

Thomas Duschlbauer

DER QUERDENKER, DER DEBÖNNER

Das Toolkit mit 30 ausgewählten Methoden



MIDAS MANAGEMENT VERLAG

Thomas Duschlbauer

DER_QUERDENKER

Midas Management Verlag

DER_QUERDENKER

intro

vorwort 9
einleitung 12
methodik 14

analysiere!

cultural probes	22
context mapping	24
repertory grid	26
kognitive karten	28
collage	30
persönliches inventar	32
karten sortieren	34
poetische analyse	36
persona	38
fokusgruppe	40
soziale netzwerke nachzeichnen	42
szenario testing	44

kommuniziere!

storytelling.....	50
sprachbilder.....	52
der flashmob.....	54
verstecktes theater.....	56
paradoxe intervention.....	58
soziale skulptur.....	60
half silent walk.....	62
moodboard.....	64
world café.....	66
systemische aufstellung.....	68
zukunftswerkstatt.....	70
situationistische intervention.....	72

experimentiere!

imagery modeling.....	78
dérive.....	80
high speed design process.....	82
quick & dirty prototyping.....	84
disruptive images.....	86
user-generated design.....	88
weiterführende literatur.....	91
danksagung/bildverzeichnis.....	93
der autor.....	94

intro



Das »Querdenken«, das auch als alternativer Begriff zum lateralen Denken verwendet wird, dient primär der Problemlösung und Ideenfindung. Im Gegensatz zu den konventionellen Denkmustern dürfen wir dabei auch subjektiv und selektiv vorgehen und müssen uns nicht mit den Rahmenbedingungen abfinden. Querdenken bedeutet auch zu erkennen, dass man vielleicht selbst Teil des Problems ist und bisherige Prozesse radikal zu überdenken hat.



vorwort

Der »Querdenker« ist aus der Beschäftigung mit Unternehmenskultur entstanden. Dort hält mittlerweile langsam ein Paradigmenwechsel Einzug. Man erkennt die kreativen Potenziale der Mitarbeiter, möchte einen neuen Führungsstil entwickeln und öffnet beispielsweise hinsichtlich Open Innovation das Unternehmen auch ein Stück nach außen hin. Abgesehen davon, dass diese Veränderungen insbesondere bei großen Organisationen nach wie vor an Grenzen stoßen, bedienen sich die Unternehmen auch aus einem Methodenbaukasten, der eigentlich noch aus der grauen Vorzeit dieses Paradigmenwechsels stammt und nicht jene Möglichkeiten abbildet, die sich bei einem Blick über den Gartenzaun tatsächlich bieten. Mit orangefarbenen Hüpfbällen zum Draufsetzen, einem Percussionworkshop und dem Malen eines gemeinsamen Bildes ist es jedenfalls noch lange nicht getan.

Noch immer dominieren gewisse Mythen rund um Kreativität, die dazu führen, dass wir nicht mit dem nötigen Verständnis an die Veränderungsprozesse herangehen und Potenziale

nicht ausgeschöpft werden. Denn die mechanistische Sichtweise von Prozessen innerhalb eines Unternehmens ist vielerorts weiterhin maßgebend, und sie ist Ausdruck eines Denkens, das sich noch stark an linear-kausalen Zusammenhängen ausrichtet.

Dabei sind Organisationen etwas Lebendiges und können durchaus mit der Welt des Organischen verglichen werden. Sie generieren Wachstum, aber sie erleiden auch den eigenen Tod. Ein wesentliches Merkmal, das beide verbindet, ist die Thematisierung der eigenen Grenze bzw. des bestehenden Rahmens, der Identität und dessen, was darüber hinaus wirken und mit dem Anderen in Austausch stehen kann. Genau auf Letzteres, auf diese Prozesse des Austausches, des Spiels der Kräfte und der Dynamik des Werdens ist beispielsweise der Blick der Philosophen Gilles Deleuze und Felix Guattari gerichtet, die sich im letzten Kapitel ihres Werkes »Was ist Philosophie?« auch mit Empfindungen, Perzepten und Affekten auseinandersetzen. Es geht ihnen bei ihrer Betrachtung also um jene Faktoren, die über Grenzen

– selbst über jene des Seins – hinweg wirksam werden können.

Aus ihrer Perspektive heraus ist der Organismus nicht das Lebendige, sondern verkörpert vielmehr die Einschränkung des Lebendigen. Der Organismus wie auch die Organisation brauchen Grenzen. Denn wovor wir uns oft am meisten fürchten, ist das Chaos, das Entfliehen der Gedanken. Der Wunsch nach Ordnung und Determinationen ist auch der Grund, warum wir innerhalb einer Unternehmensorganisation mit Hilfe von Marketing und PR zu einer Meinung gelangen sollen.

