



Volltreffer: Innovation bedeutet,
die Perspektive zu wechseln, Grenzen zu
überschreiten.

Die Kulturrevolutionäre

Die Arbeitswelt verändert sich rasant, Computer übernehmen immer mehr Aufgaben. Gerade darum haben kreative Querdenker ganz neue Chancen.

TEXT EVA-MARIA SCHNURR

FOTOS MARIA FECK & DAVID CARRENO HANSEN

HINTER EINER STELLWAND wirft sich ein Mann einen Arztkittel über, am Fenster hat jemand Zettel mit Slogans wie „Wilde Ideen ermutigen“ oder „Früh und oft scheitern“ mit Neonklebeband angebracht, neben einer Gitarre liegt ein Büschel Bananen – das hier wird keine übliche Businesspräsentation, so viel ist gleich klar. Abschlusstag an der School of Design Thinking in Potsdam. Drei Monate lang haben 40 Teilnehmer des Aufbaustudiengangs an Projekten für Kunden gewerkelt: Firmen wie die Deutsche Bahn oder Volkswagen haben Fragestellungen aus dem echten Leben an die Studenten weitergereicht und viel Geld bezahlt, damit die sich Gedanken machen. Nun sitzen die Firmenleute im offenen Foyer zwischen Studenten auf Bänken im Halbkreis und hören sich die Ergebnisse an.

Oder besser: Sie genießen die Show. Denn keines der Projektteams kommt mit schnöden Power-Point-Folien. Sie haben aufwendige Videos gedreht, demonstrieren ihre Ideen in Rollenspielen, zeigen in Animationen, wie ihre Antworten auf die Fragen der Unternehmen aussehen. Das Publikum jubelt und lacht, hakt kritisch nach – es sieht aus, als seien die Präsentationen ein großer Erfolg.

Leider darf man nicht schreiben, worum es genau geht; alles streng geheim, durchaus möglich, dass die eine oder andere Idee später umgesetzt wird, heißt es. In früheren Workshops haben Studenten schon Produkte erfunden, die auf dem Markt sind oder weiterentwickelt werden: einen Staubsauger etwa, den man umbauen und so an unterschiedliche Bedürfnisse anpassen kann. Oder einen speziellen Trolley für den Sicherheitscheck im Flughafen, der die Wartezeiten verkürzen soll.

Die School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik ist eine Art Brutkasten in Sachen Innovation: Hier werden Menschen mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen im „Design Thinking“ ausgebildet, einem Ansatz, der Probleme der Wirtschaftswelt mit unorthodoxen Fragestellungen und Blick auf Kundenbedürfnisse lösen soll.

Entwickelt wurde Design Thinking in den Achtziger- und Neunzigerjahren in Kalifornien, gerade drängt es mit Macht nach Deutschland. Der Ansatz: die Bedürfnisse der Kunden erforschen, experimentieren, rasch Prototypen entwickeln, testen, kritisieren und die Idee wieder überarbeiten – oder verwerfen und etwas Neues erdenken.

Etwa die Hälfte der größten Unternehmen in Deutschland praktiziert Design Thinking bereits, die Lufthansa ebenso wie die Telekom, SAP oder die Deutsche Bank. Hier in Potsdam probieren Firmen im Rahmen der Studentenprojekte oft zum ersten Mal aus, ob Design Thinking auch etwas für sie sein könnte – die Warteliste ist lang.

Die Schule ist also die perfekte erste Anlaufstelle für die Suche nach Prognosen zur Arbeitswelt von morgen: Welche Rolle werden Kreativität und Innovationsgeist spielen? Werden sie entscheidender sein als heu-

te? Vielleicht sogar wichtiger als Fachwissen? Und welche Art von Kreativität ist genau gefragt?

„Wir stehen an der Schwelle zu einem Zeitalter, in dem Ökonomie und wirtschaftliches Wachstum primär auf Wissen und Kreativität basieren“, prognostizierte das Zukunftsinstitut 2012. Jobs mit vielen Routinen, und zwar selbst geistig anspruchsvolle wie die von Programmierern oder Datenanalysten, werden von billigen Arbeitskräften irgendwo auf der Welt oder von Robotern erledigt, so die Vorhersage der Zukunftsforscher. Intelligenz bleibt kein menschliches Alleinstellungsmerkmal, weil auch Computer immer schlauer werden. Kreativität werde deshalb zur Schlüsselqualifikation.

ABER STIMMEN SOLCHE Vorhersagen? Oder sind Kreativität und Innovation gerade einfach „Buzzwords“, mit denen sich Geld verdienen lässt, weil Firmen wie Menschen verunsichert sind – und in Wahrheit verändert sich gar nicht so viel?

