

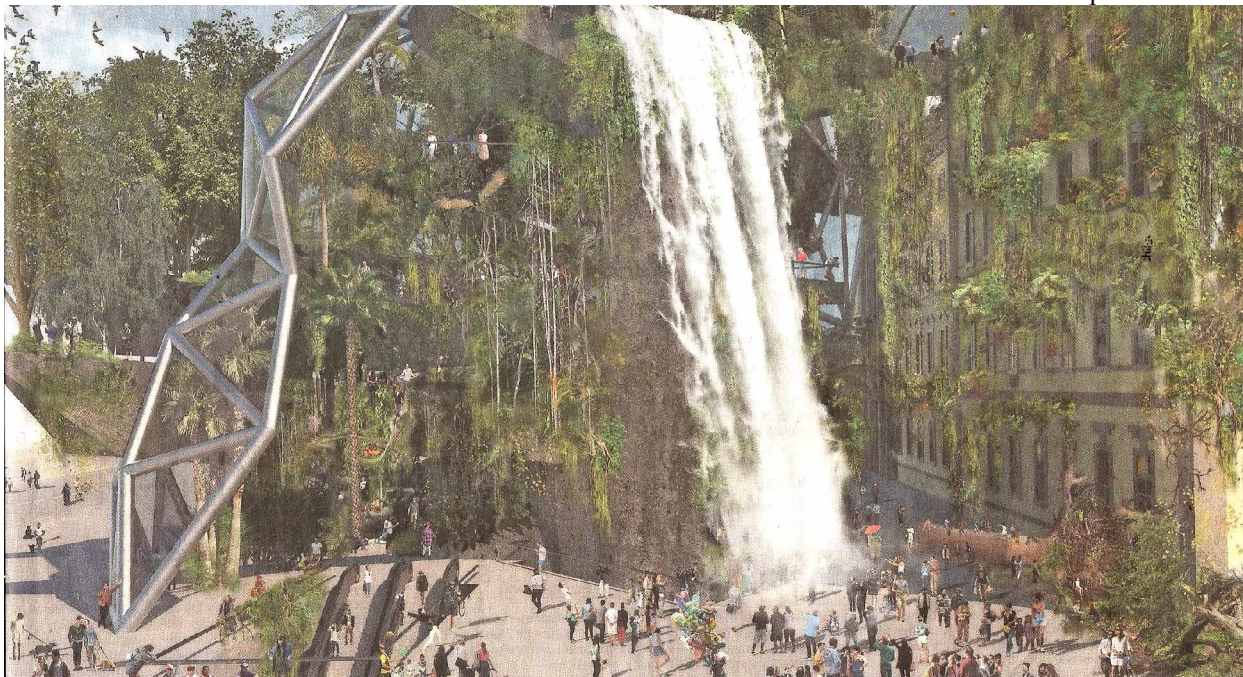


DER TAGESSPIEGEL



28. November 2020
Prof. Uli Weinberg

Wie aus Wünschen Wirklichkeit wird
Design Thinking soll innovatives Denken hervorbringen.
Doch funktioniert die Methode? Ein Beispiel



Designer denken anders. Die Digitalisierung der Arbeitswelt bringt immer wieder Trends hervor, die dem Stichwort „New Work“ (neues Arbeiten) zugeschrieben werden. Einer davon ist das Design Thinking, bei dem es darum geht, anderen Jobs zu übernehmen. Dafür stehen mag der abgebildete „Humboldt Vulkano“. Elisabeth Skiaridi und Frans Vogelaar vom Hybrid Space Lab wollen die Fassade des Humboldt Forums in einen lebendigen Organismus verwandeln

Wie finden Lisa und Max in Potsdam für ihre 11 Monate alte Tochter Martha einen Kindergartenplatz? Na ganz einfach, sie fragen erst einmal Freunde und Bekannte, wo sie ihre Kinder untergebracht haben, dann recherchieren sie im Internet, welche Kitas es in Potsdam gibt. Hier finden Sie eine Broschüre der Stadtverwaltung mit 75 Seiten und knapp 140 Angeboten, mit Adresse, Kurzbeschreibung, Betreuungszeiten und Angaben zu Kapazitäten und Trägerschaft. Lisa und Max wohnen im Osten Potsdams, genauer im Stadtteil Babelsberg, hier sind in der Broschüre 27 Kita-Einrichtungen zu finden, eine ganz schöne Auswahl - Lisa und Max freuen sich. "Na dann legen wir mal los und rufen dort an, wo es uns am passendsten erscheint". Aber leider Fehlanzeige, die meisten sind bis in das nächste Jahr ausgebucht, ja, auf die Warteliste, das geht. Aber so schnell geben Max und Lisa nicht auf. Nach einem guten Jahr ist Martha nun auf fünf Wartelisten, sechs der Kitas haben ihre Eltern persönlich besucht und bei dreien läuft nun eine Bewerbung, schließlich wollen die Eltern sicher sein, dass ihr Kind rechtzeitig einen Platz bekommt.

