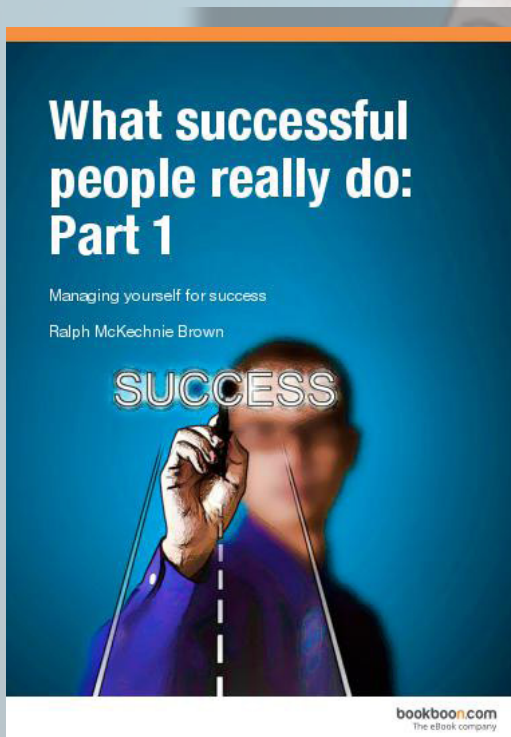


INHALT

	Autorenbiografie	6
	Vorwort	8
1	Was ist der innovative Ansatz von Design Thinking?	9
1.1	Innovation vom Ende gedacht	9
1.2	Digitale Transformation und VUKA-Welt	11
1.3	Innovieren im Sweet Spot	13
1.4	Gelungene Kundenzentrierung	15
2	Wie ist Design Thinking erfolgreich geworden?	17
2.1	Von den Life Hackers zur d.school	17
2.2	Design Thinking funktioniert branchenübergreifend	18
2.3	Kann Design Thinking die Unternehmenskultur verbessern?	21
2.4	Design Thinking ist agil und vielfältig einsetzbar	22



What successful people really do: Part 1

What objective researchers have discovered about people who succeed. In Part I: Choices to liberate you to achieve more, a special kind of optimism and how to manage anger, anxiety and depression.

[Read it on Bookboon Premium](#)

bookboon.com Premium

3	Wie geht der Design Thinking-Prozess?	25
3.1	Der Weg ist wichtig: Iteration	25
3.2	Brauchen wir Rezepte?	26
3.3	Die Phasen des Problemraums	27
3.4	Die Phasen des Lösungsraums	32
4	Exkurs – Sieben Beispiele aus der Praxis	39
4.1	Zwei DT Beispiele aus der Produktentwicklung	39
4.2	Design Thinking in der Prozessoptimierung	43
4.3	Design Thinking in der Dienstleistung	46
4.4	Agile Schnittstellen, Design Thinking und Lean Start-up	48
4.5	Design Thinking im Sprint Format	50
4.6	Design Your Life mit Design Thinking	51
5	Wie gelingt der DT-Prozess?	53
5.1	Erfolgsfaktor Mindset: Was macht eine gute DT-Haltung aus?	54
5.2	Erfolgsfaktor Team: Was macht ein gutes DT-Team aus?	57
5.3	Erfolgsfaktor Setting: Was macht einen guten DT-Raum aus?	59
5.4	Erfolgsfaktor Coaching: Was macht einen guten DT-Coach aus?	61
5.5	Mögliche Stolpersteine und Strategien zur Überwindung	62
5.6	ImplementierungsStrategien für Mitarbeiter und Manager	65
6	Fazit – Design Thinking is method not magic	67
7	Quellenverzeichnis	69
	Elektronische Quellen	71
	Weiterführende Videos und kostenfreie DT-Kurse	73
	Endnoten	74

AUTORENBIOGRAFIE



Karla Schlaepfer M.A. ist geprüfter systemischer Coach und Design Thinking Coach (Hasso-Plattner-Institut HPI, design school). Als Executive Leadership und Transformation Coach unterstützt sie Einzelpersonen und Organisationen, die an Wachstum, Entwicklung der Führungsqualitäten, Innovation und Transformation interessiert sind.

