School of Design Thinking
Hasso-Plattner-Institut
Universität Potsdam

DESIGN THINKING: (SELBST)FÜHRUNG IM TEAM ERFAHREN UND GESTALTEN

Mitarbeiter, Partner und Netzwerke

Dr. Claudia Nicolai

Design Thinking: (Selbst)Führung im Team erfahren und gestalten

// Komplexe Probleme & Vernetztes Denken

// Innovation & Disruption

// Neue Gestaltungsprozesse

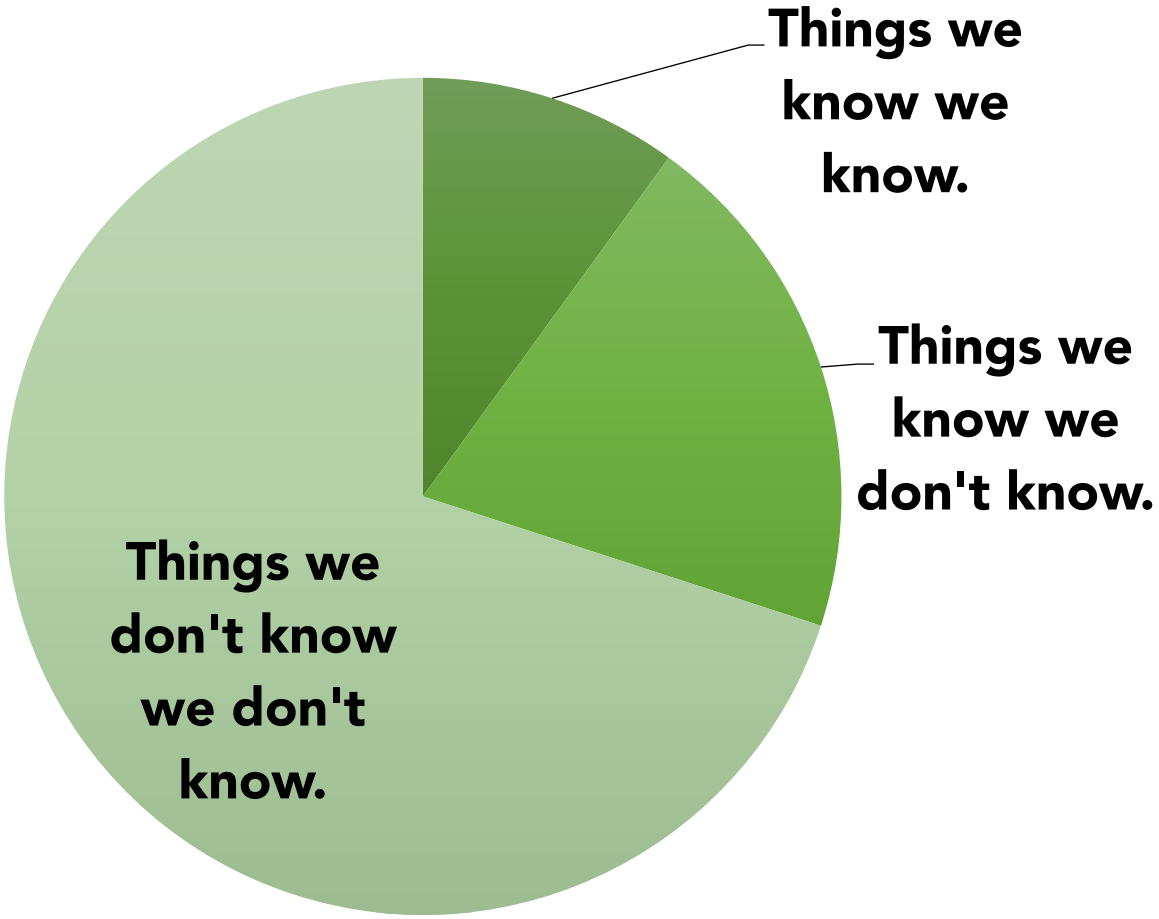
// (Neue Arbeitswelten)

// Neue Formen der Kollaboration

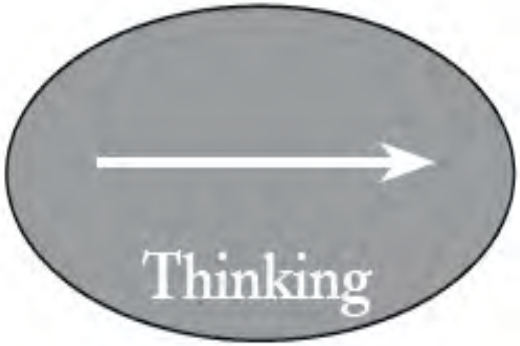
// Folgerungen für die Führung

KOMPLEXE PROBLEME & VERNETZTES DENKEN

Viele Unbekannte führen dazu, dass neue Methoden der Problemlösung (und Führung) von Nöten sind.



