

Markus Blatt & Emmanuel Sauvonnet (Hrsg.)

Wo ist das Problem?



Mit Design Thinking
Innovationen entwickeln
und umsetzen

2. Auflage

Vahlen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Wo ist das Problem?	11	3.4 Was leistet Design Thinking bei der Produktentwicklung?	121
Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung	17	3.5 Wie entwickelt man ein ganz neues Produkt aus Nutzersicht	133
1.1 Was ist Design Thinking	18	Teil 4: Mit Design Thinking Innovationen umsetzen	151
1.2 Wie wird Design Thinking umgesetzt?	20	4.1 Wie entstehen aus Design Thinking-Ideen erfolgreiche Geschäftsmodelle?	153
1.3 Worin liegen die Kernelemente von Design Thinking?	23	4.2 Wie bei Carglass® ein Design Thinking-Projekt erfolgreich implementiert wurde	172
Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern	41	4.3 Wie kann Design Thinking nachhaltig in einer Organisation verankert werden?	184
2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg?	44	4.4 Welchen Beitrag leistet Design Thinking in Unternehmen?	194
2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?	54	Teil 5: Zusammenfassung und Crash-Kurs	199
2.3 Was bedeutet Intuition für Manager in Zeiten der Unsicherheit	64	Autorenporträts	207
Teil 3: Mit Design Thinking Innovationen entwickeln	79	Literaturverzeichnis	223
3.1 Warum ist Design Thinking ein Erfolgsmodell an Hochschulen	81	Quellenverzeichnis der Grafiken	229
3.2 Wie setzen Unternehmen wie SAP ganz konkret Design Thinking ein?	96	Stichwortverzeichnis	231
3.3 Wie hilft Design Thinking bei komplexen eCommerce-Projekten?	112		

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

von Emmanuel Sauvonnnet

Design Thinking kann eine mächtige Methode zur planbaren Ideen- und Innovationsgenerierung sein. Zunächst hört sich der Ansatz einfach an, und Dutzende von Ratgebern und Artikeln sollen helfen, die richtigen Tools und Methoden zu finden, um völlig neue Ideen abseits von Konventionen und Bekanntem zu kreieren. Schlagworte wie Kundenempathie und freie, kreative Denkweisen führen häufig zu der euphorischen Auffassung, dass dank Design Thinking wie aus dem Nichts bahnbrechende Innovationen entstehen.

Design Doing ist die Transformation von Design Thinking in eine „begreifbare Realität“.

54

Der Dreh- und Angelpunkt zur Umsetzung des Design Thinking-Prozesses ist das „Design Doing“, also die Anwendung in der Praxis, sodass Ideen und reale, „begreifbare“ Dinge entstehen.

Design Doing ist somit die Transformation von Design Thinking in die Realität. Ein wesentlicher Aspekt dabei ist, sich nicht so sehr auf das Nachdenken zu konzentrieren, sondern vielmehr die Dinge einfach umzusetzen – frei nach dem Motto: „Einfach machen!“.

Dies trifft vor allem in der Ideenfindungs-, Prototyping- und Umsetzungsphase im Design Thinking-Prozess zu, weswegen sich die folgenden Ausführungen auf diese Phasen konzentrieren.

Oft ist die besagte Transformation im Design Doing schwieriger als erwartet. Vieles will zuvor bedacht und geplant werden. Dabei ist doch ein zentraler Aspekt von Design Thinking, einfach zu beginnen, ohne sich viele Gedanken um Voraussetzungen, mögliche Komplikationen und Rahmenbedingungen zu machen. Dennoch müssen zunächst kulturelle Grundvoraussetzungen im betrieblichen Umfeld geschaffen werden,

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

ohne die Design Thinking und damit auch Design Doing nicht funktionieren können.

Im Folgenden sollen zunächst die Anforderungen an die Organisations- und Teamkultur beschrieben werden. Im Anschluss daran werden die Phasen der Transformation von Design Thinking in Design Doing dargestellt und Gründe für möglicherweise dabei auftretende Probleme aufgezeigt.

Anforderungen an die Unternehmenskultur

Die Design Thinking-Methode sieht keine gegebene Abfolge von Regeln und strikten Gesetzen, die befolgt werden müssten, vor. Sie erfordert vielmehr eine neue Unternehmenskultur und Denkweise, die Kreativität und Innovationen fördern. Dies wird von diversen Tools und Methoden unterstützt, aber ohne eine umfassend offene Unternehmenskultur führen sie allein für sich noch nicht zum gewünschten Erfolg.

Über die kulturellen Anforderungen an ein innovatives Unternehmen wurde bereits viel geforscht und geschrieben. Zusammengefasst zeichnet sich eine innovationsfördernde Unternehmens- oder auch Teamkultur im Sinne von Design Thinking durch drei Kriterien aus: Entschlossenheit, vertrauensvolle Zusammenarbeit und Mut (Fraser 2006: 25).

Alle Kriterien sind voneinander abhängig. Ohne vertrauensvolle Zusammenarbeit kann sich kein Mut entwickeln, unkonventionelle oder riskante Ideen zu äußern, und ohne entschlossene Beharrlichkeit kann aus einer mutigen Idee kein tragfähiges Konzept werden.

Vertrauensvolle Zusammenarbeit und offene Diskussionen, ohne dabei negative Konsequenzen fürchten zu müssen, sind die Grundvoraussetzung für Design Doing. Innerhalb eines Design Thinking-Teams muss

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern



Abbildung 10: Kernelemente der Unternehmenskultur für Design Doing

56

jede Idee und jede Meinung gleichermaßen geschätzt werden. Gerade im Design Doing sollte jedes Teammitglied offen für neue Impulse sein und sie würdigen können. Diese Empathie innerhalb des Teams ist ebenso wichtig wie die Empathie für den Kunden und kann zu einem völlig neuen Rollenverständnis führen.

