

# HUMAN MINDSET

## „DURCHBRUCH – GUTE IDEEN SIND KEIN ZUFALL“ von C. Burkhardt

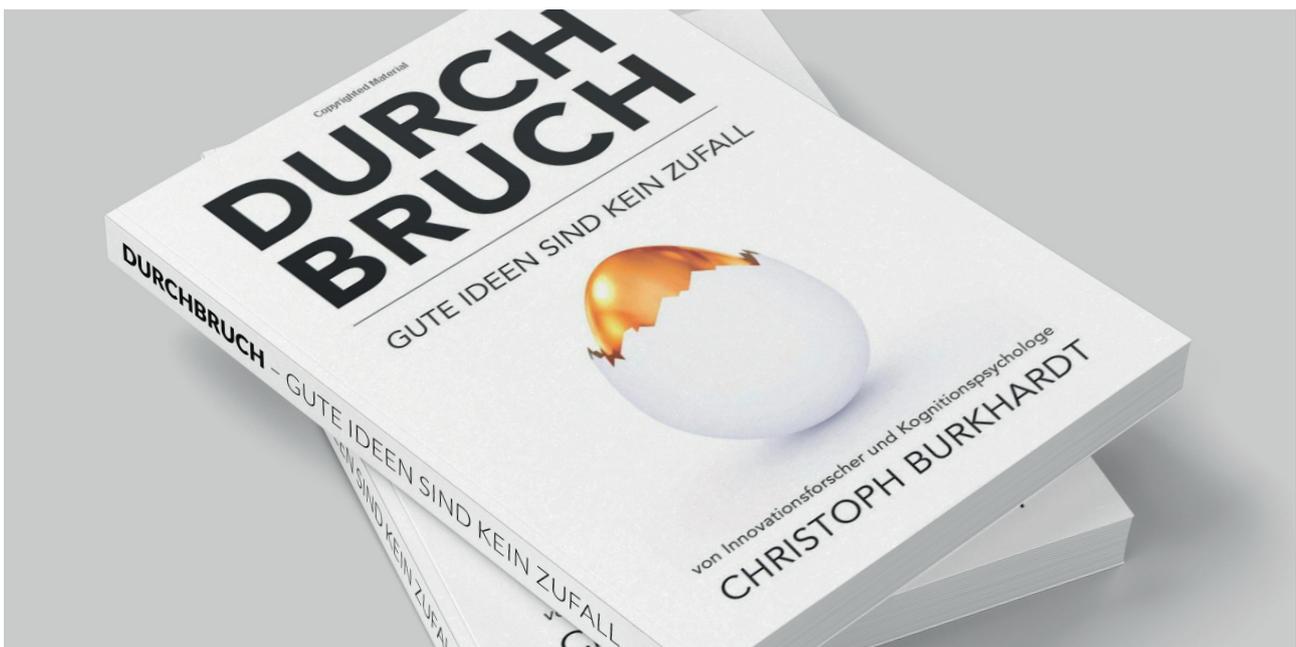
**Komplexe Probleme rauben uns viel Energie, sie erfordern Zeit und Aufmerksamkeit. Je komplexer sie sind, desto schwieriger wird es für uns Lösungen zu finden die nicht nur heute, sondern auch morgen funktionieren werden. Die Lösung dieser komplexen Probleme erfordert kreatives Denken und völlig neue Denkansätze.**

Gute Ideen sind kein Zufall, sie sind ein Produkt unseres Verstandes. Nur wenn wir unser kreatives Potenzial voll ausschöpfen und systematisch unsere, manchmal über Jahrzehnte hinweg antrainierten, gewohnten Bahnen und Denkmuster verlassen, werden wirklich gute Ideen geschaffen, neue Lösungen entwickelt und vor allem umgesetzt. Die größte Herausforderung für unser Gehirn ist es, Infor-

mationen zu ignorieren und Gedanken zu eliminieren, die uns im Weg stehen. Wir haben uns evolutionär in unserem Denken an eine Welt angepasst, in der wir nicht mehr leben.

Wir können komplexe Probleme nur teilweise verstehen, dennoch müssen wir effektive Entscheidungen treffen, und das mit oft schwerwiegenden Folgen. Menschen sind irrational, aber eben systematisch irrational. Und deswegen haben wir alle die Fähigkeit, unser eigenes Denken zu manipulieren.

**„Im Sinne von Darwin überleben nur die am besten angepassten Ideen.“** In diesem Fall die Ideen, die einem echten Bedürfnis und einer kritische Masse an Menschen als Lösung für relevante Probleme dienen. So wird Fortschritt zu einer unaufhörlichen Aneinanderreihung von Innovationen.