Was hat die Suche nach einem Kitaplatz nun mit Innovation zu tun? Auf den ersten Blick wird doch hier nur eine simple Alltagssituation beschrieben, wie sie viele von uns kennen, die Suche nach etwas Begehrtem, die Auswahl aus verschiedenen Optionen, die Priorisierung von Attributen, die Begutachtung und Bewerbung. Das alles ist nicht innovativ, nicht neu, aber es beschreibt eine Fragestellung, mit der in der Regel jede Art von Innovation beginnt.

Eine solche Fragestellung war es auch, die den Design-Studenten Joe im Jahr 2007 umtrieb, als er mit seinen Mitbewohnern Brian und Nathan in einer WG in San Francisco wohnte. Die drei bekamen für die Wohnung eine kräftige Mieterhöhung und Nathan zog aus. Joe und Brian hatten allerdings keine Jobs und damit kein regelmäßiges Einkommen und so beschlossen sie~ das freigewordene Zimmer kurzfristig tageweise, für 80 Dollar pro Tag, mit einer Luftmatratze als Bett zu vermieten.

(Bitte weiter blättern)

Förderverein für die Schinkelsche Bauakademie e.V.

Konto bei der Weberbank AG, Berlin, IBAN: DE68 1012 0100 1004 0727 63, BIC: WELADED1WBB

VR: 15550 B AG Charlottenburg; Steuer-Nr.: 27/665/60070 FA f. Körperschaften I, 14057 Berlin

Vorstand: Prof. Dr. Karin Albert (Erste stellv. Vorsitzende), Prof. Dr.-Ing. Willi Hasselmann (Zweiter stellv. Vorsitzender),

Dipl.-Ing. Peter Klein (Schatzmeister), Wolfgang Schoele (Vorsitzender und Schriftführer)

Ehrenmitglieder: Dipl.-Ing. Hans-Joachim Arndt (verstorben), Prof. Dr. Winfried Baer (verstorben), Dipl.-Ing. Horst Draheim

Der Förderverein Bauakademie e.V. ist Mitglied im „Förderverein Bundesstiftung Baukultur e.V.“

und Mitgesellschafter in der Gesellschaft „planen-bauen 4.0 GmbH“



Fortsetzung: *Wie aus Wünschen Wirklichkeit wird*

P pdf 863 Seite 2

Hotelzimmer waren gerade rar in San Francisco und mit einer schnell aufgesetzten Website mit dem Namen *www.airbedandbreakfast.com*, vermieteten sie Nathans Zimmer, hatten drei Mieter und nahmen 1000 Dollar im ersten Monat ein/Diese Erfahrung brachte die drei in den nächsten Wochen wieder zusammen und eine neue Geschäftsidee war geboren~ Joe und Brian, beide Designer, gestalteten ein ansprechendes Web-Portal, Nathan, der sich mit 14 Jahren das Programmieren selbst beigebracht hatte, lieferte den Code dazu. Alle, die schon einmal ein privates Zimmer in einer fremden Stadt über ein Web-Portal gebucht haben, wissen wovon die Rede ist.

Airbnb, mittlerweile ein Unternehmen mit über 6000 Mitarbeitern, einem Jahresumsatz von knapp fünf Mrd. US-Dollar hat seit der Gründung 2008 ca. 400 Millionen Übernachtungen in über 190 Länder ermöglicht und Joe Gebbia, Brian Chesky und Nathan Blecharczyk sind seither an der Spitze des Unternehmens.

Komplexe Fragestellungen werden gemeinsam gelöst

Nicht der Versuch, in tradierte erfolgreiche Geschäftsmodelle der Hotelbranche einzubrechen, sondern die blanke Not, die Miete für eine zu teuer gewordene Dreizimmerwohnung zu zahlen, hat dieses neue Geschäftsmodell geboren. 2008 waren es gerade einmal 40 Unterkünfte in New York, alle handverlesen und von den Gründern selbst fotografiert, mit denen ein weltweit erfolgreiches Unternehmen startete, möglich durch konsequente Nutzung von digitalen Vernetzungstechnologien, ein kreatives, vertrautes Team und einen klaren Fokus auf den Kunden.

