

EMPATHY HAPPENS

EIN INTERVIEW MIT THOMAS GRUNDNIGG



„Man muss mit den Menschen, für die man gestaltet, in Beziehung treten“, weiß Thomas Grundnigg, Leiter des Fachbereichs Management & Producing an der FH Salzburg. Als Ansatz für die Lösung von komplexen Problemstellungen und zur innovativen Ideenfindung schätzt er deshalb Design Thinking, denn hier stehen die Erwartungen und Bedürfnisse des Anwenders voll und ganz im Mittelpunkt. Im Sommer 2017 machte sich Grundnigg auf zu den Wurzeln dieser Methodik, versetzte sich wieder in die Rolle des Studenten und absolvierte eine Lehrveranstaltung zum Thema Design Thinking an der legendären „d.school“ der Universität Stanford.

— Herr Grundnigg, was treibt einen FH-Fachbereichsleiter wie Sie an, nach Stanford zu reisen, um dort wieder im Hörsaal Platz zu nehmen?

An der FH Salzburg sind wir gerade dabei, im Unterricht einige Design Thinking Methoden und Prozesse einzuführen – von der Gestaltung der Lehrveranstaltungen bis hin zum Einsatz der Methodik im gesamten Lernprozess, spielt Design Thinking bei uns mittlerweile eine große Rolle.

Ich habe dieses Thema bisher aber immer etwas kritisch gesehen, weil es in Workshops, die ich hier in Österreich besucht habe, sehr dogmatisch angegangen wurde: Es gab klare Regeln, der vorhandene Prozess musste genau befolgt werden. Dabei war wenig Spielraum für Adaptionen oder eine Anpassung an eigene Bedürfnisse oder Strukturen. Da ich aber den Verdacht hatte, dass die ursprüngliche Idee des Design Thinking eine andere war, wollte ich zu den Wurzeln und mir die Methodik im Original ansehen.

— Hat sich Ihr Verdacht in Stanford bestätigt?

Allerdings! Ich habe vor allem drei wesentliche Erkenntnisse mitgenommen:

Der Begriff „Design“ ist oft irreführend, da er landläufig vor allem mit Grafikdesign, Modedesign oder Produktdesign in Verbindung gebracht wird. Das ist aber zu eng gesehen, denn der Design-Begriff umfasst viel mehr: Alles was der Mensch tut und gestaltet, alles was er hervorgebracht hat, kann letzten Endes als Design gesehen werden. Das heißt im Umkehrschluss, dass wir sämtliche Prozesse aber auch jederzeit wieder verändern – also designen – können.

Die zweite Kernerkenntnis war, dass Design Thinking für

die Personen an der d.school nur ein Methodenset ist, das für sie über Jahre hinweg gut funktioniert hat. Uns wurde aber nahegelegt, die ursprünglich vorhandenen und verwendeten Methoden auf keinen Fall völlig aufzugeben. Design Thinking ist kein Ersatz dafür, sondern eine Ergänzung dazu! Diese Methodik eignet sich – genauso wie agile Methoden im Allgemeinen – nicht für jeden Problem- und Strukturbereich im Unternehmen. Was in einem innovativen Start-up recht gut funktioniert, ist in einem sehr klassisch organisierten Unternehmen vielleicht nur sehr schwierig oder sogar gar nicht umsetzbar.

Am meisten beeindruckt hat es mich aber zu sehen, dass sogar Design Thinking selbst jederzeit einem Re-Design unterzogen werden kann. Es geht nicht darum, dem bekannten fünfstufigen Prozess genau in allen Einzelschritten zu folgen, sondern diese Prozessschritte zu verinnerlichen, um sie dann einsetzen zu können, wenn es passend erscheint.

Nicht immer starten wir nämlich genau mit dem Schritt „Empathy“. Wir tauchen genauso mitten in Projekte ein, die sich bereits in der Prototyp- oder Testphase befinden. Der Design Thinking Prozess läuft somit nicht immer in der linearen Abfolge der fünf bekannten Schritte ab, sondern kann vielmehr als Kreislauf gesehen werden.

— Die Überschrift Ihres Vortrags heißt „Empathy happens“. Wo kommt denn im Design Thinking Prozess die Empathie ins Spiel?

Empathie ist meiner Ansicht nach der Kern von Design Thinking: Es ist der Perspektivenwechsel, der eine Schlüsselrolle spielt. Wenn wir alles als Design betrachten, fällt es leichter alte Bahnen zu verlassen und einfach neu zu designen und neu zu gestalten. Man tritt in Kontakt mit echten Menschen, die reale Probleme und Bedürfnisse haben. Interviews und persönliche Gespräche ersetzen theoretische Customer Journeys und Zielgruppendefinitionen, die in den vier Wänden eines Büros aufgestellt werden. Wo liegt denn das Problem des Anwenders, das wir lösen möchten, genau? Ist die Fragestellung, die wir verfolgen, überhaupt richtig? Dieser Input aus dem „wahren“ Leben dient der Konkretisierung der Problemstellung. Ist diese klar, geht es darum, jede Menge Ideen zu entwickeln. Dabei können alle möglichen Kreativtechniken zum Einsatz kommen – es hilft ungemein, kognitiv in einen anderen Status zu kommen, um neue Ideen zu generieren.

