

Stefanie Quade
Okke Schlüter

INNOVATION UND TRANSFORMATION MIT DESIGN AGILITY

Zukunft machbar gestalten
und systematisch entwickeln

Mit WORKSHEETS,
WORKSHOPKONZEPT und
CHANGEABILITY SCORE



SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

Innovation und Transformation mit DesignAgility

Stefanie Quade/Okke Schlüter

Innovation und Transformation mit DesignAgility

Zukunft machbar gestalten und systematisch entwickeln

1. Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-6232-7 Bestell-Nr. 13141-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-6233-4 Bestell-Nr. 13141-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-6234-1 Bestell-Nr. 13141-0150

Stefanie Quade/Okke Schlüter

Innovation und Transformation mit DesignAgility

1. Auflage, Juli 2024

© 2024 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): © Jens Nordmann

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Markus Pohlmann, IQ Verlagsbüro, Heidelberg

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung – Fit für die Transformation	9
I Für wen ist DesignAgility gedacht?	15
Warum DesignAgility? Use-Cases	15
Wie? Der Einsatz von DesignAgility	16
Sechs beispielhafte Personas	19
Wo stehen Strategie und Innovationskultur in Ihrem Unternehmen?	22
II Was steckt hinter DesignAgility?	25
Wie ist DesignAgility entstanden?	25
Wann eignet sich DesignAgility?	27
Ausgangsbasis: Der Nutzer im Mittelpunkt	27
Worauf basiert DesignAgility?	28
Design Thinking	29
Agiles Projektmanagement	32
(Visuelles) Storytelling	34
Vom Modell zum Prozess – Die acht DesignAgility-Phasen	36
III Erfolgreiche Innovationsteams	39
Erfolgsfaktor Mensch	39
Innovation im Team	39
Wichtigste Merkmale gemischter Teams	40
IV Wie starte ich mit DesignAgility? Von der Strategie in die Umsetzung	43
Was brauche ich für den Start?	44
Startklar für den Kick-off!	46
Schnell und klar: 1 Tag Plug&Play	47
Intensiv: Zweitagesworkshop	49
Extensiv: Wöchentliche Sprints	50
DesignAgility im Einsatz	53
Wie geht es jetzt weiter?	53
DesignAgility in einem virtuell-kollaborativen Setting	54
1 Discovery: Ziele klären und Daten sammeln	55
1.1 Case-Study: Was genau braucht mein Kunde?	55
1.2 Discovery – Warum diese Phase?	56
1.3 Wie? Schritte in der Discovery	57
1.4 Blick zurück nach vorn	61

2	Interpretation: Daten deuten und Trends aufspüren	65
2.1	Case-Study: Wie interpretiere ich die Anforderungen und integriere Trends?	65
2.2	Interpretation – Warum diese Phase?	66
2.3	Wie? Schritte in der Interpretation	67
2.4	Blick zurück nach vorn	71
3	Ideation: Ein Maximum an Ideen generieren	75
3.1	Case-Study: Wie gelange ich kreativ und konstruktiv zur Innovation?	75
3.2	Ideation – Warum diese Phase?	76
3.3	Wie? Schritte in der Ideation	77
3.4	Blick zurück nach vorn	82
4	Selection: Ideen auswählen und überprüfen	85
4.1	Case-Study: Welche Ideen werden weiterverfolgt?	85
4.2	Selection – Warum diese Phase?	87
4.3	Wie? Schritte in der Selection	87
4.4	Blick zurück nach vorn	91
5	Specification: Wie soll der Prototyp aussehen?	95
5.1	Case-Study: Welche Darstellung eignet sich zur Umsetzung der Innovation?	95
5.2	Specification – Warum diese Phase?	97
5.3	Wie? Schritte in der Specification	97
5.4	Blick zurück nach vorn	101
6	Implementation: Prototypen und Test vorbereiten	103
6.1	Case-Study: Wie kann ich schnell und zielgenau im Markt testen?	103
6.2	Implementation – Warum diese Phase?	104
6.3	Wie? Schritte in der Implementation	105
6.4	Blick zurück nach vorn	109
7	Evaluation: Werte schaffen durch Kundenfeedback	113
7.1	Case-Study: Wie analysiere ich meine Pre-Tests?	113
7.2	Evaluation – Warum diese Phase?	114
7.3	Wie? Schritte in der Evaluation	116
7.4	Blick zurück nach vorn	120
8	Deployment: Ergebnisse reflektieren und Entscheidung treffen	123
8.1	Case-Study: Welches Ergebnis liefere ich aus?	123
8.2	Deployment – Warum diese Phase?	125
8.3	Wie? Schritte im Deployment	125
8.4	Blick nach vorn zurück	129

