

Ines Roth, Beate Hunold, Alexander Lory

Mit DESIGN THINKING betriebliche Innovationen schaffen

Ein Handlungsleitfaden des
Lern- und Experimentierraums MADAM

Januar 2022

IN
QA



Januar 2022

INPUT Consulting

Theodor-Heuss-Str. 2, 70174 Stuttgart

Leipziger Verkehrsbetriebe

Georgiring 3, 04103 Leipzig

Autor:innen

Ines Roth, Beate Hunold, Alexander Lory

Layout und Grafik

Ria Baasch Grafik- und Kommunikationsdesign

Der vorliegende Leitfaden entstand im Rahmen des Lern- und Experimentierraums MADAM. Das Projekt wurde durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gefördert.
Förderkennzeichen des Vorhabens: EXP.00.00039.18

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Publikation liegt bei den Autor:innen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



L Leipziger
Verkehrsbetriebe

INPUT
consulting

MADAM

Mit DESIGN THINKING betriebliche Innovationen schaffen

Ein Handlungsleitfaden des
Lern- und Experimentierraums MADAM

Januar 2022

Inhalt

I. Was kann dieser Leitfaden? - Hinweise vorab	7
II. MADAM als Antwort auf die Herausforderungen im öffentlichen Personennahverkehr	8
III. Das ist und deshalb braucht man Design Thinking	10
Design Thinking kurz erklärt	10
Das Design Thinking Mindset: empathisch, offen, fehlertolerant	11
Zentrale Erfolgsfaktoren: das Team, der Prozess, der Raum	12
Eine Methode mit Geschichte	14
IV. So funktioniert der Design Thinking Prozess	17
1) Verstehen	18
2) Beobachten	20
3) Sichtweise definieren	21
4) Ideen finden	23
5) Prototypen entwickeln	25
6) Testen	27
V. Warm-Ups und Retrospektiven	
- zentrale Elemente des Design Thinking	29
VI. Scrum – als ergänzende Methode	30
VII. Wir teilen gerne - Erfahrungen und Tipps	33
Design Thinking - klappt auch ohne rotes Sofa	33
Scrum – nicht nur eine Methode für Nerds	34
Widerstände überwinden	36
VIII. Weitere Informationen und MADAM-Materialien	41
Literaturverzeichnis	41

I. Was kann dieser Leitfaden?

- Hinweise vorab

Der Leitfaden befasst sich mit der agilen Kreativmethode »Design Thinking«, die im Rahmen des durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales geförderten Lern- und Experimentierraums MADAM bei den Leipziger Verkehrsbetrieben (LVB) zur Anwendung kam.

Design Thinking wird häufig im Zusammenhang mit der Entwicklung von Produkten und/oder Dienstleistungen eingesetzt. Das Besondere an MADAM ist, dass in der LVB mit Hilfe von Design Thinking soziale Innovationen im Unternehmen – getreu dem Motto »von Kolleg:innen für Kolleg:innen« entwickelt wurden, die den Beschäftigten dort zugutekommen.

Das macht den besonderen Charakter dieses Leitfadens aus: »State of the Art«-Methodenwissen zu Design Thinking trifft auf Tipps und Erfahrungen aus der Praxis. So werden die Möglichkeiten des betrieblichen Einsatzes von Design Thinking anschaulich nachgezeichnet, DO'S und DON'T'S identifiziert und Materialien für die Umsetzung eigener Projekte im Betrieb an die Hand gegeben. Der Leitfaden soll demnach Ideengeber, praktische Handreichung, Mutmacher und Werkzeugkasten gleichermaßen sein. Entsprechend werdet ihr im Folgenden auf diese Symbole treffen:



PRAXISTIPP von MADAM



GOOD PRACTICE von MADAM



MATERIALIEN von MADAM



LESSONS LEARNED von MADAM

Im folgenden Kapitel lernt ihr die Hintergründe, die Zielsetzung und Rahmenbedingungen des Projekts MADAM kennen.

In Kapitel drei steigen wir dann in die Methode ein. Wir beginnen mit der Frage, was Design Thinking ist und wozu man es braucht. Neben einer kurzen Erläuterung des Grundgedankens und der Geschichte von Design Thinking werfen wir einen Blick auf das erforderliche Mindset und die zentralen Erfolgsfaktoren.

In Kapitel vier wird der Design Thinking Prozess in seinen sechs Phasen nachgezeichnet, ergänzt mit praktischen Erfahrungen, Tipps und Ergebnissen zum Prozess aus dem Projekt. In Kapitel fünf befassen wir uns mit Warm-ups und Retrospektiven (Retros) – zentralen Elementen des Design Thinkings, die den gesamten Prozess begleiten sollten. Eine Besonderheit im Lern- und Experimentierraum MADAM ist der ergänzende Einsatz von Scrum in den Phasen »Prototyping« und »Testing«, der in Kapitel sechs erläutert wird. In Kapitel sieben fassen wir die Erfahrungen und Tipps mit Design Thinking, Scrum und internen Widerständen für dich zusammen. In Kapitel acht findest du abschließend weitere Informationen und Hinweise zu Materialien des Lern- und Experimentierraums MADAM.

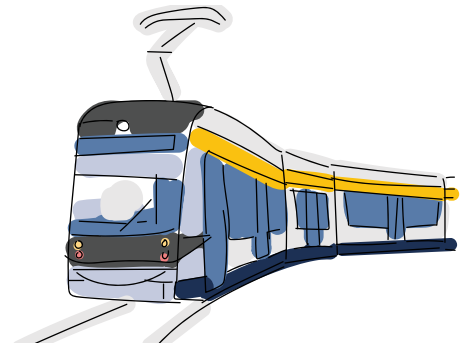
II. MADAM als Antwort auf die Herausforderungen im öffentlichen Personennahverkehr

Kommunale Verkehrsunternehmen müssen sich mit einer Vielzahl an Themen wie Effizienz, Innovation, Nachhaltigkeit, Infrastruktur und Mobilitätskonzepten auseinandersetzen – und nicht zuletzt auch mit ihrer Finanzierung. Dabei spielen die Digitalisierung und die Fachkräftesicherung eine zentrale Rolle. Digitale Technologien können nicht nur Geschäfts- und Arbeitsprozesse effizienter machen, sie bieten zudem Potenzial für neue Geschäftsmodelle und ermöglichen notwendige Innovationen, beispielsweise durch digitale Mobilitätsplattformen und Big Data Analytics.

Gleichzeitig verändert sich die Arbeitswelt rasant. Die Arbeit wird nicht nur zunehmend digitaler und vernetzter, die Beschäftigten haben auch andere Ansprüche an ihr Arbeitsumfeld als noch vor einigen Jahren. Viele Beschäftigte wünschen sich, selbstbestimmter arbeiten und am Arbeitsplatz mitentscheiden zu können. Dies beinhaltet sowohl mehr zeitliche als auch örtliche Flexibilität, so dass Privatleben und Arbeit besser vereinbart werden können. Laut einer Umfrage des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) nehmen 61,4 Prozent der Beschäftigten, die aufgrund der Corona-Pandemie zu Hause arbeiten, Homeoffice als hilfreich wahr (vgl. hier und im Folgenden Frodermann et al. 2021). Daher wünschen sich nur wenige für die Zeit nach der Pandemie eine komplette Rückkehr zum Präsenzbetrieb.



Der steigende Personalbedarf im öffentlichen Personennahverkehr (ÖPNV) stellt kommunale Verkehrsunternehmen vor die Herausforderung, im Wettbewerb mit zahlreichen privaten Anbietern, neue Mitarbeiter zu gewinnen und die bisherige Belegschaft im Unternehmen zu halten. Der Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) rechnet damit, dass bis 2030 74.000 Beschäftigte aufgrund des demografischen Wandels im öffentlichen Verkehr ersetzt werden müssen: 40.000 im Fahrdienst, 20.000 im technischen Bereich und 14.000 im kaufmännischen Bereich (vgl. hier und im Folgenden Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) 2020). Zudem erfordere die Verkehrswende insbesondere im Fahrdienst mehr Personal, so der VDV: bis 2030 sollen ein Drittel mehr Busse und Bahnen als heute unterwegs sein und ein Viertel mehr Güter über die Schiene transportiert werden.



Durch das in der Regel eher traditionell geprägte Umfeld der Arbeitsregulierung tun sich viele kommunale, in der öffentlichen Daseinsvorsorge tätige Unternehmen schwer, innovative Lösungen für die anstehenden Herausforderungen zu finden.

Lern- und Experimentierräume bieten optimale Voraussetzungen, um in einem geschützten Raum neue Ideen und Lösungsansätze ausprobieren zu können. Das Projekt MADAM (Mobile Arbeit wird digital, digitale Arbeit wird mobil) der Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB) bietet diese Möglichkeiten. Beschäftigte gehen hier der Frage nach, wie mit Hilfe digitaler Technologien die Partizipation der Beschäftigten im betrieblichen Kontext verbessert und mehr Möglichkeiten für selbstbestimmtes Handeln sowohl in der Arbeit als auch hinsichtlich einer besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben geschaffen werden können.

Eine »Work-Life«-verträglichere Arbeitszeitgestaltung, weniger Präsenzkultur und mehr Optionen für ortsflexibles Arbeiten (z.B. im Homeoffice) sind Ansatzpunkte einer Vielzahl an neuen Möglichkeiten, die Digitalisierung bietet. Gleichzeitig soll die Wertschätzung für den Fahrservice erhöht und eine neue Lern- und Meetingkultur im Unternehmen etabliert werden.



MADAM – Mobile Arbeit wird digital, digitale Arbeit wird mobil

- Gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit
- Forschungspartner: INPUT Consulting
- Unternehmenspartner: Leipziger Verkehrsbetriebe (LVB)
- Laufzeit: 11/18 bis 01/22

[**www.madam-leipzig.de**](http://www.madam-leipzig.de)

III. Das ist und deshalb braucht man Design Thinking



»Der Wandel der Arbeitswelt durch die Digitalisierung eröffnet Unternehmen auch die Chance, Beschäftigte aktiv in die Gestaltung der Veränderung einzubeziehen. Design Thinking bietet dafür einen Prozess und einen Werkzeugkasten an verschiedenen Methoden, um partizipativ gute Gestaltungslösungen zu entwickeln.«

Beate Hunold, MADAM-Projektleiterin bei den Leipziger Verkehrsbetrieben

Design Thinking kurz erklärt

Bei Design Thinking (kurz: DT) handelt es sich um eine systematische Herangehensweise zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen. Design Thinking umfasst ein Set an Prinzipien, eine spezielle Denkhaltung, und ist eng an einen vorgegebenen Prozess mit einer Vielzahl an unterstützenden Tools gebunden. Der Prozess erlaubt es, unterschiedliche Methoden und Tools zu integrieren. Durch seine Struktur gibt er Halt und Orientierung in einem ansonsten stark durch Unsicherheit geprägten Vorgehen.

Wesentliches Kennzeichen des Design Thinking ist die fokussierte Nutzerorientierung, um eine möglichst hohe Akzeptanz künftiger Lösungen sicherzustellen. Dabei stehen der Mensch und seine Bedürfnisse im Fokus. Probleme sollen kreativ in einem »trial and error-Prozess« (Versuch und Irrtum) gelöst werden. Design Thinking ermöglicht es dadurch, Innovationszyklen zeitlich abzukürzen, weil Ideen, die nicht funktionieren, schnell verworfen werden – statt sie wie bisher oftmals jahrelang zu verfolgen.



Der größte Vorteil von Design Thinking ist für mich, dass sich ein interdisziplinäres Team zusammenfindet. Mich überrascht es immer wieder aufs Neue, wie schnell man gemeinsam Lösungen entwickeln kann – selbst wenn man die Zeit vom Tagesgeschäft abzwacken muss.

Antje Fiolka-Eichler, LVB

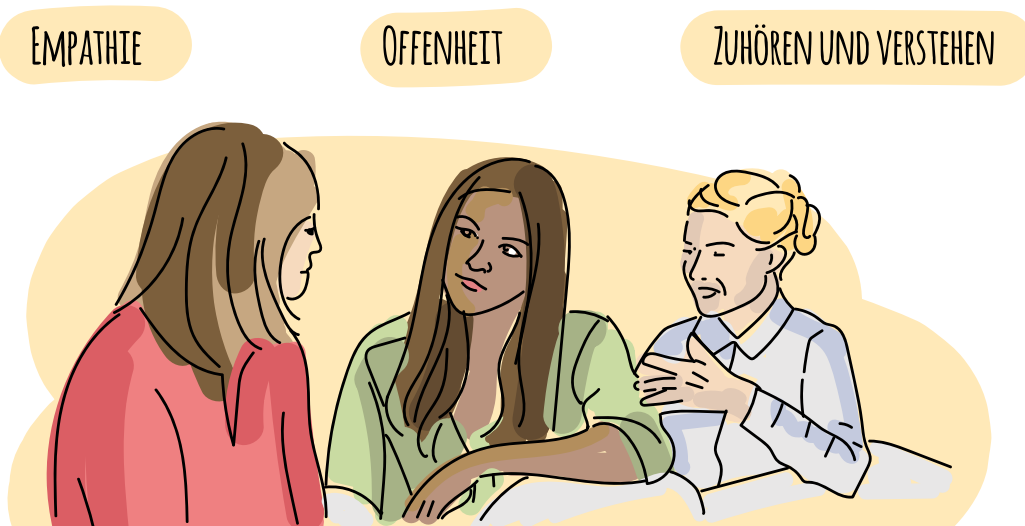


Das Design Thinking Mindset: empathisch, offen, fehlertolerant

Empathie

»Design Thinking beginnt und endet immer mit dem Menschen im Fokus. Es geht darum, wirklich zu verstehen, was der tatsächliche Bedarf Ihres Stakeholders ist, und den Menschen in seiner Ganzheit zu betrachten.« (Gerstbach 2017, S. 25)

Die meisten Menschen sind es gewohnt, von sich auf andere zu schließen. Das ist an sich nichts Schlechtes, sondern ermöglicht es, uns in andere Personen hineinzusetzen. Im DT geht es jedoch darum, von unserer Ich-Bezogenheit weg hin zu einer starken Nutzerorientierung zu kommen. Dazu gehört es auch, kontinuierlich die Gültigkeit der eigenen Annahmen zu hinterfragen. Das soll verhindern, dass Lösungen an den Bedürfnissen der Nutzer:innen vorbei entwickelt werden. Wichtig ist, dass wir lernen, besser zuzuhören und keine vorgefertigten Lösungen im Kopf zu tragen.



