

Ein Querdenker mit Sinn für Improvisation

*Am Abend steht er auf der Bühne, tagsüber erforscht er
das Denken und Handeln der Menschen:
Lukas Zenk stellt sich komplexen Herausforderungen
und weiß, was Teams erfolgreich macht.*

Von Markus Mittermüller



W

as haben Wirtschaftsinformatik, Psychologie, Soziologie und Cognitive Science gemeinsam? Auf den ersten Blick wohl nur wenig. Außer, dass es sich dabei um unter-

schiedliche Studienrichtungen handelt. Und nur einige, die Lukas Zenk für sein individuelles Studium integriert hat. „In der Schule war ich frustriert, weil mir zu langweilig war. An der Uni habe ich dann sämtliche Lehrveranstaltungen besucht, die mich interessiert haben“, erklärt der Forscher. Und genau damit haben sich einige Schwerpunkte seiner künftigen wissenschaftlichen Karriere bereits angekündigt, wie Denken in Netzwerken, Improvisieren und die Fähigkeit, komplexe Herausforderungen kreativ zu lösen.

Wie denken Menschen?

„Mich hat immer interessiert, wie Menschen denken, sich vernetzen und wie Kreativität und Innovationen entstehen können“, sagt Zenk. Mittlerweile lehrt und forscht er bereits seit 2006 am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement und wurde gerade erst zum Assistenzprofessor für Innovations- und Netzwerkforschung bestellt. Wie Teams denken und agieren sollten, um komplexe Probleme besser lösen zu können, das erforscht er im aktuellen Projekt Collective Mind. Vorgängerstudien zu diesem Thema haben bereits überraschende Erkenntnisse offenbart: Wie gut Gruppen Probleme lösen, hängt nämlich nicht von der Intelligenz ihrer einzelnen Mitglieder ab, sondern von der gleichmäßigen Verteilung der Redezeit und der Fähigkeit, Emotionen aus dem Gesicht anderer abzulesen. Bei Collective Mind richtet Zenk mit einem Team aus Forschern gemeinsam mit Experten der Projektpartner

ICG Integrated Consulting Group sowie der Beratergruppe Neuwaldegg den Fokus auf zwei weitere Faktoren der Problemlösungskompetenz von Gruppen: die Perspektivenübernahme und das Vorhandensein eines gemeinsamen Problemverständnisses.

Perspektivenwechsel

„Die Perspektivenübernahme kann durch konkrete Instruktionen von Moderatoren und Gruppenprozesse gefördert werden“, erklärt der 37-Jährige. Eine Studie habe gezeigt, dass bereits die verbale Aufforderung, sich in die Perspektive der anderen Teilnehmer hineinzusetzen, einen messbaren Einfluss auf die Kreativität von Gruppen hatte. „Diese Fähigkeit hat jeder von uns bereits ab dem Alter von etwa vier Jahren. Die Menschen nutzen sie jedoch meistens nicht aus. Im Projekt gehen wir der Frage nach, wie wir dieses Verhalten aktivieren können“, so der Forscher.

Mich hat immer interessiert, wie Menschen denken, sich vernetzen und wie Kreativität und Innovationen entstehen können.

Lukas Zenk

Auch beim Problemverständnis greift das Forscherteam auf ein Element des Kindesalters zurück: den Lego-Baustein. „Um gemeinsame mentale Modelle zu fördern, untersuchen wir im Organisationskontext unter anderem die Methode Lego Serious Play, bei der Personen ihre eigene Vorstellung von der Organisationsstrategie mit Lego-Bausteinen darstellen und anschließend ein gemeinsames Modell dafür entwickeln“, so Zenk.

Überhaupt geht es dem Wiener bei seiner Forschung darum, die Beziehung einzelner Personen untereinander zu beleuchten. „Ein Team aus den besten Fußballern ist noch lange nicht die beste Mannschaft“, zieht Zenk einen Vergleich aus dem Sport. Soll heißen: Teamerfolg entsteht nicht durch den Einzelnen, sondern durch die Art und Weise, wie die Einzelpersonen miteinander agieren. Um diese gemeinsame Kreativität zu fördern, hat er beispielsweise zusammen mit Projektkollegen die Methode Designing.Events entwickelt, mit der innovative Veranstaltungsformate gestaltet werden können – und hat dafür den Innovation Award 2017 gewonnen.

Ohne Plan auf der Bühne

Kein großer Zufall ist es, dass ein Hobby von Zenk auch Einzug in die Welt der Wissenschaft gefunden hat. Vor knapp zehn Jahren gründete der Forscher zusammen mit Schauspielkollegen die Improvisationstheater-Gruppe Quintessenz. Mit ihnen führt er zweimal pro Monat Theaterstücke auf – ohne Drehbuch und ohne zu wissen, was an jedem einzelnen Abend auf der Bühne passieren wird. Was das mit wissenschaftlicher Forschung zu tun hat? „Es geht darum, wie ich in Echtzeit agieren und spontan auf unvorhersehbare Änderungen reagieren kann. Wie ich Ideen des anderen



aufnahme und weiterentwickeln“, erzählt Zenk. Ein Verhaltensmuster, das Parallelen zum Jazz aufweist und Teams auch in der agilen Geschäftswelt zu besserer Zusammenarbeit verhelfen kann. Im Modul „Business-Improvisation“, das Zenk derzeit an der Donau-Universität Krems entwickelt, werden diese Methoden im nächsten Jahr auch gelehrt und weiteruntersucht werden.

Auf Tour mit Rehen

Genau diese spezielle Kombination von Wissenschaft und Praxis war es auch, die Zenk auf die Donau-Universität Krems aufmerksam gemacht hat. Dass er deswegen seit knapp zwölf Jahren eine Stunde Zugfahrt zu seinem Arbeitsplatz in Kauf nehmen muss, war für seine wissenschaftliche Karriere durchaus auch förderlich. Sowohl seine Diplomarbeit über Systemtheorien wie auch seine Dissertation über Soziale Netzwerkanalyse sind zum Teil zwischen Wien und Krems entstanden – auf der „niederösterreichischen Safari-Tour“, wie der Wissenschaftler die Strecke bezeichnet: „Mit dem Blick auf Rehe und Hasen konnte ich immer eine Stunde lang in Ruhe arbeiten.“ Dabei ist ihm vielleicht auch die Idee gekommen, Wissenschaft, Kunst und Wirtschaft zu kombinieren und im Fachbereich „Kreativität und Innovation“ wissenschaftlich weiterzuentwickeln. ■

Ass.-Prof. Mag. Dr. **Lukas Zenk** ist Assistenzprofessor für Innovations- und Netzwerkforschung am Department für Wissens- und Kommunikationsmanagement der Donau-Universität Krems, an der er seit 2006 tätig ist. Er studierte an der Universität Wien, der Technischen Universität Wien sowie an der University of Kentucky und der Carnegie Mellon University. In seinem aktuellen Forschungsprojekt Collective Mind untersucht er, wie Stakeholder-Gruppen komplexe Probleme besser lösen können.