

Konzeption involviert. Es sind nicht mehr die Fachbereiche, die lange und komplizierte Anforderungskataloge erstellen. Stattdessen werden in Design-Thinking-Workshops Ideen entwickelt und getestet. Mit einem priorisierten Product-Backlog beauftragt das Team dann die IT, die Software – oder sogar schon den entsprechenden High-Fidelity-Prototypen – agil zu entwickeln.

Allein die Tatsache, dass sie von vornherein in einen Innovationsprozess eingebunden sind, stärkt die Motivation der IT-ler. Und es ist angenehm für sie, dass sie nicht mehr nur sehr große komplexe Projekte auf den Tisch bekommen, sondern auch mal kleine Prototypen bauen können. Vor allem aber können sie jetzt endlich produktiv und sinnvoll agil arbeiten.

Und nicht zuletzt erhöht die Spedition nun ihre Chance, auch renommierte Softwareentwickler zu rekrutieren, denn gute Developer setzen heute einfach voraus, dass sie mit agilen Methoden arbeiten können. Sie lehnen einen Job in der Regel ab, wenn sie erfahren, dass in einem Unternehmen nicht agil entwickelt wird. Gute Entwickler sind heute so gefragt, dass sie sich ihren Job aussuchen können – laut Handelsblatt vom 28. 11. 2019 gibt es allein in Deutschland 124 000 offene Stellen für IT-Fachkräfte.

Die Spedition kann jetzt mit Fug und Recht behaupten, dass die IT wirklich agil arbeitet. Das erhöht einerseits die Chance für die IT, gute Kollegen und Kolleginnen hinzuzugewinnen. Andererseits freut sich auch die Unternehmensführung, weil sie ihre Arbeitgebermarke stärkt und gute Leute rekrutieren kann.

Viele Unternehmen haben solche oder ähnliche Probleme

Die meisten der Unternehmen, in die wir gerufen werden, stehen vor solchen oder ähnlichen Problemen, wie es diese süddeutsche Spedition tat.

Bezogen auf die IT sind viele Unternehmen bei der Einführung agiler Methoden unsicher. Sie hören und lesen davon, dass agile Methoden „state of the art“ sind, und wollen sie auch implementieren. Sie ändern einiges so gut es geht, aber vom Konzept her bleibt leider alles beim Alten. Statt Use Cases wie im klassischen Projektmanagement werden vielleicht User Stories geschrieben. Oder morgendliche Standup-Meetings stehen repräsentativ für eine offene Unternehmenskultur. Aber nach wie vor werden die User Stories aus Fachkonzepten abgeleitet, ohne dass jemand tatsächlich die Nutzer befragt und ohne dass jemand aus der IT direkt in die Konzeptionsphase einbezogen wird.

Die Entwickler bekommen erst das fix und fertige Fachkonzept zu sehen und sollen dann sofort 327 User Stories statt eines priorisierten Product-Backlogs mit zehn Issues umsetzen. Die Konzeption wird nicht in den agilen Prozess integriert. Aber auf diese Weise kann agile Softwareentwicklung beim besten Willen nicht funktionieren.

Das mittlere Management befindet sich oft in einer undankbaren Sandwich-Position, wenn es um IT-Projekte geht: Einerseits müssen IT-Projekte die Unternehmensstrategie stützen, gleichzeitig sollen sie dem Betrieb Entlastungen bringen. Das ist oft kaum zu stemmen, zumal die klassischen IT-Projekte sehr aufwendig und ressourcenintensiv sind. Die zu treffenden Entscheidungen sind aufgrund ihrer enormen Auswirkungen also sehr wichtig, aber in der Regel kommen nur minimale Effizienzsteigerungen dabei heraus.

Die Ressourcenintensität von großen IT-Projekten ist auch ein Problem, das die Unternehmensführung vor jeder Bewilligung stark verunsichert, weil sie keine Sicherheit hat, wann und ob die hohen Investitionen sich überhaupt jemals auszahlen werden. Business Cases

und Marktanalysen bieten nur eine vermeintliche Sicherheit – was viele schon durch gescheiterte Projekte oder nicht funktionierende Prozesse leidlich erfahren mussten.

Der Spagat zwischen Wahrung der Unternehmensziele und Erfüllung der Nutzerbedürfnisse ist für das mittlere Management kaum zu meistern. Das liegt vor allem daran, dass die Distanz des Managements aber auch der IT zum Nutzer normalerweise sehr hoch ist.

