgeknallt, wie ich zugebe. Das zensurlose Umfeld begeisterte mich so sehr, dass ich total ausflippte. In der Sendung trat im Wesentlichen ich selbst als Moderator auf. Ich trug ausgefallene Kopfhörer mit Antennen und schaltete mich zu, wenn irgendwo auf der Welt seltsame Dinge passierten. Das konnte etwa sein, wenn The Edge von U2 tauchen ging und nach Pierre suchte oder der Künstler Damien Hirst zeigte, wie ein Skorpion aus seinem Penis kroch. Die rund 100 Zuschauer mit Hochgeschwindigkeits-Breitband-Anschluss, die die Sendung sahen, reagierten extrem. Entweder waren sie total hin und weg oder sie schickten Droh-E-Mails. Und ich dachte, das ist die Zukunft! Jeder Künstler wird seine eigene »Welt« im Internet erschaffen. Das könnte als Abo funktionieren,



auf der Basis von Werbeeinnahmen oder im À-la-Carte-Vertrieb oder als Kombination all dieser Möglichkeiten. All die schmierigen Tricks zur Geldabschöpfung und all jene, die in der Nahrungskette die Hand aufhalten, wären damit ausgeschaltet¹⁹ und die Künstler könnten sich auf diese Weise direkt mit ihrer Fangemeinde kurzschließen.

Ein Freund von mir, der Film-Cutter ist, hatte ein virtuelles Einkaufszentrum entworfen, wo man Immobilien verkaufen konnte (eine Art Vorversion von »Second Life«). Als er mich besuchte, schlug ich ihm mit meinen Künstlerwelten im Hinterkopf vor, eine solche Künstlerwelt anzulegen – mit Straßen, Läden und allen möglichen Medien. Wir machten einen Termin mit der Deutschen Bank und sie finanzierten den Aufbau der »Eurythmics World«. Diese wurde zur Jahrtausendwende fertig. Seither muss ich das Spielchen der »Pyramide der Ohnmächtigen« mit großen Konzernen spielen

¹⁹ Will heißen, der Mittelsmann wird umgangen. Oder die Mittelsfrau. Oder das Mittelskind.

und jedes Mal, wenn meine Idee beinahe verwirklicht ist, baut sich ein neues Hindernis in Form eines stellvertretenden Geschäftsführers oder eines anderen auf der mittleren Ebene angesiedelten Managers auf.²⁰ Weil ich einen fairen Umgang mit den Künstlern im Sinn habe, die direkte Verbindung mit ihren Fans bekommen, missfällt das vielen Unternehmen der Unterhaltungsbranche, wie Sie sich sicherlich vorstellen können. Doch die müssen sich dann eben eine andere Rolle suchen.

