

# Mit doppelter Kreativkraft

Wie Mensch und KI als Partner im Innovations-Duett klingen



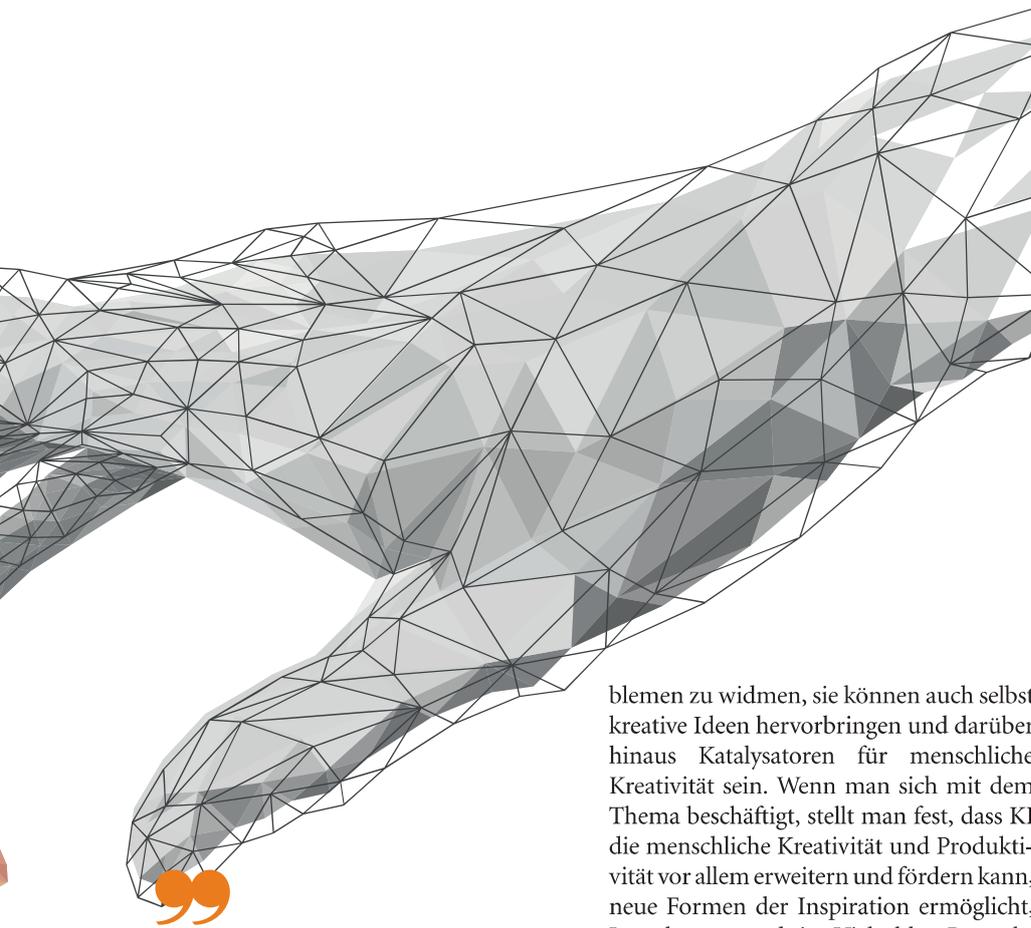
**W**ie kann Künstliche Intelligenz im Innovationsprozess genutzt werden? Sicherlich nicht als Ersatz für den menschlichen Input. **Anja Postler** und **Florian Klaus** von K&A BrandResearch sind überzeugt, dass in der Verbindung von menschlichem Geist und maschinellem Lernen nicht nur der kreative Horizont erweitert wird, sondern dass uns KI auch dabei helfen kann, konkrete innovative Lösungen für die unterschiedlichsten Problemstellungen zu entwickeln. Dieser Artikel ist eine Einladung, die Chancen einer dynamischen Zusammenarbeit zu erkunden und kreative Prozesse im Ideen-Duo von Mensch und KI neu zu denken.

