

## **Vorbemerkung: Eine unerwartete Reise an die Schnittstelle**

**I** Manche Ideen kommen langsam über einen und reifen in einem gemessenen Tempo; andere kommen überfallartig, in einem plötzlichen Moment der Inspiration. Die Idee hinter diesem Buch war eine der zweiten Art. Eines Morgens im März 2001 wachte ich auf und hatte eine deutliche Vision vor Augen. Das Bild war ganz simpel – zwei helle Lichtstrahlen kreuzten sich. Doch der Grund dafür, dass diese Vision meine Aufmerksamkeit gefangen hielt, war alles andere als simpel.

In meiner Vision standen die beiden Lichtstrahlen nicht nur für Licht, wie es von einer Taschenlampe oder einem Laser ausgestrahlt wird. Stattdessen repräsentierten die beiden Strahlen zwei unterschiedliche Gebiete oder Kulturen. Als ich genauer hinsah, konnte ich erkennen, dass jeder davon kleinere Stücke oder Teile enthielt, etwas in der Art, was man vielleicht in einer TV-Dokumentation über Atome oder Moleküle zu sehen bekommt. Sie schwebten herum und stießen gegeneinander. Jedes dieser leuchtenden Atome oder Moleküle stand für ein bestimmtes Stück Wissen oder ein spezielles Konzept auf dem jeweiligen Gebiet.

Innerhalb von Sekunden wurde mir eine Reihe von Dingen klar. Das erste war: Wenn neue Ideen Kombinationen von bestehenden sind, worüber ich schon eine Zeitlang nachgedacht und gelesen hatte, dann konnte man in dieser Vision ganz leicht erkennen, wie neues Wissen entsteht. Wenn Ideen und Konzepte immer wieder

aufeinanderstoßen, bleiben einige davon aneinander kleben und bilden neue Kombinationen und auch mit diesen neuen Ideen entstehen dann wieder neue Kombinationen. Die zweite Erkenntnis lautete: Wenn mehr Ideen zu besseren Ideen führen, was eine Regel über Kreativität ist, von der ich schon gelegentlich gehört hatte, dann müssten die Schnittstellen zwischen zwei Gebieten förderlich für Innovationen sein. Denn an diesem Punkt muss man sich nicht mehr damit begnügen, die Gesamtzahl der Ideenkombinationen innerhalb eines Gebietes per Addition zu ermitteln, sondern kann beginnen, zu multiplizieren. Das Potenzial für neue Kombinationen von Ideen musste sich dadurch exponentiell vergrößern.

Diese letzte Erkenntnis, so wurde mir klar, war die entscheidende. Dass Schnittstellen bessere Chancen auf Innovationen bedeuteten, war die Erklärung für etwas, das ich schon mein ganzes Leben über geahnt hatte: Die besten Aussichten, auf hervorragende neue Ideen zu kommen, haben wir, wenn wir unterschiedlichste Perspektiven, Gebiete, Kulturen und Hintergründe vermischen. Die beschriebene Vision hielt nur ungefähr eine Minute lang an, sollte aber letztlich mein ganzes Leben definieren.

2. Es war mit Sicherheit nicht das erste Mal, dass mir in den Sinn gekommen war, dass die Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Gebieten oder Kulturen ein hervorragender Ort für neue Ideen sein könnte. Mein eigener Werdegang war eine beständige Erinnerung an dieses Phänomen gewesen: Mein Vater ist Schwede, meine Mutter Afroamerikanerin und Cherokee – ich hatte mein gesamtes Leben über an der Schnittstelle zwischen Ländern, Kulturen und Ethnien gelebt. Ich hatte zahllose Beispiele dafür gesehen, wie meine Eltern Ideen unterschiedlicher Herkunft mischten und kombinierten, um zu neuen Traditionen oder neuen Erkenntnissen zu gelangen.

Später auf dem College lernte ich die Kraft der Kombination von Ideen aus unterschiedlichen Gebieten und Fachrichtungen zu schätzen und gründete deshalb ein interdisziplinäres Wissenschaftsmagazin namens *The Catalyst*. Die Vorstellung von innovativen

Schnittstellen hatte mich also schon eine ganze Zeitlang begleitet – aber trotzdem war meine Vision an diesem Morgen anders. Zum ersten Mal konnte ich eine *Erklärung* dafür liefern, weshalb diese Schnittstellen so wirkmächtig sein können. Dieses Erkenntnis begann von mir Besitz zu ergreifen und rasch kam ich zu dem Schluss, dass ich meine Energie am besten dadurch um sie herum bündeln konnte, dass ich ein Buch darüber schrieb. Ich begann, Innovatoren aus allen Bereichen des Lebens zu befragen – Künstler, Designer, Wissenschaftler und Unternehmer rund um die Welt. Außerdem las ich intensiv Material über die Forschung zu Kreativität und Innovation in den letzten Jahrzehnten.

Bald wandte ich mich außerdem an Teresa Amabile, eine frühere Professorin von mir an der Harvard Business School, deren Vorlesung über Kreativität ich einige Jahre zuvor besucht hatte. Damals explodierte die Welt vor Gelegenheiten für Start-ups und als mein eigenes Software-Unternehmen abhob, hatte ich die HBS verlassen. Jetzt aber, nach dem Dotcom-Crash, wollte ich zurückkommen, um mein letztes Semester abzuschließen, und fragte mich, ob ich sie als Betreuerin für meine unabhängige Forschungsarbeit gewinnen könnte.

Sie stimmte zu und mit ihrer Unterstützung begann ich aufzuschreiben, was zu den ersten Kapiteln des Buches werden sollte. Als ich mich meinem Abschluss näherte, wurde mir klar, dass ich mich schwertun würde, einen Job anzunehmen – finanziell gesehen war das erforderlich, aber das Buch nahm einen zu großen Teil meiner Zeit in Anspruch. Also musste ich einen Verlag finden und kontaktierte einen Agenten, der mir empfohlen worden war. Doch ich hatte kein Glück: Ich war ein unbekannter Autor und hatte noch keine Publikationen vorzuweisen. Also beschloss ich, stattdessen selbst einen Vorschlag an den Verlag meiner ersten Wahl zu schicken, der damals noch HBS Press hieß. Ich wollte einfach sehen, was passiert. Jeder, den ich fragte (außer Teresa Amabile, wohlgermerkt), erklärte mein Vorhaben für aussichtslos: Es gebe haufenweise Professoren an der HBS, die nicht einmal ihre *eigenen* Bücher bei dem Verlag veröffentlicht bekämen.