Die Meinung baut auf der einfachen Reproduzierbarkeit von Empfindungen auf und schirmt uns so gegen das Chaos ab.

Als Alternative zur Abschirmung steht die Auseinandersetzung mit dem Chaos, die innerhalb einer Organisation nicht bloß zur Meinungsbildung, sondern letztlich auch zur Bildung von spezifischen Kompetenzen dient. Denn »Denken« im Sinne dieses An-

satzes heißt, sich mit dem Chaos zu messen. Hier setzt der »Querdenker« an, der sich auch künstlerischer Strategieme bedient. Ein Kunstwerk ist als ein Gefüge von Empfindungen, Affekten und Perzepten zu sehen, das dem Werden eine Dauer gibt, unsichtbare Kräfte fühlbar macht und womit Menschen etwas über die eigene Existenz hinaus stellen.

Mit künstlerischen Mitteln starten wir einen Prozess, einen Ablösungsvorgang, bei dem jene Kräfte und Dynamiken, die uns ausmachen, aus ihren Grenzen befreit werden.

Genau dieses Erproben der Loslösung von Beschränkungen, das Ausloten von Denk- und Handlungsspielräumen, das Messen mit dem Chaos, ist das erklärte Ziel dieses Buches. Es geht um einen sozialen Prozess, der nicht auf Meinungsbildung oder Meinungsmache hinausläuft, sondern Kompetenzen für den Umgang mit dem Neuen, mit Veränderungen in der Dynamik des Spiels der Kräfte herausbilden soll.

Das Praxisbuch stellt dafür eine Auswahl von 30 Methoden bereit, die für die Praxis eines Querdenkers unabdingbar sind. Aus ihrer Erkenntnis heraus ergibt sich »Notwendigkeit« im Sinne einer Tugend oder Kompetenz, die uns gerade dann wendig macht, wenn wir mit großem Veränderungsdruck konfrontiert sind, vor wichtigen Herausforderungen stehen und eventuell auch ein bislang bewährtes Geschäftsmodell radikal überdenken müssen.

Hinweis zu den Übungen:

Die einzelnen Methoden in diesem Buch sind mit Angaben über die ungefähre Dauer und die erforderliche Anzahl an Teilnehmern versehen. Je nach Aufgabenstellung und Aufwand eines Projektes kann dies jedoch größeren Schwankungen unterliegen, etwa weil eine größere Stichprobe notwendig ist, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen oder eine Intervention einer längeren Vorbereitungszeit bedarf. Insofern handelt es sich bei diesen Angaben also lediglich um ungefähre Richtwerte zur Orientierung.



einleitung

Obwohl es sich um ein Praxisbuch handelt und die Leserinnen und Leser mit Hilfe der hier beschriebenen Methoden dazu animiert werden, ihre persönlichen Handlungsspielräume auszuloten und zu erweitern, funktionieren diese Ansätze nicht ganz ohne das, was wir auch von einer Theorie erwarten können. Denn um auch wirklich dort anzusetzen, wo wir etwas verändern wollen, müssen wir eine genaue Kenntnis des Problems entwickeln, und wir müssen so weit gelangen, dass wir uns eine Basis an brauchbaren Schlussfolgerungen schaffen. Ausgestattet mit solchen Prämissen wird es uns gelingen, mit unserem Handeln auch einen Effekt zu erzielen. Sollte sich ein solcher nicht einstellen bzw. nicht die gewünschte Richtung nehmen, so müssen wir wieder zurück an den Start und die Prämissen neu überdenken, an gewissen Schrauben drehen und einen weiteren Versuch wagen.

Mitunter passen manche Problemstellungen auch in einen größeren Zusammenhang, der vor uns bereits umfassenden Überlegungen unterzogen wurde und dessen Erkenntnisse

und Lösungsansätze nun auf unser Problem zutreffen und zumindest teilweise übertragen werden können. Beim »Querdenker« bewegen wir uns immer in einer Wechselwirkung zwischen dem, was wir als Prämissen vorausschicken, und dem, was wir an Erkenntnissen durch die Erprobung zurückbekommen. Für manche begeisterten Querdenker ist allein diese Beschäftigung so lohnend, dass sie darin das eigentliche Ziel erkennen. So verlieren beispielsweise Erfinder oft gerade dann das Interesse an ihren geistigen Sprösslingen, wenn diese konkrete Formen annehmen und vor der Marktreife stehen. Sie wenden sich einer Fragestellung nach der anderen zu, und sobald sie eine Lösung gefunden haben, lösen sie sich von dem Problem, das nun keines mehr ist.

