

Scheitere schnell, oft und früh!

KREATIV, MENSCHLICH UND UMSETZUNGSORIENTIERT –
DESIGN THINKING WIRD VON FÜHRUNGSKRÄFTEN ALS
INNOVATIONSMOTOR ENTDECKT.

Mag. Klaus Weissmann, MSc

Wird bei einer Versicherung nach einer Lösung für das Angebot der Zukunft gesucht, arbeiten in der Regel Fachleute zusammen: Produktentwickler und -entwicklerinnen, Analysten und Analystinnen, Controller und Controllerinnen. Alle aus demselben Dunstkreis. Was würde passieren, wenn man einen Kunden oder eine Kundin und einen Studenten oder eine Studentin in diese Szene setzen würde? Und wenn man zusätzlich Whiteboards, Post-its und Bausteine zur Verfügung stellen, an Stehtischen arbeiten und Hierarchien abschaffen würde? Das Ergebnis wäre zweifellos spannender als die Lösung des homogenen Teams, das meist von Personen gesteuert wird, die alle einen ähnlichen Hintergrund haben.

Beim Design Thinking dürfen Räume verändert, Hierarchien ausgeblendet und »Nicht-Experten und -Expertinnen« zu »Sofort-Experten und -Expertinnen« werden. Design Thinking ist ein kreativer und gleichzeitig systematischer Prozess, bei dem Unternehmen gemeinsam mit Kunden und Kundinnen Produkte und Dienstleistungen entwickeln oder an der Lösung komplexer Fragen arbeiten. Design Thinking bringt ein tief gehendes und umfassendes Kundenverständnis und ermöglicht damit Ideen und Lösungen, die über das herkömmliche Denken hinausgehen. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern und Designerinnen, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird. Der strenge Fokus auf dem Kunden oder der Kundin und dem Nutzer oder der Nutzerin sowie kurze iterative Lern- und Entwicklungsschritte führen zu innovativen und schnell greifbaren Ergebnissen.

Von Menschen für Menschen

Design Thinking stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Einerseits als Teil eines kreativen, möglichst interdisziplinären Teams, andererseits als Nutzer oder Nutzerin oder als Kunde oder Kundin. Die Zusammensetzung des Teams ist ein Erfolgsfaktor, der dafür sorgt, dass verschiedene Sichtweisen in die Überlegungen Eingang finden. Der Kunde oder die Kundin nimmt eine aktive Rolle bei der »Erfindung« eines Produkts oder einer Dienstleistung ein. Bei der Kundenintegration setzt Design Thinking auf ein einfaches Prinzip: die Empathie. Die Fähigkeit des Menschen, sich in andere hineinzusetzen, mitfühlen zu können. Tatsächlich machen Teams die Erfahrung, dass es zu Beginn erstmals zwei Schritte zurückgeht. Das Verstehen des Problems benötigt viel mehr Aufmerksamkeit, als wir ihm in der Regel geben.

Rasch vom Kundenkreis lernen und verstehen

Ein gänzlich anderes Prinzip, um Kundennähe zu schaffen, ist das iterative oder experimentelle Vorgehen. Während der Ideenfindung geht Quantität vor Qualität. Ideen dürfen verrückt sein, und anstatt darüber zu diskutieren, werden Ideen möglichst schnell und einfach als Prototyp konkretisiert. Nach dem Motto »Rede nicht, zeig's mir!« entstehen in kurzer Zeit gemeinsam mit Kunden und Kundinnen einfache Funktionsmodelle. Erst wenn unbeteiligte Personen mit den Ergebnissen des Kreativprozesses konfrontiert und dazu befragt werden, zeigt sich, welche Ideen weiterverfolgt werden. Gerade beim »Neu-Denken« von komplexen Themen wie Zahlen mit dem Handy oder smarten Energiedienstleistungen fällt es Kunden und Kundinnen in der Regel schwer, progressiv vorzudenken und gewohnte Denkpfade zu verlassen. »Es ist nicht die Aufgabe des Kunden, zu wissen, was er will«, formulierte es einst Steve Jobs. Deshalb ist entweder ein Genie wie Steve Jobs oder ein Team von neugierigen Menschen vonnöten, um eine Kundengruppe kennen und verstehen zu lernen und die richtigen Ideen umzusetzen.

Projektarbeit völlig neu denken

Die flexiblen Arbeitsmodi, kollaborative Settings und die enge Abstimmung mit Kunden und Kundinnen stellen Führungskräfte und Mitarbeitende vor Herausforderungen. Die Teams benötigen mobiles Mobiliar, vertikale Flächen und Bastel-Material. Die dynamische Arbeitsweise verlangt nach einem geeigneten Arbeitsklima und ein Umfeld, in dem elegantes und möglichst frühes Scheitern erlaubt ist. Viele Unternehmen verabschieden sich damit vom bekannten »Format Projekt« und etablieren das »Produkt- oder Service-Team«. Ein Team, das sich ausschließlich einer offenen Fragestellung widmet und ohne Deadline arbeitet. Das Team bekommt Verantwortung und den Raum, im Unternehmen selbst Risiken einzugehen und daraus lernen zu dürfen. Vorgangsweisen wie diese benötigen die Unterstützung des Managements und die Bereitschaft, die Ergebnisse des Teams von der Organisation weiterverfolgen zu lassen.

»Design Thinking ist im Großen ein Innovationsbeschleuniger und im Kleinen ein Geduldspiel«, bringt es der Deutsche Jürgen Erbeltinger auf den Punkt. Er spricht vom »Ende der Organisation, wie wir sie kennen. Die Aufgabe von Führungskräften ist es, Innovationen herbeizuführen. Alles andere lässt sich an Maschinen delegieren.«

Vom Erlebniskonzept zur digitalen Welt von morgen

Die Anwendungsfelder von Design Thinking sind heute vielfältig. Konzerne suchen mit der dynamischen Arbeitsweise nach Entscheidungsgrundlagen für unklare Situationen und Strategien. Kommunen nutzen den kollaborativen Ansatz, um soziale Prozesse und Transformationen zu gestalten. Dienstleister optimieren damit ihre Services und arbeiten iterativ an Innovationen. Interessenvertretungen gehen mit Design Thinking völlig neue Wege im Stakeholdermanagement.

Diszipliniert zur Innovation

Design Thinking spielt bei der Entwicklung von Innovationskultur eine immer bedeutendere Rolle. Die Dynamik der Instrumente und Methoden befähigt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zum »Um-die-Ecke-Denken« und öffnet Tür und Tor ins Herz der Kunden und Kundinnen. Jede »Design Challenge« ist eine Reise für Entdecker und Entdeckerinnen, in deren Mitte der Konsument oder die Konsumentin, der Nutzer oder die Nutzerin, der Kunde oder die Kundin steht. Design Thinking entfaltet heute seine wahre Kraft in einer Zeit der Krise, in der viele Unternehmen und Führungskräfte mit dem Rücken zur Wand stehen, Produkte das Ende ihres Lebenszyklus erreicht haben und Innovationen mehr denn je gefragt sind.

ZUM AUTOR

Mag. Klaus Weissmann, MSc, ist Geschäftsführer von Service Design & Business Creation. Als Experte für Design Thinking und Innovationskultur begleitet er gemeinsam mit der Branding- und Design-Agentur Brains Unternehmen, Behörden, Verbände und Kommunen bei Innovations- und Transformationsprozessen.