Mut bedeutet, dass jedes Teammitglied bereit sein muss, auch eine spekulative, riskante oder bestehende Strukturen infrage stellende Idee dem Team zu präsentieren, ohne dabei mit negativen Konsequenzen oder Sanktionen rechnen zu müssen. Denn eine neue Idee kann oft auch Altes und Bestehendes zerstören.

Schumpeter mit seinem Konzept der „schöpferischen Zerstörung“ geht davon aus, dass einer Innovation stets auch ein zerstörerisches Moment innewohnt, denn sie verdrängt Bestehendes vom Markt (Scheuss 2012: 249).

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

Wenn es manchmal bereits schwer zu akzeptieren ist, dass ein Teammitglied etwas Neues kreiert, so ist es eine noch größere Herausforderung, etwas Bestehendes mit dieser Idee infrage stellen oder gar zerstören zu lassen – ganz besonders dann, wenn es den einen oder anderen Mitarbeiter persönlich oder das Arbeitsumfeld als Ganzes betrifft.

Ein konkretes Beispiel hierzu wäre etwa, wenn in einem analogen Umfeld Ideen zur digitalen Transformation generiert werden sollen. Eine solche Umstellung erschüttert die bisherige Geschäftspraxis in ihren Grundfesten. Eine Umsetzung solcher Ideen kann hier dazu führen, dass die alten analogen Produkte vom Markt verdrängt werden.

Mut bedeutet daher Mut zu Experimenten und die Bereitschaft, Wege zu gehen, die zuvor noch keiner gegangen ist. Kurzum: Ohne Mut können keine Innovationen entstehen.

Auch die besten Ideen sind selten fortgeschritten genug, um unmittelbar in eine erfolgsversprechende Innovation übergehen zu können. Daher muss Entschlossenheit ein essenzielles Merkmal jedes Teammitglieds sein. Sie erlaubt es, von einer Idee so überzeugt zu sein und sie entgegen aller Schwierigkeiten und Widerstände solange weiterzuentwickeln, bis sie alle Anforderungen erfüllt. Mit Entschlossenheit ist kein Problem unlösbar (Fraser 2006: 26).

Dennoch scheitern hier viele Design Thinking-Projekte, da über die Konzeptionsphasen häufig nicht hinausgegangen wird, und Ideen somit nicht umgesetzt werden können.

So einfach diese Anforderungen auch zu verstehen sind – eine solche Unternehmens- und Teamkultur ist alles andere als einfach in ihrer Umsetzung. Mut und Beharrlichkeit sind anspruchsvolle Anforderungen an die Persönlichkeit der Teammitglieder und müssen als individuelle Eigenschaften manchmal erst noch in ausreichendem Maße entwickelt

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

und „gelernt“ werden. Dabei sehen sich viele Design Thinking-Projekte mit Problemen konfrontiert, die nach der ersten Euphorie oft zu Frustration führen können.

Entscheidung für Design Thinking

Viele, die zum ersten Mal von Design Thinking gehört oder gelesen haben, sind begeistert von der dem Ansatz eigenen pragmatischen und verständlichen Art und Weise, Probleme zu lösen. Interdisziplinäre Teams und nicht zuletzt auch die Ideenfindungs- und Prototypingphase scheinen einen hohen Motivationsgewinn zu bieten, da langwierige Diskussionen in Abstimmungs-Meetings vermieden werden, und stattdessen konzentriert innerhalb eines definierten Zeitraums an einer Herausforderung – der Design Challenge – gearbeitet wird. Die Initiierung kann sowohl als Bottom-up- als auch Top-down-Ansatz erfolgen, was zu einem hohen Rückhalt innerhalb der gesamten Organisation führen kann. Auch eine externe Initiierung beispielsweise durch Berater ist möglich. Das notwendige Setup ist mit keinen allzu hohen Kosten verbunden, daher fällt die Entscheidung für Design Thinking häufig sehr leicht.

58

Design Doing: Startschwierigkeiten

Auch wenn die Grundvoraussetzungen alle erfüllt zu sein scheinen – kaum sollen die ersten Ideen gefunden und getestet werden, kommen viele neue Design Thinking-Projekte ins Stocken. Oft fühlen sich die Teilnehmer in den ersten Workshops überfordert damit, Ideen oder Prototypen zu generieren. Je höher spezialisiert die Teilnehmer sind, desto eher sind sie davon überzeugt, nicht kreativ zu sein, und wissen daher nicht, was sie tun sollen.

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

Kreativität ist die schöpferische Kraft einer Person und damit als Eigenschaft zu bezeichnen. Hier liegt jedoch häufig das Missverständnis vor, dass die Teilnehmer denken, es würde von ihnen erwartet, in der Lage zu sein, nur aus ihrer eigenen Kreativität heraus etwas völlig Neues zu erfinden.

Design Thinking jedoch unterstützt und animiert die Teilnehmer an dieser Stelle als ein handlungsorientierter Prozess, mit dessen Hilfe etwas Neues entwickelt werden kann. Design Thinking ist das Toolset, um die persönliche Kreativität optimal zur Entwicklung von Neuem einzusetzen, und ermöglicht es jedem, Ideen generieren zu können – auch denen, die keine Genies sind (Liedtka et al. 2013: 1-2).

Design Thinking liefert das Toolset, um Kreativität aktiv zu fördern.

Warum es jedem Menschen unterschiedlich leicht oder schwerfällt, seine angeborene Kreativität zu nutzen und den „Macher“ in sich zu entdecken – darüber wurden bereits zahlreiche psychologische Studien erstellt.

Die Mehrheit der wissenschaftlichen Literatur ist hier der Auffassung, dass grundsätzlich zwischen zwei Ausprägungen unterschieden werden kann, wie ein Mensch auf eine schwierige Situation reagiert.

Lageorientierte Menschen analysieren stets ihre aktuelle Lage. Fällt diese Analyse negativ aus, haben sie Schwierigkeiten, ihre Motivation wieder aufzubauen und neigen dazu, ihre schlechten Gefühle und Gedanken lange bei sich zu tragen.