Offenheit für Unerwartetes

»Wir nehmen uns häufig nur sehr wenig Zeit, uns mit dem eigentlichen Problem intensiver auseinanderzusetzen, bevor wir Lösungen kreieren.« (Carell und Karacan 2018)
Das Problem ist, dass wir sowohl im Berufs- als auch im Privatleben stark lösungsorientiert sind. Der Kollege oder Partner hat kaum begonnen, uns sein Problem zu schildern, schon haben wir eine Lösung parat. Leider passt sie oftmals nicht, weil wir das eigentliche Problem noch gar nicht richtig verstanden haben. Die Herausforderung im Design Thinking Prozess besteht folglich darin, Unsicherheit auszuhalten und offen zu sein für neue Ideen und andere Denkweisen.

Scheitern als Chance

»Fail early and often to succeed sooner.« (IDEO)
Design Thinking zeichnet sich durch einen iterativen, einen sich wiederholenden, Prozess aus. Das bedeutet, dass die DT-Phasen so lange durchlaufen werden, bis ein Fehler festgestellt wird. Das kann in jeder Phase passieren und gehört dazu. Der Fehler wird lokalisiert und das Team springt in die entsprechende Phase zurück. Dieses Vorgehen erkennt früh-

zeitig Fehlentwicklungen und vermeidet große Fehler, die erst am Ende des Innovationsprozesses sichtbar werden.

Weil jederzeit mit Fehlern zu rechnen ist, sind eine schnelle Prototypisierung von Ideen und Tests der Prototypen dem Motto »so simpel wie möglich, so aufwendig wie nötig« folgend aufwändigen Entwicklungen vorzuziehen.

Keiner macht gerne Fehler, oder gibt diese gerne zu. Bei DT ist es wichtig, dass Entscheidungen im Team getroffen werden – das erhöht nicht nur die Akzeptanz, sondern vermeidet auch, dass Fehlentscheidungen einzelnen Teammitgliedern persönlich angelastet werden. Die Herausforderung des Teams besteht darin, scheitern aushalten zu lernen.

Zentrale Erfolgsfaktoren: das Team, der Prozess, der Raum

Multidisziplinäre Teams

Das Design Thinking Team hat die Aufgabe, komplexe Probleme zu lösen und innovative Ideen zu entwickeln. Am besten gelingt dies in einem heterogenen Team aus fünf bis sechs Personen. Das Team wird bewusst interdisziplinär und abteilungsübergreifend zusammengesetzt, um möglichst viele unterschiedliche Blickwinkel zu integrieren. Und noch ein angenehmer Nebeneffekt: interdisziplinäre Teams stärken die Vernetzung innerhalb des Unternehmens!

Bei betrieblichen Projekten kann es vorteilhaft sein, zentrale Stakeholder wie die Personalabteilung, den Betriebsrat, Fachabteilungen (wie z.B. IT) und die Geschäftsführung zu integrieren – oder zumindest regelmäßig zu informieren.

Die Teammitglieder bringen optimalerweise Charaktereigenschaften mit, die für kreative Prozesse im Team wichtig sind wie Experimentierfreude, Optimismus, kommunikative Kompetenz, Empathie, Intuition, integratives Denken, Neugierde und Lernfähigkeit, Teamfähigkeit (Die Glühbirne o. J.). Im Team wird auf Augenhöhe und mit flacher Hierarchie zusammengearbeitet.

Design Thinking und Scrum passen nicht zu jedem. Entsprechend sollte die Teilnahme an einem Design Thinking Prozess nicht »von oben« angeordnet werden. Beschäftigte müssen von sich aus motiviert sein und Lust auf kreative Arbeit im Team mitbringen.



Ich habe gelernt, wie vielschichtig die Tätigkeiten im Unternehmen und die Personen sind und dass wir trotzdem alle an einem Strang ziehen können.

Unser MADAM Team ist interdisziplinär zusammengesetzt, aber trotzdem können alle mit guter Laune, 5-6 Stunden auf Post-its Ideen schreiben, wie wir die Arbeitswelt verbessern können. Das finde ich extrem motivierend.

Annette Körner, LVB





- Verwendet, wenn möglich, das kollegiale Du.
Das erleichtert die Kommunikation auf Augenhöhe und schafft Vertrauen.
- Die Teamauswahl sollte nicht vom Lebenslauf abhängen, Motivation und persönliche Stärken sind wichtiger.



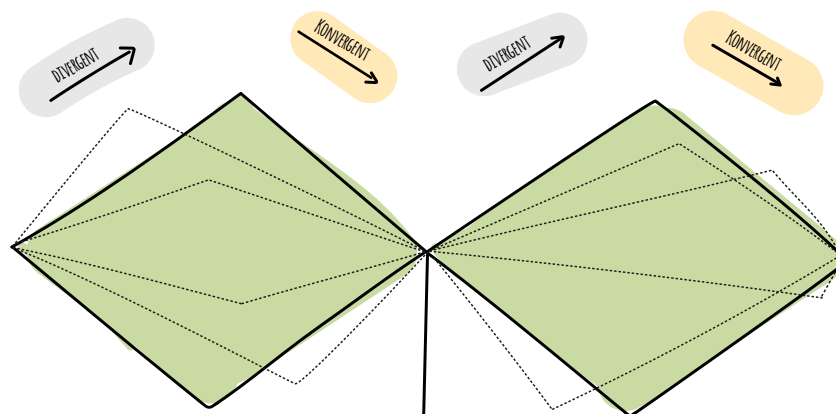
- Beschäftigte bewerben sich um die Mitarbeit im Design Thinking Projekt.
Bewerbungen sind in schriftlicher Form, als Podcast oder Videoclip möglich.



Iterativer Prozess

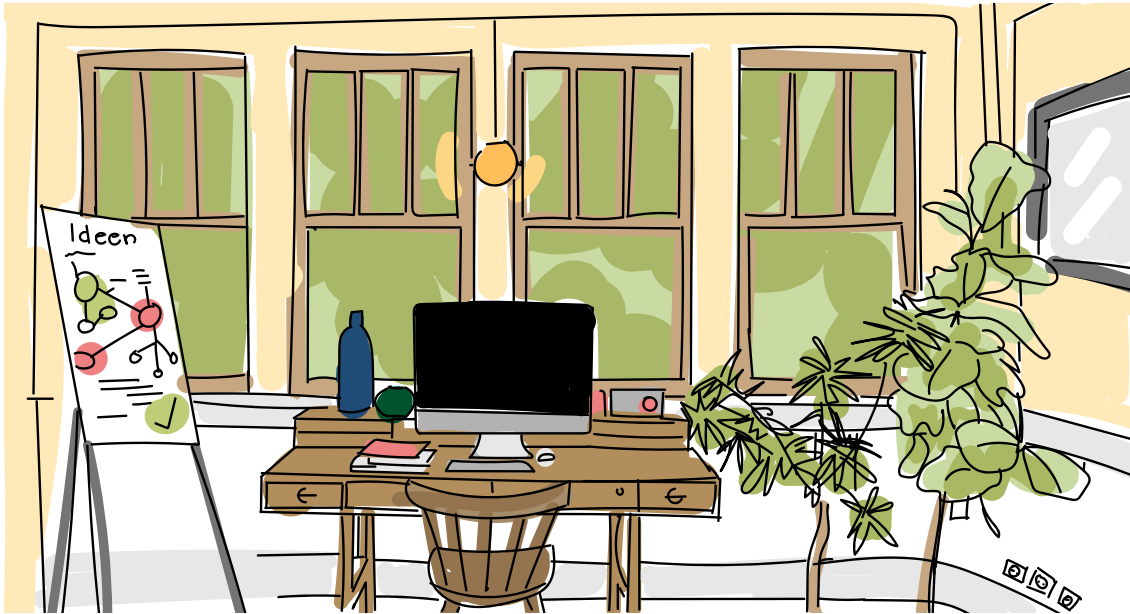
Die sechs Prozessschritte des Design Thinking werden in iterativen Schleifen durchlaufen. Das bedeutet, dass die Schritte so oft wie nötig wiederholt werden, bis eine innovative und für die Nutzer:innen wertvolle Lösung entstanden ist. Beim Durchlaufen der einzelnen Phasen wechselt das Team zwischen sehr offenen und zusammenführenden Denk- und Vorgehensweisen:

»Der erste Schritt (...) erfordert einen offenen Geist, aktives Zuhören und ein ungefiltertes Aufnehmen möglichst vieler Informationen – dieser Prozess-Schritt ist von Divergenz, also einem in die Breite denken, geprägt. Erst im zweiten Schritt (...) werden die gesammelten Erkenntnisse sortiert und die zentralen Herausforderungen in einem konvergenten Syntheseprozess herausgearbeitet, um ein gemeinsames und konkretes Problemverständnis zu schaffen. An diesem Punkt angekommen, öffnet sich der Prozess wieder für die divergente Ideenfindungsphase (...). In diesem Modus sind alle Ideen willkommen, je mehr und wilder, desto besser! Erst mit der Entscheidung für eine oder wenige Ideen ist wieder ein konvergenter Modus gefragt, bevor die ausgewählte(n) Idee(n) in der Phase Prototype greifbar gemacht werden. Abgeschlossen wird der erste Prozessdurchlauf in der Phase Test, durch das Feedback der Testnutzer zu den entwickelten Prototypen.« (Design Thinkit o. J.)



Variable Räume

Ideen entfalten sich am besten in einer freien, variablen Arbeitsumgebung. Offene Räume mit flexibel bewegbaren Möbeln, Whiteboards, Flipcharts und Präsentationsflächen sowie Materialien zur prototypischen Gestaltung von Ideen fördern die agile Teamarbeit und Kreativität. So können die Teams ihre Arbeitsumgebung ihren Bedürfnissen und Anforderungen der jeweiligen Prozessphase anpassen.



- Eine Rahmenspielfeldanalyse zu Beginn des Projekts schafft Sicherheit auf allen Seiten (Rollenklarheit: was dürfen wir? Was nicht?)
- Kleiner starten und das Projekt wachsen lassen (Achtung: nicht zu klein starten, sonst schläft das Projekt schnell ein oder wird nicht ernst genommen)
- Schnelle Erfolge produzieren
- Projektmitarbeiter:innen für die Mitarbeit im Projekt offiziell freistellen

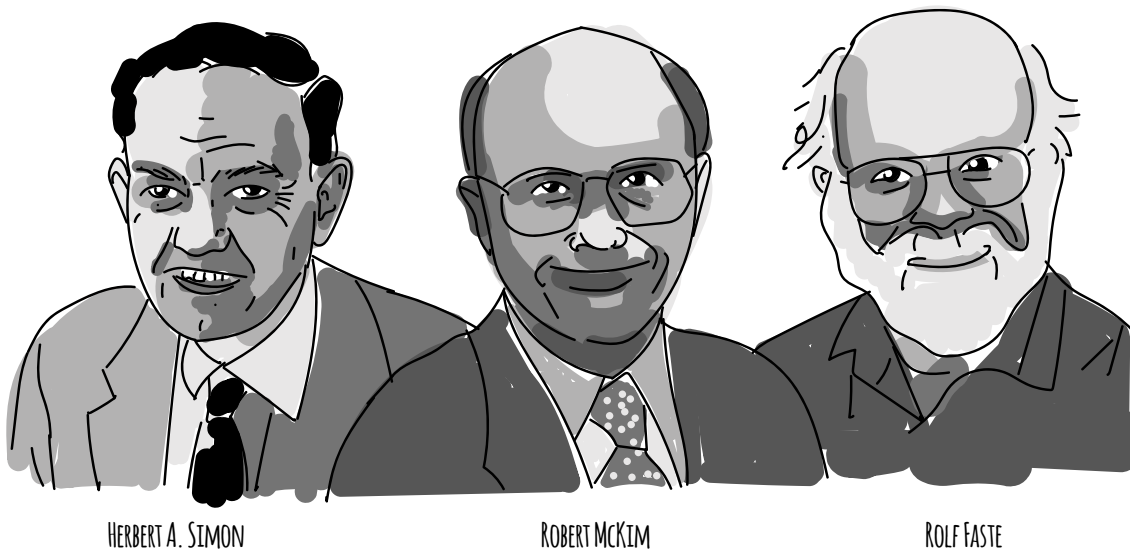
Eine Methode mit Geschichte

Der rote Faden im Design Thinking ist das Einnehmen von unterschiedlichen Perspektiven. Daher verwundert es nicht, dass die Einflussgeber und treibenden Akteure alle ausnahmslos multidisziplinär geprägt waren (ZEIT Akademie und HPI Academy 2017). Auch der Ursprung des Design Thinking, das vom Architekten Walter Gropius in den 1920er Jahren in Deutschland gegründete Bauhaus, war ein Versuch, unterschiedliche Disziplinen zusammenzuführen (Meinel et al. 2015). Die Grundidee ist dabei, dass der Unterschied zwischen Kunst und Handwerk aufgehoben bzw. vereinigt werden soll. Die Grenzen zwischen Handwerk, Technik, Kunst und Industrie sollen geöffnet werden, um zusammen komplexe Fragestellungen zu lösen.