Von der Analyse zum Erkennen und Gestalten.



Problem bekannt &
Lösung bekannt

Fehler-Analyse
Lücken-Analyse

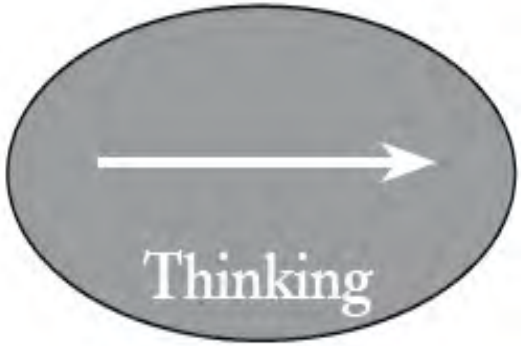
Problem bekannt &
Lösung unbekannt

Lead User-Innovation
Innovationstunnel
Stage Gate-Prozess

Problem unbekannt &
Lösung unbekannt

Intuition
Effectuation
Lean/Agile

Von der Analyse zum Erkennen und Gestalten.



Problem bekannt &
Lösung bekannt

Fehler-Analyse
Lücken-Analyse

Problem bekannt &
Lösung unbekannt

Lead User-Innovation
Innovationstunnel
Stage Gate-Prozess

Problem unbekannt &
Lösung unbekannt

Das nennt sich
Design Thinking …

Lineare Planungsmodelle bestimmen die Denk- und Arbeitswelt von Entscheidern.

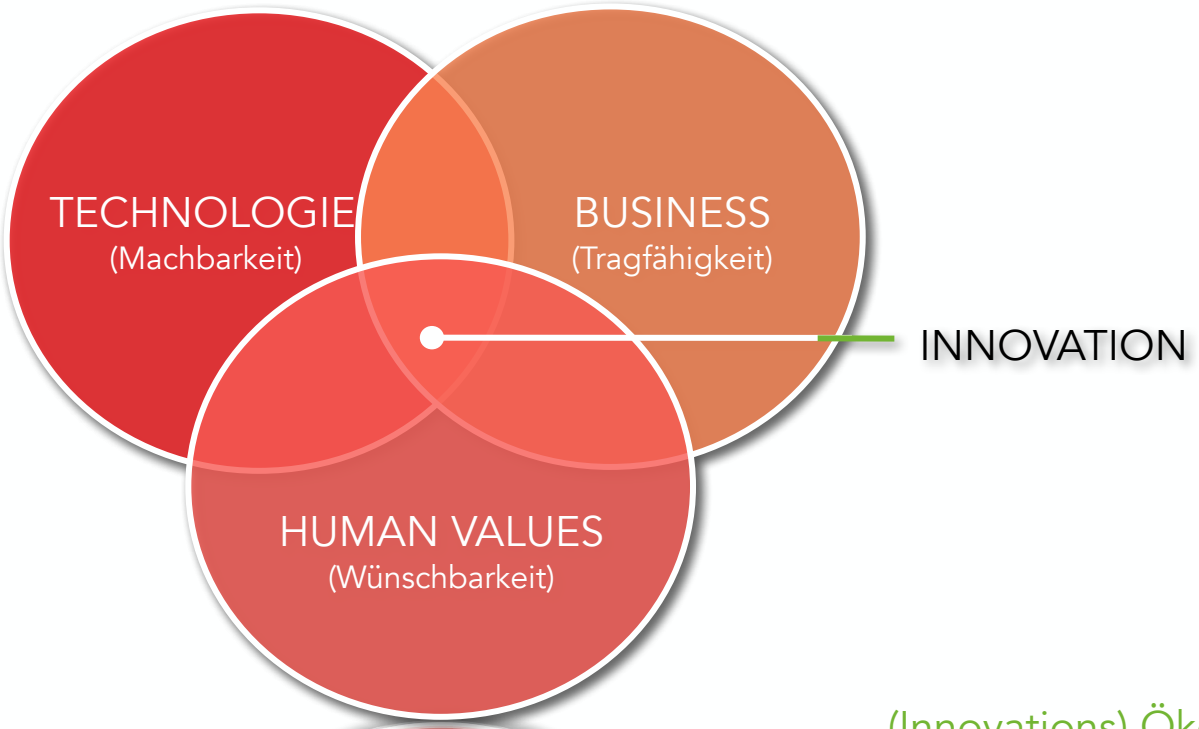
- // Zielplanung
- // Erkennen von Abweichungen (Gap-Analyse)
- // Identifikation von Alternativen
- // Durchführung der Maßnahmen
- // Meßbare Kontrolle des Erfolgs
- // EFFIZIENZ UND OPTIMIERUNG
- // FÜHRUNG DURCH DELEGATION UND KONTROLLE

Der Umgang mit Komplexität erfordert vernetzte Denk- und Entscheidungsmuster.