Diese Wechselwirkung zwischen unseren Vorausschickungen und den unmittelbaren Erfahrungen bestimmt die Auswahl der hier dargestellten Methoden und trägt natürlich dazu bei, dass nicht immer absolut präzise zwischen diesen Methoden unterschieden

werden kann. Gerade im Kontext dieser Ansätze, die auch aus dem Bereich der Kunst stammen, passiert es immer wieder, dass sich Beobachtungen und Überlegungen direkt in Interventionen ausdrücken. Die Reaktion des Publikums fließt erneut in den Schaffensprozess ein. Die Unterscheidung der Methoden erfolgt entlang dieses Weges, weshalb es jeweils Methoden zur Unterstützung der Analyse, zur Schaffung einer Anschauung und zur Vermittlung gibt. Die Analyse dient uns zum Erkennen von Problemstellungen, Gesetzmäßigkeiten, größeren Zusammenhängen und letztlich zur Schärfung unserer Prämissen. Methoden zur Schaffung einer Anschauung helfen uns wiederum, bereits implizit vorhandenes Wissen in einem Team sichtbar und erfahrbar zu machen oder sich beispielsweise auf Begriffe und die weitere Vorgangsweise zu einigen. Nach der Analyse und der Entwicklung einer Strategie bieten nun die Methoden der Vermittlung ungewöhnliche Zugänge, um im eigenen Umfeld operativ tätig zu werden. Wer mit den richtigen Prämissen ausgestattet und in der Lage ist, seine Ziele auf den Punkt

zu bringen, kann dabei mit geringem Aufwand etwas verändern. Oft sind es gerade kleine Interventionen und sachte Denkanstöße, die etwa eine bewusste Sicht auf unser Umfeld herbeiführen.

Speziell in großen Organisationen, in denen der digitale Smog aus E-Mails, Intranet und Newslettern unseren Blick zunehmend vernebelt, verschafft uns das Poetische und mit unterschiedlichen Sinnen Erfassbare mehr Aufmerksamkeit. Natürlich können diese Ansätze die aufwändigen Methoden der Marktforschung nicht ersetzen. Jedoch bieten sie eine gute Ergänzung, um nicht ausschließlich von Prognosen abhängig zu sein, sondern selbst als Akteur Zukunft mitzugestalten.

Der »Querdenker« führt uns nicht zum Masterplan, und er wird schon gar nicht dafür sorgen, dass alle der gleichen Meinung sind. Allerdings haben diese Methoden durchaus das Potenzial, um in kleinen und überschaubaren Schritten etwas zu bewegen, einen Diskurs zu initiieren und einen Wandel herbeizuführen. Im Mittel-

punkt steht dabei die Improvisation, im Sinne einer Verbesserung und als eine besondere Art Planung. So lassen sich Möglichkeiten testen, Zufälliges kann positiv integriert werden, und es wird ein Prozess gestartet, der Bestehendes konsequent in Frage stellt.

Aus dieser Perspektive heraus können diese Methoden durchaus kritisch gesehen werden, da sie zu einer Änderung der Organisation an sich, zu radikalen Neuerungen oder gar zu einem komplett anderen Geschäftsmodell führen können. Wer Lauwarmes bevorzugt, in der Umsetzung eher zögerlich ist oder ohnehin davon ausgeht, bereits zu wissen, wohin es gehen muss, sollte daher lieber weiterhin auf die klassischen Instrumente zurückgreifen. Im Wesentlichen orientieren sich die hier vorgestellten Methoden nämlich am Ablauf des Design Thinkings, weshalb es eben sehr stark auf ein Umfeld ankommt, das Kreativität und Diversität ernsthaft fördert, um komplexe Aufgaben zu erfüllen. Ohne eine entsprechende Organisationskultur wird echte Veränderung nicht möglich und Partizipation nur ein Place-

bo sein. Dies mündet letztlich in so genannten »Change-Prozessen«, bei denen Mitarbeiter beispielsweise ihre angestammten Büros verlassen müssen, um sich jeden Tag mit ihrem Rolli einen anderen Platz zum Arbeiten zu suchen. Und weil die Ablehnung für die neue Büro-Organisation so groß ist, dürfen sie demokratisch über die Farbe der neuen Fußböden abstimmen und hin und wieder sogar auf lustigen Hüpfbällen sitzen.

Sämtliche Ansätze des Querdenkens werden nur dann einen Sinn haben, wenn sie in einer Unternehmenskultur stattfinden, die von Aufrichtigkeit und Authentizität geprägt ist.

methodik



Komplexe Probleme verlangen nach einer Vielfalt an Methoden, und es gibt nicht nur die eine Lösung. Wir können uns mit Hilfe des Ansatzes von Design Thinking aus einer prall gefüllten Toolbox bedienen und die Werkzeuge entsprechend unserer Problemstellung miteinander kombinieren. Was zählt, ist aber nicht nur die Lösung, denn je radikaler unsere Vorschläge sind, desto mehr Augenmerk müssen wir auf die Kommunikation legen, um die nötige Akzeptanz dafür zu erlangen.

zur methodik

Die im »Querdenker« vorgestellten Tools können als Glieder einer Kette in einem Design-Thinking-Prozess angesehen werden. Das Buch ist daher als Einladung gedacht, die verschiedenen Ansätze – je nach Aufgabenstellung – miteinander zu kombinieren. Dies entspricht der Denkweise von Design Thinking, das nicht als bloße Kreativitätstechnik zu verstehen ist, sondern als eine iterative Methode, um in mehreren Anläufen der Lösung eines komplexen Problems immer näher zu kommen.