Aber es hat funktioniert. Am Tag vor meinem Abschluss erhielt ich per E-Mail ein Angebot von HBS Press. Damals hatte ich zum ersten Mal das Gefühl, dass die Kraft der Schnittstellenidee vielleicht noch größer sein könnte, als selbst ich gedacht hatte. Denn warum sonst sollte HBS Press Interesse zeigen?

3. Heutzutage bekomme ich circa alle sieben Tage Anfragen von angehenden Autoren, die Ratschläge dazu erbitten, wie sie loslegen können. Diese Anfragen können von ergrauten CEO-Veteranen ebenso kommen wie von College-Studenten, aber ich rate jedem immer dieselben vier Dinge: (1) Wenn Sie eine Idee haben, fangen Sie einfach an zu schreiben – es gibt keine Magie am Anfang, die kommt erst am Ende; (2) es wird schwieriger werden, als Sie sich auch nur vorstellen können; (3) finden Sie eine Kernidee und bleiben Sie ihr treu – ansonsten wird Ihr Buch ein aufgeblasenes Durcheinander; und (4) Erfolg lässt sich unmöglich garantieren (jedes Jahr werden etwa 100.000 Bücher veröffentlicht), also sollten Sie das Buch wirklich schreiben *wollen*.

Natürlich beruhen diese Empfehlungen auf meinen eigenen Erfahrungen, aber sie geben ziemlich gut wieder, was als Nächstes passierte. „Der Medici-Effekt“ kam im Herbst 2004 auf den Markt. Ich stellte mich auf einen Zusammenbruch ein, aber natürlich war das die Phase, in der ich erst recht aktiv werden musste. Anfangs hatte ich mir als Erfolgsmaßstab für das ganze Vorhaben gesetzt, dass eine auf diesem Gebiet fachkundige Person, die ich sehr respektiere, mein Buch wertvoll finden sollte. Wie sich zeigte, war dieses Ziel fast sofort erreicht. Teresa Amabile verbreitete eine wunderbare Rezension des Buches und Clayton Christensen, ein weiterer intellektueller Held von mir in dieser Zeit, schickte mir eine E-Mail, in der er schrieb, es sei „eines der aufschlussreichsten Bücher über das Management von Innovation, das ich je gelesen habe“. Also legte ich meine Latte natürlich höher. Jetzt interessierte ich mich stattdessen für die unmittelbaren Auswirkungen – insbesondere Verkaufszahlen oder den Platz auf Amazon-Ranglisten (die der Fluch jedes Autors sind).

Anfangs blieb es relativ ruhig. In dem Monat, in dem mein Buch erschien, hatte HBS Press noch zwei weitere Bücher über Innovation herausgebracht. Eines war von Clayton Christensen, der andere Autor hatte eine Fernsehsendung auf PBS – nicht gerade das ideale Umfeld für einen unbekanntem Erstlingsautor wie mich. Allerdings lassen wir uns in Bezug auf den Erfolg von Büchern leicht in die Irre führen, weil wir darauf trainiert sind, ihre Verkäufe mit denen von Filmen zu vergleichen. Bei Filmen gibt es eine ungeheure Fokussierung darauf, wie sie in den ersten ein oder zwei Wochen nach dem Start laufen und bei Büchern ist man geneigt, den gleichen Maßstab anzulegen. Ich habe das sicherlich getan. Aber Bücher sind nicht Filme. Die langfristigen Auswirkungen eines Buches wie „Der Medici-Effekt“ können auf gewisse Weise Jahre auf sich warten lassen. Menschen lesen Bücher nach ihrer eigenen Zeitplanung und auch Ideen daraus setzen sie nach ihrer eigenen Zeitplanung um. Und wie es schien, hatte genau das begonnen, denn eindeutig spielte sich da draußen irgendetwas ab.

Die ersten Unternehmen wollten, dass ich bei ihnen über Innovation spreche, und im Lauf der nächsten Monate beobachtete ich, dass die Ideen aus meinem Buch immer häufiger diskutiert wurden. Im Rückblick weiß ich: Aus irgendeinem merkwürdigen Grund war ich überzeugt gewesen, dass es sich bei der Kernzielgruppe für mein Buch um Wissenschaftler handeln würde. Zur Zeit der Veröffentlichung war viel von interdisziplinärer Forschung die Rede (und das ist auch heute noch so) und in Kapitel 2 hatte ich ein Killer-Zitat von Alan Leshner, dem Chef der American Association for the Advancement of Sciences (AAAS) und Herausgeber des angesehenen Magazins *Science*: „Monodisziplinäre Wissenschaft ist tot“. Nun, ich hätte mich gar nicht stärker täuschen können, jedenfalls was die zeitliche Abfolge angeht: Tatsächlich fand das Buch letztlich auch Leser in der Wissenschaft, aber das dauerte viel länger, als ich mir vorgestellt hatte. Die erste klar zu identifizierende Publikums-kategorie war stattdessen eine, mit der ich nie gerechnet hätte: Chief Diversity Officers, also die obersten Beauftragten für Vielfalt in Unternehmen.

4. Kurz nach der Veröffentlichung des Buches bekam ich einen Anruf von Gina Warren, damals Vice President für Diversität und Inklusion bei Nike. Sie wollte unbedingt das Denken ihres Unternehmens zu diesen Themen in eine neue Richtung lenken und dafür sorgen, dass sie eine deutlich aktivere Rolle für Design, Kreativität und Innovation bei Nike einnehmen. „Der Medici-Effekt“, so ihre Hoffnung, bot den perfekten Rahmen und Fahrplan für die Diskussionen darüber. Ob ich an einer Sitzung der Geschäftsleitung bei Nike teilnehmen würde, um über meine Erkenntnisse zu berichten?

Na klar, sagte ich, aber sie würden sich etwas gedulden müssen. Ich musste einen Vortrag in Paris halten und dann weiter nach Stockholm. Damit wären mir nur etwa 36 Stunden geblieben, um am Montag nach Portland im US-Bundesstaat Oregon zu reisen, das im Grunde auf der anderen Seite des Planeten liegt. Weil das Nike-Führungsteam schon am Dienstag tagen sollte, war das ganze Vorhaben nicht zu realisieren. Irgendwie gelang es Gina Warren aber, das Team zu einer Verlegung der Sitzung zu überreden. Also hatten wir eine Verabredung.

