



Besuch bei Bettina Maisch



Interview: Klaus Meyer
Fotos: Andreas Hoernisch

»Ich mache Ingenieure sehend«, sagt Bettina Maisch. Als Expertin für Design Thinking setzt sich die Siemens-Managerin dafür ein, dass neue Technologien nicht am Menschen vorbei entwickelt werden.

Der Besuch führt uns ins »Legoland«. So jedenfalls nennen Bettina Maisch und ihre Kollegen den Forschungscampus der Siemens AG im Münchner Stadtteil Neuperlach. Der Spitzname erklärt sich von selbst. Wegen der Fassaden aus teils eingefärbten Metallplatten sehen die 34 Gebäude auf dem rund 30 Hektar großen Areal ein bisschen so aus, als seien sie aus Legosteinen zusammengesetzt worden. Technoid, wie vielleicht zur Entstehungszeit in den späten 70ern, wirkt diese Klötzchenarchitektur nicht mehr – aber sie funktioniert noch. Das Legoland macht den Eindruck einer sympathischen Siedlung im Grünen, in der man gerne lebt und arbeitet. Die hier konzentrierten Entwicklungsingenieure müssen sich nicht wie Sachwalter eines Konzerns vorkommen, sondern können sich als freie Menschen fühlen. Bettina Maisch ist einer von ihnen. Aber die Portfoliomanagerin der Corporate Technology genannten Forschungs- und Entwicklungseinheit ist keine Ingenieurin. Nach dem Abitur absolvierte die gebürtige Hessin eine kaufmännische Lehre, arbeitete später als Köchin, dann als Werbegestalterin und studierte schließlich Kommunikationswissenschaft und Electronic Business an der Universität der Künste in Berlin. 2012 promovierte sie an der Universität St. Gallen, nachdem sie sich zuvor an der Stanford University intensiv mit Design Thinking auseinandergesetzt hatte. Von 2012 bis 2014 arbeitete Bettina Maisch als Innovationsmanagerin bei Siemens in China. Seit Januar 2015 engagiert sie sich als Botschafterin des Design Thinking für die Verbreitung der Methode – nicht nur im Legoland, sondern in der ganzen Siemenswelt.

Siemens ist ein Weltkonzern mit vielen Facetten. Eine davon ist die zentrale Forschungs- und Entwicklungseinheit Corporate Technology, für die Sie laut Jobbeschreibung »ein globales Design-Thinking-Programm aufsetzen«. Was hat man sich darunter vorzustellen?

Global bedeutet einfach, dass ich nicht nur für Corporate Technology in München arbeite, sondern auch für die Büros, die wir in Peking, Bangalore und Princeton unterhalten. Mein Job besteht, kurz gesagt, darin, den Corporate-Technology-Teams Design Thinking näherzubringen. Dabei geht es allerdings nicht allein um Wissensvermittlung, sondern auch darum, die Methode praktisch anzuwenden.

Sie halten Vorträge und führen Workshops durch?

Ja. Und darüber hinaus unterstütze ich die Kollegen bei realen Projekten mit konzerninternen Kunden. Es hat auch Projekte gegeben, in denen wir die Methode sozusagen auf sich selbst angewendet haben. Man kann ja die Frage aufwerfen: Wer sind eigentlich die Kunden für Design Thinking? Und was können wir ihnen anbieten?

Was denn?

Neugier, Interesse und Empathie zum Beispiel. Design Thinking setzt ja immer beim Kunden an. Wir fragen, was die Leute wollen und welche Bedürfnisse sie haben. Erst wenn wir ihre Wünsche wirklich kennen, können wir sinnvolle Innovationen entwickeln. Die müssen den Menschen nützen und zugleich machbar und bezahlbar sein.

Viele Unternehmen nutzen inzwischen Design Thinking als Methode, Innovationen zu generieren. Was ist das Besondere bei Siemens?

