

Führung / Kommunikation

## Vom IQ zum WeQ: Prof. Weinberg, warum denken Teams zeitgemäßer und sind erfolgreicher?

In der Geschäftswelt galt lange das Prinzip: Nutze Deine Intelligenz und werde erfolgreich, punkte mit Deinen individuellen Qualitäten und setze Dich durch. Im digitalvernetzten Zeitalter haben solitäre Lösungskonzepte zunehmend ausgedient. Nicht die individuelle Performance zählt, sondern Ergebnisse, die gemeinschaftlich in Teams erzielt werden. Und so lautet auch die These von Prof. Ulrich Weinberg, Leiter der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam: Vernetztes Denken und vernetztes Handeln gehen Hand in Hand – der IQ war gestern, was wir heute brauchen, ist der WeQ. Im Gespräch mit der „Wohnungswirtschaft heute“-Autor Kai Heddergott beschreibt er, wie die erfolgreiche Zusammenarbeit der Zukunft aussieht.



Prof. Ulrich Weinberg.  
Foto: Christian Dammert

**Herr Prof. Weinberg, Sie zeigen in Ihrer Tätigkeit am Hasso-Plattner-Institut an der Universität Potsdam und in Ihren Publikationen, dass wir in der heutigen nicht zuletzt digital geprägten Zeit eher durch kooperative und kreative Ansätze als Menschen und Unternehmen vorankommen. Sie stellen neben den IQ den WeQ – was ist denn die größte Herausforderung auf dem Weg vom individuellen Konkurrenzdenken hin zum kollaborativen Teamwork?**

**Prof. Ulrich Weinberg:** Zunächst muss man eines feststellen: Die Digitalisierung ist der eigentliche Treiber der Veränderungsprozesse für neue Formen und Prozesse der Zusammenarbeit. Wenn man sich anschaut, was die Technik uns heute an Möglichkeiten zur Verfügung stellt, die wir vorher nicht hatten, ist das vor allem die Vernetzung. Moderne Maschinen zeichnet das ja schon aus: Dass sie permanent miteinander in Kommunikation treten und Informationen austauschen. Wir als Menschen hingegen organisieren Strukturen und entwickeln Produkte und Services oft noch eher traditionell, weil wir nicht vernetzt agieren. Hier an unserem Institut in Potsdam liegt der Schwerpunkt der Arbeit unseres Design Thinking Labs darin, herauszufinden und

Prof. Ulrich Weinberg leitet seit 2007 am Hasso-Plattner-Institut an der Universität Potsdam die School of Design Thinking. Hier wird der in den 1990ern entstandene Ansatz für das Lösen komplexer Probleme gelehrt, gelebt, erforscht und weiterentwickelt. Weinberg war zuvor im Film- und 3-D-Bereich tätig, davon 13 Jahre als Professor an der Filmhochschule in Babelsberg. Heute ist er ein leidenschaftlicher Vermittler gruppenbasierter Innovation und sieht für Unternehmen und Organisationen hierin einen Schlüsselfaktor für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit. Seine Erfahrungen beim Training von Studierenden und Führungskräften hat er in dem Buch „Network Thinking – Was kommt nach dem Brockhaus-Denken“ zusammengefasst.

zu erproben, wie wir Menschen dazu bewegen können, mehr in hochgradig vernetzten Kontexten zu denken und zu arbeiten als bisher. Ganz häufig wird das Thema Digitalisierung in Unternehmen ja bislang so praktiziert, dass man sich alte analoge Prozesse anguckt und die dann einfach digitalisiert.

Ich nenne das die Brockhaus-Denke: Jede Abteilung steht für einen Buchstaben, es gibt also die Abteilung „N“ und die Abteilung „P“ – die Silos. Jedes Silo für sich wird digitalisiert – aber nicht vernetzt, die „Buchstaben“ bleiben separiert, die gesamte Organisation namens Unternehmen bleibt von A bis Z unvernetzt sortiert, auch wenn einiges jetzt digitaler abläuft als vorher. Eine konsequente Digitalisierung stellt Verknüpfungen her zwischen den abgetrennten Bereichen. In meinem Brockhaus-Beispiel ist die Weiterentwicklung die Wikipedia: An die Stelle der traditionellen alphabetischen Aggregation von Wissen, die die Grundlage der klassischen Lexika war, tritt ein vernetzter Wissensbestand, in dem alles gleichwertig nebeneinander steht und bei dem ich in Windeseile zu weiterführenden, anderen Wissensbereichen sprin-

gen kann, ohne blättern oder einen Begriff aufwendig in der Abteilung „M“ suchen zu müssen. Hier haben wir einen von uns allen mittlerweile alltäglich genutzten Musterbruch, den wir einsetzen können, um die vernetzte Denke in die Köpfe zu bringen. Zwar ermöglicht uns digitale Technologie diese Neuausrichtung – sie ist aber kein rein technologisches Thema, es geht um das Mindset in den Köpfen.