Während Künstliche Intelligenz immer mehr Fähigkeiten menschlicher Kreativität und Problemlösung simuliert und zum Teil sogar übertrifft, wächst bei vielen die Sorge, dass ihre eigenen kreativen Beiträge we-

niger wertvoll oder gar überflüssig werden könnten. Diese Angst ist nicht unbegründet, denn die Geschichten von Technologien, die menschliche Fähigkeiten ersetzen, sind tief in unserem kulturellen Bewusstsein verankert. Doch diese Perspektive übersieht das transformative Potenzial der KI, das deutlich über die Nachahmung menschlicher Aufgaben hinausgeht.

Unbestritten ist inzwischen, dass KI-basierte Systeme neue, auch hochoriginelle Lösungen entwickeln können, selbst in Bereichen des künstlerischen Schaffens (vgl. Laux & Laux, 2022). Darüber hinaus zeigen die aktuellen Erfahrungen, dass KI mit den richtigen Anweisungen durchaus an das Niveau humaner Kreativität herankommt. Der kreative Outcome großer Sprachmodelle ist für uns nicht von menschlichen Ideen zu unterscheiden. Studien wie die von Haase und Hanel (2023) an der Humboldt Universität Berlin stellen objektiv fest, dass es zwischen den Ideen von Chatbots wie ChatGPT und denen der Testpersonen keine qualitativen Unterschiede

ILLUSTRATION: IDILIA / FOTOLIA



## Die Herausforderung liegt darin, die neuen Technologien so zu gestalten und einzusetzen, dass sie die menschliche Kreativität ergänzen und nicht ersetzen



gibt. Lediglich 9,4 Prozent der Testpersonen erwiesen sich als kreativer als der kreativste Chatbot (GPT-4). Und in einer kurz darauf veröffentlichten Untersuchung am Mack Institute for Innovation Management der University of Pennsylvania kam das Forschungsteam zu der ernüchternden Erkenntnis, dass ChatGPT schneller, billiger und vor allem auch besser darin ist, Lösungsansätze für ein vorgegebenes, klar definiertes Problem zu finden (Girotra et al., 2023).

KI-Systeme sind also nicht nur Werkzeuge zur Effizienzsteigerung, indem sie repetitive und zeitaufwendige Aufgaben übernehmen und Menschen die Freiheit geben, sich komplexeren, kreativeren Pro-

blemen zu widmen, sie können auch selbst kreative Ideen hervorbringen und darüber hinaus Katalysatoren für menschliche Kreativität sein. Wenn man sich mit dem Thema beschäftigt, stellt man fest, dass KI die menschliche Kreativität und Produktivität vor allem erweitern und fördern kann, neue Formen der Inspiration ermöglicht, Impulse setzt und eine Vielzahl an Perspektiven eröffnet.

Die Herausforderung liegt darin, die neuen Technologien so zu gestalten und einzusetzen, dass sie die menschliche Kreativität ergänzen und nicht ersetzen. Denn dann entsteht ein neues Level an Kreativität. Dies erfordert eine bewusste Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion, die sowohl die Stärken der KI als auch die einzigartigen kreativen Fähigkeiten des Menschen berücksichtigt. Indem Menschen lernen, effektiv mit KI-Systemen zusammenzuarbeiten, können sie die Angst vor Überflüssigkeit überwinden und die vielfältigen Möglichkeiten dieser neuen Technologien voll ausschöpfen. Gerade die Interaktion zwischen menschlicher Intuition und emotional besetztem Erfahrungswissen auf der einen Seite und maschineller Präzision sowie Zugang zu einer breiten Datenbasis auf der anderen Seite eröffnen neue Horizonte für Innovationen.

### KI im Innovation Thinking, vom Setup bis zur finalen Elaboration

Ganz unabhängig von Künstlicher Intelligenz sollte systematische Innovationsarbeit immer dort beginnen, wo am Ende des Prozesses Relevanz entsteht: im Alltag der Menschen. Den ersten Schritt unseres Innovation-Thinking-Modells macht daher ein qualitativer Deep Dive in die Verbraucher-Realität. Der zweite baut darauf auf und nutzt spezielle Kreativ-Techniken zur

Entwicklung neuartiger Angebote, Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen von Kreativwerkstätten. Die Methode ist damit eine Synthese aus verhaltensorientierter Forschung und wissenschaftlich fundierter Innovationsförderung.