Beim Prototyping versucht man dann, diese Vielzahl an Ideen wieder zu clustern und zu bündeln. Es gilt, so

DESIGN THINKING ERKLÄRT —

Design Thinking ist ein agiler Ansatz, der der Lösung von Problemen und Ideenfindung dient. Dabei liegt der Fokus nicht auf einer technischen Lösbarkeit einer Problemstellung, sondern es wird das Prinzip des nutzerorientierten Erfindens verfolgt. Eine ständige Rückkopplung zwischen Entwickler und Nutzer einer Lösung und das Entwickeln und Abtesten von Prototypen verhilft schnell zu praxisnahen Ergebnissen.

Design Thinking stützt sich auf die drei gleichwertigen Grundprinzipien Prozess, Raum und Team



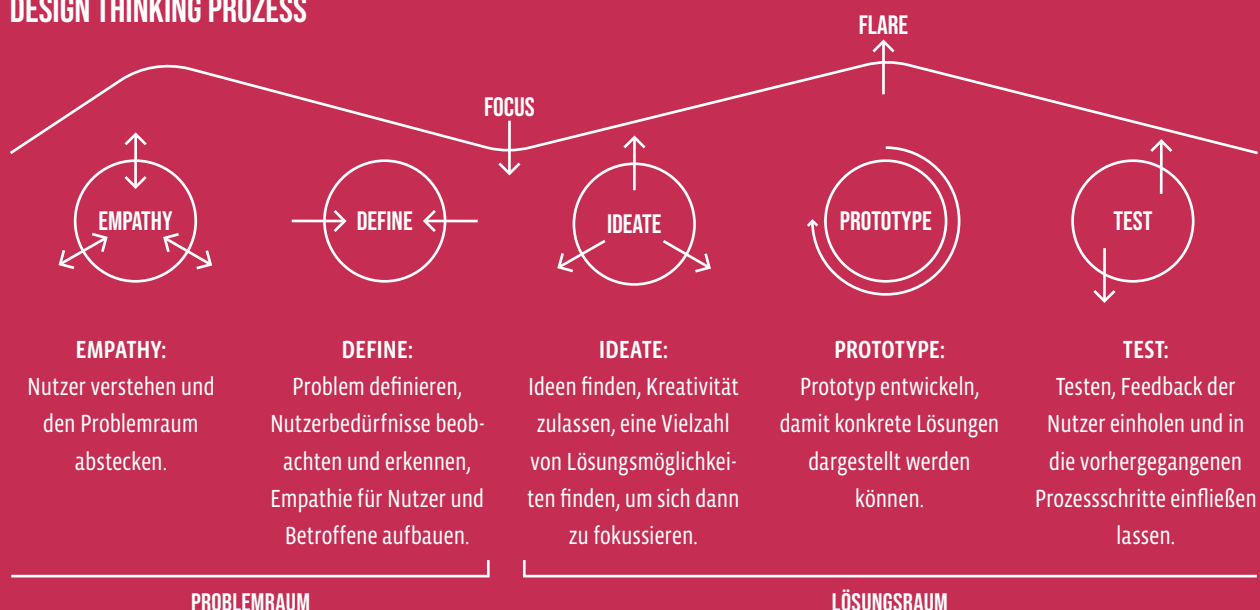
MULTIDISZIPLINÄRE TEAMS

Unterschiedliche fachliche Hintergründe der Mitglieder eines Teams, die sich mit der Lösung eines Problems beschäftigen, fördern Innovation und das Finden von Antworten auf komplexe Fragestellungen

VARIABLER RAUM

Optimale räumliche Gegebenheiten sind notwendig, damit sich ein Team kreativ entfalten kann: viel Platz, flexible Möbel, Steh- statt Sitzplätze, transportable Whiteboards und Präsentationsflächen sowie Materialien zum Prototypenbau tragen zur Problemlösung und Ideenfindung bei.

DESIGN THINKING PROZESS



schnell wie möglich erste Prototypen umzusetzen, die man abtestet und dann wieder in die Empathy-Phase zurückkehrt, Meinungen der Benutzer dazu einholt und deren Bedürfnisse erneut mit der vorliegenden Lösung abgleicht. Diesem Kreislauf folgt man so lange, bis ein zufriedenstellendes Produkt vorliegt.