Der Anfang

Der Kreativität und Innovation bei Entscheidungsfindungen und Problemlösungen gilt auch das Interesse von Herbert A. Simon, der 1969 das Buch »The Science of the Artificial« schrieb. Er ist einer der einflussreichsten Sozialwissenschaftler des 20. Jahrhunderts und hat viel Vorarbeit bei mehreren der heute wichtigsten Bereichen der Wissenschaft wie der künstlichen Intelligenz, Informationsverarbeitung, Aufmerksamkeitsökonomie, Organisationstheorie, komplexe Systeme und Computersimulation geleistet.

Aufbauend auf Simons Arbeit schrieb Robert McKim, der in Stanford experimentelle Psychologie im Design anwandte, 1973 das Buch »Die Erfahrungen in Visual Thinking«, was in den 1980er Jahren wiederum von Rolf Faste erweitert wurde. Faste war es, der den Begriff Design Thinking als Methode des kreativen Handelns erfand (Gerstbach o. J.).



Väter des heutigen Design Thinking

Gründervater des Design Thinking Ansatzes, wie er heutzutage in Unternehmen angewendet wird, ist David Kelley. Er ist ausgebildeter Elektroingenieur und machte in Stanford einen zweiten Abschluss in Produktdesign, wo er in Robert McKim einen Mentor und guten Freund fand. Außerdem war die deutsche Bauhaus-Bewegung eine erste Inspirationsquelle für Kelley. 1978 gründete er mit Freunden in Stanford eine Designagentur, die 1991 mit zwei anderen Unternehmen fusionierte: dem von Bill Moggridge, der den ersten Laptop-Computer entworfen hatte, und dem von Mike Nuttall, der als Spezialist in der visuellen Gestaltung von Technologie-Produkten galt. Mit der internationalen Design- und Innovationsberatung IDEO gelten Kelley, Moggridge und Nuttall als die Väter des heutigen Design Thinking und haben es aus der Wissenschaft hinein in die Wirtschaft gebracht.

Mit der »d.school« entwickelte Kelley als Professor in Stanford einen Ansatz, der Studierende nicht nur aus gestalterischen Disziplinen, sondern auch aus allen anderen Disziplinen einlud, gemeinsam an komplexen Fragestellungen zu arbeiten (Meinel et al. 2015). Die d.school arbeitet dabei projektorientiert und ist offen für alle Fragestellungen aus Industrie und Gesellschaft.

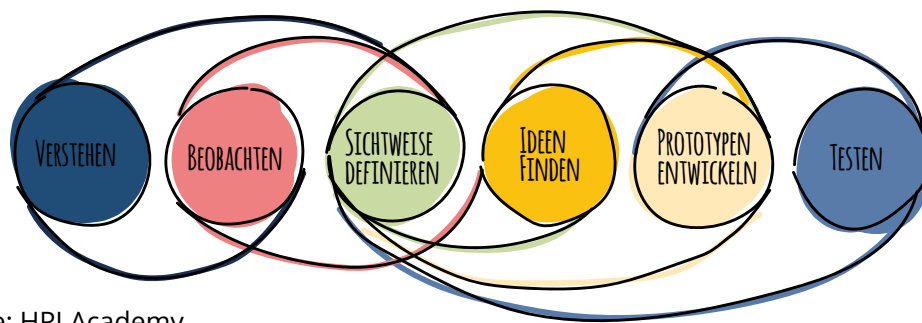
Erforschung und Umsetzung des IDEO-Konzepts durch Hasso Plattner

Durch eine Titelstory der amerikanischen Business Week wurde SAP-Mitbegründer Hasso Plattner auf die d.school aufmerksam und investierte in das Bildungsstartup. Seit 2005 trägt die d.school den Namen Hasso Plattner Institute of Design (Stanford University in Palo Alto) und gehört zu den Pionieren der Design Thinking Lehre. 2007 gründete Hasso Plattner die HPI School of Design Thinking in Potsdam, die eine Design Thinking Ausbildung anbietet, ebenso wie Seminare und Workshops. Hinzu kommt ein Design-Thinking-Forschungsprogramm, das die unterschiedlichen Facetten des Themas untersucht wie beispielsweise den Einfluss von Design-Thinking-Prozessen auf die Ergebnisse von Team-Arbeit oder die ideale Raumgestaltung zur Förderung von kreativen Prozessen.

IV. So funktioniert der Design Thinking Prozess

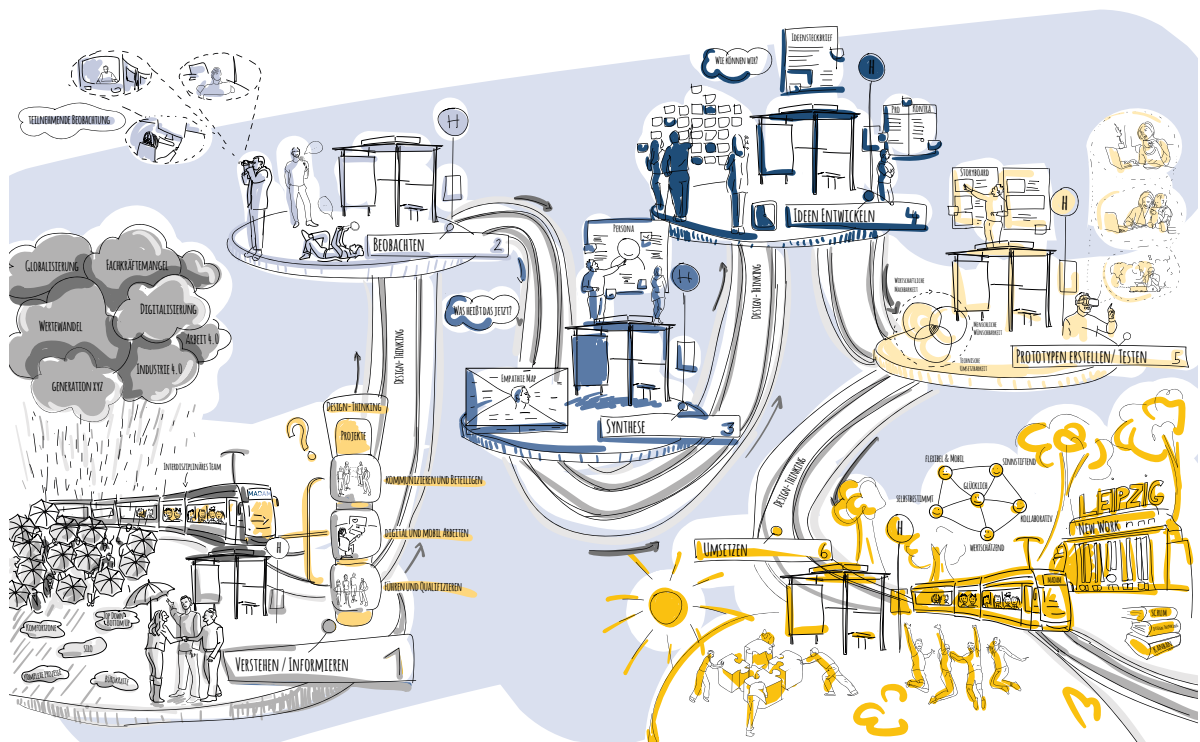
Design Thinking besteht aus sechs Phasen, die iterativ durchlaufen werden und dem Team dabei helfen, das Problem zu verstehen und es kreativ zu lösen (siehe folgende Abbildung). Es wird unterschieden in den Problem- und den Lösungsraum. Der Problemraum umfasst die ersten drei Phasen: verstehen, beobachten, Sichtweise definieren. Hier geht es darum, das Problem und die Bedürfnisse der Nutzer:innen richtig zu verstehen und zuzuspitzen. Der Lösungsraum schließt sich mit den Phasen »Ideen finden«, »Prototypen entwickeln« und »testen« an den Problemraum an. Die Phasen sind darauf ausgerichtet, die passende Lösung für die Nutzer:innen zu finden. Dabei werden unterschiedliche Ideen prototypisch umgesetzt und an den Nutzer*innen getestet. Die Testergebnisse fließen in die Verbesserung oder Neuausrichtung der Ideen und Prototypen ein.

Im Folgenden werden die Prozessphasen detailliert beschrieben, passende Tools vorgestellt und mit Beispielen aus dem Lern- und Experimentierraum MADAM illustriert.



Quelle: HPI Academy

Um die Identifikation der Teammitglieder - aber auch der Beschäftigten, die nicht am Projekt beteiligt sind -, zu erhöhen, empfiehlt es sich, eine eigene »bildliche Sprache« zu entwickeln, die zum Unternehmen passt. Hier ein Beispiel, das den MADAM-Prozess in der LVB abbildet.



1) VERSTEHEN



Darum geht es:

Projekt im Betrieb verankern - Zielgruppe und zu lösendes Problem definieren.

Jeder Design Thinking Prozess beginnt mit dem Eintauchen in den Problemraum. Bis wir uns als Menschen in ein komplexes Problem eingearbeitet haben, dauert es eine Weile. Dabei spielen nicht nur äußere Eindrücke eine Rolle, auch unser Unterbewusstsein arbeitet mit, so dass wir an bereits Bekanntes anknüpfen, Analogien herbeirufen und auf bekannten Prinzipien und Kompetenzen aufbauen können.

Das Ziel der ersten Phase ist es, ein detailliertes und vollständiges Verständnis des Problem- oder Aufgabenfeldes zu erlangen, den Nutzerkreis (Kunde oder Stakeholder) genau zu definieren und den Lösungsraum einzugrenzen.

»Sonderaufgaben« im betrieblichen Kontext

Projekte brauchen nicht nur die Rückendeckung der Geschäftsleitung, sondern deren volle Unterstützung. Häufig muss das Vorgehen gegen interne Widerstände verteidigt werden. Wenn das Commitment »von oben« nicht ausreicht, muss die Geschäftsleitung auch mal eingreifen. Design Thinking Prozesse sind durch ihre Ergebnisoffenheit in sehr hohem Maß mit Unsicherheiten verbunden – das ist ungewohnt, gerade auch für Geschäftsleitungen, die in der Regel mit Kennzahlen und einer detaillierten Zielerreichung die Prozesse eng steuern und kontrollieren. Design Thinking funktioniert anders – das muss allen Beteiligten klar sein.

Anschließend muss das Projekt im Betrieb verankert werden. Das bedeutet, dass die Belegschaft über die Ziele und das Vorgehen im Projekt informiert werden, gegebenenfalls verbunden mit der Möglichkeit, am Projekt teilzunehmen. Das ist insbesondere dann wichtig, wenn Lösungen entwickelt werden, die die Belegschaft selbst betreffen.

Ein Design Thinking Prozess ist mit einem hohen zeitlichen und organisatorischen Aufwand verbunden. Daher braucht er Unterstützung. Im MADAM-Projekt hat es sich bewährt, eine Projektleitung (100% für das Projekt freigestellt oder neu eingestellt) zu etablieren, die die Abwicklung und Koordination des Prozesses übernimmt. Ein Kommunikationsteam, bestehend aus interessierten Führungskräften und Beschäftigten, kann die Projektleitung auf Teamebene bei der Organisation und inhaltlichen Begleitung der Teams unterstützen.



[Infoblatt zu Rollen im Design Thinking Prozess](#)

Ohne grundlegendes Wissen über die Methode geht es nicht. Insbesondere Mitglieder des Kommunikationsteams sollten zu Beginn in der Methode geschult werden. Im Rahmen des MADAM Lern- und Experimentierraums wurden interessierte Beschäftigte in einer 4-tägigen, betriebsinternen Schulung zu Design Thinking Moderator:innen ausgebildet. Sie führten im Anschluss daran mit ihren Teammitgliedern sogenannte »Fast Forwards« (Schnelldurchläufe) durch, um sie mit den Zielen, dem Mindset und dem Vorgehen im Design Thinking vertraut zu machen.

In der Prototyping Phase wurde zusätzlich die Scrum Methode eingeführt, um zielgerichteter und schneller zu (Zwischen-) Ergebnissen zu kommen. Auch in dieser Methode wurden alle Projektbeteiligten geschult.