Dies geschieht vor allem in multidisziplinären Teams, weil Neues vor allem an der Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Disziplinen entsteht. Daher ist es zielführend, wenn zu einem Thema möglichst viele Sichtweisen eingebracht werden. Eine weitere Voraussetzung sind variable Räumlichkeiten bzw. eine flexibel gestaltbare Arbeitsumgebung. In einem sterilen Seminarraum fehlt es oft an den verschiedenen Mitteln, die notwendig sind, um Dinge spielerisch auszuprobieren und mit unterschiedlichen Materialien Prototypen zu bauen und zu erproben. Schließlich spielt auch der Faktor

»Zeit« eine Rolle, weshalb ein Design-Thinking-Prozess in mehrere Schritte mit engen Deadlines zerlegt wird. Dies geschieht auch deshalb, weil es zudem um Quantität geht. So soll aus der Perspektive der Nutzer oft eine Vielzahl an möglichen Lösungen angedacht werden. Daher gilt es zunächst genau zu verstehen, was deren Bedürfnisse, Motive etc. sind. Befragungen und Beobachtungen, aber auch die Rezeption von bestehenden Studien stehen deshalb meist am Anfang eines solchen Prozesses.

Aus diesen Erkenntnissen heraus können wir es schaffen, die Sichtweise der Nutzer einzunehmen. Wenn wir zu einer Innovation gelangen wollen, müssen wir auch deren Probleme eingrenzen und überlegen, was genau notwendig ist, um etwas zu verändern. Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, um in diesem Kontext etwas Neues herbeiführen? Nun sind Ideen gefragt, und zwar möglichst viele. Daher ist zunächst auch Kritik zurückzustellen, und selbst die verrücktesten Vorschläge sind willkommen. Wichtig ist außerdem, dass in den Teams immer nur einer spricht, um Ge-

danken auch zu Ende zu führen. So kann in den Teams wirklich auf den Ideen anderer aufgebaut werden. Die Kommunikation ist in dieser Phase enorm wichtig. Es geht darum, anderen den Kern einer Idee mitzuteilen, Komplexes verständlich zu machen, es in eine stimmige Geschichte zu verpacken, zu inszenieren und zu symbolisieren.

Schließlich wollen wir auch wissen, ob und wie das Neue funktionieren kann, wie es sich in unseren Alltag integrieren lässt und ob es zu unseren Prämissen der Veränderung passt. Häufiges, aber frühes Scheitern ist durchaus erlaubt. Diese Phase zeichnet sich dadurch aus, dass wir Dinge oft einfach tun, um sie zu testen, indem wir beispielsweise Prototypen bauen oder Nutzer mit unterschiedlichen Szenarien konfrontieren. Auch hier gilt es wieder genau hinzuhören, zu beobachten und für die nächste Runde dieses Prozesses einen Feinschliff an den Prämissen vorzunehmen.

analysiere!

analysiere!

Die Tools dieses Kapitels sind schwerpunktmäßig darauf ausgerichtet, dass wir Erkenntnisse und ein tieferes Verständnis über Motive, Einstellungen und Bedürfnisse jener Menschen erlangen, mit denen wir etwa in einer Organisation zusammenarbeiten, die wir vielleicht als Kunden ansprechen und die uns helfen können, ein Produkt oder eine Dienstleistung von Grund auf neu zu überdenken.

Manche der hier vorgestellten Tools lassen sich abwandeln oder in einem Workshop einfach miteinander kombinieren. So können wir für eine Fokusgruppe nicht bloß Leute einladen, die mit der Thematik vertraut sind, sondern ganz gezielt eine »Unfokusgruppe« mit Menschen aus ganz unterschiedlichen Disziplinen zusammenstellen. Der Effekt wäre eventuell der, dass wir uns von gängigen Vorstellungen lösen und sehr ungewöhnliche Lösungen erhalten, indem wir die Erkenntnisse anderer Branchen in unseren Bereich transferieren und so etwa neue Materialien, Fertigungstechniken oder Formen der Vermarktung zum Einsatz bringen. Gerade an der Schnitt-

stelle zwischen unterschiedlichen Disziplinen ist noch Spielraum für Innovation.