Handlungsorientierte Menschen hingegen konzentrieren sich auf den nächsten Schritt. Ihnen fällt es daher leichter, die Schritte aus einer schwierigen Situation heraus planen zu können (Kuhl et al. 2003: 205f.).

Dadurch sind handlungsorientierte Menschen aber nicht automatisch erfolgreicher. Sie neigen dazu, Risiken zu übersehen und die Situation nicht genau genug zu analysieren. Ein Design Thinking-Team sollte stets

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

die Abhängigkeiten und Zusammenhänge zwischen Problem (Lage) und Lösung (Handlung) beachten können, weshalb ein optimales Team mit beiden Typen besetzt sein sollte.

Doch vor allem im Design Doing sind handlungsorientierte Verhaltensweisen notwendig. Zahlreiche Feedback-Schleifen führen in regelmäßigen Abständen zu neuen Erkenntnissen, die weniger intensiv hinterfragt, sondern vielmehr schnell umgesetzt werden müssen. Lageorientierte Menschen werden es daher schwerer haben, das Problem ihres Prototyps anzuerkennen.

60

„Das ist der Moment, in dem wieder zugelassen wird, kreativ zu sein, kindlich zu sein, Dinge zu machen, die nicht von vornherein Sinn machen und die man trotzdem versucht. Man experimentiert, probiert neue Dinge aus, scheitert, lernt, beginnt von neuem.“ (Larry Leifer, Professor an der Universität Stanford)

Design Doing wagen

Design Doing könnte man auch mit Fahrradfahren vergleichen: Man kann noch so viel darüber lesen und wird es doch nie lernen, wenn man es nicht einfach versucht, übt, anderen dabei zusieht und sich über das Gelernte austauscht. Analog hierzu kann zwischen zwei Komponenten des Design Doing unterschieden werden: zwischen der Aktion (das stetige Ausprobieren und Üben) und der sozialen Komponente (durch Zusehen lernen und sich über Erfahrungen austauschen) (Fajardo et al. 2012).

Genau wie Kinder zu Beginn ermutigt werden müssen, sich auf das Fahrrad zu setzen, müssen die Teilnehmer eines Design Thinking-Workshops ermutigt werden, beide Komponenten zu nutzen. Ohne Versuch und Irrtum kann letztlich keine Innovation entstehen. Daher ist das Prototyping ein Kernelement von Design Doing und als eine der wichtigsten Phasen im gesamten Design Thinking-Prozess zu bewerten. Hier sind Pragmatiker und Macher gefragt, denn in dieser Phase muss die abstrakte Idee auf vielfältigste Art und Weise in die Tat umgesetzt werden.

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

Das Ausprobieren oder auch „Denken-mit-den-Händen“ funktioniert natürlich besonders gut bei physischen Produkten, die einfach darzustellen sind. Wenn es sich allerdings um Ideen in Bezug auf Immaterielles handelt, ist die Hemmschwelle umso höher, denn wie soll ein unerfahrener Workshop-Teilnehmer etwas Nicht-Gegenständliches z.B. zeichnerisch umsetzen? Hier ist es besonders wichtig, Unterstützung von einem erfahrenen Workshop-Leiter zu erhalten, der Tipps über alternative Tools und Methoden wie beispielsweise Rollenspiele und Storyboards geben kann.

Häufig ist es auch hilfreich, zunächst die Teilnehmer nicht direkt zu bitten, etwas zu entwerfen. Stattdessen sollen sie ihre persönlichen Erfahrungen und Erwartungen beschreiben, um damit den Blick auf das Problem zu schärfen. Im Hinblick auf die Fragestellung bedeutet dies, dass der einzelne sich mehr mit dem Problem identifizieren und so einen besseren Zugang zu Problemlösungen entwickeln kann.

Sobald auf diese Weise die ersten Berührungspunkte überwunden sind, wird schnell klar, dass Neues nur durch Ausprobieren und das Begehen neuer Wege entstehen kann (Gürtler et al. 2013: 57).

„Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“ (Franz Kafka)

Entscheidungen treffen

Der Design Thinking-Prozess ist aufgrund seines iterativen Charakters dadurch geprägt, dass permanent Entscheidungen für oder gegen eine Idee getroffen werden müssen. Daher ist das Schlimmste, was passieren kann, dass keine Entscheidung getroffen wird und der Prozess in der Schwebe verharren muss. Design Doing-Entscheidungen sind immer nicht-programmierte Entscheidungen, d.h. nach Simon sie sind neu, unstrukturiert, erfordern viel Analyse und sind von essentieller Bedeutung im Innovationsprozess (Simon 1960: 1).

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Entscheidungen für oder gegen eine potenzielle Innovation müssen oft vor dem Hintergrund großer Unsicherheit getroffen werden. Es ist unmöglich, im Voraus zu wissen, ob die Entscheidung die Richtige sein wird. Von daher ist davon auszugehen, dass es keine falschen Entscheidungen per se gibt. Diese Annahme ist von entscheidender Bedeutung für das Design Doing: Fehler sind nicht schlecht, denn nur aus Fehlern kann man lernen (Plattner et al. 2009: 127ff.).

Je früher man sie macht, desto geringer sind die Auswirkungen auf das Unternehmen. Solche Fehlertoleranz muss ebenfalls fest in der Unternehmenskultur verankert sein.

Schlussendlich kann ohne Entscheidungen aus den gewonnenen Ideen keine Innovation entstehen. Auch hier, an der Schwelle zwischen Idee und Umsetzung, kommen viele Design Thinking-Projekte ins Stocken; vielen Unternehmen mangelt es nämlich weniger an guten Ideen, sondern an der Entscheidungskraft, diese auch umzusetzen (Christensen 2004: 17).

62

Erfolgreiches Design Doing

Nachhaltiger Erfolg mit Design Doing ist möglich, wenn einige Aspekte zuvor berücksichtigt werden:

Teamstruktur: Die Heterogenität eines Design Thinking-Teams ist von zentraler Bedeutung für die Transformation in Design Doing. Die Vertretung verschiedenster Professionen zusammen mit einem breiten persönlichen Interesse an anderen Themengebieten erlaubt es, Probleme von den verschiedensten Perspektiven aus zu betrachten. So ist es möglich, eine tiefe Empathie für den Kunden entwickeln und verstehen zu können, was er wirklich benötigt.

