



Transferphänomene eines Design Thinking-Workshops und Ansätze für eine mehrdimensionale Innovationsberatung

Ernestine Feustel-Liess

Angenommen: 20. August 2020 / Online publiziert: 2. Oktober 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung Von zahlreichen Agenturen wird Innovation und Unternehmenswandel mittels des Design Thinking-Verfahrens versprochen, zunehmend auch über Online-Angebote. Die Transferphänomene eines Design Thinking-Workshops können vielfältig sein, und nicht immer gelingt die Implementation der erarbeiteten Innovation. Zu diesem Ergebnis kommt die qualitative Studie der Autorin. In den befragten Unternehmen sind Effekte und Hürden des Innovationstransfers auf unterschiedlichen organisationalen Ebenen zu beobachten, organisationsdynamische Zusammenhänge werden oft nicht ausreichend berücksichtigt. Dieser Beitrag entwickelt aus organisationstheoretischer Sicht und beraterischer Praxis Ansätze für eine mehrdimensionale Innovationsberatung.

Schlüsselwörter Design Thinking · Innovationstransfer · Innovationsberatung

Transfer phenomena in a Design Thinking workshop and approaches for multidimensional innovation counselling

Abstract Many agencies keep promising innovation and corporate change by means of Design Thinking, increasingly also via online offerings. According to the result of the author's qualitative research study the transfer phenomena of a Design Thinking workshop can be diverse, and the implementation of the innovation may not always be successful. Interviewed corporations notice the effects and hurdles of innovation transfer onto the varying organizational levels, however, coherences of organizational dynamics are often insufficiently taken into consideration. From an organization theoretical perspective and from practical consulting experience this paper presents approaches for multidimensional innovation counselling.

E. Feustel-Liess, M.A. (✉)
Universität Rostock, Rostock, Deutschland
E-Mail: feustel@liess.info

Keywords Design thinking · Innovation transfer · Innovation consulting

1 Einleitung

Für Design Thinking liegt eine Vielzahl an Definitionen vor, es wird als ein explorativer Vorgang beschrieben (Brown und Katz 2016, S. 15), als „systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen“¹ erklärt, ebenso als Kreativitätstechnik eingeordnet (Schermuly 2019, S. 186), als Innovationsverfahren bezeichnet und auch als Haltung, Denk- und Arbeitsansatz definiert (Meinel et al. 2015, S. 11). Der Begriff wurde von Simon (1969, S. 11) im Rahmen seiner Beschäftigung mit menschlichem Problemlöse- und Entscheidungsverhalten geprägt.

Die Entwicklung des heute als Design Thinking bekannten Verfahrens wird auf die Dozenten der Stanford University Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelly zurückgeführt (Meinel et al. 2015, S. 13). Sie entwickelten in den 1990er Jahren ein systematisches Vorgehen für Innovationsvorhaben und insbesondere zur Lösung sog. „wicked problems“ (Uebernicket et al. 2015, S. 21). Folgende Prinzipien sind konstitutiv: Arbeit in gemischten Teams, Nutzung flexibler Räume und das – ggf. iterative – Durchlaufen definierter Prozessphasen (ebd.). Die Prozessphasen haben im Wechsel divergierenden oder konvergierenden Charakter, sie werden unterschiedlich bezeichnet und unterteilt. Sie beinhalten in der Regel die Schritte Verstehen, Beobachten, Synthese, Ideenfindung, Prototyping und Testen. Innerhalb dieser Phasen kommen sehr unterschiedliche Methoden, Kreativitätstechniken und Tools zum Einsatz, wie Brainstorming oder das Erstellen eines Nutzerprofils.

Gleich welcher Definition gefolgt wird, gelten als Bedingungsfaktoren für Design Thinking: Nutzerzentrierung, technische Machbarkeit und wirtschaftliche Rentabilität (Gerstbach 2017, S. 48–50), wobei die Nutzerzentrierung besonders betont wird. Das Zusammenspiel dieser Faktoren wird als rahmengebend für Innovation und Problemlösung angesehen. Die Praxis des Design Thinking findet häufig in einwöchigen Workshops statt. Hier bearbeiten Unternehmens-Mitarbeitende unter der Anleitung von Design Thinking-Coaches eine Problemstellung, z. B.: Wie können wir für das Unternehmen ein neues Geschäftsmodell entwickeln? Das Problem wird untersucht, und die Frage kann sich verändern, etwa dahingehend: Wie können wir mehr Akzeptanz für unsere Produkte erlangen? Die Zielgruppe wird nun beobachtet und befragt, die Ergebnisse werden zusammengetragen und erste Ideen entwickelt. Daraus entsteht der Prototyp, vielleicht eine Informationsbroschüre. Diese wird dann mit der Zielgruppe getestet, und der Prototyp wird angepasst. Hier endet in der Regel der Innovations-Prozess.