Als ich endlich auf dem Campus von Nike eintraf, stand der CEO auf und stellte Gina Warren vor, die dann wiederum mich vorstellen sollte. Das tat er mit den folgenden Worten: „Lassen Sie mich zuerst Gina Warren willkommen heißen. Sie ist unsere Leiterin Diversität und Inklusion und hat für unseren Referenten heute Vormittag ihre Karriere aufs Spiel gesetzt.“ Sofort war ich hochkonzentriert. Hatte er eben gesagt, dass sie ihre *Karriere* für das aufs Spiel gesetzt hatte, was ich in der nächsten Stunde erzählen würde? Zwei Gedanken schossen mir sofort durch den Kopf: (1) Ich sollte lieber richtig gut sein und (2) wenn man sich vor Augen hielt, was Warren auf sich genommen hatte, um mich zu Nike zu holen, wurde meine Botschaft womöglich dringender gebraucht, als ich gedacht hatte.

Zum Glück lief mein Vortrag tatsächlich gut. Es hat große Kraft, wenn man einen Rahmen oder genauer eine Theorie darüber liefern kann, wie und warum Innovation entsteht; denn wenn andere

diese Theorie verstehen, können sie anfangen, ihre Konsequenzen auf ihre eigene Situation zu übertragen. Bei keiner der Fragen, die anschließend gestellt wurden, ging es darum, Diversität zu fördern, „weil es das Richtige ist“. Stattdessen hatte die Nike-Führung offenbar ein vollkommen neues Paradigma dafür kennengelernt, über Design und Innovation nachzudenken. Und das bereitete für Gina Warren den Weg, um in einem vollkommen neuen Licht über Diversität und Inklusion sprechen zu können.

Bald hatten wir einen individuellen Innovationsworkshop für das gesamte Unternehmen entwickelt, der von der Diversity-Abteilung geleitet wurde. Er wurde zu einer festen Einrichtung für Nike-Teams weltweit, angeboten in mehr als 40 Ländern und für Tausende Mitarbeiter. Mit den Jahren habe ich von zahllosen Teammitgliedern bei Nike gehört, wie diese Ideen ihre Karrieren beeinflusst haben. Zu ihnen zählten unter anderem Jason Mayden, der legendäre Designer der Air Jordans, und Tom Stites, der mehr Patente für das Unternehmen entwickelt hat als jeder andere in seiner Geschichte.

Der Anruf von Gina Warren war ein Vorbote für das gewesen, was noch kommen sollte. Heute kann ich sagen, dass ich unglaublich stolz darauf bin, welchen Einfluss mein Buch auf das Gebiet Diversität und Inklusion gehabt hat. Es hat verändert, wie in einer großen Bandbreite an Sektoren und Branchen über Innovation nachgedacht wird. Meine Diskussionen und Projekte mit Führungskräften bei einigen der größten Organisationen der Welt, mit Regierungschefs und Ministern sowie mit Menschen in Dörfern in einigen der ärmsten Gegenden der Welt, in denen die Perspektive von Frauen nicht unbedingt geschätzt wird, waren eine unglaubliche Bereicherung für mich.

Vielleicht war es meine eigene Erfahrung, als Angehöriger einer Minderheit in einer homogenen Gesellschaft aufgewachsen zu sein, die dafür sorgte, dass mir das Thema so sehr am Herzen lag. Aber ich hätte mir nie vorstellen können, dass ich eine so prägende Rolle spielen oder dass „Der Medici-Effekt“ eine derartige Katalysatorwirkung haben würde. Dieser Bereich ist faszinierend, weil

wir uns noch in einer sehr frühen Phase der Diskussion darüber befinden. Die meisten großen Unternehmen und selbst das Silicon Valley waren lange nicht in der Lage, den Zusammenhang zwischen Diversität und der Zahl ihrer Innovationen zu erkennen, was auch für den Großteil Europas und des Rests der Welt gilt. Aus diesem Grund erwarte ich heute, dass in den nächsten Jahren noch viel passieren wird. Damals aber wusste ich nichts davon. Stattdessen fiel mir auf, dass Unternehmen nach einer neuen Möglichkeit suchten, sowohl Innovation als auch Diversität zu verstehen. Genau dabei hat ihnen „Der Medici-Effekt“ geholfen.

Bemerkenswert ist, dass das Gebiet von Diversität und Inklusion dem Buch seinen anfänglichen Schub gegeben und es Führungskräften und CEOs in Branche für Branche nahegebracht hat. Mit der Zeit aber fanden natürlich auch Personen aus allen möglichen anderen Bereichen andere Aspekte des Buches überzeugend und sein Einfluss begann zu wachsen. Man kann wohl sagen, dass die Bedeutung von „Der Medici-Effekt“ sogar in *immer höherem Tempo* zunimmt. Das über ein Buch zu schreiben, das schon seit zwölf Jahren auf dem Markt ist, fühlt sich wirklich merkwürdig an.

5. „Der Medici-Effekt“ wurde Tausende Male in Fachzeitschriften, Artikeln, Büchern und Forschungsarbeiten aus der ganzen Welt zitiert. Das Buch wurde in die Lehrpläne von Top-Universitäten auf jedem Kontinent aufgenommen. Es hatte erhebliche Auswirkungen darauf, wie Regionen und Nationen über wirtschaftliche Entwicklung denken. Es hat die Schaffung der Medical City in Orlando inspiriert, ein Zentrum für Lebenswissenschaften, dessen Bedeutung mit der des Kennedy Space Center und der Walt Disney World verglichen wird. Die Europäische Union nutzt seinen Rahmen, um die Einrichtung von Ökosystemen für Innovationen zu strukturieren, und beim Weltwirtschaftsforum kommt es als grundlegende Referenz für den Index der globalen Wettbewerbsfähigkeit zum Einsatz. Es hat eine Reihe von neuen Entwicklungen bei der Gestaltung von Konferenzen in Gang gebracht, zum Beispiel von The Intersection Event bei den Pixar Studios und



Google sowie bei drupa cube, veranstaltet während einer Messe in Düsseldorf, die mit 300.000 Besuchern zu den größten Welt zählt.