Schulungsinhalte Moderatorenausbildung Design Thinking

Schulungsinhalte Scrum

Inhaltliche Aufgaben

Im ersten Schritt wird das zu lösende Problem bzw. die zu bewältigende Aufgabe - die so genannte Design Challenge - abgesteckt und definiert. Geeignete Methoden hierfür sind beispielsweise:

- Mindmaps
- Semantische Analyse

Gleichzeitig müssen die Zielgruppe (wer sind die potenziellen Nutzer:innen/Adressat:innen der Neuerung?) und weitere involvierte Personen festgelegt werden. Hierfür eignet sich insbesondere die

- Stakeholderanalyse

Zum Schluss werden die Erkenntnisse zusammengefasst. Hierzu eignen sich:

- Design Challenge

Eine gute Design Challenge soll einen offenen Raum für Lösungen bieten, eine konkrete Nutzergruppe enthalten, Inspiration und Emotion ermöglichen und lösbar erscheinen.

 ENTWICKELT EINE APP FÜR Euer UNTERNEHMEN, DIE MITARBEITERN ERLAUBT MIT EINANDER SO ZU CHATTEN WIE IN FACEBOOK. ENTWICKELT EINE MÖGLICHKEIT FÜR MITARBEITER MIT IHREN KOLLEGEN AUF EINER PERSÖNLICHEN EBENE ZU KOMMUNIZIEREN.	 ENTWICKLE EINE MÖGLICHKEIT UM ÖFFENTLICHEN TRANSPORT EFFIZIENTER ZU GESTALTEN. ENTWICKELT EINE MÖGLICHKEIT UM ÖFFENTLICHEN TRANSPORT KINDERFREUNDLICH ZU GESTALTEN!	 DESIGNE EINEN RUCKSACK FÜR EINE BLINDE PERSON. DESIGNE EINE MÖGLICHKEIT FÜR BLINDE PERSONEN, UM IHRE HABSE- LIGKEITEN ZU TRANSPORTIEREN
--	---	---

Detecon Consulting

• »How might we...?« (Wie könnten wir...?)

Beispiel:

Wie könnten wir etwas (ein Objekt, eine Dienstleistung, ein Geschäftsmodell) für Persona (die Zielgruppe) verändern/entwickeln/adaptieren, damit (Rahmenbedingungen, Probleme, Veränderungen) beeinflusst, gelöst oder erfüllt werden?

2) BEOBACHTEN



Darum geht es:

Bedürfnisse identifizieren.

Wir treten mit einem konkreten Problem oder einer präzise formulierten Aufgabe in die zweite Phase des Design Thinking Prozesses ein.

Zudem wissen wir, für wen wir eine Lösung entwickeln wollen. Nun gilt es, mehr über die potenziellen Nutzer:innen unserer Lösung zu erfahren. Interessant sind alle Bedürfnisse, Ängste, Probleme, Sichtweisen und Emotionen der Menschen, die im Zusammenhang mit der Design Challenge stehen können.

Neben den Nutzer:innen sollten auch andere Gruppen berücksichtigt werden. Im Arbeitskontext sind dies vor allem Kolleg:innen und Führungskräfte, je nach thematischer Ausrichtung der Design Challenge (DC) eventuell auch Akteure aus dem Bereich der betrieblichen Interessenvertretung, Personalentwicklung, des Gesundheitsmanagements, des Datenschutzes und der IT.

»Sonderaufgaben« im betrieblichen Kontext

Um eine breite Akzeptanz der künftigen Lösungen sicherzustellen, sollten betriebliche Expert:innen, die thematisch und/oder organisatorisch vom Projekt betroffen sind, frühzeitig eingebunden werden. In dieser Prozessphase bieten sich hierzu beispielsweise

- [Experteninterviews](#)

an. Über Gespräche können der Kontext der Design Challenge, persönliche Befürchtungen oder Tipps aus dem betrieblichen Umfeld im weiteren Projektverlauf berücksichtigt werden. Um Doppelarbeiten zu vermeiden und Synergieeffekte nutzen zu können, sollten zudem betriebliche Akteure, bestehende Lösungen und Projekte identifiziert werden, die sich bereits mit der Fragestellung der DC befassen.

Oftmals begleitet die kontinuierliche Qualifizierung der Projektbeteiligten den Design Thinking Prozess, weil neue Methoden ausprobiert und integriert werden.

So wurden im MADAM-Projekt beispielsweise die Beschäftigten in einer

- [Interviewer:innenschulung](#)

darauf vorbereitet, selbst Gespräche mit Kolleg:innen führen und Fragenkataloge entwickeln zu können.

Inhaltliche Aufgaben

Die inhaltliche Aufgabe dieser Phase besteht darin, so viele Informationen wie möglich und nötig über die Zielgruppe, den Gegenstand der Design Challenge und das betriebliche Umfeld, das von der DC berührt ist, zu sammeln. Geeignete Methoden hierfür sind beispielsweise:

- Recherche (betriebsintern und fachlich)
- Beobachtungen: Über teilnehmende Beobachtungen lernen die Design

Thinker:innen die zukünftigen Nutzer:innen und ihr aktuelles Umfeld (bei MADAM: ihren Arbeitsplatz) kennen.

- Interviews: In den Interviews werden die Probleme der Nutzer:innen im Zusammenhang mit der Design Challenge erhoben und die dahinterliegenden Bedürfnisse identifiziert. Wenn Unerfahrene die Interviews führen sollen, ist eine Schulung notwendig. Idealerweise ist pro Interviewerteam ein:e erfahrene:r Kolleg:in dabei, die sicherstellt, dass die Gespräche gut geführt werden.



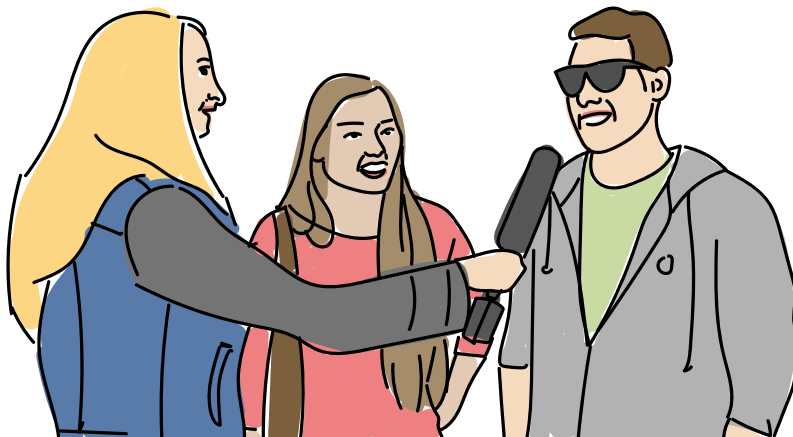
[Beispiel Interviewertraining](#)



[Übungsvorlage New Work](#)

Auch interessant

[Nutzerbedürfnisse verstehen - MADAM \(MADAM-Leipzig\)](#)



3) SICHTWEISE DEFINIEREN



Darum geht es:

Informationen konsolidieren und verdichten.

In dieser Phase werden die bisherigen Erkenntnisse und Ergebnisse zusammengetragen, geclustert und priorisiert. Sie bilden die Grundlage für die nächste Phase, in der Ideen entwickelt werden.

»Sonderaufgaben« im betrieblichen Kontext

Im betrieblichen Kontext bietet es sich zudem an, die Zwischenergebnisse mit der Belegschaft zu teilen und Raum für Diskussionen anzubieten.



Um möglichst viele Beschäftigte zu erreichen, veranstaltete das LVB-Team an unterschiedlichen Standorten Dialogforen, in denen das Projektteam die Zwischenergebnisse in Form der Personas vorstellte. Das Forum bestand aus unterschiedlichen Stationen, so dass Interessierte selbst entscheiden konnten, was sie sich in welcher Reihenfolge näher anschauen möchten. Die Stationen wurden von Teammitgliedern betreut, die ihre Personas vorgestellt und Rückfragen beantwortet haben.

[MADAM Konzept der Dialogforen](#)

Inhaltliche Aufgaben

Die Design Thinker:innen wissen nun eine Menge über ihre Zielgruppe. Der erste Schritt dieser Phase besteht daher darin, die Informationen zusammenzutragen, zu clustern, zu interpretieren und zu konsolidieren. Eine gute Übersicht kann über Klebezettel erreicht werden. Alle wichtigen Erkenntnisse werden auf Klebezetteln stichwortartig festgehalten. Anschließend können sie thematisch sortiert und gruppiert werden. Danach werden die wichtigsten Erkenntnisse ausgewählt und sichtbar gemacht. Hierzu eignen sich »Erkenntnis-Krönchen« oder Klebepunkte. Anschließend werden die Ergebnisse verdichtet. Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse sollte die Fragestellung (Design Challenge) nochmals geprüft und gegebenenfalls reformuliert werden.

In dieser Phase steht eine Reihe an Methoden zur Verfügung, um der Informationsflut Herr zu werden. Welche »die richtige« ist, hängt u.a. davon ab, wie die DC lautet:

- User Journey (-> Erleben eines Produkts oder einer Dienstleistung visualisieren): beschreibt die Reise eines Kunden entlang des Produkts oder der Dienstleistung. Die Schritte der Reise werden in vordefinierten Dimensionen (wie beispielsweise »erwartet«, »sieht«, »hört«, »tut«) zum Produkt oder durch den Service beschrieben. Wichtig dabei ist, dass die Reise unter Berücksichtigung der beobachteten Erlebnisse der Kunden (in Phase 2) ausgeht, nicht von der eignen betriebsinternen Sicht.
- Insight (= Erkenntnis) Cards (-> Speicher der wichtigsten Erkenntnisse): Erkenntnisse auf Karteikarten notieren. Dazu sollte geschrieben werden, warum das Thema wichtig erscheint und in welchem Zusammenhang. Zitate helfen zudem, die Erkenntnis anschaulich festzuhalten.
- POVs (Point of View) (-> sinnvolle und umsetzbare Problemstellung): Hier werden die Ergebnisse in einem einzigen Satz verdichtet. Entlang dieser Fragestellung werden in der folgenden Phase Lösungsansätze entwickelt. Es gibt mehrere Möglichkeiten, einen POV zu formulieren:



- Wie könnten wir... (how might we...) XY (Nutzer) helfen, (ein bestimmtes Ziel) zu erreichen?
- (Nutzer) muss (Bedürfnis), weil (Erkenntnis) oder: (wer) will (was) für (Bedürfniserfüllung), weil (Motivation)
- Als (Rolle, Persona) (»wer«) möchte ich (Aktion, Ziel, Wunsch) (»was«), um (Nutzen) (»warum«) zu erreichen

- Personas (Stellvertreterpersönlichkeiten): bilden die Zielgruppe idealtypisch ab, d.h. die Ergebnisse werden entlang vordefinierter Kategorien (wie Interessen, Bedürfnisse, Motivationen) zu Personengruppen zusammengefasst. Dabei sollte immer auch die DC im



Hinterkopf behalten werden: welche Informationen sind zusätzlich wichtig?

[Übersicht MADAM Personas](#)

Auch interessant:

[Ordnung ins Chaos bringen - MADAM \(www.madam-leipzig.de\)](http://www.madam-leipzig.de)

4) IDEEN FINDEN



Darum geht es:

Ideen entwickeln und auswählen

In dieser Phase wird der Problemraum verlassen und nach tragfähigen Lösungen für die Nutzer:innen gesucht. Es beginnt mit der Entwicklung einer Vielzahl von Ideen, die auch gerne »wild« sein können. Anschließend werden die besten Ideen ausgesucht.

»Sonderaufgaben« im betrieblichen Kontext

Die Design Thinker:innen sind in ihrem betrieblichen Umfeld verwoben, das heißt, sie sind in Hierarchien eingebunden, unterliegen betrieblichen Zwängen, bringen ihre Fachlichkeit und Professionalität mit und nehmen bestimmte Rollen ein. Bei der Entwicklung von Ideen im Design Thinking Prozess geht es darum, »out of the box« zu denken. Daher besteht eine wesentliche Herausforderung darin, die Teilnehmer:innen dazu zu bringen, »sich aus der vermeintlich seriösen Professionalität zu lösen und sich gegenüber Neuem und Unkonventionellen zu öffnen« (Lewrick et. al 2018, S. 92).

Auch die betrieblichen Grenzen, die jede:r immer wieder im Arbeitsalltag erfährt, stellen ein Problem dar, weil nicht in Problemen, sondern in Lösungen gedacht werden muss.

Sind Ideen entwickelt und ausgewählt, sollten diese mit relevanten betrieblichen Akteuren hinsichtlich ihres Potenzials diskutiert werden. Dies hat mehrere Vorteile:

- Vielleicht gab es bereits ähnliche Ideen, die jedoch verworfen wurden. Um es dieses Mal besser zu machen, kann man aus früheren Erfahrungen lernen.
 - Wenn betriebliche Stakeholder hinter einer Idee stehen und diese befürworten, ist die Chance größer, dass das Team bei der Umsetzung aktiv unterstützt wird.
 - Betriebliche Experten können wertvolle Hinweise zur Verbesserung der Ideen liefern.
- Hier ein [Beispiel für einen Interviewleitfaden](#) mit Bereichsleitern zu digitalen Lernplattformen

Natürlich gibt es auch Hemmnisse. Ein zentrales Hemmnis ist oftmals, dass die betrieblichen Stakeholder, ebenso wie das Projektteam, im betrieblichen Kontext »gefangen« sind. Das Team muss daher mit Aussagen wie »das bringt doch nichts. Wofür soll das gut sein?« oder »haben wir schon versucht, funktioniert nicht« rechnen und entsprechend vorbereitet sein.