Diese Erkenntnis hat zunächst die Kollegen der d.school in Stanford und zwei Jahre später uns dazu getrieben, Wege und Methoden zu finden, Menschen erfahren zu lassen um wie vieles effizienter es ist, vernetzt und miteinander statt getrennt und gegeneinander zu arbeiten. Der Tenor der alten Brockhaus-Denkultur war ja getrieben von einem kompetitiven Verhalten und erst im zweiten Schritt von der Kollaboration. Unser Anliegen ist es, Menschen zu vermitteln, dass in der Kollaboration der eigentliche Wert liegt. Wenn ich ein Produkt oder einen Service entwickle oder auch wenn ich lerne, geschieht das auf kollaborative Weise viel schneller und besser als im hochkompetitiven Kontext. Das meinen wir mit WeQ, der an die Stelle des traditionellen IQ tritt. Wir verlagern den Fokus aus den alten Strukturen hin zu einer hochgradigen Vernetzung, zum „Wir“.

**Sind Ihrer Meinung nach Unternehmen in Deutschland heute schon auf einem guten Weg hin zu diesen kollaborativen Arbeitsweisen und haben sie bereits die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen – oder gibt es hier noch Nachholbedarf und was wären dann die wichtigsten Schritte?**

**Prof. Ulrich Weinberg:** Eine ganz wichtige Erkenntnis an dieser Stelle: Das ist eine Aufgabe für jedes Branchenfeld und für kleine, mittlere und große Unternehmen gleichermaßen. Das trifft auch auf Verwaltungen und NGOs zu – auf alle Arten von Organisationsstrukturen, die aus traditionellen Zeiten stammen, in der Vernetzungstechnologien nicht zur Verfügung standen. Start-ups sind in der Regel schon gar nicht mehr im Brockhaus-Modus, sondern im Vernetzungs-Modus unterwegs oder starten die eigene Unternehmung so – und sind dadurch agiler und schneller mit neuen Ideen erfolgreich. Diese neuen Unternehmen müssen ihrerseits eher darauf achten, diesen Modus der Agilität zu bewahren und nicht in rigidere Strukturen zurückzufallen.

Es geht darum, möglichst schnell das neue Muster als Grundmuster zu begreifen und dann die Mitarbeiter im Unternehmen zu befähigen, sich eigenständig dieser neuen Möglichkeiten zu bemächtigen. Und es geht darum sich zu überlegen, wie man die neue Denke in den jeweiligen Arbeitskontexten so abbildet, dass man mit anderen – Mitarbeitern, Abteilungen, aber auch Kunden – zu besseren, nachhaltigeren Lösungen kommt als bisher.

Es gibt eine ganze Reihe von Unternehmen, die grundsätzlich begriffen haben, dass es um einen Kulturwandel und eine neue Arbeitskultur geht und nicht um die Einführung neuer Technologien. Bosch ist für mich ein Paradebeispiel in Deutschland: Dort gibt es seit einigen Jahren sehr interessante und richtige Schritte, die aber auch sehr radikal waren. Zum Beispiel wurden die Belohnungs- und Incentive-Systeme so umstrukturiert, dass man nur noch die Team- und Company-Performance incentiviert, vom Individualbonus für Einzelleistung und Zielvereinbarungen hat man sich verabschiedet. Diese Entscheidung flächendeckend für 350.000 Mitarbeiter zu treffen, war ein mutiger Schritt der Geschäftsleitung. Es geht hier eindeutig in die richtige Richtung, weil Kollaboration und Vernetzung gefördert und Einzelkonkurrenz abgebaut wird. Das ist für das Sozialverhalten in einem großen Unternehmen essentiell. Und auch für die Qualität der Produkte und Services ist das wichtig, denn intrinsisch motivierte Mitarbeiter kommen zu besseren Ergebnissen als die mit einer extrinsischen Motivation – also diejenigen, die bei ihrer Arbeit nur am eigenen Vorteil interessiert sind. Das sehe ich auch bei unseren studentischen Teams: Sobald sie an einem spannenden Thema gemeinsam arbeiten können und nicht nur Einzelne hervorgehoben werden, wird auch die Ergebnisqualität besser, weil sich alle mit ihrer vollen Power einbringen und auch mal verrückte Ideen zugelassen werden. Das ist die Reise, auf die sich auch Unternehmen derzeit machen müssen.

