

# CONTROLLER<sup>®</sup>

Magazin

**Leseprobe**

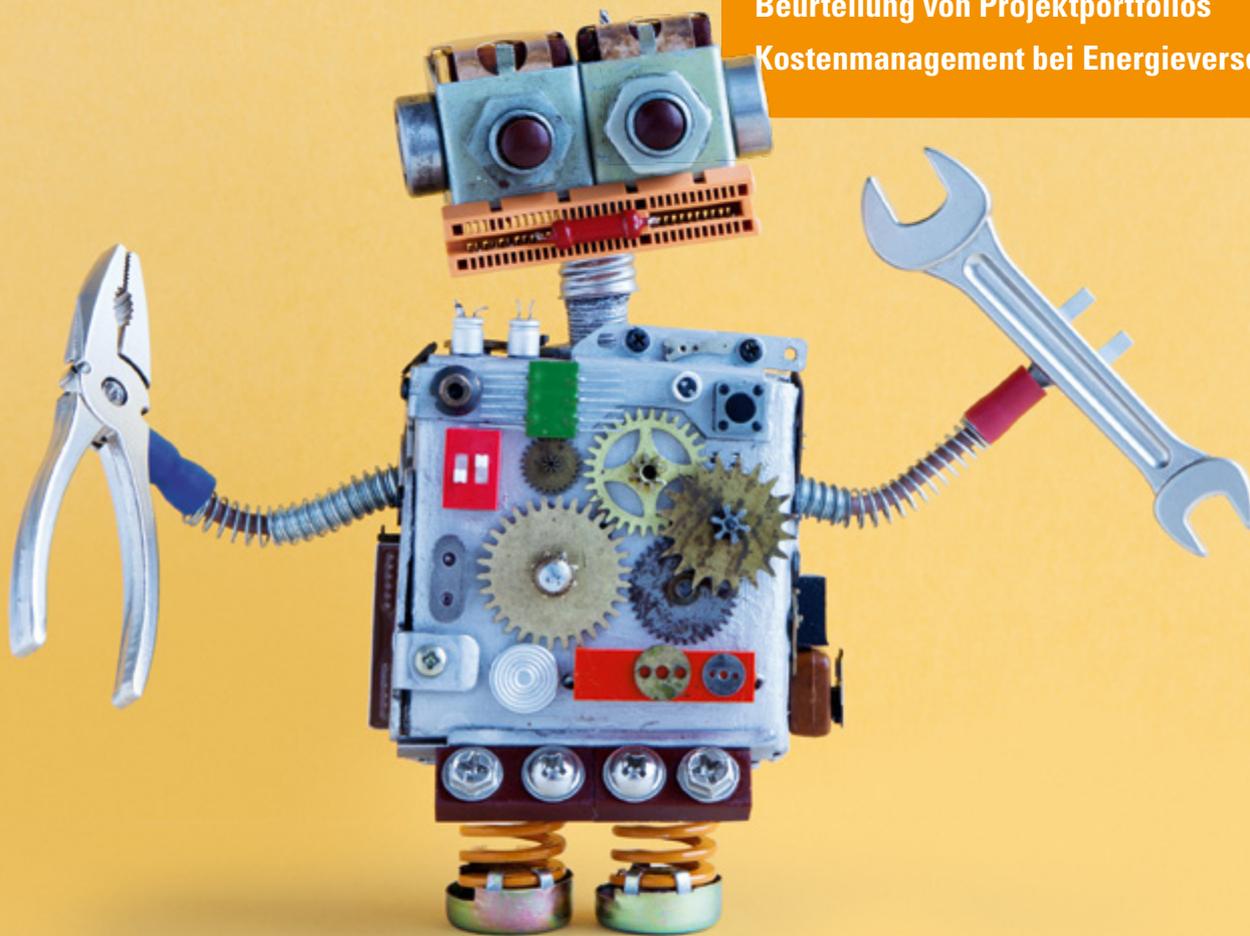
Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis

**WEITERE THEMEN IM FOKUS**

Risiko-Management beim Flughafen München

Beurteilung von Projektportfolios

Kostenmanagement bei Energieversorgern



## NEED HELP?

*Robotic Process Automation*



# Design Thinking als Innovationstreiber

von Jens Springmann



© REDPIXEL – www.stock.adobe.com

Hilfe, müssen wir jetzt alle Design Thinker werden? Genau mit dieser Frage startete ich meine Session beim ersten Barcamp der CA controller akademie im Sommer 2018. Damals, wie auch heute, antworte ich prinzipiell darauf: Nein, aber jeder sollte sich damit zumindest einmal auseinandersetzen. In vielen Unternehmen wird aktuell über das Schlagwort „New Work“ gesprochen – über Agilität, Innovation und eben auch über Design Thinking. Es scheint, dass aktuell niemand an Design Thinking vorbeikommt. Egal ob SAP, Bosch oder Daimler, Design Thinking findet Einzug in Weiterbildungspläne, verändert Projektarbeit und wälzt ganze Organisationen um – es herrscht der Eindruck, jeder arbeitet mit Design Thinking. Zurück geht dieser Ansatz auf Forscher der Stanford University und auf David Kelley, den Gründer der Design Agentur IDEO im Silicon Valley. Wikipedia definiert Design Thinking wie folgt: „Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll.“ Klingt auf den ersten Blick recht vielversprechend. Lassen Sie uns jedoch Design Thinking in seine Bestandteile zerlegen. Anschließend können Sie überlegen, ob die Anwendung in Ihrem Unternehmen Sinn macht und Sie schließlich auch zum Design Thinker werden sollten.

## Mindset als Grundlage

Wie hinterfragen Sie denn Ihre bestehenden Angebote oder wie entwickeln Sie aktuell neue Produkte oder Dienstleistungen? Beim Design Thinking stehen Ihre Kunden oder Nutzer im Mittelpunkt.

## Nutzerzentrierung

Ziel ist es, sich tiefgehend mit diesen Menschen auseinanderzusetzen, sie zu befragen oder zu beobachten und dabei deren Herausforderungen und Bedürfnisse zu erfassen, die Erkenntnisse zu priorisieren und anschließend Lösungen zu finden, die diese Bedürfnisse genau adressieren. Dabei ist es wichtig, zu verstehen, was der Kunde braucht, weniger was er explizit zu wollen scheint. Hierzu gibt es ein passendes Zitat, das Henry Ford zugeschrieben wird: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Ford erkannte, dass es zu seiner Zeit um ein Bedürfnis nach schnellerer Mobilität ging. Das Automobil war die Folge, der Rest ist Geschichte. Design Thinking erfordert es, sich in die Realität von Kunden und Nutzen hineinzuversetzen, denn erst wenn ein Thema genau verstanden ist, kann man zur Lösungsfindung übergehen.

## Interdisziplinarität

Innovation kann am besten in einem heterogenen, interdisziplinären Team entstehen. Denn unterschiedliche Perspektiven helfen, aus dem eigenen Denkraum herauszukommen, also beim sogenannten „Out-of-the-box-thinking“. Brüten demnach Gruppen mit dem gleichen Fachhintergrund an einem Thema, werden die Lösungen erfahrungsgemäß häufig nah an bereits bekannten Ideen entwickelt. Auch eine gute Mischung beim Lebensalter und der Unternehmenszugehörigkeit kann eine positive Rolle spielen. Interdisziplinarität ist jedoch grundsätzlich kein Garant für Innovation. Es er-

weitert das Spektrum der Lösungen, wenn ein kreatives Zusammenarbeiten gelingt. Kollaboration bildet dafür die Grundlage. Beim Design Thinking helfen daher Regeln der systematischen Kreativität, wie z. B. Kritik zurückstellen, auf Quantität fokussieren, verrückte Ideen ermutigen oder auf den Ideen anderer aufbauen.