Mich hat das Buch in die Lage versetzt, eine spannende Karriere als Redner zu starten, die mir Gelegenheit gibt, für Tausende Menschen auf einmal zum Katalysator zu werden; manche Organisationen haben mich mehr als 20-mal zu sich eingeladen. Noch wichtiger war, dass ich dank des Buches eine innovative Beratungsfirma aufbauen konnte, The Medici Group. Wir arbeiten mit Staaten und führenden Organisationen wie Disney, Novartis, den Vereinten Nationen und der Federal Reserve zusammen.

Trotz all dem überrascht mich die Reichweite des Buches immer wieder. Zum Beispiel konnte ich vor Kurzem nachts nicht einschlafen und surfte zur Ablenkung im Internet herum. Dabei fand ich einen Artikel über ein neu eröffnetes Gebäude, das Aditya Birla Science and Technology Center. Auf den Bildern sah es fast wie ein Raumschiff aus. Es war sehr groß, aber trotzdem schlank und elegant, und es schlängelte sich durch eine ansonsten freie Fläche und lud Gäste in die Zukunft ein. Aditya Birla ist eines der größten Konglomerate Indiens, einer dieser weit verzweigten Konzerne, die von Mode bis Zement fast alles herstellen. Das Unternehmen hatte beschlossen, Schnittstellen zwischen vielen dieser Geschäftsbereiche zu schaffen; eine neue Einheit sollte die einzelnen Forschungs- und Entwicklungszentren dazu bringen, in Kooperationen ihrer Wissenschaftler und Ingenieure Innovationen zu entwickeln. Das Gebäude war der Schlüssel zu dieser neuen F&E-Einheit und dem neuen Ansatz.

Als ich mich durch die Bilder des Zentrums klickte, sagte ich zu mir selbst, es sei ein perfektes Beispiel für das, worüber ich seit mehr als einem Jahrzehnt sprach. Die gesamte Idee meines Buches war darin enthalten. Der Leiter der neuen Einheit wurde mit der Aussage zitiert: „Wir versuchen, das zu erzeugen, was unser Chairman als den Medici-Effekt bezeichnet.“ Da war er und ich schlug mir mit der Hand gegen die Stirn. Natürlich! Vor einigen Jahren hatten wir mit dem Führungsteam des Unternehmens darüber nachgedacht, wie es bei ihm zu einem Medici-Effekt kommen

könnte. Wir hatten sehr vielfältige Teams aus unterschiedlichen Branchen, Funktionen und Geschlechtern zusammengestellt und sie dabei unterstützt, ihre Vielfalt als Hilfe bei der Entwicklung neuer Ideen zu nutzen. Ich schaute auf das Datum des Artikels. Der Komplex war zweieinhalb Jahre nach diesem Auftrag errichtet worden.

Fasziniert betrachtete ich das Gebäude. Es hat etwas tief Befriedigendes, diese physische Kristallisation einer Idee zu sehen, die Verkörperung einer Philosophie in Stahl und Beton. Das Gebäude sollte nicht nur einen vollkommen neuen Ansatz für Innovation bei dem Unternehmen fördern, es stand auch für Solidität, für etwas, das mit ein bisschen Glück Jahre, Jahrzehnte und möglicherweise sogar Jahrhunderte überdauern kann. Ich hatte nicht damit gerechnet (obwohl ich das vielleicht hätte tun sollen), aber der Medici-Effekt hatte auch Auswirkungen auf das Gebiet Architektur und Design. Tatsächlich baten uns unsere Kunden bald darauf um Unterstützung bei der Gestaltung ihrer Büroräume. Wir haben mit führenden Bauunternehmen zusammengearbeitet, um Kunden dabei zu helfen, zu verstehen, wie sich der Medici-Effekt mit ihren Gebäuden herbeiführen lässt. Eindeutig hatte sich die Wirkung meines Buches auf so viele bekannte und unbekannt Weisen in der Welt ausgebreitet, dass ich schon lange nicht mehr in der Lage war, alles nachzuverfolgen. Wenn Sie mehr über die Geschichte von „Der Medici-Effekt“ und seiner Verbreitung weltweit erfahren wollen, besuchen Sie bitte meine Website unter [www.fransjohansson.com](http://www.fransjohansson.com).

**6** Seit der Veröffentlichung des Buches habe ich vor Hundert-tausenden Menschen gesprochen und mein Unternehmen hatte Gelegenheit, mit ungefähr 2.000 Teams weltweit zusammen-zuarbeiten – mit einigen davon eng über mehrere Monate oder sogar Jahre hinweg. Unsere Hauptaufgabe bestand häufig darin, den Teams dabei zu helfen, bahnbrechende Ideen zu entwickeln und, was noch wichtiger war, sie bei der Umsetzung dieser Ideen zu begleiten. Dadurch haben wir eine ziemlich gute Vorstellung

davon entwickelt, warum manche Teams mehr Erfolg haben als andere. An dieser Stelle möchte ich über die zwei wichtigsten Aspekte dieser Beobachtungen berichten. Denn als ich das Buch ursprünglich geschrieben habe, hatte ich sie noch nicht gut genug verstanden.

Der erste Aspekt hat mit der Diversität der Teams zu tun; es gibt viele Erklärungen dafür, warum sie für ihren Erfolg eine enorme Rolle spielt. Weil sich das Buch, das Sie in der Hand halten, mit den meisten dieser Erklärungen beschäftigt, möchte ich mich hier auf die eine konzentrieren, die in der ursprünglichen Fassung nicht enthalten war und die ich nur selten anderswo diskutiert sehe. Nachdem ein Team eine bahnbrechende Idee entwickelt hat, muss sie umgesetzt werden. Am besten gelingt dies durch kleine, schnelle Maßnahmen oder das, was ich „kleinste umsetzbare Schritte“ bezeichne. In einem großen Teil der Start-up-Kultur ist dies im vergangenen Jahrzehnt zur gängigen Meinung geworden – Begriffe wie „agil“ oder „schlank“ beschreiben die allgemeine Philosophie dahinter. Faszinierend dabei aber fanden wir, dass es für heterogene und inklusive Teams weitaus einfacher ist, Ideen auf diese agile Weise umzusetzen, als für homogene Teams, insbesondere innerhalb von großen Organisationen.