Auch heute, 12 Jahre nach der Gründung, spürt der Kunde oder Gastgeber immer noch: Hier weht ein innovativer Geist, der dem Menschen zugewandt neue Potenziale für alle nutzbringend erschließt. Selbst wenn Airbnb in der Coronapandemie einen starken Rückgang der Buchungen zu verzeichnen hat und ca. 25 Prozent der Belegschaft entlassen, musste das Unternehmen sitzt nicht auf teuren, jetzt leer stehenden Immobilien, sondern ist so schlank, dass im August 2020 der Börsengang angekündigt wurde.

Im Februar 2015 titelte der Spiegel "Die Weltregierung - Wie das Silicon Valley unsere Zukunft steuert" und beschrieb Design Thinking als das Geheimrezept hinter Unternehmen wie Google, Apple, Uber und Airbnb. Joe Gebbia wird hier zitiert mit den Worten: "Im Kern geht es darum, so zu denken, wie die Person, die deine Idee benutzen wird. Und dann nicht lange zu fackeln mit endlosen Meetings und monatelangen Planungen, sondern immer sofort das Konzept zu entwerfen, Prototypen zu bauen, die Kunden testen zu lassen, zu verbessern." Wer Airbnb heute benutzt, erlebt sofort: hier geht es nicht um die Auflistung der am Reiseort verfügbaren Unterkünfte, sondern um meine Wünsche. Airbnb vergleicht meine Wünsche mit den Unterkunftsprofilen und bietet mir die passendsten freien Varianten an, dazu noch die Buchung und Abrechnung.

Ist Design Thinking tatsächlich ein Geheimrezept?

Am Hasso-Plattnerinstitut in Potsdam gibt es seit 2007 ein zweisemestriges Zusatzstudium, das diese Silicon-Valley-Startup-Denke vermittelt. An dieser School of Design Thinking, kurz .D-School, steht nicht die Lehre im Vordergrund, sondern das Lernen, und das geht am besten im Team, selbst organisiert und anhand von konkreten Fragestellungen. Und die kommen hier nicht aus dem akademischen Elfenbeinturm, sondern aus dem realen Leben. So zum Beispiel die Fragestellung eines Automobilbauers, wie der Innenraum eines selbstfahrenden Autos in Zukunft für Familien aussehen muss. Ein Triebwerkshersteller will die Schichtarbeits-Planung für die Mitarbeiter optimieren und lässt sich von einem Studierenden-Team zu einem hochflexiblen System inspirieren. Immer steht hier der Mensch im Mittelpunkt, wie Joe Gebbia formulierte "die Person, die deine Idee benutzen wird". Und auch an der D-School wird nicht lange gefackelt, es werden schnell Prototypen entwickelt, viele wieder verworfen, einige weiterentwickelt und weil ein Semester zu kurz ist, um zu einem fertigen Produkt zu kommen, wird am Semesterende ein Prototyp übergeben, der alle wesentlichen Komponenten enthält und zügig umgesetzt werden kann.

Was so simpel klingt, hat in den letzten Jahren in vielen deutschen Unternehmen traditionelle Innovations- und Entwicklungsprozesse revolutioniert. Ein Denkmuster-Wandel ist hier im Gange. Die immer stärker vernetzte Welt erfordert schnelle, agile Prozesse und unterschiedliche Expertisen. Lineare Wasserfall-Modelle werden ersetzt durch iterative Sprints und das Denken in "Versionen", wie es in der Software-Entwicklung gängige Praxis ist, erreicht auch andere Industrien. Hinzu kommen neue Kriterien wie Nachhaltigkeit, Nutzerfreundlichkeit und ethische Fragestellungen. Diese Arbeitsweise hat auch den Potsdamer Oberbürgermeister Mike Schubert begeistert, als er bei seinem Antrittsbesuch am HPI die D-School kennen lernt. Und eine Aufgabenstellung hat er schnell gefunden: die Kita- Platz-Vergabe.