- // Strategische Handlungs-spielräume sichern
- // Erkennen von Möglichkeiten
- // Ausprobieren von Lösungen
- // Iteration als gelerntes Scheitern
- // Veränderung der Kultur und Organisation
- // EFFEKTIVITÄT UND OPPORTUNITÄTEN
- // FÜHRUNG DURCH PARTIZPATION

#1: Kreative Freiräume für unternehmerisches Denken und Handeln sind durch neue Führungsansätze zu gestalten.

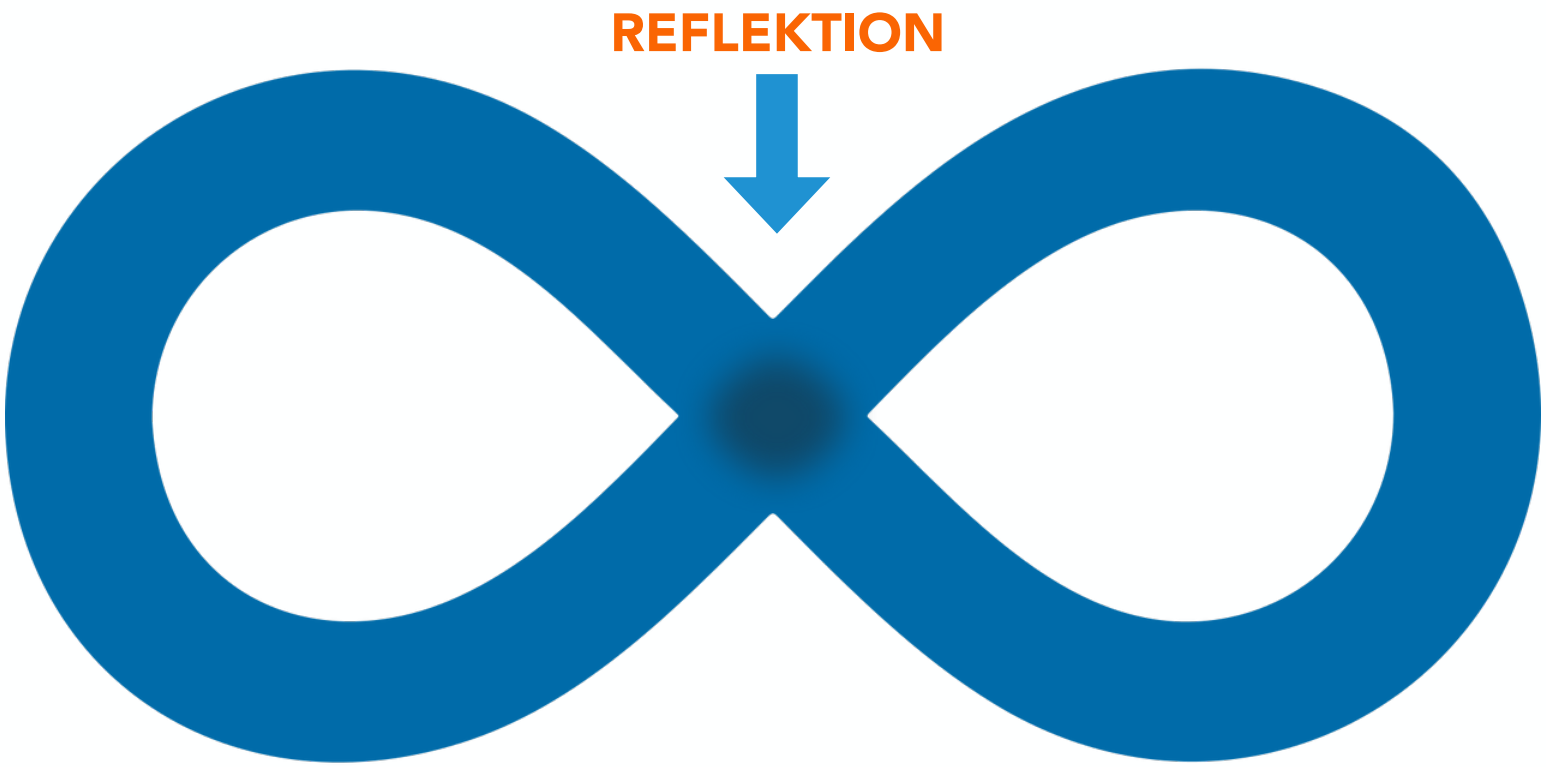
Design Thinking als Mindset der Innovations- und Veränderungskultur versteht sich als Lösungsweg für komplexe Probleme.



Rahmen:
(Innovations) Öko-System
(Society, Sustainability, System)

INNOVATION UND DISRUPTION

Innovationsprobleme sind komplexe Fragestellungen, bei denen neue Lösungen exploriert werden müssen.