Warum ist das so? Wenn man mit begrenzten Ressourcen Ideen umsetzt, muss man bitten und betteln und fast immer unkonventionelle Kanäle nutzen, um Dinge erledigt zu bekommen. Vielleicht sind Sie auf die Ressourcen von jemand anderem angewiesen oder vielleicht laufen ein paar Arbeiten über das Budget von jemand anderem. Vielleicht haben Sie einen Kontakt in der Marketingabteilung, der Ihnen helfen kann, oder Sie haben eine besondere Beziehung zu einer hochrangigen Führungskraft, die bürokratische Hürden aus dem Weg räumen kann. Wie sich zeigt, verfügen heterogene Teams über weitaus mehr Möglichkeiten, auf diese Weise vorzugehen. Sie kennen einfach mehr *unterschiedliche* Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation. Immer wieder haben wir beobachtet, wie homogene Teams bei der Umsetzung einer Idee oder bei einem Test steckenbleiben, weil sie nicht

so viele Optionen dafür haben, sich in den Komplexitäten einer Organisation zurechtzufinden.

Ein heterogenes Team dagegen, das aus mehreren Funktionen sowie Geschlechtern und Ethnien besteht, hat Zugang zu einem deutlich vielfältigeren Netzwerk innerhalb der Organisation. Indem es seine Diversität nutzt, kann es sogar dann noch vorankommen, wenn ein entscheidender Weg versperrt wird.

Der zweite Aspekt hängt mit der überragenden Bedeutung von Leidenschaft für das Erreichen von Erfolgen zusammen. Zugegebenermaßen hat dieser Ausdruck mit den Jahren an Bedeutung verloren und selbst als entscheidender Faktor wird er tendenziell unterschätzt. Nur selten sehe ich „Leidenschaft“ oder eine Variante dieses Wortes als Auswahlkriterium bei irgendeiner Person, die herausfinden möchte, welche Ideen sie vorantreiben soll.

Dabei habe ich beobachtet: Die Teams, die mit Abstand die höchsten Erfolgchancen hatten, waren diejenigen, die ihre Idee liebten und liebten, was sie für ihre Organisation sowie die Welt insgesamt bedeuten könnte. Das ist wichtig, weil man bei der Umsetzung einer innovativen Idee Hindernis um Hindernis überwinden muss. Der erste oder zweite oder dritte Versuch reicht vielleicht längst noch nicht aus. Vielleicht werden Sie auf Herausforderungen in Bereichen treffen, in denen Sie sie am wenigsten erwartet hätten; vielleicht stoßen Sie auf Unwissenheit oder Zweifel bei Kollegen und bei sich selbst. Wie bringen Sie die erforderlichen Mittel auf, um all diese Hindernisse zu überwinden? Nun, sofern Sie nicht absolut dazu gezwungen sind (im Krieg zum Beispiel), müssen Sie für eine innovative Idee etwas *empfinden*. Leidenschaft ist für ein Team so wichtig, weil sie es in die Lage versetzt, solche Herausforderungen durchzustehen. Tatsächlich muss man eine *irrational* starke Liebe für die eigene Idee verspüren, denn wenn die Liebe rational wäre, würden Sie mit Sicherheit keine Leidenschaft brauchen. Sie würden es einfach machen.

Für uns ist Leidenschaft heute eines der zentralen Auswahlkriterien, wenn wir Teams dabei helfen, sich für die richtige Idee zu entscheiden. Außerdem nutzen wir eine Reihe von Methoden, um

Leidenschaft in den Teams zu wecken, mit denen wir arbeiten. Wir erzeugen etwas, das wir als „Klick-Momente“ bezeichnen – Situationen, in denen die Erkenntnisse von Teams nicht nur Durchbrüche bringen, sondern auch eine emotionale Verbindung zur jeweiligen Idee. Natürlich ist nicht ohne Weiteres klar, wie sich Leidenschaft messen lässt. Aus diesem Grund besteht ein Teil des Auswahlprozesses darin, einer Idee unterschiedliche bedeutende Hürden oder Prüfungen in den Weg zu stellen, um zu sehen, wie hart jemand für sie zu kämpfen bereit ist. Noch wichtiger ist, dass wir wissen wollen, ob sich auch im gesamten Team Kampfgeist für die Idee wecken lässt.

7 Seit der Erstveröffentlichung von „Der Medici-Effekt“ sind inzwischen fast 13 Jahre vergangen, aber wie es scheint, war das Buch nie relevanter als heute. Genau das macht diese neue Ausgabe und Wiederveröffentlichung so spannend. Es gibt mehr Gelegenheiten für Schnittstellen als je zuvor. Barrieren zwischen Kulturen und Ländern fallen, Gebiete und Branchen werden sich immer ähnlicher und entstehen neu und soziale Medien machen es so leicht wie nie, Verbindungen mit Menschen aufzubauen, die anders sind als wir. Die Frage lautet natürlich, was man daraus machen sollte. Ich glaube, dass „Der Medici-Effekt“ einige wirklich gute Antworten darauf zu bieten hat. Es gibt viele, viele Zielgruppen, die noch keinen Kontakt mit diesen Ideen hatten; jetzt bekommen sie eine neue Gelegenheit dazu.

Ich möchte den Menschen danken, die mir dabei geholfen haben, das Material für diese neue Ausgabe zusammenzutragen: Teresa Amabile, die das Vorwort geschrieben hat – ich werde immer in ihrer Schuld stehen, denn sie hat mir geholfen, diesen neuen Weg in meinem Leben zu finden. Danken möchte ich auch dem Team bei Medici, das diesem Projekt Zeit und Rat gewidmet hat: Cléo Kim, Chantal Yang, Kristian Ribberström und Ryan Van Echo. Ein besonderer Dank geht an Philip Musey, der mir dabei geholfen hat, das Material für den Diskussionsleitfaden zusammenzustellen. Natürlich bin ich auch Harvard Business Review

Press (wie der Verlag heute heißt) sehr dankbar dafür, dass er das Potenzial einer neuen Ausgabe gesehen und mich kontaktiert hat, um sie zu realisieren.

Mein größter Dank geht an meine Familie – meine Frau Sweet Joy, die das ganze Projekt von Anfang an unterstützt hat, und unsere beiden Töchter. Sie sind ein wunderbares Beispiel für die Schnittstelle und geben mir Inspiration, wenn ich sie am dringendsten brauche.