Besonderheiten ergeben sich durch die jeweilige Aufgabenstellung, durch die individuelle Zusammensetzung der Projektteams, durch kulturelle Unterschiede und auch durch die spezielle Unternehmenskultur. Man erar-





CREATIVITY
TAKES
COURAGE



beitet sich ein methodisches Repertoire und muss dann damit spielen. Das ist wie beim Jazz. Ich kenne die Stücke und beherrsche das Instrument, aber dann improvisiere ich. Das heißt: Ich gehe spielend auf die anderen ein.

Siemens operiert ja auf vielen Feldern. Ihre Arbeit dürfte also schon von den Themen her recht abwechslungsreich sein.

Ja, wir arbeiten an völlig unterschiedlichen Projekten für

»Man erarbeitet sich ein methodisches Repertoire und muss dann damit spielen. Das ist wie beim Jazz. Ich kenne die Stücke und beherrsche das Instrument, aber dann improvisiere ich.«

völlig unterschiedliche Märkte. Mal suchen wir zusammen mit Imaging-Experten aus der Health-Care-Sparte nach einer Lösung im Kontext Gehirnschlag. Mal helfen wir Informatikern bei der Entwicklung einer Lösung zur Lokalisierung von Minenarbeitern. Jedes Mal hat man es mit anderen Voraussetzungen, Regularien und Nutzern zu tun. Und in der Regel kennen die Projektbeteiligten die Methode gar nicht. Sie wissen nicht so richtig, wo es langgeht und was das Ganze eigentlich soll.

Kann ich mir vorstellen. Ihre Sparringpartner sind ja in puncto Innovation alles andere als unbeleckt. Schließlich sind das Entwicklungsingenieure. Was können Sie denen beibringen?

Das werde ich oft gefragt, und ich sage immer: Ich mache die Ingenieure sehend. Das geht nur unter der Voraussetzung, dass die Technologie erst einmal in den Hintergrund tritt. Es gilt also, die auf technische Lösungen fixierten Kollegen dazu zu bringen, den Blick auf die eigentlichen Bedürfnisse zu richten. Das ist alles andere als trivial. Im Training zeigen wir zum Beispiel oft ein Bild, auf dem ein junger Mann zu sehen ist, der am Flussufer steht und ein mit Plastikübeln beladenes Fahrrad hält. Wenn wir dann fragen, was dort wohl los sei, kommen meistens gleich Lösungsvorschläge: Der braucht eine Brücke! Der braucht ein Seil! GPS! Handy! Bluetooth! Aber niemand macht sich Gedanken über das Bedürfnis. Wenn ich aber das Bedürfnis verstehe, komme ich unter Umständen auf ganz andere Lösungen.

Eigentlich ist das Vorgehen aber doch selbstverständlich: Man muss den Zweck kennen, um das geeignete Mittel entwerfen zu können.

Aber der Zweck sind die Menschen. Das müssen sich die Ingenieure erst einmal wieder klarmachen. Und im Übrigen ist es gar nicht immer so leicht, die menschlichen Be-

dürfnisse mit Empathie zu erkunden – besonders wenn es darum geht, implizite Bedürfnisse zu erkennen. Denn was ein Nutzer sagt, ist nicht immer aufrichtig, unmissverständlich oder vollständig. Deshalb sind auch Beobachtungen und Tests sehr wichtig.

Und wenn Sie die Bedürfnisse kennen?

Nach der so genannten Needfinding-Phase, bei der Nutzerbedürfnisse und daraus abgeleitete Möglichkeitsräume identifiziert werden, geht es in die Ideation-Phase, bei der es auf die Generierung von Ideen ankommt. Dabei versuchen wir, möglichst viele und sehr unterschiedliche Lösungen zu entwickeln – was den Kollegen auch nicht immer leichtfällt. In einem großen Unternehmen wie Siemens hat man es mit effizienten Prozessen zu tun, und Kreativität ist nun mal nicht immer effizient. Wir müssen die Kollegen also befähigen, wieder wild und »crazy« zu denken.