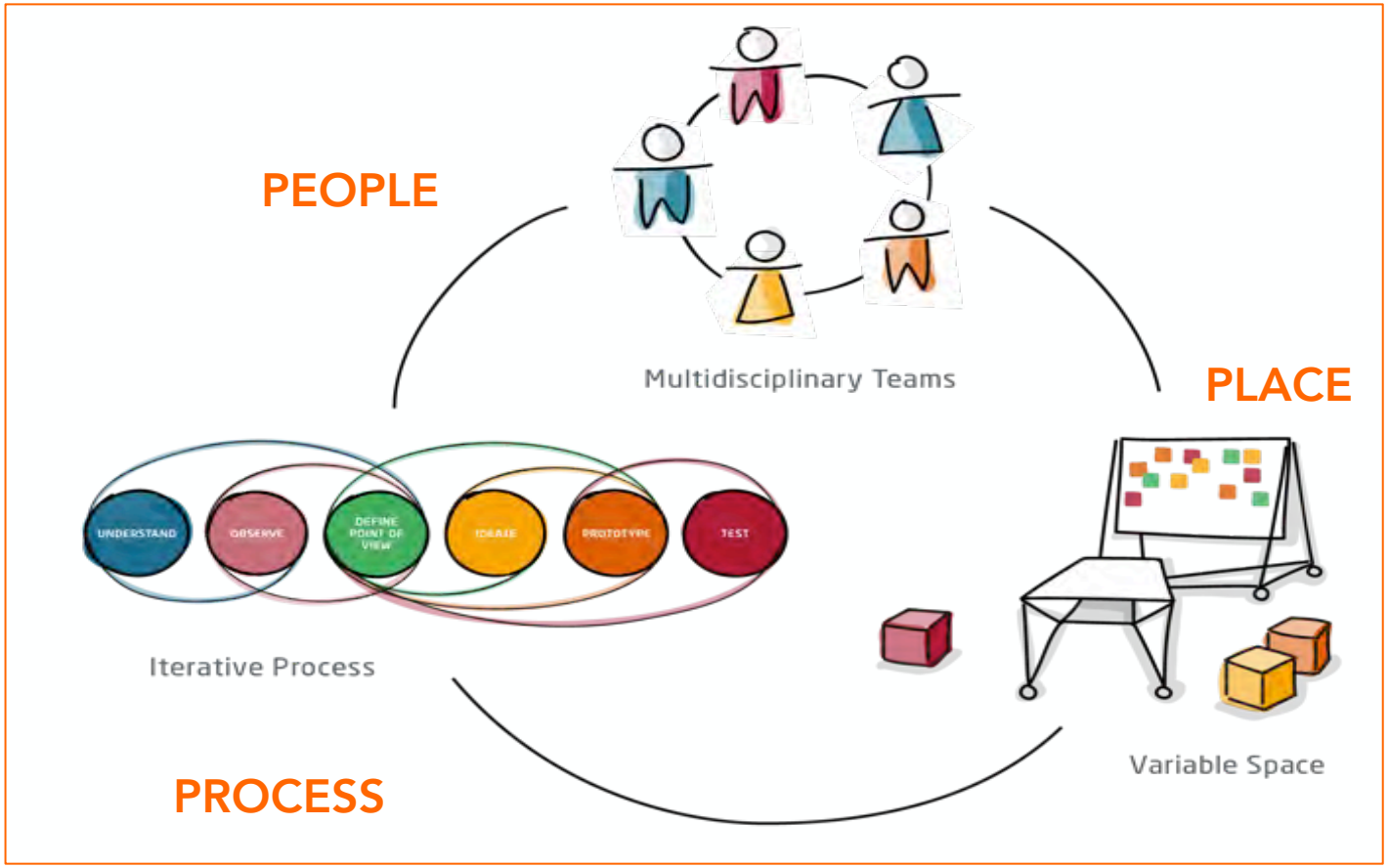


Digitale Transformation eröffnet strategische Handlungsspielräume jenseits der Optimierung.

- // Neue Angebote
- // Transformation bestehender Geschäftsmodelle
- // Entwicklung neuer Business Designs
- // Orientierung des Kunden anstelle Orientierung am Kunden
- // Fragmentarisierung von Märkten
- // Setzen neuer Standards

