

# EINE NEUE ARBEITSKULTUR

## Unternehmen entdecken Design Thinking

 HOLGER RHINOW, TIMM KROHN, JOHANNES MEYER, HPI ACADEMY GMBH

*Design Thinking hat sich als Innovationsmethode weltweit in Organisationen etabliert. Durch die enge Zusammenarbeit mit Organisationen hat die HPI Academy als führender Bildungsanbieter für Professionals im Bereich Design Thinking die Evolution der Methode hin zu ihrer Arbeitskultur begleiten können. Eine Auswahl von Beispielen aus Unternehmen verschiedener Größen und Branchen deutet an, welche vielfältigen Auswirkungen entstehen, sobald Mitarbeiter eine intensive Ausbildung im Design Thinking erfahren und das methodische Rüstzeug in ihren unmittelbaren Arbeitsalltag einführen.*

### 1. Design Thinking im Unternehmenskontext

„Können wir Design Thinking in unserer Organisation nutzen? Wie könnte das bei uns aussehen? Welche Fähigkeiten müssen unsere Mitarbeiter dafür mitbringen oder aufbauen? Wie kann sich unsere Organisation hin zu einer durch Design Thinking geprägten Arbeitskultur entwickeln?“ - Dies sind typische Fragen, die uns gestellt werden, wenn es um Design Thinking im Unternehmenskontext geht.

Bildnachweis: Fotolia



Auf jede dieser Fragen gibt es natürlich nicht nur eine Antwort, aber für jede dieser Fragen gibt es eine Antwort: Wie auch immer Sie Design Thinking nutzen, wie auch immer Sie Design Thinking in Ihren Arbeitsalltag integrieren:

Überall wo komplexe Probleme gelöst werden, Innovation hervorgebracht und kollaborativ gearbeitet wird, werden Sie von Design Thinking profitieren, so unsere Erfahrung.

Seit über drei Jahren arbeitet die HPI Academy [1] intensiv mit Unternehmen und deren Mitarbeitern im Thema Design Thinking zusammen und hat in dieser Zeit vielfältige Erkenntnisse gewonnen. Anhand konkreter Beispiele von Unternehmen wird deutlich, wie diese dank der Unterstützung erfahrener Coaches Design Thinking als Methode und auch Arbeitskultur implementiert haben – und dies in sehr vielfältiger Ausprägung.

Design Thinking bedeutet Kulturveränderung hin zu einer Arbeitsweise, die Innovation begünstigt. Organisationskulturen verändern sich manchmal in großen, revolutionären Sprüngen und häufiger im Kleinen durch die Verhaltensweisen vieler Einzelner. Für beides gibt es greifbare Erfolgsbeispiele: Design Thinking kann einerseits als „von oben verordneter“ Kulturwandel als eine strukturverändernde Maßnahme wirken, andererseits kann schon durch die Anwendung einzelner Kernelemente oder Werkzeuge seitens der Mitarbeiter eine neue Problemlösungskultur in Organisationen hineingetragen werden und damit positive Veränderungen bewirkt werden. Der Prozess im Design Thinking, wie er in Abbildung 1 zu sehen ist, kann demnach Wirkung von beiden (Hierarchie-) Richtungen aus entfalten: Von der Führungsebene, „top-down“, oder aus dem Kreis der nicht in Führungsverantwortung stehenden Mitarbeiter.

Die HPI School of Design Thinking am Hasso Plattner Institut in Potsdam verfolgt gemeinsam mit der d.school in Stanford das Ziel, Studierenden aus allen Fachbereichen und Ländern die Möglichkeit zu geben, die designorientierte Methode im Rahmen von echten Innovationsprojekten zu erleben und zu erler-

