

Fünf Schritte, um trotz Einschränkungen kreativ zu sein

Dem für Steelcase Series 1 verantwortlichen Team ist etwas gelungen, das viele für unmöglich gehalten hatten.

🕒 Lesen 7 Minuten

Bahnbrechende Ideen erfordern neue Denk- und Arbeitsweisen. Unbegrenzte Ressourcen und grenzenlose Möglichkeiten können unglaublich innovative Produkte hervorbringen. Dennoch findet das kreativste Problemlösen meist innerhalb eng gesteckter Grenzen statt.

DIE ENTWICKLUNG VON SERIES 1

Dies ist die Geschichte von [Steelcase Series 1](#), einem neuen Arbeitsstuhl von Steelcase. Unser Produktentwicklungsteam erhielt den Auftrag, etwas zu tun, das das Unternehmen noch nie zuvor getan hatte: Es sollte einen Stuhl konzipieren, um damit einen neuen Markt zu erschließen, in dem eine erstklassige Ergonomie ebenso gefragt ist wie einzigartige Möglichkeiten der kundenspezifischen Anpassung.

Dem Steelcase Series 1 Team standen begrenzte Ressourcen zur Verfügung. Es wollte Abstriche bei der Performance vermeiden, musste aber einen erschwinglichen Verkaufspreis erreichen. Und jedes einzelne Teil hatte hochleistungsfähig, und nicht nur schön zu sein. Also untersuchte das Team jedes Detail der globalen Herstellungs-, Verpackungs- und Lieferprozesse, um dadurch die Effizienz steigern, die Kosten senken und die Qualität verbessern zu können.

Bruce Smith, Director of Global Design bei Steelcase, erklärt, warum die Geschichte hinter Steelcase Series 1 so beeindruckend ist wie der Stuhl selbst.

„Anstatt uns bei der Produktentwicklung auf das Design zu fokussieren, rückten wir die anderen Fachbereiche in den Mittelpunkt. Kreativität hat nicht ausschließlich mit Gestaltung zu tun“, sagt Smith. „Kreativität ist vielmehr ein Thema, das sämtliche Disziplinen und Funktionen miteinbezieht. Alles was wir tun können, um die Kreativität in den beteiligten Fachbereichen zu steigern, hilft uns dabei, ein starkes Ergebnis zu erzielen.“

Die Ingenieure Bob Battey und Gordy Peterson begleiteten das Projekt von der Idee bis zur Umsetzung. Sie entwickelten fünf entscheidende Schritte, mit denen sie das möglich machten, was viele für unmöglich hielten.

JETZT VERFÜGBAR

Erfahren Sie mehr darüber, wie Steelcase Series 1 genau das bietet, was wichtig ist: Leistungsstärke, Stil und Auswahl.

1. EINE EMOTIONALE BINDUNG HERSTELLEN

Nach einer enttäuschenden Projektbesprechung saßen Battey und Peterson am Frankfurter Flughafen und dachten schon darüber nach, aufzugeben. Ähnliche Projekte hatten den Markt auch nicht erreicht. Warum also weitermachen?

„Bereit zu sein, Dinge auf eine andere Weise auszuprobieren, Verantwortung zu übernehmen und sich zu sagen: ‚Wir werden erfolgreich sein‘, erfordert einiges an Leidenschaft. Wir haben dies als persönliche Herausforderung betrachtet“, sagt Battey.

„Viele Leute waren der Meinung, wir würden es nicht schaffen. Wir sagten: ‚Wir schaffen es, wenn wir einfach nur kreativer sind‘“, erzählt Peterson. „Man muss sich ein Konzept zu eigen machen, es fördern und ihm beim Wachsen helfen. Wir entschieden uns dafür, es zu verteidigen, zu pflegen und zu lieben.“ Mit gemeinsam 57 Jahren Erfahrung im Sitzmöbelbereich nahmen sich die beiden Männer vor, die Dinge diesmal anders zu machen.

2. DAS PROBLEM DEFINIEREN UND DARSTELLEN

Noch am Flughafen begannen sie mit einem einzigen Blatt Papier: Sie definierten in aller Klarheit ihr Problem und notierten, welchen Weg sie zu dessen Lösung einschlagen würden. Als sie schließlich zurück in ihrem Projektraum in Grand Rapids waren, hängten sie diese Definition gut sichtbar an die Wand.