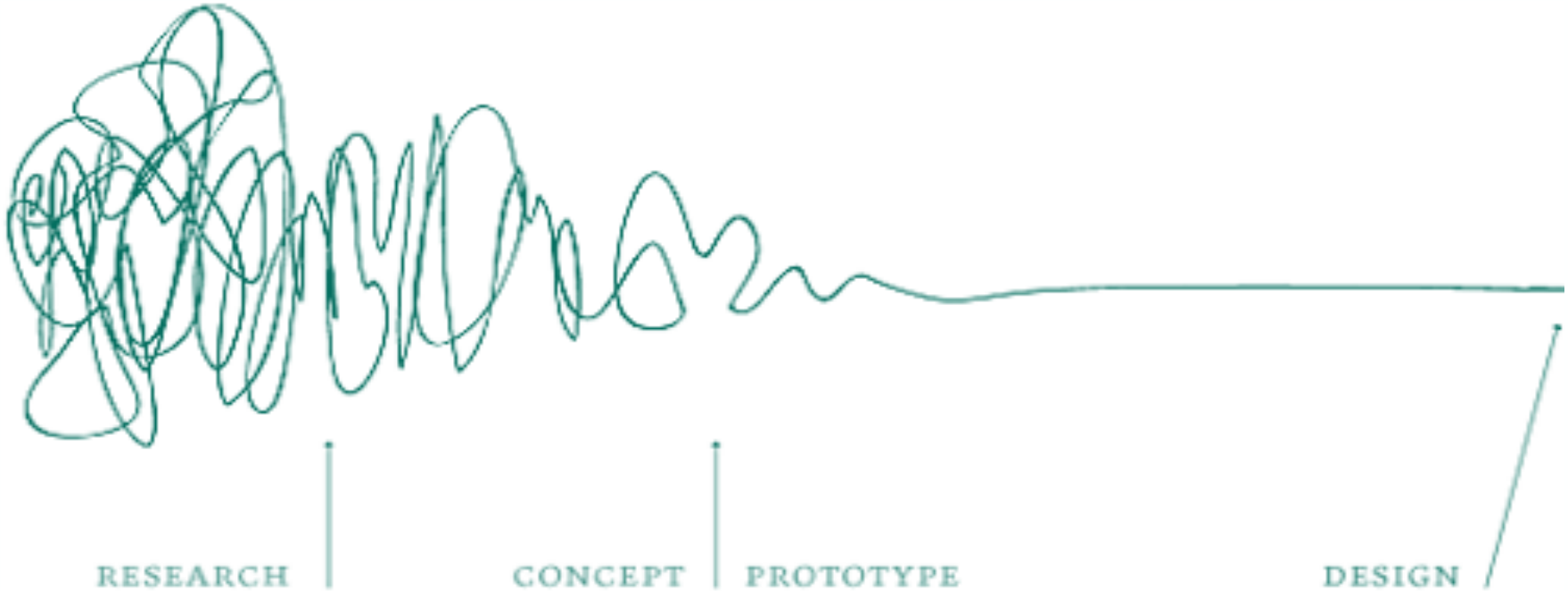
#2: EIN INTEGRATIVES INNOVATIONS-MANAGEMENT IST GEFRAGT, DAS GEGENWÄRTIGE LÖSUNGEN OPTIMIERT UND NEUE ERFINDET.

Der integrative Ansatz des Design Thinking basiert auf einem Gestaltungsprozess, der die divergenten Kompetenzen von Teams aufgreift und hierzu Raum zur Innovation schafft.