Oft arbeitet die IT völlig losgelöst von den Kundenbedürfnissen die Anforderungskataloge ab, die sie kommentarlos geliefert bekommen, wenn sie Software entwickeln soll. Sie weiß meist gar nicht, wer der eigentliche Nutzer ist, wie er oder sie tickt und welche Bedürfnisse hinter den Wünschen an die Software wirklich stecken. Die Kunden, oft unternehmensinterne Auftraggeber, sind mit den langen Konzepten, die sie für die IT schreiben müssen, völlig überfordert und schreiben an den Bedürfnissen der IT – und vor allem an den Bedürfnissen der späteren Nutzer – vorbei.

IT und auftraggebender Kunde reden viel zu wenig miteinander, wissen zu wenig übereinander und helfen sich nicht gegenseitig. Die IT nimmt den Kunden nur bedingt ernst, weil dessen Konzeption sie nicht richtig weiterbringt. Der Kunde wiederum ist zornig auf die IT, weil er nicht verstehen kann, warum „Mal eben“-Aufträge so lange dauern müssen.

Einige der hier angerissenen Probleme kennen Sie wahrscheinlich aus Ihrem eigenen Unternehmen. Stimmt's?

Unsere Erfahrung zeigt: Bei vielen Problemen und Prozess-Changes hilft Design Thinking

Vielleicht waren Sie überrascht und sind noch immer skeptisch, dass sich mithilfe von Design Thinking gleich mehrere Probleme lösen lassen. Bei dem oben erwähnten Beispiel mit der Spedition ist die neue Software gegenüber der Veränderung in der Unternehmenskultur vielleicht sogar das weniger wichtige Ergebnis, denn von dem neuen Mindset wird die Spedition bei allem profitieren, was sie unternimmt. Diese Erfahrung machen wir bei sehr vielen unserer Hunderten Unternehmenskunden in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Seit wir uns vor über zehn Jahren auf Design Thinking spezialisiert haben, erleben wir einen wachsenden Run auf dieses Konzept. Immer mehr Menschen wollen Design Thinking lernen, allein in den letzten fünf Jahren hatten wir Tausende von Teilnehmenden in unseren Trainings und Vorträgen rund um Design Thinking und Innovation. Wie oft wir schon Gastgeber für Design-Thinking-Workshops im ersten Design Thinking Space® in Wien waren, wissen wir gar nicht mehr – wir haben jedenfalls Mühe, freie Termine zu finden.

Wir lieben und leben Design Thinking mit jeder Faser unseres Körpers, was uns unsere Kunden und Teilnehmenden auch immer wieder anmerken und bestätigen. Workshops und Trainings moderieren wir zusammen als Team. Denn jeder von uns hat seine eigenen Stärken und auch Schwächen. Während Ingrid enorm empathiestark ist und sehr schnell spürt, was die Teilnehmenden wirklich wollen und brauchen, welches gerade ihre Bedürfnisse sind, bietet Peter das IT-Know-how und erklärt, wie die Methoden funktionieren und leitet diese an.

Beide können wir sehr gut spontan mit Situationen umgehen. Wir planen die Trainings und Workshops niemals im Vornhinein, sondern nehmen die Bedürfnisse und Stimmungen auf, die die Teilnehmenden gerade mitbringen. Sind sie müde? Dann wählen wir Methoden aus,

die munter machen. Sind sie gerade sehr aufgekratzt, dann versuchen wir gezielt, diese Energie zu nutzen, und wählen Methoden aus, die ihnen dabei helfen, wieder ihren Fokus zu finden.

Nach all den Jahren verfügen wir über ein sehr großes Methodenrepertoire und viel Erfahrung und sind dankbar dafür, deshalb flexibel auf Stimmungen und Bedürfnisse reagieren zu können. Meist reicht ein Satz oder ein Augenkontakt zwischen uns, damit wir uns auf die nächste Methode einigen.

Wir haben selbst immer viel Spaß in den Workshops, triezen uns gegenseitig ein wenig, witzeln herum und stecken die Teilnehmenden mit unserer Fröhlichkeit an. Wir machen keine Show, sondern sind tief davon überzeugt, dass Arbeit nur dann erfolgreich sein kann, wenn man Spaß dabei hat und gerne das macht, was man tut. Auch Kreativität macht nicht nur Spaß, sie braucht auch Freude und Lebenslust, um entstehen und wachsen zu können. Viele Teilnehmende sind am Ende, wenn sie vor all den tollen Ergebnissen stehen, immer überrascht, was sie alles selbst in so kurzer Zeit erarbeitet haben und wie viel Kreativität in jedem einzelnen von ihnen steckt. Und wie wenig sich diese Tage nach Arbeit angefühlt haben, wenn auch alle am Schluss sehr müde sind. Wir glauben nicht nur daran, sondern wir wissen tatsächlich, dass wirklich jeder kreativ ist – es müssen nur die Umstände dafür stimmen.

Und weil wir wirklich für das Konzept des Design Thinking brennen, ist es uns natürlich eine Herzensangelegenheit, es möglichst vielen nahezubringen.