Ziele des Verfahrens sind mittlerweile nicht mehr nur besonders nutzerfreundliche Produkt- oder Serviceinnovationen, es werden auch organisationaler Wandel und „eine dynamische, nutzerzentrierte und zielorientierte Innovationskultur in Unternehmen“² intendiert.

¹ <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>, 21.02.2020.

² <https://hpi.de/school-of-design-thinking/professionals.html>, 21.02.2020.

Bei einem derart vielversprechenden Verfahren stellt sich die Frage, was in den Organisationen tatsächlich geschieht, nachdem sie Design Thinking als neue Arbeitsweise kennengelernt bzw. einen gezielten Innovationsprozess für ein neues Produkt oder einen neuen Service durchlaufen haben. Der Forschungsstand bezieht sich überwiegend auf die Anwendung des Verfahrens in Organisationen, weniger auf die Implementation von Ergebnissen (Schmiedgen et al. 2015). Seitz ordnet Design Thinking als „dem neuen Geist des Kapitalismus“ dienendes Verfahren ein und stellt kritisch in Frage, inwieweit durch Design Thinking Lösungen für zuvor künstlich kreierte Probleme entworfen werden (Seitz 2017, S. 74 f.), die selten in die Praxis umgesetzt würden.

Doch wie verläuft die Implementation von Workshopergebnissen tatsächlich? Welche Effekte und Hürden treten im Zusammenhang des Ergebnistransfers auf? Diesen Fragen ging ich in einer im Rahmen meiner Masterarbeit durchgeführten qualitativen Interview-Studie nach (Feustel-Liess 2019). Befragt wurden Design Thinking-Coaches und Teilnehmende eines Design Thinking-Workshops ein Jahr nach dessen Durchführung. Ich selbst hatte an dem Workshop nicht teilgenommen. Nach Abschluss der Studie erhielt ich von einem teilnehmenden Unternehmen einen Beratungsauftrag. Die Ergebnisse aus den Einzel-Interviews wurden qualitativ inhaltsanalytisch als Transferphänomene kategorisiert. Als solche werden hier alle durch die Befragten beschriebenen Tatsachen und Wirkungen betrachtet, die sich grundsätzlich als Folge der Teilnahme der Unternehmen an dem Design Thinking-Workshop einordnen lassen.

Die Befragten waren Mitarbeiter/innen in kleinen und mittelständischen Unternehmen, die mit einer je eigenen Fragestellung gemeinsam an einem einwöchigen externen Design Thinking-Workshop teilgenommen hatten. Je zwei Mitarbeiter/innen eines Unternehmens waren zusammen mit einigen „Kreativschaffenden“, darunter Architektinnen, Grafikerinnen und Musikerinnen, in einem Entwicklungsteam und wurden von Design Thinking-Coaches angeleitet. In den Interviews fragte ich nach dem Implementationsverlauf des im Workshop entwickelten Prototyps, also nach dem Ergebnistransfer, seinen Gelingensbedingungen und Hürden. Ebenso lag im Erkenntnisinteresse, inwiefern Elemente von Design Thinking im Unternehmen weiter angewendet werden, also der Verfahrenstransfer. Sehr auffällig war, dass es in allen Unternehmen Erkenntnisse und Effekte gab, die durch den Workshop ausgelöst worden sind, ohne dass sie beabsichtigt waren. Diese „Kollateraleffekte“ wurden den Mitarbeitenden teils erst durch das Interview bewusst, und sie erkannten dadurch teils weiteren Handlungs- und/oder Beratungsbedarf.

Aus der Beratungsperspektive sind die Kollateraleffekte besonders interessant. Dies sind größtenteils Erkenntnisse, quasi „Abfallprodukte“, wie ein Mitarbeiter sie nannte, die nicht bewusst intendiert waren und im Sinne eines Lernens 2. Ordnung (v. Ameln 2015, S. 18) systematisch genutzt werden können.

2 Ergebnistransfer und Implementationshürden

Innovation findet grundsätzlich in einem mehrstufigen Prozess statt, der die Initiierung, Entwicklung und Umsetzung einer neuen Idee beinhaltet (Bedenk und Kunert

2016, S. 258). Von einer Innovation wird im innovationstheoretischen Sinn also erst gesprochen, wenn eine Idee oder Erfindung auch tatsächlich umgesetzt, ein Produkt am Markt ist, ein Service eingeführt oder ein Prozess implementiert wurde (Weber et al. 2018, S. 393). Bis dahin bedarf es eines gezielten Innovationsmanagements, das mit völlig anderen Anforderungen konfrontiert ist als das Management von Routineabläufen (Hauschildt et al. 2016, S. 25). In der Literatur finden sich vereinzelt Hinweise auf Implementierungsschritte von Design Thinking, diese zielen jedoch weniger auf die konkrete Umsetzungsstrategie einer Innovation im Unternehmen als vielmehr auf die grundsätzliche Übernahme „agiler Prinzipien und Strukturen“, wie sie für Design Thinking prägend seien (Lewrick et al. 2017, S. 222). In der gesichteten Literatur findet sich für das typische Phasenmodell des Design Thinking-Verfahrens keine explizite Implementationsphase, der Fokus liegt auf der Entwicklung eines nutzerfreundlichen Prototyps.

Die im Workshop bearbeiteten Fragestellungen der interviewten Unternehmen hatten Produktinnovation, Geschäftsmodellinnovation und interne Prozessinnovation zum Ziel. Darüber hinaus erwarteten die Unternehmen allgemein das Erlernen einer Innovationsmethode und eine Kreativitätssteigerung der Mitarbeitenden. Zwar hatten alle Unternehmen, wie vom Anbieter versprochen, am Ende des Workshops einen Prototyp als Ergebnis ihrer Fragestellung entwickelt, aber der Ergebnistransfer bzw. die Implementation verlief in den Unternehmen im Anschluss sehr unterschiedlich: vom Abbruch des Innovationsvorhabens über eine graduelle Erneuerung eines internen Prozesses bis hin zu Markteinführung eines Produkts, wie berichtet wurde.

In einem der befragten Unternehmen, das erfolgreich das im Workshop entwickelte Produkt implementiert hat, war das Bewusstsein für die erforderliche Implementierungsstrategie lehrbuchgleich vorhanden: Die Geschäftsführung hat zunächst das Workshop-Ergebnis unternehmensweit kommuniziert. Sie hat das Produkt mit Kunden testen und weiterentwickeln lassen, dafür die notwendige „Ressourcenallokation“ zur Verfügung gestellt (Hauschildt et al. 2016, S. 51), eine realistische Zeitplanung erstellt und sich selbst zum „Innovations-Promotor“ der verschiedenen Ebenen gemacht (ebd., S. 188). Das bedeutet, sie hat die unterschiedlichen notwendigen Rollen, derer es in einem Innovationsprozess bedarf, teils selbst ausgefüllt oder für entsprechende Promotoren auf der Macht-, Prozess-, Beziehungs- und Fachebene gesorgt (ebd., S. 205). Die Mitarbeitenden konnten im Rahmen ihrer Möglichkeiten partizipieren. Da das Produkt aus einer unternehmensinternen Idee entstammte, trat auch kein Widerstand in Form des „Not-invented-here-Syndroms“ auf (ebd., S. 52).

Im Fall der anteiligen und verzögerten Umsetzung des zu innovierenden internen Prozesses wurde als Hürde geschildert, dass es den Mitarbeiterinnen nicht möglich war, sich als Promotorinnen einzubringen. Sie hatten nicht die nötige Entscheidungsgewalt und kannten die Umsetzungspläne der Geschäftsleitung nicht, zudem standen die personellen und räumlichen Ressourcen nicht ausreichend zur Verfügung. Es wurde demnach keine erkennbare Strategie umgesetzt.

In einigen Unternehmen wurden die Prototypen gar nicht weiterentwickelt und das Innovationsvorhaben somit abgebrochen. Es hieß, das sei neben dem Tagesgeschäft nicht zu leisten gewesen. Hier zeigen sich deutlich Symptome der Grundherausforderung in Innovationsprozessen, wie sie auch in der Theorie beschrieben werden. „Individuals and organizations give preferred treatment to alternatives that

present continuation of present programs over those that represent change“ (March und Simon 1958, zit.n. Hauschildt et al. 2016, S. 31). Diese Aussage der für die Entscheidungstheorie bekannten Wissenschaftler bestätigt die obige Einschätzung der Unternehmen zu Innovationsvorhaben: Im Zweifel sind sie nicht willkommen. Entgegen den verbreiteten Lippenbekenntnissen, Innovation sei ein durchgängiges Ziel und konstituierendes Prinzip der Organisation, werden die Bestrebungen nach Veränderungen ebenso oft als Störung, Ärgernis und Konfliktpotenzial gesehen. Entsprechend vielfältig können die Gründe für und Erscheinungsformen von Widerständen sein. Widerstände können sich unter anderem aus Widersprüchen ergeben, die für den Prozess gewissermaßen konstitutiv sind.