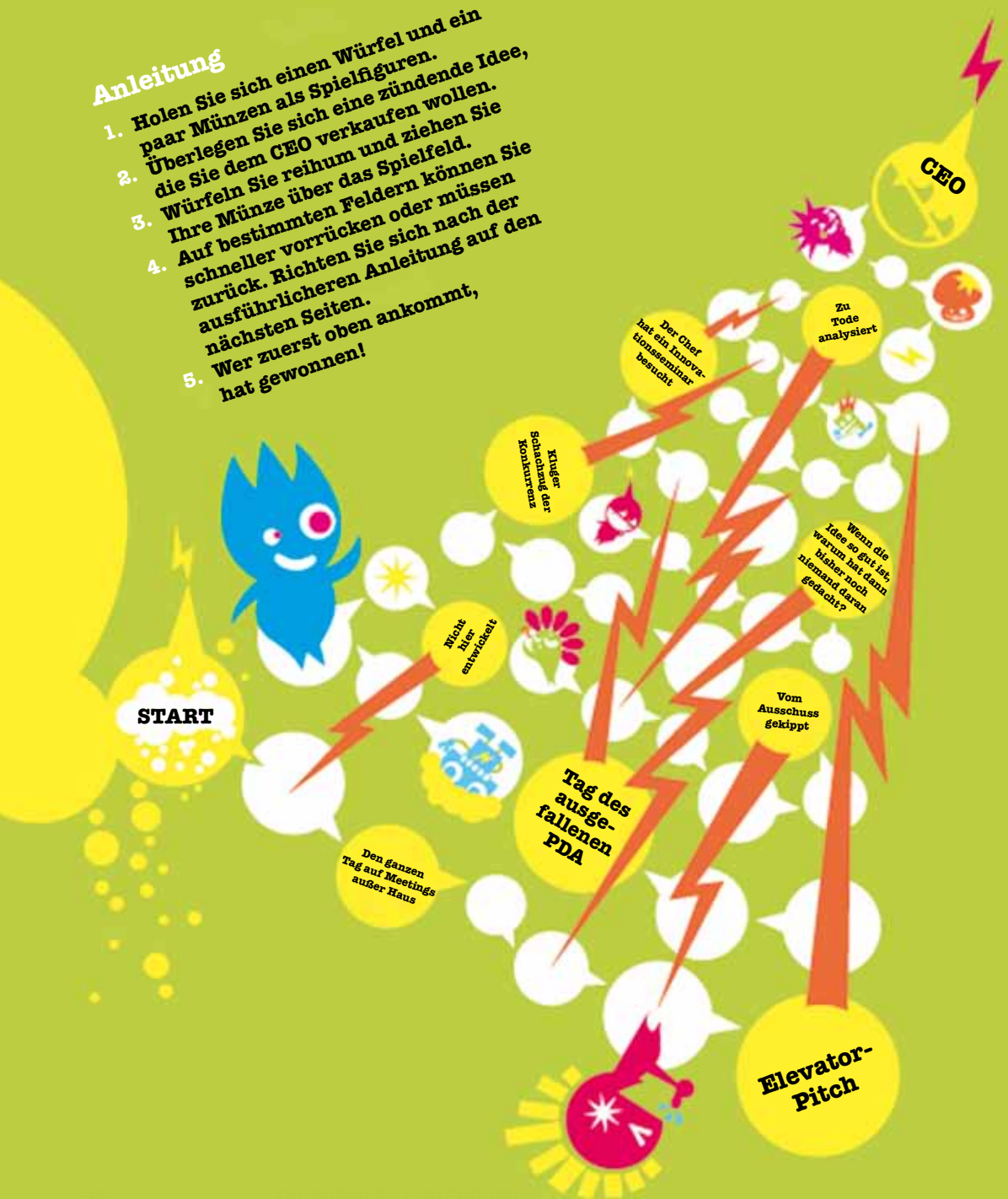
Plattenlabels verwandeln sich schon zunehmend in Management-, Marketing- und Merchandising-Unternehmen. Kreativen Input kann es ja auch weiterhin geben. Nur müssen die Dinge transparenter werden. Ein furchteinflößender Gedanke für jedes Unterhaltungsunternehmen! (In Kapitel 6 finden Sie eine Mindmap, die wir vor ein paar Jahren erstellt haben, um herauszufinden, wie dieses neue transparente Modell funktionieren könnte.)



²⁰ Um diese lästigen Hürden zu nehmen, stelle ich mir das Ganze manchmal als Basketballspiel vor. Durch geschicktes Dribbling (bisweilen auf dem Niveau eines Michael Jordan) komme ich oft doch noch am Gegner vorbei und zum Korb, indem ich die Spieler ausmanövriere, die sich mir in den Weg stellen.

Anleitung

1. Holen Sie sich einen Würfel und ein paar Münzen als Spielfiguren.
2. Überlegen Sie sich eine zündende Idee, die Sie dem CEO verkaufen wollen.
3. Würfeln Sie reihum und ziehen Sie Ihre Münze über das Spielfeld.
4. Auf bestimmten Feldern können Sie schneller vorrücken oder müssen ausführlicheren Anleitung auf den nächsten Seiten.
5. Wer zuerst oben ankommt, hat gewonnen!



BRETTSPIEL: WIE MAN SPIELT

Das Konzept: Der Durchsetzung einer Idee in einer Organisation stehen viele Hindernisse entgegen, die überwunden werden müssen. Das funktioniert meist wie ein Spiel und wie bei jedem Spiel, das der Mühe wert ist, hilft es, die Regeln zu kennen.

So geht's: Die Spieler nehmen sich ein paar Minuten Zeit, um Ideen für ein neues Produkt auf Kärtchen zu schreiben (siehe Spiel *Inspirale* in Kapitel 10, wenn Sie wissen wollen, wie man auf Ideen kommt). Geben Sie den Ideen einen verrückten Namen und beschreiben Sie sie mit einem Satz (z. B. »Chewagloo« – ein Klumpen Kleber mit Pfefferminzgeschmack, der durch Kauen aktiviert wird). Dann ziehen die Spieler nach dem Zufallsprinzip eine Idee aus dem Stapel und versuchen, sich an die Spitze der Pyramide nach oben zu arbeiten, indem sie würfeln und wie beim Leiterspiel Hindernisse überwinden und Felder überspringen.