Um den Alltag und seine relevanten Verhaltens-Kontexte für Neuentwicklungen nutzbar zu machen, ist ein ursächliches Verständnis intuitiven Verhaltens notwendig. Denn Menschen entscheiden und verhalten sich tagtäglich weder rational noch irrational. Weil kognitive Belastung viel Energie kostet, versucht unser Gehirn wann immer möglich auf echtes „Nachdenken“ zu verzichten. Anstelle des mühsamen Denk-Systems 2 (vgl. Kahneman, 2016) greift es auf unseren eingespielten Autopiloten, das System 1 zurück. Dieses Entscheidungs-System ist nach Verhaltensumfeldern (Kontexten) strukturiert und nicht etwa nach Produkten oder gar Marken. So entwickeln wir sehr schnell ein Bauchgefühl dafür, welche Verhaltensalternativen in einer Situation X für uns wahrscheinlich die zielführendsten sein werden. Dieses Gefühl entsteht, wenn Kontext und Angebot wie Schlüssel und Schloss ineinandergreifen. Auf der einen Seite stehen die prägnanten Merkmale der Situation, sogenannte Cues oder Verhaltenshinweise. Auf der anderen Seite die Eignungs-Signale eines Angebots, zum Beispiel einer Innovation: sogenannte Codes. Idealerweise präsentieren sich Letztere gestalterisch zugespitzt in Form sogenannter Distinctive Brand Assets (vgl. Romaniuk, 2018).

Dieses Zusammenspiel klären klassische qualitative Methoden nur unzureichend auf, weil sie auf der verbalen Gesprächsebene ansetzen, Menschen ihre intuitiven Verhaltensmuster aber nicht ausreichend verbalisieren können. Sie verfallen stattdessen in Post-Rationalisierungen. Psychodramatische Forschungsmethoden stehen für eine grundlegend andere Herangehensweise, die in der interaktiven Auseinandersetzung Verhalten und dessen Rahmenbedingungen „in context“, zum Beispiel in Rollenspielen klärt. Wir nennen das „fragen, ohne zu fragen“ und zielen damit in Innovationsprojekten vor allem auf die richtigen Codes, die im Umfeld dafür sorgen, dass eine Neuentwicklung intuitiv relevant wird.

In der Vorbereitung nutzen wir KI vor allem zur Hypothesengenerierung und um blinden Flecken noch effektiver entgegenzuwirken. Denn Vorerfahrung mit Methoden, vor allem aber Märkten und Kategorien steigert zwar die Effizienz in Projekten, sie kann aber auch dazu führen, sich allzu schnell in Hypothesen zu verlieben oder

andere als uninteressant abzutun. KI hat diesen Bias nicht, mindestens ist er bei ihr weniger stark ausgeprägt. Auf der anderen Seite können wir uns in diesem Step auch nicht ausschließlich auf die KI verlassen, denn in Sprachmodellen gehen die Antworten natürlich nicht über das gesprochene Wort hinaus. Für ein tiefes Verständnis von emotionalen Zielgruppenrealitäten, der Komplexität von Alltagsentscheidungen und vermeintlich widersprüchlichen Say-Do-Gaps ist die Arbeit mit realen Menschen und der Blick über den verbalen Tellerrand hinaus auf intuitives Verhalten unerlässlich.

## Kreativwerkstätten mit und ohne Co-Creation

Ausgehend von den Deep-Dive-Erkenntnissen steigt Innovation Thinking in die Kreation ein, indem es den natürlichen Kreativitätsprozess in Kreativwerkstätten in einen kontrollierten überführt. Auf die intensive Beschäftigung mit der Zielsetzung, einem „Job-to-be-done“ im konkreten Kontext (zum Beispiel gesunde Snacks zum TV-Fußball-Abend), folgt die bewusste Entfernung von der Aufgabenstellung. Denn die besten Ideen entstehen, wenn unser Gehirn etwas ganz anderes tut. Erst jetzt werden Lösungen gezielt herbeigeführt, etwa in der Suche von Zusammenhängen zwischen zufälligen Reizen und der Aufgabe. Anregungen finden sich überall: in gesellschaftlichen Diskussionen, der Welt der Technik, der Natur. Darauf folgt die Elaboration und Konkretisierung einzelner Ideen.