## Experimentierfreude

Der amerikanische Basketballspieler Michael Jordan sagte einmal: „Ich kann Scheitern akzeptieren, jeder scheitert bei etwas. Aber was ich nicht akzeptieren kann ist, es nicht versucht zu haben.“ Beim Entwickeln von Innovationen ist es wichtig, den ersten Schritt zu machen, auch wenn zunächst unklar ist, wo dieser hinführt. Fest steht in unserer heutigen Zeit: Schritte sind besser, als stehen zu bleiben. Eine Grundlage beim Design Thinking ist daher das Erstellen von schnellen Prototypen, um diese mit den Kunden und Nutzern zu testen, womit schrittweises Lernen ermöglicht wird. Die Ideen werden dadurch schnell und frühzeitig in kleinen Entwicklungsschritten verbessert, was eine gewisse Ungewissheit nimmt und dazu führt, dass Produkte und Services auf die Bedürfnisse der Kunden und Nutzer zugeschnitten werden.

## Am Prozess entlang

Das Vorgehen im Design Thinking lässt sich anhand eines aufeinander aufbauenden Prozesses beschreiben. Die ersten drei Schritte des Prozesses bilden zusammengefasst den „Problemraum“. Hier geht es darum, die Prob-

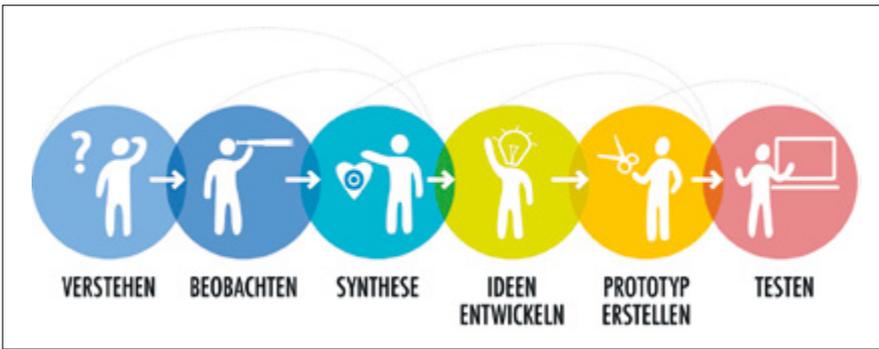


Abb. 1: Prozessgrafik (Quelle: creaeffective GmbH)

leme und Bedürfnisse der Zielgruppe genau zu erfassen und zu analysieren. Im ersten Schritt wird das grundlegende Verständnis für die Aufgabenstellung hergestellt. Schon hier ergeben sich häufig unterschiedliche Sichtweisen im Team. Sind diese geklärt, wird die Zielgruppe für die Aufgabenstellung (diese kommt meist von einem Themengeber) identifiziert und deren Beobachtung bzw. Befragung vorbereitet. Diese unterscheidet sich von der klassischen Marktforschung und ist vielmehr qualitativ aufgebaut. In der abschließenden Synthese-Phase werden die gesammelten Erkenntnisse im Team gesichtet und priorisiert. Im vierten Schritt wird die vorab eingrenzte Problemstellung kreativ bearbeitet. Dabei wird meist in einem Brainstorming explorativ und mit Hilfe von Kreativitätstechniken nach Lösungen gesucht. Ab hier wird im zweiten Teil des Prozesses, dem „Lösungsraum“, schrittweise eine Lösung entwickelt. Ziel ist, von der Idee schnell zu einem Prototypen überzugehen und diesen mit den Nutzern zu testen. Spätestens hier schließt sich der Kreis: Adressiert die Lösung auch die Bedürfnisse, die in der ersten Phase gefunden wurden? Am Ende des Prozesses wird entschieden, ob die Lösung in die Umsetzung übergehen kann. Häufig wird dann im Unternehmen die technische Machbarkeit oder die wirtschaftliche Rentabilität geprüft und die Lösung an das Produktmanagement übergeben.

