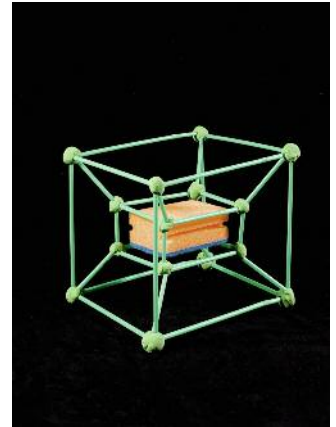


„Die Kunst ist,



sich zu trauen“

DIE FOTOS

Die seltsame, technoid-bedrohliche und manchmal auch sehr kuriose Welt der Forschungslabore hat der deutsche Fotograf DANIEL STIER in seiner Bilderserie „Ways of Knowing“ festgehalten (o.: Hirnforschung an der Universität Birmingham; u.: Schwindelambulanz der Universität München). Ergänzt hat Stier die Dokumentation mit eigenen, künstlerischen Installationen. Seine Fotoserie ist auch als Buch erschienen.
www.ways-of-knowing.com



Zwischen Sicherheit und Freiheit: Frederik Pferdt, Googles Innovationschef, erklärt, wie Unternehmen eine Ideenkultur fördern können.

INTERVIEW THOMAS SCHULZ

FOTOS DANIEL STIER

SPIEGEL: Herr Pferdt, hat jeder Mensch das Potenzial, kreativ zu sein?

Pferdt: Mehr noch als nur das Potenzial: Wir alle sind von Natur aus kreativ und werden mit dieser Eigenschaft geboren. Wir beschäftigen uns bei Google mit dem Thema sehr intensiv und haben dabei unter anderem gelernt, dass Kreativität wie eine erneuerbare Energie ist: Man muss sie zwar manchmal neu aufladen, aber sie geht uns nie aus.

SPIEGEL: Aber es muss wohl eine Eigenschaft sein, die meist unter der Oberfläche schlummert. Im Alltag erscheint Kreativität als eher seltenes Gut.

Pferdt: Das liegt vor allem daran, dass uns oft einfach das Selbstbewusstsein fehlt, Probleme wirklich auf neue, kreative Art zu lösen. Die Kunst ist, sich zu trauen, die Ideen auch wirklich in die Tat umzusetzen.

SPIEGEL: Aber gibt es nicht Menschen, die von Natur aus kreativer sind? Picasso zum Beispiel oder Mozart?

Pferdt: Verwechseln Sie das nicht mit künstlerischem Talent. Das ist eine sehr spezifische Begabung. Bei Kreativität geht es zunächst viel allgemeiner darum, neue Ideen zu entwickeln, Lösungen für Probleme zu finden. Und dazu muss man vor allem Mut entwickeln.

SPIEGEL: Selbstbewusstsein und Mut lassen sich aber nicht so leicht antrainieren.

Pferdt: Ganz im Gegenteil. Man kann mit gezielten Übungen sehr gut daran arbeiten, mehr Kreativität aus sich herauszuholen. Es geht vor allem darum, aus der Alltagsroutine auszubrechen: Wir sprechen immer mit den gleichen Leuten, gehen denselben Weg, sitzen immer am gleichen Platz. Das behindert enorm. Man muss Monotonie durchbrechen, so oft es geht.



FREDERIK PFERDT

ist Head of Innovation and Creativity Programs bei Google und Mitgründer der „Garage“ auf dem Google-Campus, einer Art Mega-Bastelwerkstatt. Der promovierte Wirtschaftspädagoge lehrt an der Stanford Universität, an der er selbst studierte. Pferdt, 38, wuchs in Ravensburg auf.

SPIEGEL: Ein Beispiel bitte.

Pferdt: Ich mache nur selten zweimal das Gleiche. Wenn ich einmal ein Restaurant besucht habe, gehe ich das nächste Mal in ein anderes. Wenn ich einmal in einem Hotel in Tokio gewohnt habe, buche ich das nächste Mal ein anderes. Wenn ich einen bestimmten Weg gelaufen bin, wähle ich das nächste Mal einen anderen, selbst wenn er länger ist. Meine Frau hat sich an dieses Verhalten gewöhnt, meine Freunde treibe ich damit aber ehrlich gesagt oft in den Wahnsinn. Aber so fördert man, was ich Forschergeist nenne.

