

# Denken wie ein Düsentrieb

**DESIGN THINKING** Mit dem Auswählen aus alten Alternativen ist die Digitale Transformation nicht zu meistern. Die Devise lautet daher: Neues schaffen. Mit Design Thinking, einem Ansatz aus der Architektur, können Ideen auf dem Reissbrett entwickelt werden. Die neue Denkweise schärft den Blick über den Tellerrand.

**TEXT** STELLA GATZIU GRIVAS, HANSPETER KNECHTLI UND CLAUDIO MIRTI

Die stetige Verbesserung ist durchaus eine legitime Form des unternehmerischen Handelns. Prozessoptimierungen beschleunigen Arbeitsabläufe und machen diese weniger fehleranfällig sowie kostengünstiger. Dienstleistungen und Produkte werden durch Anreicherung mit zusätzlichen Funktionalitäten optimiert. Wenn Unternehmen jedoch ihre Ressourcen nur auf die Optimierung des Status quo beschränken, bleibt zu wenig Raum für die vertiefte Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken der technologisch induzierten Veränderung. Diese ist in Anbetracht der immensen Reichweite der Digitalisierung jedoch dringend notwendig. Konkurrenten mit neuartigen, digital ausgerichteten Geschäftsmodellen, smarten Produkten und integrierten Dienstleistungen verändern bestehende Marktstrukturen. Etablierte Unternehmen klassischer Wirtschaftszweige, die in Zukunft konkurrenzfähig bleiben wollen, müssen den digitalen Wandel durch eigene Transformationsanstrengungen selbst aktiv gestalten.

## DAS FUNDAMENT IM UMBRUCH

Die Digitalisierung ermöglicht es, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Ein Bestandteil solcher neuartiger Geschäftsmodelle könnte die veränderte Interaktion mit den Kunden sein. Denn ein digitales Angebot und Onlineservice sind

heutzutage für viele eine Selbstverständlichkeit. Für den Konsumenten verschwimmen Online- und Offlinewelten zusehends, was dazu führt, dass Unternehmen diese Welten sinnvoll verknüpfen und ihr Angebot vermehrt an die digitalen Bedürfnisse ihrer Kunden anpassen müssen, um langfristig auf dem Markt bestehen zu können.

Dasselbe gilt bei den Geschäftsprozessen: Durch den Einsatz von digitalen Technologien können die Prozesse vereinheitlicht, vereinfacht und wo möglich automatisiert werden. So wird das Unternehmen als Ganzes agiler und dynamischer, was wiederum die Implementation von neuen Geschäftsmodellen vereinfachen kann; diese können zu neuen Organisationsstrukturen und zu veränderten Rollen für die Angestellten einer Unternehmung führen.

## DAS BEWÄHRTE BESTE IST NICHT GUT GENUG

Solche Veränderungen im Unternehmen, die über rein technologische Aspekte hinausgehen, werden unter dem Begriff «Digitale Transformation» zusammengefasst. Als Folge davon stehen die heutigen Führungskräfte vor der Herausforderung, in einem höchst dynamischen Geschäftsumfeld Entscheidungen zu treffen, die von grösster Wichtigkeit für das Überleben des Unternehmens sind. Einen Transformationsprozess, bei dem Führungskräfte die Möglichkeiten eingrenzen und unter den bestehenden Alternativen die Beste auswäh-

len können, gibt es nicht mehr. Liegt der Fokus auf den heutigen Unternehmensprozessen, schränkt dies die Kreativität und das Betrachten von neuen Möglichkeiten – um beispielsweise den Kunden zu begegnen oder neue Produkte zu platzieren – ein. Die Optimierung des Geschäftes im gewohnten Rahmen wird einige finanzielle und personelle Ressourcen verbrauchen, ohne dass die angestrebte digitale Transformation geschafft würde. Als Folge davon kann sich eine unüberwindbare Trägheit gegenüber Veränderungen und ein Abnehmen der Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens einstellen. Die technologischen Innovationen sind da, können jedoch nicht ohne Weiteres aktiv zur Transformation des Unternehmens beitragen.