Karla bietet individuelle Coachings, Trainings und Workshops für Führungskräfte, mittelständische Unternehmen, Teams sowie für private Klienten in agilen Change Prozessen an. Seit sechs Jahren arbeitet sie im Team bei [Denkmotor](#), Schweiz und bei Talent Futures Executive Coaching London.

Mit über 25 Jahren Berufserfahrung in interdisziplinären Lehrbereichen und im Bereich Kommunikation konzipiert und leitet Karla Seminare europaweit in DACH-Firmen der Automobil-, Elektronik-, Einzelhandels-, Kunst-, Finanz-, Pharma- und Telekommunikations-Branche sowie im öffentlichen Sektor. Sie war Gastdozentin an zwei deutschen Universitäten, arbeitete bei der Bundeskunsthalle als Dozentin und bei einem privaten Bildungsträger.

Karla, die heute in Köln lebt und arbeitet, ist in Südkalifornien geboren und aufgewachsen. Zunächst studierte sie an der University of California in Berkeley USA. Ein berufsbegleitendes Studium an der Pädagogischen Hochschule Freiburg schloss sie als Master of Arts (M.A.) in Angewandter Linguistik mit cum laude ab. An der Universität zu Köln ist Karla zertifizierter INeKO Coach für Systemisches und Change-Management. Sie moderiert öffentliche Veranstaltungen u.a. zu den Themen Kreativität, Interkulturalität, Frauen in Führungspositionen.

1 WAS IST DER INNOVATIVE ANSATZ VON DESIGN THINKING?

1.1 INNOVATION VOM ENDE GEDACHT

Sam schnürte seine Sneakers. Er hatte es eilig, sein Seminar an der University of Oregon wollte er pünktlich erreichen. Warum nicht über den frischen grünen Rasen laufen? Gesagt, getan. Auf dem kürzesten Weg erreichte er sein Ziel. Wenige Tage später war er wieder knapp in der Zeit. Jedoch wunderte er sich, als er die sich vor ihm ausbreitende Rasenfläche betrachtete: Viele Füße waren offensichtlich seinem Weg gefolgt und hatten auf dem gepflegten, neu eingesäten Rasen deutliche Spuren hinterlassen. Und nicht nur sein kürzester Weg hatte offensichtlich Nachahmer gefunden. Ein ganzes Netz von Trampelpfaden durchzog das weite Grün kreuz und quer.

Der Landschaftsarchitekt Christopher Alexander freute sich: Sein Plan bei der Neugestaltung der Fußwege war aufgegangen! Um den Campus der Universität neu und optisch ansprechend zu gestalten, war er diesmal ganz anders vorgegangen. Er verzichtete auf ausgearbeitete Pläne mit eingezeichneten Wegen. Stattdessen ließ er überall auf dem Universitätsgelände einfach Gras sähen.

Nun brauchte er nur noch einige Tage zu warten, bis das Wegesystem nach den Vorlieben der Studierenden in das frische Grün querbeet gezeichnet war.

Dann musste er nur die markierten, selbst gesuchten Wege befestigen und er konnte sicher sein, dass diese Lösung den Nutzerbedürfnissen zu 100 % entsprach!

Heute haben sich Städteplaner auf der ganzen Welt dieses Vorgehen abgeschaut. In Finnland besucht man, beispielsweise nach heftigen Schneefällen, öffentliche Parks, um zu sehen, welche Wege die Menschen auf dem frischen Schnee quer durch den Park hinterlassen haben. Und auch für den Weg vom Bundeskanzleramt in Berlin zum Hauptbahnhof hat der „Kunde“ anders entschieden. Kein Wunder also, dass man im englischsprachigen Raum Trampelpfade *Desire Paths* nennt.

Jedes Unternehmen steht vor der Bewältigung von Aufgaben und Problemen. Dabei erscheinen verschiedene Lösungen machbar und bezahlbar. Aber welche dieser möglichen Lösungen erfüllen die Nutzerbedürfnisse am besten? Es geht im Design Thinking um genau solche Lösungen, die sowohl technisch machbar und bezahlbar, als auch im Zentrum der Nutzerbedürfnisse liegen. Diese wichtige Schnittmenge werden wir uns später noch genauer anschauen.