„Bevor wir es aufgeschrieben hatten, waren es nur Worte, die in der Luft hingen. Wir brauchten etwas, das die Leute sehen und auf das sie reagieren konnten“, sagt Battey. „Und so begannen wir eine wirklich offene Diskussion darüber, was wir anders machen mussten. Gordy und ich sind lange genug im Geschäft. Wir wussten, dass wir mit dem üblichen Weg scheitern würden.“

3. EINSCHRÄNKUNGEN PRIORISIEREN UND VISUALISIEREN

Battey und Peterson arbeiteten gemeinsam mit ihrem Team daran, die projektspezifischen Einschränkungen zu priorisieren. Zugleich wollten sie anderen helfen, die Probleme, die sie zu lösen hatten, rasch zu verstehen.

„Die Einschränkungen müssen in einem richtigen Gleichgewicht stehen, damit man vorwärtskommt und dennoch genug Freiheiten hat, etwas Begehrtes zu schaffen“, sagt Battey. „Gibt man ihnen zu wenig Raum, steht man am Ende vor unerreichbaren Zielen. Rückt man sie zu sehr in den Vordergrund, entsteht etwas Langweiliges.“

Die beiden Ingenieure nutzten ihren Projektraum, um die einschränkenden Faktoren visuell darzustellen. Wollten die Teammitglieder nun in einem bestimmten Bereich Veränderungen vornehmen, konnten sie schnell die Auswirkungen auf das gesamte Projekt erkennen.

„Es entsteht ein physisches Erlebnis, wenn man die Probleme sichtbar und dadurch real macht. An dieser Stelle haben wir angefangen, eine gewisse Angst zu erzeugen“, sagt Battey. „Diese Angst ist aber gut, wenn man Dinge anders machen will, weil sie von einem verlangt, schwierige Entscheidungen zu treffen.“

Waren die Prioritäten des Teams erst einmal klar, kam das Projekt schnell voran, da die Leute schnellere Entscheidungen treffen konnten. Niemand musste sich erst „irgendwo einarbeiten“ oder „nach Untersuchung eines Problems einen Schritt zurückgehen“ – was sonst nur allzu oft vorkommt und den Projektfortschritt verlangsamt.

4. BEREICHSÜBERGREIFENDE, SPONTANE ZUSAMMENARBEIT

Beide Ingenieure fanden es außerordentlich wertvoll, frühzeitig andere Fachbereiche miteinzubeziehen. Anstatt nur mit dem Design und Engineering zu beginnen, haben sie von Anfang an auch Kollegen mit Wissen rund Materialforschungen, Lieferketten und globale Prozesse einbezogen. Jedes Team schrieb dabei seine Standpunkte nieder.

Für die Teamarbeit vor Ort nutzten sie einen physischen Projektraum, während sie für die globale Zusammenarbeit einen virtuellen Projektbereich einrichteten. Produktentwicklung ist ein chaotischer, kreativer Prozess. Diese Umgebungen halfen ihnen dabei, Lernergebnisse, Experimente und Fortschritte zu sortieren und zu präsentieren. Beide füllten sich schnell mit Gegenständen, Modellen und Materialien sowie mit digitalen Videos, Notizen und Fakten.

Ihr Projektraum verfügte über ein Videokonferenzsystem, das die Zusammenarbeit der Teammitglieder aus Nordamerika, Europa und Asien erleichterte. Beide Projekträume, der physische wie auch der virtuelle, unterstützten die spontane Interaktion. Manchmal gab es unerwartete persönliche Treffen, manchmal begegnete ein Ingenieur aus den USA in einem virtuellen Dokument einem Designer aus Hongkong, und beide begannen zu chatten.

„Spontane Gespräche sind häufig die nützlichsten Gespräche“, sagt Battey.

5. RAPID PROTOTYPING

Der Projektraum grenzte unmittelbar an eine Modellwerkstatt, in der Ingenieure und Designer experimentieren und in wenigen Tagen einen Prototyp erstellen konnten.

„Dass der Ort, an dem wir Ideen und Konzepte generierten, direkt neben unserem Maker Space lag, war enorm wichtig“, sagt Battey. „Denn so gelangten wir innerhalb kürzester Zeit vom Whiteboard oder Computerbildschirm zu Arbeitsmodellen, und konnten Dinge ausprobieren und in kleinem Maßstab weiterentwickeln, bevor wir ein detailliertes 1:1 Modell erstellten.“

Das Team entwickelte jede Woche einen Prototyp und integrierte das Design in diese Arbeitszyklen, um weitere Variablen definieren zu können. Das Ergebnis ist die schnellste Konzeptfindung in einer frühen Produktentwicklungsphase, die es je gab.