

„Eine Firmenkultur zu schaffen ist so wie Gärtnern“ sagt Axel Unger im F.A.Z.-Interview

Herr Unger, machen ein bisschen Lego und ein paar Post-Its ein Unternehmen schon innovativer?

Das glaube ich nicht. Design Thinking hat gewisse Werkzeuge. Aber in erster Linie ist es eine Haltung und eine Herangehensweise, die in der Wirtschaft bislang nicht üblich war. Es ist keine lineare Methode, die von A zu B zu C führt. Natürlich verwenden wir zur Unterstützung Post-Its und besondere Möbel. Aber das sind nur Äußerlichkeiten.

Verführt das nicht zu dem Glauben, mit dem Wechsel der Möbel könne man automatisch innovativer werden?

Dass ein Hype entsteht, ist bei allen Dingen so, die erfolgreich sind. Mein Arbeitgeber IDEO macht das seit gut 40 Jahren. Jetzt kommt in anderen Unternehmen langsam an, dass das ein hilfreiches Werkzeug sein kann. Denn die Welt wandelt sich rasend und Geschäftsmodelle veralten schnell. Für uns ist es schön zu sehen, dass man unserer Methodik zutraut, Unternehmen dabei zu unterstützen.

Was ist der Kern des Prozesses?

Für uns ist Design Thinking ein Mindset, also eine Herangehensweise. Der Wert besteht darin, sich in einer sich immer schneller wandelnden Welt den Herausforderungen als multidisziplinäres Team zu stellen und neue Lösungen zu finden. Die Herangehensweise beinhaltet zwei zentrale Themen: Erstens sollte der Mensch im Mittelpunkt stehen, egal ob als Kunde oder als interner Mitarbeiter – und zwar am Anfang der Reise und auch später, wenn man Ideen testet. Zweitens sollten Ideen schnell greifbar gemacht und getestet werden. Die Teams müssen sich die Frage stellen, wie sie Prototypen erstellen können, um ihre Idee zu testen. Das gilt nicht nur für Produkte und Hardware, sondern auch für Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

Ist es nicht anmaßend, wenn Designer Unternehmen in der Rolle eines Beraters Empfehlungen geben?

Für mich ist diese Entwicklung auch eine Reise. Aber schnell neue Lösungen zu gewinnen, war schon immer der Kern von Design. Wir sind es gewohnt, etwas für jemand anderen zu entwickeln. Dafür muss man empathisch sein und die Kundenbedürfnisse erkennen. Auch Prototypen zu machen ist dem Design eigen. Vor gut drei Jahrzehnten begann es, dass Designer auch für andere Fragestellungen eingesetzt wurden: Was könnten ganz neue Produkte sein? Designer wandten also die Methode auch für viel komplexere Probleme an. Das hat sich bewährt. Designer waren schon immer Fragesteller und haben in die Zukunft geschaut.

Durch den Erfolg von Apple sind die Themen Kundenzentriertheit, Haptik und Optik eines Produkts in den Mittelpunkt gerückt. Ist es ein Zufall, dass gerade jetzt Design Thinking zu einem so viel eingesetzten Instrument wird?

Natürlich sind die Apple-Produkte durch eine tolle Optik aufgefallen. Man darf aber nicht vergessen, dass Apple früher als andere Unternehmen gefragt hat, wie man Technik interessant, relevant und wünschenswert macht, ohne dass der Mensch diesen Wunsch artikulieren würde. Das macht Design aus: Neue Technologie wird nicht um der Technologie willen eingesetzt, sondern wir machen es relevant für Nutzer.

Wie verlief der Weg von der Methodensammlung Ihres Gründers David Kelley in Kalifornien zur global eingesetzten Innovationsmethode?