Von Architekten, wie Bryan Lawson, Ingenieuren, wie L. Bruce Archer und sogar US-amerikanischen Sozialwissenschaftlern, wie Herbert E. Simon verwendet, ist Design Thinking zu einem Prozess geworden, der sich auf jedes komplexe Problem anwenden lässt. Die Stanford-Professoren Rolf Faste und David Kelley (Mitbegründer der [Designberatung IDEO](#)) gehörten zu den ersten, die diesen kreativen Gestaltungsansatz für die Problemlösung umfassend lehrten und anwandten. Design Thinking wird verwendet, um Lösungen für gesellschaftliche Probleme zu finden, wie z. B. gesunde Schulverpflegung für Kinder oder um etablierten Unternehmen zu helfen, ihren Platz in einer sich schnell verändernden Branche neu zu definieren. Auch Google nutzt Design Thinking als eine Methode, um Teams und Einzelpersonen kreatives Denken beizubringen – ein wichtiger Schritt im Innovationsprozess.

Heute wird Design Thinking als formaler Kurs unterrichtet, u. a. an [Stanford's d.school](#), [dem Hasso-Plattner-Institut \(HPI\) Universität Potsdam, School of Design Thinking](#) (HPI D-School) und an der Harvard University.

Design Thinking ist ein Konzept zur kreativen Problemlösung. Ein Grundgedanke ist, dass insbesondere interdisziplinäre Teams echte, herausragende Innovationen erschaffen können. Der Design Thinking Prozess zielt darauf ab, möglichst unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenzubringen. Design Thinking entwickelte sich aus dem Industrie-Design. Daher zielt es in erster Linie auf die Entwicklung von innovativen Produkten und Dienstleistungen ab, die auf die Bedürfnisse des Menschen ausgerichtet sind.

GOLDEN NUGGET

Im Kern ist **Design Thinking** (kurz: **DT**) ein **problemlösendes Handlungs- und Denkschema (Mindset)**, das **Empathie** und **Kreativität** nutzt, um in Teams und unter Einsatz eines [Designers Toolkits](#) innovative Ergebnisse zu entwickeln.

Beim DT geht es vor allem um die Menschen. Es ist daher viel mehr als nur eine Methode, um Lösungen für Probleme zu finden. Es ist eine Haltung, die von Achtsamkeit gegenüber der Außenwelt geprägt ist, die Dinge aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und Vertrauen in die eigene Lösungsfähigkeit oder [Creative Confidence](#) entwickelt.

DT hat einen fast universellen Anwendungsbereich. Es findet Anwendung bei der Entstehung komplexer Projekte und der Bearbeitung komplexer Probleme, bei der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen. Ja, es kann sogar zur persönlichen Weiterentwicklung, nach dem Motto bzw. unter dem Namen *Designing Your Life*, eingesetzt werden.

In all diesen Lagen sucht DT Lösungen, indem es die Welt der Nutzer (bzw. Kunden) aus möglichst verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und erforscht. Dazu passt, dass mögliche Lösungsoptionen bereits in einem sehr frühen Stadium des Innovationsprozesses mit und am Nutzer getestet werden.

GOLDEN NUGGET

Bei Design Thinking steht der **Mensch immer im Mittelpunkt!**

DT ist ein gestalteter Rahmen für Teamarbeit und Action. Ganz nach dem Motto: Es ist nicht ausreichend, nur Absichten zu haben, sondern es müssen auch Ergebnisse geliefert werden, die den Stand der Technik vorantreiben und das Leben der Menschen verbessern.

Kehren wir zurück zur eingangs erzählten Geschichte des Studenten Sam: Die Verantwortlichen beim Oregon-Experiment und die sich an der Vorgehensweise orientierenden Städteplaner beobachten den **Nutzer** Sam dabei, welchen Weg er einschlägt. Sie sprechen mit ihm über seine Beweggründe. Sie legen nicht nach den eigenen Vorstellungen ein Wegesystem an, um dann vom Studenten zu erwarten, dass er sich diesem anpasst. Sondern sie folgen ganz den Entscheidungen des Nutzers: „Betreten der Rasenflächen ist in diesem Falle ausdrücklich erwünscht!“

Diese Vorgehensweise ist innovativ, weil sie am anderen Ende der Wertschöpfungskette ansetzt, nämlich beim Nutzer, nicht beim Hersteller. Dies ist auch ein wichtiges Merkmal von DT.