**Die Workshops helfen uns dabei, Entscheidungsvorlagen zu erarbeiten, wo vorher unklare Situationen vorliegen und wo sich jeder noch fragt „Was wollen wir eigentlich machen und wie wollen wir es umsetzen?“**

nen. Die HPI Academy hat auf die Bedürfnisse von Unternehmen angepasste Ausbildungskonzepte entwickelt, mit denen sie Professionals aller Hierarchieebenen anspricht: durch maßgeschneiderte Design Thinking Workshops unterschiedlichster Ausprägung und durch die sogenannten Open Courses. Letztere bringen Einzel-TeilnehmerInnen die Methode in kompakter und sehr intensiver Form näher und inspirieren sie dazu, das Erlebte in unterschiedlichen Kontexten ihrer Arbeit einzubinden, um auf diese Weise schnelle Verbesserungen am eigenen Arbeitsplatz und in ihrer unmittelbaren Arbeitsumgebung herbeizuführen. TeilnehmerInnen der Open Courses schildern regelmäßig wie direkt sich ihre Arbeitsweise durch die erlernten Methoden und den erlebten Perspektivwechsel im Umgang mit komplexen Herausforderungen verändert hat. Eine Zusammenfassung und ein Austausch über solch konkrete Veränderungen (der Arbeitskultur) in einem Unternehmen ausgehend von den einzelnen Mitarbeitern ist eines der Ziele des im September 2013 am HPI stattfindenden sog. D-Vision Day [2] von HPI D-School und HPI

## KURZ UND BÜNDIG

Design Thinking ist eine strukturierte Herangehensweise an Innovation, die multidisziplinäre Teams, flexible Arbeitsumgebungen und einen kreativen Prozess nutzt, um nutzerzentrierte Produkte, Services oder Erlebnisse zu schaffen. Die HPI Academy bietet sogenannte Open Courses, in denen Professionals innerhalb von drei Tagen die wesentlichen Grundlängen des Design Thinking näher gebracht werden. Die Ausbildung erfolgt in enger Abstimmung mit der School of Design Thinking am HPI Potsdam, dem europäischen Epizentrum für Bildung im Bereich Design Thinking.



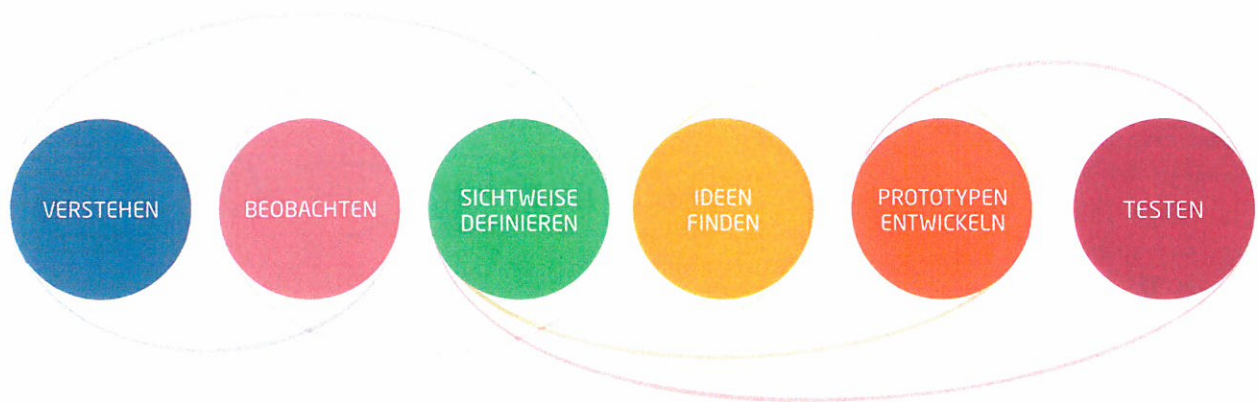


Abbildung 1: Design Thinking Prozess

Academy. Mindestens genauso intensiv wird auf dem D-Vision Day auch der Frage nachgegangen werden, welches die Ergebnisse unternehmensstrategischer Herangehensweisen sind, den von uns sogenannten Design Thinking Initiativen. Drei solcher Initiativen geben im Folgenden Einblicke in Idee und Erfolg.

