



Prof. Dr. Sabine Remdich ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie – gibt aber auch Workshops, in denen es um einen Kreativprozess namens „Design Thinking“ geht. Zuletzt auch für das Team von LW.P Lüders Warneboldt.

Sie haben bei LW.P Lüders Warneboldt einen Workshop über „Design Thinking“ durchgeführt. Was ist das?

S. Remdich: Design Thinking ist eine Methode, um schnell Lösungen zu entwickeln und Kreativität in Teams zu fördern – also ein Ansatz, mit dem ich schnell zu Innovationen komme.

Wir gehen dabei in fünf Schritten vor: Der erste ist „Empathy“, also das Sicheinfühlen in den Kunden. Ich versuche, den Kunden, für den ich zum Beispiel ein Produkt entwickle oder dem ich einen Prozess anbiete, zu verstehen. Was ist ihm wichtig? Was sind seine Bedürfnisse – die sogenannten „User Needs“? Welchen Erfahrungshintergrund hat er? Dann kommt die zweite Phase, „Define“, in der ich systematisch zusammenfasse, was die Bedürfnisse des Kunden sind. Die dritte Phase heißt „Ideation“, in der wird breit über Lösungen nachgedacht. Es ist die Phase des Brainstormings. Daraus identifiziere ich eine sogenann-

te „Breakthrough-Idea“, die ich dann in einen Prototypen umsetze, das „Prototyping“. Dann prüfe ich in der letzten Phase, das ist die Testphase, inwieweit mein Kunde mit dem Prototypen zufrieden ist. Mit diesem Feedback geht der Prozess in die nächste Schleife.

Wo liegen die Ursprünge von Design Thinking?

S. Remdich: Der Prozess des Design Thinking wurde Ende der 1980er-Jahre an der Stanford University im Silicon Valley entwickelt.

Die Methode ist also nicht unbedingt neu?

S. Remdich: Sie ist sicher für einige Unternehmen in Deutschland neu. Es ist schon eine neue Herangehensweise, dass man den Kunden und seine Bedürfnisse mit einem anderen Stellenwert betrachtet, indem man weniger Zeit in Planungsprozesse investiert, sondern direkt die Ideen in die Produktion eines Prototypen überführt, um

schon ganz früh im Prozess Kundenfeedback einzuholen.

Sie sind ja auch Gastwissenschaftlerin im Silicon Valley. Kam Design Thinking als Konzept aus Stanford mit der Gründerszene in die dortige Tech-Branche?

S. Remdich: Genau. Design Thinking als Kultur hat im Prinzip die schnelle, kreative Lösungsfindung in der Gründerszene nach vorne gebracht.

Ist Design Thinking denn als Methode für jedes Unternehmen sinnvoll?

S. Remdich: Es eine Innovationsmethode, verbunden mit einer entsprechenden Innovationskultur. Damit Ideen auf fruchtbaren Boden fallen, brauchen Sie eine Innovationskultur, in der jeder sich sicher mit seinen Ideen fühlt, also das Gefühl hat: Niemand lacht über meine Ideen, niemand klaut mir meine Ideen. Im Gegenteil: Wir teilen Ideen, bauen auf den Ideen der anderen auf.

Wo liegen die Vorteile gegenüber althergebrachtem Umgang mit Kunden und der Arbeit in Teams?

S. Remdich: Der hohe Stellenwert der Bedürfnisse des Kunden ist ein zentraler Unterschied. Und die Arbeitsweise, die man gut zusammenfassen kann mit den Worten „Less talking, more doing“. Das bedeutet: Wenn eine konkrete Idee auf dem Tisch liegt, dann wird nicht erst lange ein Plan gemacht oder diskutiert, sondern ich gehe direkt in die Umsetzung der Idee, ins Prototyping. So bekommt der Kunde sehr schnell einen ersten Eindruck von der Lösungsidee. „Building on the ideas of others“ ist ein weiteres solches Prinzip, das heißt, die Planung und Umsetzung einer Idee läuft nicht mehr für mich in Einzelarbeit, sondern in einem gemeinsamen Teamprozess.

Dann geht es bei Design Thinking auch um Umgestaltung klassischer Hierarchien und Arbeitsstrukturen?

S. Remdich: Für Design Thinking spielen hierarchische Strukturen keine Rolle, d. h. die Idee vom Chef wird nicht automatisch als dreimal so gut eingestuft wie die Idee eines Mitarbeiters. Durch hierarchische Strukturen können in einem Kreativitätsprozess leicht Offenheit und Schnelligkeit verloren gehen.

Es ist auch wichtig für innovative Lösungen, in heterogenen Teams unterwegs zu sein, damit man die Fragestellung breit und aus vielen Perspektiven angehen und denken kann. Auch ein Laie kann eine zündende Idee einbringen. Diese muss nicht immer automatisch vom Experten kommen. Wenn es um das Arbeiten mit Ideen geht, ist im Design Thinking „Ja, aber...“ tabu. Wenn also jemand eine Idee generiert, wird nicht der „Ja, aber-Zeigefinger“ gehoben, sondern es geht immer um ein integratives „Ja, und“. Das macht psychologisch einen großen Unterschied.

Also ist eine Führung durch diesen Kreativprozess nötig?

S. Remdich: Ja, ein Prozessmoderator ist sinnvoll. Den Workshop bei LW.P Lüders Warneboldt beispielsweise habe ich moderiert und die einzelnen Design-Thinking-Prozessschritte systematisch mit dem Team durchgeführt. Es gibt auch gewisse Verhaltensregeln im Design Thinking, auf die ein Moderator achten muss, z. B. „Ja, aber“-Sager zu „Ja, und“-Sagern zu machen, im Kreativprozess auch mal Fehler erlauben, die Freiheit der Ideen fördern und strikte Zeitvorgaben machen.

Das heißt, Design Thinking erlaubt zwar jedem, am kreativen Prozess teilzuhaben, für die Moderation braucht es aber eine Expertise?

S. Remdich: Man kann sich an verschiedenen Orten zum „Design Thinker“ ausbilden lassen und dann anschließend andere in Kreativprozessen anleiten und unterstützen.

Inwiefern sind Prinzipien des Design Thinking, bezogen auf den Workshop, auch für LW.P Lüders Warneboldt anwendbar?

S. Remdich: Das Team hat sich getroffen, um diese Methode einmal selbst zu erfahren und für ihre ganz eigenen Problemstellungen anzuwenden. So beispielsweise zu fragen: "Wenn wir den Blick in die Zukunft richten – wie muss die Beratung 4.0 aussehen? Was ist für unsere Kunden in Zukunft besonders wichtig?"

Dann beenden wir das Interview doch mit diesem Blick in die Zukunft. Vielen Dank dafür!