# DAS PROBLEM

**GEWINN ODER VERLUST:** Fragen Sie sich selbst: „Versuchen Sie etwas Positives zu erreichen, einen Gewinn, oder etwas Negatives, einen Verlust, zu vermeiden?“. Die Besonderheit komplexer Probleme ist ihre Dynamik. Während ein rationaler Verstand keinen Unterschied in der Einordnung von Gewinn und Verlust sehen sollte, macht dies für unser Gehirn einen großen Unterschied. Ein potenzieller Verlust reduziert drastisch die Bereitschaft Risiken einzugehen oder in unserem mentalen Rahmen zu bleiben. Ideen entstehen nicht zufällig, sondern im Chaos. Da wir risikoscheu sind, sind wir insbesondere in Verlustszenarien übervorsichtig.

**QUANTITÄT ODER QUALITÄT:** Wir sind darauf geschult, dass es für jedes Problem eine richtige oder beste Lösung gibt. Beseitigen Sie dieses Konvergenzproblem. In der Welt der Innovationsprobleme gibt es viele richtige Lösungen. Divergenz ist gut, je mehr Ideen wir haben, desto besser. Quantität schlägt Qualität insbesondere dann, wenn es um hochwertigen Ideen geht. Zögern ist ein Problem und kann beseitigt werden, wenn wir uns auf die Quantität konzentrieren. Anstatt zu versuchen, die beste Idee zu finden, sollten wir versuchen, so viele Ideen wie möglich zu entwickeln. Unvorhersehbare Assoziationsmuster werden ausgelöst, wenn wir an vielen Lösungen parallel arbeiten, sodass unsere Ideen sich gegenseitig in neue Richtungen treiben. Dieser Effekt bleibt aus, wenn wir zu lange an einzelnen Ideen arbeiten und ins Grübeln verfallen.

**TALENT ODER ERFAHRUNG:** Es ist Arbeit, nicht Talent: „Wir schreiben anderen Menschen immer dann Talent zu, wenn wir uns nicht zutrauen mit etwas Mühe selbst die gleichen Ergebnisse zu erzielen“. Gute Ideen resultieren eher aus kollektiver Anstrengung als aus individueller Fähigkeit. Kreativität ist nicht wie Intelligenz konstant und messbar. Sie hängt von der Situation und nicht von der Person ab und erfordert Toleranz und Lernbereitschaft. „Wenn Sie niemals etwas versuchen, von dem Sie glauben, dass es Talent erfordert, woher wissen Sie dann, dass Sie nicht das Zeug dazu haben? Unsere einzige Wahl ist direkt aufzugeben oder es zu versuchen und daraus zu lernen.“

**ZUFALL ODER CHAOS:** „Zufall ist ein Problem. Dinge, die nur scheinbar zusammenhängen, können die Basis für ein falsches Glaubenssystem bilden, mit dem wir dann versuchen neue Ideen zu bewerten.“ Chaos ist ein Zustand, in dem wir den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung noch nicht kennen, aber erkennen, dass ein Zusammenhang zwischen Ereignissen und Ideen besteht. Der *Confirmation Bias* füttert die eigenen Hypothesen mit Beweisen, die unseren Annahmen entsprechen. Unsere Annahmen stützen auf Überzeugungen, die in der Vergangenheit erstellt wurden, und folglich keine ausreichenden Daten liefern, die unsere

Überzeugungen rechtfertigen. Zusätzlich ignorieren wir weitgehend alles, was gegen unsere Hypothesen spricht.

**BAUCHGEFÜHL ODER KOPFSACHE:** Intuition stützt sich auf Erfahrung. Erfahrungen sind voller emotionaler Trigger. In unserem intuitiven System gibt es eine partielle systematische Verzerrung, die allzu oft mentalen Abkürzungen folgt, die zu falschen Ergebnissen führen. Diese Abkürzungen beruhen auf vergangenen Erfahrungen, auf die wir nicht explizit zugreifen können. Intuition arbeitet nicht zufällig, sie ist ziemlich chaotisch. Während dies zu falschen Schlussfolgerungen führt, erscheint es uns, als ob unser Bauchgefühl immer richtig liegt auch wenn dem selten so ist.

