

«Ideen kann man nicht erzwingen»

Henning Beck Der Hirnforscher und Biochemiker erklärt, was erfolgreiche Unternehmen von Superhirnen lernen können.

INTERVIEW: MARIANNE RUPP

Als Neurowissenschaftler beschäftigen Sie sich mit der Erforschung des Gehirns. Wieso denken Sie, können sich Prozesse des Gehirns auf Firmen übertragen lassen?

Henning Beck: Das Gehirn kann man als eine Art Unternehmen sehen, das habe ich in meinen Forschungen immer wieder festgestellt. Es hat Hierarchien, arbeitet mit Teams, die Vernetzungen sind extrem wichtig, es gibt Schalt- und Sammelstellen, es ist neugierig und kann auch schnell die Lust verlieren. Doch das Gehirn funktioniert im Gegensatz zu Grosskonzernen schon seit Millionen von Jahren ganz erfolgreich. Ich denke, dass Unternehmen da durchaus von der Funktionsweise des Gehirns profitieren können.

Wie funktioniert Teamarbeit im Gehirn? Wenn ich einen Apfel sehe, werden im Gehirn verschiedene Areale aktiv: Die einen erkennen die Struktur des Apfels, die

«Je schlechter die Stimmung ist, desto eher wird eine analytische Lösungsstrategie verfolgt.»

anderen seine Oberfläche, wieder andere seine Farbe. Diese Areale oder Teams vernetzen sich und es entsteht das Bild des Apfels. Diese Abläufe passieren bei allen möglichen Dingen, die wir sehen und erleben. Entscheidend ist, dass sich die Teams bei jeder Aufgabe neu zusammensetzen und vernetzen, um sie bestmöglich zu lösen.

Kreativität und Innovationen sind erfolgsentscheidend für Unternehmen. Was können Führungskräfte diesbezüglich von der Funktionsweise des Gehirns lernen?

Kreativität ist das, was im Austausch mit verschiedenen Hirnregionen entsteht. Und sie findet immer statt, denn das Gehirn kann gar nicht anders, als ständig neue Ideen zu generieren. Es ist ein Mythos, dass Kreativität in der rechten Hirnhälfte sitzt und man sie trainieren kann. Aber man kann sie anlocken.

Wie wird Kreativität angelockt?

Jede kreative Idee beginnt mit einem Problem. Zuerst muss man dieses Problem klar definieren: Was ist die Aufgabe, welche Bedingungen gibt es, was ist erlaubt, was nicht? Wenn Aufgabe und Bedingungen von Anfang an klar sind, wird es dem Gehirn leichter fallen, eine Lösung zu fin-



Henning Beck: «Die besten Ideen sind schon längst im Unternehmen drin.»

den. Kreativität ist ein besonderes Problemlösungsverfahren und nicht etwa ein «Herumspinnen» in alle Richtungen.

Was geschieht, wenn die Aufgabe klar ist? Das Gehirn ist Weltmeister im Lustverlieren. Die Gedanken schweifen zwar ab, aber im Unterbewussten arbeiten die verschiedenen Regionen, die für die Problemlösung wichtig sein können, weiter. Es entstehen verschiedene Kombinationen von Gedankenmustern, welche mit den Lösungsbedingungen verglichen werden. Sind die Gedankenmuster instabil, werden sie sofort verworfen. Ist eine Kombination genug stabil – also länger als ein Fünftel einer Sekunde im vorderen Stirnhirnbereich –, schießt sie als Geistesblitz oder Aha-Erlebnis ins Bewusstsein.

Kann man seine Kreativität steigern? In Untersuchungen wurde festgestellt, dass je schlechter die Stimmung ist, desto

er wird eine analytische Lösungsstrategie bevorzugt. Eine positive Arbeitsatmosphäre und positive Gefühle für die Aufgabe begünstigen das divergente Denken, welches die wirklich kreativen Ideen hervorbringt. Beim divergenten Denken schweifen die Gedanken auch mal ab, die Aufmerksamkeit wird anderem gewidmet. Das Gehirn bekommt so den nötigen Freiraum, auch unkonventionelle Verknüpfungen, Gedanken zuzulassen.

Was ist das Schlimmste, was einer Idee passieren kann?

Wenn sie gar nicht beachtet wird. Wenn eine Idee nie den Zustand erreicht, dass sich jemand mit ihr auseinandersetzt – was auch demotivierend für den Menschen ist. Jeder Mensch hat im Laufe des Tages viele Ideen, einige davon haben einen guten Kern, aber sie gehen verloren oder vergessen. Das kann sich kein erfolgreiches Unternehmen leisten. Die besten

Unternehmen von morgen sorgen deshalb heute dafür, dass das Wissen der Mitarbeiter festgehalten wird, sei es durch Innovationsplattformen, Datenbanken oder das Vorschlagswesen. Denn neue

«Der Mensch hat einen entscheidenden Vorteil gegenüber Maschinen: Er macht Fehler.»

Ideen erzwingt man nicht durch ein tolles Brainstorming. Die besten Ideen sind schon längst im Unternehmen drin: Als Wissen der Mitarbeiter. Die Kunst ist es, dieses Wissen neuartig zu verknüpfen.

Kann unser Gehirn von Maschinen ersetzt werden?

Was den Menschen auszeichnet, ist die Entwicklungsarbeit, die Ideen und Ge-

Der Neuro-Guru

Name: Henning Beck
Funktion: Buchautor und Wissensschaffter

Der Mensch: Henning Beck ist Biochemiker und promovierter Neurowissenschaftler. Er arbeitete an der University of California in Berkeley und entwickelte für Startups moderne Innovations- und Marketingstrategien. Er ist Autor mehrerer Bücher, unter anderem: «Hirnrissig – Die 20,5 grössten Neuromythen und wie unser Gehirn wirklich tickt». Beck hält Vorträge und Workshops und berät Unternehmen zu Themen wie Hirnforschung, Kreativität und Innovation. Zudem hat er 2012 den deutschen Science-Slam-Meistertitel gewonnen.

danken, die dazu benötigt werden. Maschinen werden nie diese wichtigen Arbeiten übernehmen können, denn der Mensch hat einen grossen Vorteil: Er macht Fehler. Jeder Fehler eröffnet aber neue Möglichkeiten, birgt Potenzial in sich – was leider im Berufsalltag gerne vergessen geht. Kreativität hat viel damit zu tun, wie Fehler genutzt werden. Denn wer keine Fehler machen darf, wird auch keine neuen Ideen entwickeln. Der Fehler am Anfang eines Projektes ist der Preis für den Erfolg am Schluss.

Ständige Mails, Telefonate, Sitzungen – kommt eine solche Arbeitsumgebung dem neugierigen Gehirn entgegen?

Dauernde Unterbrechungen sind schädlich. Wer effektiv an einer Sache arbeiten will, muss störende Kommunikation abschalten. Wichtig ist, dass ein Wechsel stattfindet zwischen Konzentration und Entspannung. In der Entscheidungsphase hat das Gehirn die Möglichkeit, innewalten und zu verdauen.

Was macht ein Gehirn und ein Unternehmen besonders erfolgreich?

Der Austausch. Es kommt im Gehirn wie im Unternehmen auf die Verbindungen, die Netzwerke an und nicht auf die Grösse. Startups sind klein, dafür gut verknüpft; alle arbeiten an einem Ort, die Information fliesst schnell. Grossunternehmen haben mehr Power, Gestaltungsmöglichkeiten. Das Gehirn hat das Beste aus beiden Welten, die Power vom Grosskonzern und die Dynamik, den schnellen Austausch eines Startups.