1.2 DIGITALE TRANSFORMATION UND VUKA-WELT

Die digitale Transformation gleicht in ihrer Wucht und in ihrem Ausmaß der industriellen Revolution. Und diese Transformation ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine soziale und kulturelle. Sie verändert unser Denken, Arbeiten und Leben.

Die **Digitalisierung** wirkt in vielerlei Hinsicht wie eine Vorspultaste, eine Fast Forward Taste. Wir erleben eine ungeheure Beschleunigung von Entwicklungen. Während es damals über 100 Jahre gedauert hat bis deutsche Haushalte Telefongeräte bekommen haben, hat es jüngst nicht mal 10 Jahre gebraucht bis Smartphones, Tablets oder Streaming-Dienste zu unserem Alltag gehörten. Der digitale Wandel revolutioniert auch Arbeitsbedingungen und -beziehungen. Es entstehen komplexe berufliche Netzwerke und Teamstrukturen. In deren Folge müssen Produkte und Dienstleistungen in schnelleren Zyklen (weiter-)entwickelt werden. Diese dynamische Veränderung ist gepaart mit einem wachsenden Einfluss des Kunden oder Nutzers und zunehmender Individualisierung.

Der heutige Kunde hat eine deutlich höhere Erwartungshaltung als früher und ist durch Digitalisierung in der Lage, aus einer Fülle von Optionen diejenige für sich herauszusuchen, die seinen Bedürfnissen am besten entspricht. Nehmen wir zum Beispiel die Anzahl verfügbarer Apps. Der Kunde findet Apps für alles und nahezu jedes Problem. Vielfältige Lösungen stehen ihm also als Angebote in riesiger Zahl, einfach und schnell zugänglich, zur Verfügung. Es geht darum, für einen Kunden etwas zu schaffen, das genau für diesen Kunden einen speziellen Wert darstellt oder sein Problem am besten löst.

Jedoch: Nach einer aktuellen [Studie](#) hält nur ein Drittel der befragten Manager die eigene Belegschaft für diese neue Sichtweise ausreichend qualifiziert. 59 Prozent bemängeln, neben einem innovationsfeindlichen Verteidigen bestehender Strukturen, vor allem die fehlende Erfahrung bei nutzerorientierten Vorgehen.

Der globale technologische Fortschritt macht es notwendig, Denkweisen, Arbeitsweisen und Haltungen zu verändern und zwar radikal. Deswegen hört man ja auch immer häufiger von einer **Disruption**. Es findet gerade ein Paradigmenwechsel statt. [Barry Katz](#), Professor und Autor von sechs Büchern und Mitbegründer der weltberühmten Innovationsagentur IDEO, sagt dies so:

„Ich würde veränderungsresistenten Unternehmen sagen: Du hast keine Wahl, es gibt keine anderen Optionen, der Status quo ist in keiner Branche ein nachhaltiges Geschäftsmodell.“¹

Digitale Transformation und Globalisierung erzwingen also einen Wandel in Organisationen, in Unternehmen und in unserem privaten Leben. Die Dynamisierung des Markts mit seinen immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen lässt Unternehmen keine andere Wahl. Willkommen in der [VUKA-Welt](#). **VUKA** ist ein Kunstwort und ist ein Akronym für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Wachsende Komplexität und ständige Veränderung lassen Planbarkeit schwinden und verlangen nach Flexibilität und neuen, schnellen Antworten.

Unternehmen und Systeme müssen also ausgesprochen agil und innovationsfreudig sein. Sie müssen in immer kürzeren Zeitabständen auf immer neue Herausforderungen, auf immer neue Bedürfnisse oder Markterfordernisse immer schneller reagieren. So etwas braucht Menschen, die mit Umbrüchen und Widersprüchen produktiv umgehen können, die bereit sind, Dinge neu zu kombinieren. Schöpferische Denker eben, die eigenwillig und kreativ sind und Probleme nachhaltig lösen können. Aber vor allem braucht es Menschen, die die notwendige Lernbereitschaft als eigene Haltung mit einbringen.

