



# HERAUSFORDERUNGEN ANNEHMEN UND MEISTERN

Interview: Erika Berthold

Miriam Yasbay ist als Design Thinking Trainerin tätig und begegnet – berufsbedingt – oft kreativen Menschen. Ist das schön oder anstrengend? Und was ist eigentlich Design Thinking?



## *Was gefällt dir an kreativen Menschen?*

Kreativität ist im ersten Moment immer unkonventionell, denn sie weicht von Konventionen ab. Es geht ja darum, etwas neu zu denken, etwas, das noch keine Konvention ist. Diesen Schritt zu gehen, ohne darauf zu achten, was andere Leute denken oder was die Regeln vorgeben – das inspiriert mich.

In dem Moment, in dem Menschen kreativ sind, trauen sie sich, irgendetwas anders zu machen und vom Mainstream abzuweichen. Sie haben den Mut und das Selbstvertrauen – ich nenne es kreatives Selbstbewusstsein –, Dinge zu verändern, und das gefällt mir.

Es ist ja eine Herausforderung für uns alle, unsere Lebens- und Arbeitsumstände so zu gestalten, dass sie uns entsprechen. Egal, wo wir arbeiten oder leben – es gibt überall Standards, in die wir zu passen versuchen. Schließlich können wir nicht immer aus der Reihe tanzen, denn dann wären wir nicht überlebensfähig. Aber wir passen uns viel häufiger an als nötig und berauben uns dadurch unserer Lebensfreude.



*Ja, kreative Menschen sind inspirierend. Selbst wenn jemand mit seiner kreativen Idee scheitert – man hat eine gute Zeit mit ihm verbracht und kann Kraft daraus ziehen.*

Absolut. Obwohl solche Menschen natürlich nicht durchgehend kreativ sind und uns jede Stunde versüßen. Dennoch gibt Kreativität dem Leben eine andere Qualität, jenseits reiner Funktionalität. Man kann das schwer messen oder faktisch erklären. Aber wir spüren es alle, auch im Arbeitsalltag.

## *Apropos Arbeitsalltag. Du bist Design Thinking Trainerin. Was machst du da?*

Design Thinking ist eine Methode, die es uns ermöglicht, Dinge gemeinsam mit anderen Menschen zu entwickeln. Wir sind alle verschieden, haben verschiedene Perspektiven auf ein und dieselbe Sache und versuchen im Design Thinking-Prozess, unsere Perspektiven zu verbinden. Wir diskutieren nicht nur, sondern wollen Dinge

**... wir passen uns viel häufiger an als nötig und berauben uns dadurch unserer Lebensfreude.**



**Wir sind alle verschieden, ...  
... versuchen unsere Perspektiven  
zu verbinden.**

gestalterisch so angehen und verändern, dass der Mensch im Zentrum steht.

#### *Was heißt das?*

Wir schauen uns an, welche Herausforderungen es weshalb für wen gibt, und versuchen herauszufinden, was diese Person oder Gruppe braucht. Ein Beispiel: Es geht um Kinder in einem Flüchtlingscamp, die den ganzen Tag herumhängen, weil sie keine Beschäftigung haben. Wie können wir ihnen eine sinnvolle, anregende Umgebung verschaffen? Wir würden in das Camp gehen, beobachten, wie die Kinder sich verhalten, mit ihnen sprechen und dann etwas entwickeln, das ihnen nützlich sein kann. Ein anderes Beispiel: Ein Unternehmen möchte die Mobilität der Zukunft gestalten. Wir würden rausgehen und untersuchen, wo und wie sich die Menschen bewegen, würden fragen, was sie verändern möchten. Immer würden wir versuchen, Zukunftsvisionen mit aktuellen Zuständen in Beziehung zu setzen – sei es im Flüchtlingscamp am Stadtrand oder in einem internationalen Unternehmen.

#### *Diese Herangehensweise ist in den letzten Jahren sehr bekannt geworden...*

... obwohl sie noch jung ist, erst 2005 an der Stanford University in Palo Alto entwickelt wurde, um Probleme interdisziplinär zu betrachten und mehrperspektivisch anzugehen. Die Herangehensweise verbindet verschiedene bekannte Methoden oder Ansätze und macht sie Nutzern aus allen Bereichen zugänglich, ist also offen und inklusiv. Selbst Unternehmen, die sich in komplexen Situationen befinden – man denke nur an Schlagwörter wie Globalisierung, Digitalisierung oder Flüchtlingsbewegungen –,

kann sie Struktur und Impulse geben, einen konkreten Ansatz zu bestimmen, von dem aus sich sinnvoll etwas gestalten lässt. Und zwar in Teams, so dass eine neue Arbeitskultur entstehen kann.

