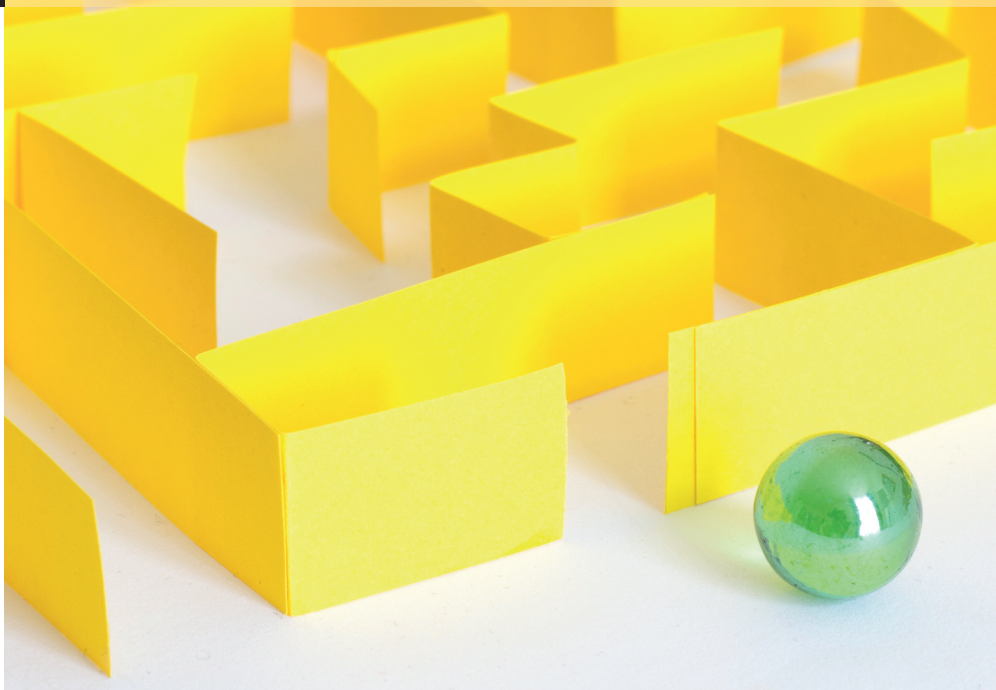
Führung, Organisation, Personal, Gesundheit – Band 2

TÜV Media

Wirtschafts- und Organisationspsychologie im Management



Stefan Poppelreuter

TÜVRheinland

Wirtschafts- und Organisationspsychologie im Management – Führung, Organisation, Personal, Gesundheit – Band 2

Autor

Stefan Poppelreuter
Dipl.-Psych., Dr. Phil., Leiter Analysen & Befragungen HR Consulting, TÜV Rheinland Akademie GmbH, Bonn:
stefan.poppelreuter@de.tuv.com

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über **dnb.d-nb.de** abrufbar.

ISBN 978-3-7406-0680-0 (Print)
ISBN 978-3-7406-0681-7 (E-Book)

© by TÜV Media GmbH, TÜV Rheinland Group, Köln 2021
www.tuev-media.de

® TÜV, TUEV und TUV sind eingetragene Marken.
Eine Nutzung und Verwendung bedarf der vorherigen Zustimmung.

Die Inhalte dieses Werks wurden von Verlag und Autor nach bestem Wissen und Gewissen erarbeitet und zusammengestellt. Eine rechtliche Gewähr für die Richtigkeit der einzelnen Angaben kann jedoch nicht übernommen werden. Gleiches gilt auch für Websites, auf die über Hyperlinks verwiesen wird. Es wird betont, dass wir keinerlei Einfluss auf die Inhalte und Formulierungen der verlinkten Seiten haben und auch keine Verantwortung für sie übernehmen. Grundsätzlich gelten die Wortlaute der Gesetzestexte und Richtlinien sowie die einschlägige Rechtsprechung.

