

Innovation heißt nicht, die richtige Lösung zu finden, sondern das richtige Problem

Hasso Plattner, Christoph Meinel, Ulrich Weinberg: *Design Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*, mi-Wirtschaftsbuch, München 2009, 222 S., EUR 49,90

Die Kundenrezensionen auf der Website von Amazon für dieses Buch fallen extrem unterschiedlich aus. Nicht wenige vergeben ganz schlechte Noten und sind schwer enttäuscht von diesem ja auch nicht billigen Buch des SAP-Gründers und erfolgreichen Unternehmers. Hasso Plattner, der zu den reichsten Deutschen gehört, ist heute noch im Aufsichtsrat von SAP aktiv, hat aber auch Zeit, an der von ihm gegründeten HPI School of Design Thinking in Potsdam zu unterrichten.

Keine Tools und Ablaufdiagramme

Was mag der Grund für die Leser-Enttäuschung sein? Schon auf Seite 20 des Buches steht: „Design Thinking beruht – vereinfachend gesagt - letztlich auf dem Einsatz des gesunden Menschenverstandes. Man muss bereit sein, das zu akzeptieren.“ Wer sich trickreiche Methodentipps und ausgeklügelte Hilfsmittel für die Organisation von kreativen Prozessen und Ideenfindungs-Workshops erwartet, wird deshalb von dem Buch enttäuscht. Es sind zwar viele schöne, bunte Bilder in dem Buch, aber kein einziges „Tool“ oder praktische Raster und Ablaufdiagramme, wie man sie sonst in Büchern zum Thema Innovation und Kreativität findet. Die Bilder spiegeln nur gekonnt das Ambiente der HPI School in Potsdam und die Arbeitsatmosphäre dort wieder.

Was Hasso Plattner und seine Autoren- und Lehrerkollegen anbieten, ist keine technische Anleitung für Designprozesse, sondern ein Rahmenkonzept, das sicherstellen soll, dass Innovation geschehen kann. Es geht also mehr um die kulturelle, nicht um die technische Seite der Innovation. Die Autoren stellen fest: „Während 84 Prozent der Amerikaner an die Vorteile neuer Entwicklungen glauben, sind es nur 46 Prozent der Deutschen.“ Das ändern zu wollen, ist ein großes Projekt.

Hasso Plattner hat Ideen, wie es gehen könnte. Und auf diesen Ideen ist die HPI School of Design Thinking aufgebaut. Kurz gefasst, sind die Eckpunkte dieser Ideen folgende:

- Unangepasstheit
- Heterogenität
- extreme Teamorientierung.

Was bedeutet das? An den MBA-Schmieden werde ein Unternehmertum gelehrt, das eher auf Anpassung ausgerichtet sei, so die Autoren. Es reiche aber nicht, „wenn die Absolventen dieser Business-Schools zwar wissen, wie man einen Businessplan formuliert, aber keine zündenden Ideen entwickeln

können. Business-School-Absolventen treten oft nicht an, um Innovationskiller zu beseitigen und selbst Innovationstreiber zu sein, sondern sie bewegen sich nur zu oft, wenn auch mit Erfolg, innerhalb vorgegebener Rahmenbedingungen und verzichten darauf, Grenzen zu sprengen.“ Es fehlt also an der inneren Überzeugung, dass Innovationen überall möglich – und nötig sind.

Wirtschaft und Ethik nicht trennen

Nun kann man einen solchen mentalen Faktor nicht direkt beeinflussen. Denn er entsteht ja nicht nur durch die Prägung an den Business-Schools, sondern wird oft durch die Unternehmenskultur verfestigt. Plattner weiß das, indem er auf den Nachholbedarf der deutschen Unternehmen in punkto Innovationskultur hinweist: „Es wird in Zukunft darauf ankommen, in den Unternehmen eine Atmosphäre zu schaffen, die nicht nur von Leistungsorientierung, sondern auch von Teamgeist und Vertrauen geprägt ist. Zu häufig hat die Konfrontation unterschiedlicher Interessen Vorrang vor der Kooperation. Wirtschaftliche und ethische Prinzipien gehen nicht Hand in Hand, sondern werden behandelt wie zwei Paar unterschiedliche Schuhe.“

