

Innovation erfolgreich meistern

Der Einsatz von Querdenkern im Design-Thinking-Prozess

Design-Thinking ist ein Werkzeug zur Generierung innovativer Lösungen. Dafür werden Querdenker gesucht. Es war bislang nicht klar, wie sie identifiziert und wo sie mit ihren Merkmalen im Prozess gewinnbringend eingesetzt werden können. Eine erste Übersicht mit Kriterien des Querdenkers samt Zuordnung zu verschiedenen Prozessschritten hilft dabei, Ideen zu generieren, zu planen und umzusetzen.

Tobias Heilmann und Kevin Arman

Durch die digitale Transformation wird bis 2025 in Europa eine industrielle Bruttowertschöpfung von circa 1,42 Billionen CHF erzielt [1]. Daher innovieren und investieren viele Unternehmen aktuell und in den kommenden Jahren vor allem verstärkt in den Bereichen Artificial Intelligence (AI) resp. AI-Produkte, Plattformen und Big Data [2]. Es ist also wichtig für den Unternehmenserfolg, mit überzeugenden und innovativen Lösungen Kundenbedürfnisse befriedigen zu können [3]. Und dabei ist es nachrangig, ob es sich um Produkte, Dienstleistungen oder neue Geschäftsmodelle handelt. Aber wie können Unternehmen Innovation mit ihren Mitarbeitenden betreiben? Kann Design-Thinking helfen? Und wenn: In welchen Innovationsphasen sollten Mitarbeitende anhand ihrer Stärken und Schwächen eingesetzt werden, damit der Design-Thinking-Prozess zum Erfolg wird? Helfen dabei Querdenker?



Dr. Tobias Heilmann ist Studiengangsleiter MAS Wirtschaftspsychologie, Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) www.ffhs.ch, Dozent Marken-, Werbe- & Personalpsychologie, Behavioral Economics und Statistik / Methoden an FFHS, UZH, ETH Zürich. Er ist Geschäftsführer & Berater bei campaignfit GmbH, www.campaignfit.ch.



Kevin Arman, MSc Innovation Management (FFHS), ist Global Key Account Manager bei Swiss International Air Lines, www.swiss.com. Er ist verantwortlich für multinationale Firmenkunden und fungiert zudem als Multiplikator der disruptiven Distributionsstrategie der Lufthansa-Gruppe.

Design-Thinking im Überblick

Der Begriff «Design» bedeutet erst einmal das formgerechte und funktionale Gestalten oder Formen von Dingen. Dieses wird auf Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle übertragen. Design-Thinking hilft, Antworten auf bestehende Fragen zu entwickeln. Lösungen sollten sich konsequent an den Kundenbedürfnissen orientieren, die subjektiv und emotional sein können. Der Design-Thinking-Prozess folgt dabei einem sehr strukturierten Ablauf und erfolgt iterativ, d. h. wiederholend in Schleifen. Man geht unergiebige Schritte immer wieder durch, bis vor allem potenzielle Kunden zufrieden sind. Erst dann geht es in die Umsetzung. Der Design-Thinking-Prozess [4] gliedert sich in verschiedene Phasen mit verschiedenen Ergebnissen, die hier in aller Kürze skizziert werden:

1. Verstehen: Themenpool und Projektplan sind erstellt.
2. Beobachten: Beobachtungs- und Interviewprotokolle von Nutzern und Experten sind vorhanden; Testprotokolle bestehender Lösungen liegen vor.
3. Synthese: User Journey und Kundenbedürfnisse sind klar.
4. Ideengenerierung: Strukturierte und bewertete Ideen zur Bedürfniserfüllung sind vorhanden.
5. Prototyping: Prototypen in unterschiedlichen Ausführungen liegen vor.
6. Testen: Test- und Feedbackprotokoll von Nutzerinnen und Nutzern liegt vor. Beschreibung des Geschäftsmodells anhand verschiedener Kriterien liegt vor.

Der gesamte Prozess ist im Kern durch vier Prinzipien geprägt:

1. Man stellt den Menschen samt Bedürfnissen als Ausgangspunkt jeglicher Innovation in den Vordergrund.
2. Es wird ein interdisziplinäres Team zusammengesetzt, weil man hofft, dass «mehr Augen mehr sehen», d. h. verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten zusammenfallen.
3. Im Prozess sind Anpassungen jederzeit möglich und man kann quasi wieder einen Schritt zurück machen.
4. Es wird ein kreativer Arbeitsort gewählt, an dem man aus dem normalen Arbeitsalltag ausbrechen kann.

Aber bevor es losgeht, fragt man sich: Wer macht mit? Und da wird es schwierig. Denn Innovation geht selbstverständlich mit Kreativität einher [5] – aber welche Personen sind kreativ oder können andere Sichtweisen einnehmen und sollten eigentlich am Design-Thinking-Prozess teilnehmen, damit dieser ein voller Erfolg wird? In diesem Zusammenhang wird im Alltag oft vom Querdenker gesprochen, wobei fast immer unklar ist, was das genau bedeutet. Wir wollen Ihnen eine erste Übersicht bereitstellen.