Vorwort

Als im Jahr 2018 der erste Band mit ausgewählten Beiträgen zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie im Management erschien, war die Coronapandemie noch weit entfernt und für die allermeisten Menschen ein unvorstellbares Szenario aus einem Hollywoodfilm. Heute wissen wir es besser. Und auch wenn die Auswirkungen der Coronakrise noch tagtäglich spürbar und in ihrer Nachhaltigkeit noch nicht abschätzbar sind, hat sich – zumindest in Deutschland – wieder eine gewisse Normalität eingestellt. Wir haben gelernt, in der Pandemie und in Teilen auch mit der Pandemie zu leben. Gerade im Arbeitsbereich hat das Virus uns vor große Herausforderungen gestellt, die wirtschaftlichen Einbußen, aber auch zusätzlichen Kosten werden uns noch lange Zeit beschäftigen. Wir konnten aber auch lernen aus der Krisensituation, Erfahrungen sammeln und Schlüsse ziehen. Einmal mehr hat sich die Wirtschafts- und Organisationspsychologie auch in der Krise als hilfreiche angewandte Wissenschaft gezeigt, deren Erkenntnisse wichtige Handlungsanleitungen bieten, wenn es zum Beispiel um digital vermittelte Kommunikation, um die Führung auf Distanz, um die Erhöhung von Impfmotivation und vielem anderen mehr geht. Gerade darin zeigt sich die Stärke einer situativ angemessenen, praktischen und sehr konkreten Umsetzung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und deren empirischer Unterfütterung. Was bedeutet, dass Wirtschafts- und Organisationspsychologie auch in der Krise funktioniert, aber längst nicht nur da. Sie ist zentraler Bestandteil und unverzichtbare Grundlage moderner Organisationsgestaltung, Führung und Kulturentwicklung in Institutionen und Unternehmen. Spöttisch wird mitunter angemerkt, dass Wirtschafts- und Organisationspsycholog:innen diejenigen sind, die wenig von viel wissen. Aber genau das macht diese Disziplin so wertvoll für den beruflichen Alltag (und nicht nur diesen).

Um die in Band 1 aufgezeigten Themenfelder und Anwendungsgebiete der Wirtschafts- und Organisationspsychologie anzureichen und ergänzen, findet sich nachfolgend eine weitere Auswahl von Beiträgen, die in den vergangenen Jahren in unterschiedlichen Publikationen des TÜV Media Verlags erschienen sind. Sie spiegeln einmal mehr die Vielfalt wirtschafts- und organisationspsychologischer Fragestellungen und Einsatzbereiche in Unternehmen und Institutionen wider. Wie bereits im ersten Band finden sich auch hier beispielhaft

dargestellte Erkenntnisse und Vorgehensweisen aus den Anwendungsfeldern Führung, Personal, Organisation und Gesundheit. Es ist ein grundlegendes Anliegen der angewandten Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Menschen zufriedener, leistungsfähiger und handlungssicherer zu machen. Der Nutzen des Einsatzes wirtschafts- und organisationspsychologischer Erkenntnisse und Methoden ist unbestritten, auch wenn er in jeder einzelnen Einsatzsituation evaluiert werden muss. Kommt es doch nicht nur darauf an, die richtigen Dinge zu tun, sondern auch, die Dinge richtig zu tun.

Bonn, im November 2021

Dr. Stefan Poppelreuter

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	**3**
	Inhalt	**5**
1	Agile Organisationsgestaltung und Führung in der Produktentwicklung – Agilität auch im Bereich Forschung und Entwicklung	**7**
2	Nudging – ein Instrument zur Qualitätsverbesserung?	**37**
3	Kundenzufriedenheitsmessung – unverzichtbares Instrument des Qualitätsmanagements	**61**
4	Führen auf Distanz – die Folgen für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit	**87**
5	Entscheidungsfähigkeit und Verantwortungsübernahme im Qualitätsmanagement – wie aufbauen, wie fördern?	**111**
6	Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz – Prävalenz, Prävention, Intervention in Krankenhaus und Pflege	**133**
7	Derailment – wenn berufliches Scheitern zum Problem wird	**155**

Agile Organisationsgestaltung und Führung in der Produktentwicklung – Agilität auch im Bereich Forschung und Entwicklung

Beschäftigt man sich mit moderner Organisationsstruktur und aktueller Führungskultur, so stößt man schnell auf den Begriff der Agilität. Unter Agilität wird dabei ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde) verstanden, flexibel und proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.

