

DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

2. überarbeitete Auflage

MIT TRADITIONELLEN, AKTUELLEN
UND ZUKÜNFTIGEN ERFOLGSFAKTOREN

HERAUSGEBER:

MICHAEL PATRICK LARRY
LEWRICK LINK LEIFER

VISUALISIERUNG: NADIA LANGENSAND

Inhalt

Der Wegweiser durch das Design Thinking Playbook sind die Tetrisbausteine. Wir starten damit, die einzelnen Phasen über den Design Thinking Zyklus besser zu verstehen. Dann gehen wir darauf ein, wie wir die Rahmenbedingungen bestmöglich gestalten und Strategic Foresight uns hilft, eine grössere Visionen zu erzeugen. Der letzte Teil fokussiert sich auf die Designkriterien in der Digitalisierung, das Design von Ökosystemen und die Konvergenz von Systems Thinking und Design Thinking, verweisen aber ebenso auf die Kombination zwischen Data Analytics und Design Thinking.

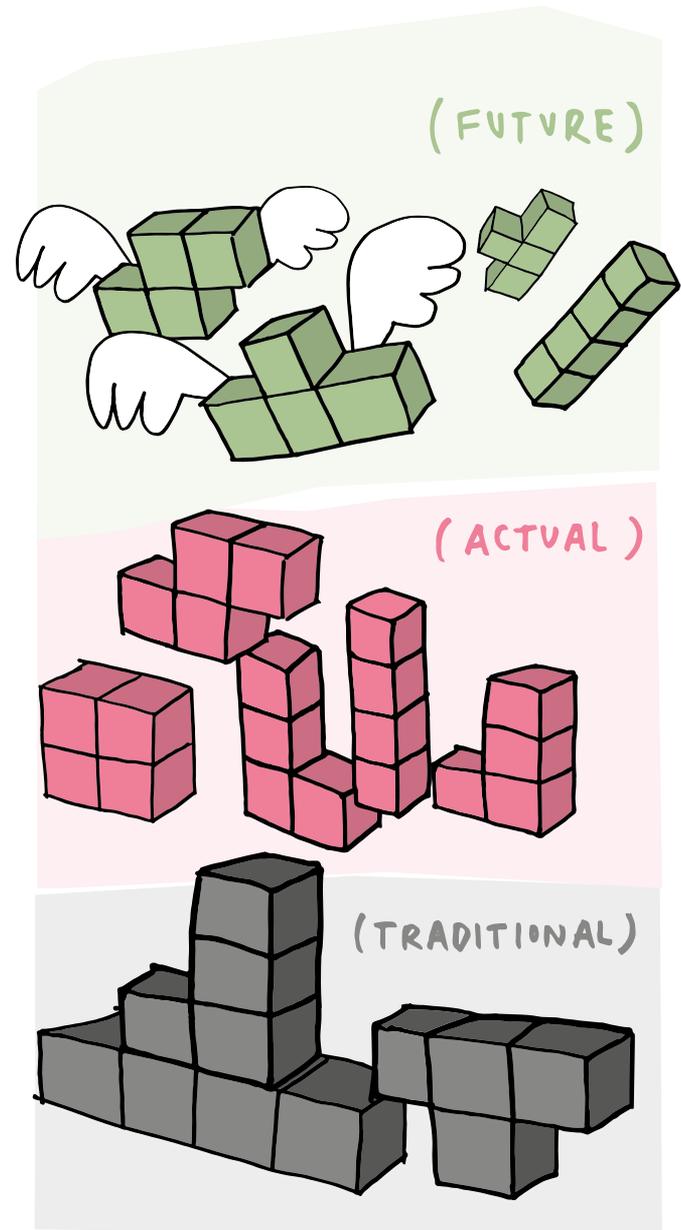
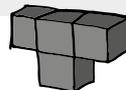
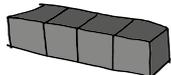
Vorwort	5
Einleitung	10

1. TRADITIONELLE

ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING

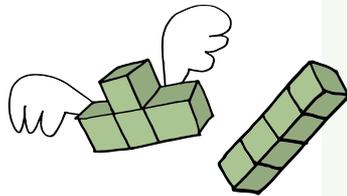
13

1.1 Für wen ist das Buch?	14
1.2 Was heisst es, den Prozess im Griff zu haben?	36
1.3 Wie erhalten wir eine gute Problemdefinition?	50
1.4 Wie entdecken wir Bedürfnisse von Nutzern?	58
1.5 Wie bauen wir Empathie zum Nutzer auf?	72
1.6 Wie finden wir den richtigen Fokus?	80
1.7 Wie generieren wir Ideen?	90
1.8 Wie strukturieren und selektieren wir Ideen?	98
1.9 Was macht einen guten Prototyp aus?	108
1.10 Wie können wir effizient testen?	118



3. ZUKÜNFTIGE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING

211

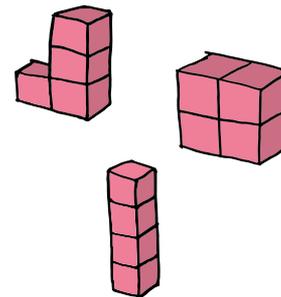


3.1 Wie hilft uns Systems Thinking, die Komplexität zu verstehen?	212
3.2 Wie bauen wir Lean ein Geschäftsmodell auf?	224
3.3 Warum Business Ökosystem Design zu einem Erfolgsfaktor wird?	240
3.4 Wie implementieren wir unsere Lösungen erfolgreich?	254
3.5 Welches sind die Designkriterien der Digitalisierung?	266
3.6 Wie startet man die Digitale Transformation?	278
3.7 Wie helfen neue Technologien, ein einzigartiges Kundenerlebnis zu erzeugen?	292
3.8 Was versprechen hybride Modelle?	302

2. AKTUELLE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING

131

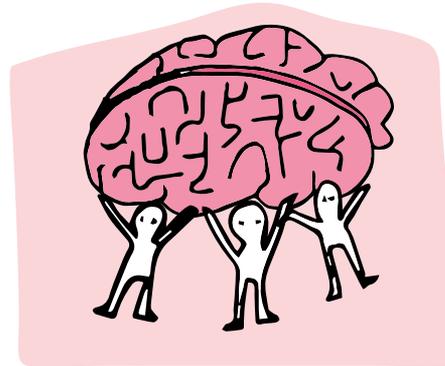
2.1 Wie gestalten wir kreative Räume und Umgebungen?	132
2.2 Welchen Mehrwert bieten uns interdisziplinäre Teams?	144
2.3 Wie visualisieren wir Ideen und Geschichten?	158
2.4 Was macht eine gute Geschichte aus?	168
2.5 Was heisst es, Veränderung als Facilitator einzuleiten?	180
2.6 Wie bereite ich die Organisation für das neue Mindset vor?	190
2.7 Welcher Fähigkeiten bedarf es für Strategie Foresight?	198



