

# Die Innovationsmethode Design Thinking

**Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die Kundenbedürfnisse in den Mittelpunkt der Entwicklungsarbeit rückt. Lässt sich diese Methode auch in der IT eines Finanzinstituts erfolgreich einsetzen? Diese Frage untersuchte die Universität St. Gallen mithilfe eines Innovationsprojekts in der Deutschen Bank.**

**In diesem Beitrag erfahren Sie:**

- wie Design Thinking in der IT der Deutschen Bank implementiert wurde,
- mit welchen Anpassungen es gelang, den klassischen Design Thinking Prozess hier umzusetzen,
- welchen Business Value die Deutsche Bank durch Embedded Design Thinking generieren konnte.

CHRISTOPHE VETTERLI, WALTER BRENNER, FALK UEBERNICKEL,  
KATHARINA BERGER

## Einleitung

Der Erfindergeist eines Daniel Düsentricks ist zwar eine unterhaltensame, aber eher selten zutreffende Erklärung für die Innovationskraft eines Unternehmens. Erfolgreiche Innovationen basieren auf den richtigen Werkzeugen und funktionierender Teamarbeit. Der Kostendruck der letzten Jahre ließ der IT nur wenig Spielraum, um operative Innovationsprozesse voranzutreiben. Der Freiraum für Innovation muss oft den Alltagsaufgaben weichen. Umso wichtiger erscheint das effiziente und effektive Einsetzen der knappen Ressourcen.

Innovationsmanagementprozesse werden heute zwar teilweise implementiert, jedoch mangelt es oft an den operativen Innovationsprozessen und -methoden. Es werden an unterschiedlichen Stellen Ideen entwickelt. Die mit der Umsetzung betrauten Bereiche werden jedoch

nicht systematisch ausgewählt bzw. kontrolliert. Darunter leiden viele Ideen mit Potenzial. Doch für die internen IT-Dienstleister sind Innovationen und der professionelle Umgang damit eine unverzichtbare Voraussetzung für erfolgreiches Bestehen. Innovationen müssen systematisch angegangen und als eigenständige Aufgabe gefördert werden. Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen hat sich zusammen mit seinem langjährigen Partner, der Deutschen Bank AG, mit diesen Herausforderungen beschäftigt und erfolgreich die Methode Embedded Design Thinking im IT Bereich entworfen und eingeführt. Die Anwendung der Innovationsmethode sollte sich innerhalb der organisationalen Strukturen einer IT-Abteilung einer internationalen Großbank bewähren. Dabei wurde

- ⇒ ein strukturierter Ideengenerierungsprozess, inklusive dem iterativen Bau von Prototypen implementiert,
- ⇒ eine neue Art von Präsentations- & Visualisierungstechniken für das Nacherleben der Ideen eingeführt und
- ⇒ ein tiefgehendes Kundenverständnis von Seiten der Design Teams aufgebaut.

Dieser Beitrag illustriert, wie die Design-Thinking-Methode systematisch angewendet wird und beschreibt, welche Anpassungen zur erfolgreichen Implementierung von »Embedded Design Thinking« in der Deutschen Bank notwendig waren, um Wertbeitrag zu erzielen. Aufgezeigt werden darüber hinaus die zentralen Lerneffekte aus dem Projekt.

### **Ausgangslage**

Das Embedded Design Thinking in der Deutschen Bank AG wurde im IT-Bereich entwickelt und eingeführt. Dieser beinhaltet das Angebot für Infrastruktur und IT-Systeme wie auch den Betrieb der Arbeits- und Betriebsprozesse, die es dem Unternehmen Deutsche Bank ermöglichen, auf den wettbewerbsintensiven Märkten erfolgreich zu agieren. Somit dient die IT als Katalysator für Wandel innerhalb der Bank, indem die Prozesse, Systeme und Applikationen zur Verfügung gestellt werden, welche notwendig sind, um die Bank operativ arbeiten zu

lassen. Die Bank hatte im Jahre 2010 rund 80000 Mitarbeiter. Sie war bereits vor der Entwicklung und Einführung von Embedded Design Thinking hoch professionell im Bereich Innovationsmanagement und bei den Innovationsprozessen aufgestellt. Unterschiedliche Initiativen wie beispielsweise das Betreiben eines Innovationsradars oder unternehmensweite Innovationswettbewerbe wurden seit 2006 systematisch implementiert. Gleichwohl und v. a. mit dem Ziel, die Fachbereiche stärker einzubinden und gleichzeitig den voraussichtlichen Endnutzer in den Innovationsprozess zu integrieren, entschied sich die Deutsche Bank ergänzend die Methode Design Thinking zu implementieren. Die Grundstruktur von Design Thinking wurde auch bei der Entwicklung und Anwendung von Embedded Design Thinking beibehalten, trotzdem waren vor allem auf organisatorischer Ebene Anpassungen notwendig.