Dieses Kapitel beleuchtet die Thematik der agilen Unternehmensführung und der Etablierung einer agilen Führungskultur in Forschungs- und Entwicklungsbereichen aus unterschiedlichen Blickwinkeln und gibt praktische Hinweise und Empfehlungen, wie das Thema in „Innovationsorganisationen" angegangen werden kann.

1 Schöne, neue VUKA-Welt

VUKA – Was ist das überhaupt?

Grundgedanke Grundgedanke ist, dass die Unternehmenswelt sich heutzutage als volatil, unsicher, komplex und ambivalent zeigt (es wird von der VUKA-Welt gesprochen). Ursprünglich stammt der Begriff aus dem US-amerikanischen Militär und meint Zustände in Kriegsgebieten bzw. im Kalten Krieg. Dort muss das Militär mit einer Welt umgehen, in der meistens nichts vorhersehbar ist und wo sich alles von einem Tag auf den anderen ändern kann. Sowohl im Projektmanagement als auch in der allgemeinen Unternehmenslandschaft hat sich der Begriff der VUKA-Welt verbreitet. Und wenn auch die Übertragung der Krieggebietsmetapher auf die Unternehmenswelt diskutabel ist, kann man gewissen Parallelitäten in den Gegebenheiten zumindest theoretisch einmal annehmen. Es müssen auch in der Unternehmenswelt Mittel und Wege ge-

funden werden, wie mit Unsicherheit und Schnelllebigkeit, mit Veränderung und Innovation umgegangen werden soll. Die VUKA-Welt beeinflusst, wie Unternehmen Entscheidungen treffen, Pläne erstellen und mit Risiken sowie Änderungen umgehen.

Was versteht man nun unter den einzelnen Begriffen, die VUKA ausmachen?

Volatil

Volatil meint wechselhaft, instabil oder auch schwankend. In der modernen Wirtschaftswelt kann alles wechselhaft und instabil sein: Preise, Märkte, Kundenwünsche, Strategien, politische Verhältnisse. In einer solchen Welt sind Informationen von heute, morgen schon der Schnee von gestern. In sich ständig ändernden Umwelten sind prompte und zuverlässige Rückmeldungen von immenser Bedeutung. Schließlich schafft die Wechselhaftigkeit auch Entscheidungsunsicherheit, mithin Risiken. In der VUKA-Welt muss man risikoaffin sein, ohne aber Qualität und Zuverlässigkeit einzubüßen.

Unsicherheit

Bei so viel Instabilität herrscht Ungewissheit und Unklarheit, so dass eine detaillierte Planung kaum möglich ist. Dies wiederum erhöht die Risiken. Unter solchen Rahmenbedingungen stößt klassisches Projektmanagement schnell an Grenzen. Durch den Faktor Unsicherheit in der VUKA-Welt besteht die Gefahr, mit unvollständigen Informationen zu arbeiten. Und da der Mensch bei Unsicherheit dazu neigt, auf „Bewährtes“ zurückzugreifen, könnte es auch zum Einsatz veralteter Methoden und/oder Denkweisen kommen.

Komplexität

Die Menschheit verzeichnet einen enormen Wissenszuwachs, die entsprechenden Kurven verlaufen exponentiell. Die Dichte an Informationen wächst zunehmend und die Informationen stehen nicht nur für sich selbst, sondern sind mit-

einander verknüpft. Die Abhängigkeiten und Beeinflussungen sind mannigfach und müssen bei Entscheidungen bedacht und berücksichtigt werden. Strategische Ausrichtungen im Gesundheitswesen müssen flexibler sein als in der Vergangenheit. Die Ökonomisierung der Medizin und Pflege und die unter diesem Aspekt immer wieder stattfindenden Strategiewechsel werden in ihren Auswirkungen häufig nicht hinreichend bedacht. Die Komplexität der VUKA-Welt führt häufig dazu, nur mit den Symptomen umzugehen, kurzfristige Fehlerbehebungen durchzuführen oder in eine „Starre" zu verfallen, weil eine Analyse unmöglich erscheint.