Inhaltliche Aufgaben

Das Problem der Zielgruppe ist nun definiert und in unterschiedlichen Facetten beleuchtet.

Darauf aufbauend werden nun so viele Lösungsvorschläge wie möglich entwickelt, gerade auch »wilde« Ideen sind eine Bereicherung. Im Anschluss daran werden die Ideen auf ihr Potenzial überprüft und die besten Ideen ausgewählt.

Je nach Aufgabe (Ideenentwicklung, -prüfung, -auswahl) stehen unterschiedliche Methoden zur Verfügung wie beispielsweise:

• Ideen entwickeln:

- Kopfstandmethode: Ergebnis = Negativperspektive auf das Problem;
Kurzbeschreibung = Die Herausforderung wird ins Gegenteil verdreht, d.h. es wird überlegt, was nicht funktioniert, was schief geht, wie das Problem auf keinen Fall gelöst werden kann.
- Brainwriting: Ergebnis = Ideen von allen Teammitgliedern;
Kurzbeschreibung = Ideen werden individuell aufs Papier gebracht, z.B. mit der 635-Methode
- Was würde ... (z.B. Trump, Harry Potter, Gandhi, Superman) wohl denken?
Ergebnis = Ideen aus verschiedenen Blickwinkeln; Kurzbeschreibung = Ideen werden im Hinblick auf bestimmte (extreme) Persönlichkeiten auf Post-its geschrieben.
- Himmel und Hölle: Ergebnis = extreme Ideen; Kurzbeschreibung = unter den beiden Fragestellungen »Wie können wir Persona X den Himmel auf Erden bereiten?« und »Wie können wir Persona X bei / in (Aktivität, z.B. Arbeiten, Einkaufen) das Leben zur Hölle machen?« werden Ideen gesammelt.

• Ideen auswählen:

- Abstimmung mit Klebepunkten: Ergebnis = Ideen mit der höchsten Zustimmung gewinnen; Kurzbeschreibung = alle Teammitglieder bekommen jeweils drei Punkte, die sie auf die Ideen kleben, die ihnen am besten gefallen
- Bingo: Ergebnis = Grundlage für verschiedene Prototypen;
Kurzbeschreibung = Auswahl von Ideen, die dazu inspirieren, verschiedene Prototypen (physisch/anfassbar, digital, in Rollenspiel erfahrbar) zu bauen.
- Dark Horse: Ergebnis = frischer Blick auf die Problemstellung sicherstellen;
Kurzbeschreibung = es wird mindestens eine wirklich wilde und radikale Idee ausgesucht, die auch ins Prototyping genommen wird.

• Ideen prüfen und bewerten:

- Ideenfilter: Ergebnis = Ideen, die festgelegten Kriterien entsprechen;
Kurzbeschreibung = zuerst werden die Kriterien, nach denen die Ideen gefiltert werden, festgelegt (z.B. Lieblingsidee, Innovationskraft, Marktpotenzial). Anschließend werden die Kriterien priorisiert. Schließlich werden alle Ideen in den Filter geschüttet. Nur diejenigen, die dem ersten Kriterium entsprechen, kommen weiter. Die anderen werden aussortiert. Dann erfolgt die Prüfung des zweiten und schließlich des dritten Kriteriums.
- Ideensteckbriefe: Ergebnis = detaillierte Beschreibung der Idee;
Kurzbeschreibung = ein Ideensteckbrief kann unterschiedliche Kategorien beinhalten wie beispielsweise Name der Idee, Slogan, entdecktes Problem/Bedürfnis, Lösung, Nutzen, freie Beschreibung der Idee und Skizze.

[Vorlage Ideensteckbrief](#)

- SWOT-Analyse: ist ein Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken); Ergebnis = Abschätzung des Potenzials und der möglichen Hemmnisse einzelner Ideen; Kurzbeschreibung: Die Ideen werden entlang der vier Kategorien analysiert und bewertet.

[Vorlage SWOT](#)
[Beispiel SWOT](#)

Auch interessant:

[Jetzt ist Kreativität gefragt - MADAM \(madam-leipzig.de\)](#)

5) PROTOTYPEN ENTWICKELN



Darum geht es:

Ideen für potenzielle Nutzer:innen erleb- und verstehbar machen
Wir wissen nun, welche Ideen wir weiterverfolgen möchten. Statt die Ideen sofort perfekt umzusetzen, werden sogenannte »Prototypen« gebaut. Prototypen verdeutlichen die grundsätzlichen Funktionen einer Lösung, so dass sie für die potenziellen Nutzer:innen deutlich werden.

»Sonderaufgaben« im betrieblichen Kontext

Wenn sich Design Thinking Projekte über einen relativ langen Zeitraum erstrecken, kann eine gewisse Ermüdung bei den Teilnehmenden auftreten. Der Prozess kommt dann ins Stocken. Um wieder etwas mehr Zug und Tempo hineinzubringen, führte die MADAM-Projektleitung Scrum als ergänzende Methode ein (weitere Informationen siehe Kapitel VI und VII).

[Beispiel-Präsentation zur Einführung von Scrum](#)

Die Rückkopplung der Ideen mit den betrieblichen Stakeholdern ist eine den gesamten Prozess begleitende Aufgabe. Jetzt, wo die Ideen langsam Form annehmen, ist ein guter Zeitpunkt, die Lösungsansätze im Unternehmen vorzustellen und mit betroffenen Führungskräften zu diskutieren.

Inhaltliche Aufgabe

Die Lösungen werden so umgesetzt, dass potenzielle Nutzer:innen die Idee dahinter verstehen. Daher ist die leitende Frage beim Bau eines Prototyps: was sind die zentralen Funktionen bzw. Elemente der Idee? Wie kann ich sie erlebbar machen? Die potenziellen Nutzer:innen sollten den anschließenden Test ohne viele Erklärungen selbständig durchführen können.

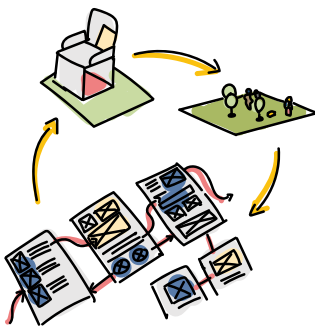
Beispiel-Präsentation für Kick-off ins Prototyping

Aber nur nicht verkünsteln! Man sollte sich nicht zu lange mit dem Bau eines Prototyps aufhalten, sie bleiben erfahrungsgemäß nicht wie sie ursprünglich geplant waren, also lieber schnell zum Testen kommen als perfekte Prototypen bauen.

Und dann gibt es noch zwei Grundsätze im Prototyping (Lewrick et al. 2018):



- **Never fall in love with your prototype!** Es zählt das Urteil der potenziellen Nutzer:innen, nicht die eigenen Präferenzen. Wenn wir uns zu sehr in unseren Prototypen verlieben, besteht die Gefahr, dass wir unverändert an ihm festhalten und nicht offen genug für neue Impulse sind.



- **It's a never ending story!** Prototyping bedeutet iterieren, iterieren und nochmals iterieren. Nach den jeweiligen Tests werden die Prototypen so lange verändert und getestet, bis die Nutzer:innen damit zufrieden sind. Prototypen können auf sehr unterschiedliche Art und Weise gebaut werden. Welcher sich eignet, hängt von der Idee bzw. Lösung ab, die er verkörpern soll. Folgende Auflistung zeigt die gängigsten Formen auf:

Art	Beschreibung	Geeignet für
Skizze	Papier oder digital, skizziert oder gescribbelt	fast alles
Papier	Bau von Objekten und Produkten	Produkte
Mock-up	Zeigt den Gesamteindruck, ohne notwendigerweise zu funktionieren	Produkte, Webseiten
Wireframe	Zeigt funktionale Aspekte und die Anordnung von Website-Elementen auf.	Webseiten

Physisches Modell	Idee wird dreidimensional umgesetzt. Entweder durch 3D-Druck oder Bauklötze, Lego etc.	Produkte, Räume und Umgebungen
Service Blueprint	Strukturierte Beschreibung von (Dienstleistungs-) Prozessen	Digitale und physische Prozesse
Storytelling	Kommunizieren oder Präsentieren von Abfolgen und Geschichten	Erlebnisse

Quelle: in Anlehnung an Lewrick 2018 et. al, hier sind noch einige mehr Formen aufgelistet

Auch interessant

[Prototyping – Ideen anfassbar machen - MADAM \(MADAM-Artikel\)](#)

6) TESTEN

Darum geht es:

Prototypen auf Funktionalität und Handhabbarkeit testen -> Feedback sammeln -> Prototypen verbessern.

i

In Phase 6 werden die Prototypen an und mit potenziellen Nutzer:innen getestet. Der Prototyp hilft dabei, Dinge zu visualisieren, Ideen zu teilen und zu besprechen. Wichtig ist, dass die Idee und Funktionalität der Lösung deutlich werden. Das Testen stellt ein wesentliches Element des Design Thinking Prozesses dar und es ist durchaus möglich, dass sich durch die Änderungsvorschläge der Nutzer:innen der Prototyp stark verändert.

Das Prototyping und Testen sind demnach eng miteinander verknüpft und erfolgen iterativ. Besonders gewinnbringend ist der Blick von Personen, die die Entwicklung des Prototyps bisher nicht begleitet haben, weil sie sehr viel freier in ihrer Bewertung sind (Lewrick et al. 2018).

»Sonderaufgaben« im betrieblichen Kontext

Es empfiehlt sich, die Tests in Pilotabteilungen des Unternehmens durchzuführen, damit die Lösungen in einem realen Umfeld erprobt werden können. So bekommt man das beste Feedback. Die ausgewählten Pilotabteilungen und Testpersonen sollten bestmöglich die Zielgruppe repräsentieren. Die Tester:innen und Vorgesetzten brauchen dann ausreichende Hintergrundinformationen. Hier haben sich im Rahmen des Lern- und Experimentierraums Auftaktveranstaltungen in den Abteilungen bzw. Teams bewährt.

[Agenda Kick-offs in den Abteilungen](#)

Parallel sollte zudem die Unternehmensöffentlichkeit über die Tests informiert werden, beispielsweise über Informationen im Intranet und/oder in den Gremien.

Inhaltliche Aufgaben

Ein Test kann in vier Schritte unterteilt werden:

1. Testvorbereitung:

Bei der Testvorbereitung muss entschieden werden, was und wie getestet werden soll. Zudem stellt sich die Frage, mit wem und wo die Tests durchgeführt werden sollen. Beim Testen von Prototypen bedarf es übrigens keiner statistisch validen Anzahl von Testpersonen. Erfahrungsgemäß genügen fünf bis acht Personen, die in wesentlichen Aspekten der definierten Zielgruppe bzw. Personas entsprechen (Lewrick et al. 2018).

Geeignete Methoden in diesem Schritt: Fragenlandkarte; Testszenario beschreiben

2. Testdurchführung

Nun werden die Tests mit potenziellen Nutzer:innen in möglichst realen Kontexten durchgeführt. Das Ziel beim Testen ist es, zu lernen, nicht den Prototypen zu begründen oder den Nutzer:innen »schmackhaft« zu machen. Daher sollte man sich beim Testen mit Erklärungen zurückhalten.

Geeignete Methoden in diesem Schritt: Interviews; Beobachtung; A/B-Tests

3. Ergebnisse dokumentieren

Die Ergebnisse können bereits während des Tests dokumentiert werden, spätestens jedoch gleich im Anschluss an die Tests, damit nichts vergessen wird.

Geeignete Methode: Feedback-Erfassungsraster (z.B. wichtige Beobachtungen, offene Fragen, erste/weitere Ideen und Lösungen, konstruktive Kritik), Hypothesen-Testblätter

4. Learnings ableiten



Die Erkenntnisse aus den Tests helfen, den Prototypen zu verbessern und ihn so immer stärker auf die Bedürfnisse der Nutzer:innen abzustimmen. Das Scheitern und Fehler machen gehört zum Prozess dazu, nur so kann man lernen (»fail early-fail often«). Daher ist es wichtig, am Ende des Tests die Erkenntnisse gut zu dokumentieren und gemeinsam mit dem Team entsprechende Schlüsse für die Weiterentwicklung des Prototypen zu ziehen.