**KOLLEKTIV ODER INDIVIDUELL:** Innovationen, wie alle Evolutionsprozesse, haben kein konkretes Ziel. Menschen bemühen sich darum, ein möglichst schlüssiges Bild von ihrer Welt zu bekommen. Wir brauchen die Zustimmung anderer nicht so sehr für unser Ego, sondern viel eher für die Bestätigung unseres Weltbildes. Ohne andere können wir nicht innovativ sein. Wir sind jedoch nicht nur dabei, etwas Neues mit ihnen zu erschaffen, sondern bemüht mit Nachdruck zu beweisen wie klug wir sind, indem wir die Ideen anderer kritisieren – „Für jede Idee, die wir kritisieren, müssen wir zwei neue Ideen einbringen.“

**ÜBERZEUGE ODER STIRB:** Ideen sprechen nicht für sich. Ein Falscher *Konsensus Bias* greift immer dann, wenn wir eine Idee mit anderen teilen und davon ausgehen, dass sie die Idee genauso sehen wie wir: „Ideen sprechen nicht für sich selbst, wir müssen für sie sprechen.“

**EINWAND AUS DER VERGANGENHEIT:** Das Leben muss rückwärts verstanden und vorwärts gelebt werden. Weil wir die Vergangenheit erklären können, lässt uns der *Hindsight Bias* glauben, auch die Zukunft erklären zu können. „Nichts zu tun ist keine zufriedenstellende Option, weil wir nicht wissen, was passiert, wenn wir nichts tun“. Überlegen Sie genau was gegen eine Idee spricht und überlegen Sie dann, wie eine Welt aussehen könnte, in der Ihre Einwände nicht mehr greifen und die Idee funktioniert.“

**VORHERSAGBARKEIT:** „Fast nichts über Morgen zu wissen ist der Grund, warum wir wachsen und überleben.“ Je mehr das schief geht, desto mehr lernen wir, wir brauchen Chaos, um Fehler zu machen. Fehler führen zu Lernen, und Lernen zu Innovation und Fortschritt.



# DIE LÖSUNG

## PHASE 1 – KONSTRUIEREN

**VOLLSTÄNDIGKEIT DES PROBLEMS: WAS WISSEN WIR WIRKLICH?** Insbesondere in Gruppen wird mehr Wert auf Konsensideen gelegt, auf die sich jeder schnell einigen kann. Unser Bedürfnis uns zu einigen, führt dazu, dass wir die meisten Informationen austauschen, zu denen alle Zugang haben. Wir verbergen, was nur wir wissen.

Auf diese Weise bleiben versteckte Informationen beim Einzelnen und Lücken im verfügbaren Wissen des Kollektivs werden immer weiter vergrößert.

Fragen zur Problemkonstruktion sollten nicht durch unser Erfordernis nach Einstimmigkeit gestört werden. Das wahre Potenzial einer Gruppe liegt darin, was der Einzelne mit seinem einzigartigen Wissen beitragen kann.

**BESCHRÄNKUNGEN: WAS KÖNNEN WIR ÜBERHAUPT TUN?** Konzentrieren Sie sich auf Dinge, die Sie ändern können. Wer zu lange denkt, der verliert den Mut und die Geduld, über ungewöhnliche Lösungen nachzudenken. Versuchen Sie negatives Brainstorming.

Überlegen Sie, was mit dem Status Quo nicht stimmt. Erstellen Sie eine Liste, sammeln Sie dann so viele Lösungen wie möglich für jede negative Herausforderung und schaffen Sie so Nachhaltigkeit durch Anpassungsfähigkeit. Ignorieren Sie die Einschränkungen, die Sie nicht beeinflussen können. Ignorieren Sie Geld und Zeit. Wenn wir nicht definieren, was genau das Problem ist, werden uns keine wirklichen Lösungen vorenthalten.

**RELEVANZ: WEN KÜMMERTS?** Stellen Sie gute Fragen. Bringen Sie Fragen in Ihren eigenen Einflussbereich und finden Sie idealerweise eine große Anzahl an möglichen Lösungen. Eine relevante Frage ist mehr als nur interessant. Relevante Fragen lassen jemanden in die Antwort investieren, weil die Antwort ein tatsächliches, greifbares Problem löst. Relevanz schaffen heißt, Probleme zu identifizieren, für deren Lösung sich Menschen interessieren.

## PHASE 2 – GENERIEREN

**ABSTRAKT & KONKRET:** Betrachten Sie den Abstraktionsgrad eines Konzeptes oder Themas. Abstrakt kann z.B. Globalisierung meinen. Die Funktionen eines Handys wären eher konkrete Probleme. Alle Abstraktionsebenen werden für den kreativen Prozess benötigt. „Da sich die wahrgenommene psychologische Distanz auf verschiedenen Abstraktionsebenen verschiebt, ergeben abstrakte und konkrete Perspektiven sehr unterschiedliche Ergebnisse.“

**ANALYTISCH & INTUITIV:** Lassen Sie uns in Szenarien denken – z. B. Technologie. Stellen Sie sich eine Welt ohne Schwerkraft vor. Denken Sie darüber nach, was einfacher und was schwieriger wäre. Erstellen Sie Ihre eigenen Wenn-Dann-Szenarien. Spielen Sie alle Szenarien durch bis Sie weit genug von Ihrer eigenen Welt entfernt sind und zu einer Welt gelangen, wie sie sein könnte.