Ambiguität

In der VUKA-Welt fehlt es mithin an Eindeutigkeit. Viele Situationen und Informationen, aber auch potenzielle Entwicklungen sind mehrdeutig. Wie soll man sich entscheiden? Soll man ein Unternehmen der Medizinprodukte strategisch auf bestimmte Krankheitsbilder ausrichten? Kann man das heutzutage überhaupt noch? Viele Anforderungen von morgen sind heute noch gar nicht klar bzw. werden nicht mitgedacht, weil ein Verhaftetsein im Hier und Jetzt das Handeln bestimmt. Risiken der Ambiguität in der VUKA-Welt sind u. a. das Unvermögen, die Tragweite von Ereignissen zu erfassen, ungeeignete Maßnahmen zu ergreifen oder Informationen fehlzuinterpretieren.

VUCA gegen VUKA

Was lässt sich einer solchen VUKA-Welt entgegensetzen? Wie kann man in einer solchen Welt agieren und überleben? Hier kommt das Akronym VUCA zur Anwendung, diesmal in der Bedeutung Vision, Understanding, Clarity, Agility.

Um in einer VUKA-Welt zu bestehen, müssen Organisationen Visionen definieren, Richtung geben, Prioritäten setzen, Ri-

siken identifizieren, Kommunikation sicherstellen, Wissensvermittlung sicherstellen, Zusammenarbeit sicherstellen.

Agilität wird als eine der zentralen Antworten auf die Herausforderungen der VUKA-Welt betrachtet. Wie bereits betont meint Agilität für Organisationen, flexibel und proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.

Die sechs Dimensionen der Agilität

Agilität hat im Wesentlichen sechs Dimensionen:

- agiles Zielbild,
- kundenorientierte Organisationsstruktur,
- Iterative Prozesslandschaften,
- mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis,
- agile Personal- und Führungsinstrumente,
- agile Organisationskultur.

Agiles Zielbild

Agiles Zielbild meint, dass Agilität nicht nur auf bestimmte Bereiche oder Abteilungen einer Organisation beschränkt sein soll, sondern als Merkmal und Maßstab für die gesamte Unternehmung gelten soll. Hier schon könnten sich gewisse Zweifel daran ergeben, dass das Konzept der Agilität sich 1:1 auf jede Organisation bzw. jedes Unternehmen übertragen lässt.

Kundenorientierte Organisationsstruktur

Agile kundenorientierte Organisationen sind geprägt von Netzwerkstrukturen statt von Hierarchien. Der Fokus liegt auf einer teambasierten Ablauforganisation statt auf der nicht wertschöpfenden Aufbauorganisation. Im Produktionsbereich bedeutet dies, dass die Organisation der Dienstleistung sich

streng an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden ausrichtet.

Iterative Prozesslandschaften

Spätestens hier zeigt sich, dass das Konzept der Agilität ursprünglich aus den Entwicklungsabteilungen der IT-Unternehmen stammt, in denen es um kontinuierliche Entwicklungs- und Verbesserungsprozesse geht und erst in zweiter Linie um die Erreichung eines finalen Ergebnisses. Agile Unternehmen gehen iterativ vor und arbeiten mit Zwischenergebnissen.

Agile kundenorientierte Organisationen planen ihre Prozesse, Produkte und Leistungen iterativ statt nach dem Wasserfallmodell. Hierdurch wird der Zeitaufwand für Planung und Konzeption verringert. Die Kunden erhalten die Produkte und Leistungen in rascher Abfolge in kleineren Teilen statt nach einem längeren Zeitraum in einem Stück. Das ein solches Vorgehen im IT-Bereich nicht nur denkbar, sondern auch sinnvoll ist, erschließt sich schnell. Eine Übertragung auf den Bereich der Medizinprodukte hingegen fällt eher schwer, partielle Lösungen oder ein Vorgehen nach dem Prinzip trial and error sind ausgeschlossen. Das zu den iterativen Prozesslandschaften gehörende Fehlerkulturkonzept, das besagt, dass Fehler als Lernchance verstanden werden müssen und kurzfristige Verbesserungen ermöglichen, verdient hingegen genauere Betrachtung.