## 2. Mitarbeiter der SAP als Pioniere im Design Thinking

Bevor die MitarbeiterInnen der SAP durch die Workshops am HPI dazu inspiriert wurden, selbstständig Design Thinking Impulse in das Unternehmen zu geben, war es zunächst das Top Management, das aktiv wurde. Nachdem zuvor ein Design Service Team für die eigenen Mitarbeiter bereit stand, um mittels Design Thinking Produktentwicklungsprojekte methodisch und inhaltlich zu initiieren und zu unterstützen, startete von Walldorf aus im Jahr 2011 die erste von der HPI Academy konzipierte, vorbereitete und zusammen

für neue Dienstleistungen, Produkte und Prozesse konzipiert und in vielen Fällen bis zur Marktreife entwickelt. Die Teams arbeiteten zu unterschiedlichen Themen räumlich nebeneinander, sodass der Austausch untereinander möglich war und in den Fokus rückte. Mittlerweile haben sich die Design Thinking Projekte in allen Bereichen des Unternehmens etabliert und werden je nach Bedarf durch die Produktverantwortlichen aufgesetzt und in kleinen, agilen Teams ausgeführt. In den weit über 100 Projekten, die mittlerweile weltweit stattgefunden haben, sind viele Mitarbeiter quasi nebenher in der Methodik ausgebildet worden. Sie agieren nun als eine interdisziplinäre Gruppe aus Innovationsbotschaftern im Unternehmen auch abseits der üblichen innovationsorientierten Bereiche, wie dem R&D oder dem User Research in Bereichen wie Personal, Vertrieb und Controlling.

Hinter den vielen Projekten stehen MitarbeiterInnen aus den unterschiedlichen Abteilungen und Ländern, die sich von den neuen Möglichkeiten im Design Thinking haben inspirieren lassen und die dann selbst aktiv wurden. Olaf Beier war 2012 Teilnehmer in einem durch die HPI Academy unterstützten Design Thinking

Projekt und hatte schnell seinen Aha-Effekt: „Unser Team hatte damals die schwierige Aufgabe, Anwendungsfälle für eine bis dahin noch vollkommen neue Basistechnologie zu entwickeln, die sich später auch vermarkten lassen. Gerade durch das anfängliche tiefe Einsteigen in das Problemverständnis haben wir schnell bemerkt, dass unsere ersten Lösungen nicht so greifen würden, wie man sich

## Design Thinking bedeutet Kulturveränderung hin zu einer Arbeitsweise, die Innovation begünstigt.

mit der SAP durchgeführte Design Thinking Initiative. Mitgetragen durch das Top Management, sind inzwischen mehrere Initiativen lanciert worden, mit jeweils zahlreichen Innovationsprojekten. Nach entsprechender Vorbereitung durch eine Grundlagenvermittlung in Workshops und sog. D-Camps wurden über mehrere Monate hinweg in fünf- bis sechsköpfigen Teams innovative Lösungen



das hätte rational denken können. Das war schon ein erhellender Moment für das ganze Team.“ Nach dem Ende des erfolgreichen Projekts gab es zunächst niemanden in seinem Bereich, der ein neues Design Thinking Projekt hätte aufsetzen können. So wurden Olaf Beier und ein paar seiner Kollegen selbst aktiv. In dem Bewusstsein, dass Design Thinking auch in anderen Projekten besonders zu Beginn ein besseres Problemverständnis

im Team erzeugt, sind sie pragmatisch vorgegangen: „Es haben sich sechs Leute gefunden, die das jetzt aktiv machen. Wir versuchen grundsätzlich, Design Thinking in einem kleinen Rahmen einzusetzen, meist innerhalb der ersten Tage in einem neuen Projekt. Bevor wir anfangen, fragen wir uns zunächst, was ist eigentlich unser Problemfeld, was sind mögliche Lösungen, und wie könnte man dort hinkommen.“ Bekanntlich wird im Design Thinking zunächst ein methodischer Fokus darauf gelegt, ein Problem semantisch auseinander zu nehmen, möglicherweise schon frühzeitig zu visualisieren, sodass sich aus den Köpfen der Mitarbeiter heraus ein geteiltes, konkretes Bild abzeichnet, mit dem sich weiterarbeiten lässt. Auf diese Weise verlieren die Teams keine Zeit damit, aufgrund allzu abstrakter Problembeschreibungen von ganz unterschiedlichen Aspekten zu sprechen, während sie die gleichen Worte gebrauchen. Der Erfolg der visuellen Herangehensweise hat sich schnell in anderen Abteilungen herumgesprochen, sodass Olaf Beier bereits von anderen Kollegen angesprochen wurde, auch ihnen bei einem Projektstart unter die Arme zu greifen: „Deren Ausgangsfrage war beispielsweise, wie sie die Transparenz zwischen den Mitarbeitern und den Kunden erhöhen können, quasi an welchen Aufgaben gerade gearbeitet wird. Mit denen haben wir zunächst einen eintägigen Workshop gemacht, alle sechs Phasen ganz kompakt.“ Nicht nur die Ergebnisse für sich haben überzeugt, die dabei entstanden Diskussionen haben eine