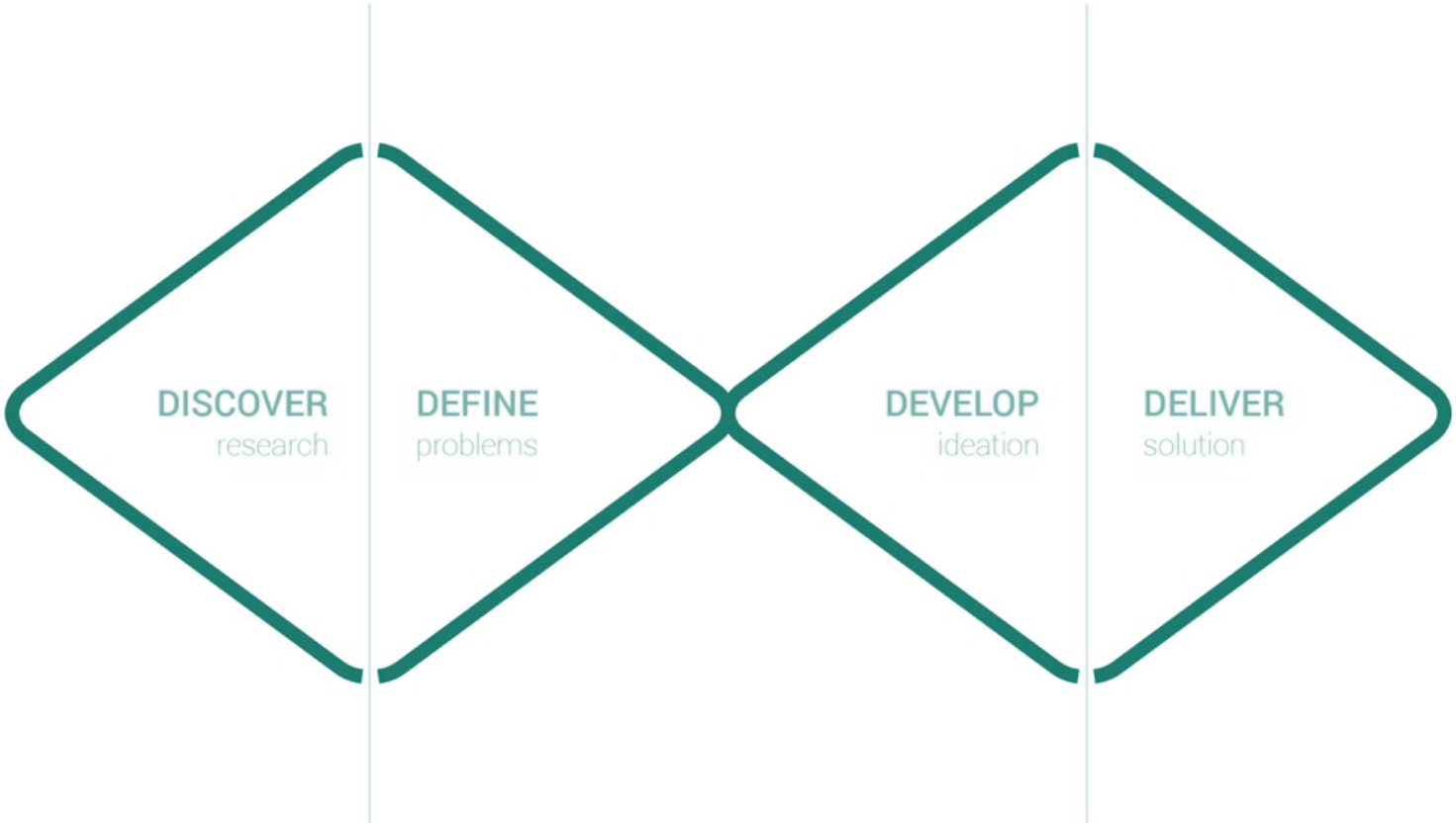
NEUE GESTALTUNGSPROZESSE

Es ist KEIN chaotisch-zufälliger Prozess des Designs.

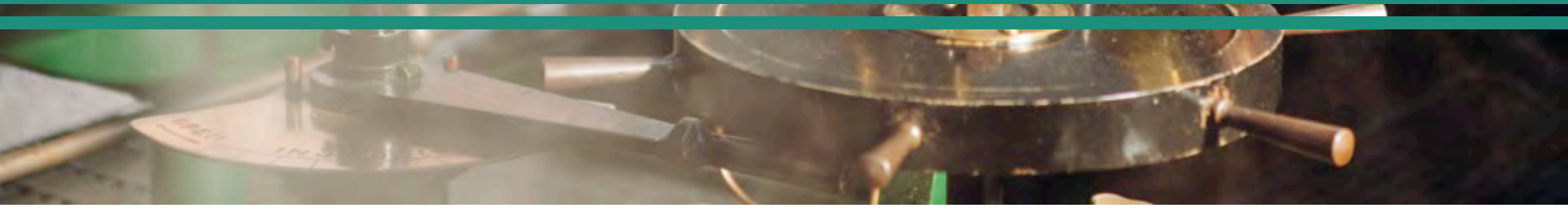


Es ist auch NICHT die neue methodische Therapie der Managementtheorie.

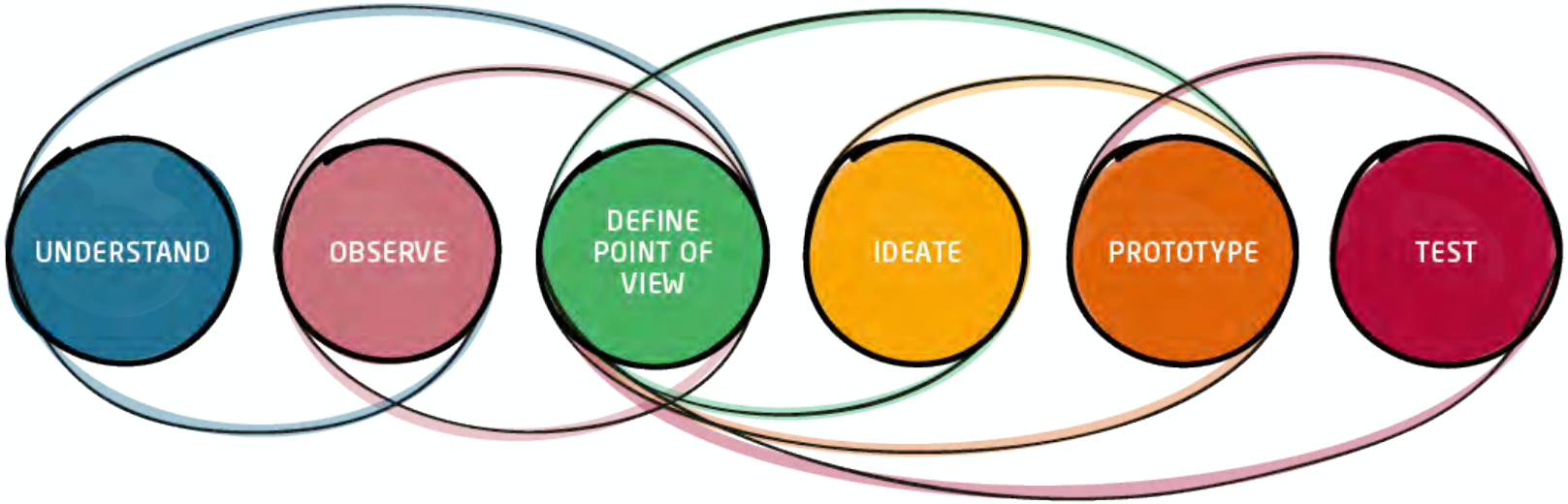
Der Arbeitsprozess des Design Thinking kombiniert analytische und kreative Denk- und Handlungsmodi.