So sind von uns bereits über 300 Podcast-Folgen zum Design Thinking erschienen, die sich unsere Hörer hunderttausendfach heruntergeladen haben.

Sechs Bücher wurden von uns bereits veröffentlicht: Von Ingrid gibt es bereits fünf Bücher zum Thema Design Thinking und gemeinsam haben wir das erste deutschsprachige Business-Analyse-Buch mit einem ganzheitlichen Ansatz geschrieben.

Peter kommt ursprünglich aus der Business-Analyse und hat dort Akzente im deutschsprachigen Raum gesetzt. So bietet er als Einziger im deutschsprachigen Raum die komplette Ausbildung zum BCS International Diploma in Business Analysis an. Es ist das erste vom International Institute of Business Analysis (IIBA) akkreditierte österreichische Trainingsinstitut und Peter ist Mitgründer des IIBA Austria Chapter.

Dieses Buch verknüpft unsere beiden Kernkompetenzen: die Welt der Empathie und Kreativität, aus der Ingrid stammt, und die Welt der IT, in der Peters Wurzeln liegen.

Wie alles anfang

Apropos Business-Analyse: Es ist übrigens durchaus nicht so, dass wir beide schon immer für Design Thinking brannten.

Das heißt, Ingrid schon – sie ist wohl schon mit dem Design-Thinking-Mindset auf die Welt gekommen. Aufgrund ihrer Erfahrung und der Welt, in der sie aufgewachsen ist, musste sie schon früh ein sehr feines Gespür für Menschen und viel Empathie aufbauen. Sie hat schon Elemente des Design Thinking in ihre Projekte aufgenommen, als sie Design Thinking als Konzept noch gar nicht kannte.

Peter war zunächst der komplette Gegenpol. Er ging den ganz klassischen Weg: Wirtschaftsstudium in Mindeststudienzeit, dann noch ein Informatikstudium und direkt danach als

Business-Analyst in ein Beratungshaus. Was für ihn zählte, waren vor allem Zahlen, Daten und Fakten. Zwar hat er sich immer schon für Kommunikation interessiert, deshalb entschied er sich auch für die Business-Analyse und nicht für die Softwareentwicklung. Er wollte lieber herausfinden, was die Leute an einer Software brauchen, als sie zu programmieren. Aber wenn es hart auf hart kam, waren es für ihn letztlich doch die Fakten und nicht die Gefühle, die zählten.

Als Peter dann Ingrid kennenlernte, sind zwei Welten aufeinandergeprallt und das war für beide nicht immer einfach. Im Laufe der Zeit gab es auch viele Gespräche, die sich um den beruflichen Alltag und Fragen aus den Projekten drehten. Gemeinsam haben die beiden überlegt, wie diese zu lösen seien. Nach und nach hat Ingrid Peter klargemacht, dass es in Wahrheit nie um faktische Dispute geht, sondern immer um Zwischenmenschliches, das sich in der Kommunikation widerspiegelt: „Ihr redet aneinander vorbei. Es geht nicht um Web oder Mobile, der hat gerade ein menschliches Problem mit dir. Redet miteinander.“ Auf solche Dinge zu achten, brachte Ingrid Peter bei.

Und so hat sie nach und nach eine recht weitreichende Persönlichkeitsentwicklung in ihm angestoßen, indem sie ihm ihre Einstellung einfach vorlebte.

Vorher brauchte er immer Sicherheit und Kontrolle über eine Situation, je länger Peter mit Ingrid zusammen war, desto mehr konnte er ein „Lass uns das einfach mal ausprobieren“ zulassen.

Und er sagt heute: „Irgendwann ist immer das erste Mal, dass du etwas machst. Aber ich hatte zu lernen, dass alles, was du tust, immer ein erstes Mal sein wird, weil du immer vor einer neuen Situation stehst. Also nützt all das Planen sowieso nichts.“

Schließlich stieg Ingrid in die Firma mit ein, befasste sich aber von Anfang an intensiv mit Design Thinking, hat es ausprobiert und die ersten Workshops gemacht. Und irgendwann machte auch Peter dann seinen ersten Design-Thinking-Workshop.

Nur Mut, Design Thinking macht Spaß und ist weit weniger schwierig als viele andere Methoden

Sie sehen an Peters Historie, dass selbst „hartgesottene“ Business-Analysten ihren Weg ins Design Thinking finden können. Vorausgesetzt, sie sind bereit, ihr Mindset zu ändern und sich zu öffnen.

Freundlicherweise macht uns Design Thinking das leicht, weil es so sehr dazu passt, wie wir von Natur aus angelegt sind: kommunikativ, offen für Neues, empathisch, spielerisch, freudvoll.

