

20.09.2013

„Design Thinking verändert unsere Arbeitskultur“

Produktmanagement: Auf dem globalen Markt werden die Innovationszyklen immer kürzer und erfordern neue Strategien für die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Design Thinking ist eine Variante. Auf diese an der US-Universität Stanford geborene Philosophie werden mittlerweile auch deutsche Firmen aufmerksam. VDI nachrichten, Düsseldorf, 20. 9. 13, ws

„Jeder, der in einer sich immer schneller vernetzenden Welt lebt, kann mit Design Thinking etwas anfangen, vom einzelnen Individuum über Klein- und Mittelständler und Großunternehmen bis zu politischen Institutionen“, ist Ulrich Weinberg überzeugt.

Der studierte Grafiker leitet am Potsdamer Hasso Plattner Institut (HPI) die School of Design Thinking. Seit 2007 können Studierende hier aus unterschiedlichen Fachrichtungen lernen, wie man eng am Kunden orientiert praxistaugliche und verbraucherfreundliche Lösungen für Unternehmen und öffentliche Institutionen entwickelt.

Design Thinker arbeiten grundsätzlich in multidisziplinären Teams. So kooperieren „kreative Querdenker“, wie das HPI sie bezeichnet, aus den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie oder Psychologie, um unterschiedliche Aufgaben zu lösen.

Es kann um den neuen IT-Arbeitsplatz für VW, das verbesserte Antragsverfahren für die Bundesdruckerei oder das Homeshopping-Konzept für die Metro gehen. Die Gruppen gehen nach einem sechsstufigen Prozess vor, an dessen Anfang das Verstehen und Beobachten steht. Weinberg: „Die beste Inspirationsquelle ist es, sich die Menschen nach ihren Bedürfnissen anzuschauen.“

Dann folgen das eigentliche „Erfinden“, die Visualisierung und der Prototypenbau – gerne auch mithilfe von Legosteinen, Playmobil-Figuren oder Kostümen – und die Erprobung. Das Verfahren wird in Rückkopplung mit dem Kunden wiederholt, bis das optimale Produkt steht. Am Besprechungstisch findet man diese Entwickler selten, denn zu den Prinzipien von Design Thinking gehört eine variable Arbeitsumgebung. Viele junge Menschen seien gute Player auf ihrem Spezialgebiet, beobachtet Weinberg, aber auf eine immer komplexere Welt viel zu wenig vorbereitet.

Doch Design Thinking bedeutet nicht nur einen pädagogischen Paradigmenwechsel. „Der ökonomische Grundgedanke ist, dass die Wertschöpfung beim Kunden beginnt“, sagt Martin Beyerle, Mitgründer der Kölner Service Design-Agentur minds & makers.

Beyerle zählt die Domstadt ebenso zu seinen Auftraggebern wie die Hilfsorganisation „Aktion Mensch“ oder den E.on-Vertrieb Deutschland. Die Instrumente der klassischen Marktforschung, erklärt der Betriebswirt, seien weder geeignet, Empathie gegenüber der Zielgruppe aufzubauen, noch seien sie inspirierend für den Innovationsprozess. Beyerle und seine drei Kollegen arbeiten deswegen mit kleineren Kundengruppen und gehen in die Tiefe.

Für die Unternehmen, die Design Thinking wagen, bedeutet dies, dass sie den Kundenkontakt direkt vor Ort suchen müssen. So haben die E.on-Mitarbeiter von Vertrieb und Service ihre Kunden zu Hause besucht, sie nach ihrem Zeitmanagement gefragt und gemeinsam den Zähler abgelesen.

Ziel war es, den Kernprozess von der Ablesung bis zur Jahresabrechnung zu optimieren. In Workshops erarbeiteten Experten gemeinsam mit den Endverbrauchern Lösungsansätze. Die Teams fanden heraus, dass es sinnvoll ist, mit der Aufforderung zur Nachzahlung direkt eine Verbrauchsberatung anzubieten, weil die meisten Kunden eine Nachzahlung mit Preiserhöhungen, nicht aber mit ihrem eigenen Verbrauchsverhalten in Verbindung bringen.

„Früher konnten wir nur einzelne Kundenkontaktpunkte verbessern“, berichtet Michael Wend, im Unternehmen zuständig für das Thema. „Jetzt ergibt sich für uns ein besseres Gesamtbild.“ Wichtig sei, sich bei jedem Schritt zu fragen: Was bedeutet das aus Kundensicht? Mittlerweile sei Service Design im Privatkundenbereich ein etabliertes und von den Beschäftigten – vom Kundenbetreuer bis hin zur Geschäftsführung – akzeptiertes Instrument, zieht Wend eine positive Zwischenbilanz.

Auch die SAP AG setzt auf die neue Methode. „Wir verstehen es nicht als Einzelinstrument, sondern als integralen Bestandteil unserer Arbeit und unserer Unternehmenskultur“, betont Michael Spindler, beim Softwarehersteller Experte für Design Thinking.

Nicht nur Bereiche wie Entwicklung, Vertrieb und Beratung sollen an den Ansatz herangeführt werden, auch die Personalabteilung. SAP schickt seine Entwickler in die Unternehmen, um sich die Arbeitsbedingungen und -prinzipien ihrer späteren Nutzer anzuschauen und diese Erfahrungen in die Produkte einfließen zu lassen. „Es entsteht mehr Nähe zum Endverbraucher. Die Entwicklungsarbeit ist weniger abstrakt“, so Spindler. „Das stößt bei unseren Mitarbeitern auf große Resonanz.“

Mehr als 4000 Menschen hat SAP nach eigenen Angaben mittlerweile in Design Thinking trainiert. Knapp 300 Entwicklungsprojekte sollen bis Ende 2013 nach dieser Methode arbeiten. Dank des neuen Ansatzes habe man die Entwicklungszeit von Software und Lösungen von 18 auf 7,5 Monate verkürzen können.

„Der Bedarf am Markt ist sehr hoch“, sagt Spindler. Auch Ulrich Weinberg beobachtet, dass die Nachfrage und das Interesse der Wirtschaft massiv zugenommen haben. Zehn der 20 größten Unternehmen in Deutschland gehören nach seinen Angaben entweder zu den Projektpartnern des HPI oder schicken ihre Professionals zur Weiterbildung nach Potsdam. „Design Thinking verändert unsere Unternehmens- und Arbeitskultur“, ist der Experte überzeugt.

JUTTA WITTE