#3:ITERATIVE GESTALTUNGSPROZESSE VERLANGEN NACH EINER SELBSTSTEUERUNG DURCH DAS TEAM.



Divergente und konvergente Phasen verlangen nach einem kontinuierlichen Wechsel der Führungsmuster.



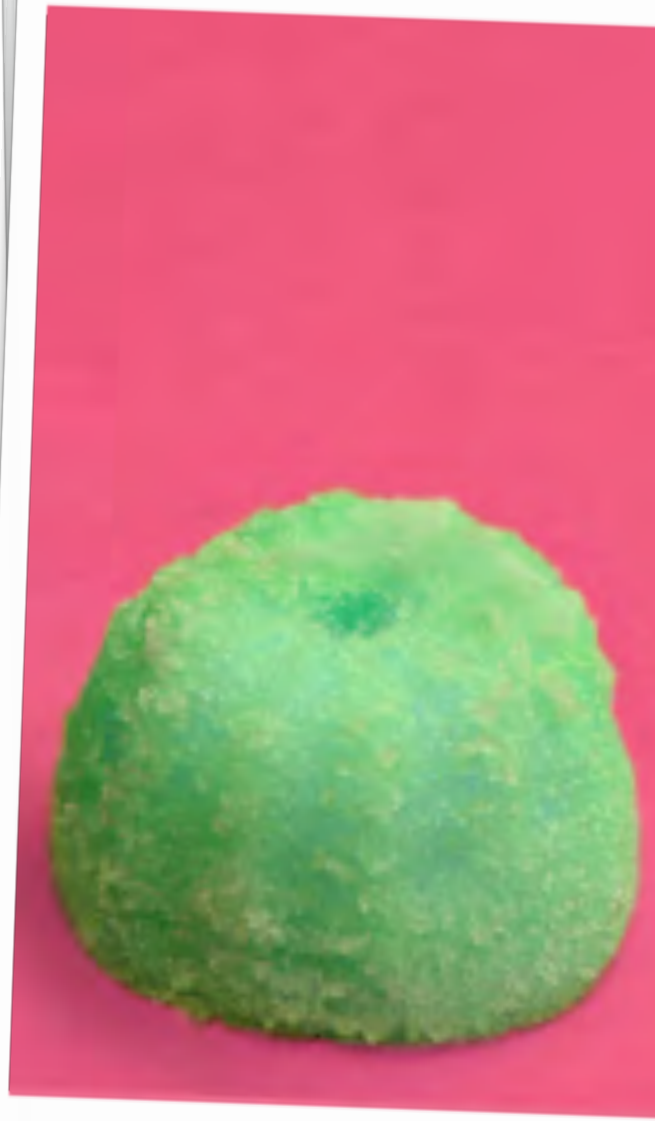
Ein Beispiel aus dem Mittelstand: THOMAS Staubsauger