Da können Verbände eine große Rolle spielen. Sie können kreative Orte und Know-how zur Verfügung stellen, was einzelne Unternehmen vielleicht nicht leisten können. So ist das auch kostengünstig und mehrfach abrufbar. Wir führen derzeit entsprechende Gespräche mit Industrie- und Handelskammern oder Handwerksverbänden, um mit ihnen als Motor des Wandels Angebote zu schaffen, die bislang fehlten. Das geht weit über die pure Weiterbildung zu fachlichen Themen hinaus. Es geht darum, Räume zu schaffen, in denen man neue Erfahrungen machen kann, es geht darum, neue Arbeitsmethoden ausprobieren zu können, es geht vor allem darum, neue Kollaborationserfahrungen, auch über Branchengrenzen hinweg, zu ermöglichen. Ich nenne das „geschützte Räume des Scheiterns“. Das sind Orte, an denen Fehlschläge nicht sofort sanktioniert werden und an denen man Dinge ausprobieren kann, die zunächst total verrückt klingen, eben um Fragen und Annahmen entgegenzutreten wie zum Beispiel „Das wird doch nie Geld verdienen“ oder „Wer braucht so etwas?“. Wenn man einmal gesehen und erlebt hat, was eine kleine Gruppe

von Menschen in wenigen Wochen mit kollaborativen Ansätzen schaffen kann, dann führt das häufig dazu, dass Manager sagen „Komm‘ wir müssen jetzt auch in diesen Modus rein“.

Allerdings braucht es hier die schützende Hand der Top-Führungskräfte. Ohne die Rückendeckung aus den Chefetagen ist es extrem schwierig, Veränderungsprozesse anzuschieben – am besten ist es, wenn nicht nur ein Vorstandsmitglied, sondern alle gemeinsam sich auf den Weg machen, diese Kulturveränderung in Gang zu setzen. Das braucht einen längeren Atem, das kann man nicht in nur einem Quartal hinbekommen – und das ist für einige Entscheider ein Problem, dann haben sie nämlich Angst, dass die Zahlen vielleicht sogar noch schlechter werden als sie es vorher waren. In der IQ-Welt gibt es ja schon lange eine ganze Reihe an Kennziffern und Tools für die Erfolgsmessung, für die Evaluierung des WeQ ist das hingegen etwas schwieriger. Die Frage lautet hier: Wie mache ich die Qualität von Team-Zusammenarbeit mess- und bewertbar? Das hat aber die Neurowissenschaftler bereits auf den Plan gerufen und die ersten Test-Prototypen sind in der Erprobung und damit die passenden WeQ-„Apparate“ derzeit in der Entwicklung.

**Ihren Worten nach ist der Irrtum ein mitunter wesentlicher Faktor von Innovation. Was war in Ihrem eigenen beruflichen Leben diejenige zunächst falsche Annahme, die Sie am weitesten gebracht hat – und was war das Ergebnis?**

**Prof. Ulrich Weinberg:** Da denke ich spontan zurück an meine Zeit als Vizepräsident der Babelsberger Filmhochschule. Nach Ablauf meiner Amtszeit war für mich klar, dass meine Zukunft in der Hochschullandschaft in China liegen würde. Ich hatte mich für ein halbes Jahr Aufenthalt an der Communication University of China in Beijing verpflichtet mit Lehre, Forschungsarbeit und Sprachkurs. Ich wollte meine Gastprofessur dort ausbauen und auch meine Sprachkenntnisse erweitern. Kurz vor Reiseantritt kam dann allerdings ein Anruf aus dem HPI, wo man gerade auf der Suche nach einem Gründungsdirektor für die School of Design Thinking war. Nach kurzer Bedenkzeit war dann meine Flugroute nicht Berlin – Beijing sondern Berlin – San Francisco und nicht nur die Reiserichtung war 180 Grad gedreht sondern auch meine ganze Perspektive eine deutlich andere. Dieser Sprung ins Ungewisse, raus aus dem angestammten Terrain rein in eine unbegrenzte Themenvielfalt, war eine Herausforderung mit knapp 50 Jahren, hat mir aber völlig neue Perspektiven eröffnet und begeistert mich bis heute. Selbst China kam nicht aus dem Blickfeld: nach fünf Jahren konnten wir den Start der ersten chinesischen D-School an der Communication University in Beijing feiern!

**Prof. Ulrich Weinberg, vielen Dank für das Gespräch.**



**Aareon Kongress:**  
6. bis 9. Juni 2018  
[Hier per KLICK  
zum Programm,  
zur Anmeldung](#)

Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen. Henry Ford

## Wir lassen Ihre Uhr weiterlaufen!

Gerd Warda warda@wohnungswirtschaft-heute.de  
Christina Würll christina.wuerll@pressecompany.de