## **Design Thinking**

Design Thinking hat erst in den letzten Jahren zunehmend an Aufmerksamkeit erfahren, obwohl es bereits 1962 in den Grundzügen an der Stanford University im Silicon Valley entstand. Heute wird Design Thinking unter dem Synonym ME310 (»Mechanical Engineering 310«), die Nummer des universitären Kurses, in Stanford gelehrt. Im Rahmen der Entwicklung entstand über 40 Jahre hinweg weit mehr als nur ein universitärer Kurs. Vielmehr entwickelte sich ein globales Netzwerk mit einer vernetzten Design Thinking Community, bestehend aus Design Thinking Lehrern, Coaches, Industriepartnern und Beratungsunternehmen. Die Verbreitung der Methode sowohl durch IDEO, als bekanntestes Design-Thinking-Beratungsunternehmen, als auch die Gründung der sogenannten *d.Schools* (design Schools – Schulen welche sich dem breiten Verständnis von Design widmen) in Stanford und dem Hasso Plattner Institut in Potsdam, halfen ihr, sich über die Grenzen des »Mechanical Engineerings« zu verbreiten. Im deutschsprachigen Raum muss dem Begriff »Design« besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Das englischsprachige Verständnis des Begriffs »Design« zeigt, welches Verständnis Design Thinking ebenfalls zugrunde

liegt: Das explizite, systematische und geplante Erschaffen – designen – von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Geschäftsmodellen. Typischerweise herrscht in Unternehmen ein rationaler und faktenbasierter Denkprozess vor, bei Design Thinking liegt der Fokus auf den kognitiven, intuitiven Denkprozessen des Designers.

**Die Universität St.Gallen und das Design Thinking Netzwerk**

Die Universität St.Gallen besetzt im Design-Thinking-Netzwerk eine betriebswirtschaftliche Position und ist seit dem Jahr 2005 fester Bestandteil des globalen Netzwerks. Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen bietet mittlerweile zwei unterschiedliche Modelle für Design Thinking an. Einerseits wird ein universitärer Kurs auf Master Stufe angeboten, welcher sich über 10 Monate erstreckt und sich am Pendant in Stanford, dem ME310, ausrichtet. Im ME310 Modell werden Problemstellungen durch Partnerunternehmen ausgeschrieben, um sie von studentischen Teams mittels Design Thinking an der Universität bearbeiten zu lassen. Das Institut für Wirtschaftsinformatik konnte im Rahmen dieses Modells seit 2005 in Kollaboration mit der Stanford University Erfahrungen mit insgesamt 11 Partnerunternehmen sammeln. Andererseits bildet der Inhalt dieses Beitrags, das Embedded Design Thinking, das zweite Modell von Design Thinking.

Eine Definition für den Begriff Design Thinking konnte sich bisher nicht durchsetzen. Der amtierende CEO von IDEO, Tim Brown [2], definiert Design Thinking zwar folgendermaßen: »a methodology that imbues the full spectrum of innovation activities with a human-centered design ethos«. Gleichzeitig erwähnt er jedoch, dass das Naturell von Design Thinking keine klare Definition erlaubt. Einer der Hauptbegründer von Design Thinking, Larry Leifer [3] der Stanford University, unterstreicht Browns Aussage und verweist auf das Verständnis von Innovation als Ergebnis und Design Thinking als Methode, um die Erfolgswahrscheinlichkeit eines innovativen Ergebnisses zu erhöhen [1]. Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen versteht Design Thinking als systematische Vorgehensweise zur Entwicklung von innovativen Lösungen, die auf den drei Kernelementen »tief gehendes Kundenverständnis«, »strukturierte Ideengenerierung« und »Bau von Prototypen« beruht [1]. Dies stellt eine Arbeitsdefinition

dar, die sich in einem dynamischen Innovationsumfeld mit jeder Anwendung weiterentwickelt.

## Grundverständnis von Design Thinking

Der Kunde bzw. der Mensch steht im Mittelpunkt – Design Thinking orientiert sich kontinuierlich an den Bedürfnissen des Menschen, welcher sich im Fokus der Problemstellungen bzw. des Design Spaces befindet. Abbildung 1 zeigt das Zusammenspiel der drei zentralen Dimensionen Mensch, Business und Technologie.