## ZUERST MUSS SICH DAS DENKEN ÄNDERN

Ein neuer, der Welt der Architektur entliehener Ansatz soll Abhilfe schaffen: Design Thinking. Er hat das Potential, den Kern der digitalen Transformation zu bilden und die Überwindung solcher Schwierigkeiten zu unterstützen. Design Thinking ist eine Technik, die die Schaffung von Alternativen fördert und neue Möglichkeiten in der Problemlösung eröffnet. Der Prozess ist dafür bekannt, erfolgreiche und zielgerichtete Produkte zu schaffen, wie sie die Nutzer wollen und brauchen. Anstatt die erste Idee zu verfeinern, ermöglicht es Design Thinking, mehrere Prototypen zum Testen und Lernen zu generieren. Der fünfstufige Design-Thinking-Prozess baut kreatives Vertrauen auf, indem er der Philosophie folgt, die besagt, dass man oft und früh scheitern muss, um am Ende des Weges Gold zu erreichen. Design Thinking fördert ein Klima von Innovation, in dem es Menschen tatsächlich wagen, etwas zu versuchen und die so zum Austreten von Ideen ermutigt werden. Es fördert auch den Ideenaustausch unter den Mitarbeitenden, um vertiefte Einblicke zu gewin-

nen und durch Zusammenarbeit gemeinsam bessere Lösungen zu entwickeln.

## DIE ANWENDERSICHT IST ENTSCHEIDEND

Design Thinking ist eine bewährte und vor allem auch branchenunabhängige Methode

zur Lösung von Problemen, die jedes Geschäft anwenden kann, um eine grosse Wirkung zu erzielen. Sie verbindet kreatives mit kritischem Denken, ermöglicht die Organisation von Informationen und Ideen, vereinfacht das Treffen von Entscheidungen,

erlaubt die Verbesserung von Situationen und fördert die Gewinnung von Wissen. Es ist eine Denkweise, die sich auf die Lösung statt auf das Problem konzentriert.

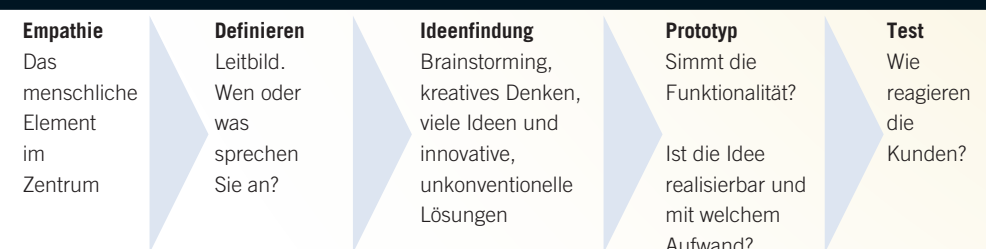
Ein primäres Element von Design Thinking ist, mittels Denken und Ideen Lösungen für ein Problem zu finden oder Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen. In erschreckender und überwältigender Weise wird es oft verpasst, den richtigen Zeitpunkt festzulegen, um die Arbeit wirklich zu durchdenken und ihren Verdienst als tragfähige Lösung zu bemessen.

## AUFGESCHLOSSENE ANGESTELLTE

Nicht zu vergessen: Design Thinking allein genügt nicht. Um die digitale Transformation nachhaltig zu gestalten, ist eine entsprechende Unternehmenskultur erforderlich. Dabei sollten die Angestellten des Unternehmens aufgeschlossen gegenüber digitalen Technologien und Veränderungen sein. Da sich digitale Unternehmen in einem sehr dynamischen Umfeld bewegen, ist es wichtig, dass die Unternehmenskultur die Risikobereitschaft fördert und einen offenen Umgang mit Fehlern erlaubt. Denn für einen maximalen Effekt, kann es notwendig sein, bestehende Produkte oder Vorgehensweisen abzustossen und neue Wege zu beschreiten.

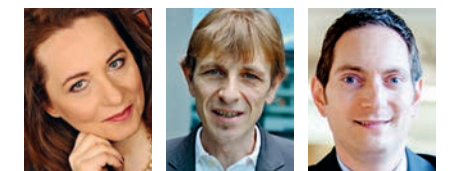
Fazit: Design Thinking sollte das Herzstück der Strategieentwicklung und der organisatorischen Veränderungen sein, um eine Kultur zu schaffen, die sich auf diesem Weg auf die Problemlösung konzentriert. Ob Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse – die Denkweise kann auf alles angewendet werden, was verbessert werden muss. Es gibt viele Beispiele von grossen Unternehmen, die Design Thinking in ihrem Tagesgeschäft einsetzen, so etwa Apple, Microsoft oder Google. Der Ansatz funktioniert für alle Unternehmen, ob gross oder klein.

## DER FÜNFSTUFIGE DESIGN THINKING-PROZESS



Bildquelle: Depositphotos.com, urtaev

## DIE AUTOREN



Prof. Dr. Stella Gatzju Grivas ist Leiterin des Kompetenzzwerkes Cloud Computing an der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Hanspeter Knechtli ist Leiter Weiterbildung am IWI der Hochschule für Wirtschaft FHNW. Claudio Mirti ist Principal Solution Specialist Data Platforms bei Microsoft Schweiz.