SPIEGEL: Diesen offensiven Forschergeist versuchen Sie bei Google den Mitarbeitern systematisch beizubringen. Wie gehen Sie vor?

Pferdt: Man muss lernen, die Perspektive zu wechseln, sich in andere Menschen hineinzuversetzen. So vermeidet man die eigenen Vorurteile und Tendenzen, die Problemlösungen oft im Weg stehen. Man muss versuchen, über eine Situation nachzudenken wie ein Busfahrer, ein Lehrer, ein Wissenschaftler: Wie würde das Problem aus deren Perspektive aussehen?

SPIEGEL: Es geht also um Empathie?

Pferdt: Exakt, das Nachempfinden, sich in andere einfühlen, ist ganz zentral. Der zweite Punkt, auf den wir viel Wert legen, ist die Suche nach Lösungen, die nicht nur ein bisschen besser sind, sondern zehnmal besser. Radikale Lösungen, radikale Verbesserungen.

SPIEGEL: Klingt anstrengend.

Pferdt: Ist es aber gar nicht. Man muss eigentlich nur ein Wort im täglichen Sprachgebrauch verändern. Statt immer „Ja, aber“ auf einen Vorschlag oder eine Idee zu antworten, müssen wir uns angewöhnen, „Ja, und“ zu sagen.

SPIEGEL: Das müssen Sie näher erklären.

Pferdt: Es geht darum, Ideen nicht schon im Ansatz zu zerstören: mit Kritik, mit Häme, mit Ablehnung. Das passiert so oft. Ja, schöne Idee, aber das geht nicht. Wenn wir jedoch etwas hinzufügen, aufeinander aufbauen, einen Stein nach dem anderen, statt einen Gedanken einfach abzulehnen, dann kann man sehr weit kommen.

SPIEGEL: Ist das jetzt nicht allzu simpel?

Pferdt: Nein, das ist eine Technik, die enorm hilfreich dafür ist, eine optimistische Umgebung herzustellen. Eine positive Atmosphäre, in der man sich traut, kreativ zu sein. Im Optimismus steckt eine gesunde Missachtung des Unmöglichen. Denken Sie mal an eine Situation, in der Sie einen Vorschlag gemacht haben und dieser dankend angenommen wurde – auch wenn der Vorschlag vielleicht nicht umgesetzt wurde, denken Sie daran, wie es sich angefühlt hat, dass Ihr Beitrag wertgeschätzt wurde. Genau dies geschieht in einer optimistischen Kultur: Die Menschen fühlen sich ermutigt, einen Beitrag zu leisten.

SPIEGEL: Aber ist die wichtigste Voraussetzung dafür nicht Freiheit? Wer in tausend Regeln eingeeignet ist, dem hilft auch die freundlichste Umgebung nichts.

Pferdt: Absolut. Sich frei zu fühlen, ein Problem anzugehen, eine radikale Lösung zu entwickeln, das ist natürlich die Grundbedingung. Und Unternehmen können das sehr leicht herstellen. Ich muss den Mitarbeitern dazu vor allem erlauben, Fehler zu



„Im Optimismus steckt eine gesunde Missachtung des Unmöglichen.“

machen. In unseren allwöchentlichen Meetings lassen wir zum Beispiel immer eine Erfolgsgeschichte und einen Fehlschlag aus der Vorwoche Revue passieren. Wir stellen also bewusst eine Umgebung her, in der man nicht nur mit seinen Erfolgen angibt, sondern ganz offen analysiert, was falsch gelaufen ist und was man daraus mitnehmen soll.

SPIEGEL: Lässt sich das wirklich so verallgemeinern? Oder sind das Methoden, die vor allem bei Google funktionieren?

Pferdt: Das gilt keineswegs nur für Google. Wir haben über drei Jahre wissenschaftlich sehr genau anhand von mehreren Hundert Teams untersucht, was ein wirklich erfolgreiches Team ausmacht.

SPIEGEL: Und was haben Sie herausgefunden?

Pferdt: Vor allem psychologische Sicherheit unterscheidet kreative Teams von weniger erfindungsreichen. Das heißt, dass Menschen sich sicher fühlen müssen, Fehler zu machen.