Geeignete Methode: Experiment-Raster

V. Warm-Ups und Retrospektiven - zentrale Elemente des Design Thinking

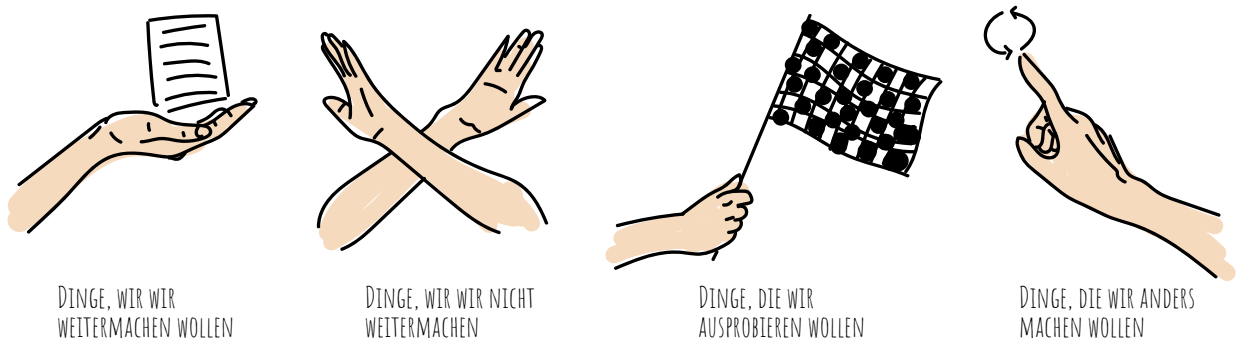
Warm-Ups und Retrospektiven (Retros) sind zentrale Elemente des Design Thinking und sollten den gesamten Prozess begleiten.

Warm-Ups

Aufwärmübungen, oder »Warm-Ups« werden gerne für's Kennenlernen, zum Auflockern der Runde oder gegen das »Suppenkoma« nach der Mittagspause eingesetzt. Sie haben zudem die Aufgabe, das Team auf die vor ihnen liegende Arbeit einzustimmen und vorzubereiten. Einige Warm-Ups trainieren beispielsweise die Fähigkeit, zuzuhören und zu beobachten (wichtig in Phase 1 und 2, z.B. »Wahrheit oder Lüge«), andere bereiten auf kreative Aufgaben vor (wichtig in Phase 4, z.B. »Nein, aber / Ja, und«, »Äpfel zeichnen«) oder helfen dabei, intensiver zusammenzuarbeiten oder schnell ins Machen zu kommen (wichtig in Phase 5 und 6, z.B. »Papierflieger basteln«, »Marshmallow-Challenge«). Es gibt Warm-Ups, die sich für bestimmte Gruppengrößen und/oder Platzverhältnisse eignen. Das Internet bietet eine nahezu unbegrenzte Quelle an Ideen für Warm-ups, inzwischen auch für virtuelle Formate.

Retrospektiven

In sogenannten »Retrospektiven« (kurz: Retros) reflektiert das Team gemeinsam die bisher durchlaufenen Phasen bzw. abgeschlossenen Aufgaben. Dabei geht es darum, zu besprechen was gut lief und was verbesserungswürdig ist. Die Retro kann sich sowohl auf die Zusammenarbeit im Team als auch auf die erreichten (Teil-) Ergebnisse beziehen. Wichtig ist, dass alle Teilnehmenden gleichermaßen zu Wort kommen. Die Ergebnisse werden für alle sichtbar dokumentiert und anschließend diskutiert. Dabei hat sich die Vorbereitung eines »Retro-Boards« bewährt.



VI. Scrum – als ergänzende Methode

Was ist Scrum?

Scrum gehört zu den agilen Projektmanagement-Methode und stammt ursprünglich aus der IT-Entwicklung. Dort kommt sie schon lange zum Einsatz. Inzwischen hat sich das Prinzip aufgrund seiner Effektivität auch in vielen anderen Bereichen durchgesetzt. Im Unterschied zum klassischen Projektmanagement, legt sich Scrum nicht auf ein finales Ziel fest. Vielmehr geht das Team in Etappen vor, von einem Zwischenergebnis (Inkrement) zum nächsten. Klingt planlos? Ist es aber nicht. Auch bei Scrum gibt es einen Plan, dem alles folgt, dem sogenannten Product Backlog. Doch im Unterschied zum klassischen Projektmanagement kann dieser kontinuierlich verbessert und verfeinert werden.

Warum Scrum?

Gerade in der Prototyping Phase ist das Feedback der Nutzergruppe sehr wichtig. Durch jeden Test lernt man Neues über die Bedürfnisse der Zielgruppe und kann Schritt für Schritt genauere Vorstellungen darüber entwickeln wie das Produkt bzw. die Dienstleistung am Ende aussehen soll. Dabei kann sich die Idee noch einmal völlig verändern. Scrum passt gut zum Prototyping, weil es Flexibilität und Struktur zugleich bietet und durch die kurzzyklische Planung eine Anpassung der Ziele und des Vorgehens ermöglicht. Zudem hilft Scrum dabei, Aufgaben schnell und zielgerichtet umzusetzen.



Mich hat das agile Arbeiten befreit. Das letzte Jahr hat uns durch die Corona-Pandemie sehr eindrücklich und manchmal auch schmerzhaft gezeigt, dass man nichts mehr richtig planen kann. Agilität bedeutet für mich, in dieser Veränderung nicht mehr unruhig zu werden.

Martin Maschewski, Norwin Consulting Leipzig



Wie lässt sich Scrum im Unternehmen einsetzen?

Wie jede andere neue Methode, muss auch Scrum erst erlernt und geübt werden. Es empfiehlt sich, externe Unterstützung ins Unternehmen zu holen – nicht nur, wenn das Methodenwissen im Betrieb fehlt. Externe haben einen unverstellten Blick auf die Dinge und sie können unabhängiger agieren, weil sie nicht in die betrieblichen Strukturen eingebunden sind.

Auch im Experimentierraum MADAM wurde die Einführung von Scrum umfassend extern begleitet:

- Zu Beginn wurden den Projektbeteiligten der LVB in einer Schulung die Grundlagen von Scrum vermittelt, die Rollen in den Teams verteilt sowie Ziele und Aufgaben der nächsten vier Wochen, des sogenannten Sprints, definiert. Die Schulung war über zwei Tage verteilt und hat sich im Nachhinein als zu kurz erwiesen. Daher wären mindestens drei bis vier Tage Schulung zu Beginn empfehlenswert.
- Der Trainer hat zudem den ersten Sprint begleitet und gemeinsam mit dem Team ausgewertet. Das Team konnte bei Bedarf auch in weiteren Sprints auf die Unterstützung des Trainers zurückgreifen.
- Zusätzlich zur Grunds Schulung haben die Product Owner und Scrum Master eine auf ihre Rolle zugeschnittene Schulung bekommen. Begleitende, regelmäßige Reflexionsrunden erwiesen sich darüber hinaus als hilfreich.

Die Rollen

Bei Scrum gibt es drei unterschiedliche Rollen. Die Aufgabe des Product Owners besteht darin, die Interessen des Unternehmens und der Nutzer in Einklang bringen. Er hat immer im Blick, welchen Mehrwert das Entwicklerteam für den Kunden bringen kann. Auf der Grundlage all dieser Anhaltspunkte priorisiert der Product Owner die Arbeit.

Der Scrum Master begleitet das Team als Moderator und hilft dem Team dabei, sich selbst zu organisieren, sich auf die Ergebnisse zu konzentrieren und Inkremente abzuarbeiten. Wenn es Hindernisse gibt, ist es die Aufgabe des Scrum Masters, diese aus dem Weg zu räumen.

Das Entwicklungsteam schließlich setzt das Projekt um und entwickelt eigenständig neue Produkte. Das Team organisiert sich selbst, verteilt Aufgaben und kontrolliert den Projektfortschritt.

Der Prozess

Die Teams arbeiten in vierwöchigen sogenannten Sprints. Zu Beginn des Sprints werden die Ziele für den Zeitraum des Sprints festgelegt und die Aufgaben verteilt (Planning). Ist bereits ein Sprint abgeschlossen, werden die Ergebnisse reflektiert und mit den Zielen verglichen. Konkrete Verbesserungsmaßnahmen fließen dann gleich in die Planung des nächsten Sprints ein.

Reviews und Retrospektiven

Das Sprint Review Meeting findet am Ende eines jeden Sprints statt. Bei diesem informellen Treffen sollen die erzielten Ergebnisse reflektiert und gegebenenfalls angepasst werden. Im Experimentierraum MADAM wurden zu den Reviews auch zentrale Stakeholder wie betroffene Führungskräfte und der Betriebsrat eingeladen.

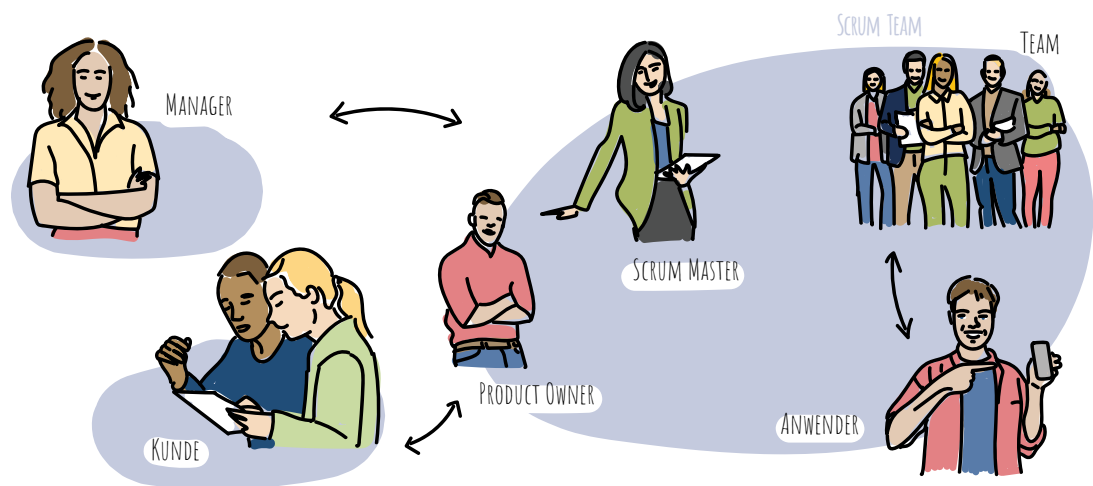
Auch die Retrospektive findet am Ende jedes Sprints statt, ist aber als interner Austausch zu verstehen. Hier wird reflektiert, inwieweit das Scrum-Team selbst funktioniert und wie die Zusammenarbeit verbessert werden kann.



Die Scrum Master nutzen zur Vorbereitung der Retros sehr gerne diese Internetseite: Retromat - Anregungen & Abläufe für (agile) Retrospektiven
<https://retromat.org/de/>

Auch interessant:

[Die lernende Organisation - Interview mit Martin Mascheski - MADAM \(MADAM Artikel\)](#)



VII. Wir teilen gerne – Erfahrungen und Tipps

Design Thinking – klappt auch ohne rotes Sofa

Wie wir Design Thinking finden

Sehr gut. Diese Vorteile von Design Thinking sehen wir:

1. Ermöglicht gute Strukturierung und Orientierung im Prozess durch die klar voneinander abgetrennten Phasen
2. Starker Fokus auf Zielgruppe: man ist gezwungen, sich mit den Bedürfnissen der Zielgruppe auseinanderzusetzen und diese sind doch oft anders als man selbst vorher gedacht hat
3. Fördert die betriebsinterne Vernetzung durch abteilungsübergreifende Teams und Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe, die in unserem Fall Kolleg:innen anderer Bereiche waren
4. Man lernt viel über das Unternehmen, weil man sich intensiv mit den Sichtweisen und Anforderungen unterschiedlicher Stakeholder auseinandersetzen muss
5. Ermöglicht es, aus dem Arbeitsalltag herauszutreten und die Perspektive zu wechseln

Tipps, die wir euch geben können

Vertraue dem Prozess – wirklich!

Der Design Thinking-Prozess ist mit einer Reihe an Unsicherheiten verbunden, weil zu Beginn nicht unbedingt klar ist, wie das »Produkt« aussehen wird. Solch eine offene Arbeitsweise sind wir normalerweise nicht gewohnt, und ebenso wenig die Stakeholder im Unternehmen, mit denen wir es zu tun haben. Umso wichtiger ist es, sich auf den Prozess einzulassen und darauf zu vertrauen, dass er uns ans Ziel führt – wie auch immer das dann im Detail aussehen wird.

Nicht zu viel vornehmen

Was im Großen gilt, gilt auch im Kleinen: Man sollte sich nicht zu viel vornehmen und stattdessen lieber »kleinere Brötchen backen«. Wenn dann noch Luft ist, kann man immer noch nachlegen.

Ziele klar formulieren

Wenn man nicht weiß, was man will, oder jedes Teammitglied eine andere Vorstellung vom Ziel hat, verschwendet man viel Zeit mit Abstimmungen. Daher gilt: wenige, klare Ziele formulieren.

Lieber schnell als perfekt

Der Design Thinking Prozess lebt von Iteration. Daher sollte man sich das Design Thinking Motto »lieber schnell als perfekt« zu Herzen nehmen und möglichst schnell (Zwischen-) Ergebnisse produzieren.

Sich im Prozess bereits Unterstützung und Akzeptanz für die Ergebnisse sichern

Brüten im stillen Kämmerlein ist nichts für betriebliche Designthinker:innen. Wenn sich eine Innovation durchsetzen soll, ist sie auf die Akzeptanz anderer angewiesen. Daher sollte von Beginn an die Unterstützung der Geschäftsleitung sichergestellt sein. Zudem müssen Stakeholder wie Führungskräfte und der Betriebs-/Personalrat fortlaufend informiert und im Projekt involviert werden.