#### *Was müssen solche Teams mitbringen?*

Experimentierfreude und einen Freiraum, in dem der Entwicklungsprozess sich vollziehen kann – sei es in einem Tages-Workshop oder einem mehrjährigen Projekt. Das hängt von der jeweiligen Herausforderung ab, und der Mehrwert ist jeweils größer oder kleiner.

Der erste Mehrwert wird schnell deutlich: Die teilnehmenden Menschen stellen fest, wo Strukturen oder Sichtweisen sie blockieren, Dinge neu oder anders zu denken, wo Vorschriften nicht sinnvoll wirken und Produktzusammenhänge nicht hinterfragt werden. Oft ist die Crux: Man bleibt im eigenen Bereich stecken, schaut nicht nach rechts und links und kommt nicht voran.

*Das scheint symptomatisch für den politischen Bereich zu sein. Da werden Beschlüsse gefasst und Gesetze durchgebracht, es wird Geld in die Hand genommen – ohne zu bedenken, was am Ende tatsächlich damit bewirkt werden kann.*

Ja. Hinzu kommt in der Politik wie in Unternehmen und Organisationen noch eine weitere Dimension: Neben der Sache, um die es geht, spielen persönliche Interessen, Machtambitionen und Hierarchien eine Rolle. Davon ist übrigens niemand frei – egal, wo und wie wir arbeiten. Da fragt man sich: Kann man sich neue Methoden oder Herangehensweisen überhaupt aneignen? Verspricht man sich einen Mehrwert auch für die eigenen Interessen?



## ... schaut nicht nach rechts und links und kommt nicht voran.

Ein Beispiel: Als es um das Pilotprojekt „Inklusive Schule“ ging, führte ich Befragungen an mehreren Berliner Schulen durch. Zuvor waren Gelder zur Verfügung gestellt worden, um eine neue Schulform auszuprobieren: Die Klassen sollten inklusiv beschult werden. Aber selbst hoch motivierte Lehrerinnen und Lehrer waren total überfordert, denn die Rahmenbedingungen und die limitierten Gelder gestatteten es nicht, Inklusion tatsächlich umzusetzen. Kommunikationsstrategisch konnte dieses Ergebnis zwar genutzt werden – man steckte einen Rahmen ab, finanzierte ein bisschen was –, aber qualitativ ließ die Sache sich nicht bewältigen, war unrealistisch. Das bekamen hauptsächlich die beteiligten Menschen und diejenigen mit, die es – mal mehr, mal weniger – interessierte.

*Und wer nur in Wahlzeiträumen denkt, muss sich später eventuell nicht mehr rechtfertigen.*

Genau. Die Politik befindet sich auf einer anderen Ebene. Das tiefe Verständnis dafür, was eigentlich nötig wäre, um in der Realität etwas nachhaltig zu verändern, geht ihr häufig ab. Dabei wäre es möglich, mit Menschen zu arbeiten, von denen man weiß, dass neben dem strategischen auch ein persönliches Interesse eine Rolle spielt. Man kann zum Beispiel herausfinden, ob sich das verbinden lässt. Vielleicht gibt es eine Möglichkeit für einen Menschen, der ein bestimmtes Interesse verfolgt – berechtigt oder unberechtigt –, der am Hebel sitzt und bestimmte Dinge lenken kann, sein Interesse mit einer erwünschten Veränderung zu verbinden. Design Thinking kann da eine Brücke schlagen, Ressourcen aufdecken, Wege ebnen und dazu beitragen, beide Welten zusammenzubringen. Es gibt nämlich nie nur Schwarz oder Weiß. Oft lässt sich eine Situation generieren, in der alle Beteiligten gut zum Zuge kommen. Das klingt jetzt vielleicht idealistisch, aber den Versuch ist es auf jeden Fall wert.

*Was ist in solchen Prozessen deine Aufgabe als Trainerin?*

Ich Sorge dafür, dass die Rahmenbedingungen stimmen, damit die Beteiligten sich der Herausforderung oder dem Problem nähern können. Das Problem fiel ja nicht vom Himmel, sondern wurde von Menschen geschaffen und wird von Menschen erlebt. Wir schauen uns das Problem an, versuchen, es zu verstehen und zu lösen.