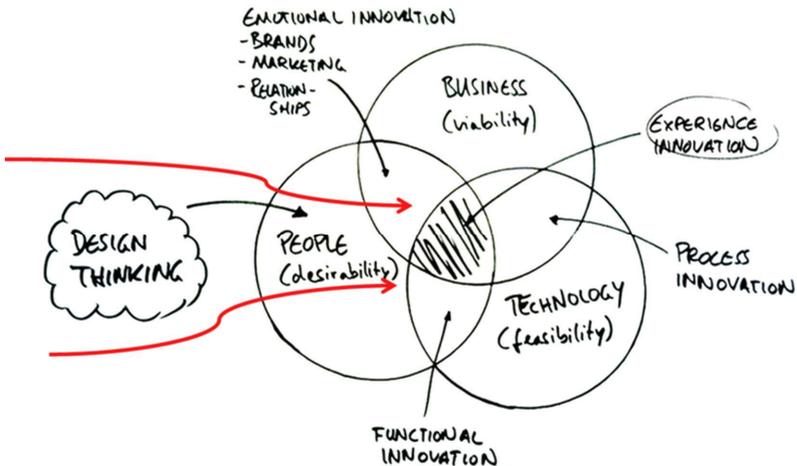


Abb. 1: Drei Dimensionen für Innovation (Eigene Darstellung in Anlehnung an: IDEO [2])

Die Methode richtet sich konsequent an den menschlichen Bedürfnissen aus. Dies geht soweit, dass die beiden Dimensionen Business und Technologie zwar zu gegebenem Zeitpunkt einbezogen werden, jedoch zunächst eine sekundäre Rolle spielen. Erfahrungen aus IT-Organisationen zeigen, dass technologie- oder business-orientierte Innovationsprozesse häufig die menschliche Perspektive vernachlässigen. Design Thinking deckt durch methodische Elemente die Anforderungen und Bedürfnisse des Menschen auf. Technologie sollte dazu dienen, die

finale Lösung zu vereinfachen und keine neuen Anforderungen an die Kunden stellen. Die Business-Sicht muss letztlich die Lösung in einem ökonomisch vertretbaren Rahmen abbilden.

## Design Thinking Prozess

Design Thinking bildet im Kern einen iterativen Design Prozess, der später genauer erläutert wird (siehe Abbildung 3). Im Rahmen des ME310 Kurses in St.Gallen und Stanford sowie dem Embedded Design Thinking bei der Deutschen Bank wurde der Zyklus auf folgende Zeitachse gelegt und an den darin enthaltenen Meilensteinen ausgerichtet. Die festgelegten Meilensteine ergeben sich aus den unterschiedlichen Prototypenarten, die es im Verlaufe eines Design-Thinking-Projektes zu durchlaufen gilt. Die Einteilung der Meilensteine erfolgt in zwei Phasen: Die erste Phase unterliegt einem divergierenden Fokus (»Diverging«). In dieser Phase geht es darum, möglichst viele

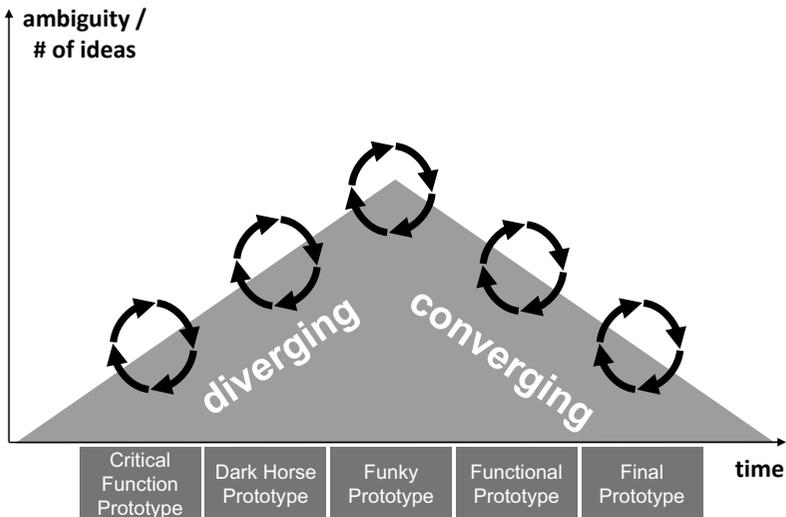


Abb. 2: *Meilensteine eines Design Thinking Projekts (Eigene Darstellung in Anlehnung an ME310 [4])*

unterschiedliche Ideen einzufangen und dabei das Beobachtungsspektrum möglichst weit aufzuspannen. Die zweite Phase (»Converging«) lehnt sich dem klassischen Business-Vorgehen an und hat konvergierenden Charakter. Dabei geht es um die Konsolidierung der erfolgversprechendsten Elemente, um gleichzeitig auch die Auflösung der einzelnen Prototypen zu erhöhen und schlussendlich einen möglichst hoch aufgelösten Prototypen zu generieren.