SPIEGEL: Und wie stellt man diese Sicherheit her?

Pferdt: Führungskräfte sollten versuchen, sich so weit wie möglich im Hintergrund zu halten. Gib dem Team so viel Unabhängigkeit wie möglich. Selbst wenn es gute Gründe gibt, warum eine Idee nicht funktionieren könnte, hilf den Mitarbeitern trotzdem, den Fehler selbst zu machen. Und daraus etwas zu lernen.

SPIEGEL: Dazu müssten aber die meisten Unternehmen ihre Unternehmenskultur deutlich verändern. Hierarchiebewusstsein zählt am Ende fast immer mehr.

Pferdt: Ich habe noch nie jemanden getroffen, der gern Fehler machen möchte. Weder in Stanford, wo ich sehr smarte Studenten unterrichtete, noch hier bei Google. Aber jeder will lernen! Und das muss man vermitteln: Wir wollen nicht das Projekt an die Wand fahren, sondern etwas Neues mitnehmen. Und das geht nur, indem man nach anderen Lösungen sucht.

SPIEGEL: Trotzdem: Welcher Chef will schon absichtlich zulassen, dass die Mitarbeiter Fehler machen? Das kostet Zeit und Geld. Die Ansage ist stattdessen: Macht gefälligst gleich alles richtig!

Pferdt: Natürlich soll niemand über Jahre an einer Idee arbeiten und ständig immer nur Neues ausprobieren. Geschwindigkeit spielt eine große Rolle. Lerne, so schnell es geht! Aber Führungskräfte sollten dazu motivieren, statt zu entmutigen.

SPIEGEL: Schön und gut. Die meisten werden trotzdem sagen: Basteln Sie bitte an wil-





den Ideen in Ihrer Freizeit, hier geht es um Ergebnisse.

Pferdt: Das ist aber ein Fehler. Niemand weiß, was die Zukunft bringt. Wer mitbestimmen will, wie die nächsten zehn Jahre aussehen, muss sich darauf einlassen, Fehler zu machen und Risiken einzugehen. Und dabei immer wieder die richtigen Fragen stellen.

SPIEGEL: Das heißt?

Pferdt: Sich immer wieder zu fragen: Was wäre, wenn? Es geht darum, den Status quo anzugreifen. Google ist entstanden, weil sich unsere Gründer die verrückte Frage gestellt haben: Was wäre, wenn man das ganze Internet downloaden würde?

SPIEGEL: Aber wie verankert man all diese Prinzipien in einem Unternehmen? Per Befehl von oben wird das kaum funktionieren.

Pferdt: Man muss das spezielle Verhalten von Innovatoren trainieren. Dabei kann man sich vor allem an Kindern ein Beispiel nehmen.

SPIEGEL: Wie bitte?

Pferdt: Erwachsene stellen sehr wenige Fragen. Das gilt als unprofessionell, es sieht so aus, als wäre man nicht klug genug. Kinder dagegen stellen Hunderte Fragen am Tag. Ich sage nicht, dass wir kindisch sein sollten, sondern dass wir kindliche Neugierde brauchen. Träumt groß! Versucht, das Unmögliche zu erreichen.

SPIEGEL: Und das bringen Sie den Google-Mitarbeitern in Ihren Workshops bei?

Pferdt: Schon am zweiten Arbeitstag gehen alle neuen Mitarbeiter durch ein Training,

Fragen stellen, träumen,
neugierig sein – Innovatoren sollen
sich, so Pferdt, ein Beispiel
an Kindern nehmen. Ziel:
Experimentierfreude stärken.
Oder Dinge mal anders sehen,
wie die Testpersonen im
Department of Cognitive
Neurology des Hertie Institute for
Clinical Brain Research
an der Universität Tübingen (l.)
und im Labor des
Psychologischen Instituts der
Universität Zürich (o.).

in dem sie mit zwei, drei großen Aufgaben konfrontiert werden. Und sie sollen dafür Lösungen finden. Es geht darum, von Beginn an Fähigkeiten wie Experimentierfreude zu stärken.