*Zum Beispiel das Problem, dass viele Schülerinnen und Schüler sich freitags an den von Greta Thunberg inspirierten Schulstreiks fürs Klima beteiligen.*

Das ist ein gutes Beispiel, weil ich daran deutlich machen kann, was die Design Thinking-Methode von anderen Methoden unterscheidet.

Ich würde sofort fragen: Warum ist das ein Problem? Klar, der Unterricht fällt aus – aber ist das ein Problem? Ich würde also die Fragestellung in Frage stellen. Vielleicht ist es ja gar kein Problem, dass der Unterricht ausfällt...

*... weil er so langweilig ist.*

Oder weil die Streiks Politik-Unterricht in praxi sind. Es gibt tausend Möglichkeiten.

Zunächst wäre aber festzustellen: Dass die Freitags-Demos ein Problem sind, ist eine Hypothese, eine Annahme, die einen bestimmten Hintergrund hat.

Meine nächste Frage wäre: Für wen sind die Demos ein Problem? In 90 Prozent der Fälle ist das Problem, das auf mich zukommt, nämlich nicht dasjenige, an dem wir als Gruppe weiterarbeiten. Das stellt sich meist schon nach einer Stunde heraus. Denn: Ein Problem ist erst mal – aus der persönlichen Perspektive und Erlebniswelt betrachtet – eine naheliegende Irritation, die Problem genannt wird. Nimmt man eine andere Perspektive ein, merkt man schnell, dass man die Sache auch ganz anders



sehen könnte. Deshalb würde ich die Beteiligten fragen: Was wollen Sie denn erreichen? Denken die Beteiligten darüber nach, verändert sich die Fragestellung.

### *Wie könnte das beim Klima-Streik-Problem aussehen?*

Es könnte die Sorge dahinterstecken, dass die Kinder und Jugendlichen Unterricht verpassen. Und warum ist das ein Problem? Weil die Lehrer Auflagen erfüllen müssen? Weil die Schüler etwas Wichtiges versäumen? Weil die Regeln nicht mehr greifen und alles außer Kontrolle geraten könnte? Das sind nur drei von vielen Interpretationsmöglichkeiten. Mit den Beteiligten würde ich herauszufinden versuchen, was sie befürchten und ob ihre Sorge tatsächlich begründet ist.

Picken wir mal eine Möglichkeit heraus...

### *Jemand könnte sagen: Es gibt eine Schulpflicht, der ihr nachkommen müsst, liebe Kinder. Andernfalls droht euren Eltern Strafgeld.*

Ja, es gibt rechtliche Rahmenbedingungen, an die man sich halten muss. Daraus ergeben sich zwei Ansatzpunkte.

Erstens: Wir versuchen, herauszufinden, ob alles wirklich so ist, wie es wahrgenommen wird, oder ob es irgendwelche Schlupflöcher gibt, die man noch nicht kennt. Oft erleben Beteiligte etwas als unumstößlich, das Außenstehende anders sehen, weil sie zum Beispiel nicht betriebsblind sind und Regeln leichter in Frage stellen können. Deshalb ist der Blick von außen oft hilfreich. Er stößt zwar anfangs häufig auf Widerstand, aber genau dort, wo Widerstand entsteht, liegt Lösungspotenzial. Dreht man an den richtigen Schrauben, verwandelt sich absolut Unumstößliches plötzlich und wird veränderbar.

Zweitens: Man muss realistisch bleiben, denn es gibt Regeln, die sich wirklich nicht verändern lassen. Hat man das herausgefunden, muss man fragen, wie solche Regeln umgesetzt werden. Um bei unserem Beispiel zu bleiben:



Vielleicht muss man den Begriff der Schulpflicht erweitern, indem man ihn nicht an die Präsenz in der Schule bindet.

Das heißt: Im Prozess muss man mit den Menschen, die mit einem Problem zu tun haben, die Realität zwar wahrnehmen, sie aber in Möglichkeitsformen denken und sich danach bewusst für bestimmte Wege entscheiden. Festzustellen, dass man wirklich nichts machen kann, ist am Ende übrigens auch erlösend und ermöglicht neue Handlungsräume.