Er verlief nicht so systematisch und strategisch. Kelley baute die Firma und die Kultur auf, wo Leute mit verschiedenen Hintergründen – Designer, Anthropologen, Businessleute – einen gemeinsamen Weg gefunden haben, zusammen zu arbeiten. Dann hat er den Ansatz formalisiert und Bücher darüber geschrieben. Schließlich haben wir gemerkt, dass unsere Kunden das mehr und mehr nachfragen, weil wir auf diese Weise zu innovativen Produkten kamen. Anfangs ging es in den Projekten darum, ein Produkt innerhalb eines Jahres zu verbessern. Dann stellte man fest, dass eine leichte Verbesserung keine ausreichende Differenzierung im globalen Wettbewerb bedeutete. Unternehmen wollen und müssen sich neu erfinden. Heute designen wir nicht mehr einzelne Produkte in Isolation neu, sondern bieten ganzheitliche Erfahrungswelten an und helfen auch, ganze Organisationen neu zu gestalten.

Welche Projekte verfolgen Sie in Deutschland?

Heute haben wir eine Position, dass wir nicht nur einmal helfen. Unsere Kunden brauchen neue Ansätze und eine neue Firmenkultur, um nicht einmal Innovation zu betreiben, sondern sich kontinuierlich neu zu erfinden. Wir arbeiten in allen Branchen von Industrie über Mobilität zum Finanzsektor. Zalando, Deutsche Lufthansa und Ikea zählen zu unseren Kunden. Wir arbeiten auf verschiedene Arten. Das können „Sprint“-Projekte sein oder Versuche, eine neue Kultur zu etablieren. Zalando hat mit unserer Hilfe das Zalando Studio auf dem Unternehmens-Campus eröffnet, das sich die Frage stellt, wo neue große Geschäftsfelder liegen. Erst ging es um Kundenzentriertheit, dann zunehmend um Ideen für einen Wandel.

Ist es nicht Größenwahnsinnig zu glauben, das könne überall helfen?

Jedes Unternehmen hat heute zwei große Herausforderungen: Trotz aller Disruption müssen sie operativ exzellent sein und ihre Operationen am Leben halten und optimieren. Dazu kann Design Thinking weniger beitragen. Zweitens aber dürfen sich Unternehmen nicht auf ihren Kerngeschäftsmodellen ausruhen, sondern müssen sich fragen, wo neue Businessansätze liegen. Hier kann Design Thinking helfen. Deshalb besteht die Aufgabe darin, beide Themen auszubalancieren.

Wie muss eine Struktur aussehen, damit nicht nur sechs Mitarbeiter in einem Innovationslab profitieren, sondern der ganze Konzern innovativer wird?

Es ist nicht einfach, sich als ein erfolgreiches Unternehmen darauf einzustellen. Interne und externe Labs haben beide Vor- und Nachteile. Wichtig ist, dass die Führung die Ernsthaftigkeit besitzt, sich auf den Wandel einzustellen. Dafür darf es kein Seitenprojekt sein, in dem man nur ein Projekt sponsert, sondern mitgestaltet. Unser Ansatz bietet keinen Masterplan, sondern geht Schritt für Schritt vor. Erst geht es darum, wie der Markt aussieht, was das Unternehmen ausmacht und wo Stärken und Schwächen liegen. Bevor man mit einem Lab anfängt, sollte man zunächst ein Leuchtturmprojekt machen, das sich am Markt orientiert. So kann man mit einem kleinen Team ein Produkt auf den Markt bringen. Man schafft Resultate und Evidenzen. Das ist ein Lernvehikel für die Firma und für uns, um zu sehen, was schon gut klappt und welche Fähigkeiten fehlen. Man muss klein anfangen und Erfolge zeigen. Dann kann man Schritt für Schritt skalieren.

Unternehmensberater, die mit der Methode arbeiten, berichten von erstaunlichen Erfolgen, wenn Chefs sich öffnen. Was müssen Manager lernen?

