

Die Zeitschrift
für mittelständische
Unternehmer und
Führungskräfte

HelfRecht
methodik 2/2017



**Erfolgsgrundlagen schaffen:
Wie Führungskräfte die
emotionale Verbundenheit
in ihrem Team stärken (S. 4)**

**Gute Mitarbeiter gewinnen:
Wie Unternehmen ein
systematisches Employer
Branding betreiben (S. 29)**



Der immer stärker werdende Wettbewerb um den Kunden fordert Unternehmen, anders zu denken: kreativer und innovativer.

Denken wie ein Designer



von Ingrid Gerstbach

Was können wir von der Art und Weise lernen, wie Designer Probleme lösen und innovativ agieren? Auf der grundlegendsten Ebene können wir lernen, die richtigen Fragen zu stellen, Dinge miteinander zu verbinden, Träumen Leben einzuhauchen, sich um die Menschen zu kümmern und mutig zu sein, auch mal Fehler zu machen. All das sind Dinge, die Design Thinker in erfolgreichen Unternehmen machen, wenn es darum geht, Innovationen zu entwickeln, die auch wirklich funktionieren.

Im Silicon Valley hatte ich die Möglichkeit, mit den einflussreichsten Personen aus den verschiedensten Unternehmen und Bereichen zu sprechen. Ich wollte wissen, welche Methoden und Techniken Firmen anwenden, von denen man gemeinhin sagt, dass sie wirklich innovativ und erfolgreich wären. Dabei fand ich heraus, dass es ein paar gemeinsame Verhaltensweisen gibt, die für die wirklich erfolgreichen Unternehmen wie eine Art zweite Natur geworden sind. Diese führen vor allem dazu, dass diese Menschen intrinsisch motiviert sind und ständig an neuen Ideen basteln. Grund genug, einen näheren Blick auf die DNA der Design Thinker zu werfen:

1. Design Thinker stellen die richtigen Fragen: Wenn Sie Zeit mit erfolgreichen Men-

schen verbringen, werden Sie sicher schnell eine Gemeinsamkeit entdecken: Sie stellen Fragen – eine Menge an Fragen. Oft sind diese der Ausgangspunkt eines Innovationsprozesses. Viele der Menschen, mit denen ich gesprochen habe, sprachen über die Wichtigkeit und den Mut „dumme Fragen“ zu stellen. Also solche, die bestehende Annahmen und Realitäten bewusst in Frage stellen und herausfordern. Vor allem im geschäftlichen Umfeld kann die auf den ersten Blick naive Frage nach dem „Warum“ schnell zu Abwehrgefühlen führen. Nicht selten erhalten Sie neben einem verständnislosen Blick auch eine Antwort wie „Was meinst du mit ‘Warum machen wir das so?’ Wir haben es so gemacht!“

Erst bewusstes Hinterfragen zwingt Menschen dazu, einen Schritt zurückzutreten und alte Probleme oder festgefahrene Praktiken aus einer neuen Perspektive heraus anzusehen. Das ist dann der Startpunkt für den Design Thinker. Dank dieser neuen Brille ist es möglich, Herausforderung anzugehen und das Denken in neue Richtungen zu lenken. Für Unternehmen ist die Fähigkeit zu hinterfragen und zu überdenken eine wichtige Grundlage: Welches Geschäft ist für uns wirklich sinnvoll? Was brauchen die heutigen Konsumenten eigentlich von uns? Nie waren solche Fragen wichtiger als heute.

2. Design Thinker verbinden die Dinge miteinander:

Ein weiteres Element, das ich bei den Unternehmen entdeckt habe, war, dass sie diese Ideen und vorhandene Produkte oder Prozesse miteinander in Beziehung setzen und verbinden. Dazu nehmen sie bestehende Elemente genauso her wie neue Gedanken und setzen diese auf andere Weise in Verbindung. Der Gedanke dahinter: Innovation bedeutet nicht, dass Sie das Rad neu erfinden müssen. Mit intelligentem Kombinieren wurden einige der erfolgreichsten Produkte erfunden. Denken Sie etwa an den Nike-Schuh mit dem iPod. Die Dinge neu miteinander zu verbinden, ist aber gar nicht so einfach, wie es vielleicht auf den ersten Blick zu sein scheint. Denn Sie müssen dazu einerseits breit denken und Analogien finden, aber auch bereit sein, Ideen miteinander zu verschmelzen, die auf den ersten Blick nicht zusammenpassen.