Aber es soll nicht beim Denken bleiben, oder?

Nein, Sie haben Recht. Eigentlich sollte man den Ansatz Design Action oder Design Doing nennen. Im Design Thinking gibt es immer das Wechselspiel von Weitung und Einengung des Möglichkeitsfeldes. Wenn wir Ideen generiert haben, die in den Kontext passen, visualisieren wir sie oder bauen sehr einfache Prototypen, die oft noch gar keine Technik beinhalten. Es geht in dieser Phase lediglich um die Kommunikation der Idee mit dem Ziel, möglichst früh eine Rückmeldung vom Kunden zu erhalten. Grobe Prototypen bieten den Vorteil, dass sie einfach, schnell und kostengünstig zu verändern sind. Detaillierte Modelle lenken dagegen den Blick vom Wesentlichen ab und lassen sich nur mit großem Aufwand verändern.

Würden Sie sagen, für Technologiekonzerne eignet sich die Methode Design Thinking ganz besonders?

Ich kann nur für Siemens sprechen, ein Unternehmen mit sehr langer Technologietradition. Seit eh und je kreist hier fast alles um Technik, um exzellente Technik. Die Mitarbeiter sind begeistert davon, für viele ist es ihr Leben. Und deshalb haben sie vielleicht ein wenig vergessen, dass Technik nur ein Mittel zum Zweck ist und dass es immer um Menschen geht. Diesen Gedanken wieder mehr in den Mittelpunkt zu rücken, ist mir wichtig.

Für ökonomische Zwecke instrumentalisierte und optimierte Kreativität: Was reizt Sie persönlich daran so sehr?

Ich sehe Ökonomie, Profit und Kommerz nicht negativ, im Gegenteil. Wenn ich eine nützliche Technik entwickle, muss ich auch dafür sorgen, dass die Menschen sie anwenden können. Das können sie aber nur, wenn sie mein Produkt kaufen. Der kommerzielle Erfolg zeigt mir also, dass ich offensichtlich etwas richtig gemacht habe und ein Bedürfnis in irgendeiner Form besser befriedige als ein Konkurrenzprodukt. Und wir kümmern uns bei Siemens um wichtige Belange wie etwa die Früherkennung

von Krebs, die Optimierung der Verkehrsflüsse oder die Bereitstellung billiger und umweltfreundlicher Energie. Hier arbeiten viele Idealisten, die etwas verändern wollen. **Können Sie ein Beispiel für eine Produktentwicklung nennen, an der Sie beteiligt waren?**

Ein Projekt drehte sich um das Energiemanagement von Bürogebäuden. Dabei haben wir gelernt, dass es viele Lösungen gibt, die zwar für den Menschen konzipiert sind, aber nicht mit den Menschen funktionieren. Automatische Verschattungssysteme zum Beispiel nerven, weil die Menschen bei schönem Wetter nicht hinter geschlossenen Vorhängen sitzen wollen. Das Team ist auf die Idee gekommen, die Bürotemperatur automatisiert an die jeweiligen Nutzerbedürfnisse anzupassen. Büromitarbeiter tragen einmal ihre Temperaturwünsche in eine Smartphone-App ein, und durch eine Siemens-Gebäudelösung kann die Temperatur dann auf die anwesenden Nutzer angepasst werden.

Klingt gut. Aber es ist auch ein wunderschönes Beispiel für die Problematik technizistischer Lösungen. Müssen wir Technik mit immer neuer Technik bekämpfen? Gerade in der Architektur gibt es auch vernünftige Ansätze: Bürohäuser mit kleineren Fenstern haben per se eine bessere Energiebilanz als Glaskästen und machen zusätzliche wartungsintensive Hightechlösungen überflüssig.