Die heutige Welt ist schnelllebig geworden. Es gibt keine Monopole mehr und Geschäftsmodelle, auf denen man sich jahrelang ausruhen kann. Als Führungskraft reicht es nicht, Manager zu sein, sondern man muss unternehmerisch handeln und sich fragen, wo das Geschäftsmodell der Zukunft herkommt und wo der eigene Anteil daran ist. Deshalb etablieren wir solche Modelle. Die Labs sind nur Werkzeuge, die dabei helfen können.

Was muss sich im Umgang mit Mitarbeitern wandeln?

Die Herausforderung besteht darin, erstens das Kerngeschäft zu optimieren und zweitens agiler und unternehmerischer zu werden. Dafür braucht man oft neue Fähigkeiten, die es im Unternehmen oft noch nicht gibt. Es braucht eine neue Firmenkultur. Wir beschäftigen uns in den Projekten immer mehr mit dem „Purpose“, dem Zweck des Unternehmens. Es geht auch darum, wie man Mitarbeiter langfristig bindet, um eine Kultur entstehen zu lassen. Jeder sollte verstehen, wo er ist und was das Ziel der Operationen ist.

Wie steht Deutschland aus Ihrer Sicht international da?

Unser Unternehmen agiert global, deshalb haben wir einen guten Überblick. Viele Länder sind sehr innovativ. Deutschland hat dieselben Chancen und Herausforderungen wie jedes andere Land. Ich sehe sehr viele gute Dinge: Start-ups und auch große Unternehmen, die mit viel Nachdruck, Energie und Begeisterung dran sind. Sie haben vielleicht etwas länger gebraucht, aber jetzt haben sie Erfolgserlebnisse.

Welchen Stellenwert hat SAP-Gründer Hasso Plattner für diese Welle des Design Thinking?

Plattner hat mit unserem Gründer David Kelley die D-School in Stanford aufgebaut, um Design Thinking und die Businesswelt zusammenzubringen. Er hat es gesponsert und im zweiten Schritt nach Deutschland gebracht. Das war ein wichtiges Element neben anderen.

Welches sind die anderen?

Bosch und andere große Unternehmen haben eine globale Sicht der Dinge. Dadurch bekommen sie solche Entwicklungen früher mit. In der global vernetzten Welt hat sich Design Thinking über viele Kanäle durchgesetzt.

Wie sind Sie persönlich dazu gekommen?

Ich habe Design in Amerika studiert, an der Rhode Island School of Design. IDEO war in meiner Welt das Nonplusultra. Ich bin halb Österreicher und halb Schwede und wollte nach Europa zurück. Ich fing bei IDEO an und habe alle Stufen durchlaufen. Das multidisziplinäre Arbeiten hat mich fasziniert. Ingenieure und Designer zusammenzubringen, war für mich damals völlig neu.

Multidisziplinarität bedeutet aber immer auch einen Faustschlag ins Gesicht des Establishments.

Deshalb stellen wir nur Leute ein, die sich darauf einlassen, mit anderen Disziplinen zusammenzuarbeiten. Wir stellen keine Spezialisten ein. Die Kultur im „Little Book of IDEO“ ist uns heilig. Nur so kann es für uns gehen. Wer einen wirtschaftlichen Hintergrund von einer guten Universität gar, dessen Stimme zählt nicht mehr als die eines Designers von einer nicht so guten Uni. So etwas entsteht nicht automatisch. Man muss diese vermeintlich soften Dinge genauso ernst nehmen wie das Business. Letztlich ist es wie beim Gärtnern: Wir hatten 40 Jahre Zeit. Deshalb sieht unser Garten jetzt so gut aus. Wer neu hinzukommt, der denkt: Wie schwer muss das sein. Und er hat recht: Es war harte Arbeit dahinzukommen.

Quelle: FAZ.NET, 16.04.2018, Philipp Krohn.

© Alle Rechte vorbehalten. Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt. Zur Verfügung gestellt vom Frankfurter Allgemeine Archiv.