Mitarbeiterzentriertes Führungsverständnis

Agile Unternehmen geben Silos und Hierarchien auf. Die Führungskraft stellt sich in den Dienst des Teams, um zusammen schneller Nutzen für den Kunden zu schaffen. Eine solche Rollenwahrnehmung erfordert ein völlig verändertes Führungsverständnis. Führungskräfte in agilen Organisationen kontrollieren weder, noch üben sie Druck aus. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten vielmehr Verantwortung übertragen. Ein solcher Führungsstil ist in Forschungs- und

Entwicklungsabteilungen häufiger anzutreffen als in „traditionellen“ Unternehmen, speziell im Bereich der Innovationsentwicklung und der Kreativität ist er auch äußerst sinnvoll. Wohldenn können sich auch Forschungs- und Entwicklungsbereiche nicht immer hierarchischem oder Statusdenken gegenüber verschließen, so dass auch hier die Agilität mitunter zu kurz kommt.

Agile Personal- und Führungsinstrumente

Der Bereich Personal wird als der Treiber einer Transformation von Organisationen von traditionell zu agil betrachtet. Dabei wird mit Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zusammengearbeitet. So werden in agilen Organisationen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stark in die Personalplanung einbezogen. Mitarbeiterentwicklung erfolgt nicht (nur) auf der Grundlage von Vorgaben, sondern (auch) innerhalb der Teams selbst („Peer Feedback“).

Ein solcher Ansatz kann, eine entsprechende Feedbackkultur in einem Hause voraussetzend, sehr motivierend und letztlich auch qualitätssteigernd wirken. Eine solche Transformation erreicht man allerdings nicht per ordre de mufti. Um entsprechende Feedbackkompetenzen zu entwickeln, bedarf es entsprechender Unterweisung, Begleitung und auch einer gezielten Personalauswahl.

Agile Organisationskultur

Agile Organisationskulturen sind geprägt von Transparenz, Dialog, einer Haltung des Vertrauens sowie von kurzfristigen Feedbackmechanismen.

In „klassisch“ organisierten Strukturen herrschen oft eine Kultur aus engen Regeln, standardisierten Vorgaben und wenig Entscheidungsfreiheit für Mitarbeiter vor. In agilen Organisationen wird Wissen offen weitergegeben, Fehler werden offen und konstruktiv angesprochen, Statussymbole entfallen.

2 Agile Methoden – kursorisch betrachtet

In der Managementliteratur finden sich zahlreiche Publikationen rund um das Thema Agilität. Begrifflichkeiten – vornehmlich Anglizismen – werden stakkatoartig in die Öffentlichkeit gebracht. Nachfolgend soll versucht werden, ein wenig Ordnung n dieses Methodendickicht zu bringen. Zu welchem Zweck kann welche agile Methode eingesetzt werden? Was macht die jeweilige Methode aus? Was ist vergleichbar? Wo sind die Unterschiede? Wie verlaufen die agilen Prozesse?

Agile Methoden

Zu den bekanntesten agilen Methoden gehören dabei das Design Thinking, der Design Sprint, das Lean Start Up, Scrum und das Business Model Canvas.

Agilität als Haltung

Zuvor ist aber nochmals zu betonen, dass Agilität letztlich keine Methode, sondern vielmehr eine Haltung meint. Agilität bedeutet, sich flexibel auf Veränderungen einzustellen und auf diese schnell zu reagieren – beispielsweise mit Innovationen. Ein wichtiges Element ist dabei die Selbstorganisation von einzelnen Personen, aber auch von Teams. Teams, die nicht erst dutzende Anträge stellen und sich durch Hierarchien arbeiten müssen, können schneller agieren und reagieren. Sie können so auch leichter Innovationen auf den Weg bringen.

Letztlich geht es also bei der ganzen Diskussion um agile Führung und agile Unternehmenskultur darum, eine bestimmte Haltung zu fördern, mit der Mitarbeitende an Themen herangehen. Das betrifft die Kultur einer Organisation. Dafür benötigt man aber auch spezifische Methoden, die Organisationen helfen, schneller und kundenorientierter zu agieren.

Design Thinking

Im alltäglichen Arbeiten ergeben sich immer wieder Situationen, in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Gedanken haben, wie man etwas anders oder besser machen könnte. Oder man merkt, dass man etwas anders machen sollte, aber man weiß nicht wie. Für solche Situationen bietet sich das Design Thinking an. Man durchläuft einen generischen, weit gefassten Prozess, in dessen Verlauf einzelne Personen oder ein Team viele Ideen entwickeln – und auch wieder verwerfen. Wichtig ist Offenheit für Alles, man sucht nach einer neuen Richtung, einem neuen Ansatz. Das Ergebnis ist eine Idee für einen veränderten Ablauf, für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, für die Umsetzung einer neuen Regel(ung). Der Prozess kann Tage, aber auch Monate dauern.