Obwohl es sich bei diesem Kapitel um die »Analyse« handelt, dürfen wir die hier beschriebenen Werkzeuge nicht mit den konventionellen Methoden der Marktforschung gleichsetzen. Dies ist auch vollkommen unerheblich, denn wer diese Werkzeuge anwendet, hat ohnehin einen anderen Fokus auf Themen wie »Veränderung« oder »Innovation«. Wer sich dieser Methoden bedient, orientiert sich eben nicht an den Prognosen der Markt- und Meinungsforschung. Diese misst nämlich im Prinzip nichts anderes als die Einstellungen und Meinungen zu etwas Bestehendem. Das wirklich Neue aber hat noch keinen Geschmack und die reine Erfindung stößt erst dann auf Akzeptanz, wenn sie bereits im Alltag angekommen ist.

Marktforschung ist ein gutes Mittel zur Orientierung, für all jene, die Orientierung benötigen. Darüber hinaus gibt es aber immer wieder Erfinder und Entrepreneur, die selbst

gerne etwas Richtungsweisendes in die Welt setzen. Wenn alle den Prognosen der Marktforschung folgen und sich dem skizzierten Bild der Zukunft unterordnen würden, dann gäbe es so gut wie keine radikalen Veränderungen, sondern überwiegend »Neuerungen«, die lediglich auf bereits Bekanntem beruhen.

Dabei geht es nicht bloß um den Wunsch, selbst Zukunft zu gestalten, sondern auch um den Faktor Zeit. In unserer schnelllebigen und komplexen Welt kann die Marktforschung zwar gewisse Ziele vorgeben, jedoch hinken viele Unternehmen diesen immer hinterher. Wie beim Wettlauf zwischen dem Hasen und dem Igel gehen die Veränderungen draußen am Markt immer rascher voran als in den Entwicklungsabteilungen. Noch bevor das neue Produkt auf dem Markt ist, haben sich die Gewohnheiten der Konsumenten verändert, ist der Preis für einen wichtigen Rohstoff dieses Produktes so gestiegen, dass es sich nicht mehr absetzen lässt, oder hat ein Mitbewerber eine ganz andere Lösung gefunden. Das Umfeld, in dem Unternehmen heu-

te agieren, wird von derart vielen Variablen beeinflusst, dass es schwer ist, zum richtigen Zeitpunkt auch die richtige Lösung zu bieten. Sehr oft wird dabei auch der Fehler gemacht zu glauben, dass kurzfristige Entwicklungen ohnehin leichter vorherzusagen wären als mittel- oder langfristige. Wir nehmen nur ungern zur Kenntnis, dass etwas lediglich von gestern zu sein braucht, um bereits alt auszusehen. Wer also glaubt, dass man bloß mit der Mode gehen muss und dem schnellen Trend folgen sollte, wird erkennen, dass dies unheimlich viele Kräfte bindet und mit hohen Risiken verbunden ist. Ja, an der Börse mag es Trader geben, die mit Spekulationen über einen Zeitraum von weniger als einer Minute Geld verdienen. Für die meisten ist dies aber nichts weiter als ein modernes Hütchenspiel, das sich nur einem substanzlosen Rauschen widmet.

Umgekehrt ist gerade für viele Organisationen die Versuchung groß, auf den »großen Wurf« zu warten. Man möchte so lange alles gediegen vorbereiten, bis ein stimmiges Bild ent-

steht, bis alle Signale aus dem Markt in sich vollkommen widerspruchlos erscheinen. Dieser Wunsch zählt vor allem dann, wenn es sich um wirtschaftlich schwierige Zeiten handelt und man sich ja keinen Fehler erlauben möchte. Und er zählt dort umso mehr, wo ein Unternehmen seinen Aktionären verpflichtet ist und der nächste Quartalsbericht so gut wie möglich ausfallen soll.

Die Markt- und Meinungsforschung mag uns zwar gewisse Tendenzen aufzeigen, aber sie gibt uns noch lange nicht den Halt, den wir brauchen. Diesen finden wir eher bei den Kunden, wenn wir direkt auf sie zugehen und im Sinne von Co-Kreation mit ihnen gemeinsam Neues erdenken und unmittelbar dabei sein dürfen, wenn auch sie die Komfortzone verlassen, um etwas auszuprobieren. Für diese Form des Schritt-für-Schritt-Improvisierens eignen sich die Werkzeuge in diesem Kapitel.

 > 10 h

 > 5

cultural probes

Diese qualitative Explorationsmethode wurde von den Wissenschaftlern Garver, Dunne und Pecanti entwickelt und dient dazu, uns Anhaltspunkte für einen Gestaltungs- oder Veränderungsprozess zu liefern. Inspiriert wurde diese Methode von der künstlerischen Bewegung der Situationisten. Cultural Probes können beispielsweise latente Bedürfnisse und implizites Wissen verdeutlichen.