— *Haben Sie ein konkretes Beispiel, in welchem Bereich Sie Design Thinking bisher angewendet haben?*

Im Grunde setze ich ständig Teile davon ein, denn die Methoden und Prozesse des Design Thinking lassen sich wunderbar in bestehende Settings einbauen. Beispielsweise prototype ich immer wieder neue Studienangebote, Vorlesungen und Inhalte mit sogenannten „Lil-Experiments“ – das sind kleine Experimente, die nicht viel Zeit erfordern und wenig Kosten verursachen, und mir erlauben, das Lehrangebot ständig weiter zu entwickeln. Auch in der Betreuung von Studierenden bei Projekten und Abschlussarbeiten setze ich Design Thinking oft und gerne ein, denn das Formulieren einer Forschungsfrage ist in der frühen Phase der Exposé-Arbeit ebenfalls gut mit Prototyping zu lösen – und die Erfahrung hat mir gezeigt, dass diese Herangehensweise den Studierenden hilft, ihre Angst vor „Denkfehlern“ abzubauen. Das heißt aber nicht, dass wissenschaftliches Arbeiten vernachlässigt wird, sondern dass die „Suchbewegung“ etwas befreiter wird. Die Themen sind dann nicht von (falschen) Vorstellungen akademischer Arbeit überformt, sondern bewegen sich im Interesse der Studierenden.

— *Apropos Prototyping: Ist es denn überhaupt sinnvoll, schon Zeit und Energie in Prototypen zu stecken, bei denen von vorne herein klar ist, dass diese noch lange nicht produktionsreif sind?*

Auf jeden Fall! Der Produktidee soll so bald wie möglich eine Gestalt gegeben werden, denn durch frühzeitiges Prototyping spart man sehr viel Nerven, Zeit und vor allem auch Geld. Im Design Thinking Prozess setzt man auf „Low-Res Prototyping“ bzw. „Low-Tech Prototyping“ – ein schnelles, völlig untechnisches „Basteln“, bei dem man viel aus dem Bauch heraus handelt, sich keine Zeit für unnötiges „Behirnen“ von Dingen nimmt und dadurch viel von der aufgenommenen Empathie einfließen lässt.

Die Kosten für einen Fehler sind zu diesem Zeitpunkt noch sehr gering und es tut noch nicht so weh, wenn dieser Prototyp nicht den Erwartungen des Endnutzers entspricht und man ihn komplett verwerfen muss.

— *Ist Design Thinking das Allzweckmittel der Zukunft zur Problemlösung und Ideenfindung?*

Sicher nicht. In Stanford wurde immer wieder betont: Design Thinking soll nicht sämtliche bisher angewendete Methoden ersetzen, sondern ist vielmehr als Ergänzung dazu zu sehen. Die Methode sollte immer auf die eigenen Zwecke und Voraussetzungen adaptiert werden und muss dabei nicht zwingend dem Framework folgen, das die Literatur vorgibt. Einen unschlagbaren Vorteil hat Design Thinking jedoch gegenüber anderer Methoden zur Problemlösung: Der Prozess verändert auch die Wahrnehmung und öffnet völlig neue Blickwinkel, was zu ungewöhnlichen, kreativen Ideen und neuen Perspektiven führt. Warum sollten wir zum Beispiel im Herbst nicht einfach einmal unsere Prototypen aus Kastanien und Zahnstochern anstatt der sonst üblichen Legosteine bauen, wenn diese quasi direkt vor unserer Haustür liegen? Wichtig ist es, immer jene Methoden auszuwählen, die zu einem selbst beziehungsweise zum Unternehmen passen. Ich habe übrigens letztes auch meine bereits aufgegebenen Lego-Bestellung storniert und habe Kastanien gesammelt. Dem nächsten Low-Res-Prototyping steht somit nichts mehr im Wege.

DIE FACHHOCHSCHULE SALZBURG

Die FH Salzburg bietet ihren 2.700 Studierenden in den vier Disziplinen Ingenieurwissenschaften, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften, Design, Medien & Kunst und Gesundheitswissenschaften beste akademische Ausbildung mit hohem Praxisbezug. Die Studiengänge der FH Salzburg sind am Campus Urstein, am Campus Kuchl sowie am Standort Universitätsklinikum Salzburg (SALK) sowie ab Herbst 2019 am Kardinal Schwarzenberg Klinikum Schwarzach beheimatet.

Univ.Lekt. FH-Prof. DI (FH) Thomas Grundnigg ist Professor an der FH Salzburg und leitet dort den Fachbereich Management & Producing am Studiengang MultiMediaArt. Er unterrichtet unter anderem an der Kunstuniversität Linz und ist Leiter des TRACE Forschungslabors in Salzburg. Sein Arbeitsschwerpunkt liegt in den Bereichen kulturelle Evolution und Rhetorik.