## Einleitung

Peter's Café“ befindet sich auf einem Hügel in Horta, einer Hafenstadt auf einer der Azoren-Inseln inmitten des Atlantischen Ozeans. Schon wenn man die Docks im Hafen erreicht, weiß man, dass dieser Ort ein besonderer ist. An den Piers sind helle, bunte Gemälde von Segelbooten und Flaggen aufgereiht – Hunderte und Hunderte von ihnen, gezeichnet von Kapitänen und Crewmitgliedern aus jedem Winkel des Globus. Horta ist der Ort zwischen Amerika und Europa, an dem Segler auf ihrer Weltreise anhalten, um eine Pause zu machen. Manche sind auf dem Weg nach Fidschi, andere nach Spanien. Manche machen schon ihre zweite Weltreise, andere ruhen sich nur ein bisschen aus, bevor sie das letzte Stück nach Brasilien angehen. Sie haben unterschiedliche Hintergründe und stammen aus unterschiedlichen Kulturen. Und alle kommen vor dem rustikal aussehenden „Peter's Café“ zusammen. Hier können sie mehrere Jahre alte Briefe von anderen Weltreisenden abholen oder einfach dasitzen und sich bei einem Glas Bier oder Madeira unterhalten.

Als ich diesen Ort zum ersten Mal sah, wurde mir klar, dass sich hinter der entspannten Atmosphäre des Cafés ein chaotisches Universum verbirgt. Das Café war gefüllt mit Ideen und Standpunkten aus allen Ecken der Welt und diese Ideen vermischten sich und kollidierten miteinander.

„Glaubst du das? In Kuba benutzen die Leute beim Speerfische-Angeln keine Haken“, sagt ein Gast.

„Was benutzen sie dann?“, fragt ein anderer.

„Fetzen. Der Köder ist mit Stoffresten bedeckt. Wenn der Fisch hineinstößt, wickeln sie sich um seinen Speer, und wegen der Reibung kommt er nicht mehr heraus. Der Fisch wird nicht verletzt und kann wieder freigelassen werden, kein Problem.“

„Das klingt ziemlich gut. Vielleicht könnten wir das auch mal probieren ...“

Die Menschen hier sind Teil von etwas, das wie eine fast willkürliche Kombination von Ideen aussieht. Ein Gespräch führt zum nächsten und man kann kaum erraten, welche Idee dabei als nächste entsteht. „Peter's Café“ ist ein Knotenpunkt für die Welt – einer der extremsten, die ich je gesehen habe.

Es gibt noch einen weiteren Ort, der „Peter's Café“ sehr ähnlich ist, der aber nicht auf den Azoren liegt. Er befindet sich in unserem Gehirn. Auch dort fließen unterschiedliche Kulturen, Fachgebiete und Disziplinen zusammen in Richtung eines einzelnen Punktes. Sie verbinden sich und schaffen die Grundlage dafür, dass etablierte Konzepte aufeinanderstoßen und Kombinationen bilden, sodass letztlich eine Vielzahl von neuen, bahnbrechenden Ideen entsteht. Dieser Ort, an dem die unterschiedlichen Fachgebiete aufeinandertreffen, ist das, was ich als die Schnittstelle bezeichne. Und die Explosion bemerkenswerter Innovationen, die Sie dort finden werden, ist das, was ich als den Medici-Effekt bezeichne. In diesem Buch geht es darum, wie man ihn auslösen kann.

## WIE DER MEDICI-EFFEKT ENTSTEHT

Die Idee hinter diesem Buch ist ganz einfach: Wenn Sie sich an die Schnittstelle zwischen Fachgebieten, Disziplinen und Kulturen begeben, können Sie bestehende Konzepte zu einer großen Zahl von außerordentlichen neuen Ideen kombinieren. Der Name Medici-Effekt, den ich diesem Phänomen gegeben habe, kommt von einem bemerkenswerten Kreativitätsschub, den Italien im 15. Jahrhundert erlebt hat.



Die Medici waren eine Bankiersfamilie in Florenz, die Schaffende aus einer großen Bandbreite an Disziplinen finanzierte. Dank dieser Familie und ein paar anderen, die ihr ähnlich waren, kamen in der Stadt Florenz Bildhauer, Wissenschaftler, Dichter, Philosophen, Finanziers, Maler und Architekten zusammen. Dort fanden sie sich, lernten voneinander und rissen Barrieren zwischen Disziplinen und Kulturen ein. Zusammen schufen sie eine neue Welt auf der Grundlage von Ideen – diese Zeit bekam später den Namen Renaissance. Als Folge davon wurde die Stadt Florenz das Epizentrum einer kreativen Explosion und eines der innovativsten Zeitalter in der Geschichte. Der Einfluss der Medici-Familie ist bis heute zu spüren.

Auch wir können den Medici-Effekt entstehen lassen. Wir können diese Explosion von außerordentlichen Ideen zünden und als Einzelpersonen, Teams und Organisationen von ihr profitieren. Das können wir tun, indem wir unterschiedliche Disziplinen und Kulturen zusammenbringen und nach den Orten suchen, an denen sie Verbindungen haben. „Der Medici-Effekt“ wird Ihnen zeigen, wie Sie solche Schnittstellenideen finden und realisieren können. Dieses Buch handelt nicht von der Renaissance-Zeit und auch nicht von der Familie der Medici. Stattdessen geht es darin um die Elemente, die diese Ära möglich gemacht haben. Es geht darum, was passiert, wenn Sie an eine Schnittstelle von unterschiedlichen Disziplinen und Kulturen kommen und die Ideen, die Sie dort finden, zum Leben erwecken.

## ÜBERRASCHENDE ERKENNTNIS

Mick Pearce, ein Architekt mit Interesse an Ökologie, nahm eine interessante Herausforderung von Old Mutual an, einem Versicherungs- und Immobilien-Konglomerat: Er sollte ein attraktives, funktionsfähiges Bürogebäude bauen, das keine Klimaanlage benötigt. Oh, und zwar in Harare, der Hauptstadt von Zimbabwe.<sup>1</sup>

Das mag sich zunächst einmal absurd anhören. In Harare kann es schließlich ziemlich heiß werden. Doch Pearce, selbst in Simbabwe geboren, in Südafrika zur Schule gegangen und in London als Architekt ausgebildet, stellte sich der Herausforderung. Und er meisterte sie, indem er als Grundlage für seine architektonischen Entwürfe die Art und Weise wählte, wie *Termiten* ihre turmähnlichen Hügel aus Schlamm und Erde kühlen. Wo ist die Verbindung?