Dabei werden Probanden mit einem Set ausgestattet, das es ihnen ermöglicht, gewisse Beobachtungen zu dokumentieren und zu reflektieren. Diese Sets enthalten beispielsweise ein Album für Fotos, Postkarten und andere Formen der Aufzeichnung. Darüber hinaus ist es notwendig, den Probanden einige einfach verständliche Anweisungen zu geben, was konkret von ihnen verlangt wird und wie sie mit dem Set umgehen sollen.

Jeder, der einmal mit Cultural Probes gearbeitet hat, wird bestätigen, dass es sich bei dieser Methode nicht um ein Verfahren im streng wissenschaftlichen Sinn handelt. Die Methode ist nämlich für die Probanden oft sehr zeitaufwändig und erfordert ein gewisses Maß an Selbstdisziplin, weshalb der Rücklauf meist zu gering für repräsentative Aussagen ist. Zudem kann es natürlich zu Fehlinterpretationen kommen. Eine systematische Aufarbeitung von Fragestellungen ist also nicht möglich und auch gar nicht Sinn und Zweck der Methode.

Dennoch sind Cultural Probes ein wirklich brauchbares und hilfreiches Instrument, um erste Einblicke in die Lebenswelt anderer Menschen zu erhalten und Informationen über deren Wünsche, Motive, Werte und Handlungsweisen zu erlangen. Die Cultural Probes sind hilfreich, um uns in dieser Lebenswelt leichter zurechtzufinden und Inspiration für künftige Gestaltungs- und Veränderungsprozesse zu erhalten. Zudem müssen wir bei dieser Methode nicht immer anwesend sein, so dass die Probanden sich unbeobachtet fühlen und von sich aus Informationen über ihre täglichen Routinen, ihr berufliches Selbstverständnis, Lernsituationen etc. preisgeben.

Beispiel: Cultural Probes basieren auf Beobachtungen, die in Tagebuch-Aufzeichnungen, auf Fotostrecken etc. von Probanden festgehalten werden. Diese zeichnen darin für sie spezifische Erfahrungen auf. Diese Eindrücke können Phänomene dokumentieren, die wiederum durch andere, übergeordnete Ursachen hervorgerufen wurden. Einem Touristen wird in Sofia wahrscheinlich auffallen, dass es überdurchschnittlich viele Autos mit Hagel Schäden gibt. Dies liegt aber nicht daran, dass es in Sofia besonders oft hagelt, sondern beschädigte Fahrzeuge für wenig Geld nach Bulgarien importiert wurden. Insofern sind die verbeulten Autos ein Indikator für die schlechte Konjunktur.





Wie komme ich zu einem Set für Cultural Probes?

1. Überlege dir eine genaue Fragestellung für das Cultural Probing. Was genau möchtest du untersuchen bzw. von den Probanden wissen?
2. Wähle die adäquaten Möglichkeiten aus, wie deine Probanden diesen Fragestellungen nachgehen und diese dokumentieren – und auch selbst reflektieren können. Sollen sie sich Notizen machen, Gegenstände sammeln, fotografieren etc.? Überlege dabei auch, wie sich die Inputs der Probanden später am besten auswerten lassen.
3. Packe jene Dinge in das Set, die den Probanden die Arbeit so einfach wie möglich machen. Erkläre alles ganz genau und motiviere sie, dabei mitzuwirken. Gib dabei nichts vor, was die Probanden in eine Richtung denken lässt, so dass möglichst viel Unerwartetes kommt.



context mapping

Die Technik des Context Mapping ist eine Methode, die vorwiegend in der explorativen Phase eines Design-Prozesses zur Anwendung gelangt. Ihr Vorteil besteht darin, dass wir dadurch wertvolle Informationen über den Kontext und die Motive jener Menschen bekommen, die später mit dem Produkt oder der Dienstleistung konfrontiert werden. Dabei geht es nicht bloß um Funktionalität, sondern auch darum, wie wir das Neue später vermarkten bzw. wie wir es in der Lebenswelt der Konsumenten so platzieren, dass sie sich dafür begeistern können. Unabhängig davon, wie man sich diesen tiefer liegenden Motiven nähert, geht es darum, diese zu illustrieren.

Beim Context-Mapping stehen zunächst die Sensibilisierung für ein Thema, des Weiteren aber auch der Gebrauch von Werkzeugen wie Interviews, Collagen etc. sowie das Finden neuer Lösungsansätze im Vordergrund.





repertory grid

Diese Methode bzw. Interviewtechnik wurde bereits in den 50er-Jahren von George Kelly entwickelt und geht im Sinne seines »konstruktiven Alternativismus« davon aus, dass jeder Mensch individuelle Hypothesen der Realität entwickelt. Diese Konzepte werden ständig durch unsere Erfahrungen neu interpretiert und adaptiert. Wir tragen sie mit uns herum, und es ist für den Einzelnen sicherlich nicht einfach, diese auch zu verbalisieren.