1.3 INNOVIEREN IM SWEET SPOT

Spielen Sie Tennis? Dann kennen Sie dieses fantastische Geräusch, dieses satte „Dong!“, das der Tennisball erzeugt, wenn alles stimmt: Die Stellung zum Ball, die Haltung des Arms, der Auftreffwinkel des Balles auf den Schläger und der Moment für den Schlag. In Rückschlagsportarten, wie z. B. Tennis, wird ein spezieller Bereich im Saitenbett des Schlägers als „Sweet Spot“ bezeichnet. Wird der Ball an diesem Punkt getroffen, erreicht man größtmögliche Beschleunigung und Genauigkeit. Wenn sich also im übertragenen Sinne etwas im Sweet Spot befindet, hat bzw. erzielt es die optimale Wirkung.

Natürlich möchte jedes Unternehmen, Start-up oder jede Firma mit innovativen Lösungen für ihre Kunden den Sweet Spot treffen. Aber wie gelingt das?

Im DT definieren wir Innovation als eine ausgewogene Balance aus drei verschiedenen Komponenten oder Anforderungen. Innovation liegt quasi in der Schnittmenge dieser Bereiche, unser Sweet Spot. Die drei Komponenten sind: Technische Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit und menschliche Bedürfnisse.

Das Venn-Diagramm stellt diesen Zusammenhang anschaulich dar:

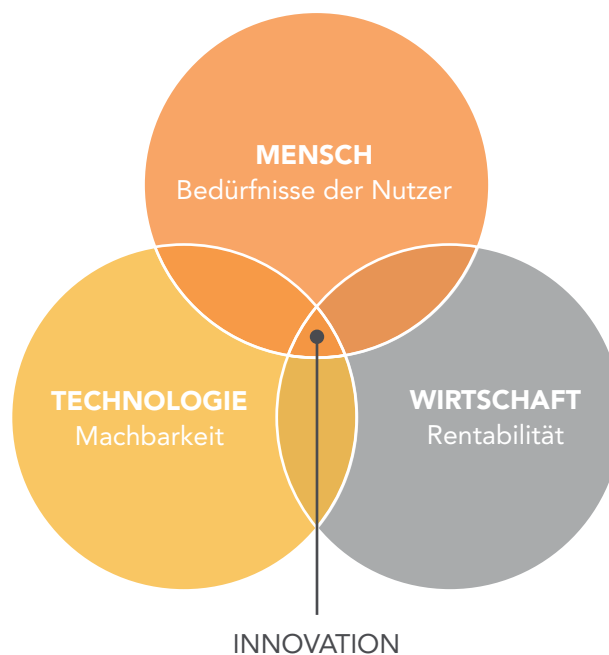


Abbildung 1: Der Sweet Spot einer Innovation als Schnittmenge aus drei Kategorien: Den Bedürfnissen der Nutzer, den technischen Möglichkeiten und dem wirtschaftlichen Nutzen

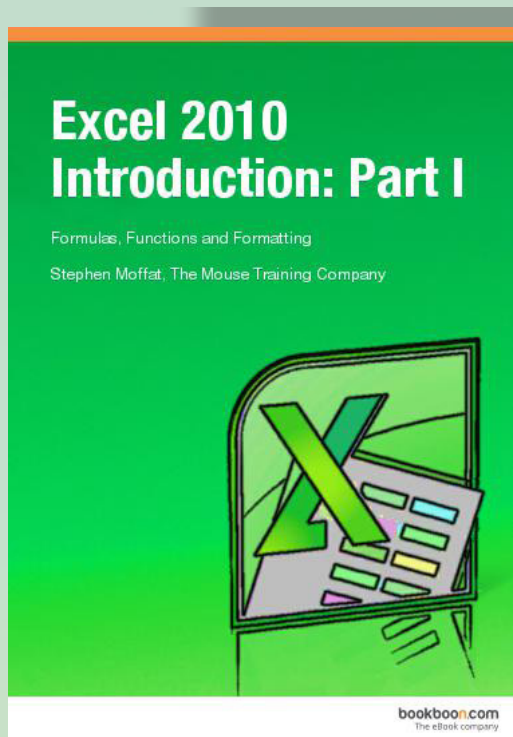
Warum ist das an dieser Stelle so wichtig? Viele Jahre bestimmten technische Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit wesentlich, was als Innovation auf den Markt kam. Nun aber, in

der Zeit des digitalen Wandels, verschiebt sich der Blickwinkel. Kundenzufriedenheit ist auf einem gesättigten Markt austauschbar, weil sich Leistungsangebote heutzutage nicht mehr grundlegend unterscheiden. Wer Kunden neu gewinnen oder an sich binden möchte, der muss sie begeistern. Der muss Innovation durch ihre Brille betrachten, der muss Innovation vom Ende denken.