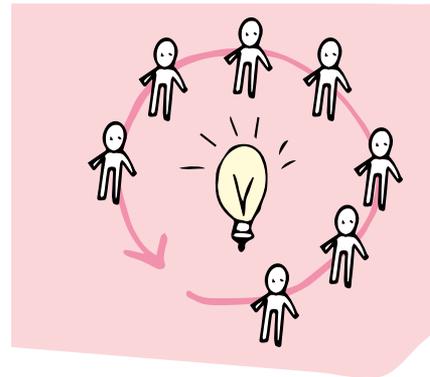
Schlusswort	314
Autoren	323
Quellen	336
Index	338

2.2 Welchen Mehrwert bieten uns interdisziplinäre Teams?

Peter arbeitet in seinen Projekten mit unterschiedlichen Teams zusammen. Um erfolgreich zu sein, legt er dabei grossen Wert auf zwei Dimensionen: Die Teammitglieder müssen sowohl über ein tiefes Fachwissen als auch breites Allgemeinwissen verfügen. Für die Kursteilnehmer von Lilly ist es zum Beispiel ein tolles Gefühl, mit ihrer eigenen Fragestellung endlich einen Schritt weitergekommen zu sein und den Weg aus einer verfahrenen Situation gefunden zu haben. Dies geschieht oft, weil die Teilnehmer jemand anderen um Rat gefragt haben. Der Blick aus einer anderen Perspektive auf dasselbe Problem hilft oft, aus der Sackgasse zu kommen. Bei vielen Problemstellungen ist es darüber hinaus so, dass die eigene Qualifikation nur bedingt zur Lösung des Problems genügt. Grund hierfür sind meist fehlendes Know-how und mangelnde Erfahrung in einem Themenbereich. Spätestens jetzt muss das Design-team einen Experten oder eine Expertin hinzuziehen, um weiterzukommen. Nicht selten ergibt es sich, dass diese Fachperson in der eigenen Arbeit viel weiter vorne ansetzt und kritische Fragen stellt, als einfach nur in ihrem Fachgebiet anzuknüpfen. Die Folge ist, dass das bisher Erarbeitete eine neue Qualität bekommt, weil es plötzlich ganzheitlich gedacht ist und nicht aus der limitierten Perspektive. Das Prinzip der Iteration ist, wie wir inzwischen wissen, ein wichtiges Element im Design Thinking. Einen Schritt zurückgehen, nochmals eine Runde drehen: Das hilft, sich einem immer besser werdenden Endprodukt zu nähern, das den Bedürfnissen der Kunden entspricht und sie erfüllt. Das Wesentliche ist allerdings, dass wir schnell lernen und iterieren. Das wiederum klappt nur, wenn so früh als möglich gefragt – und hinterfragt – wird und der Blick auf das bisher Erarbeitete aus einer anderen Perspektive erfolgt. Dies ist am erfolgversprechendsten im Austausch mit den potenziellen Nutzern, aber auch im Team, das aus verschiedenen Experten mit tiefem und breitem Wissen besteht.



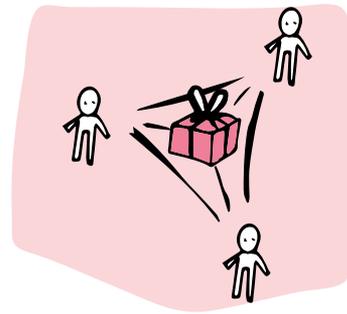
Ganzheitliches Denken



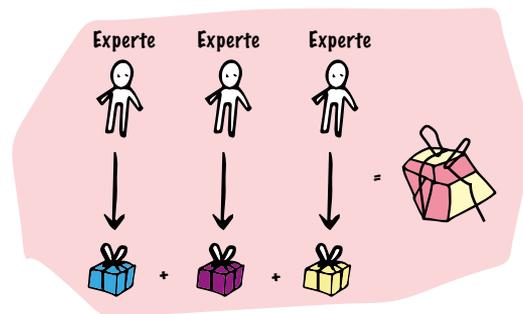
Das Prinzip der Iteration

Was zeichnet ein **interdisziplinäres Team** aus?

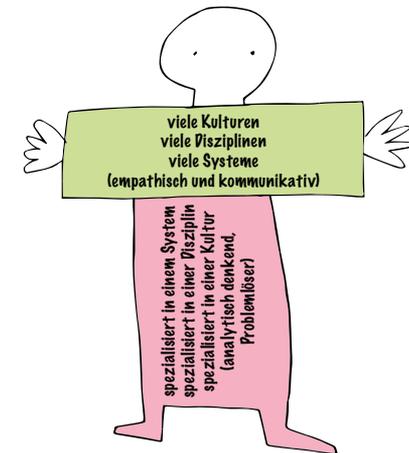
Interdisziplinär bedeutet ganz allgemein: mehrere Disziplinen umfassend. In interdisziplinären Teams werden Ideen kollektiv hervorgebracht. Am Ende fühlt sich jeder für die Gesamtlösung verantwortlich. Auf dem Weg zur Gesamtlösung findet ein methodischer und konzeptioneller Austausch statt.



Im Vergleich zu **multidisziplinären Teams** hat es den Vorteil, dass am Ende alle hinter dem gemeinsam geschaffenen Produkt oder Service stehen, ein Erfolgsfaktor, den multidisziplinäre Teams beispielsweise nicht leisten können. Bei ihnen ist jedes Teammitglied ein Experte, der seine Spezialisierung befürwortet. Die Lösung ist oftmals ein Kompromiss.



Wie einleitend beschrieben versucht Peter, auf tiefes und breites Wissen in seinen Teams zu bauen. Diese Idee beruht auf dem sogenannten Prinzip der T-Shaped People – Menschen, die Skills und Wissen haben, das beides ist: tief und breit. Das visuelle Fähigkeitsprofil entspricht einem „T“. Zurück geht das Konzept auf Dorothy Leonard-Barton.



Der vertikale Balken dieses „T-Profiles“ steht für die jeweiligen fachlichen Skills, die jemand aus seiner Ausbildung mitbringt und die nötig sind für die einzelnen Schritte des Design Thinking Prozesses und das Umsetzungsprojekt. So zum Beispiel ein Psychologe, der Erfahrung und Methodenkenntnis für die Phase „Verstehen“ mitbringt.

Der horizontale Balken definiert sich über zwei Eigenschaften. Zum einen über Empathie: Diese Person ist fähig, die Perspektive eines anderen einzunehmen, sprich, die eigene zu verlassen. Die zweite Eigenschaft ist Kollaborationsfähigkeit und Schnittstellenkompetenz: T-shaped People sind offen, interessiert an anderen Perspektiven und Themen, neugierig gegenüber anderen Menschen, der Umwelt und Disziplinen. Je besser das Verständnis für die Denk- und Arbeitsweise der anderen, umso schneller und grösser der gemeinsame Fortschritt im Design Thinking Projekt.