Design Thinking bringt uns also eigentlich nur die Werte und Einstellungen zurück, die wir als Kinder alle in uns haben und die wir mit der Zeit und dank der Gesellschaft verlernen. Spätestens seit Beginn unserer Schulzeit werden andere Systeme übergestülpt.

Das ist wohl auch der Grund, warum sich so viele so schnell vom Konzept des Design Thinking überzeugen und von der Begeisterung eines neuen „Fans“ anstecken lassen. Es passiert recht oft, dass wir in unseren Trainings erst einen Mitarbeiter eines Unternehmens haben und kurz darauf dann weitere sechs oder sieben. Und dass wir dann für ein Projekt ins Unternehmen geholt werden – bis wir schließlich dafür sorgen, dass dort selbstständig ganz viel mit Design Thinking gemacht und das Mindset vor allem auch gelebt wird.

Die einzelnen Schritte und Methoden lassen sich recht einfach lernen. Probieren Sie einfach immer wieder aus, was bei Ihnen im Unternehmen gut funktioniert. Zumal Sie sich zu Beginn ja problemlos Unterstützung von Profis mit Erfahrung holen können. Wir selbst begleiten unsere Kunden zwar gern – stehen auch Monate nach Abschluss eines Projekts jederzeit gern mit Rat und Tat zur Verfügung. Aber am meisten freuen wir uns, wenn unsere Unternehmenskunden recht bald allein zurechtkommen und Design Thinking immer selbstverständlicher und selbstständiger in ihre Unternehmensprozesse integrieren.

Und das schaffen die meisten auch recht schnell. Natürlich kann man anfangs nicht alle Methoden aus dem Tiefschlaf heraus abrufen. Das ist auch klar und alles andere wäre schlimm, schließlich machen wir ja auch seit zehn Jahren nichts anderes. Das macht aber nichts, Sie können ja nachschlagen und ausprobieren – oder eben uns fragen.

Sie müssen auch gar nicht gleich komplette Design-Thinking-Projekte mit allen vier Phasen durchführen. Picken Sie sich einfach die Methoden heraus, die Ihnen gerade nützlich erscheinen, übernehmen Sie kleine oder größere Elemente des kompletten Frameworks, die Ihnen gerade Spaß machen. Und wenn Sie dann Blut geleckt haben, bauen Sie das aus.

Wir haben zum Beispiel mal ein kleines Softwareunternehmen gecoacht, das unsere Bücher gelesen hatte und begeistert davon war, dass sie mittels Design Thinking mehr über die Bedürfnisse ihrer Kunden erfahren können. Jetzt nutzen sie das Gelernte in ihrem Presales-Prozess, um innovative Lösungen genau auf die Bedürfnisse ihrer Klientel zuschneiden zu können.

Es ist also nicht vorgeschrieben, wie Sie vorgehen oder wofür Sie Design Thinking nutzen – immer vorausgesetzt natürlich, Ihr Problem lässt sich mit Design Thinking lösen – dazu erfahren Sie mehr in Kapitel 3. Design Thinking bietet so viele Möglichkeiten.

Also: Nur Mut. Ihre Welt kann dadurch nur besser werden.

Design Thinking verändert auch Ihr Unternehmen und Ihr Leben

Mit Design Thinking ist es ein wenig wie mit dem Lesenlernen: Wenn Sie einmal lesen können, wird Ihre Welt nie wieder dieselbe sein wie vorher. Wenn Sie ein Buch lesen und in die Welt des Helden eintauchen, werden Sie nie mehr nur einen Text als Aneinanderreihung verschiedener Buchstaben sehen.

Und so wird auch Design Thinking umso stärker Ihre Wahrnehmung und Ihr Verhalten verändern, je intensiver Sie sich damit auseinandersetzen und es praktizieren.

Als Führungskraft und Unternehmer werden Sie verstanden haben, dass und wie Design Thinking die Unternehmenskultur positiv verändert. Und Sie haben die Sicherheit, dass Sie nun in kurzer Zeit und mit kleinem Budget Ideen ausprobieren können, bei denen am Ende taugliche Lösungen herauskommen. Lösungen, von denen Sie wissen, dass die Kunden sie auch annehmen werden und sich so dem Unternehmen noch stärker verbunden fühlen. Diese Sicherheit lässt Sie ruhiger schlafen und gleichzeitig Ihr Unternehmen deutlich innovativer werden.

Der Begriff „kundenzentriert“ ist ab sofort für Sie keine leere Floskel mehr, hinter der der Glaubenssatz steht: „Aber wir wissen doch sowieso, wie unsere Kunden ticken.“ Fortan wird „kundenzentriert“ für Sie bedeuten, dass Sie Ihre Kunden wirklich fragen, in deren Welt eintauchen, beobachten und gemeinsam Lösungen ausprobieren, damit Sie wirklich