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

Gleichzeitig gewährleisten multidisziplinäre Teams eine ausgewogene Balance zwischen „Machern“ und „Denkern“. Vor allem das Design Doing ist auf handlungsorientierte Menschen angewiesen.

Drei Kernelemente: Vertrauensvolle Zusammenarbeit, Mut und Entschlossenheit als die drei Kernelemente von Design Doing führen dazu, dass die Maxime „Einfach machen!“ leichter umgesetzt werden kann. Mit den nötigen persönlichen Attributen Mut und Entschlossenheit kann gemeinsam eine Lösung entwickelt werden, die die Problemstellung in allen ihren Dimensionen beantwortet. Durch die Gleichbehandlung aller Teilnehmer können sich innerhalb eines Design Thinking-Projekts die gewohnten Führungsrollen verschieben, was nur in einer offenen und freien Kultur eines Unternehmens akzeptiert wird, in der das Miteinander-Arbeiten einen höheren Stellenwert einnimmt als der Dienstgrad. Daher muss Design Thinking fest in der Unternehmenskultur verankert werden; ein einmaliges Projekt allein kann diesbezüglich keinen nachhaltigen Effekt erzielen.

Gezielte Unterstützung: Wie bei allen neuen Projekten muss auch beim Design Doing mit Umsetzungsschwierigkeiten gerechnet werden. Design Thinking-Teams, die bisher noch nicht mit diesem Ansatz in Berührung gekommen sind, sollten die Hilfe eines erfahrenen Workshopleiters oder Moderators in Anspruch nehmen. So können Berührungängste und Zweifel mit zielgerichteten Einführungen und Handreichungen minimiert werden.

Viele Teilnehmer sind als Kopfarbeiter nur an Nachdenken und Diskutieren gewöhnt, daher stellt sie der Ansatz „Einfach machen!“ möglicherweise vor besondere Herausforderungen.

Design Thinking erzeugt aber aufgrund seiner Prozessstruktur bei allen Teilnehmern eine gewisse „Macher-Mentalität“, zumal sich häufig ein-

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

zelne Teammitglieder voneinander inspirieren lassen und sich dadurch besser orientieren können. Umgekehrte Prozesse sind an dieser Stelle natürlich genauso denkbar.

Sobald diese Voraussetzungen erfüllt sind und der Design Thinking-Ansatz im gesamten Unternehmen verfolgt wird, entwickelt sich Design Thinking nachzu von selbst weiter. Ideen, die auf diese Art, nämlich „ganzheitlich“ gewonnen und umgesetzt werden, tragen schließlich entscheidend dazu bei, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern.

2.3 Was bedeutet Intuition für Manager in Zeiten der Unsicherheit

von Jendrik Busch

Die Zeiten ändern sich. Wohin sich die Märkte entwickeln, ist immer schwieriger vorherzusehen. Zudem werden Aufgaben, Anforderungen und Beziehungen stets komplexer. Dies sind angesichts des ständig wachsenden Wettbewerbsdrucks sicherlich keine guten Voraussetzungen für die Einführung neuer und vor allem innovativer Produkte und Dienstleistungen – oder vielleicht doch und genau deswegen? Können die veränderten Rahmenbedingungen möglicherweise ein Auslöser für neue Denk- und Arbeitsweisen sein?

Heutzutage stehen Unternehmen und deren Manager vor der großen Herausforderung, auf zunehmend instabilen Märkten und in komplexer werdenden Wirtschaftsstrukturen innovative Produkte und Dienstleistungen anbieten zu müssen. Die Folge: Manager sehen sich einem erhöhten Unsicherheitsbewusstsein ausgesetzt.

Der traditionellen Managementperspektive, nämlich stets klare Ziele vorzugeben und Probleme schnell, einfach und effizient zu lösen, kann

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

in einem solchen Gesamtumfeld nur unzureichend entsprochen werden. Die Unsicherheit wächst, und rein analytische Managementansätze stoßen an ihre Grenzen.

Müssen demnach rationale Denkprozesse um weitere Denkansätze ergänzt, wenn nicht sogar ersetzt werden? Gibt es denn überhaupt eine vergleichbare Denkrichtung, die als Alternative infrage kommen könnte? Die Antwort darauf lautet: ja, und sie wird – wenn auch in anderen Kontexten – häufig angewendet. Es handelt sich schlicht und ergreifend um die Intuition, im weitesten Sinne also um unser Bauchgefühl.

Kann also intuitives Denken als komplementärer, den analytischen Managementansätzen an die Seite gestellter Denkstil die Richtung weisen, um auf die Anforderungen der Gegenwart besser reagieren zu können?

Beide Denkrichtungen sind auf ihre Art wirkungsvoll und für die Unternehmenskultur von großer Bedeutung. Im Kontext von kreativen Lösungen wird aber sehr schnell deutlich, dass erst die Kombination aus beiden Denkrichtungen dazu führt, Neues erschaffen und kreative Prozesse einleiten zu können.

Im Folgenden werden die beiden Denkrichtungen kurz skizziert. Im Anschluss daran wird die Herangehensweise von Designern und Architekten als Beispiel intuitiver Arbeit herangezogen und gleichzeitig werden Parallelen zur Management-Welt aufgezeigt. Das Unterscheidungsmerkmal von Design Thinking gegenüber herkömmlichen Methoden liegt genau darin, dass diese beiden doch sehr unterschiedlichen Herangehensweisen miteinander verknüpft werden. Aus diesem Grund sind sie in ihrem Zusammenspiel ein wesentlicher Erfolgsfaktor, wobei es für den Einsatz der Design Thinking-Methode mehr bedarf als des bloßen Durchlaufens der einzelnen Schritte. Dieser Sachverhalt soll im letzten Kapitel intensiv verdeutlicht werden.