Ulrich Weinberg, der Leiter der Potsdamer School of Design Thinking, kommt viel herum in Unternehmen, steht im ständigen Austausch mit Forschungschefs und Personalverantwortlichen, und für ihn ist die Sache klar: Ohne Kreativität geht in Zukunft noch weniger als heute. Er nutzt allerdings einen anderen Begriff, er spricht von „vernetztem Denken“.

Der ehemalige Professor für Computeranimation und Vizepräsident der Medienhochschule in Babelsberg, glatzköpfig und ganz in Schwarz gekleidet, schnappt sich einen Stift und skribbelt an der Wand des Besprechungsraums, während er erläutert, warum er das vernetzte, kreative Denken für die entscheidende Brücke in die Zukunft

Erforschen, entwickeln, kritisieren, verbessern – das ist das neue „Design Thinking“.

hält: „Der Veränderungsdruck durch Globalisierung, Digitalisierung und Automatisierung steigt nicht mehr linear, sondern exponentiell, das spüren sowohl Individuen wie Unternehmen.“ Die Komplexität wachse, das Tempo nehme zu, die Entwicklungen seien immer weniger vorhersagbar. Viele Unternehmensberater rieten deshalb zu Vereinfachung, Komplexitätsreduktion.

Weinberg empfiehlt stattdessen, Grenzen zu überschreiten: solche von Zuständigkeiten, Hierarchien, Abteilungen ebenso wie die einzelner Köpfe. Nur in gemischten, unhierarchischen Teams könne der Einzelne sein kreatives Potenzial wirklich entfalten. Und nur mit Kreativität komme man auf Lösungen, die einen wirklich weiterbrächten.

IN DER DESIGN-THINKING-SZENE kursorisch die Aussage eines deutschen Konzernoberen. Der habe gestanden, wenn seine Firma die Aufgabe bekommen hätte, das Taxi der Zukunft zu bauen, hätten sie das luxuriöseste, bestausgestattete Taxi überhaupt entwickelt. Doch einen Taxiservice ganz ohne Taxis, mit privaten Fahrern, die über das Internet organisiert werden, wäre ihnen wohl niemals eingefallen. Das fiel nur einem Branchenfremden ein, dem kalifornischen Start-up Uber, das in vielen Ländern den Personentransport durcheinanderwirbelt.

Die alten Denkmuster halten sich hartnäckig – Querdenken und Experimentieren ist in vielen Unternehmen nicht gefragt. Dabei gibt es genug abschreckende Beispiele: Viele Firmen scheitern an mangelnder Fantasie für die eigene Zukunft – und werden von jungen, agilen Unternehmen überholt, die näher an den Bedürfnissen der Kunden sind. Der Handyhersteller Nokia etwa: Bis 2008 waren die Finnen Marktführer im entstehenden Smartphone-Markt, cool und innovativ, doch das Management wehrte sich gegen Touchscreens, setzte zu lange auf die Strahlkraft der Marke und ihre hochwertigen Produkte – Nokia-Telefone verschwanden in der Bedeutungslosigkeit. Bei den Kult-Sofortbildkameras Polaroid fehlte die Idee, wie man weiterhin eine eigene Nische neben der digitalen Fotografie besetzen konnte. Und dem Filmhersteller Kodak, in den Neunzigerjahren eine der wertvollsten Marken der Welt und sogar Erfinder der ersten tragbaren Digitalkamera, fiel keine Strategie ein, wie man das Unternehmen neu positionieren könnte.

Den wachsenden Veränderungsdruck spüren selbst mittelständische Familienunternehmen wie die Elektrotechnikfirma Pfannenberg in Hamburg. 1954 entstanden

als Ingenieurbüro, entwickelt und produziert das Unternehmen inzwischen an mehreren Standorten weltweit Kühlaggregate für Schaltschränke sowie Warnleuchten für die Industrie. Keine hippen Konsumgüter, nichts, woran man beim Stichwort Kreativität sofort denken würde. Und doch, sagt Firmenchef Andreas Pfannenberg, erziele man mehr als 40 Prozent des Umsatzes mit Produkten, die jünger als vier Jahre sind.