Scrum – nicht nur eine Methode für Nerds

Warum neben Design Thinking auch Scrum eingeführt wurde

Im Lern- und Experimentierraumprojekt MADAM wurde vor der Design Thinking Phase »Prototypen entwickeln« das agile Framework »Scrum« eingeführt. Dies hatte vor allem zwei Gründe:

1. Die Projektstruktur hat nicht mehr gut funktioniert, d.h. das Steuerungsteam und die Projektleitung hatten zu viel Gewicht, dadurch waren die Teams zu wenig in die operative Arbeit des Projekts eingebunden. Ihre Beteiligung beschränkte sich größtenteils auf die Teilnahme an gelegentlichen Workshops.
2. Die Bearbeitung des Projekts erfolgte überwiegend in Präsenzworkshops, die aufgrund der sich verschärfenden Coronapandemie nicht mehr möglich waren. Schnell wurde deutlich, dass virtuelle Formate die Präsenzworkshops nicht ersetzen konnten.

Scrum ermöglichte schließlich, dass Mitarbeiter:innen für sich oder in kleineren Teams Aufgaben bearbeiten konnten. So konnten die Projektaufgaben nicht nur besser verteilt, sondern auch unabhängig vom großen Team an bestimmten Themen gearbeitet werden.

Wie wir Scrum finden

Die Teams begegneten der für sie neuen Methode mit Offenheit, Neugierde und Interesse. Viele Beschäftigte freuten sich über die Chance, eine innovative Methode kennenzulernen, von der sie bisher viel gehört hatten, aber wenig darüber wussten.

Diese Vorteile von Scrum sehen wir:

1. Sicherheit durch klaren, gut strukturierten Prozess
2. Die in Scrum angelegten kurzen Arbeitszyklen und regelmäßigen Abstimmungstermine (sogenannte »Dailys« bzw. »Weeklys«) halten das Thema präsent, bringen Taktung rein und beschleunigen die Bearbeitung der Aufgaben. Dadurch sinkt das Risiko, dass das Projekt »vor sich hindümpelt«.
3. Gute Übersicht über anstehende Aufgaben: Aufgaben müssen klar formuliert und in einer Liste, dem sogenannten »Backlog«, festgehalten werden. Das hilft nicht nur dabei, Aufgaben nicht aus den Augen zu verlieren. Gut definierte Arbeitspakete ermöglichen den Teams eine mittelfristige Zeitplanung. Vor der Einführung von Scrum war der Arbeitsanfall oftmals sehr kurzfristig.
4. Systematische Integration von Stakeholdern: die Beteiligung relevanter betrieblicher Stakeholder eröffnet nicht nur unterschiedliche Perspektiven auf das Thema. Sie stärkt zudem das Commitment hinsichtlich der entwickelten Lösungen, indem das Gefühl vermittelt wird, selbst Teil des Teams zu sein und aktiv an der Idee mitzuarbeiten. Damit steigt nicht nur die Akzeptanz, die Stakeholder werden damit auch zu wichtigen Fürsprechern und Multiplikatoren im Unternehmen.

Tipps, die wir euch geben können

Vorab überlegen, ob Scrum die passende Methode ist

Die agile Arbeitsweise in Scrum unterscheidet sich wesentlich von klassischen Projektformen wie der Wasserfallmethode und eignet sich daher nicht für alle Arbeitsbereiche und Aufgaben gleichermaßen. Ähnlich wie bei Design Thinking ist die Vorgehensweise iterativ, gearbeitet wird mit Inkrementen. Die Verantwortlichkeit ist bei Scrum im Team auf mehrere Personen verteilt. Es gibt zwar auch bei Scrum ein Ziel bzw. angestrebtes Ergebnis, aber wie dieses erreicht wird und wie es genau aussehen wird, ist nicht festgelegt. Wir haben es bei Scrum folglich mit einem offenen Prozess zu tun, der mit vielen Unwägbarkeiten verbunden sein kann. Steht das Ergebnis von vornherein fest und ist bereits klar, wie die Arbeitsschritte zur Zielerreichung aussehen müssen, eignet sich eine klassische Projektform besser.

Teammitglieder sorgfältig auswählen

Agile Arbeitsweisen setzen, ähnlich wie Design Thinking, ein besonderes Mindset der Teammitglieder voraus. Dabei ist die Offenheit für Neues, die Bereitschaft, Dinge auch mal anders als bisher zu machen und die eigene Sichtweise in Frage zu stellen, eine Grundvoraussetzung.

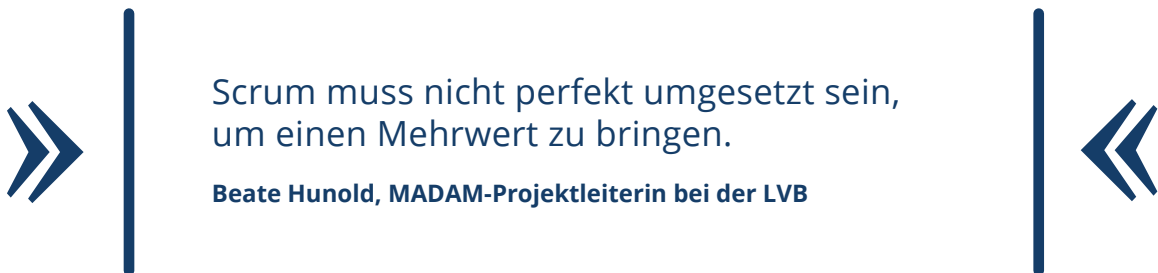
Schulen und coachen

Kommen Menschen zum ersten Mal mit Scrum in Berührung, sind umfassende Schulungen ein absolutes Muss. Dabei stehen Fragen wie »was ist Scrum?«, »wie funktioniert Scrum?«, »welche Rollen gibt es und welche Aufgaben haben sie?«, »was gilt es zu beachten und was sollte man vermeiden?« im Vordergrund. Ergänzt sollten die Grundlagenschulungen durch

eine zusätzliche Ausbildung für Scrum Master und Product Owner. Durch ihre Schlüssel-funktion im Team sollte dafür ausreichend Zeit eingeplant werden. Alternativ können aus-gewählte Mitarbeiter:innen zu Scrum Mastern ausgebildet werden, die für alle agilen Projek-te im Unternehmen herangezogen werden können.

Pragmatisch statt dogmatisch sein

Scrum in Reinform ist durch die zahlreichen Abstimmungsformate wie retros, dailys und re-views sehr zeitintensiv. Dies kann Beschäftigte, die zusätzlich zu ihren alltäglichen Aufgaben in agilen Projekten arbeiten, schnell überfordern. Daher musste auch im Lern- und Experi-mentierraum MADAM die Methode an die betrieblichen Gegebenheiten angepasst werden. Hierzu wurden beispielsweise die Retros und Reviews, für die jeweils ein Tag angesetzt war, verkürzt und die obligatorischen »Dailys« in »Weeklys« umgewandelt.



Widerstände überwinden

Wir sind im Rahmen des Lern- und Experimentierraums MADAM auf einige und teilweise sehr unterschiedlich gelagerte Probleme gestoßen. Manche konnten wir lösen, andere nicht. Unabhängig davon glauben wir, dass andere von unseren Erfahrungen lernen können, auch wenn wir nicht immer mit einer Musterlösung aufwarten können.

1. »Langstreckenlauf mit vielen Wadenkrämpfen« (Anke Kötteritzsch, LVB)



Problem: knappe zeitliche Ressourcen durch fehlende Freistellungen

Im Lern- und Experimentierraum MADAM gab es eine freigestellte Projektleitung und Pro-jektadministration. Die beteiligten Beschäftigten arbeiteten für das Projekt nebenher, on top zu ihren alltäglichen Aufgaben. Das führte dazu, dass der Fortschritt der inhaltlichen Arbeit sehr stark von den zeitlichen Ressourcen der Teammitglieder abhängig war. In der Folge stockte oftmals das Projekt oder kam nur sehr langsam voran. Das führte zur Frustra-tion bei den Teams und nicht selten auch zu Verstimmungen, weil die Arbeitslast oft sehr unterschiedlich verteilt war.



Lösung: (Teil-) Freistellungen für die operative Projektarbeit

Neben der Projektleitung und -administration muss es demnach weitere Freistellungen für die operative Projektarbeit geben. Denkbar wären unterschiedliche Modelle: (Teil-) Freistel-lungen für alle am Projekt beteiligten Teammitglieder und / oder eine:n mit mindestens einer halben Stelle freigestellte:n Verantwortliche:n pro Team. Ihre bzw. seine Aufgabe wäre es, die Teams zu organisieren, selbst operative Aufgaben zu übernehmen, den Prozess im Blick zu behalten und voranzutreiben und den Kontakt zur Projektleitung sicherzustellen.



Das hätte, denke ich geholfen, um das Thema zu treiben. Einen zu haben, der immer dranbleibt, der immer alle Informationen auch gut aufbereitet, der auch einen engeren Schulterschluss zur Projektleitung dann gewährleisten kann.

Anke Kötteritzsch, LVB



2. Weniger ist mehr



Problem: zu ambitionierte Ziele

Der Lern- und Experimentierraum MADAM wurde mit 12 Fragestellungen und Teams gestartet. Im Laufe des Projekts wurden Teams aufgrund ähnlich gelagerter Problemstellungen zusammengeführt, so dass am Ende des Projekts fünf Projektteams fünf Ideen bearbeiteten. Insgesamt arbeiteten 60 Mitarbeiter:innen im Projekt. Die große Anzahl an Themen und Beschäftigten war mit einem sehr hohen zeitlichen, organisatorischen und koordinativen Aufwand verbunden. Diese Zeit fehlte in der operativen Bearbeitung der Themen.



Lösung: kleiner starten und überschaubare Teilziele definieren

Projekte, insbesondere wenn es sich um ein Innovationsprojekt mit unklarem Ausgang handelt, sollte mit weniger Themen und Beschäftigten begonnen werden. Das setzt voraus, dass zu Projektbeginn die wesentlichen Fragestellungen und Ziele herausgearbeitet werden.

3. Aus Erfahrung lernen



Problem: dieselben Probleme gleichzeitig und fünf Mal lösen

Im Lern- und Experimentierraumprojekt nahmen die Teams gleichzeitig die Arbeit auf. Das führte dazu, dass zeitgleich ähnliche Probleme auftraten, die unmittelbar gelöst werden mussten. Dies erwies sich als sehr zeitaufwändig.



Lösung: Teams zeitversetzt starten lassen

Wenn Teams zeitversetzt mit ihrer Arbeit beginnen, können sie aus den Erfahrungen vorhergehender Teams lernen und so Probleme vermeiden bevor sie entstehen.

4. Notwendige Expertise sicherstellen



Problem: fehlende Unterstützung und Fachexpertise hemmen die Umsetzung

Insbesondere als es an die Umsetzung der im Rahmen des Projekts entwickelten Ideen ging, wurde deutlich, dass den Teams oftmals die notwendige Fachexpertise in den Themenfeldern fehlte. Das äußerte sich vor allem in einer allgemeinen Verunsicherung darüber, was machbar ist, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen und wie die Idee im Hinblick

auf die im Unternehmen vorherrschenden Rahmenbedingungen optimal umgesetzt werden kann. Da viele der Ideen mit Hilfe digitaler Technologien umgesetzt werden mussten, wurden vor allem IT-Experten vermisst.



Lösung: Fachexpert:innen in Teams integrieren

Nicht immer ist in einem kreativen, agilen Projekt vorhersehbar, wie die Lösung am Ende aussehen wird. Dennoch werden in der Regel bereits zu Projektbeginn die relevanten Stakeholder (z.B. über eine Stakeholdermap) identifiziert, um möglichst viele potenzielle Anforderungen an das Projekt und Thema integrieren zu können. Ideal ist es, die Stakeholder nicht nur punktuell einzubeziehen, sondern wichtige Fachexpert:innen gleich zu Beginn ins Team zu holen.

5. Unsicherheiten der Arbeitnehmervertretung begegnen



Problem: Vorbehalte des Betriebsrats

Nicht nur für Beschäftigte ist die agile, kreative Arbeitsweise ungewohnt, auch die Betriebsräte haben in der Regel keine Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise – im Gegenteil widerspricht sie sogar oftmals der bisherigen Mitbestimmungspraxis. Sie sieht in der Regel keine Experimente vor, Regelungserfordernisse werden ex ante identifiziert und verhandelt.



Lösung: Betriebsrat mitqualifizieren und kontinuierlich einbinden

Dass im Lern- und Experimentierraumprojekt MADAM der Betriebsrat dem Projekt gegenüber sehr aufgeschlossen und unterstützend war, lag mit daran, dass Teile des Betriebsrats von Beginn an am Projekt beteiligt waren. Als »assoziierte Teammitglieder« wurden sie in den im Projekt angewandten Methoden ebenso geschult wie die übrigen Teammitglieder. Gleichzeitig war der Betriebsrat kontinuierlich in das Projekt eingebunden, beispielsweise durch die Teilnahme an Teamworkshops und regelmäßige Abstimmungstermine, in denen über die Projektfortschritte informiert und offene Fragen diskutiert werden konnten. Insgesamt erwies es sich als wichtig, kontinuierlich in Kontakt zu bleiben und für den Betriebsrat jederzeit ansprechbar zu sein. Auch kann es hilfreich sein, mögliche Zielbilder gemeinsam mit dem Betriebsrat zu entwickeln.