In einem **agilen Unternehmen** ist alles – wie selbstverständlich – auf permanente und persönliche Entwicklung ausgelegt. Innovation ist eine konsequente und natürliche Folge einer menschlichen Potenzialentfaltung.

GOLDEN NUGGET

Wirtschaftlichkeit und technische Machbarkeit werden auch in Zukunft den Weg des Fortschritts mitbestimmen – das ist keine Frage (vgl. Venn-Diagramm). Doch „eine der überzeugendsten Möglichkeiten, ein Problem neu zu formulieren, besteht darin, es vom Menschen aus zu denken²“ und nicht ausschließlich von der Rentabilität oder der Funktionalität des Produkts auszugehen. Die zentrale Frage für bedeutsame, zielgerichtete Innovationen heißt im DT: Was braucht der Kunde?



Excel 2010 Introduction: Part I

Excel 2010 is a powerful spreadsheet application that allows users to produce tables containing calculations and graphs.

[Read it on Bookboon Premium](#)

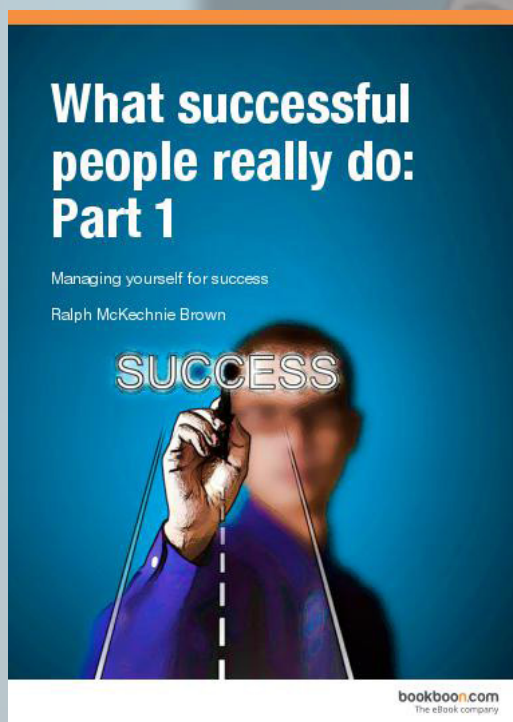
bookboon.com Premium

5.1 ERFOLGSFAKTOR MINDSET: WAS MACHT EINE GUTE DT-HALTUNG AUS?

Erinnern Sie sich noch an die folgenden Grundsätze, die bereits in den ersten beiden Kapiteln eine Rolle spielten? Könnten nicht mindestens drei dieser Regeln auch in Ihrem Unternehmen zu einer grundlegenden Veränderung des Arbeitsklimas führen?

- Denke nutzerzentriert!
- Lerne aus Fehlern!
- Habe Spaß!
- Generiere viele Ideen!
- Visualisiere Ideen, stelle sie bildhaft dar!
- Lass Hierarchien draußen!
- Sei neugierig!

Wenn Sie als Manager oder als Mitarbeiter, z. B. im Produktmanagement, Beratung, Technologie, IT, HR, Vertrieb oder Marketing, Innovationen strukturiert entwickeln wollen, dann stehen Sie unweigerlich vor der Frage der Fragen: Wo finde ich eine für unsere Bedürfnisse geeignete, neue Methode, die sowohl komplexe Probleme hilft zu lösen, als auch



What successful people really do: Part 1

What objective researchers have discovered about people who succeed. In Part I: Choices to liberate you to achieve more, a special kind of optimism and how to manage anger, anxiety and depression.

[Read it on Bookboon Premium](#)

bookboon.com Premium

den zeitgemäßen Bedingungen eines digitalen Zeitalters gerecht wird? Und wie gewinne ich meine Mitarbeiter dafür?

Jeder Veränderungsprozess beginnt, wie wir wissen, bei der eigenen Haltung zu sich selbst und dem Umgang mit sich selbst. Sie wissen, dass sich die Standardabläufe, die in einer analogen Zeit sinnvoll, nützlich und effizient waren, als zunehmend hinderlich für die Entwicklungen neuer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle in einer immer stärker vernetzten digitalen Welt erweisen. Agile, nutzerorientierte Ansätze sind hier ebenso erforderlich wie schnelle Innovationsbemühungen mit kurzen Entwicklungs- und Testzyklen. Anpassungsfähigkeit und Iteration gehören zum Programm. Eine vernetzte, digitalisierte Zukunft verlangt nach interdisziplinärem Denken und Handeln. Da braucht man eine an qualitativen menschlichen Beziehungen orientierte Führungskultur, eine an vernetzten Strukturen orientierte Arbeitsweise und eine an branchenübergreifendem Denken orientierte Zusammenarbeit. Design Thinking als Denkansatz liefert die Grundlage.

Beginnen Sie also mit sich selbst

Wie können Sie Berührungsängste mit neuen Arbeitsweisen abbauen? Und wie können Sie Ihren Leuten Mut zusprechen, ihre [Kreativität](#), beziehungsweise ihren kindlichen Erfindergeist neu zu entdecken? Nun, beginnen Sie damit, dass Sie selber Ihre Bereitschaft zeigen, etwas Neues zu testen, indem Sie z. B. ganz einfach die gewohnten Routinen beim *Jour Fixe* verlassen.

Öffnen Sie die Denkprozesse in Ihrem Unternehmen, indem Sie in einer Sitzung zu Beginn eine nutzerorientierte Frage stellen oder gar mit einem Warm-up, Energizer oder einem Icebreaker anfangen. Oder stellen Sie einfach nur die Stühle anders! Verändern Sie Ihre eigenen Meetings, indem Sie eine andere Raumordnung herstellen, nehmen Sie einen anderen Platz ein. Vielleicht geben Ihnen die folgenden Tipps Anregungen und Sie wollen es direkt ausprobieren, denn Ausprobieren kostet nichts!

1. Überwinden Sie eine mögliche Unsicherheit

Jeder kann kreativ sein und hat eine spielerische Seite. Denken Sie daran, wie erfinderisch und fantasievoll Kinder agieren. Dieselbe Kreativität haben Sie und Ihre Mitarbeiter auch, Sie haben sie nur verlernt.

2. Denken Sie anders

Und tun Sie es absichtlich und entdecken Sie dabei Ihr eigenes [kreatives Potential](#). Kreative Menschen sind Nonkonformisten. Die originellsten Beiträge resultieren nicht aus dem Bemühen, die Menge zufrieden zu stellen. Forschungen des

Neurowissenschaftlers Gregory Berns legen nahe, dass Andersdenkende „das Gehirn mit neuen Erfahrungen bombardieren“, was bestehende Kategorien durcheinanderwirbelt und neue Verbindungen schafft.

3. Durchbrechen Sie Gewohnheiten

Konfrontieren Sie sich mit Neuem. Gehen Sie z. B. jeden Tag einen anderen Weg zur Arbeit, essen Sie linkshändig, hören Sie einen anderen Radiosender, verbringen Sie Zeit im Ausland – je bewusster Sie dabei vorgehen, desto besser. Eine [Studie](#) mit mehr als 3.000 Unternehmern und Geschäftsführern ergab, dass Innovatoren 50 Prozent mehr Zeit damit verbringen, anders und um die Ecke zu denken – und diese absichtlichen Bemühungen führen zu neuen Ideen und Assoziationen. Eine weitere Fähigkeit ist das Hinterfragen – die Fähigkeit, „Was wäre, wenn?“, „Warum?“ und „Warum nicht?“-Fragen zu stellen, die den Status quo in Frage stellen und das Gesamtbild (*Big Picture*) spannen.

4. Sie brauchen Kreativität

In einer groß angelegten IBM Studie ([Global CEO Study](#)) wurden über 1.300 Führungskräfte von Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen aus 60 Ländern und 33 Branchen auf der ganzen Welt befragt. Dabei wurde festgestellt, dass in allen Unternehmen Kreativität (60 Prozent), Integrität (52 Prozent) und Globales Denken (35 Prozent) die wichtigsten Führungsqualitäten der Zukunft sind. 79 Prozent der Topmanager erwarten zukünftig eine Zunahme der Komplexität des wirtschaftlichen Umfelds.

Vernetztes Denken stärken

In unserer komplexen und vernetzten Welt verlieren Hierarchien an Bedeutung, Entwicklung findet zunehmend in Teams statt. Das Teilen von Wissen wird weltweit immer mehr zum Standard. Dies hat zur Folge, dass sich auch unser Denken und Handeln ändern muss.

Mit einem kleinen Ruck können Sie eine fruchtbare Ausgangslage schaffen. Es geht vor allem darum, starre Denkstrukturen aufzulockern, um Neues entstehen zu lassen. Fördern Sie das Team bei der Zusammenarbeit und setzen Sie häufiger interdisziplinäre Teams zusammen. Stärken Sie Kollaborationsfähigkeit in Ihren Teams, indem Sie die Einzelbewertung abschaffen. Schaffen Sie Möglichkeiten, dass auch Abteilungen nicht in Silos gegeneinander arbeiten, sondern kollaborieren. Setzen Sie Zielvorgaben, die für alle Organisationseinheiten gleichsam sinnstiftend und als übergeordnete Orientierung gelten.

Denken Sie vernetzt, nicht linear. Lösen Sie sich von der Kausalität der vorhersehbaren Ergebnisse. Im digitalen Zeitalter brauchen wir vernetztes Denken und kollaboratives Handeln.

Hier einige konkrete Beispiele zur Anregung:

- Laden Sie zu offenen Foren ein, wie dem [World Café](#) oder dem [Lean Coffee](#), die den Austausch im Rahmen einer bestimmten Frage- oder Problemstellung fördern.
- Laden Sie zum Partnerschaft-Exchange mit Firmen ein, die schon eine agile Kultur pflegen.
- Holen Sie ein studentisches Projekt ins Haus, mit jungen Leuten, die es gewohnt sind, mit DT zu arbeiten, wie z. B. der HPI d.school in Potsdam oder der Uni Konstanz.
- Organisieren Sie Workshops, in denen andere Spielregeln gelten. Damit schaffen Sie Lernmöglichkeiten außerhalb des Tagesgeschäfts.
- Gestalten Sie kreative Räume, in denen das Andersdenken, Umdenken und Inspiriertsein-Sein von der Umgebung stimuliert wird.
- Schenken Sie Mitarbeitern Vertrauen und ein Zeitfenster zum Innovieren. Sie werden überrascht sein, wie viel Potenzial Sie dabei entdecken!

Professor Ulrich Weinberg ist Autor des Buches „[Network Thinking](#)“ und Leiter der HPI d.schools. Er betont, dass DT durch den Fokus auf interdisziplinäre Teams, Vernetzung und empathischen Perspektivenwechsel zu einem neuen Verständnis von Zusammenarbeit in Unternehmen führen kann. Dabei macht er sich gezielt den unterschiedlichen, beruflichen und menschlichen Hintergrund seiner Teammitglieder zunutze. Wenn es Führungskräften gelingt, die große Kraft der flachen Hierarchie freizusetzen und Menschen für die Sichtweisen und Ansätze anderer Fachrichtungen und Expertisen zu begeistern, dann kann DT eine explosive Mischung im positiven Sinne sein. Barry Katz hat es folgendermaßen formuliert:

„Wenn du eine interne Gruppe hast, die sich selber der Absicht verschrieben hat, in einer unorthodoxen, neuen Art über einige ihrer Probleme nachzudenken, und wenn sie unterstützt werden von einem externen Team professionell ausgebildeter DT Moderatoren, um sie zu begleiten und ihrer Arbeit Tiefgang und Substanz zu verleihen, dann hast du eine sehr explosive Kombination.“¹²

5.2 ERFOLGSFAKTOR TEAM: WAS MACHT EIN GUTES DT-TEAM AUS?

Wie macht man Mitarbeiter zu Teamplayern? Im DT brauchen wir echte Teamplayer. Das Schaffen einer gemeinsamen Wertebasis, einer gemeinsamen Sprache und einer hierarchielosen Struktur innerhalb des Teams sind nur einige der DT-Team Herausforderungen.