Felder überspringen:

»**Elevator-Pitch**«: Wer auf dieses Feld kommt, hat 30 Sekunden, um seine Idee der rechten Hand des CEO zu verkaufen (natürlich gespielt vom jeweils rechts sitzenden Mitspieler). Um diese Abkürzung zu nehmen, muss der Spieler bei der Präsentation seiner Idee bestimmte Regeln beachten: Er muss mindestens fünfmal den Namen seines Produkts erwähnen, zweimal den Begriff »Rentabilität« und er muss der rechten Hand des CEO ein Kompliment zu ihrer Erscheinung machen.

»**Tag des ausgefallenen PDA**«: Wegen eines Fehlers in der Unternehmenssoftware sind vorübergehend die Smartphones aller Mitarbeiter ausgefallen. Dadurch können sie ohne Unterbrechungen und Ausflüchte, um E-Mails/Nachrichten/SMS oder Sonstiges zu prüfen, konzentriert durcharbeiten. So kommen Sie schnell voran, was Sie nutzen sollten, solange es eben geht. Dafür müssen Sie nur in unter 30 Sekunden rasch eine Skizze Ihres Produkts anfertigen.

»**Der Chef hat ein Innovationsseminar besucht**«: Gut für Sie, denn Ihr Chef hat sich gerade mit der Bedeutung des Experimentierens und des Eingehens von Risiken mit neuen Ideen vertraut gemacht. Sie müssen diese wundersame Erleuchtung Ihres Vorgesetzten jetzt nur noch für Ihre Zwecke nutzen, indem Sie beschreiben, wie ein Fernsehspot für das neue Produkt aussehen könnte und welcher Promi es präsentieren sollte.

»**Kluger Schachzug der Konkurrenz**«: Ihr schärfster Rivale hat gerade selbst ein neues Produkt eingeführt und der CEO ist auf der Suche nach Ideen, um den Investoren zu beweisen, dass Ihre Firma diesen Nichtskönnern allemal das Wasser reichen kann. Sie brauchen gar nichts tun. Rücken Sie einfach die entsprechende Anzahl von Feldern vor.

Die Hindernisse:

»**Vom Ausschuss gekippt**«: Wer auf dieses Feld kommt, muss seine Idee zwei Minuten lang gegen die Kritik eines Ausschusses (der aus den anderen Spielern besteht) verteidigen. Die Ausschussmit-

gliedert kritisiert die Idee der Reihe nach und beginnt mit den Worten: »Das klappt nie, weil...« Der Spieler muss seine Antwort auf die Kritik einleiten mit: »Gut, dass Sie das ansprechen«, und die ganze Zeit über lächeln. Richtet er sich nicht ganz genau nach diesen strengen Vorgaben, muss er zurückgehen.²¹

»**Nicht hier entwickelt**«: Es gibt da diese unglückselige Neigung, Ideen anderer madig zu machen. Wer auf dieses Feld kommt, muss zurückgehen.

»**Zu Tode analysiert**«: Forschung ist natürlich wichtig, um Erkenntnisse über potenzielle Abnehmer eines Produkts oder einer Dienstleistung zu gewinnen. Die Entscheidungsfindung an die Marktforschungsabteilung zu delegieren, ist aber der sichere Weg, Ideen einem lang-samen, schmerzvollen Tod zu überant-

worten. Kommt ein Spieler auf dieses Feld, fällt er leider weit zurück.

»**Wenn die Idee so gut ist, warum hat dann bisher noch niemand daran gedacht?**«: Dieser häufige Einwand gegen die Weiterverfolgung einer Idee ist so sinnvoll wie hölzerne Hosen. Vielleicht ist bisher noch niemand darauf gekommen, weil keiner so genial ist wie Sie oder weil ein anderer dagegenhielt: »Wenn die Idee so gut ist, warum hat dann bisher noch niemand daran gedacht?« und man auf ihn gehört hat. Hier entkommt man dem Rückschlag nur, wenn man eine Sechs würfelt – sonst muss man zurück.

Und so gewinnen Sie: Wer als Erster den CEO ganz oben in der Pyramide erreicht, hat gewonnen. Er ist dann der große Held und alle anderen die armen Verlierer.