3. Design Thinker erlauben sich zu träumen und ihre Träume auch umzusetzen:

Es ist eine Sache, originelle Ideen zu haben. Aber Design Thinker nehmen diese aus dem Reich der Phantasie und geben ihnen Platz in der Realität. Ob es sich um eine einfache Skizze auf einer Serviette handelt oder ob es ein digitales Mock-up (Modell) ist – all das sind wichtige Bestandteile von Innovationen. Sie müssen der Idee auch Raum lassen, sich zu entwickeln – dann fängt diese langsam an, wirklich zu werden. Aber Achtung: Wenn Sie eine Idee zu früh in die Welt bringen, erhöht das die natürliche Sterberate.

4. Design Thinker kümmern sich um ihre Kunden:

Es ist einfach für Unternehmen zu sagen, dass ihnen nichts über die Bedürfnisse ihrer Kunden geht. Aber damit Sie sich wirklich in Ihre Kunden einfühlen können, müssen Sie bereit sein, etwas zu tun, das erfolgreiche von nichterfolgreichen Unternehmen unterscheidet: Sie müssen den Schritt aus der Unternehmensblase wagen und ganz in das tägliche Leben der Menschen eintauchen, die Sie glücklich machen wollen. Das ist der beste und meiner Meinung nach der einzige Weg, um mehr über deren tatsächliche und unartikulierte Bedürfnisse zu erfahren. Fokusgruppen und Fragebögen funktionieren einfach nicht annähernd so gut: Es geht

darum, sich tatsächlich für die Menschen zu interessieren, nicht nur oberflächlich.

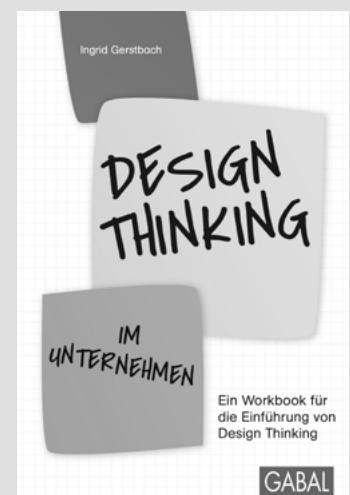
5. Design Thinker sind mutig und fragen gezielt nach Feedback:

Viele Unternehmen scheitern daran zu innovieren, weil sie nicht wagen, das Risiko einer Fehlinvestition einzugehen. Wir alle wachsen in dem Glauben auf, dass wir immer nur mit fertigen Produkten und Services an den Markt gehen dürfen. Dabei ist der Mut, Fehler zu begehen, etwas, das sich schnell lohnt. Zum einen sind Kunden dankbar, wenn sie in den Prozess mit einbezogen werden und ihre Meinung ernst genommen wird. Außerdem ist ein Fehler, sobald er in einem Projekt auftritt, eine hervorragende Möglichkeit, mehr über das System und seine bestehenden Herausforderungen zu lernen. Identifizierte Probleme sind nicht selten Hauptgrund für das Scheitern oder die Konsequenz eines anderen, größeren Problems. Da wir das Problem jedoch nicht sehen können, wenn wir weiter wie bisher vorgehen und einfach Vorhandenes optimieren, haben wir durch Scheitern die Möglichkeit, sonst verborgene Hinweise zu sehen und sie zu ändern. Je früher Sie mit einer Idee rausgehen und Feedback einholen, desto mehr werden Sie belohnt, weil Sie dadurch Produkte und Services schaffen, die auch die eigentlichen Probleme lösen.

Fazit: Design Thinker sind in der Regel risikofreudiger als die meisten von uns. Sie wissen, dass Innovation oft ein iterativer Prozess mit Rückschlägen auf dem Weg ist – und diese kleinen Rückschläge sind extrem nützlich: Sie zeigen uns, was funktioniert und was noch einer gewissen Nachjustierung bedarf. Die Fähigkeit des Innovators, nach vorn zu schauen, ist in Zeiten dynamischen Wandels eine besonders wertvolle Eigenschaft. Heute befinden sich viele Unternehmen in einer Umgebung, die schnelles Prototyping erfordert. Noch ein Grund mehr, die Aufmerksamkeit auf die Menschen zu lenken, die zu jeder Zeit im Mittelpunkt der Unternehmen stehen sollten. ■

Ingrid Gerstbach ist Expertin für Design Thinking und Innovationsmanagement, Wirtschaftspsychologin und Unternehmensberaterin (www.ingridgerstbach.com).

Zum Weiterlesen



*Ingrid Gerstbach: **Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking.** Gabal Verlag Offenbach, 2016, Hardcover, 320 Seiten, 34,90 Euro. ISBN 978-3-86936-726-2*