Je nach Aufgabenstellung kann hierbei die unmittelbare Zusammenarbeit von Verbrauchern und Experten unserer Kunden besonders förderlich sein. Nämlich immer dann, wenn sich Innovationspotenziale dem Endkunden aufgrund von technischen, juristischen oder anderen Besonderheiten nicht ohne zusätzlichen Expertenblick vollends erschließen. Je stärker ein Innovationsprojekt von der Synergie aus Verbraucher-Bedürfnissen und Spezialwissen um Produkte, Produktion und anderen Kontext-Bedingungen profitieren kann, desto nachdrücklicher plädieren wir für Co-Creation. Der Gewinn an Perspektivenvielfalt ist es wert.

Neu ist, dass nun auch die KI als weiterer Sparringspartner in die Ideengenerierung einbezogen werden kann. Etwa in der Erstellung von Stimuli wie Verbalkonzepten oder Moodwelten „on the fly“, also während der Kreativarbeit. Solche Stimuli halten Hypothesen fest, frieren sie quasi ein – und machen sie zudem als Zwischenstufe zur iterativen Weiterentwicklung verwend-

bar: innerhalb derselben Kreativwerkstatt oder von einer Werkstatt zur nächsten. Auch Voice, also stimmliche Kommunikation, kann hier hilfreich sein, etwa beim Vertonen von Narrativen durch eine KI-Stimme. Solche Stimuli erreichen natürlich nicht die Qualität finaler Kreationen, sie können Innovationsprojekte aber beschleunigen und deren Kommunikation an beteiligte Stakeholder erleichtern.

Weil man nicht voraussetzen kann, dass alle Zielgruppen eine hohe KI-Affinität oder Erfahrungswerte mit den Tools besitzen, und die Interaktion mit der KI sich zeitaufwendig gestalten kann, raten wir derzeit noch davon ab, die KI-Anwendungen im Workshop-Setting unmittelbar von den Teilnehmenden bedienen zu lassen. Vielmehr sollten die Stimuli durch geschulte Fachleute erstellt und die Resultate

vom Moderationsteam an geeigneter Stelle in den Prozess eingegeben werden, um die Synergien möglichst effizient nutzbar zu machen.

## Dialogisches Vorgehen: „Step-by-Step“ statt „All-in-One“

Wir alle wissen inzwischen: die Qualität des KI-Outcomes hängt vom richtigen Prompting ab. Je besser und ausführlicher der Prompt (detailliert, präzise, mit den richtigen Keywords und ausreichend Kontext), desto besser die KI-generierte Antwort. Dabei hat sich gezeigt, dass es oft gar nicht so einfach und auch gar nicht nötig ist, der KI schon im ersten Prompt ALLE Informationen zur Verfügung zu stellen und auf die perfekte Antwort zu hoffen. Mit der Step-by-Step-Technik des sequenziellen Promptings kommt man ebenfalls zum Ziel, schrittweise, dynamisch und im Ergebnis oft deutlich besser als mit dem ausgeklügelten „All-in-One-Prompting“. Gleichzeitig macht es Sinn, sich Antworten von der KI explizit begründen zu lassen und die zugrundeliegende Gedankenkette dadurch offenzulegen (die sogenannte „Chain-of-Thought“), das erhöht nicht nur die Transparenz, sondern steigert nachgewiesenermaßen auch die Antwortqualität (vgl. Larsen & Weßels, 2022).

Wie auch in der Zusammenarbeit mit einer Kollegin oder einem Mitarbeiter führt man die KI erst einmal ins Thema ein, erklärt ihr die Rahmenbedingungen (den Kontext) und stellt ihr Informationen zur Verfügung, die eine bestimmte Richtung vorgeben. Mit spezifischen weiterführenden Fragen aktiviert man ihr „Wissen“ zum Thema, bevor man sie nach konkreten Lösungsansätzen fragt und die generierten Ideen in einem Prozess der iterativen Anpassung sukzessive weiter ausarbeitet. Dabei dürfen und sollen natürlich auch eigene Ideen einfließen.