SPIEGEL: Aber mit einem Einführungsstraining am zweiten Arbeitstag kann es ja nicht getan sein. Gibt es dann jedes Jahr einen Kreativitäts-Auffrischkursus?

Pferdt: Mitarbeiter oder auch ganze Abteilungen können jederzeit zu mir und meinem Team kommen und sagen: Wir kommen nicht voran mit einem Projekt, wir brauchen ein wenig Anschub. Wir helfen dann dabei, die Abteilung wieder in Schwung zu bringen. Vergangenes Jahr haben wir rund 460 Teams in solchen Workshops trainiert.

SPIEGEL: Sie schulen jedes Jahr Tausende Mitarbeiter in Kreativität?

Pferdt: Zehntausende, um genau zu sein. Wir wollen aber vor allem, dass daraus ein sich selbst erhaltendes System wächst, indem in möglichst vielen Teams ein Mitarbeiter speziell für Kreativität und Innovation zuständig ist. Unser Ziel ist es, Tausende solcher Innovations-Evangelisten zu haben.

SPIEGEL: Warum arbeiten nicht mehr Organisationen so?

Pferdt: Die meisten verbringen zu viel Zeit damit herauszufinden, was nicht funktioniert. Immer wieder höre ich: Das kann bei uns nicht funktionieren, weil... Und dann folgt eine lange Liste mit Dutzenden von Gründen. Aber man muss es einfach umdrehen: nur einen Grund finden, warum etwas funktionieren könnte.





SPIEGEL: Spielt nicht auch die Arbeitsumgebung, also die Architektur und das Design des Arbeitsplatzes, eine große Rolle? In kleinen, kommunikationsfeindlichen Bürozellen lässt sich schlecht Teamkreativität entwickeln.

Pferdt: Wie der Arbeitsplatz angelegt ist, ob es Räume gibt, in denen man seiner Kreativität freien Lauf lassen kann, das spielt auf jeden Fall eine Rolle. Leider ist das oft das Erste, was Unternehmen tun. Sie stellen eine Tischtennisplatte und ein paar Videospiele zur Verfügung und erwarten, dass damit der Weg zur Innovation geebnet ist. Und wenn ich sie dann frage, ob irgendjemand diese Orte nutzt, um kreativ zu sein,

„Die meisten verbringen zu viel Zeit damit herauszufinden, was nicht funktioniert.“

erhalte ich normalerweise ein Nein zur Antwort.

SPIEGEL: Und was ist der richtige Weg?

Pferdt: Bei Google haben wir zuerst die Prinzipien aufgestellt, die eine kreative Kultur fördern, und erst dann Raum für kreative Freiheit geschaffen. Man muss erst die Werte verankern, dann die Architektur und das Design passend dazu schaffen.

SPIEGEL: Aber egal, wie spielerisch und offen die Unternehmenskultur sein mag: Wenn die Mitarbeiter 70 Stunden die Woche schuften, ist Schluss mit Kreativität. Muss ein Unternehmen, das innovative Mitarbeiter will, nicht als Erstes dafür sorgen, dass sie nicht gestresst und überarbeitet sind?

Pferdt: Da kommen wir zurück zur Freiheit. Wenn man wahnsinnig begeistert ist von einer Idee und die Möglichkeit hat, sie zu verfolgen, investiert man freiwillig auch viel mehr Zeit. Allerdings macht man das nur, wenn man seinen Job wirklich liebt. Dazu muss man das Gefühl haben, an etwas Bedeutsamem zu arbeiten.

SPIEGEL: Also braucht es eine Mission?

Pferdt: Ja, davon sind wir überzeugt. Eine Mission, eine klare, mutige und große Idee motiviert ungemein. Bei Google ist unser Ziel, die Informationen der Welt zu ordnen und diese allgemein zugänglich und nutzbar zu machen. Aber auch alle anderen Unternehmen können das. Denn so eine Mission führt dazu, dass Menschen sagen: Das ist toll, da möchte ich dazugehören.

SPIEGEL: Herr Pferdt, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Menschen arbeiten gern, wenn sie das Gefühl haben, an etwas Bedeutsamem mitzuwirken: Labor des Instituts für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund.



360°-FOTO: Blick auf den Google Campus
spiegel.de/sw022016google



DANIEL STIER