### *Bei unserem Beispiel wäre eine Möglichkeitsform des Denkens vielleicht: Lernen ist nicht an den Ort Schule gebunden, sondern kann auch außerhalb erfolgen – besonders wenn es darum geht, dass aus Kindern mündige Bürgerinnen und Bürger werden.*

Genau. Weil viele Einrichtungen und Institutionen beteiligt sind, kann es bei diesem Beispiel aber keine eindimensionalen Lösungsansätze geben. Da muss man partizipativ denken und viel kommunizieren.

### *Was ist in solchen Verhandlungen das Schöne für dich?*



Dass ich Dinge in Frage stellen kann. Niemand erwartet von mir, dass ich die Antworten weiß, weil ich keine Expertin für jeden Inhalt sein kann. Aber ich habe die Erlaubnis, Fragen zu stellen, die niemand anders stellen kann.

### *Das ist ja komfortabel!*

Manchmal auch nicht – je nachdem, was aus einer Frage resultiert. Aber es kann wirkungsvoll sein, weil die Außenperspektive meiner Rolle mir erlaubt, Dinge anzustoßen und Menschen zu ermutigen, weiterzudenken und Neues zu gestalten. Die Kombination dieser beiden Aspekte ist bereichernd – ganz unabhängig davon, was daraus resultiert.



## ... Bereitschaft ..., den Weg der Veränderung miteinander zu gehen.

Wenn ich erlebe, wie ein Mensch aus seiner Komfortzone heraustritt, ohne zu wissen, wohin der Weg führt, dann habe ich manchmal das Gefühl, einen völlig anderen Menschen vor mir zu haben, jemanden, der seine Routinen und Gewohnheiten vor lauter Inspiration völlig vergessen zu haben scheint, der Lust hat, neue Wege zu betreten und die Welt ein bisschen besser zu machen. Das passiert in Non-profit-Organisationen ebenso wie in großen Unternehmen. Plötzlich merken Leute, die den ganzen Tag in ihren Büros sitzen und keine Verbindungen zu ihren Kunden haben: Wow, ich kann was für diese Menschen tun, kann mein Produkt oder Angebot tatsächlich so verändern, dass sie etwas davon haben.

*Hast du das oft erlebt?  
Ergaben sich häufig Verbesserungen?*

Das erlebe ich immer!

Bei der zweiten Frage würde ich sagen: Definiere Verbesserungen. Ist ein Denkanstoß schon eine Verbesserung? Wenn ja, dann würde ich sagen: In 90 Prozent der Fälle ergeben sich Verbesserungen.

Geht es um eine Lösung, die später in einen Produktionsprozess implementiert wird, würde ich sagen: Ja, das kommt vor, aber nicht so oft wie diese Persönlichkeitsveränderung, weil ein Auswahlprozess stattfindet, in dem nicht alles 1:1 umgesetzt wird, sondern vielleicht nur ein Teil. Doch in diesen Prozessen verändern sich Arbeitskulturen. Verschiedene Bereiche arbeiten besser zusammen, die Kommunikation klappt, man hat mehr Verständnis füreinander und entwickelt andere Arbeitsmodi.

Was oft gewünscht wird, doch unrealistisch ist: Es gibt weder Zeit noch Geld, aber alles soll besser werden. Das ist der Wunsch nach Veränderung, ohne etwas verändern zu wollen, und es funktioniert nicht, weil die Bereitschaft fehlt, den Weg der Veränderung miteinan-

der zu gehen. Solche Aufträge nehme ich nicht an, denn ich kann nicht zaubern.

Übrigens bin ich nicht nur als Beraterin unterwegs, sondern entwickle auch eigene Projekte und setze sie um. Diese Erfahrungen sind hilfreich für meine Beratertätigkeit, denn wenn man nicht selbst tut, was man empfiehlt, ist man nicht emphatisch und kann nicht überzeugen.

*Hattest du schon mal das Gefühl, dass Design Thinking missbraucht wird?*

Ja. Design Thinking ist kein gesicherter Begriff. Im Prinzip kann jeder, der mal ein Buch darüber gelesen hat, ihn sich auf die Fahne schreiben und sagen: Ich bin Design Thinking Coach. Das beschränkt sich aber nicht auf Design Thinking, sondern ist bei vielen gehypten Methoden und Angeboten möglich. Menschen geben sich allerlei Titel, um sich zu legitimieren und verkaufen zu können. Das hat mit Design Thinking rein gar nichts zu tun. Außerdem ist Design Thinking kein Allheilmittel, um Herausforderungen zu meistern. Genau genommen erreicht man nur etwas, indem man Herausforderungen annimmt und sich dem Prozess stellt, der dann beginnt.