EXPERTEN-TIPP

Rekrutierung eines interdisziplinären Teams mit T-Profilen

Lilly spielt immer noch mit dem Gedanken, ein Beratungsunternehmen für Design Thinking zu gründen. Dafür benötigt sie ein erfahrenes Team mit T-Shaped Profil, um den fachlichen Herausforderungen gewachsen zu sein, aber auch, um als Team mit der gleichen sozialen Kompetenz agieren zu können.

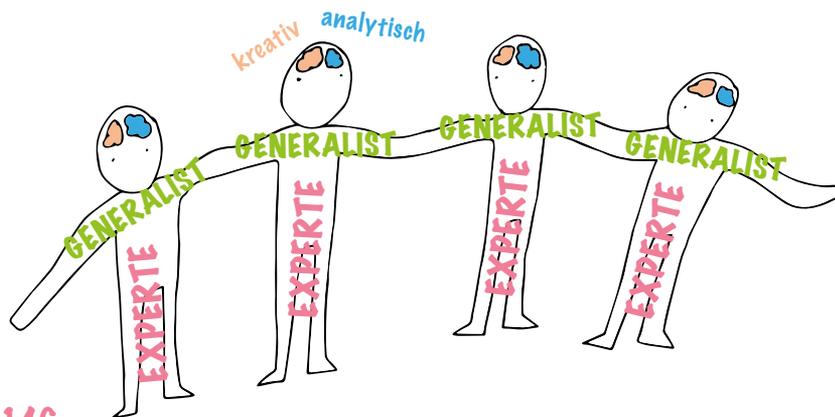
In diesem Fall empfiehlt es sich für Lilly, ihre künftigen Mitarbeiter mithilfe eines T-Profiles zu rekrutieren. Dabei wird es leichter sein, Personen mit fachlichen Skills für die einzelnen Prozessschritte zu finden – das würde einem I-Profil entsprechen –, als solche, welche beide Ausprägungen gleichwertig mitbringen.

Ein gutes Zeichen für Kollaborationsfähigkeit aus dem horizontalen Balken ist, wenn jemand im Auswahlgespräch nicht nur über sich und seine Leistungen spricht, sondern betont darauf verweist, was er oder sie von anderen gelernt hat und wie wertstiftend die Zusammenarbeit für das gemeinsame Vorhaben war.

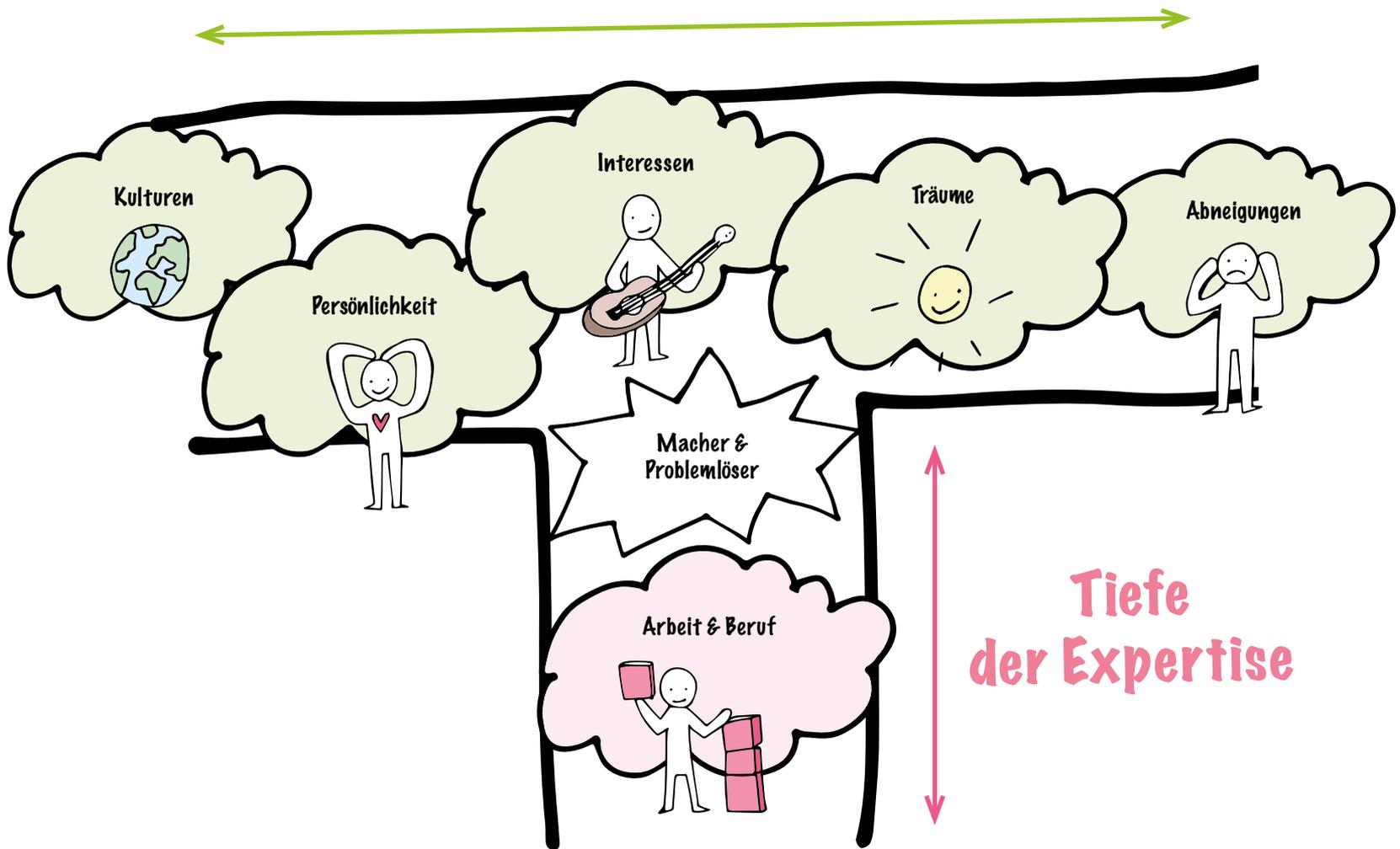
Ganz konkret helfen kann es, wenn die infrage kommenden Personen ihr eigenes **T-Profil erstellen**. Wie jemand dieses ausfüllt, gibt grossen Aufschluss über dessen Art, zu denken und sich auszudrücken, und zeigt gleichzeitig, wie jemand die Vorgaben v.a. zur kollaborativen Zusammenarbeit interpretiert und sich darin darstellt.