Design Sprint

Der Design Sprint als agile Methode kommt dann zum Einsatz, wenn man bereits eine Idee hat. Man weiß, wie man etwas machen möchte. Man hat eine Vorstellung von einem neuen Produkt, einem neuen Ablauf, einer neuen Dienstleistung. Im Rahmen des Design Sprints wird die Idee zu einem konkreten Produkt oder Service, zunächst zu einem Prototypen weiter entwickelt. Nehmen wir ein Beispiel an: Ein Medizinproduktehersteller möchte die Kontaktmöglichkeiten für die Angehörigen von zu Hause gepflegten Menschen verbessern. Im Rahmen eines Design Thinking Prozesses wird die Idee geboren, hierfür eine App zu entwickeln, mit deren Hilfe die Angehörigen Informationen zu einem bestimmten Gerät, aber auch Informationen ihre(n) Angehörige(n) betreffend erhalten können. Mit der Methode des Design Sprint wird erarbeitet, wie die App konkret aussehen könnte, damit sie den Bedarfen der Angehörigen am besten entspricht. Am Ende dieses Prozesses stünde dann ein Prototyp.

Lean Startup

Lean Startup ist, ähnlich wie Design Thinking, einerseits eine Grundhaltung, andererseits eine Methode. Die Lean Startup

Methode soll dabei helfen herauszufinden, wie man beispielsweise den genannten Prototypen oder das Dienstleistungsangebot, das man entwickelt hat, testen kann. Es gilt herauszufinden, was der Kunde wirklich will und dafür das beste Geschäftsmodell zu entwickeln. Das weiß niemand besser, als der Adressat eines Produkts, einer Dienstleistung, eines Service selbst.

Scrum

Wenn bekannt ist, wie ein Produkt oder eine Dienstleistung aussehen sollen und wie die Prozesse und Strukturen, dann kann die Scrum-Methodik zum Einsatz kommen. Wie soll das agile Projektmanagement aufgesetzt werden, so dass Teams optimal miteinander arbeiten und schnell und zielgruppenorientiert zu guten Ergebnissen kommen? Welche Arbeitspakete, welche Prozesse initialisiert man? Welche To-Dos müssen von wem wann erledigt werden? Und welche Möglichkeiten gibt es, den Kunden in den Entwicklungsprozess einzubinden und Feedback von ihm zu bekommen? Auch im Scrum-Prozess wird immer wieder getestet, was funktioniert, was nicht und was beim Kunden ankommt – und daraufhin werden das Produkt oder die Dienstleistung immer weiter nachreguliert.

Business Model Canvas

Bei der Implementierung einer neuen Dienstleistung leistet das Business Modell Canvas gute Dienste. Die Frage hier: Wie sehen die Dienstleistung und das Umsetzungsprocedere aus? In diesem Zusammenhang helfen verschiedene Fragestellungen, die Idee konkreter werden zu lassen und das Modell zu durchdenken.

3 Agile Methoden – im Detail betrachtet

Nachfolgend sollen die angesprochenen agilen Methoden detaillierter betrachtet und ihre Anwendung im Rahmen von

Themen/Projekten der Produktentwicklung beschrieben werden.

3.1 Design Thinking

Design Thinking gehört zu den bekanntesten agilen Methoden und meint, dass Ideen generiert werden aus einer Aneinanderreihung mehrerer Prozessschritte. Was Design Thinking nicht ist: ein linearer, konkret vorgegebener Prozess, den man knapp und bündig in kurzer Zeit durchläuft. Leider wird genau dies in vielen Organisationen immer versucht: „Wir machen Design Thinking und sind ab jetzt agil." Das funktioniert leider nicht so, denn Design Thinking ist eher eine Haltung, eine Art zu denken. Kennzeichnend für Design Thinking ist eine große Offenheit für Feedback, Ideen, verschiedene Meinungen – und für Diversität. Denn je diverser ein Team zusammengesetzt ist, desto unterschiedlicher sind die Sichtweisen und das bereichert den Prozess – und letztlich auch das Ergebnis.