Organisationen müssen durch einen explorativen Aufbau neuer Ressourcen und Produkte ihre Zukunftsfähigkeit sichern, experimentieren und suchen. Gleichzeitig müssen sie jedoch den gegenwärtigen Zustand aufrechterhalten, also exploitativ für Routine bzw. Optimierung des Bestehenden sorgen, Regeln anpassen und Risiko vermeiden (Hauschildt et al. 2016, S. 49). Dieses Spannungsfeld zwischen Exploration und Exploitation hat bereits March (1991) im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie und organisationalem Lernen beschrieben. Die Verbindung beider Elemente wird Ambidextrie genannt, also „Beidhändigkeit“. Mit diesem Begriff werden die Fähigkeit bzw. die Bestrebungen einer Organisation im Sinne „eines komplexen und adaptiven Systems verstanden, konfligierende Anforderungen durch das gleichzeitige Engagement in fundamental verschiedene Aktivitäten zu bewältigen“ (Nerding et al. 2019, S. 188). Nach dieser Definition müssen sich sowohl Individuen als auch Teams und letztlich ganze Organisationen selbst regulieren und versuchen, unter Nutzung verschiedener Strategien mit den ambivalenten Anforderungen von Innovation umzugehen. In diesem Zusammenhang wird vermehrt von „ambidextrous leadership“ gesprochen (ebd.). Eine solche Führung wechselt flexibel zwischen komplementären Führungsstilen, also zwischen einem Verhalten, das Exploration bzw. Exploitation in der Organisation unterstützt, passend zur jeweiligen Innovationsaufgabe bzw.-phase.

Obwohl die befragten Unternehmen also Innovation beabsichtigten, überwogen in den meisten Fällen die Anforderungen exploitativer Prozesse, und der Ergebnistransfer bzw. eine Implementation wurde nicht vollzogen.

3 Verfahrenstransfer

Bei der Übernahme von Prinzipien und Methoden aus dem Design Thinking-Verfahren in den Unternehmensalltag war in den Interviews ebenfalls eine große Varianz festzustellen. Es wurde von der Absicht berichtet, alle Mitarbeitenden in Design Thinking zu schulen, vom vermehrten Arbeiten mit Klebezetteln oder dem Anwenden des Iterationsprinzips, also der wiederholten Überprüfung eines Problemverständnisses oder des Rückversicherns der gemeinsamen Sichtweise z. B. in einem Meeting.

Durchgängig betonten alle Befragten die Nutzerzentrierung als neue wichtige Perspektive, die nun intensiver oder teils früher in Entwicklungsprozessen berücksichtigt werden würde. Insbesondere in den technisch ausgerichteten Unternehmen

fand hier ein Transfer im Sinne einer Einstellungs-Veränderung statt (Lemke 1995, S. 6). Die Erkenntnis war, dass es weniger um das Produkt als vielmehr um die Bedürfnisse der Nutzer ginge: „Ist es eben kein Ding oder Sache, es ist eben irgendwo der Mensch.“ Mit dem Versuch, mehr abteilungs- bzw. fachübergreifend zu arbeiten, wurde bei einigen auch das Prinzip der multidisziplinären Teams transferiert.

Als Hürde für die grundlegende weitere Anwendung des Verfahrens im Unternehmen wurde häufig betont, dass es ohne die externen Coaches sehr schwer sei, die Methoden und Prozesse diszipliniert und konsequent anzuwenden und mit der Teamdynamik umzugehen. Zum Ausdruck kam auch, wie herausfordernd es bei der internen Umsetzung ohne Coach sei, die doppelte Perspektive – Prozesssteuerung und die Erarbeitung der Inhalte – zugleich im Blick zu behalten sowie die eigenen Muster und blinden Flecken zu erkennen.