Wer sich Zeit nehmen will, um die potenziellen Teammitglieder auch in der Praxis zu erleben, kann eine Art **Design Thinking Bootcamp** durchführen. Dieses kann für mehrere Zwecke dienlich sein: Einmal, damit die Interessenten Design Thinking in seinen Schritten schnell und einfach praktisch erleben und für sich beurteilen können, inwiefern sie auf diese Art und Weise zusammenarbeiten wollen. Auf der anderen Seite, damit diejenigen, die das Team zusammensetzen, schnell ein Bild von den fachlichen wie sozialen Fähigkeiten der künftigen Teammitglieder bekommen.

Interdisziplinäre Teams bringen viele Vorteile mit sich, welche unter anderem zu einer besseren Qualität des Gesamtergebnisses innerhalb kürzerer Zeit führt. Gleichzeitig steigt mit diesem Ansatz gegenüber einer Einzelarbeit, ohne iterative Abstimmungen, die Komplexität der Zusammenarbeit. Dieser kann man mit einigen wenigen einfachen Regeln entgegentreten – auf die Regeln sollte sich das Team jedoch von Beginn an einigen, wenn es erfolgreich zusammenarbeiten möchte. Einige davon entsprechen ohnehin den Grundregeln des Design Thinking Mindsets, dennoch hat es sich bewährt, sich diese auch als Team bewusst zu machen.



Breite des Wissens





WIE KÖNNEN WIR... einfache Regeln für die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams formulieren?

Je früher die Stärken jedes einzelnen Teammitglieds erlebbar werden, umso besser können interdisziplinäre Teams von den jeweiligen Skills des anderen profitieren, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Als besonders hilfreich dafür hat sich in der Praxis erwiesen, Teams nicht nur aus verschiedenen Disziplinen und Abteilungen, sondern auch aus verschiedenen Hierarchieebenen zusammenzusetzen. So kommt es nicht nur zum Austausch von Fachwissen und methodischer Kompetenz, sondern das Team verfügt auch über breites Wissen und die entsprechend nötige Lösungskompetenz. Ganz nebenbei verbreitet sich der neue interdisziplinäre Ansatz so auch schneller und transversal im ganzen Unternehmen und es entsteht ein Verständnis über diese Art der Zusammenarbeit auf allen Ebenen.

Sechs einfache Regeln für ein erfolgreiches interdisziplinäres Team:

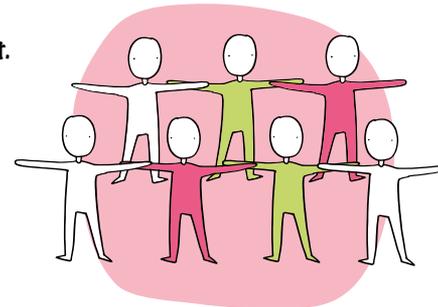
1. **Das Team hat eine gemeinsame Vision, die es als Team zu erfüllen gilt. Im besten Fall ist dies die optimale Erfüllung der „How might we...?“-Frage.**

2. **Jeder Schritt im Design Thinking Prozess wird vom jeweiligen Fachexperten (vertikaler Balken im T-Profil) im Team geführt, der eine klare Richtung und bewährte Methoden vorschlägt, sowie Unterstützung in der Umsetzung bietet.**

3. **Das Team hat gemeinsam verabschiedete Werte. Diese sind zusammen erarbeitet worden und jederzeit und für alle einsehbar. Die Brainstorming Rules sind z.B. eine gute Grundlage, die auf die Teamzusammenarbeit angepasst und erweitert werden können.**

4. **Es herrscht eine Atmosphäre des Vertrauens, in der jeder Respekt vor der Erfahrung des anderen hat und sie gelten lässt – mindestens wenn die Expertenrolle eingenommen wird.**

5. **Es sind gemeinsame Prozesse und Qualitätsansprüche festzulegen, sodass jeder stets das Vorgehen und die damit verbundenen Ansprüche an das zu erarbeitende Ergebnis kennt und sich daran orientieren kann.**



6. **Verbessern kann sich nur derjenige, der die Erwartungen kennt und weiss, inwiefern diese erfüllt werden oder nicht. Je nachvollziehbarer das Feedback des Teams, umso konkreter kann der Einzelne oder das gesamte Team sich verbessern und schlussendlich gemeinschaftlich agieren.**



EXPERTEN-TIPP

π - Profil

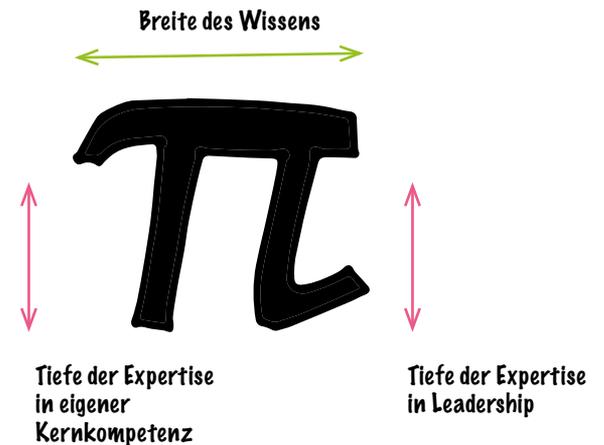
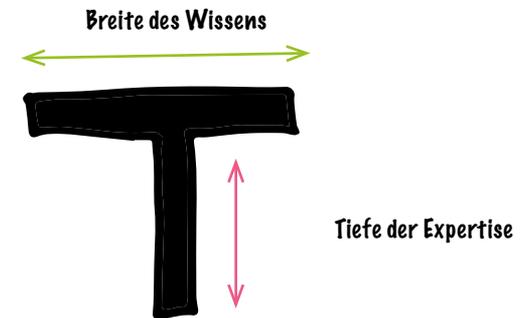
In ihren Überlegungen zur Firmengründung denkt Lilly bereits heute an die Zukunft. Ihr reicht es nicht, „nur“ T-shaped People in ihrem Team zu haben, sie denkt auch daran, wie Mitarbeiter sich entwickeln sollen. Als ideale Unternehmensgrösse stellt sie sich langfristig ein Team von 15 bis 25 Mitarbeitern vor, in dem fachliche Skills mehrfach vertreten sind. Das lässt zu, dass parallel mehrere Projekte gleichzeitig bearbeitet werden können. Um die Mitarbeiter untereinander mischen und immer wieder neue Teams bilden zu können, die sich gegenseitig inspirieren, ist die bereits beschriebene fachliche wie menschliche Grundlage ausschlaggebend. Lilly ist es im Rahmen einer lernenden Organisation wichtig, dass ihre Mitarbeiter sich stets weiterentwickeln: von T-Shaped zu Pi-Shaped People.