Termiten müssen die Temperatur in ihren Hügeln bei konstant 30 Grad halten, damit dort ein Pilz wachsen kann, der für sie unverzichtbar ist. Das ist keine einfache Aufgabe, wenn man sich vor Augen hält, dass die Temperaturen in der afrikanischen Steppe zwischen mehr als 40 Grad am Tag und weniger als vier Grad in der Nacht schwanken können. Doch die Insekten schaffen es, indem sie auf geniale Weise Luftzug an der Basis ihres Hügels in Kammern mit kühler, feuchter Erde und die abgekühlte Luft dann weiter zur Spitze leiten. Indem sie ständig neue Ventile bauen und alte schließen, können Termiten die Temperatur sehr präzise regulieren.

Die Interessen von Pearce gehen eindeutig weit über Architektur hinaus. Er hegt zugleich eine Leidenschaft dafür, natürliche Ökosysteme zu verstehen – und auf einmal gab es eine Schnittstelle zwischen diesen beiden Gebieten. Um seine Kombination von Konzepten zu verwirklichen, schloss er sich mit dem Ingenieur Ove Arup zusammen. Der Eastgate genannte Bürokomplex wurde im Jahr 1996 eröffnet und ist der größte Gewerbe-/Handelskomplex in Simbabwe. Die Temperatur darin beträgt konstant zwischen 23 und 25 Grad, doch der Bau verbraucht weniger als zehn Prozent der Energie, die andere Gebäude seiner Größe benötigen. Tatsächlich sparte Old Mutual sofort 3,5 Millionen Dollar, weil keine Klimaanlage installiert werden musste. Eastgate wurde später zu einer Referenz für Architekten – es wurden Artikel und Bücher darüber geschrieben und Preise dafür vergeben. Mick Pearce ist als bahnbrechender Innovator bekannt, der einen neuen Bereich der architektonischen Gestaltung ins Leben gerufen hat – einen, bei dem „die Prozesse der Natur kopiert werden“.<sup>2</sup>

Wie ist Pearce auf ein derart innovatives Design gekommen? War es Glück? Vielleicht – Glück spielt eine Rolle bei allem, was wir machen. Die spannendere Frage aber lautet: Was hat Pearce getan, um die Chancen dafür zu erhöhen, einen solchen Durchbruch zu erreichen? Hat er sein Glück vielleicht selbst geschmiedet? Die Antwort lautet Ja und die Gründe dafür reichen bis zum Kern der Botschaft dieses Buches. Pearce hat sich an eine Schnittstelle begeben, einen Ort, an dem er architektonisches Gestalten mit Prozessen in der Natur verbinden konnte. Es war seine Bereitschaft, diese Kombinationen unter die Lupe zu nehmen, die seine Chancen verbessert hat, erfolgreich neue Wege zu gehen. Die Schnittstelle ist mit Sicherheit nicht der einzige Ort, an dem man neue Ideen entwickeln kann. Jedoch werde ich argumentieren, dass sie am besten geeignet ist, um außergewöhnliche Ideen zu entwickeln und umzusetzen.

## EIN ORT FÜR JEDEN

Mick Pearce ist ein Beispiel für einen Menschen, der die Schnittstelle gefunden und dort erfolgreiche Entdeckungen gemacht hat. Man könnte aus seinem Beispiel schlussfolgern, die Schnittstelle sei ein Ort nur für Designer und Künstler. Es fällt leicht, Kreativität mit Kunst zu assoziieren, doch in Wirklichkeit umfasst sie Ideen in jedem beliebigen Bereich, von Wissenschaft und Wirtschaft bis zu Recht und Politik.

Nehmen wir zum Beispiel die scheinbare Antithese zum idealistischen Künstler: George Soros, einen der angesehensten Anleger unserer Zeit. Am bekanntesten ist er vielleicht als der Mann, der im Jahr 1992 die Bank of England besiegt hat. *An einem Nachmittag* machte er einen Gewinn von mehr als einer Milliarde Dollar, indem er darauf wettete, dass das Britische Pfund überbewertet war. Zwar verzeichnete er auch einige Male schmerzhaftes Verluste, aber die Erfolgsgeschichte von Soros als Anleger ist bemerkenswert. Mit seinem Fonds verdiente er Milliarden.

Sein wichtigstes Vermächtnis aber wird vielleicht nicht das Geld sein, das er für seine Partner erwirtschaftet hat, sondern seine Ideen über Demokratie, seine Philosophie in Bezug auf dem Kapitalismus und seine Herangehensweise an Philanthropie. Soros hat Ideen aus den Gebieten Finanzen und Philosophie zusammengeführt, um eine innovative Strategie für Philanthropie zu entwickeln. Diese Strategie, in ihrer Kühnheit beispiellos, konzentriert sich darauf, Länder zu Gesellschaften zu machen, die auf der Erkenntnis gründen, dass niemand ein Monopol auf die Wahrheit hat – er nennt sie „offene Gesellschaften“. In seiner Biografie „Soros: The Life and Times of a Messianic Billionaire“ beschreibt Michael Kaufman die Entdeckungsreise, die Soros machte, um die Welt zu verstehen, wie folgt: „Bei dem Prozess widmete er sich unsystematisch Dutzenden von Themen, darunter den Grenzen des Wissens, dem Aufstieg der modernen Kunst, den Schwächen der klassischen Ökonomie, dem Wert von Fehlbarkeit und sogar den Aussichten auf grundlegende Reformen in der Sowjetunion.“<sup>3</sup>

George Soros hat die Schnittstelle gefunden. Er hat eine Möglichkeit gefunden, vollkommen unterschiedliche Gebiete miteinander zu verbinden, und es ist ihm gelungen, das auf eine bedeutende Weise zu tun. Genau wie Mick Pearce.