Prototyp 1

Staubsauger mit automatischem Wasserfilter

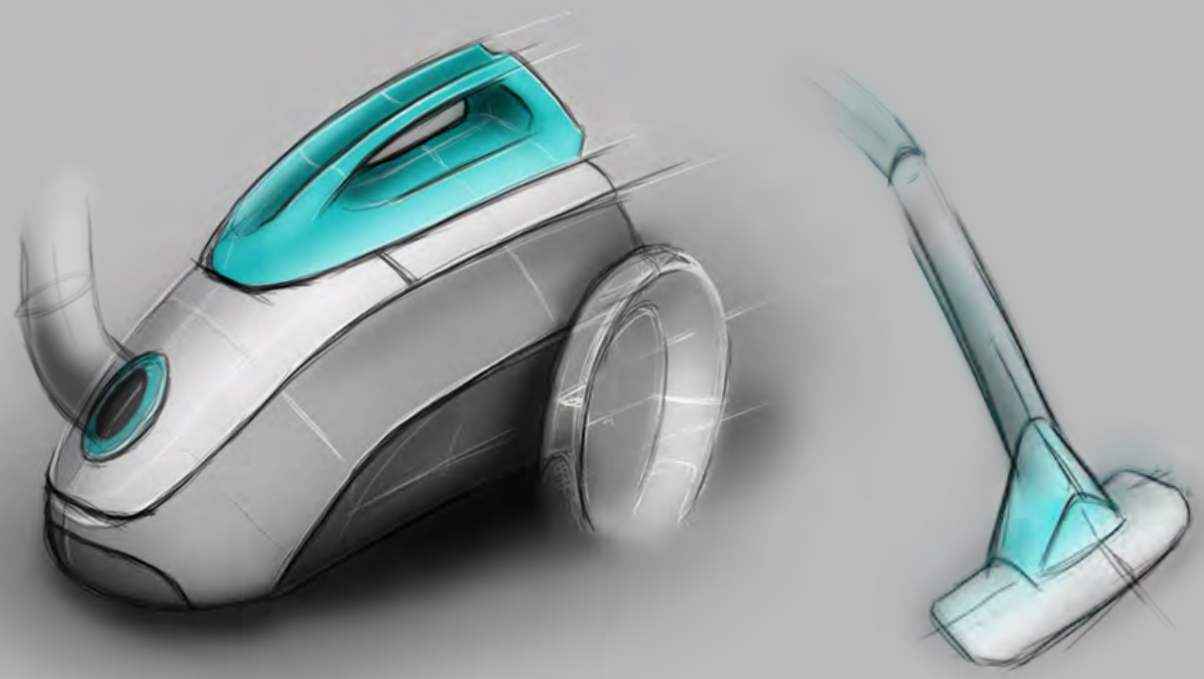
Prototyp 2

Staubsauger mit
“Superabsorber”



Prototyp 3

VAPORIZER



Produktlaunch

Just behind

crazy *lies*

fabulous.

NEUE ARBEITSWELTEN

RESEARCH

#4: FLEXIBLE ARBEITSUMGEBUNGEN UNTERSTÜTZEN KREATIVE FREIRÄUME.

NEUE FORMEN DER KOLLABORATION

Eine (diverse) Gruppe macht noch kein (kollaboratives) Team.

"You're this week's top person on the team pyramid."

Gruppe ≠ Team

Eine (Arbeits)Gruppe definiert sich als:

// Mehr als zwei Personen, die regelmäßig miteinander kommunizieren, gemeinsame Ziele teilen und miteinander kontinuierlich interagieren.

// Rollen und Regeln bleiben über die Zeit und verschiedene (soziale) Situationen konstant.

Interdisziplinäre Teams

Eine Team definiert sich als:

- // Eine kleine Anzahl von Menschen mit komplementären Fähigkeiten
- // die auf einen gemeinsamen Zweck ("purpose"), Performanz-Ziele und einen geteilten Führungsansatz verständigt haben („commitment"),
- // für den sie sich gegenseitig verpflichet fühlen.

Eine Analogie – Free Jazz-Band

#5: INTERDISZIPLINÄRE ARBEIT ERFORDERT SELBSTFÜHRUNG IM TEAM – MIT GETEILTEN ROLLEN.

FOLGERUNGEN FÜR DIE FÜHRUNG

Führung steht vor der Herausforderung, die Ergebnisorientierung neu zu erfinden.

- // Management durch Nähe
- // Peer-to-Peer-Modelle
- // Führung und Mentoring

- // Beschäftigung und Befähigung
- // Feedback
- // Partizipation

- // Anreizsysteme und Motivation

6: GETEILTE FÜHRUNG IN INTERDISZIPLINÄREN TEAMS HINTERFRAGT ALTE FÜHRUNGSPRINZIPIEN.

Change-Management mit Design Thinking

Ein Beispiel: BOSCH Powertools

Re-Organisation entlang von Kundenproblemen anstatt von Unternehmensfunktionen (Marketing, Controlling, ...) mit cross-functional purpose-teams

Zusammenlegung der cross-funktionalen Bereiche

Reduktion der Hierarchieebenen von 7 auf 5

Partizipation der Teams bei der Berufung der nächst höheren Management-Ebene

Einführung von Team-Boni

Selbst-Organisation und offene Team-Grenzen

EIN FAZIT

© Idris Motee (2014) – Strategic Design

UND ZU GUTER LETZT …

LITERATURHINWEISE

// Bernhard von Mutius (2008) (Hg.): Die Andere Intelligenz – Wie wir morgen denken werden.

// Dark Horse Innovation (2016): Digital Innovation Playbook – Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager.

// Christoph Meinel, Timm Krohn, Ulrich Weinberg (Hg.) (2015): Design Thinking Live.

// Hasso Plattner, Christoph Meinel, Larry Leifer (Eds.) (2016): Design Thinking Research – Taking Breakthrough Innovation Home.

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!

Contact

Dr. Claudia Nicolai

Academic Director
HPI School of Design Thinking

Phone: +49-331-5509 506
Mobile: +49-172-3157663
claudia.nicolai@hpi.de

This work is licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial - ShareAlike 4.0 International License.