Dies entspricht dem Profil eines adaptiven Mitarbeiters, der sich zusätzlich zu seiner Spezialisierung weiterentwickelt. Nicht nur, indem der Mitarbeiter – gemäss T-shaped Profil – sich in die fachliche Disziplin seiner Kollegen hineinversetzen und sie verstehen kann, sondern jemand, der auf die Herausforderungen im beruflichen Alltag reagiert und sich entsprechend fachlich weiterbildet und auf diese Weise mehrere Rollen, die meist inhaltlich miteinander verknüpft sind, übernehmen kann. So zum Beispiel als Business Analyst und UX Designer oder als Softwareentwickler und Supportmitarbeiter. Ein derartiges Profil trägt innerhalb des Unternehmens zu gesteigerter Flexibilität innerhalb der Teamzusammensetzung bei, was besonders für kleinere Firmen mit eingeschränkten Ressourcen und sich schnell ändernder Auftragslage von hoher Relevanz ist.

Als Grundlage für eine gelungene Transformation sind zwei Dinge entscheidend:

1. Identifizieren von Lücken im Team und Weiterentwicklungspotenzialen einzelner Mitarbeiter
2. Trainingsplan erstellen, um Lücken zu schliessen und Mitarbeiter zu fördern

Im Schritt 1 gilt es seitens der Unternehmens- und Teamführung, Lücken und Potenziale zu entdecken und mit den Mitarbeitern persönliche Interessen und damit verbundene Entwicklungswege zu besprechen. Darauf folgend sollte Lilly mit ihren Mitarbeitern und den Teamleitern einen Trainingsplan erstellen, der auf die unternehmerischen und personellen Ziele abgestimmt und in festgelegten Meilensteinen überprüfbar ist.



Nebst den fachlichen und menschlichen Grundqualifikationen und Weiterentwicklungsplänen zählt für Lilly eine ganz wichtige Komponente: ein ausgeglichenes Miteinander, ein Team, das sich aufeinander verlassen kann. Die mehrfach vorhandene Fachqualifikation, die lernende Organisation und empathische Mitarbeiter bilden eine gute Grundlage – wichtig ist Lilly, dass ihre Mitarbeiter gerne ins Unternehmen kommen, sich dort angenommen und sicher fühlen und weich fallen – in die Arme eines sogenannten **“U-shaped Team“**. **Diese Form von Team ist zudem wichtig für eine hohe Effektivität, da Sicherheit auch Produktivität bedeutet.**

Der Name lässt sich von der Analogie gefestigter Systeme ableiten, die nach einer Störung wieder ins Gleichgewicht geraten und danach stabiler sind als vorher. Im Gegensatz dazu stehen Systeme, die bei der ersten Reibung zerbrechen.

U-shaped Teams helfen einander, sind füreinander da, auch wenn man einen schlechten Tag hat und seine Leistung nicht wie gewohnt erbringt, bei denen man auch mal Fehler machen darf, ohne gleich Angst um seinen Job zu haben.

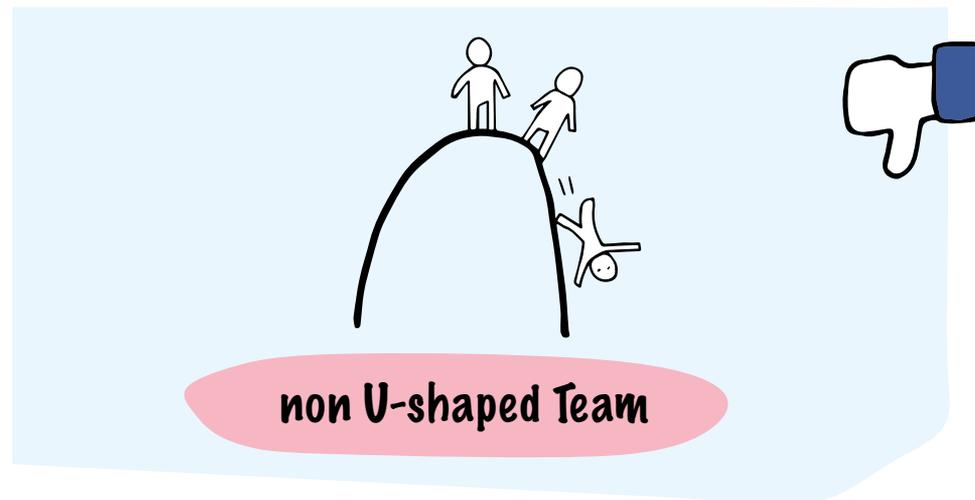


U - shaped Team

Lillys Devise ist: Wer sich sicher und wohlfühlt, gefördert und anerkannt wird – mit Ecken, Kanten, Fehlern –, der ist hoch motiviert, tolle Leistung zu erbringen.

Die Anwendung des Design Thinking Mindsets und der damit verbundenen Methoden mit einem interdisziplinären Team ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Aus unternehmerischer Sicht gilt es, sich die Prinzipien der sich weiterentwickelnden T-shaped zu Pi-shaped People stets vor Augen zu halten – immer auf Basis eines U-shaped Teams.

Die Tatsache, dass die Teams auch davon überzeugt sein müssen, dass ihre Aufgabe und ihr Ziel sinnvoll und von Nutzen sind, hatten wir bei der Arbeitsumgebung bereits als wichtigen Erfolgsfaktor erläutert. Der Gedanke von „Team of Teams“ wird später noch im Kapitel 3.4 über die erfolgreiche Umsetzung von Marktopportunitäten beleuchtet. Es bleibt aber an dieser Stelle schon mal anzumerken, dass die persönliche Beziehung und Vernetzung von einzelnen Personen über die Teams hinaus als entscheidend anzusehen ist.





EXPERTEN-TIPP

Rekrutierung eines interdisziplinären Teams mit T-Profilen

Die Idealvorstellung ist, dass wir unsere Teams mit Menschen ausstatten können, die unterschiedliche Denkpräferenzen haben und auf diese Weise leistungsstärkere Teams bilden können. Weit verbreitet ist der Mythos, dass die linke Hemisphäre des Gehirns für das analytische, die rechte fürs ganzheitliche Denken verantwortlich ist. Da unser Gehirn ein extremer Wildwuchs ist, wäre eine solche einfache Unterteilung in zwei Gehirnhälften jedoch schlichtweg falsch. Was es aber gibt, sind Tendenzen, die erkennen lassen, dass zum Beispiel unser Zahlenverständnis oder die Fähigkeit, räumlich zu denken und Gesichter zu erkennen, eher auf der rechten Gehirnhälfte anzutreffen ist. Andere Fähigkeiten wie zum Beispiel das Wahrnehmen von Details oder das Erfassen kleiner Zeitabstände sind entsprechen eher auf der linken Gehirnhälfte anzutreffen.