Reihe neuer Themen aufgeworfen, mit denen sich das Team zukünftig auseinandersetzen möchte. Für Olaf Beier sind solche kurzen Hilfestellungen der Schlüssel zum Erfolg: „Wenn du die Kultur in einem großen Unternehmen mitverändern willst, musst du im Kleinen anfangen. Die Workshops helfen uns

dabei, Entscheidungsvorlagen zu erarbeiten, wo vorher unklare Situationen vorliegen und wo sich jeder noch fragt „Was wollen

wir eigentlich machen und wie wollen wir es umsetzen?“ Es ist eine scheinbar offensichtliche, jedoch essentielle Frage, die sich immer mehr Teams in immer mehr Abteilungen bei der SAP bewusst stellen, um die richtigen Antworten auf eine immer größer werdende Anzahl technologischer Möglichkeiten bei sich gleichzeitig schnell verändernden Märkten zu finden.

Durchweg positive Erfahrungen machte die SAP Mitarbeiterin Edda Mann mit der Einführung der im Design Thinking üblichen Feedbackgespräche, die den Abschluss gemeinsamer Team Sessions

**Die Methode führte schnell zu anfassbaren, positiven Ergebnissen und der Kontakt mit Kunden motivierte das Team zusätzlich:**

**Das Prinzip hinter der Leitlinie „Go for quantity“ ist einfach zu verstehen: Unter vielen unterschiedlichen Ideen findet sich mit hoher Wahrscheinlichkeit eine Gute!**

darstellen. „Von Design Thinking bekam man oft nur gelegentlich und vereinzelt auf dem Flur oder in der Kaffee-Ecke etwas mit. Jetzt hat es für mich als Design Thinking Coach einen selbstverständlichen Platz in der Agenda.“ Das Format nennt sich „I like / I Wish“ und stellt zunächst die positiven Aspekte in den Vordergrund, bevor dann offengebliebene Wünsche geäußert werden. Auf diese Weise erhalten alle Beteiligten in wenigen Minuten ein konstruktives und offenes Feedback. Edda Mann ist sich sicher: „Das passt in jeden Workshop! Wichtig ist nur, dass man auf das Feedback auch, soweit möglich, entsprechend reagiert.“



Innovative Produkt-, Service- und Prozessinnovationen sind damit nur noch eine Seite der Medaille. Die andere ist, die Selbstorganisationskräfte der eigenen Mitarbeiter zu entfachen und das von David Kelly oft beschworene „kreative Selbstbewusstsein“ zurückzugewinnen.

### 3. Neue Räume für die MitarbeiterInnen eines Pharmaunternehmens

Ein bekanntes Unternehmen aus dem Pharmabereich in Neuss begann 2012 damit, Design Thinking in Innovationsprojekten ähnlich der DTI-Struktur bei der SAP zu etablieren, um neue Potenziale für sich zu erschließen. In enger Zusammenarbeit mit der HPI School of Design Thinking in Potsdam wurde hierfür sogar ein komplettes Gebäude neu eingerichtet, sodass die Mitarbeiter dort alle Voraussetzungen finden, um in Teams agil zu arbeiten und sich bei Bedarf mit den anderen Teams auszutauschen. Die Räume verfügen über eine radikal flexible Architektur mit beweglichen Möbeln und kombinierbaren Materialien zur schnellen prototypischen Gestaltung von Ideen und Konzepten. Die ersten Pilotprojekte sind 2013 gestartet, in denen teilweise bahnbrechende Lösungen für die Branche entstanden sind, die aber bislang noch vertraulich behandelt werden. Für die Verantwortlichen im Unternehmen gab es trotz der für die MitarbeiterInnen zunächst unbekannten Methode keinerlei Schwierigkeiten, Freiwillige zu finden, die sich im Rahmen von Design Thinking an den Projekten beteiligen wollten. Dazu wurden erfahrene Coaches der HPI Academy regelmäßig an den Standort entsandt, um die Teams vor Ort zu unterstützen. Auf absehbare Zeit werden die MitarbeiterInnen dazu befähigt sein, kommende Projekte eigenständig durchzuführen.