## Bunter Werkzeugkasten

Design Thinking wird fälschlicherweise von vielen als Methode bezeichnet. Aber die „Design Thinking Methode“ gibt es nicht. Wenn überhaupt ist Design Thinking ein Werkzeugkasten für nutzerzentrierte Innovation, dessen Werkzeuge entlang des Prozesses angewendet werden können. Diese Werkzeuge können zum Beispiel die Customer Journey Map, das Bilden von Personas oder das klassische Brainstorming sein. Es kommt immer auf die Fragestellung und den Kontext an, welches Werkzeug im Laufe des Prozesses das richtige ist. Es gibt freilich eine grobe Struktur, je mehr Erfahrung jemand im Prozess hat, desto größer ist die Flexibilität aus dem bunten Werkzeugkasten zu schöpfen.

## Design Thinking im Unternehmen

Grundsätzlich kann und sollte in Zukunft das Mindset und die Grundhaltung des Design Thinking in vielen Unternehmen Einzug nehmen können. Prinzipien wie Nutzerzentrierung, Interdisziplinarität und Experimentierfreude sind nützliche Hilfsmittel im Rahmen der digitalen Transformation und der immer komplexer werdenden Arbeitswelt. Wofür lassen sich der Design Thinking Prozess samt Werkzeugkasten aber nun konkret anwenden?

## Anwendungsbeispiele

Design Thinking lässt sich zum einen für die Weiterentwicklung bestehender Produkte und Services oder die Erschließung neuer Märkte – beispielsweise im Bereich des Produkt- oder Innovationsmanagements eines Unternehmens einsetzen. Gleichzeitig können interne Organisationseinheiten wie das Controlling Design Thinking dafür nutzen, um sich selbst zu hinterfragen. Denn auch interne Prozesse können einer Überprüfung mit konsequentem Nutzerfokus unterzogen und darauf aufbauend weiterentwickelt werden. In der heutigen Zeit kann ein weiterer Aspekt betrachtet werden: Sie suchen nicht die Lösung für ein Problem, sondern eine Problemstellung für eine Technologie! In Unternehmen starten zunehmend Teams mit Fragen, wie Technologien, wie zum Beispiel der 3D-Druck oder die Künstliche Intelligenz, kundenorientiert genutzt werden können. Dafür identifizieren diese Teams im ersten Schritt Problemstellungen oder Bedürfnisse, auf die man die Technologie anschließend anwenden kann, um Produkte zu entwickeln.

## Anwendungsformate

Grundsätzlich sollte Design Thinking im Rahmen von Projekten verwendet werden, in denen genügend Zeit für eine ausreichende Beobachtungs- und Testphase geben ist. Gleichzeitig gewinnen ein- bis zweitägige Workshops immer mehr an Zuspruch. Hier ist jedoch Vorsicht geboten, da man Innovation nicht erzwingen kann, und auch ein Ansatz wie Design Thinking Raum braucht für Exploration, Offenheit für das Ungewisse und Zeit zum Experimentieren. Unabdingbar ist jedoch die Nutzerzentrierung. Sollte die Aufgabenstellung darin bestehen, eine rein technische Fragestellung zu lösen, wie es beispielsweise häufig im Ingenieurs- oder Maschinenbauumfeld der Fall ist, dann ist es fraglich, ob Design Thinking der richtige Ansatz ist. Hier eignen sich andere Vorgehensmodelle wie Creative Problem Solving oder TRIZ. Sie sollten also immer überlegen, für was und welchen Kontext Sie Design Thinking einsetzen möchten. Mal macht es Sinn als Design Thinker aktiv zu werden, mal aber auch weniger. ■

## Autor



### ■ Jens Springmann

ist bei der creaeffective GmbH in München als Trainer und Moderator tätig und berät Teams und Projektverantwortliche bei der Entwicklung innovativer Produkte und Services. Er hat Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend mehrere Jahre für verschiedene Verlage und Medienunternehmen gearbeitet. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten tätig, u. a. für das Thema Design Thinking.

E-Mail: springmann@creaeffective.de