Natürlich müssen wir Lösungen finden, die technologisch aufgerüstete Systeme wieder entschlacken und robuster und intelligenter machen. Deshalb bin ich vom Design-Thinking-Ansatz auch so überzeugt. Es geht im Grunde nicht darum, immer günstigere, schnellere und kleinere Lösungen zu finden, sondern zurückzugehen auf Los und zu fragen: Für wen? Für was? Warum? Das sind einfache, aber schwierig zu beantwortende Fragen.

Gehen wir mal in Ihrer Laufbahn zurück auf Los: Angefangen haben Sie als Köchin?

Schon damals ging es mir um menschliche Bedürfnisse in einem weiteren Sinne. Ganz elementar betrachtet ist ja das Gericht, das ein Koch zubereitet, die Lösung für das Problem Hunger. Aber natürlich haben wir oft höhere Ansprüche ans Essen. Es geht um Genuss, Atmosphäre, Gemeinschaft, Austausch.

Köchin, Kauffrau, Werberin – und dann nach Berlin an die UdK: Wollten Sie Künstlerin oder Designerin werden?

Nein. Die UdK war damals eine der wenigen Universitäten, an der man Neue Medien im Rahmen von Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation studieren konnte. Aber ich fand es toll, dass es eine Kunsthochschule war, weil ich dort ständig mit bildenden Künstlern, Designern und Architekten zu tun hatte. Der künstlerische Anspruch wurde immer mitgetragen, und das hat mich sehr geprägt.

Innovation hat Sie schon immer fasziniert?

Das Neue, aber ganz besonders auch die Vermittlung von etwas Neuem. Die Frage beispielsweise, wie ich etwas revolutionär Neues wie das autonome Fahren kommuniziere. Da brauche ich eine Sprache, eine Vorstellungswelt, Analogien und Begriffe, damit die Menschen es begreifen und einordnen können.

Die Stanford University in Kalifornien ist ja so etwas wie das Mekka des Design Thinking. Wie war Ihre Zeit dort?

Stanford hat mir eine ganz neue Welt eröffnet. Da ging es weniger um Ästhetik, Kommunikation und Marken wie an der UdK als um Technologie und unternehmerisches Handeln. Diese berühmte kalifornische Lust am Machen ist schon einzigartig. Und die Menschen sind es auch. Am meisten verdanke ich Larry Leifer, der ja die Methode, die dann später von David Kelley unter dem Namen Design Thinking bekannt gemacht wurde, maßgeblich mitentwickelt hat.

Ihre Karriere ist beeindruckend. Wie haben Sie das geschafft?

Ich hatte viel Glück. Aber ich habe das Glück auch

»Ich hatte viel Glück. Aber ich habe das Glück auch beim Schopf gepackt. Weil ich neugierig bin und immer bereit war, mich auf Unsicherheiten einzulassen.«

beim Schopf gepackt. Weil ich neugierig bin und immer bereit war, mich auf Unsicherheiten einzulassen. Ich hatte ja in Frankfurt einen guten Job bei einer Werbeagentur, eine schöne Wohnung, ein Auto, ein Motorrad – und doch bin ich zum Studieren nach Berlin gegangen und habe alles verkauft. Meine Familie hat mich für verrückt erklärt. Und als ich nach Stanford gehen wollte, hat sie mich erst recht für verrückt erklärt. Beim ersten Mal hatte ich ja wenigstens ein Stipendium, aber beim zweiten Mal hatte ich überhaupt gar nichts.

Jetzt haben wir ganz vergessen, über China zu reden. Da waren Sie ja auch drei Jahre.

Das war auch nicht ganz leicht anfangs. Ich kannte niemanden in China oder bei Siemens. Aber der Drang, etwas Neues zu erleben, ist bei mir immer stärker als die Angst. Und das möchte ich mir beibehalten. Im Übrigen hatte ich auch bei Siemens in China großes Glück mit meinem Chef und meinen Kollegen, großartigen Menschen. Es geht immer um Menschen. Menschen, die uns prägen. Die wir prägen. Mit denen wir arbeiten. Und für die wir Lösungen entwickeln. ●