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Analytische Denkweisen als klassisches Vorgehen im Management

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass auf stabilen Märkten die alten hierarchischen Führungsmodelle mit ihrer eindeutigen funktionalen Aufgabenverteilung durchaus erfolgreich waren. Offenbar reichte damals eine rein analytische Vorgehensweise aus, Geschäftsmodelle am Markt langfristig platzieren zu können. Für ein klar definiertes Problem gab es eine konkrete Lösung, deren Implementierung zumeist keine größeren Unsicherheitsfaktoren beinhaltete. Es wurden starre numerische Ziele vorgegeben, wie etwa die fünfprozentige Senkung der Fertigungskosten oder eine Steigerung der Kundenzufriedenheit um 15 Punkte (Lester et al. 1998: 2).

„Der rationale Verstand ist ein treuer Diener.“ (Albert Einstein)

66

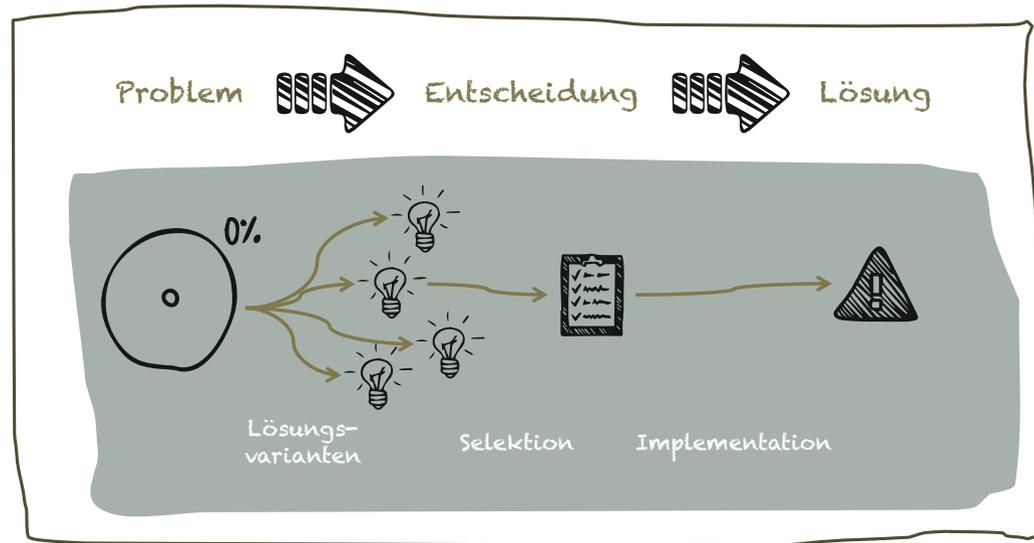


Abbildung 11: Prozess des „Gewöhnlichen Business Denkens“

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

Dieses Vorgehen wird auch als „gewöhnliches Business-Denken“ bezeichnet und ist in Unternehmen und Organisationen nach wie vor die zentrale Herangehensweise zur Lösung eines Problems.

Auf Basis des analytischen Ansatzes werden bei der Gestaltung eines neuen Produkts im Wesentlichen technische und wirtschaftliche Determinanten berücksichtigt wie zum Beispiel Personal, Kosten und Technik. Es entstehen auf diesem Weg sicherlich brauchbare, aber eben auch naheliegende Lösungen.

Organisationen und Unternehmen vertrauen in der Regel auf analytische Denkweisen. Dies beruht nicht zuletzt auch auf der Tatsache, dass unsere Ausbildung im Allgemeinen sehr stark durch ein analytisches Verständnis geprägt wurde.

In diesem Zusammenhang wird auch von induktiven und deduktiven Schlussfolgerungen gesprochen, welche jeweils eine auf unterschiedlichen Wegen gewonnene Aussage bezüglich der Wahrheit eines Arguments machen:

- Induktive Logik – hier wird vom Speziellen auf das Allgemeine geschlossen.
- Deduktive Logik – hier wird vom Allgemeinen auf das Spezielle geschlossen.

Richtet man den Blick auf das Management, werden überwiegend diese beiden Denkrichtungen vermittelt und angewandt. Manager können damit auf Basis von Erfahrungswerten das Risiko und die Erfolgsaussichten besser bewerten und einschätzen (Induktion). Sicherlich eine naheliegende und vernünftige Vorgehensweise, da sie ihre Entscheidungen nicht nur vor den eigenen Mitarbeitern, sondern auch vor Aktionäre und anderen Interessensgruppen rechtfertigen müssen (Shamiyeh 2012: 33).

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Hält man sich zudem die in der Einleitung beschriebene Markt- und Wettbewerbssituation vor Augen, wird auch die Berechtigung von deduktiven Denkweisen in der Vergangenheit nachvollziehbar. In stabilen und vergleichbaren Märkten überwog die Allgemeingültigkeit gegenüber der Komplexität. Die Strukturen und der Bedarf waren in der Regel einfacher zu ermitteln und die Möglichkeiten des Handelns bei Weitem nicht so vielfältig. Ein Blick auf die wirtschaftliche Gesamtlage ließ noch einigermaßen gesicherte Rückschlüsse auf die Erfordernis unternehmerischer Einzelentscheidungen zu (Deduktion). Die heutige Welt ist aber geprägt durch einen rasanten Wandel, der unter anderem durch Individualisierung, Internationalisierung und intensive Technisierung vorangetrieben wird und damit grundlegend andere Anforderungen an die Unternehmen und Organisationen stellt.

68

Analytische Denkweisen haben den Nachteil, dass sie innovationshemmend wirken und kreative Prozesse stark unterbinden, und darüber hinaus einen mehr oder weniger stabilen, kohärenten Handlungskontext voraussetzen. Damit können zwar vorhandene Strukturen modifiziert, richtungsweisende oder gar radikale Veränderungen aber nicht verfolgt werden.