### 4. Ein Potsdamer Technologie-Unternehmen beginnt, Produkte designorientiert zu entwickeln

Als Mathes Derdack auf dem Potsdamer D.Confessional [3] am HPI zum ersten Mal mit Design Thin-

king in Kontakt kam, erlebte er eine kleine Offenbarung: „Als Hersteller von Standardsoftware hatten wir im Verlauf der vergangenen zehn Jahre unterschiedlichste Methoden probiert, Design Thinking versprach hier ein wirklich wertvoller weite-

rer Baustein zu sein.“ Besonders für die Konzeption von neuen Produkten entstanden schnell erste Ideen für mögliche Anwendungsfelder. Für Mathes Derdack zählt dabei vor allem der strenge Fokus auf den Nutzer und das mit der Methode verknüpfte Versprechen, in kurzen, iterativen Lern- und Entwicklungsschleifen innovative Lösungen für Probleme zu erzeugen: „Design Thinking stellt für die Erfassung von User-Wünschen einen großen Sprung hinsichtlich Vollständigkeit und Systematik dar.“ Das kleine, technologieorientierte Unternehmen mit Sitz in Potsdam hat dabei beste Voraussetzungen: Etwa 20 hochmotivierte und erfahrene Mitarbeiter, dazu einmalige Technologiekompetenz im spezialisierten Markt für automatisierte Störfaktor- und Notfallalarmierung. Mathes Derdack sieht im Umfeld des erfolgreichen Kernprodukts noch enorme Innovationspotenziale, die es mit einem für Nutzer attraktiven Angebot anzusprechen gilt. Gemeinsam mit Coaching-Unterstützung aus der Hasso Plattner Institut Academy initiierte Derdack 2012 das erste Design Thinking Projekt. Ehrgeiziges Ziel war es, in nur drei Monaten ein neues Produkt zu konzipieren und zur Entwicklungsreife zu treiben. Ein gemischtes Team aus Entwicklern verschiedener Erfahrungsgrade und Vertriebsprofis wurde zusammengestellt und die Unterstützung durch den Coach der HPI Academy für einzelne, intensive Workshoptage geplant. Für die MitarbeiterInnen erwies sich die Herangehensweise des Design Thinking in vielerlei Hinsicht als Neuland: „Die Reaktionen beinhalteten so ziemlich alles: Skepsis, Ablehnung, Begeisterung, Unsicherheit, Wohlwollen. Die mit Design Thinking verbundene mentale Umstellung ist ein langer Prozess, aber einer mit zunehmender Akzeptanz.“ Die Methode führte schnell zu anfassbaren, positiven Ergebnissen und der Kontakt mit Kunden motivierte das Team



zusätzlich: „Wir sind zum ersten Mal in der Lage, unsere Produkte exakt an den User-Bedürfnissen orientiert weiterzuentwickeln.“ Nach einer intensiven Forschungsphase mit Kundeninterviews und regelmäßigen Synthesen wurden erste Design-Prototypen entwickelt. Mit ihnen testeten die Mitarbeiter, inwiefern die Lösung tatsächlich den Bedürfnissen potenzieller Kunden entsprach. In engem Kontakt mit seinen Kunden überarbeitete das Derdack-Team seine Prototypen iterativ und schaffte schließlich innerhalb von nur drei Monaten ein Konzept für ein neues Produkt, das wenige Monate später Kunden auf einer Nutzerkonferenz präsentiert wurde. Neben der Produktentwicklung selbst veränderte sich auch die Zusammenarbeit im Team und die Sicht auf existierende Produkte und Problemlösungen. So entstanden aus einem Projekt gleich die nächsten, um auf Basis des tiefen Verständnisses für die Nutzer Mehrwerte für Derdack-Kunden zu entwickeln.