**SELBSTKRITIK & SELBSTÜBERSCHÄTZUNG:** Beseitigen Sie den Unterlassungseffekt. Etwas zu bereuen wiegt schwerer als etwas nicht zu tun. Geben Sie Ihrem inneren Kritiker nicht zuviel Raum. Wir wissen nicht, welche unserer Ideen wirklich gut sind, bis andere darüber entscheiden. Wir messen die Ideen anderer am Status quo und nicht an ihrem Potenzial. Wir haben das soziale Bedürfnis, Recht zu haben. Und der einzige Weg, Recht zu haben, ist unsere Meinung zu den Ideen anderer zu teilen. Kritisches Feedback ist für denjenigen, der es zur Verfügung stellt, besonders konstruktiv. Weniger für denjenigen, der es erhält. Es ist ein Irrtum, dass konstruktive Kritik die Entwicklung von Ideen unterstützt. Dank des *Overconfidence Bias* überschätzen wir systematisch unsere Fähigkeiten. Auch die zu konstruktiver Kritik.

**DRAG & DROP:** Starten Sie mit einem vorhandenen System oder einer Idee (z. B. einer Universität). Sammeln Sie sowohl abstrakte als auch konkrete Elemente Ihres Grundgedankens. Nehmen Sie dann ein anderes System mit einer anderen Idee, von der Sie Elemente kopieren können (z.B. Fast Food). Wir ersetzen Elemente des ersten Systems durch Elemente des anderen. Ändern Sie den Kontext (z.B. Flugzeug statt Campus). Verändern Sie die Funktionen (die Bibliothek als ein Ort der Geselligkeit statt des Lernens). Ändern Sie die Erwartungen indem Sie Ihre Annahmen verändern.



## PHASE 3 – BEURTEILEN

**MACHBARKEIT: KEIN GRUND, UM SOFORT AUFZUGEBEN.** Die Qualität der ersten Idee, die Sie sich vorstellen, setzt einen Standard für alle nachfolgenden Ideen. Diese Standard- und Grundqualität ist ein Indikator dafür, wie gut die Ideen mit vorherrschenden Einschränkungen zusammenpassen. Sofort aufzugeben bedeutet, dass wir die Qualität der ersten Idee überbewerten. Es ist letztendlich einfach nicht so wichtig, wie es scheint.

Für eine genaue Beurteilung von Ideen müssen wir einen Standard definieren, der die Ideen nicht stört, die Einschränkungen jedoch objektiv widerspiegelt. Der Standard muss daher implementiert werden, bevor Ideen bewertet werden. „Große Einschränkungen sind nicht der entscheidende Faktor. Es ist unser Mangel an Vorstellungskraft, der zu einer fehlenden Umsetzung führt.“

**SICHTBARKEIT: LERNEN GUTE IDEEN ZU ERKENNEN.** Bewältigen Sie die systematische Verwirrung von Qualität und Machbarkeit. Denken Sie daran, dass die Masse der

Einzelbewertungen oft die individuelle Expertenmeinung übertrifft. Viele Ideen sind machbarer als sie ursprünglich erscheinen.

**ÜBERZEUGEN: AUCH MIT GEGENWIND.** Oft sind es nicht die Ideen oder Überzeugungen, die eine Idee aufhalten, sondern ob genug Menschen Ihre Ideen teilen. Die Idee muss leicht verständlich sein, also stellen Sie gute Fragen. Konkret bleiben, aber auch das große Ganze zeigen. Sprechen Sie die Sprache Ihres Gegenübers: Emotionen und Geschichten für intuitive Zuhörer; Zahlen und Fakten für analytische. Gleichen Sie Zweifel mit Zuversicht aus. Inspirieren Sie mit Ehrlichkeit und Authentizität über Ihre Idee.

**UNVORSTELLBAR: IGNORIERT, AUSGELACHT, BEKÄMPFT...UND GEWONNEN.** „Zuerst ignorieren sie dich, dann lachen sie über dich, dann bekämpfen sie dich und dann gewinnst du.“ – Mahatma Gandhi. Bei Vorhersagen nehmen wir geistige Abkürzungen und verkennen oft die Situation. Menschen sehen oft Muster und Strukturen, wo es keine gibt. Sie müssen für das Unvorstellbare kämpfen. Nur wer diese Schlacht gewinnt, schafft Veränderung.



ERFAHREN SIE MEHR ÜBER TINYBOX ACADEMY – DIE PLATTFORM FÜR  
GAME CHANGER UND INNOVATOREN: [WWW.TINYBOX.ME](http://WWW.TINYBOX.ME)