6. Vorbehalte von Führungskräften ernst nehmen und ausräumen



Problem: Vorbehalte einzelner Führungskräfte

Die Gründe, weshalb sich vereinzelte Führungskräfte gegen manche Neuerungen von außen sperren, sind vielfältig und enden meist mit der Feststellung, dass es ihnen keinen Nutzen bringt oder, schlimmer noch, dass sich ihre Situation dadurch verschlechtern würde. Entsprechend kann die Palette dann auch von passivem bis hin zu offenem Widerstand reichen. Wie auch immer die Gründe gelagert sind, Widerstand von Führungskräften behindert die Umsetzung.



Lösung: Commitment der Geschäftsführung sicherstellen und auf Forerunners setzen

Widerstände verringern sich bereits schon dann, wenn deutlich wird, dass das Projekt oder die damit verbundenen Neuerungen »von oben« so gewollt sind. Das bedeutet, dass die Geschäftsführung sich diesbezüglich klar positionieren und hinter das Projekt stellen muss. Auch positive Erfahrungen weichen Widerstände auf. Hierbei kann die Pilotierung in Abteilungen helfen, deren Führungskräfte sich gegenüber den neuen Ideen offen zeigen.

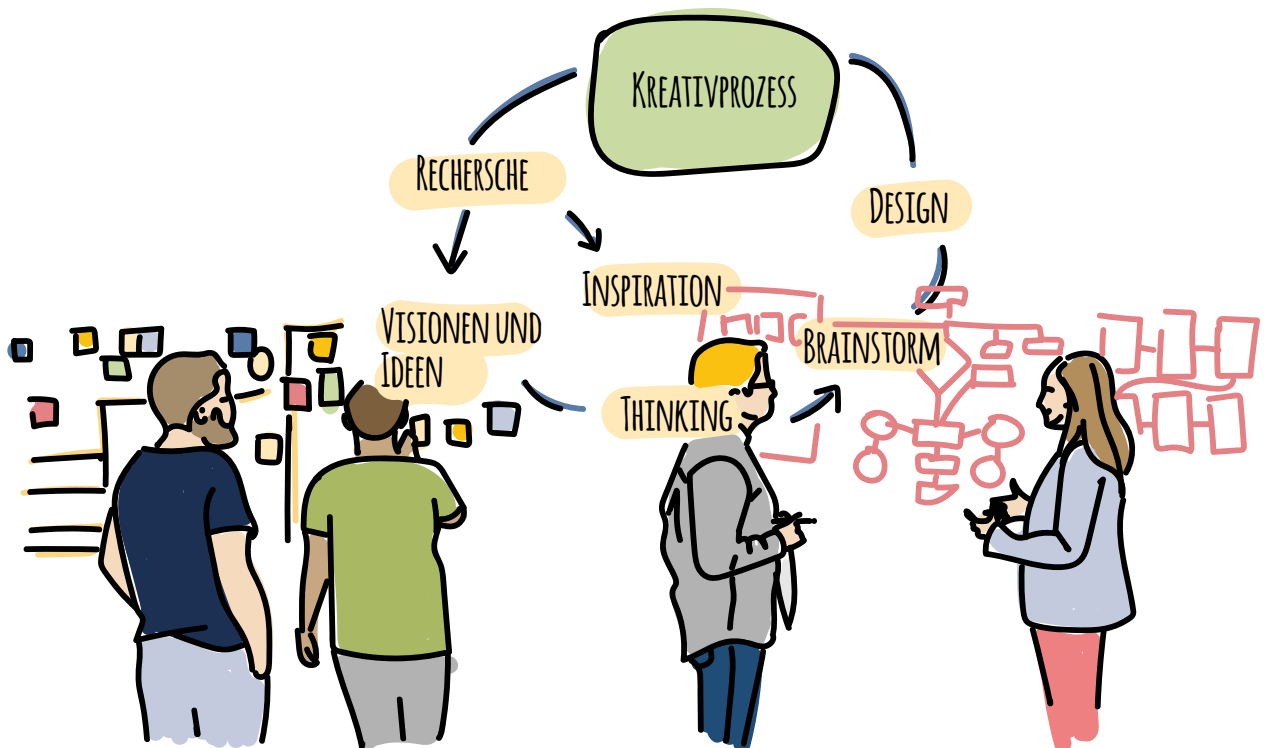
7. Früher an später denken

? Problem: ungeklärte Weiterfinanzierung der im Projekt entwickelten Ideen und Maßnahmen nach Projektabschluss droht Nachhaltigkeit und Tatkraft der Teams zu untergraben

Natürlich fällt es schwer, bei Projektbeginn bereits an das Ende zu denken – das liegt zu weit weg und es gibt aktuell zu viele Fragen und Aufgaben, die gelöst werden müssen. So bleibt offen, was nach Projektende mit den entwickelten Lösungen geschieht – und wie sie gegebenenfalls weiterfinanziert werden. Doch am Ende droht einem, das auf die Füße zu fallen. Dann sind viele Arbeitsstunden, Nerven und Gedanken investiert und kreative Schleifen gedreht worden und alle Beteiligten erwarten, dass sich die Mühe auch gelohnt hat.

! Lösung: bereits vor Projektbeginn an das Ende denken

Der Blick in die Zukunft ist folglich bereits zu Projektbeginn notwendig, um Frustrationen und die Verschwendung von Ressourcen zu vermeiden. Und natürlich geht es auch hier wie so oft ums Geld, aber nicht nur. Auch Verantwortlichkeiten über das Projektende hinaus müssen mitgedacht werden. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, eine genaue Höhe des Rückstellungsbetrags zu definieren. Vielleicht genügt es für den Anfang, sich gemeinsam mit den Entscheider:innen die Problematik bewusst zu machen. Und möglicherweise lassen sich auch Kriterien oder Lösungen vordenken, um die Nachhaltigkeit der Projektergebnisse zu sichern.



VIII. Weitere Informationen und MADAM-Materialien

Weitere Informationen zum Lern- und Experimentierraum MADAM finden Sie auf der Webseite www.madam-leipzig.de.

Die im Rahmen von MADAM erarbeiteten Materialien, ebenso wie Tipps und Berichte über Erfahrungen aus der Praxis sind in einer digitalen Toolbox zusammengestellt. Hier finden Sie neben interessanten Informationen rund um die Themen Design Thinking, neue Arbeitswelten und Wertschätzung im Fahrservice auch Vorlagen, Checklisten und Tipps aus und für die betriebliche Praxis. [Zur MADAM-Toolbox](#)

Neben dem vorliegenden Leitfaden, der sich an den im Projekt eingesetzten Methoden, Design Thinking und Scrum, orientiert, gibt es zusätzlich einen thematisch ausgerichteten Leitfaden »Digitalisierung in kommunalen Betrieben gestalten«.

Literaturverzeichnis

Carell, A.; Karacan, M. (2018): Design Thinking - das Mindset hinter der Methode. Online verfügbar unter <https://www.marconomy.de/design-thinking-das-mindset-hinter-der-methode-a-778482/>, zuletzt geprüft am 07.06.2021.

Design Thinkit (o. J.): Iteration und Intuition im Design Thinking-Prozess. Vom Problem über Prototypen zur Innovation. Online verfügbar unter <https://www.design-thinkit.de/design-thinkingprozess>, zuletzt geprüft am 15.06.2021.

Die Glühbirne (Hg.) (o. J.): Design Thinking Teams. Wie stellt man ein kreatives Design Thinking Team zusammen? Online verfügbar unter <https://www.diegluehbirne.de/ein-design-thinking-team-zusammenstellen/>, zuletzt geprüft am 08.06.2021.

Frodermann, Corinna; Grunau, Philipp; Haas Georg-Christoph; Müller, Dana (2021): Homeoffice in Zeiten von Corona. Nutzung, Hindernisse und Zukunftswünsche. Hg. v. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Nürnberg (IAB-Kurzbericht, 5). Online verfügbar unter <http://doku.iab.de/kurzber/2021/kb2021-05.pdf>, zuletzt geprüft am 21.10.2021.

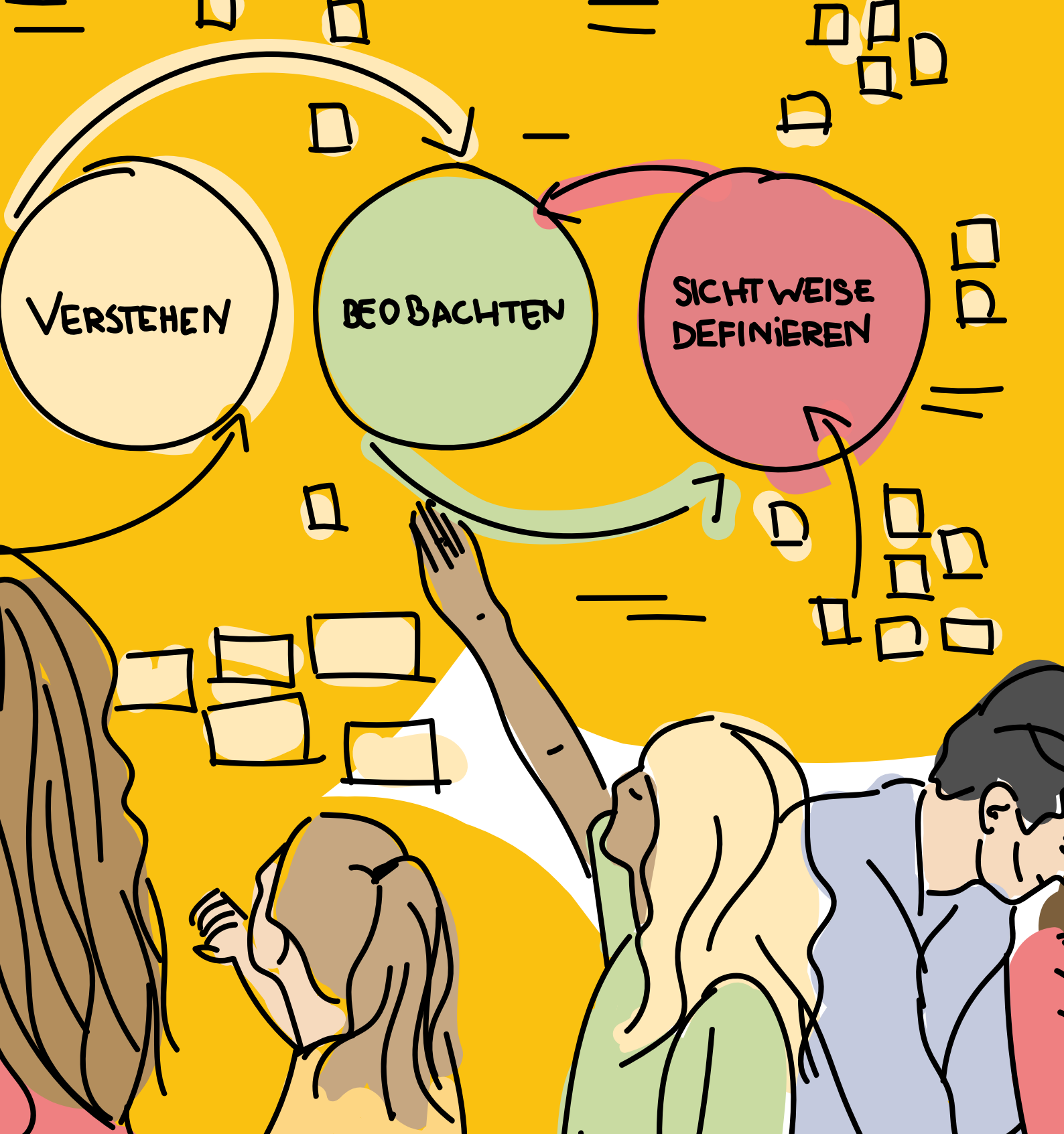
Gerstbach, I. (2017): Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking. Offenbach: GABAL Verlag GmbH.

Gerstbach, Ingrid (o. J.): Die Geschichte des Design Thinkings. Online verfügbar unter <https://gerstbach.at/podcast/dt04-die-geschichte-des-design-thinkings/>, zuletzt geprüft am 21.10.2021.

Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich; Krohn, Timm (2015): Design Thinking Live. Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst. Hg. v. Murmann Publishers GmbH. Hamburg.

Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV) (2020): Personal- und Fachkräftebedarf im ÖPNV. Online verfügbar unter <https://www.vdv.de/personal-und-fachkraeftebedarf-im-oepnv.aspx>, zuletzt geprüft am 07.06.2021.

ZEIT Akademie; HPI Academy (Hg.) (2017): Design Thinking. Der kreative Weg zu innovativen Lösungen. Online verfügbar unter <https://www.zeitakademie.de/wp-content/uploads/2018/09/ZEIT-Akademie-Seminar-Design-Thinking-Begleitbuch-Leseprobe.pdf>.



Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:

