

**Zeitschrift:** Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design  
**Band:** 14 (2001)  
**Heft:** [6]: 3. Industrie Design Tag : "How to Design Innovation" : 21. Juni 2001, 9.00-17.00 Uhr : Design Center Langenthal

**Artikel:** Raum für Ideen  
**Autor:** Stender, Ilka  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-121666>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 08.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Für Innovationen gibt es kein Patentrezept. Aber wie Arbeitsgruppen zusammengesetzt sind und wie sie ihre Diskussionen strukturieren und visuell unterstützen, kann Innovationsprozesse fördern. Das zeigt ein Forschungsprojekt von ETH und HGK Zürich. Ein Besuch bei Kristina Lauche.

«Die Ingenieure haben oft keine Vorstellung, was Design leisten kann. Dabei hängt der Markterfolg neuer Produkte massgeblich von Entscheidungen in der frühen Phase der Entwicklung ab. Kommen Designer erst spät zum Entwicklungsprozess hinzu, reduziert sich ihre Rolle automatisch auf die Gestaltung der Oberfläche.» Dieses Fazit zieht Kristina Lauche, die das Forschungsprojekt «innopro» leitet, ein Vorhaben, an dem das Institut für Arbeitspsychologie und das Zentrum für Produktentwicklung der ETH sowie Designer der Hochschule für Gestaltung und Kunst Zürich beteiligt waren. Und als zweites Fazit bestätigt sie eine alte Erkenntnis: «Zu Beginn einer Produktentwicklung sollten Experten aus Design, Marketing, Technik und Produktion ein gemeinsames Verständnis entwickeln. Für die weitere Zusammenarbeit können sich die Experten stärker auf ihr Fachgebiet konzentrieren.» Wie aber gelingt diese Zusammenarbeit und wie kann man sie fördern?

definitiven Beweise. Sie gibt Hinweise und hilft mit anschaulichen Beispielen.»

## **Fachliche und soziale Kompetenz**

Als Beispiel dafür nennt Kristina Lauche ein Projekt für die Möbelfirma WelliS. Hier haben zwei Teams, bestehend aus Designerinnen unterschiedlicher Fachrichtungen, Marketingfachleuten, Literaten und Theatermachern, die Aufgabe gehabt, Konzepte zum Wohnen junger Leute zu entwerfen. Für beide Gruppen standen dabei zwei Kriterien im Vordergrund: Zum einen, dass junge Leute häufig umziehen, und zum anderen, dass sie oft wenig Geld haben. Als Lösung entwarf die eine Gruppe eine Art Nomadenmöbel, das sich den Lebensumständen seiner Besitzerin anpasst und leicht zu transportieren ist. Die andere Gruppe entwickelte ein dem Car-sharing ähnliches Angebot für Möbel. Die Arbeitspsychologen beobachteten beide Gruppen und stellten fest, dass die Verteilung der Kompetenzen innerhalb der Gruppen das Ergebnis beein-

«Sie sind zu stark damit beschäftigt, Ideen zu finden, und schaffen deshalb keine Strukturen für deren Umsetzung.» So kommen Ideen und deren Bewertungen oft wie in einer Art Ping-pong-Spiel auf: Ein Teilnehmer schlägt etwas vor, ein anderer kommentiert den Vorschlag. Die einzelnen Ideen und Einwände halten die Projektgruppen jedoch nicht schriftlich fest. So bleibt meist irgendein Ergebnis, der Weg dahin aber geht verloren und damit auch potenziell bessere Ideen. Lauche rät, bei der Ideenfindung zunächst einmal alles zu notieren und erst später die Ideen zu bewerten und einzuschränken. Dafür ist ein Protokoll und auch eine Rückschau nach Abschluss der Sitzungen wichtig. In der Rückschau sollten die Teilnehmer reflektieren, was in der Sitzung gesagt und entschieden wurde und was die nächsten Schritte sind. «Das ist wichtig, um aus der Erfahrung zu lernen», sagt Kristina Lauche, «und auch damit alle Teilnehmer mit dem gleichen Verständnis der

Gruppe involviert. Aus Kostengründen sind jedoch häufig die Projektleiter selbst die Moderatoren. «Dabei», gibt Lauche zu bedenken, «kann der Moderator aus eigenem Haus durchaus viel teurer sein. Etwa dann, wenn er aus Eigeninteresse Neues nicht zulässt oder Konflikte übersieht.»

## **Methode und Equipment**

Moderation und Visualisierung haben also immens Einfluss auf das Sitzungsergebnis und damit auf den Erfolg einer Produktentwicklung. Aus den Erkenntnissen der Beobachtung erarbeitete das Projektteam eine Sitzungsumgebung und einen Softwareprototypen, die Moderation und Dokumentation von Ideen unterstützen. Beides ist angelehnt an die Moderationsmethode von Neuland bzw. Meta-Plan. Bei dieser Kartentechnik erhalten die Sitzungsteilnehmer etwa 9 x 20 cm grosse Karten, auf denen sie ihre Diskussionspunkte und Ideen notieren. Die Karten werden, nach Thema oder

## Raum für Ideen

«Die Gruppenzusammensetzung, die Moderation der Gespräche und deren Visualisierung, das alles sind Faktoren, die wesentlich über Erfolg und Misserfolg von Produktentwicklungen entscheiden», sagt Kristina Lauche. Gemeinsam mit ihren Kollegen hat sie die Produktentwicklung acht Schweizer Firmen begleitet und ausgewertet: Rado und WelliS aus dem Designbereich, Heinrich Schmid und Hug als Maschinenbauern, Helbling Technik und Tribecraft als Entwicklungsdienstleister sowie Neuland und Novia für Moderations- und Präsentationstools. Die Psychologen haben Sitzungen gefilmt und deren Ablauf schriftlich dokumentiert. Das heisst, wann welcher Teilnehmer was gesagt hat, wann welche Ideen aufkamen oder verworfen wurden. Besonderes Augenmerk legten die Psychologen dabei auf Wendungen im Diskussionsverlauf, Konflikte und den Verlust von Ideen. «Die angewandte Forschung», erklärt Lauche, «bringt keine

flusste. «Es ist wichtig, dass diejenige, die das Design vertritt, kompetent in ihrem Fachgebiet ist und sich damit auch einbringt», beurteilt Lauche die Beobachtungen. «Je dominanter die Designerin in der Gruppe, desto wahrscheinlicher ist es, dass das Ergebnis eine konkrete Form hat.» Im Fall des Projektes bei WelliS gingen die Industrial Designer in den Themen unterschiedlich vor. Im einen Team war der Industrial Designer vorsichtig, dem Dienstleistungskonzept zu früh eine endgültige Gestalt zu geben, im anderen stritt er vehement um seine Vorstellungen. Diesem zweiten Team gelang die Auseinandersetzung und die Moderation gut und es brachte am Schluss das ausgereifere Ergebnis.

## **Moderation und Dokumentation**

Ein weiteres Resultat: Unternehmen bzw. Projektgruppen vernachlässigen die Visualisierung und Dokumentation ihrer Ideen, kritisiert Kristina Lauche.

Situation und der weiteren Schritte die Sitzung verlassen.»

Meist halten Unternehmen eine Rückschau für unnötig, was die Psychologin mit einem technisch geprägten Selbstverständnis der Projektteilnehmer erklärt: «Sobald die Lösung gefunden ist, ist in ihren Augen auch das Problem behoben.» Auch sorgten sich viele Teilnehmer, dass ein Rückblick unproduktiv sein könnte, dass er Zeit koste und wenig bringe.

## **Moderation**

Kristina Lauches Untersuchungen bestätigen schliesslich die Schlüsselfunktion eines Moderators: «Er führt die Gruppe und beeinflusst den Gesprächsverlauf. Es ist daher wichtig, dass derjenige, der das Gespräch moderiert, in Moderationstechniken geschult ist. Ausserdem muss er die nötige Distanz zum Inhalt und zur Gruppe haben.» Bestenfalls ist der Moderator nicht unmittelbar in das Projekt und die

Wichtigkeit geordnet, an eine Pinwand gehängt. Die Methode ist bewährt, das Ergebnis lässt sich jedoch schlecht dokumentieren. Zudem arbeitet man bei Meta-Plan hauptsächlich mit Text und kaum mit Bildern oder Skizzen, die bei Produktentwicklungen hilfreich wären. Problematisch ist auch die Lesbarkeit, sowohl durch die Distanz zur Wand als auch aufgrund unleserlicher Handschriften. «Innopro» hat nun ein computerunterstütztes System entwickelt, bei dem die Pinwand durch ein interaktives Whiteboard ersetzt wird und die Beiträge über ein ca. DIN-A5 grosses Medium eingegeben werden. So können sowohl Zwischenstadien in der Ideenfindung als auch Sitzungsergebnisse gespeichert und vervielfältigt werden. Ein erster Sitzungsraum wird im Zentrum für Produktentwicklung an der ETH eingerichtet. Firmen können ihn nutzen, um dort Ideen zu spinnen und ihren Erfolg von morgen zu entwickeln.

*Ilka Stender*



**Kristina Lauche** leitet das Projekt «innopro» zu Kooperationsformen in frühen Phasen von Innovationsprozessen. Nach Projekten zu Qualitätsmanagement an der Universität München war sie am Institut für Arbeitspsychologie der ETH in den Bereichen Produktentwicklung und computergestützte Gruppenprozesse tätig. Seit April 2001 ist Kristina Lauche Lecturer für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Aberdeen in Schottland.

Die öffentliche Abschlusspräsentation des Forschungsprojektes «innopro» findet am 28. September 2001 an der ETH Zürich statt.

Für Informationen zum genauen Ort und Termin wenden Sie sich bitte an:

[lauche@ifap.bepi.ethz.ch](mailto:lauche@ifap.bepi.ethz.ch).