An dieser Stelle spricht man auch von disruptiven Innovationen. Auf der Grundlage einer Technologie oder eines Geschäftsmodells werden Produkte oder Dienstleistungen entwickelt, die zu einem dominierenden Marktfaktor heranreifen und am Ende viele etablierte Unternehmen verdrängen. Meist sind es kleine, neu gegründete Unternehmen, die einen Wandel erzeugen und in der Regel weniger analytisch, sondern vielmehr intuitiv und experimentierend vorgehen (Fleig 2013).

Intuitive Handlungsmuster lassen Neues entdecken

Der amerikanische Philosoph Charles Sanford Peirce arbeitete in seiner Abhandlung „A Theory of Probable Inference“ (1886) heraus, dass es neben den beiden vorherrschenden logischen Operationen Induktion und Deduktion eine weitere fundamentale Logik gibt. Diese Art der Logik nannte er Abduktion.

Abduktive Denkweisen haben nicht das Ziel, die Wahrheit einer Aussage zu überprüfen. Es geht vielmehr darum zu postulieren, was möglicherweise wahr sein und wie die beste Erklärung für einen (überraschenden) Sachverhalt aussehen könnte.

Die Abduktion als dritte Denkrichtung ist nach Charles Peirce letztlich die Denkweise, die Neues schafft: „(...) no new idea (...) can be proved deductively or inductively using past data“ (Martin 2009: 64).

„Der intuitive Verstand ist ein Geschenk.“ (Albert Einstein)

Gegenüber analytischen Denkansätzen bietet sie den Vorteil, offen und in verschiedene Richtungen und Möglichkeiten denken zu können. Abduktives Denken kann damit auch als komplementäres Problemlösungs- und Entscheidungsparadigma bezeichnet werden.

Abduktion ist in diesem Zusammenhang mit Intuition verwandt und wird zum Teil auch mit ihr gleichgesetzt.

Intuition, im allgemeinen Sprachgebrauch meist auch als Bauchgefühl bezeichnet, umschreibt das Phänomen, wenn wir uns von einer „inneren Stimme“ leiten lassen. Auch wenn die Intuition eine jedem Menschen innewohnende Eigenschaft ist, wird sie häufig im professionellen Geschäftsumfeld ausgeblendet: „So sehr sie für viele Praktiker sicherlich zum Alltagsgeschäft gehört, so selten wird sie offen als relevantes Medium in der Arbeit in und mit Organisationen benannt.“ (Hänsel et al. 2002: 40)

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Gerade in wirtschaftlichen Kontexten kann Intuition eine wichtige Funktion erfüllen und eine Problemlösung oder Entscheidungsfindung effektiv voranbringen. Intuition gewährleistet eine gewisse Handlungsfähigkeit im Umgang mit komplexen Situationen. Sie fördert die Kreativität und ist vor allem im Bereich der Zukunftsgestaltung besonders wirkungsvoll. Sie vermittelt ein Gespür für neue Wege, neue Ziele und Visionen und ist dadurch auch im Wirtschaftsleben von Belang.

Intuition soll aber nicht als Gegenteil des logisch-rationalen Denkens verstanden werden. Es geht vielmehr darum, Rationalität um Intuition als Funktionsweise zu ergänzen.

An dem Beispiel von Personaleinstellungen wird deutlich, dass allein rationale Entscheidungen selten den gewünschten Erfolg bringen. So existieren neben einer rationalen Analyse der Bewerbungsunterlagen weitere Variablen wie zum Beispiel die Team- und Führungsfähigkeit des Bewerbers sowie der Eindruck des Bewerbungsgesprächs. Intuitive Denkmuster sind in diesem Zusammenhang unabdingbar und werden automatisch berücksichtigt (Hänsel et al. 2002: 42-44).

70

Problemlösungen im Management oder auch die Gestaltung von neuen Produkten können im Prinzip auf die gleiche Weise bearbeitet werden. Je komplexer Organisationen werden und je schneller Veränderungen den Markt bestimmen, desto wichtiger wird die Integration eines intuitiven Managementansatzes.

„Thinking like a Designer can transform the way you develop products, services, processes – and even strategies.“ (Tim Brown)

Was können Manager von Architekten und Designern lernen?

Sowohl Architekten als auch Designer haben die Möglichkeit, in offenen oder auch in neuen Strukturen denken zu können. Sie greifen in der Regel auf abduktive Denkweisen zurück und stellen sich die Frage, wie

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

das Ideal für eine bestimmte Situation aussehen könnte. Eine „Was-wäre-wenn-Konstellation“ bietet auf der einen Seite zwar unheimlich viel Raum für kreative Lösungen. Auf der anderen Seite bleibt jedoch ein Restrisiko in Bezug auf die Erfolgsaussichten des Ergebnisses. Designer und Architekten stehen damit vor der Herausforderung, ihre Arbeit als ergebnisoffenen Prozess zu verstehen und Ungewissheit als grundlegende Voraussetzung für einen Wandel zu akzeptieren.

Aus diesem Grund wurde bereits in einer älteren Ausgabe des Harvard Business Managers von 1998 die Frage gestellt, was Manager von Designern lernen können: „In der unvorhersehbaren Welt der Forschung und Produktgestaltung lassen sich zu Beginn eines Entwicklungsprozesses weder dessen Ablauf noch dessen Endergebnis definieren. (...) Ein strikt mechanistischer Managementstil, der auf eindeutig festgelegte Ziele, Rollen und Strukturen abstellt, würde jedoch die Kreativität, die Seele aller gestalterischen Arbeit, töten.“ (Lester et al. 1998: 2)

Auch wenn Manager letztlich immer an Ergebnissen gemessen und bei Nichterreicherung der Ziele schnell durch andere ersetzt werden, sollten sie für kreative Lösungen nicht immer den Blick auf die Ressourcen richten, die sie zur Verfügung haben: „Manager fragen sich zu oft: Was ist das, was wir haben, und wie können wir uns damit irgendwo hinbewegen?“ (Shamiyeh 2012: 32)

Wenn Manager innovativ sein wollen, sollten sie bestehende Strukturen aufbrechen und „sich nicht darüber den Kopf zerbrechen, wie man die Vertriebswege der Schallplatte optimieren kann, wenn der Kunde schon längst den Online-Download von MP3 wünscht“ (Shamiyeh 2012: 32).