So verlockend die Vorstellung ist, sich entspannt zurückzulehnen und Ideen für Neuprodukte oder eine neue Werbekampagne einfach von der KI entwickeln zu lassen, man würde weit hinter den kreativen Möglichkeiten zurückbleiben, die sich aus einer synergetischen Zusammenarbeit mit der KI ergeben. Denn die KI kann nicht nur eigene Ideen generieren, sondern erzeugt auch passende Anschlussideen an eigene Einfälle, greift unsere Gedanken auf und entwickelt sie weiter, geht mit uns in den Dialog und fordert uns heraus (vgl. Laux, Postler & Laux, 2023). Und nicht zuletzt müssen die entwickelten Ideen noch „in den richtigen Kontext gesetzt, mit emotionaler Bedeutung angereichert und

## Das Autorenteam



FOTO: ANDREAS THOMAER

**Florian Klaus** ist Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei K&A Brand-Research. Nach dem Studium der Psychologie und Marketing ist der Diplom-Psychologe seit 2005 für die psychologische Marktforschung verantwortlich und „Antreiber“ für deren Weiterentwicklung.

[f.klaus@ka-brandresearch.com](mailto:f.klaus@ka-brandresearch.com)



FOTO: ANDREAS THOMAER

**Anja Postler** ist Senior Consultant bei K&A BrandResearch, wo die Diplom-Psychologin seit 2010 tätig ist. Sie betreut nationale und internationale Kunden aus den Bereichen FMCG und Handel. Daneben promoviert sie zum Thema Förderung von Innovation und Kreativität.

[a.postler@ka-brandresearch.com](mailto:a.postler@ka-brandresearch.com)



entsprechend inszeniert werden, sonst verpuffen sie in der Ideenflut“ (ebd.). Es ist also unumgänglich, dass wir für erfolgreiche Neuentwicklungen auch selbst noch mit Hand anlegen und lernen, mit den Tools richtig umzugehen und sie stimmig in unsere Prozesse zu integrieren.

### Ausblick: Innovation Thinking als Co-Co-Creation

Die Entwicklungen in Sachen KI schreiten schnell voran. Die Tools und Anwendungen mit KI-Bezug sprießen wie Pilze aus dem Boden. Zum Teil werden leider großartige Versprechungen gemacht, die sich in der Praxis ernüchternd als „eben doch zu schön, um wahr zu sein“ entpuppen. Es lohnt sich aber, genau hinzusehen und bei vielversprechenden Ansätzen die Anwendbarkeit auf eigene Themen mit einem ge-



## Die besten Ideen entstehen, wenn unser Gehirn etwas ganz anderes tut



sunden Mix aus Offenheit und kritischer Reflexion zu überprüfen.

Aus Sicht der Kreativitätsforschung ist es faszinierend, wie gut die generativen KI-Sprachmodelle mit kreativen Fragestellungen umgehen können. Sie beherrschen das Denken in Analogien und zahlreiche Kreativitätstechniken und sind darüber hinaus nicht nur in der Lage zum divergenten (= kreativen) Denken, sondern auch zum konvergenten (= analytisch-schlussfolgernden) Denken, was im Innovationsprozess von großem Nutzen ist. Denn es geht ja nicht nur darum, eine Vielzahl an Ideen und Vorschlägen zu produzieren. Genauso wichtig ist die weiterführende analytische Bearbeitung der (KI-)generierten Ideenimpulse: Erkennen von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, Bilden von Oberbegriffen, Ausgestalten von Details, Einschätzen diverser Erfolgskriterien. Innovation ist ein Prozess, bei dem sich Phasen von divergentem und konvergentem Denken konsequent abwechseln. Kreation und analytische Elaboration überlappen und ergänzen sich, und KI kann in beiden Phasen helfen. Sie liefert Ideen und Anregungen, aber auch verdichtende Zusammenfassungen.