VI Implementierung der permanenten Veränderung in der (lernenden) Organisation	133
Einstieg in die permanente Veränderung	133
Blick zurück nach vorn – Was wir bis hier gelernt haben	134
VII Profitabilität und Business	137
Wann macht eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung Sinn?	137
Kombinierter Einsatz von DesignAgility und Business Model Canvas	140
VIII Wie geht's weiter? Innovationen und Veränderungen im Team verstetigen und messen	141
Voraussetzungen der Veränderungsfähigkeit	141
ChangeAbility Score – Indikator Ihrer Veränderungsfähigkeit	142
ChangeAbility Score – Auswertung und Handlungsempfehlungen	146
IX Ausblick: DesignAgility – Nach dem Spiel ist vor dem Spiel	149
Rückblick aus Sicht der sechs Personas	149
DesignAgility – Übersicht des Gesamtprozesses	153
Literaturverzeichnis	155
Stichwortverzeichnis	157
Die Autoren	161

Einleitung – Fit für die Transformation

Einleitung

Wandel

»Change is the only certainty – das einzig Beständige ist der Wandel« lautet eine beliebte Zustandsbeschreibung: Das augenzwinkernde Oxymoron beschreibt die Arbeit in vielen Unternehmen und Märkten in der Phase einer Transformation. Besonders von der Digitalisierung und künstlicher Intelligenz gehen viele Impulse aus, die Workflows und Wertschöpfungsketten verändern. Langfristige Gewissheit ist eine Rarität geworden, vielmehr werden Produktlebenszyklen kürzer, digitale Services verbinden bestehende Produktwelten und Entscheidungen werden anspruchsvoller durch die »VUKA-Welt« (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz). Dazu passt der Trend, mit agilem Projektmanagement schneller und besser auf Veränderungen reagieren zu können. Soziale Medien spiegeln durch ihre Schnelligkeit, Kurzlebigkeit und Kleinteiligkeit diese Trends auch medial.

Anpassungs-/Veränderungsfähigkeit

Eine einzelne unruhige Phase, ein Umzug, eine Fusion oder eine Turbulenz am Markt nehmen die meisten gelassen hin, weil sie abgrenzbar ist und vorübergeht. In einer längeren Transformation, die sich über Jahre oder Jahrzehnte hinzieht, ist es mit Gelassenheit nicht getan. Menschen und Organisationen müssen sich nicht nur emotional, sondern auch methodisch auf einen dauerhaften Wandel einstellen. Da das Ergebnis des Wandels nicht in allen Punkten absehbar ist, wird eine hohe und dauerhafte Anpassungsfähigkeit unverzichtbar.

New Work

Parallel zum äußeren Wandel verändert sich – besonders in den postindustriellen Gesellschaften – die Einstellung der Menschen zu ihrer Arbeit: Sinngebung (Purpose), Wertschätzung, flache Hierarchien, fluide Strukturen statt der früheren »Silos« sind gefragt. Einige dieser Aspekte hat Frithjof Bergmann in den 1980ern mit seinem Konzept von New Work vorweggenommen, das sich im deutschsprachigen Raum erst in den letzten 10 Jahren voll entfaltet hat. Der Fachkräftemangel verleiht diesen Erwartungen besonderen Nachdruck: Die Arbeitgeber können es sich gar nicht leisten, sie zu ignorieren. Wenngleich damit eine höhere Arbeitszufriedenheit erreicht wird, bedeutet New Work auch eine Umstellung, bei der sich insbesondere die Führung an diese Werte anpassen muss.

Kap. I

Kap. II

Kap. III

Kap. IV

Discovery

Interpretation

Ideation

Selection

Specification

Implementa-
tion

Evaluation

Deployment

Kap. VI

Kap. VII

Kap. VIII

Kap. IX

Lösungsangebot

Das vorliegende Buch soll in solchen Phasen Orientierung geben und eine methodische Unterstützung für die Umsetzung von Innovation und Transformation bieten.

Die Rahmenbedingungen und Skills, die erforderlich sind, um im beständigen Wandel Erfolg zu haben, sind keine Kaffeesatzleserei, sie können klar benannt werden:

- Die kontinuierliche Analyse der *Kundenbedürfnisse* richtet die Organisation inhaltlich aus.
- Das Denken in *Innovationen* hilft, vorhandene Denkmuster und Konventionen zu hinterfragen.
- Die Kombination aus *Kundennutzen und Erlösmodell bei* gegebenen Kosten sichert die *Profitabilität*.
- Prozesse und Systeme sind »Erfüllungsgehilfen« und müssen *flexibel* angepasst werden können.

Design Thinking hat seinen Funktionstest längst bestanden und ist zu einer festen Größe im Innovationsmanagement geworden. Die gute Anwendbarkeit und Wirksamkeit der Methode DesignAgility wurde von vielen Moderator*innen seit Erscheinen des ersten Buchs der Autoren im Jahr 2017 durch zahlreiche Projekte in Unternehmen und Hochschulen bestätigt. Durch die internationale Nachfrage wurde DesignAgility 2019 ins Englische übersetzt und insbesondere im angelsächsischen Raum vielfach in Projekten eingesetzt. Die vielen Erfahrungen und Anregungen sind in dieses vorliegende Buch eingeflossen.

Wie in Kapitel 3 ausgeführt wird, kann man sich mit diesem Buch erst einlesen oder auch sofort in ein Innovationsprojekt starten. DesignAgility ist Plug-and-play, denn ...

- Innovation lebt vom Ausprobieren,
- frühe Perfektion ist nicht das Ziel,
- dynamische Märkte brauchen flexible Methoden,
- DesignAgility passt maßgeschneidert für den Direktstart von Veränderungsvorhaben.

Dieses Buch bietet Ihnen weitere Implementierungsaspekte für die Verstetigung von Veränderungen in Ihrer Organisation, um die Zukunft greifbar zu machen und systematisch zu entwickeln.

Die Dynamiken in den Märkten der Welt beinhalten große Herausforderungen, bieten jedoch auch zahlreiche Chancen, die DesignAgility direkt aufgreift. Neben dem Buch werden ergänzende Downloads unter www.designagility.de zur Verfügung gestellt. Diese Materialien sind für die konkrete Umsetzung der DesignAgility in Innovationsworkshops und längerfristigen Veränderungsvorhaben gedacht. Zudem helfen sie, künftige Ergänzungen schnell und komfortabel anbieten zu können. Gleichzeitig bietet

www.designagility.de Neuigkeiten zu Events, aktuelle Veröffentlichungen und Kontaktmöglichkeiten zu den Autoren.

Im vorliegenden Buch wurde für eine bessere Lesbarkeit häufig grammatikalisch die maskuline Form verwendet (generisches Maskulinum), die alle Geschlechter einbezieht. Namensbezeichnungen wurden rein zufällig gewählt und entsprechen keinen realen Personen. Selbstverständlich möchten wir gender- und herkunftsneutral alle Zukunftsgestalter und -gestalterinnen zu der Lektüre von DesignAgility einladen, die sich für Innovation und Transformation interessieren.

Die folgende Grafik zeigt auf einen Blick, was die Leser in den folgenden Kapiteln erwartet: eine Methode mit acht Phasen, die jeweils aus zwei Schritten bestehen. Sie stellen eine klar definierte Abfolge dar und greifen zum Teil aufeinander zurück.

Der DesignAgility-Prozess wird im Detail in den Kapiteln 1–8 erläutert, begleitet von einem Fallbeispiel, das durch alle acht Kapitel geführt wird. Den Rahmen bilden vier einleitende und vier ausleitende Kapitel am Schluss, die jeweils römisch nummeriert sind (Kap. I–IV und Kap. V–VIII).