Gleichwohl sei an dieser Stelle die Randbemerkung erlaubt, dass natürlich auch Designer vor einem nicht zu unterschätzenden Ergebnisdruck stehen. Der Unterschied zum Manager besteht allerdings darin, dass

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

im Design die „Ungewissheit auf Erfolg“ nun einmal in der Natur der Sache liegt und Fehlentwicklungen sowie Fehlentscheidungen stärker mit eingeplant und akzeptiert werden.

Design Thinking als verbindendes Element beider Denkrichtungen

Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal von Design Thinking ist, dass es Intuitionen und ebenso Aspekte des analytischen Denkens miteinander verknüpft. Damit schafft Design Thinking die Voraussetzungen dafür, „Kreativen eine Richtung zu geben und die Logiker querdenken zu lassen“ (Grots et al. 2012: 19).

Daraus ergeben sich enorme Potenziale. Menschen unterschiedlicher Disziplinen und Ausprägungen können ihre Stärken zum Ausdruck bringen, und erst dadurch kann die Intuition als ein Auslöser von Kreativität angemessen zur Geltung kommen.

„Es geht darum, eine Denkweise zu trainieren, die sich dem Schaffen von Möglichkeiten und nicht dem Modifizieren von Existentem widmet.“ (Prof. Michael Shamiyeh)

72

Übertragen auf die Arbeitsweise von Design Thinking bedeutet dies, auf der einen Seite Informationen sammeln, ordnen und verdichten zu müssen und auf der anderen Seite alle nur denkbaren Möglichkeiten, Vorstellungen und Annahmen in den Prozess mit einfließen zu lassen.

Eine strikte Trennung zwischen beiden Denkansätzen ist wohl kaum möglich, da schon zu Beginn eines Projektes sowohl intuitive als auch analytische Fähigkeiten gleichermaßen aktiviert und benötigt werden.

Dennoch gibt es gewisse Phasen, in denen jeweils eine Denkrichtung überwiegt. Dunne und Martin fassen die Kombination beider Denkstile im Design Thinking folgendermaßen zusammen: „A designer uses abduction to generate an idea or a number of ideas, deduction to follow these ideas to their logical consequences and predict their outcomes,

2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?

testing of the ideas in practice, and induction to generalize from the results.” (Dunne et al. 2006: 518)

Wie in folgender Abbildung zu sehen, lässt sich dieser Prozess auch kreisförmig darstellen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass in der Ideenfindungsphase die Abduktion zum Tragen kommt, da hier hypothetisch gedacht wird und alle nur denkbaren Lösungsansätze berücksichtigt werden. Anschließend werden deduktiv die Folgen der Lösungen abgeschätzt, und bei dem