Es gibt Modelle, die versuchen, das Gehirn als Ganzes zu erfassen und die Denkpräferenzen zu ermitteln. Ein Beispiel hierfür ist das Whole Brain® Model (HBDI®), das unser Gehirn in vier physiologische Hirnstrukturen unterteilt. Das Modell besteht nicht nur aus dem linken und rechten Modus, sondern bezieht auch den zerebralen und den limbischen Modus mit ein. Diese Sichtweise erlaubt es uns, weitere Denkstile zu unterscheiden wie kognitiv und intellektuell, was auf die zerebrale Hemisphäre zurückgeht, sowie strukturiert und emotional, was die limbischen Präferenzen beschreibt. Aus unserer Erfahrung kann es sehr wertvoll sein, offen im Team die Denkpräferenzen auszutauschen und in den jeweiligen Phasen im Designprozess den entsprechenden Personen mit ihren Neigungen einzelne Aufgaben zu geben, um schlussendlich bessere Lösungen zu erhalten. Zudem hilft es uns in der Kommunikation von Ideenkonzepten mit Entscheidungsträgern und im Storytelling von neuen Produkten und Services, die wir am Markt lancieren möchten.

Wenn wir wenig Zeit haben und schnell etwas über die Teilnehmer in einen Workshop erfahren möchten, bedienen wir uns trotzdem des Zwei-Hirnhälften-Modells. Es dient dann einfach dazu, die Teilnehmer grob in die Kategorie analytisch/systematisch versus intuitiv/iterativ einzuordnen. Die Kombination der verschiedenen Denkmodelle und Denkpräferenzen ist aus unserer Erfahrung essenziell für ein erfolgreiches Design Thinking Projekt.

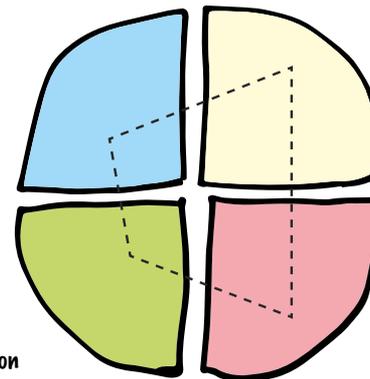
Metaphorisches Modell (HBDI®)

„Thinkers“

„Innovators“

Analytisch
Technisch
Problemlöser
Finanziell

Integration
Konzeptualisierung
Kreativ
Innovativ



Organisation
Planung
Administration
Implementierung

Lehren
Schreiben
Kommunikation
Zwischenmenschlich

„Organizers“

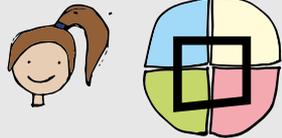
„Humanitarians“

Marc und sein Team sind bereits sehr gut aufgestellt für ihr Start-up: Innovatoren wie Marc, Frauen mit Geschäftssinn wie Beatrice, Macher wie Vadim und Teammitglieder wie Stephan und Alex, die aktiv das Business Development steuern.

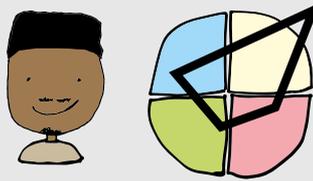
Aus unserer Erfahrung sind Teams am schlagkräftigsten, wenn sie jeweils ein Teammitglied mit einer starken Ausprägung in einem Quadranten des metaphorischen Modells haben.

Marc möchte z.B. die Zukunft gestalten. Er hat eine sehr grosse Vision für das Gesundheitssystem der Zukunft, in dem Patienten selbstbestimmt über die Informationen aus ihrer elektronischen Patientenakte entscheiden. In einem ersten Schritt fokussiert er sich auf wenige Funktionen seiner Idee, die er auf der Blockchain und mit den relevanten Akteuren im Ökosystem umsetzen wird. Marcs HBDI® Profil ist sehr stark im gelben und blauen Quadranten ausgeprägt

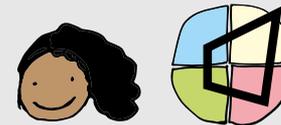
Das „Brain“ (Beatrice)



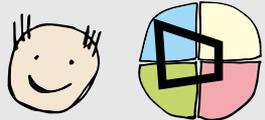
Der Innovator (Marc)



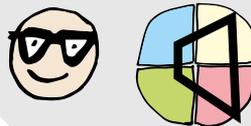
Die Visionärin (Tamara)



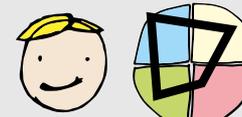
Der Macher (Vadim)



Der Verkäufer (Alex)