Pfannenberg empfängt in einem Konferenzraum im Stil der Achtzigerjahre, Kunstdrucke an den Wänden, runder Tisch mit Thermoskannenkaffee und Schokoriegeln. Sein Unternehmen sei schon immer innovativ gewesen, sagt Pfannenberg, logisch, sie sind ja Ingenieure, Erfinder also, und natürlich sind neue Entwicklungen immer notwendig für Produktivität in der Wirtschaft. Doch in den vergangenen Jahren habe die Geschwindigkeit mächtig angezogen, meint Pfannenberg: „Die Innovationszyklen sind viel kürzer geworden.“

Immer mehr Wert legt er deshalb auf Mitarbeiter, die nicht mehr in „Silo-Struk-

Wer mutig ist, quer und wild denkt, besitzt entscheidende Fähigkeiten für die Zukunft.

turen“ denken, wie er das nennt, sondern die ihre Perspektive wechseln können. Spezialisten zwar, doch solche, die auch nach rechts und links gucken, die den Kunden im Blick haben. „Die Welt verändert sich so rasant, dass Fachwissen immer schneller überholt ist“, sagt Pfannenberg. Umso wichtiger sei die Bereitschaft zum Wandel, dazu, Gewohntes infrage zu stellen, Neues zu lernen.

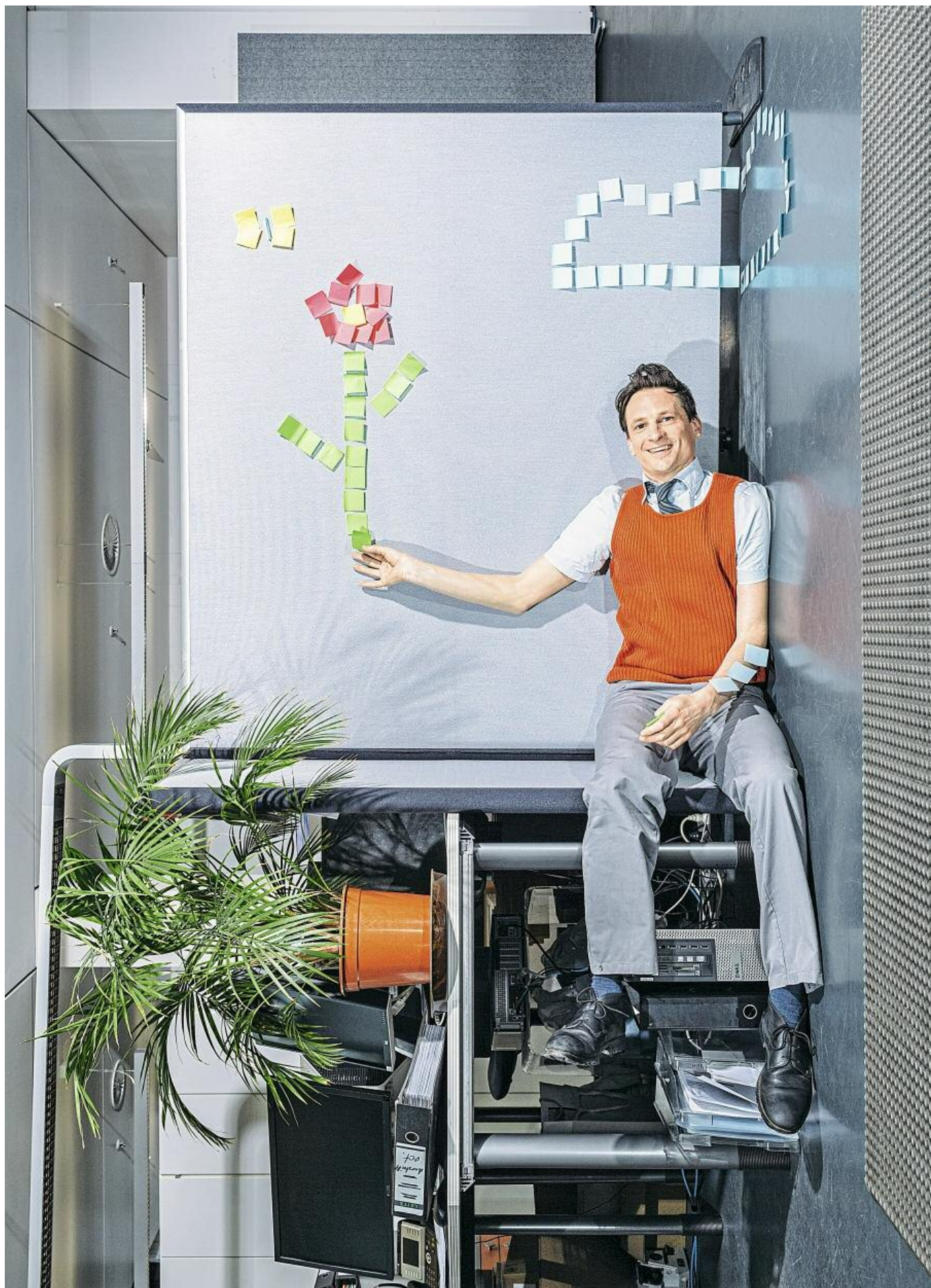
Seit einiger Zeit bietet Pfannenberg allen Mitarbeitern Kreativitätsworkshops an, bei Treffen mit Kunden und Lieferanten denken sie über neue Produkte oder Verbesserungen der alten nach. Doch er betont, dass Innovationsgeist nicht nur Sache des Einzelnen sei, sondern eine Frage der Unternehmenskultur. Und dass er, der Chef, vorgehen, Risiken eingehen müsse. Auch deshalb trauen sie sich jetzt in ein für sie neues Feld: Sie tüfteln an Kühlgeräten, die per Internet über ihren Status Auskunft ge-