Die Studierenden Alexander, Antonia, Florian, Nadine und Thomas, alle noch keine Eltern und jeder mit einem anderen Studienfach als Hintergrund, machen sich als Team "Rappelkiste", an die Arbeit. Und diese findet; anders als im *Basic Track*, dem ersten Semester Design Thinking, noch vor der Corona-Pandemie, nun im *Advanced Track* in den virtuellen Raum verlagert statt. Die HPI D-School stellt hierzu dne neue, komplett digitale Arbeitsumgebung zur Verfügung, in der die Studierenden ohne jede Infektionsgefährdung von zuhause aus zusammenarbeiten können. Sie erstellen anfangs auf einem virtuellen Whiteboard eine sogenannte Stakeholder-Map, auf der nicht nur Kinder, Eltern und Betreuungsrichtungen zu finden sind, sondern auch die Stadtverwaltung, Elterninitiativen, etc. um niemanden außer Acht zu lassen, der bei der Innovationsentwicklung wichtig sein könnte.

(bitte weiter blättern)



Glienicker Straße 36, D-14109 Berlin, Tel.: +49 30 805 54 63, foerderverein-bauakademie@itskom.net, www: foerderverein-bauakademie.de

Fortsetzung: *Wie aus Wünschen Wirklichkeit wird*

P pdf 863 Seite 3

Dann beginnt die intensive Recherchephase, in der mit allen relevanten Stakeholdern Interviews geführt werden die Ergebnisse werden zusammengetragen und gemeinsam verdichtet um Lösungsräume aufzuspüren. Diese werden bei einer Zwischenpräsentation gemeinsam mit dem Projektpartner evaluiert - die Aussichtsreichsten werden weiterverfolgt. Viele Ideen werden entwickelt und die besten 'prototypisch umgesetzt. Team Rappelkiste fokussiert sich nun auf die Entwicklung eines Onlineportals, das erst handschriftlich skizziert und dann als sogenannter „Click-Dummy“ in einer groben Version die Benutzung simuliert.

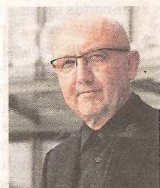
Die vernetzte Welt erfordert unterschiedliche Expertisen

Mit diesem Software-Prototypen, der schon einen Großteil der Funktionalität zeigt, werden Projektpartner und einige der Stakeholder zum Testen eingeladen. Die Rückmeldungen führen zu weiteren Überarbeitungen und am Semesterende präsentiert das Team sein Kindergarten-portal "KiPo" und übergibt dem Oberbürgermeister den Prototypen samt, einer umfangreichen Dokumentation.

Womit wir wieder bei der kleinen Martha wären, ihren Eltern Lisa und Max und ihrer monatelangen Suche nach einem Kindergartenplatz. Die beiden waren nämlich auch als Tester eingeladen. Mithilfe eines Kita-Portals wie KiPo, hätten die beiden neben ihrem Wohnort auch ihre Wünsche zu Betreuungskonzept, Ausstattung, Öffnungszeiten und Verpflegung angegeben und der Matchmaking-Algorithmus hätte ihnen den für sie passendsten Platz reserviert, mit der Möglichkeit, gleich einen Kennenlernermin zu vereinbaren. Dazu noch eine Landkarte, mit den Strecken als Fußweg, per Auto oder öffentlichen Verkehrsmitteln.

Für Martha haben die beiden mittlerweile auf herkömmlichem Wege einen Platz gefunden, aber es kündigt sich bereits weiterer Nachwuchs an. Für ihr zweites Kind können Max und Lisa das Kita-Portal dann auch in der Realität nutzen: Denn das Projekt soll weitergehen Alexander, Antonia, Florian, Nadine und Thomas wollen ihr erstes Start-Up gründen. Zusammen mit der Stadt Potsdam und der Unterstützung des Oberbürgermeisters wollen sie dann die Entwicklung des Portals umsetzen.

ULI WEINBERG



Uli Weinberg

Professor Uli Weinberg leitet seit 2007 die School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Dort absolvieren jährlich 240 Studierende und zirka 3000 Professionals Kurse in Design Thinking. Er begleitet Unternehmen und Organisationen beim nötigen Kulturwandel auf dem Weg der digitalen

Transformation und leitet die Global Design Thinking Alliance GDTA. Das Handelsblatt zählt ihn zu den einhundert Innovatoren in Deutschland. In seinem Buch „Network Thinking – Was kommt nach dem Brockhaus-Denken?“ fordert er zu radikal neuem Denken in Bildung und Wirtschaft auf. Tsp

(Übertragen aus der Druckausgabe des Tagesspiegel vom 28. November 2020 von Wolfgang Schoele am 30. November 2020)