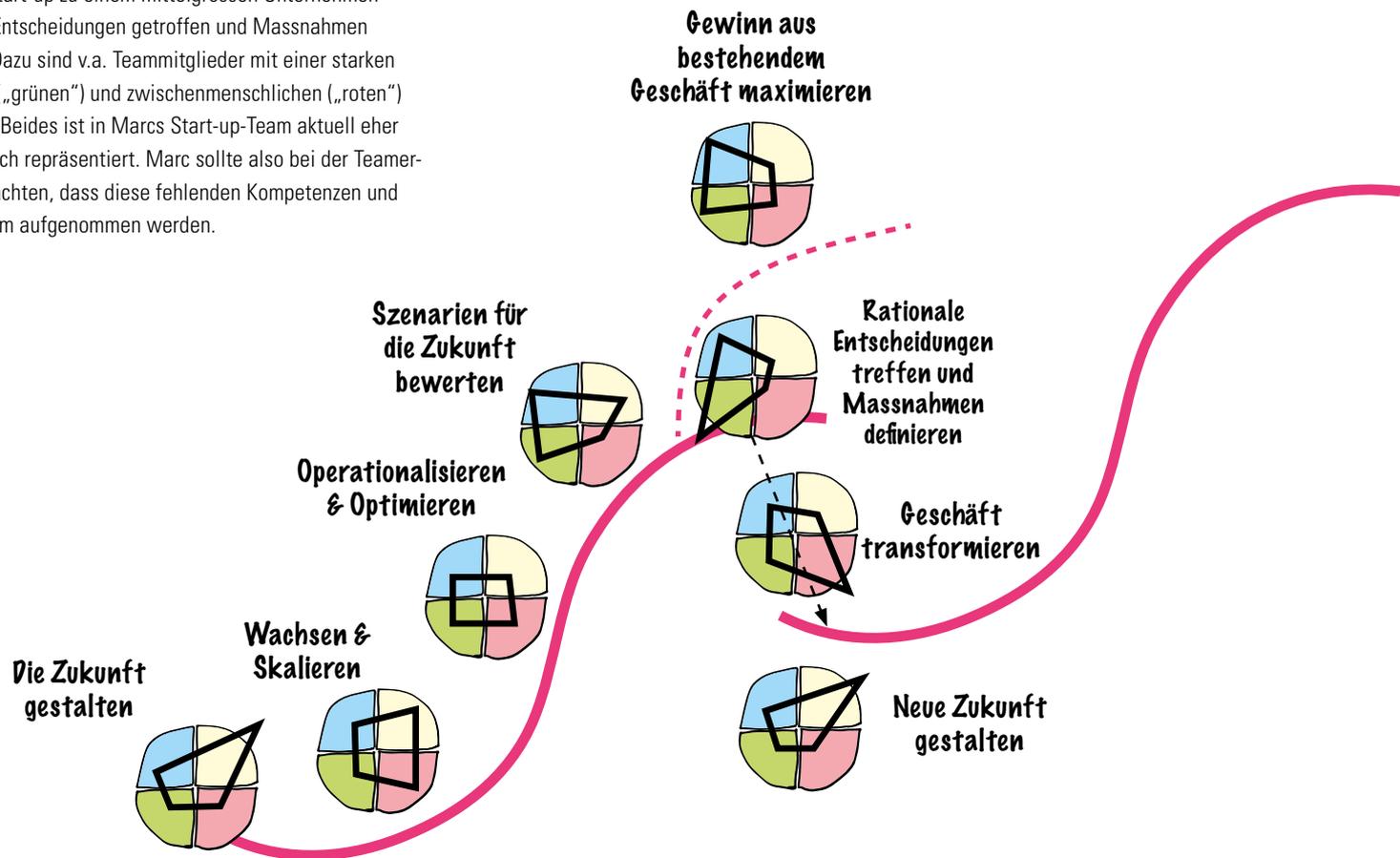


Der Stratege (Stephan)



Für die Aufbau- und Wachstumsphase des Start-ups sind neben der grossen Vision von Marc und seinen Programmierfähigkeiten noch andere Fähigkeiten notwendig, die bereits in Marc seinem Team vorhanden sind. Exemplarisch können wir die jeweiligen HBDI® Profile auf einer S-Kurve platzieren und die Teammitglieder von Marc exemplarisch über die Wachstumsphase eines Unternehmens legen.

Für den nächsten Skalierungsschritt und die Transformation der Firma von einem Start-up zu einem mittelgrossen Unternehmen müssen rationale Entscheidungen getroffen und Massnahmen definiert werden. Dazu sind v.a. Teammitglieder mit einer starken organisatorischen („grünen“) und zwischenmenschlichen („roten“) Ausprägung nötig. Beides ist in Marcs Start-up-Team aktuell eher unterdurchschnittlich repräsentiert. Marc sollte also bei der Teamerweiterung darauf achten, dass diese fehlenden Kompetenzen und Fähigkeiten im Team aufgenommen werden.



Durch den Teams-of-Teams-Gedanken können die jeweiligen Fähigkeiten in grösseren Organisationen für alle Design Challenges genutzt werden. Dies zahlt sich besonders aus, wenn Marcs Unternehmen wächst und die einzelnen Squads an verschiedenen Funktionalitäten für Patienten und die Einbindung der Akteure im Ökosystem arbeiten.

Marc arbeitet mit den sechs Prinzipien aus dem „Connect to Value Framework“ (Lewrick & Link), mit denen er sein Start-up erfolgreich aufbauen möchte.

Das „Connect 2 Value“ Framework basiert auf **drei Ebenen:**

- **Connect knowledge to value**
- **Connect talent to value**
- **Connect systems to value**

Es integriert zudem das Design Thinking Mindset mit den Kernaspekten eines menschenzentrierten Ansatzes, Co- & Value Creation wie auch Strategic Foresight zur Definition einer klaren Vision für die Unternehmung.

Es verbindet die Talente im Unternehmen so, dass deren Wissen und Fähigkeiten durch die Verbindungen zu anderen Teams (Teams of Teams) und die Verbindungen im Business Ökosystem ihr volles Potenzial entfalten können und die Top-Talente dort eingesetzt werden, wo der grösste Wert für die Unternehmung entsteht. Durch die menschenzentrierte Kultur und durch die positive Energie werden die relevanten Bedürfnisse intern und extern befriedigt. Interne Teams und erweiterte Teams aus dem Business Ökosystem erzeugen zusammen Wert.

Wie lebt Marc das „Connect 2 Value“ Framework?

1. People: Attract the right talents

Marc betrachtet dabei nicht nur die Skills, das T-Profil und das HBDI®-Modell, sondern lädt potenzielle Kandidaten direkt in seine Workshops ein, um herauszufinden, ob diese im Team eine positive Energie und Stimmung erzeugen und das Design Thinking Mindset leben.

2. Realize team & network effects

Die Zusammenstellung der Teams und die zielgerichtete Zusammenarbeit intern und mit externen Partnern, z.B. im Business Ökosystem, wird zum zentralen Erfolgsfaktor. Marc sieht auch die Menschen hinter den Unternehmen im Business Ökosystem als Teammitglieder an.

3. Shape for growth & scale

Marc gestaltet von Anfang an das Business Ökosystem mit. Er erzeugt eine Win-win-Situation für alle Akteure. Er nutzt Technologien und Plattformen, die skalieren und es ermöglichen, datengetriebene Innovationen und Geschäftsmodelle zu realisieren.

4. Create the magic

Leadership heisst für Marc, die Magie ins Team zu bringen und das Unmögliche für das Team möglich zu machen. Es beinhaltet auch die Business Vision zu kreieren und zu kommunizieren, was die Teams ermutigt, ihre Mission zu erfüllen und unternehmerisch zu handeln.