Mit Unterstützung des Repertory Grid kann es einem Interviewer jedoch gelingen, Einblick in diese Konzepte zu erhalten, die sich beispielsweise um die Präferenz für ein gewisses Produkt oder um die Rolle von Personen innerhalb einer Organisation drehen. Erhoben werden können auch Erwartungen, die beispielsweise die Konzeption eines Events betreffen. Für die Methode sollten mindestens 8 Probanden zur Verfügung stehen. Die

Dauer hängt sehr stark von der Anzahl der Elemente, der Probanden und Interviewer ab. Wichtig dafür ist die Auswahl von repräsentativen »Elementen«, die beispielsweise zuvor gemeinsam mit den Probanden in einem Gespräch generiert werden. Sie können allerdings auch – zum besseren Vergleich mit anderen Probanden – einfach vorgegeben werden. Stehen die Elemente einmal fest, werden Zweier- oder Dreiergruppen gebildet, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzuhalten und so die verborgenen Konzepte offenzulegen. Der Paarvergleich (Dyaden-Methode) verläuft zwar schneller, doch können lediglich Präferenzen eingetragen werden, während bei den Dreiergruppen (Triaden-Methode) sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede erfragt werden können.

Bei 12 Elementen entstehen so z.B. je nach der Auswahl zwischen Paaren oder Dreier-

Was uns das Grid sagt:

Das Ergebnis ist eine Matrix, die uns sehr viel vermittelt, was in einem gewöhnlichen Interview oft nur schwer ausgedrückt werden kann. Was beim ersten Hinsehen eventuell schon deutlich wird, kann auch genau statistisch erfasst werden. Ähnliches gilt übrigens auch für andere Verfahren wie die Fokusgruppe, die mit einer Inhaltsanalyse ausgewertet werden kann.

gruppen immerhin 66 Paarvergleiche oder 220 Triaden, aus denen sich Vorstellungen der Probanden ableiten lassen.

Das Ergebnis beim Triadenvergleich sind Pole, welche Aufschluss über die implizit vorhandenen Vorstellungen der Probanden geben. Die erhobenen Ähnlichkeiten werden dabei als »Konstruktpole« bezeichnet. Eigenschaften, die auf eine Unähnlichkeit mit den Konstrukten hindeuten, gelten als »Kontrastpole.«

Beim reinen Paarvergleich entstehen die Konstruktpole aus den Ähnlichkeiten der beiden Elemente, während die Kontrastpole aus der Unähnlichkeit der Paare untereinander abzulesen sind. Die erhobenen Konstrukte gilt es hier in einem zweiten Durchgang mit den Probanden zu diskutieren, um nicht nur Präferenzen abzuleiten, sondern auch die Gegenpole zu eruieren (Oppositionsmethode).



der autor



**weitere titel
zum thema**

Dr. Thomas Duschlbauer, geb. 1968, studierte an der Universität Wien und der University of London. Er ist Professor am Department für Medien und Wirtschaft der Fachhochschule St. Pölten und selbstständig tätig im Bereich der Trend- und Innovationsberatung.

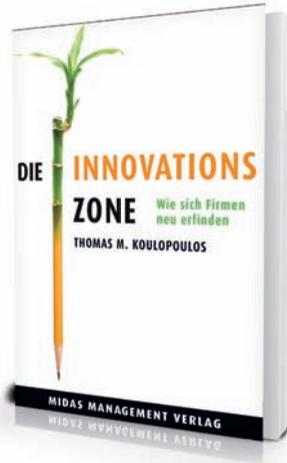
Als Wirtschaftsjournalist arbeitete er für den Standard und die Wirtschaftsnachrichten. Als Autor und Koautor veröffentlichte er u. a. »Die Besten gewinnen«, »Brand.Design« und »Innovations-Guerilla«. Gemeinsam mit anderen Aktivisten erprobt er bei der Aktionsgemeinschaft Social Impact neue Formen der Interaktion und des künstlerischen Protestes im öffentlichen Raum.



Der Begriff »Innovation« ist vielerorts zu einer leeren Hülle und etwas Unantastbarem geworden, das nur in der Führungsetage stattfindet. Der Ansatz von »Innovations-Guerilla« zeigt, wie Unternehmen von Grund auf und auf allen Ebenen mit einer Kultur ausgestattet werden, die kontinuierlich Innovationen hervorbringt und wie Veränderung von einer lästigen Notwendigkeit zu einem Schritt der Selbstverwirklichung werden kann.