ben und so Wartungszeiten minimieren und Ausfälle verhindern. Ein erster Schritt in eine vernetzte Produktwelt, Industrie 4.0, also das, was Experten als nächste Evolutionsstufe der Wirtschaft vorhersagen: „Jeder weiß, das wird kommen, aber keiner weiß, wie das Geschäftsmodell aussehen wird“, sagt Pfannenberg – es gelte also zu experimentieren oder den Anschluss zu verlieren.

DIE DIGITALISIERUNG und Automatisierung der Wirtschaft, durch die intelligente Computer mehr und mehr Arbeit übernehmen, werden in den kommenden Jahren zu Umwälzungen führen – und zwar nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Angestellte, so prognostizieren Wissenschaftler. Bei rund 47 Prozent aller Arbeitsplätze in den USA bestehe ein hohes Risiko, dass sie der Automatisierung zum Opfer fallen werden, berechneten Forscher der Universität Oxford. Übertragen auf Deutschland sieht die Sache nicht viel besser aus: Bis zu 42 Prozent der Jobs wären hier gefährdet.

Zwar streiten Ökonomen, wie zuverlässig solche Vorhersagen sind, einige sehen die Entwicklung weniger pessimistisch, und andere glauben, dass durch die neuen Techniken sogar neue Arbeitsplätze entstehen werden. Doch klar ist inzwischen, dass längst nicht nur Routinetätigkeiten eine ungewisse Zukunft haben. Schon heute werden Computer eingesetzt, die medizinische Diagnosen, zum Beispiel bei Brustkrebs, exakter stellen als Ärzte. Es existieren Programme, die in Sekunden alle relevanten Urteile aus juristischen Datenbanken zusammensuchen oder einfache Rechtsfälle automatisch abwickeln, ebenso solche, die für Zeitungen Börsenmeldungen oder Sportberichte texten. Sogar mit maschinellen Vorstandsvorsitzenden wird experimentiert, sie treffen zum Teil bessere Entscheidungen als ihre menschlichen Kollegen.

„Mit der zunehmenden Digitalisierung, Vernetzung und Automatisierung unserer Welt rückt die Frage in den Mittelpunkt, was uns Menschen unersetzlich macht“, heißt es in einer Studie des Branchenverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien im Februar 2015. Die Antwort der Studienautoren überrascht: Künstlerisches Denken und Talent seien – neben Empathie und sozialen Kompetenzen – die Alleinstellungsmerkmale des Menschen, jedenfalls bis auf Weiteres. Sie empfehlen deshalb, das kreative Denken schon vom Kindergarten an stärker in alle Ausbildungswege einzubeziehen.



Dobiéy tastet sich gerade an sein neues Arbeitsfeld heran, noch weiß er nicht wirklich, wie er seine Ergebnisse in der Beratung umsetzen wird, er lebt seinen künstlerischen Ansatz also selbst. Wie der Design-Thinker Weinberg träumt er von einer Art Kulturrevolution: Auch um gesellschaftliche Herausforderungen wie den Klimawandel oder die Flüchtlingsfrage zu meistern, brau-

ULRICH WEINBERG: „**Network Thinking**“. Murmann Verlag; 232 Seiten; 25 Euro.



Unternehmensberater arbeiten mit Bildbetrachtungen, um Führungskräfte zum Querdenken anzuregen, an amerikanischen Universitäten trainieren Ärzte mit Kunstwerken ihre Wahrnehmung, um später etwa Röntgenbilder besser verstehen zu können. Und in einer Stellungnahme des „Handelsblatt“-Forschungsinstituts hieß es im vergangenen Jahr, die einseitige Förderung von mathematisch-naturwissenschaftlichen Fächern an Schulen und Universitäten sei falsch, weil das der Entwicklung des Kreativitätspotenzials schade – dies aber sei für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zentral, denn es gehe immer mehr darum, schöpferisch mit neuen Techniken und Computerprogrammen zusammenzuarbeiten. „Wer innovative Ingenieure und Mathematiker

eva-maria.schnurr@spiegel.de

MARIA FECK & DAVID CARRENO HANSEN / SPIEGEL WISSEN