Design Thinking-Phase	Verstehen	Beobachten	Synthese	Ideengenerierung	Prototyping	Testen
Stärken	Kundensicht	Beobachten	Hinterfragen	Kreativität	Unkonventionelle Art und Ideen	Begeisterung
	Richtige Fragen	Direkt Art	Herangehensweise	Aufwertung anderer Ideen		Gesamtkontext
Schwächen	Detail verlieren	Themenstabilität	Zusammentragen	Dominanz	Motivation	Administration
	Protokollieren	Struktur	Realitätsnähe	Umsetzung	Details	Selbsteinschätzung
Mehrwert	👍	👎	👎👎	👍👍👍	👍	👎

Persönlichkeitsmerkmale:

Eigenständig

Entdecker

Kreativ**Design Thinking-Prozess:****Out-of-the-box –Denken**
Sucht Herausforderungen.

Grösster Mehrwert bei der Ideengenerierung.

Kernmerkmale,
Stärken und
Schwächen des
Querdenkers.**Querdenker: Out-of-the-box-Denken ist unverzichtbar bei der Ideengenerierung**

Ein Querdenker denkt (a) eigenständig, (b) originell und oft werden dessen Ideen und Ansichten (c) nicht verstanden oder akzeptiert. So die bislang greifbarste Beschreibung. Wirtschaftsführer heben immer wieder im Rahmen von Innovationen hervor, dass Querdenker eine entscheidende Rolle spielen. Aber da präzise Kriterien bislang fehlen und sich deshalb solche Querdenker in Unternehmen nicht zielsicher identifizieren lassen, ging eine an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) durchgeführte Forschungsarbeit in Form von semistrukturierter

Interaktion – aufzuwerten oder so weit zu verbinden, dass Ideen noch wettbewerbsfähiger werden. (B) Synthese: Trotz seiner Stärke, komplexe Frage- und Problemstellungen rasch zu erkennen, steht das analytische Zusammentragen von Erkenntnissen in dieser Phase im Vordergrund – und das ist keine Stärke des Querdenkers.

Psychologische Verfahren können Unternehmen dabei unterstützen, die richtige Auswahl und Planung von Innovationsteams und -prozessen vorzunehmen, um den gewünschten Erfolg zu erzielen. Das schont Zeit und Nerven und sichert mit grösserer Wahrscheinlichkeit wirtschaftlichen Erfolg. ■

«Innovation geht selbstverständlich mit Kreativität einher.»

ten Experteninterviews mit Innovationsexperten und -expertinnen (mittleres und oberes Management; verschiedene Branchen) genau dieser und anderen Fragen nach und führte eine Anforderungsanalyse [6] durch. Im Rahmen der Analyse wurde auf Fähigkeiten, Persönlichkeitseigenschaften und Verhaltensweisen von Querdenkern, ihren Stärken und Schwächen als auch die beste Passung zu den verschiedenen Phasen des Design-Thinking-Prozesses geachtet. Im Kern zeigen die Ergebnisse folgendes vereinfachtes Bild:

Der Querdenker fällt vor allem durch das kreative «Out-of-the-box»-Denken auf und kann durchaus in allen Design-Thinking-Phasen eingesetzt werden. Vor allem in zwei Phasen kommen die Eigenschaften des Querdenkens besonders zum Ausdruck: (A) Ideengenerierung: Hier kommt der Querdenker voll zum Einsatz und ist unverzichtbar. Er besitzt die Fähigkeit, die Ideen – auch der anderen Pro-

Literaturverzeichnis

- [1] Bloching, B., Leutiger, P., Oltmanns, T., Rossbach, C., Schlick, T., Remane, G., ... & Shafranyuk, O. (2015). Die digitale Transformation der Industrie; Was sie bedeutet. Wer gewinnt. Was jetzt zu tun ist. Roland Berger Strategy Consultants and BDI, Munich, Berlin, February.
- [2] Ringel, M., Grassl, F., Baeza, R., Kennedy, D., & Manly, J. (2019, 21. März). Most Innovative Companies 2019 – Chapter 1: Innovation in 2019. Abgerufen am 1. April 2019, von <https://www.bcg.com/publications/2019/most-innovative-companies-innovation.aspx>
- [3] Accenture (2015). Improving Customer Experience Is Top Business Priority for Companies Pursuing Digital Transformation, According to Accenture Study news release, <https://newsroom.accenture.com/news/improving-customer-experience-is-top-business-priority-for-companies-pursuing-digital-transformation-according-to-accenture-study.htm>.
- [4] Leifer, L., Meinel, C., & Plattner, H. (2011). Design Thinking Research.
- [5] Rank, J., Pace, V. L., & Frese, M. (2004). Three avenues for future research on creativity, innovation, and initiative. *Applied psychology*, 53(4), 518-528.
- [6] Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.