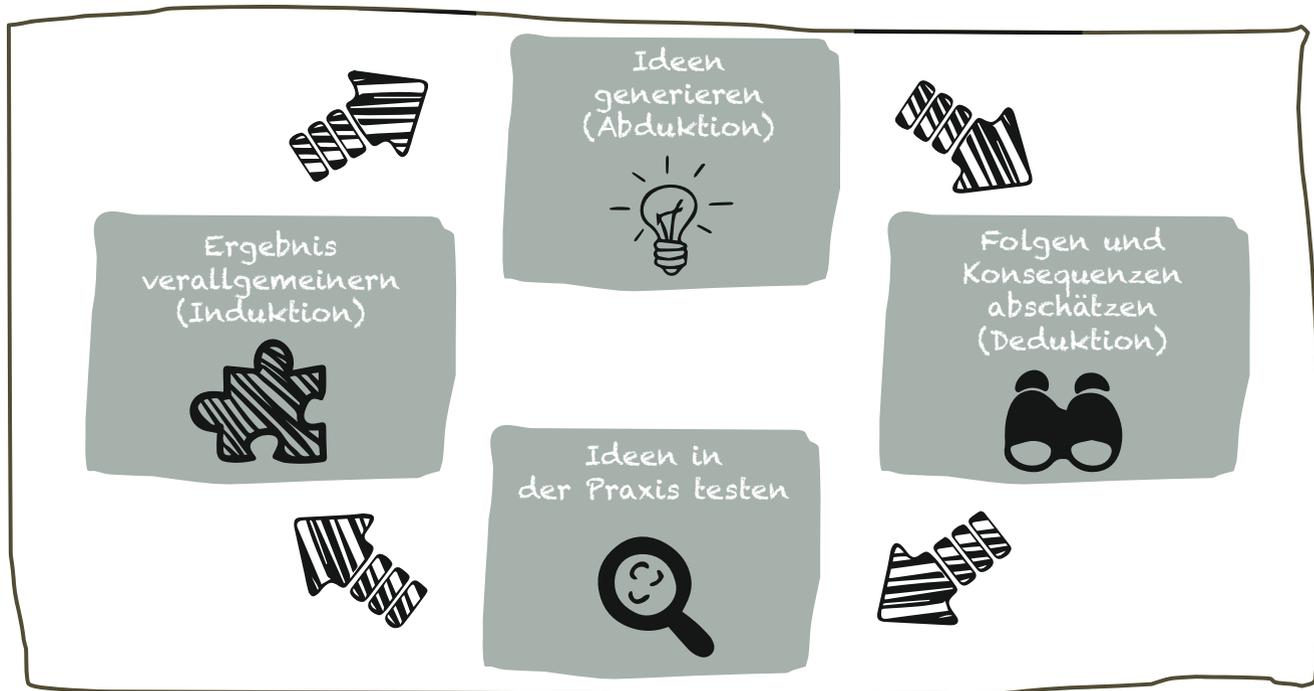


Abbildung 12: Die unterschiedlichen Denklogiken im Design Thinking

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Bau eines Prototyps wird von der großen, allgemeinen Idee auf das Besondere und Einzigartige „geschlossen“. Die Auswertung der Testphase wiederum erfolgt nach induktiven Denkweisen, da die Ergebnisse eines speziellen und individuellen Prototyps verallgemeinert und für die weitere Bearbeitung in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. So findet vor allem in der Ideenfindungsphase kreatives und intuitives Denken statt. Vor dem Hintergrund einer Idealvorstellung geht es um die Frage: „Was wäre wenn ...?“. Das Feld ist offen, und die Teilnehmer können ihren kreativen und intuitiven Gedanken den maximal möglichen Spielraum geben. Gleichwohl liegen der Phase gewisse Unsicherheiten und Gefahren zugrunde. Intuitiv werden Annahmen getroffen, die in Form eines Prototyps Gestalt annehmen. Das Testen des Prototyps baut letztlich die Brücke zum analytischen Denken, da hier vor allem Erfahrungen gesammelt, analysiert und Muster identifiziert werden (Tonhauser 2011: 27).

74

Inwieweit Design Thinking als Methode nur unter diesen Voraussetzungen erfolgreich angewendet werden kann, darüber kann man sicher lang und ausgiebig diskutieren. Fakt ist aber, dass intuitive Denkstrukturen den gedanklichen Horizont erweitern. Der Design Thinker lernt, seinen Fokus stärker auf das Mögliche zu lenken, um dann im Anschluss das Neue denken zu können.

Zusammenfassung

- Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Anwendung von Design Thinking ist die Tatsache, dass unterschiedliche Denkstile miteinander kombiniert werden. Zur Generierung von Innovationen reichen rein analytische Denkweisen nicht aus. Die Intuition gibt hier als weitere Perspektive die entscheidenden Impulse und sollte daher stärker in das Management-Paradigma integriert werden. Diese Erkenntnis erscheint erst einmal logisch, ihre Umsetzung jedoch gestaltet sich häufig weitaus schwieriger.
- Zu sehr sind uns die rationalen Denkweisen vertraut, und zu weit entfernt liegen die Herangehensweisen von Designern und Architekten, deren kreativen Fähigkeiten häufig über das hinausragen, was „normale“, qua Profession nicht-kreative Menschen zu leisten im Stande sind.
 - Doch was diese Menschen auszeichnet und welche Erkenntnisse wir von ihnen lernen können, ist eingehend thematisiert worden. Sie denken bei der Produktgestaltung an das Mögliche, vergessen den Kontext, fokussieren ihre eigene Intuition und sehen sich einer ständigen Unsicherheit ausgesetzt, die nur im Rahmen eines Lern-Prozesses aufgehoben werden kann.
 - Sicherlich ist die Denkweise von Designern und damit auch die Ausrichtung der Methode nicht ohne weiteres in bestehende Management-Strukturen implementierbar. Design Thinking kann daher auch als Hilfestellung verstanden werden, neue Denkmuster zu übernehmen, um daraus einen langfristigen Erfolg generieren zu können.
 - Vor dem Hintergrund der eingangs beschriebenen Anforderungen werden Innovationen, Flexibilität und kreative Prozesse immer bedeutender; zumal sich Innovation schon lange nicht mehr nur auf die Gestaltung von physischen Objekten beschränkt.

Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

- Manager und Unternehmen sollten sich daher die Frage stellen, was sie dem rasanten Wandel und den damit verbundenen Unsicherheiten entgegensetzen haben. Was liegt da näher, als voneinander zu lernen und wechselseitig die jeweils anderen Denkweisen aufzugreifen?
- Design Thinking ermöglicht es letztendlich, mithilfe neuer Denk(aus)richtungen Intuition und Kreativität ein Stück weit erlernbar zu machen und nicht nur dem Zufall bzw. einigen wenigen, unmittelbar damit verbundenen Branchen zu überlassen. Bleibt nur noch die Frage offen, was Designer von Managern lernen können.

Wie die Prinzipien des Design-Thinkings in der Praxis umgesetzt werden

Design Thinking hat in den letzten Jahren in Konzernen, mittleren und kleinen Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche Unternehmen haben Mitarbeiter geschult, Design Thinking-Räume eingerichtet und erste Schritte in agilen und interdisziplinären Projekten erfolgreich unternommen. Die Relevanz und Wahrnehmung von Design Thinking ist stark gestiegen. Ob Produktentwicklung, Business Development, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Rund die Hälfte aller deutschen Dax-Unternehmen hat das Potenzial von Design Thinking erkannt und setzt die Methode erfolgreich ein.

Was ist Design Thinking? Was sind die Kernelemente und wie wird Design Thinking umgesetzt?

Mit diesem kompakten Handbuch werden Sie anwendungsorientiert über eine der vielversprechendsten Innovationstechniken der Gegenwart informiert. Die Autoren – Experten von SAP, T-Systems, Swisscom oder sovanta – erklären die zugrunde liegenden Prozesse von der Konzeption bis zur Durchführung von Design Thinking. So werden Sie in die Lage versetzt, Design Thinking für Ihr Unternehmen zu nutzen: als Instrument, in dem kreative und analytische Methoden vereint werden, für die Entwicklung und Prototyping neuer innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

Aus dem Inhalt:

Kapitel 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung

Kapitel 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern

Kapitel 3: Mit Design Thinking Innovationen entwickeln

Kapitel 4: Mit Design Thinking Innovationen umsetzen

Die Herausgeber:

Markus Blatt und *Emmanuel Sauvonnnet* sind Gründer und geschäftsführende Gesellschafter der neueBeratung GmbH. Das Unternehmen berät beim Aufbau, Ausbau und Umbau von Geschäftsmodellen. neueBeratung GmbH gehört 2017 laut brandeins und Statista zu den besten Beratern im Bereich „Innovation und Wachstum“ sowie „Strategieentwicklung“.

Website zum Buch:

Unter www.Wo-ist-das-Problem.com finden Sie eine Arbeitsgrundlage für einen Design Thinking-Crashkurs.

www.vahlen.de

ISBN 978-3-8006-5318-8



9 783800 653188

€ 24,90