5. Create new mindset

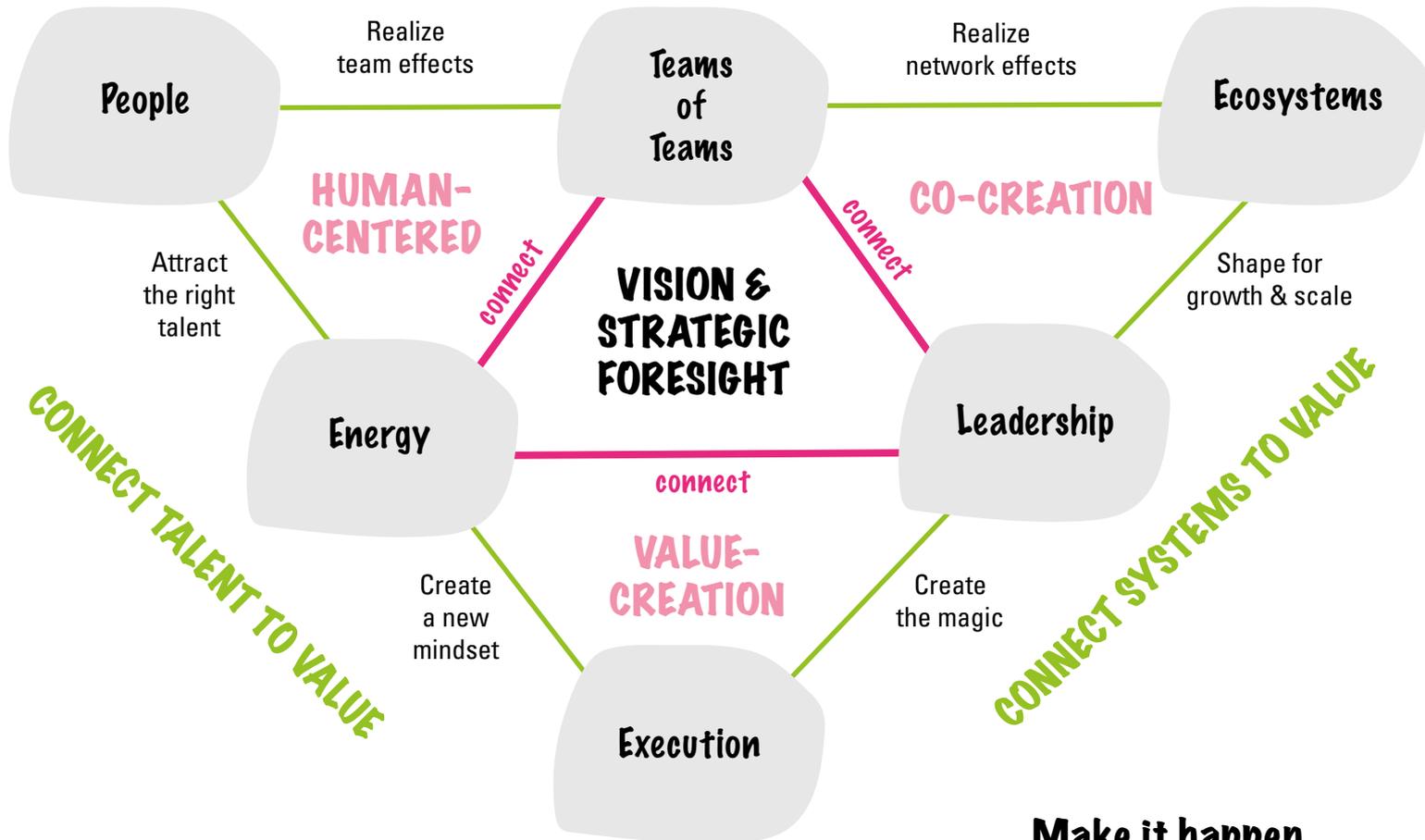
Marc ist sich bewusst, dass positive Energie das Elixier und der Antreiber für herausragende Leistungen und Motivation ist. Durch z.B. eine offene Feedback-Kultur können die Talente ihre Fähigkeiten optimal einbringen. Ideen und Konzepte werden schnell umgesetzt und Scheitern gehört zum positiven Lerneffekt.

6. Make it happen

Mit der Unterstützung der Top-Talente, dem Business Ökosystem, dem richtigen Mindset und den richtigen Prozessen setzt Marc die Konzepte schnell und agil um. Marc setzt dabei die Top-Talente und die Ressourcen auf die Aktivitäten, die den grössten Wert erzeugen. Er nutzt bewusst die externen Fähigkeiten und Plattformen von Akteuren im Ökosystem für die Realisierung.

CONNECT 2 VALUE - FRAMEWORK

CONNECT KNOWLEDGE TO VALUE



**Make it happen...
...fast and agile!**

AUTOREN

JAN-ERIK BAARS

#2.6 Organisation, Change Management & neues Mindset



VITAE

Zurzeit leitet Jan-Erik den Studiengang Design Management an der Hochschule Luzern. Darüber hinaus ist er Berater und unterstützt Unternehmen in der effektiven und umfassenden Nutzung des Designs. Er schreibt und spricht zudem aktiv über seine Erfahrungen in der Designwelt und versucht, sowohl das menschzentrierte Gestalten als auch die Anerkennung des Designs als essenzielle Unternehmenskompetenz zu fördern.

WARUM BIST DU EIN DESIGN THINKING EXPERTE?

Ich habe das Design Thinking von der Pike auf im Rahmen meiner langen Tätigkeit als Designer bei Philips erlernt. Die Entwicklung von Produkten auf den Bedarf der Menschen auszurichten war dabei eine Aufgabe. Ich habe dort vor allem gelernt, dass ein Unternehmen beim Kunden immer nur so gut ankommt, wie es um die Zusammenarbeit aller Beteiligten im Unternehmen selbst bestellt ist, nach dem Motto: „Wie man in den Wald hineinruft, so schallt es heraus!“

DEIN WICHTIGSTER DESIGN THINKING TIPP?

Ich erlebe als Berater die Einführung des Design Thinking hautnah. Oft wird es von engagierten Machern aufgegriffen und in Unternehmen eingeführt, nicht selten vom CEO selbst. Jedoch scheitert die weitere Umsetzung an der Kompetenz der erweiterten Organisation. Mein Tipp ist daher, bei der Einführung von Design Thinking immer auch die momentane Lage in der Organisation zu klären. Das kann man gut anhand des Grades der Kundenzentrierung.

JANA LÉV

#2.2 Interdisziplinäre Teams



Jana arbeitet als Innovation Managerin und Senior Management Consultant in der Sachversicherung Die Mobiliar. Dort entwickelt sie zusammen mit einem interdisziplinären Team neue Produkte und Services. Zudem doziert sie an verschiedenen Hochschulen zu Design Thinking und Innovation und spricht an Konferenzen darüber, wie die Transformation zu kundenorientierten Unternehmen gelingen kann.

Design Thinking als strukturierte Methodik habe ich an der d-School in Potsdam erlernt. Schon vorher habe ich den Kunden Karton, Schere und Kleber in die Hand gedrückt, um mit ihnen gemeinsam ihre Lebensräume zu entwickeln. Vertiefen konnte ich meine Expertise in meinen Rollen als Change Agent in einer Webagentur und als Beraterin für verschiedene Konzerne, die kundenorientierter und innovativer werden wollten.

Design Thinking überzeugt, wenn es praktisch erlebt wird. So wird der Mehrwert von Empathie, interdisziplinärer Zusammenarbeit und schnellem, iterativem Prototyping nach dem Motto „Fail early and often“ sehr schnell ersichtlich. Wer Interesse an Design Thinking für das eigene Unternehmen/Projekt hat, sollte versuchen, es so schnell und einfach wie möglich (z.B. in Form von Kursen/Workshops) zu erleben.