Die Phasen des Design Thinking

Phase 1: Verstehen des Problems

Phase 1

Zu Beginn der ersten Phase des Design Thinking steht eine philosophische Grundhaltung: „Ich weiß, dass ich nichts weiß".

Eine spontane oder gezielt zusammengestellte Arbeitsgruppe – ein Team – erarbeitet eine Vermutung zu einem Problem oder eine Hypothese zu einer möglichen Dienstleistung – also eine Frage für die im Laufe des Prozesses eine Lösung gefunden werden soll:

- Worum geht es?
- Für wen ist das von Nutzen?
- Was sind die Rahmenbedingungen?
- Welcher Zustand soll hergestellt werden?

Das Ziel ist, ein gemeinsames Verständnis für das Problem zu entwickeln, woraus sich für die Arbeitsgruppe Zielrichtungen des Überlegens, Reflektierens und Recherchierens ergeben. Die Frage könnte zum Beispiel sein, wie die Bedienbarkeit eines medizinischen Gerätes verbessert werden kann.

In diesem Moment haben Gruppenmitglieder möglicherweise schon Ideen im Kopf (farbliche Gestaltung der Bedienoberfläche, Usability von beweglichen Bestandteilen, Haptik, Verständlichkeit der Bedienungsanleitung etc.). Es ist nicht klar, wie der Endzustand sein wird, dafür gibt es aber auch eine Menge Vorurteile und Annahmen im Raum („das ist zu teuer", „das geht nicht", „das darf man nicht" etc.). Die erste Aufgabe ist es, diese Annahmen über Bord zu werfen. Hier bedient sich Design Thinking klar bei den Grundregeln des Brainstormings. Jeder Beitrag ist willkommen – sammeln, nicht werten.

Phase 2: Beobachten/Recherchieren/Erforschen

Phase 2

Mit der Hypothese/Frage, offenen Augen und einem offenen Geist steigt man dann ein – in die Welt des Patienten und/oder des das Gerät einsetzenden Personals, in die Situation überhaupt, in die „Marktrecherche" („Was wird bei anderen Geräten gemacht?", „Was machen andere Anbieter?"). Alle Informationen, die verfügbar sind und die hilfreich sein könnten, werden gesammelt.

Neben einem „Abschauen von anderen“ können Expertenmeinungen, Befragungen von Patienten, Fachkräften, Entwicklern und Alltagsbeobachtungen wesentliche Informationsquellen sein. Was interessiert die Patienten? Wonach fragen sie? Worauf achten sie? Was können sie (nicht)? Aufgabe ist es, alles zu sammeln, was zu dem vermuteten Problem oder dem möglichen Umgestaltungsprozess gehört.

Phase 3: Thesen/Point of View definieren

Phase 3

Im nächsten Schritt werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengetragen, so dass das Team auf demselben Kenntnisstand ist. Auf dieser Informationsgrundlage werden Thesen formuliert, um ein tieferes Verständnis für den Patienten bzw. Anwender und das zu lösende Problem zu entwickeln. Hierfür gibt es die verschiedensten Werkzeuge und Techniken. Im agilen Methodenkoffer findet sich zum Beispiel der Persona-Ansatz:

Persona-Ansatz

Um sich in den Patienten, dessen Wünsche und Bedürfnisse einfühlen zu können, wird eine Persona erstellt. Dies ist eine möglichst detailreiche und konkrete Beschreibung eines möglichen Patienten. Es geht nicht darum eine Zielgruppe zu definieren, zum Beispiel: „Unsere Hauptpatientengruppe sind 30-45-jährige Männer.“ Eine Persona beschreibt eine einzelne Person aus dieser Gruppe. Es ist der 37-jährige Sven, der verheiratet ist mit Eva, 34 Jahre alt. Sven und Eva haben zwei Kinder, Jana, 4, und Jonas, 7). Sven ist von Beruf Mechatroniker und leidet seit ca. fünf Jahren an Bluthochdruck. Dadurch, dass man sich in den Patienten hineinzudenken und zu fühlen versucht, kann man sich den tatsächlichen Bedürfnissen, Sorgen und Wünsche des Patienten annähern und so zu dem kommen, was unter der Fragestellung das wirklich zu lösende Problem ist. Oftmals merkt man in dieser Phase, dass die ursprüngliche Hypothese mit der man