#### 4. Zusammenfassung

Erfolgsgeschichten wie die SAP, dem Pharmaunternehmen oder auch von Derdack sind keine Einzelfälle mehr. Zahlreiche Organisationen, national wie international, senden ihre Mitarbeiter mittlerweile nach Potsdam, um dort in Workshops und Projekten mehr über Design Thinking zu erfahren. Aus dem Bewusstsein für die Stärken der Methode haben die Organisationen damit begonnen, Design Thinking als Form einer neuen Projekt- und Arbeitskultur in ihre

Strukturen einzubinden. Wie im Fall Derdack sind es oft durch vorausschauendes Management initiierte Innovationsprojekte, an denen die neuen Methoden ausprobiert und für Mitarbeiter am eigenen Beispiel trainiert werden.

Dank der vielfältigen Anwendungsbereiche, in denen Design Thinking heute zum Tragen kommt, ist eine stetige und äußerst dynamisch Weiterentwicklung zu beobachten: Wo vor einigen Jahren noch im Vordergrund stand, Design Thinking als eine Arbeitsmethode neben anderen zu vermitteln, erwarten die Auftraggeber der HPI Academy heutzutage darüber hinaus, dass Design Thinking eine Arbeitskultur fördert, in der komplexe Innovationsprojekte erfolgreich umgesetzt werden können. Diese Arbeitskultur soll den Mitarbeitern alle Möglichkeiten bieten, schnell zu lernen und ihre unmittelbare Arbeitsumgebung umzugestalten. Innovative Produkt-, Service- und Prozessinnovationen sind damit nur noch eine Seite der Medaille. Die andere ist, die Selbstorganisationskräfte der eigenen Mitarbeiter zu entfachen und das von David Kelly oft beschworene „kreative Selbstbewusstsein“ [4] zurückzugewinnen. Während der Top-Down Ansatz des Managers beachtliche, zum Teil revolutionäre innovative Impulse setzt, schaffen es viele Mitarbeiter in einer evolutionären Art die Unternehmenskultur Schritt für Schritt ihren Bedürfnissen anzupassen. Es profitieren davon die Unternehmen, ihre Mitarbeiter und die „User“ gleichermaßen.



## LITERATUR

- [1] [www.hpi-academy.de](http://www.hpi-academy.de) (Zugriffsdatum: 12.7.2013)
- [2] [www.hpi-academy.de/aktuell](http://www.hpi-academy.de/aktuell) (Zugriffsdatum: 12.7.2013)
- [3] [www.hpi.dconfestival.net](http://www.hpi.dconfestival.net) (Zugriffsdatum: 12.7.2013)
- [4] Kelley, T., Kelley, D., Harvard Business Review, December 2012, S.3ff

## SUMMARY

### A new working culture: Organizations explore Design Thinking

Design Thinking has today become a method of choice in organizations worldwide. The HPI Academy is one of the leading educators for professionals in Design Thinking and accompanied many of the leading organizations in their efforts to introduce the methods of Design Thinking into a new working culture. A selection of examples indicates the variety of implications on employees after having experienced the Design Thinking education.

**Keywords:** Design Thinking, Working Culture, Innovation, Cultural Change, Employee Empowerment

## SERVICE

### AUTOREN



**Holger Rhinow, Program Manager, Education for Professionals**

Holger Rhinow ist Design Thinking Coach und konzipiert Workshopformate der HPI Academy. Seit 2011 promoviert er im Rahmen des HPI-Stanford Design Thinking Research Programms und ist seit Januar 2013 Program Manager an der HPI-Academy GmbH.



**Dr. jur. Timm Krohn, Prokurist, Management Lehre und Forschung  
Leiter Verwaltung, Personal und Recht**

Dr. Timm Krohn ist seit 2006 COO der Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH; seit 2009 auch Geschäftsführer der HPI Academy GmbH. Er ist im Steering Committee des Hasso-Plattner-Design Thinking Research Program von HPI und Stanford University und Teacher an der HPI D-School.



**Johannes Meyer, General Program Manager, Education for Professionals  
HPI Academy GmbH**

Johannes Meyer ist Design Thinking Coach, Moderator und Innovationsberater und gestaltet die Programme der HPI Academy.

### KONTAKT

holger.rhinow@hpi.uni-potsdam.de  
timm.krohn@hpi.uni-potsdam.de  
johannes.meyer@hpi-academy.de

HPI Academy GmbH  
August-Bebel-Str. 88  
14482 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 / 5509 201  
www.hpi-academy.de

Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik  
GmbH an der Universität Potsdam  
Prof.-Dr.-Helmert-Str. 2-3  
14482 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 / 5509 503