## VERBINDUNGEN ÜBERALL

Das alles könnte sich etwas unrealistisch anhören. Lassen sich große innovative Durchbrüche, die einen Medici-Effekt auslösen können, wirklich durch die Schnittstelle zwischen Disziplinen und Kulturen erklären? Und wenn dem so ist, kann man den Charakter dieser Schnittstelle verstehen und ihre Kraft nutzen? Die Antwort lautet in beiden Fällen Ja. Indem ich „Der Medici-Effekt“ schreibe, verfolge ich drei Ziele:

1. Erstens möchte ich erklären, was genau die Schnittstelle ist und warum wir erwarten können, in Zukunft

deutlich mehr davon zu sehen. Sie werden erkennen, wie drei entscheidende Kräfte so zusammenwirken, dass die Zahl der Schnittstellen rund um die Welt zunimmt.

2. Zweitens möchte ich erklären, warum der Medici-Effekt entsteht, wenn man sich an die Schnittstelle begibt. Sie werden sehen, warum sie ein so dynamischer Ort für Kreativität ist und wie wir Schnittstellen nutzen können, um bemerkenswerte, überraschende und bahnbrechende Ideen zu entwickeln.
3. Mein letztes Ziel schließlich ist, die einzigartigen Herausforderungen zu skizzieren, mit denen wir konfrontiert sind, wenn wir Schnittstellenideen umsetzen, und wie wir mit diesen Herausforderungen zurechtkommen können. Sie werden erfahren, wie sich die Umsetzung an der Schnittstelle von der in etablierten Gebieten unterscheidet und wie Sie sich auf diese Unterschiede vorbereiten können.

Um diese drei Ziele zu erreichen, habe ich die Arbeiten von führenden Forschern in den Bereichen Kreativität und Innovation ausgewertet, etwa von Dean Keith Simonton, Clayton Christensen, Teresa Amabile und Robert Sutton, und außerdem mit einer Reihe von Psychologen, Ökonomen und Soziologen gesprochen. Meine interessantesten Entdeckungen und Schlussfolgerungen aber ergaben sich durch die vielen Gespräche und Interviews mit Menschen, die an der Schnittstelle leben und arbeiten. Ihre Geschichten darüber, wie sie ihren Weg zur Schnittstelle gefunden und den Medici-Effekt ausgelöst haben, bergen genügend Überraschungen und wertvolle Erkenntnisse, um problemlos zwei oder drei Bücher damit zu füllen.

Zum Beispiel werden Sie einen Mathematiker aus Seattle kennenlernen, der sich an die Schnittstelle zwischen Spielen und

Sammeln begeben hat, um eine der weltweit am schnellsten wachsenden Freizeitaktivitäten zu entwickeln. Sie werden erfahren, wie er dabei vorgegangen ist und warum diese Lektionen für jeden an der Schnittstelle relevant sind. Sie werden etwas über einen Entrepreneur lesen, der sich jedes Mal an die Schnittstelle begibt, wenn er ein neues Unternehmen gründet. Seine Geschichte wird Ihnen zeigen, wie wir Mut fassen können, wenn alles unsicher ist. Sie werden eine Ärztin kennenlernen, die eine Verbindung zwischen Gewaltprävention und Gesundheitsversorgung hergestellt hat. Niemand sonst hat vor ihr diese Verbindung gesehen und ihr Kampf darum, ihren Ideen Leben einzuhauchen, lässt die Herausforderungen erkennen, die an der Schnittstelle auf jeden warten. Auf unserer Reise werden Sie zudem eine Frau treffen, die über eine Gefängnisinsel voller Schlangen vor der Küste Kolumbiens gewandert ist, während sie Lavasteine für ihre Forschung sammelte. Sie werden einen Koch kennenlernen, der die Welt im Alter von 24 Jahren mit seinen kulinarischen Kreationen überrascht hat, und ein Team von Forschern, die herausgefunden haben, wie man die Gedanken von Affen lesen kann.

Diese Menschen und ihre bemerkenswerten Akte der Innovation helfen uns dabei, die Kraft der Schnittstelle zu verstehen. Ihnen allen ist es gelungen, Gebiete miteinander zu verbinden, zwischen denen andere keinen Zusammenhang sahen. Dabei haben sie Ideen generiert, die sie selbst, ihre Organisationen und letztlich einen Teil unserer Welt verändert haben. Aus diesen Beispielen können wir lernen, wie wir das Gleiche machen können. Ihre Geschichten beantworten die zentrale Frage, die dieses Buch stellt: Wie lösen wir eine Explosion von außergewöhnlichen Ideen aus und wie können wir diese Ideen in die Realität umsetzen? Die Antworten könnten Sie überraschen.

TEIL EINS

DIE SCHNITTSTELLE



# DIE SCHNITTSTELLE – IHRE BESTE CHANCE FÜR INNOVATIONEN

---

## AFFEN UND GEDANKENLESER

Im Frühjahr 2002 führte ein Team von Forschern an der Brown University in Providence im US-Bundesstaat Rhode Island ein interessantes Experiment durch.<sup>1</sup> Der Aufbau war wie folgt: Ein Rhesusaffe wurde darauf trainiert, ein Computerspiel zu spielen, bei dem es darum geht, mit einem gelben Cursor einen roten Punkt zu jagen, der sich über den Bildschirm bewegt wie ein erratischer Eishockeypuck. Das Spiel sieht aus und fühlt sich an wie eines für Kinder – mit einer wichtigen Ausnahme: Der Affe bedient beim Spielen keine Maus und keinen Joystick, sondern bewegt den Cursor mit seinen Gedanken. Er kontrolliert rein mental, wohin sich der Cursor bewegt.<sup>2</sup>

Als diese Ergebnisse in der angesehenen Fachzeitschrift *Nature* publiziert wurden, wurde daraus die wahrscheinlich am häufigsten erzählte Geschichte über die Brown University aller Zeiten.<sup>3</sup> An dem Tag, an dem die Pressemitteilung herauskam, wurde der Doktorand Mijail Serruya, der die Experimente durchgeführt hatte, von Anrufen aus jeder Ecke des Globus überflutet. „Ich war auf dem Weg ins Badezimmer, um mir die Zähne zu putzen, schon halb im Schlaf“, erinnert er sich. „Dann hörte ich, wie jemand ‚Hallo, hier ist die BBC‘ sagte.“ Reporter wollten alles Mögliche wissen – ob sich die Technologie für militärische Zwecke einsetzen ließe und auch, ob sie dabei helfen könnte, „Couch-Potatos“ vom Sofa zu holen.