An der HPI School wird der Versuch gemacht, ein anderes kulturelles Modell zu leben. Dazu gehört die große Bedeutung, die der aktiven Herstellung von Heterogenität zugewiesen wird. Diese Heterogenität ist der soziale Erfolgsfaktor der Innovation. An der HPI School werden die Gruppen immer interdisziplinär zusammengesetzt, denn dann müssen die Studenten „die spezielle Sprache ihres Fachbereichs, die sie gerade gelernt haben, erst einmal wieder zurück lassen, weil die anderen sie einfach nicht verstehen.“ Die dadurch erzwungene „Unsicherheit“ und „Einfachheit“ im Umgang mit dem Innovationsgegenstand ist eines der Funktionsprinzipien des Design Thinking.

Nicht nur die absolute Interdisziplinarität auf der fachlichen Ebene ist jedoch in den heterogenen Gruppen ein wirksames Prinzip. Diese Gruppen haben auch eine andere Sozialstruktur, die sie produktiver macht. Hasso Plattner hat beobachtet: „Wenn man fünf Leute in ein Studentenprojekt zusammenpackt und alle kommen aus der Informatik, werden sie sich zwar zusammenraufen, aber es wird ganz schnell einen Leader und einen Co-Leader geben, es wird diejenigen geben, die mitarbeiten, und jemand wird das fünfte Rad am Wagen sein, den man einfach mitnimmt... In einer heterogenen Gruppe dagegen bleibt der Respekt vor dem fremden Fachwissen erhalten.“

Zuerst nach dem richtigen Problem suchen

Der Faktor „Heterogenität“ wird noch unterstützt durch ein räumliches Konzept, das eine extreme Teamorientierung fördert und fordert. Große Räume, mobile Raumelemente und die häufige Arbeit im Team charakterisieren die innovative Arbeit an der HPI School. „Teams sollen auch als Team arbeiten und sich nicht nur gelegentlich in abgelegenen Sitzungszimmern treffen.“ Dafür hat man den Begriff des „We Space“ gefunden und stellt fest: „Für Einzelne gibt es hier keinen Platz.“ Was nicht bedeutet, dass es je nach Ar-

beitssituation auch mal möglich ist, sich zurück zu ziehen. Die Kooperation im Team ist jedoch die vorherrschende Arbeitsform.

Natürlich enthält das Buch auch eine Beschreibung der einzelnen Schritte des Innovationsprozesses – vom Verstehen/Beobachten über die Ideenfindung bis zum Prototyping und Test. Im Unterschied zu anderen Ansätzen wird den Anfangs- und Schlussphasen des Prozesses besonderes Gewicht gegeben. Das Problem wirklich zu verstehen und das Problemumfeld genau zu kennen, hilft, das richtige Problem zu erkennen. Während Ingenieure in erster Linie nach der richtigen Lösung suchen, suchen Design Thinker nach dem richtigen Problem. Und am Ende des Innovationsprozesses lernen sie an der HPI School, den Test niemals ohne die künftigen Nutzer zu machen.

An neun Beispielen zeigt das Buch schließlich, wie die Lernprojekte in Potsdam aussehen. Das Spektrum der Fragestellungen reicht von der Optimierung der Fernsehserien-Produktion über Ansätze zur Verbesserung der Selbstständigkeit geistig behinderter Menschen bis zu Motivationshilfen für privates Energiesparen.

Für alle, die kein „Kochbuch“ der Kreativitätstechniken erwarten, sondern sich für die Kultur lernender Organisationen interessieren und wissen wollen, wie Innovationskompetenz geschult werden kann, ist dies ein anregendes Buch, das vielleicht dazu beitragen kann, auch den Optimismus und das Vertrauen in innovative Lösungen hierzulande zu erhöhen. Die HPI School of Design Thinking in Potsdam tut das bereits jeden Tag.

Richard Häusler

Copyright © **stratum®** GmbH



Ihr Kontakt zu **stratum®**

stratum® GmbH
Boxhagener Straße 16
Alte Pianofabrik
10245 Berlin

Fon 030.22325270
Fax 030.22325271

www.stratum-consult.de
info@stratum-consult.de

Mehr Rezensionen?

Lesen Sie regelmäßig im **stratum®** : Newsletter oder in unserem Service-Bereich – beides unter: www.stratum-consult.de