Einleitung

Kap. I

Kap. II

Kap. III

Kap. IV

Discovery

Interpretation

Ideation

Selection

Specification

Implementa-
tion

Evaluation

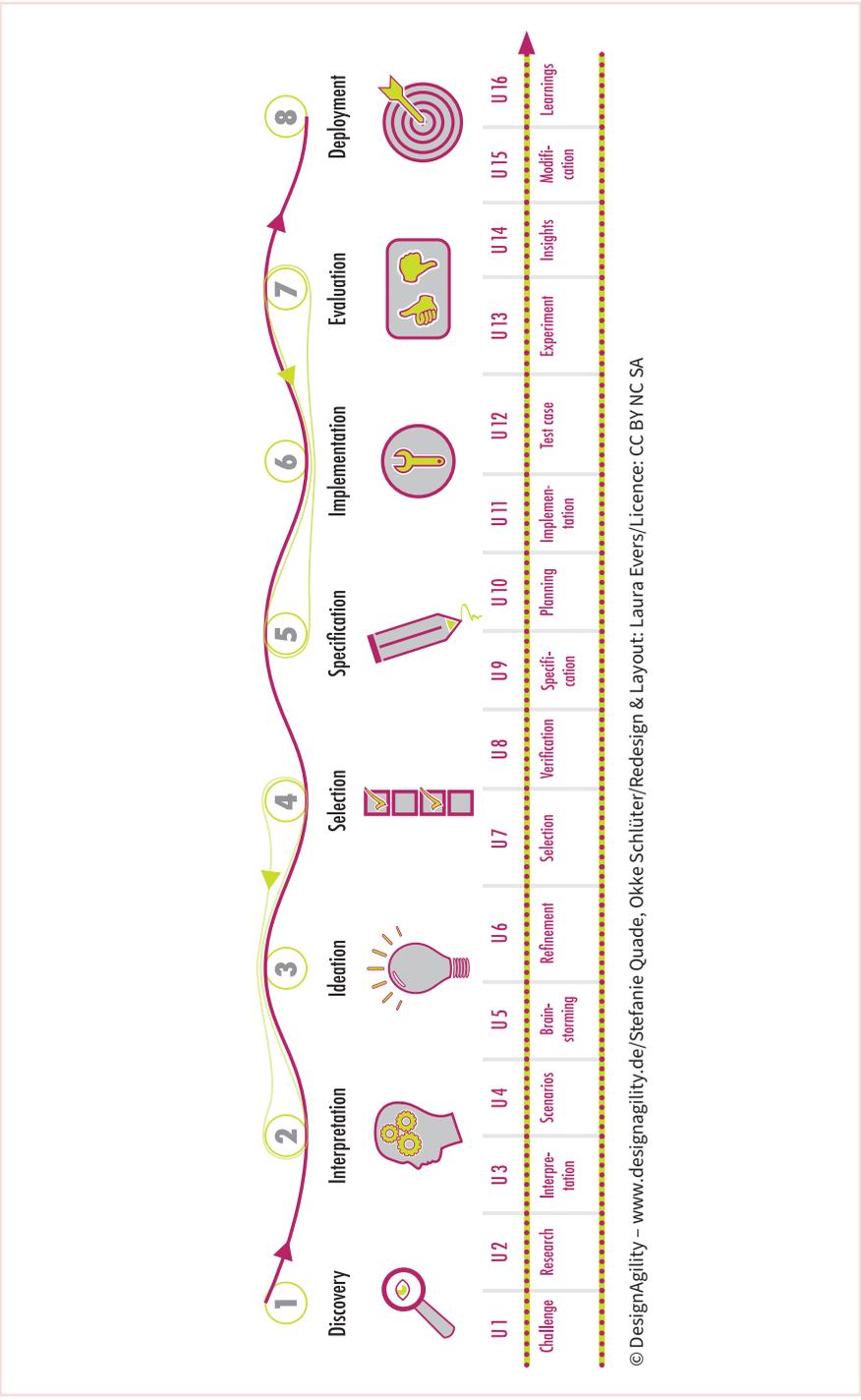
Deployment

Kap. VI

Kap. VII

Kap. VIII

Kap. IX



© DesignAgility – www.designagility.de/Stefanie Quade, Okke Schlüter/Redesign & Layout: Laura Evers/Licence: CC BY NC SA

Abb. 1: Die acht Phasen des DesignAgility-Prozesses

Wie hinter fast allen Büchern verbergen sich auch hinter diesem Personen und Unterstützung, für die wir uns in aller Form bedanken möchten. Der Studienkommission für Hochschuldidaktik des Landes Baden-Württemberg danken wir für die finanzielle Förderung des zugrunde liegenden ersten Leitfadens im Jahr 2014. Layout und Grafik von Alena Hof unterstützen das Konzept hervorragend, auch ihr danken wir sehr. Gleiches gilt für die Visual Graphics unserer Persona von Nina Blum (Neef) und die Gestaltung des Cover-Icons durch Jens Nordmann. Nicole Fröhlich danken wir sehr für die kompetente Unterstützung bei den Grafiken. Das Redesign der zum Buch gehörenden Worksheets durch Laura Evers ist ein wertvoller Beitrag, für den wir ihr sehr dankbar sind. Schließlich bedanken wir uns beim Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart für das erneute Angebot zur Veröffentlichung und die seit Jahren gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Und am allerwichtigsten: Das zweite Buch verdanken wir vor allen Dingen unseren vielen Lesern und Leserinnen und Unternehmen, mit denen wir gemeinsam zahlreiche Transformations- und Innovationsprojekte umsetzen durften. Die permanente Veränderung zu begleiten und das Wissen aus der Anwendung von DesignAgility aus der Praxis hier wieder in einem weiteren Buch zu veröffentlichen macht uns sehr stolz und lässt uns mit Vorfreude auf viele weitere Herausforderungen und Chancen, denen wir gern mit Ihnen begegnen, blicken.

Einleitung

Kap. I

Kap. II

Kap. III

Kap. IV

Discovery

Interpretation

Ideation

Selection

Specification

Implementa-
tion

Evaluation

Deployment

Kap. VI

Kap. VII

Kap. VIII

Kap. IX