Eine weitere Hürde für den Transfer der im Workshop kennengelernten Methoden und Prinzipien war in einigen Unternehmen die Organisationskultur bzw. die Einstellung der Leitung. Diese wollte einerseits dem Unternehmen ein innovatives Image geben, selbst jedoch nicht den „neumodischen Kram“ anwenden.

4 Kollateraleffekte

Als weitere Effekte werden die Phänomene aufgefasst, die nicht dem offensichtlichen Ergebnis- oder Verfahrenstransfer des Design Thinking-Workshops zuzuordnen sind. Berichtet wurde von Wirkungen, die sich wie nebenbei, eben kollateral, aus der Teilnahme ergaben und so nicht explizit von vornherein intendiert oder erwartet wurden und somit aus der subjektiven Wahrnehmung des Teilnehmenden überraschend waren. Die Untersuchung ergab, dass es sich hier zum einen um individuelle Erkenntnisse sowie Denk- und Verhaltensänderungen handelt, also überwiegend um Effekte im Bereich der Sozial- und Selbstkompetenz. So wurde geschildert, dass sich die eigene Empathiefähigkeit gesteigert habe und sich das gegenseitige bewusste Zuhören intensiviert habe.

Betont wurde häufig, dass der Workshop Selbsterfahrung ermöglicht habe wie noch keine andere Weiterbildung und dass nun auch im Unternehmensalltag mehr Selbstreflexion stattfindet. Dazu gehöre auch, flexibler zu sein, sich auf Ungewohntes eher einstellen zu können, andere Perspektiven besser einnehmen und auf Kolleg/innen anders eingehen zu können. Die gleiche Entwicklung wünschten sich die Interviewten auch für manche Kolleg/innen und sahen im Design Thinking-Verfahren das Potenzial, diese Offenheit füreinander und für neue Herangehensweisen herzustellen.

Zum anderen traten Kollateraleffekte hinsichtlich des Erkennens organisationaler Zusammenhänge auf. Im Design Thinking-Verfahren geht es in der ersten Prozessphase um das Verstehen einer Ist-Situation. Besonders wenn eine interne Frage bearbeitet, ein interner Prozess erneuert werden soll, muss das zu lösende Problem im Kontext der Organisationsstrukturen, Abläufe etc. von verschiedenen Seiten beleuchtet werden. An dieser Stelle tritt der Effekt ein, dass die Teilnehmenden nicht irgendeine Situation zu verstehen versuchen, sondern die „ihrer“ Organisation. Durch die Aufgabenstellung, den workshopbedingten empfundenen Abstand zu ih-

rem Unternehmen und die gemeinsame Arbeit mit unternehmensfremden Personen dachten sie sich anders als bisher in die Dynamiken und internen Wirkungsweisen ihrer Organisation hinein und sammelten entsprechende Erkenntnisse. Auch wenn die Problemstellung auf ein neues Produkt oder Geschäftsmodell zielte, wurde von derartigen neuen organisationalen Sichtweisen berichtet. Diese führten jedoch selten zu tatsächlichen Veränderungen.

Hier zeigt sich, dass die Funktionsweise des Design Thinking-Verfahrens dazu führen kann, blinde Flecken der Organisation aufzudecken. Das Aufdecken blinder Flecken oder Latenzen wird im organisationstheoretischen Kontext als Beobachten 2. Ordnung bezeichnet (Krizanits 2015, S. 31), d.h. die Beobachtenden (hier die Unternehmensmitarbeitenden) werden bei ihrer Beobachtung beobachtet (z. B. durch Coaches). „Da Organisationen im Laufe ihrer Geschichte häufig betriebsblind werden, fällt es ihnen in der Regel zunehmend schwerer, derartige Beobachtungen 2. Ordnung anzustellen. Neue MitarbeiterInnen, KundInnen – oder eben BeraterInnen – können solche Beobachtungen 2. Ordnung einspiegeln“ (v. Ameln 2015, S. 14). Es ist nicht unmöglich, selbstbezogene Beobachtungen 2. Ordnung zu machen, es fällt nur Außenstehenden sehr viel leichter.

Der Workshop führte demnach bei einigen Mitarbeiter/innen dazu, dass sie durch das Verfahren ein Meta-Verständnis für interne Prozesse entwickelten, Wechselwirkungen erkannten und z. B. als nicht-leitende Mitarbeitende Leitungsperspektiven übernahmen. Sie entwickelten ein Bewusstsein dafür, dass interne Veränderungsprozesse sehr viel Zeit benötigen und Ideen dazu reifen müssen. Auch erkannten sie die Diskrepanz zwischen formeller und informeller Struktur bzw. Regelung. Ebenso fiel den Interviewten auf, dass es Widersprüche zwischen bestehenden Verfahrensregelungen und dem neu Erarbeiteten gibt.

Die Kollateraleffekte, die „abfallenden Produkte“ des Design Thinking-Workshops, lassen sich mit Marchs „Mülleimer-Modell“ für Entscheidungen in mehrdeutigen Situationen erklären (hier nach Kieser und Ebers 2014, S. 134ff.), denn es geht hier um die Entstehung bzw. Verwendung der „Abfall-Produkte“. Damit im Zusammenhang stehend kann auch die Wissens- und Informationsgenerierung gesehen werden, die im Workshop ausgelöst wurde.

In Design Thinking-Formaten kommt es durch ausführliche Recherchetätigkeiten für das Problemverständnis zu einer Zunahme von Wissen und sich teils auch widersprechenden Informationen, speziell zu komplexen (problematischen) Situationen, da in der Regel „wicked problems“ bearbeitet werden. Die Beschreibung der „wicked problems“ ähnelt der Definition, die March und Kollegen für mehrdeutige Situationen anbieten, in denen es zu Entscheidungen nach dem genannten „Garbage Can Model“ kommen kann (ebd.). Hier sind die Ziele „schlecht definiert oder inkonsistent. Sie sind instabil und ändern sich im Verlauf des Entscheidungsprozesses in unvorhersehbarer Weise. Auch sind sie nicht abhängig von Wissen, sondern interagieren mit diesem: Mit neuem Wissen können auch neue Präferenzen entstehen, d.h. neue Ziele ‚gelernt‘ und alte ‚verlernt‘ werden. Ziele sind daher nicht zwingend der Entscheidung vorausgesetzt, sondern werden manchmal erst nachträglich ge- oder erfunden“ (ebd., S. 135). Die Entscheidungsgelegenheiten, die aus solchen mehrdeutigen Situationen entstehen, werden mit Mülleimern verglichen, in die verschiedene Beteiligte vielfältige Entscheidungsprobleme und Lösungen hineinwerfen.

Dabei entstehe die Kopplung von Elementen, also von Problemen, Lösungen, Beteiligten und Entscheidungsgelegenheiten, als „vergleichsweise zufälliges ‚Zusammenfließen‘ relativ unabhängiger und aus äußeren Quellen stammender ‚Ströme‘“ (ebd., S. 136). So waren auch in den befragten Unternehmen Lösungen für Probleme gefunden worden, die erst im Nachhinein definiert wurden.

Somit zeigten sich als Kollateraleffekte neben den persönlichen Erfahrungen ein organisationales Erkennen und Verstehen, ein Lernen 2. Ordnung und die Umwandlung von implizitem zu explizitem Wissen. Um dieses stärker zu nutzen und gezielt in systematische Handlungsschritte der Organisationsentwicklung zu übersetzen, bedarf es einer Ergänzung des Design Thinking-Verfahrens. Auch Seitz stellt fest, „dass Design Thinking vor der Implementierung seiner Ergebnisse endet und entsprechend nicht Lösungen von Problemen, sondern als Prototypen materialisierte Ideen für Lösungen von Problemen generiert“ (Seitz 2019, S. 44).

5 Fazit und Ansätze für eine mehrdimensionale Innovationsberatung

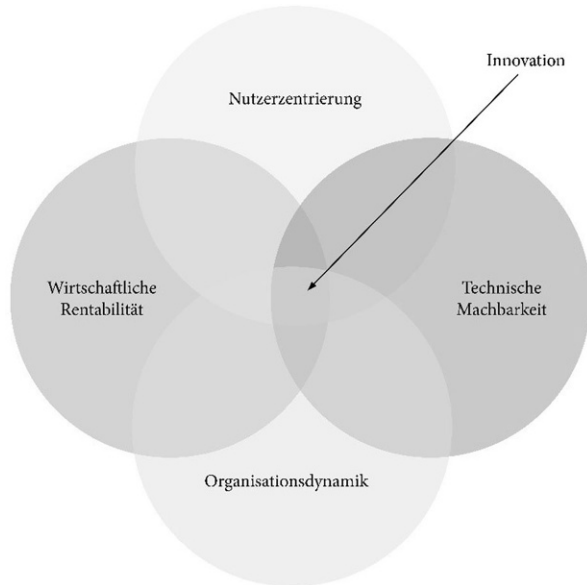
Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Transferphänomene und geschilderten Hürden die Mehrdimensionalität des Design Thinking-Verfahrens widerspiegeln und seine Potenziale und Grenzen deutlich werden. Neben der Ideengenerierung und Prototypentwicklung werden im Spannungsfeld zwischen vermeintlich zweckrationalem Vorgehen und Sicherheit vermittelnder Prozessklarheit Möglichkeiten geschaffen, in unterschiedlichen Dimensionen neue Erfahrungen zu machen und Erkenntnisse zu sammeln. Das Verfahren hat das Potenzial, für grundsätzliches Hinterfragen zu sensibilisieren, es kann kreative und kommunikative Potenziale und Grenzen deutlich machen. Es kann ein erstes Verständnis für notwendige Erneuerungen erzeugen, ein Momentum für Veränderungen schaffen, die dann weiter strategisch angegangen werden müssen. Notwendige Implementationsschritte sollten mitgedacht und mit den organisationalen Gegebenheiten abgeglichen werden.

Demnach bestimmen die organisationalen Dynamiken in einem nicht zu unterschätzenden Maß den Verlauf von Innovations- und Veränderungsprozessen, den Transfer und die Implementation von Ergebnissen und Erkenntnissen. Insofern müssen die oben aufgeführten Bedingungsfaktoren für Innovationen durch Verfahren wie Design Thinking um den Faktor der Organisationsdynamik erweitert werden, wenn sie die genannten Versprechen einlösen sollen (Abb. 1).

Die Wirkungsweisen der jeweiligen Organisationsdynamik auf allen Ebenen zu erfassen und daraus die handlungsleitenden Schlüsse im Innovationsprozess zu ziehen, fällt den betroffenen Mitarbeitenden und Leitungspersonen aus den beschriebenen Gründen schwer. Wie auch die Marburger Coaching Studie bestätigt³, sind Herausforderungen im Zusammengang mit Innovation ein häufiger Coachinganlass. Die befragten Unternehmen nahmen alle im Anschluss an den Design Thinking-Workshop in unterschiedlicher Form externe Beratung oder Trainings in Anspruch. Einige Unternehmen wollten zur Steigerung der Kreativität und Verbesserung der Teamkultur die interne Anwendung von Design Thinking vertiefen. Andere nahmen

³ <https://www.uni-marburg.de/de/fb02/professuren/bwl/bwl01/forschung/coachingstudie>, 04.09.2020.

Abb. 1 Erweiterte Bedingungs-faktoren für Innovation mit Design Thinking (eigene Darstellung)



Strategieberatung für eine nachhaltige Ergebnis-Implementierung in Anspruch. Und weitere Unternehmen erkannten den Bedarf an Prozessberatung für die Bearbeitung der im Workshop „kollateral“ identifizierten Probleme.

Aus den dargestellten Ergebnissen meiner Studie, den beschriebenen theoretischen Erklärungen und praktischen Erfahrungen im Coachen von Implementierungsprozessen lassen sich für die Innovationsberatung drei entscheidende Dimensionen ableiten: Steuerung, Kultur und Lernen.

Die Dimension *Steuerung* beinhaltet die Herstellung eines Bewusstseins für die Balance von explorativen und exploitativen Prozessen in Organisationen als Voraussetzung für Innovation. Zudem kommt es hier darauf an, die Bedingungen für die Umsetzung von neuen Ideen, für den Ergebnistransfer, zu schaffen und entsprechende Implementationsschritte zu planen. Unabhängig davon, wo und wie neue Ideen zustande kommen, müssen die daraus folgenden Veränderungen mit den betroffenen Personen, Stakeholdern, bestehenden Prozessen, Strukturen und Strategien abgestimmt werden. Auch die erforderlichen Ressourcen gilt es zu identifizieren.

Die Dimension *Kultur* nimmt im Beratungsprozess in den Blick, wie innovationsfreundlich die jeweilige Organisationskultur ist, wie sich die jeweiligen Teamdynamiken im Innovationsprozess zeigen und die disziplinübergreifende Zusammenarbeit gestaltet wird. Dazu gehört ein Bewusstmachen von informellen Regeln und Normen und deren Wirkung auf das Innovationsgeschehen. Es geht hier um die Schaffung eines offenen und kreativen Milieus, in welchem neue Arbeitsweisen und Methoden ausprobiert werden können und neue Ideen entstehen.

Die Dimension *Lernen* zielt auf Entwicklung, denn gemeint sind jene Aspekte, die in den beschriebenen Fällen als „Kollateraleffekte“ auftraten und in individueller wie organisationaler Hinsicht Entwicklungspotenziale bergen. Viele Aspekte, die in Innovationsprozessen auf einer zweiten Ebene erfahren, verstanden oder dazugelernt

Tab. 1 Dimensionen der Innovationsberatung (eigene Darstellung)

	Steuerung	Kultur	Lernen
<i>Aspekte und Themen für Analyse und Bearbeitung in der Innovationsberatung</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Analyse der explorativen und exploitativen Prozesse, – Konzept der ambidextrischen Führung, – Schaffung von Implementationsbedingungen: Einbezug von Personen, Prozessen, Struktur, Stakeholdern, Ressourcen in Implementationsstrategie und Veränderungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> – Kulturanalyse, informelle Regeln und Normen, – Interdisziplinäre Teams, – Partizipation, Förderung von Kreativität, – Offenheit der Leitung für neue Methoden und Ideen 	<ul style="list-style-type: none"> – Austausch von Lernerfahrungen, Transfermöglichkeiten, Analyse der Organisationsdynamik und Systemlogik, – Wissens- und Informationsmanagement, Entscheidungsprozesse, Identifizierung der Veränderungspotenziale

werden, können in Beratungssituationen bewusst gemacht und für die Entwicklung der Führung, der Mitarbeitenden und der Organisation genutzt werden und somit die die grundsätzliche Innovationsfähigkeit stärken (vgl. Tab. 1).

Die mehrdimensionale Innovationsberatung kann Innovationsvorhaben begleiten und unterstützen, mit Verfahren wie Design Thinking kombiniert werden oder diese ergänzen. Was für die Beratung von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen allgemein gilt, ist im Besonderen für Innovationsprozesse von Bedeutung, denn „letztlich geht es um eine gemeinsame Rekonstruktion der organisationalen Wirklichkeit und eine Neukonstruktion von Möglichkeitsräumen, die die BeraterInnen auf der Sach-, Zeit- und Sozialdimension strukturieren“ (v. Ameln 2015, S. 8).

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- v. Ameln, F. (2015). *Organisationsberatung*. Wiesbaden: Springer.
- Bedenk, S., & Kunert, S. (2016). Innovationsberatung: Ansätze für Veränderung und Neues. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 23(3), 255–267.
- Brown, T., & Katz, B. (2016). *Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt*. München: Vahlen.

- Feustel-Liess, E. (2019). *Von Klebezetteln und Abfallprodukten. Transferphänomene eines Design Thinking Workshops. Eine qualitative Untersuchung auf der Basis von Interviews*. Unveröff. Masterarbeit.
- Gerstbach, I. (2017). *Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking*. Offenbach: Gabal.
- Hauschildt, J., Salomo, S., Schultz, C., & Kock, A. (2016). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.). (2014). *Organisationstheorien (7. Aufl.)*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Krizanits, J. (2015). *Einführung in die Methoden der systemischen Organisationsberatung (2. Aufl.)*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Lemke, S. (1995). *Transfermanagement*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (Hrsg.) (2017): *Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*, München: Verlag Franz Vahlen.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71–87.
- Meinel, C., Weinberg, U., & Krohn, T. (2015). *Design Thinking Live. Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst*. Hamburg: Murmann.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (Hrsg.) (2019): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Wiesbaden: Springer.
- Schermuly, C. (2019). New Work und Coaching – psychologisches Empowerment als Chance für Coaches. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(2), 173–192.
- Schmiedgen, J., et al. (2015). *Parts without a whole? The current state of design thinking practice in organizations*. Potsdam: Universitätsverlag Potsdam.
- Seitz, T. (2017). *Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus. Soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur*. Bielefeld: transcript.
- Seitz, T. (2019). Probleme lösen mit Design Thinking. *supervision*, 37(3), 40–46.
- Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial*. Boston: MIT Press.
- Uebornickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T., & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking. Das Handbuch*. Frankfurt/M.: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Weber, W., Kabst, R., & Baum, M. (2018). *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre (10. Aufl.)*. Wiesbaden: Springer Gabler.



Ernestine Feustel-Liess Master in Mehrdimensionaler Organisationsberatung der Universität Kassel, sie promoviert an der Universität Rostock im Bereich Organisationsentwicklung. Seit 2016 arbeitet sie freiberuflich als Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach (DGSv) und begleitet Organisationen in Innovations- und Veränderungsprozessen. Internet: www.feustel-liess.de