DER KLEINE JUNGE

Von Helen E. Buckley



Ein kleiner Junge wurde eingeschult. Als er schon eine Weile zur Schule ging, sagte die Lehrerin eines Morgens: »Heute malen wir ein Bild.«

»Toll!«, dachte der kleine Junge. Er malte gern. Er konnte alles Mögliche malen: Löwen und Tiger, Hühner und Kühe, Züge und Boote. Er zog seine Schachtel mit den Wachsmalkreiden hervor und begann zu malen.

²¹ Wie streng Sie das handhaben, entscheiden Sie und die übrigen Mitspieler.

Da rief die Lehrerin: »Halt! Ihr sollt noch nicht anfangen!« Und sie wartete, bis alle bereit waren.

»Also gut«, sagte die Lehrerin, »wir wollen Blumen malen.«

»Toll!«, freute sich der kleine Junge. Er malte gern Blumen und begann, mit seinen rosa, orangefarbenen und blauen Wachsmalkreiden die herrlichsten Blüten aufs Papier zu bringen.

Doch die Lehrerin rief: »Halt! Ich zeige euch, wie es geht.« Und sie malte eine rote Blume auf einem grünen Stängel.

»Gut«, sagte sie, »jetzt könnt ihr anfangen.«

Der kleine Junge betrachtete die Zeichnung der Lehrerin. Dann sah er seine eigene Blume an. Sie gefiel ihm besser als die der Lehrerin. Doch das sagte er nicht. Er drehte einfach sein Blatt um und malte eine Blume wie die der Lehrerin. Sie war rot und hatte einen grünen Stängel.

Anderntags – der kleine Junge hatte die Schultür schon ganz alleine aufgezogen – meinte die Lehrerin: »Heute arbeiten wir mit Ton.«

»Toll!«, dachte der kleine Junge. Er mochte Ton. Er konnte daraus alle möglichen Dinge formen: Schlangen und Schneemänner, Elefanten und Mäuse, Autos und Laster. Und er begann, seinen Tonklumpen zu kneten.

Doch die Lehrerin rief: »Halt! Ihr sollt noch nicht anfangen!« Und sie wartete, bis alle bereit waren.

»Also gut«, sagte die Lehrerin. »Wir wollen ein Gefäß formen.« Er formte gern Gefäße und machte sich gleich an die Arbeit. Seine Gefäße hatten alle möglichen Formen und Größen.

Doch die Lehrerin rief: »Halt! Ich zeige euch, wie es geht«, und sie führte vor, wie man eine tiefe Schale formte.

»So«, sagte die Lehrerin, »jetzt könnt ihr anfangen.« Der kleine Junge betrachtete die Schale der Lehrerin und dann seine eigenen Gefäße.

Sie gefielen ihm besser. Aber das sagte er nicht. Er knetete seinen Ton wieder zu einem großen Klumpen. Und er machte eine Schale wie die der Lehrerin. Es wurde eine tiefe Schale.

Bald hatte der kleine Junge gelernt, zu warten, zu beobachten und die Dinge genauso zu machen wie die Lehrerin. Und es dauerte nicht lange, da machte er gar nichts mehr alleine.

Dann zog der kleine Junge mit seiner Familie in ein anderes Haus in eine andere Stadt und kam auf eine andere Schule.

Am ersten Tag sagte die Lehrerin: »Heute malen wir ein Bild.«

»Toll!«, dachte der kleine Junge. Und er wartete, damit ihm die Lehrerin sagte, was er tun sollte.

Doch die Lehrerin sagte nichts. Sie ging nur durch das Klassenzimmer. Als sie zu dem kleinen Jungen kam, fragte sie: »Willst du denn kein Bild malen?«

»Doch«, sagte der kleine Junge. »Was sollen wir denn malen?«

»Das weiß ich erst, wenn ihr es gemalt habt«, sagte die Lehrerin.

»Und wie soll ich es malen?«, fragte der kleine Junge.

»Wie du willst«, sagte die Lehrerin.

»Egal in welcher Farbe?«, fragte der kleine Junge.

»Ganz egal«, sagte die Lehrerin. »Wenn ihr alle dasselbe Bild in denselben Farben malen würdet, wie sollte ich dann wissen, wer was gemalt hat und von wem welches Bild ist?«

»Ich weiß nicht«, sagte der kleine Junge.

Und er malte eine rote Blume mit grünem Stängel.