Zuletzt ist es uns ein Anliegen, auf den verantwortungsvollen Umgang mit der neuen Technologie hinzuweisen, vor allem im Hinblick auf Transparenz und Datensicherheit. Die Auswahl der Tools im Innovationsprozess muss sorgfältig getroffen werden, in engem Austausch mit dem Auftraggeber. Welche Art von KI soll zum Einsatz kommen? Wo liegen die Grenzen? Kein Tool ist perfekt und Einsatzgebiete wie Ergebnisse müssen stets kritisch hinterfragt werden. Auch hier hilft dialogisches Vorgehen, um die Richtung der Ideengenerierung vorzugeben und adäquate Leitplanken zu setzen.

Unser Fazit: Indem wir KI als Partner und nicht als Ersatz für menschliche Kreativität im Innovationsprozess betrachten, können wir das Potenzial dieser faszinierenden Technologie ausschöpfen und sicherstellen, dass entwickelte Lösungen direkt an den Bedürfnissen der Zielgruppe anknüpfen, ihr einen substanziellen und erlebbaren Mehrwert bieten. Aus unserer Sicht liegt der entscheidende Vorteil in der maximalen Perspektivenvielfalt, die die KI in den Prozess einbringt. Gemeinsam mit unseren Kunden, den Endverbrauchern und der KI entsteht eine ganz neue Form der Co-Co-Creation. ■



### Literatur

Girotra, K., Meincke, L., Terwiesch, C. & Ulrich, K. T. (2023). *Ideas are Dimes a Dozen: Large Language Models for Idea Generation in Innovation*. Wharton University of Pennsylvania, Mack Institute for Innovation Management. <https://mackinstitute.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2023/08/LLM-Ideas-Working-Paper.pdf>

Haase, J. & Hanel, P.H.P. (2023). *Artificial muses: Generative artificial intelligence chatbots have risen to human-level creativity*. Preprint-Studie an der Humboldt Universität Berlin. [https://www.researchgate.net/publication/369413887\\_Artificial\\_muses\\_Generative\\_Artificial\\_Intelligence\\_Chatbots\\_Have\\_Risen\\_to\\_Human-Level\\_Creativity](https://www.researchgate.net/publication/369413887_Artificial_muses_Generative_Artificial_Intelligence_Chatbots_Have_Risen_to_Human-Level_Creativity)

Kahneman, D. (2011): *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Larsen, M. & Wefels, D. (2022): *Chain of Thought Prompting - KI-Transfer Hub SH*. KI-Campus. <https://kuenstliche-intelligenz.sh/de/chain-of-thought-prompting>

Laux, L., Postler, A. S. & Laux, L. (2023). *ChatGPT: Künstliche Intelligenz und Kreativität. Verarmung der menschlichen Kreativität oder verheißungsvolle Kokreation von Mensch und Maschine?* Themenweltartikel bei Hogrefe.com. <https://www.hogrefe.com/de/thema/chatgpt-kuenstliche-intelligenz-und-kreativitaet>

Laux, L. & Laux, L. (2022). *Kann Künstliche Intelligenz kreativ sein?* In Laux, L. (Hrsg.). (2022). *Originell und kreativ. Vom göttlichen Funken bis zur Künstlichen Intelligenz* (S. 276-288). Bern: Hogrefe.

Romaniuk, J. (2018). *Building Distinctive Brand Assets*. Oxford: Oxford University Press.

## Der Turbo für Ihre Karriere:

Weiterbildung für die Marktforschungsbranche mit Seminaren direkt von Branchenprofis.

→ [bvm.org/seminare](https://bvm.org/seminare)

## Das Event für Experten:

**Die kundenzentrierte Organisation – Customer Experience Management, Strategien und Performance- Messung.**

BVM-Fachtagung am 6. November 2024, online

→ [bvm.org/fachtagung](https://bvm.org/fachtagung)

## Mit uns durchstarten!

Werden auch Sie Teil einer starken Gemeinschaft und profitieren Sie von vielen Vorteilen.

→ [bvm.org/mitgliedschaft](https://bvm.org/mitgliedschaft)



**BVM Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher e.V.**

Bundesgeschäftsstelle  
Friedrichstr. 187 | 10117 Berlin  
T +49 30 9203128-0  
[info@bvm.org](mailto:info@bvm.org) | [bvm.org](https://bvm.org)