Innovations-Guerilla

Vom Querdenken zum Querhandeln
Duschlbauer / Lanz / Hattmannsdorfer
256 Seiten, Broschur, Euro 29.80
ISBN 978-3-907100-41-7



Für Firmen wie Apple, Pfizer, 3M ist Innovation schon längst zur treibenden Kraft geworden. Dieses Buch zeigt, wie erfolgreiche Innovationsprozesse entwickelt und etabliert werden können. Als Berater und Insider der Branche gewährt der Autor einen spannenden Blick hinter die Kulissen und zeigt dabei auf, dass hinter dem Glanz erfolgreicher Trends und Produkte weder Zufall noch Zauberei steckt, sondern harte konzeptionelle Arbeit und langfristige strategische Überlegungen.

Die Innovations-Zone

Wie sich Firmen neu erfinden
Thomas M. Koulopoulos, 272 S., gebunden
Euro 34.90 ISBN 978-3-907100-34-9



Die Digitalisierung stellt Unternehmen vor große Herausforderungen in Hinblick auf Geschwindigkeit und Innovation. Während klassisch-hierarchische Strukturen immer häufiger an ihre Grenzen gelangen, bilden sich neue Formen des Unternehmensaufbaus und der Unternehmensführung: selbstorganisierte agile Systeme mit verteilter Autorität, die es Firmen ermöglichen, schneller und effektiver auf Umweltveränderungen zu reagieren und neue Lösungen zu schaffen.

Innovationskultur der Zukunft

Agile selbstorganisierte Firmen
Florian Rustler, 288 S., Paperback
Euro 29.80 ISBN 978-3-03876-503-5

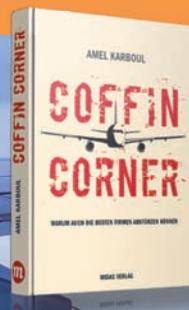
Social Media: follow »midasverlag«



Kevin Duncan
Das Buch der Ideen
 50 Wege, um Ideen zu produzieren
 128 Seiten, Hardcover, € 14,90
 ISBN: 978-3-907100-67-4, lieferbar



Florian Rustler
Denkwerkzeuge
 Das Handbuch der Innovationsmethoden
 8. Auflage, 272 Seiten, Hardcover, € 20,-
 ISBN: 978-3-907100-81-3, lieferbar



Amel Karbou
Coffin Corner
 Warum auch die besten Firmen abstürzen können
 224 Seiten, Hardcover, € 24,90
 ISBN: 978-3-03876-501-1, lieferbar



Jay Conrad Levinson
GUERRILLA MARKETING BIBEL
 Das Beste aus 30 Jahren Guerilla Marketing
 400 Seiten, Hardcover, kartoniert, € 34,90
 ISBN: 978-3-907100-69-1, lieferbar



Jeremy Gutsche
Zündstoff
 150 Strategien für Erfolg in chaotischen Zeiten
 272 Seiten, Hardcover, 4C, € 34,90
 ISBN: 978-3-907100-20-2, lieferbar



Matthias Haas
Beta-Business
 Wo die Zukunft heute gemacht wird
 240 Seiten, Hardcover, € 24,90
 ISBN: 978-3-907100-82-0, lieferbar



David Carlson
Design oder nicht Sein
 Das kleine rote Buch des guten Designs
 160 Seiten, Broschur, 4C, ca. € 14,90
 ISBN: 978-3-907100-80-6, lieferbar



DER_QUERDENKER

Viele Firmen möchten einen neuen Führungsstil entwickeln und sich nach außen hin öffnen. Dabei bedienen sie sich aber oft eines Methodenbaukastens, der noch aus der grauen Vorzeit stammt und nicht die Möglichkeiten abbildet, die sich bei einem Blick über den Gartenzaun tatsächlich bieten. Mit konventionellen Kreativitätstechniken allein gelingt es nicht, innerhalb einer Organisation jenes Klima zu schaffen, in dem Neues von sich aus entsteht und breite Akzeptanz erfährt. Mit orangefarbenen Hüpfbällen zum Draufsetzen, einem Percussionworkshop und dem Malen eines gemeinsamen Bildes ist es jedenfalls noch lange nicht getan.

Der »Querdenker« stellt eine Auswahl von 30 Methoden vor, die für die Praxis unabhängig sind. Die Sammlung nützlicher Tools regt zum Analysieren, Kommunizieren und Experimentieren an. Es geht also u.a. darum, Bestehendes kritisch zu überprüfen, Wissen miteinander zu teilen, Dinge auf originelle Art bewusst zu machen und Handlungsspielräume auszuloten. Ein Buch für alle, die mit großem Veränderungsdruck konfrontiert sind, vor wichtigen Herausforderungen stehen und eventuell auch bislang bewährte Geschäftsmodelle radikal überdenken müssen.

DER QUERDENKER

ISBN-978-3-907100-63-9 | EUR 24.90

Midas Management Verlag | www.midas.ch