

PREMIUM

€ 4,90 / NR. 34 / 26. 8. 2016

# trend.

DAS WIRTSCHAFTSMAGAZIN

Ein neuer  
Denkansatz  
erobert die  
Unternehmen.  
Er soll Innovationen  
am laufenden  
Band erzeugen.

**DESIGN  
THINKING!**

Was wirklich  
dahintersteckt.

AB SEITE 69

**TREND  
EXKLUSIV-  
INTERVIEW**

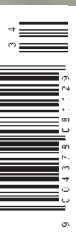
**SO  
WURDE  
ICH  
BETROGEN**

Erstmals spricht  
der frühere  
FACC-Boss  
**WALTER STEPHAN**

über den  
spektakulären  
**50-MILLIONEN-  
CYBERBETRUG**  
und über seinen  
Rauswurf,  
gegen den er vor  
Gericht kämpft.

Retouren an Postfach 100, 1350 Wien • Envoi à taxe réduite

P.b.b. - CZ 162040645 W. Verlagsgruppe NEWS Gesellschaft m.b.H., Tabakstraße 1-3, 1020 Wien



# „Design Thinking ist keine Wunderwaffe“

Die Expertin **INGRID GERSTBACH** warnt vor überzogenen Erwartungen an die Innovationsmethode Design Thinking aus dem Silicon Valley. Wer sich aber auf den aufwendigen Prozess einlässt, bekommt glücklichere Kunden.

**TREND:** Design Thinking ist zunehmend auch bei österreichischen Unternehmen gefragt. Erleben wir gerade einen Hype?

**GERSTBACH:** Design Thinking steht durchaus im Verdacht, eine weitere hippe Kreativmethode zu sein. Dazu trägt auch bei, dass es viele Trittbrettfahrer gibt, die sich aktuell mit Design Thinking schmücken, um modern und innovativ zu wirken. Darüber hinaus gibt es aber auch in Österreich mittlerweile zahlreiche Firmen, die sich ernsthaft mit dem Thema Innovation auseinandersetzen und in Design Thinking eine Möglichkeit erkennen, Dinge aus anderen Betrachtungswinkeln zu sehen und Kreativität zu fördern.

## Was ist das Besondere an Design Thinking?

Es ist Methode und Mindset zugleich. Es geht darum, wie Designer zu denken, also deren Vorgehensweise auf ganz unterschiedliche Problemstellungen in Unternehmen zu übertragen: eine Kombination aus Verstehen, Beobachten, Entwickeln, Ausprobieren, Verfeinern. Das können neue Produkte oder Services sein, aber auch Organisations- und Mitarbeiterthemen. Und anders als viele sonstige Methoden bindet Design Thinking die Nutzer direkt in den Entstehungsprozess mit ein und stellt ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt des Geschehens. Das ist heutzutage besonders wichtig, weil die Kunden mittlerweile sehr verwöhnt sind. Denken Sie nur an Onlineriesen wie Amazon, die das One-Click-Erlebnis perfektioniert haben. Viele traditionelle Unternehmen haben, verglichen damit, einen großen Aufholbedarf, was das Verständnis der Kundenbedürfnisse angeht.

## Was kann Design Thinking im Idealfall leisten?

Design Thinking ist keine Wunderwaffe, mit der sich jegliche Probleme auf einen

Schlag lösen lassen. Es garantiert Innovationen nicht, aber mit Design Thinking erhöhen Unternehmen ihre Chance, nutzerorientierte Lösungen zu finden. Darüber hinaus kann Design Thinking einen Anstoß für einen Change-Prozess geben, der dazu führt, dass sich das weitverbreitete Silodenken verändert und sich die Kommunikation innerhalb des Unternehmens verbessert.

## Ein Garant für radikale Innovationen ist Design Thinking also nicht?

Radikale Innovationen sind mithilfe von Design Thinking möglich, aber nicht die Regel. Eine der bekanntesten Erfindungen von Ideo, der vom Vordenker David Kelley gegründeten Ideenschmiede im Silicon Valley, ist die Zahnbürste für Kinder. Die sahen vorher aus wie Zahnbürsten für Erwachsene, nur in klein. Im Rahmen der Beobachtungsphase, fixer Bestandteil jedes Design-Thinking-Prozesses, hat Kelley festgestellt, dass Kinder die Zahnbürste ganz anders halten, und zwar in der geballten Faust. Heute haben alle Kinderzahnbürsten einen speziell geformten Griff.

## Wie lässt sich die Chance auf Innovation effizient erhöhen?

Ein zentraler Punkt ist die Interdisziplinarität des Teams. Beim Zusammenstellen einer Design-Thinking-Gruppe ist darauf zu achten, eine bunte Mischung

an Mitarbeitern auszusuchen. Je mehr Querköpfe und Personen, die sich trauen, auch mal zu widersprechen und offen ihre Meinung zu sagen, desto besser. Wenn möglich, sollten darüber hinaus auch Kunden und Lieferanten einbezogen werden. Allerdings geht das vielen Unternehmen, mit denen ich zusammenarbeite, zu weit. Dabei gilt: Je unterschiedlicher die Denkweisen der Teilnehmer, desto eher gelingt es, die beste Lösung zu finden.

## Wie lange kann ein Design-Thinking-Prozess dauern?

Ein typischer Design-Thinking-Prozess dauert mehrere Monate, in denen es wöchentliche Workshops gibt und die eingebundenen Mitarbeiter für diese Zeit freigestellt sind. Am Ende des Prozesses liegen dann erste Prototypen vor, die dann aber noch hinsichtlich ihrer technischen und wirtschaftlichen Umsetzung beurteilt werden müssen. Der Weg bis zum fertigen Produkt dauert dann oft nochmals einige Zeit.

## Was sind die häufigsten Fehler bei der Umsetzung?

Design Thinking funktioniert nicht, wenn die Verantwortlichen bereits eine fertige Lösung im Kopf haben. Von einem Industriehersteller wurde ich mal geholt, eine App für den Onlinevertrieb zu entwickeln. Trotz dieser zunächst sehr klaren Vorgabe hat er sich dann darauf eingelassen, in einen ergebnisoffenen Prozess einzutreten. Wir haben dann mehrere Tage auf seinen Baustellen verbracht und uns angeschaut, wie die Bauarbeiter und Ingenieure vor Ort fehlende Materialien bestellen. Am Ende haben wir als Prototyp einen Katalog mit großen Fotos und nur wenigen inhaltlichen Angaben zu den Produkten entwickelt, der dann auch vom Unternehmen statt der App umgesetzt wurde. Eine preiswerte, an die Kundenbedürfnisse angepasste Lösung.

## ZUR PERSON. INGRID

**GERSTBACH** studierte Wirtschaft an der WU Wien und arbeitete danach einige Jahre in leitenden Funktionen bei großen Unternehmen. Seit 2010 führt sie gemeinsam mit ihrem Mann eine Unternehmensberatung mit dem Schwerpunkt Design Thinking und Innovationsmanagement.



**IN BUCHFORM.** Ab 30. September ist das neue Buch von Ingrid Gerstbach erhältlich, das erklärt, wie Design Thinking funktioniert und was es in Unternehmen bewirken kann.

**INGRID GERSTBACH,**  
**DESIGN THINKING IM UNTERNEHMEN,**  
Gabal, 270 Seiten, 35,90 Euro.