### Design Thinking Zyklus

Die folgende Abbildung 3 zeigt das Vorgehen von Design Thinking auf operativer Ebene anhand des Stanford Design Cycles [4]. Sie illustriert wie jede Prototypenart, zwar mit unterschiedlichem Fokus, (vgl. Abbildung 2 – exemplarisch durch Zyklen dargestellt) aber mit Hilfe dieses Zyklus erreicht wird. Der Zyklus ist iterativ zu durchlaufen und führt über jede Iteration zu einem immer besseren Verständnis des Problems und der damit einhergehenden Anforderungen einer Lösung.

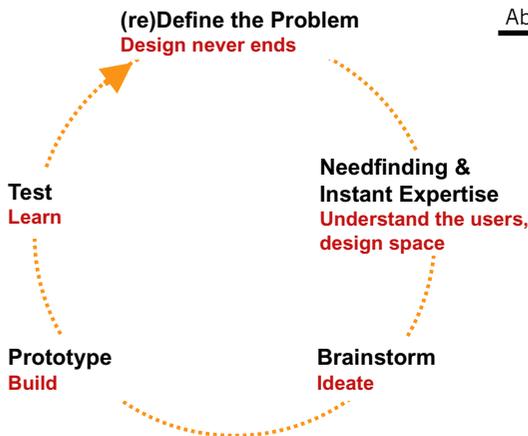


Abb. 3: *Stanford Design Cycle*  
[4]

### **Definition der Problemstellung (»Define the Problem«)**

Typischerweise wird eine Problemstellung eines Unternehmens an das Design Team herangetragen – etwa die »Verbesserung einer Formulareuche in der Bankfiliale«. Das Design Team erfasst das Problem aus seiner Sicht in einem ersten Schritt des Design Zyklus und versucht die damit verknüpften Probleme zu verstehen und das Problemumfeld abzustecken, indem es ebenfalls die wichtigsten Einflussfaktoren ausfindig macht.

### **Aufbau Kundenverständnis (»Needfinding and Instant Expertise«)**

Im zweiten Schritt geht es in die Verständnis- / Observations-Phase, bei der das Verstehen des Kunden und seiner Anforderungen im Fokus liegt. Hier reichen die klassischen Recherchemethoden, wie Marktforschung, Internetrecherchen, etc. nicht aus. Dem menschenzentrierten Ansatz von Design Thinking geht es darum, mit Personen in Kontakt zu treten, sei es direkt z. B. über Interviews oder indirekt über bspw. Beobachtungen. Die Erfahrung zeigt, dass herkömmliche Befragungen oft Bedürfnisse der Menschen ans Licht bringen, die nur wenig hilfreich sind. Das berühmte Zitat von Henry Ford spricht für sich: »Hätte ich die Leute gefragt was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.« Bessere Ergebnisse sind hier durch Beobachtungsverfahren möglich. Für das Beispiel »Formulareuche im Beratungskontext einer Finanzdienstleistung«, hieße dies, dass die Beobachter den Beratungsgesprächen möglichst im Hintergrund beiwohnen und genau beobachten, wie die einzelnen Schritte im Formulareuchprozess durch den Berater erfolgen. Die Erfahrung mit Befragten zeigt, dass den eigentlichen Akteuren in einem Ablauf meist nicht jeder beobachtete Prozessschritt bewusst ist. Solche Aspekte würden bei herkömmlichen Befragungen vermutlich unter den Tisch fallen. Zudem können gewisse Lösungshinweise in dieser Phase auch durch das Beobachten von ähnlichen Problemen/Situationen in einem anderen Kontext herbeigezogen werden. Eine wichtige Voraussetzung für das richtige Beobachten ist ein bestimmtes Maß an Unvoreingenommenheit.

Das Dokumentieren aller Eindrücke, Interviews, Beobachtungen mittels adäquater Visualisierungsformen wie Fotos, Videos, Skizzen, Storytelling u. ä. soll die Erlebbarkeit der Ergebnisse aus dem zweiten Prozessschritt ermöglichen und bildet eines der zentralen Elemente des Design Thinking. Die Visualisierung erfolgt meist über das Anbringen an beschreibbare Wände, Flipcharts-, oder Whiteboards.

### Kreieren von Lösungsvorschlägen (Ideate)

Der dritte Schritt im Design Zyklus, ist der Beginn der Ideate-Phase [4] und mündet in konkrete Lösungsvorschläge. Bei der Ideate-Phase geht es um einen kreativen Vorgang, der durch ein kontrolliertes Setup ermöglicht wird. Dieses wird durch unterschiedliche Methoden, wie z. B. Brainstorming gestützt. Zentral hierbei ist, dass der Fokus im Design Thinking nicht auf dem eigentlichen Ideengenerierungsprozess, sondern auf den davor- bzw. dahinterliegenden Phasen liegt. Folgende Abbildung soll dies veranschaulichen:

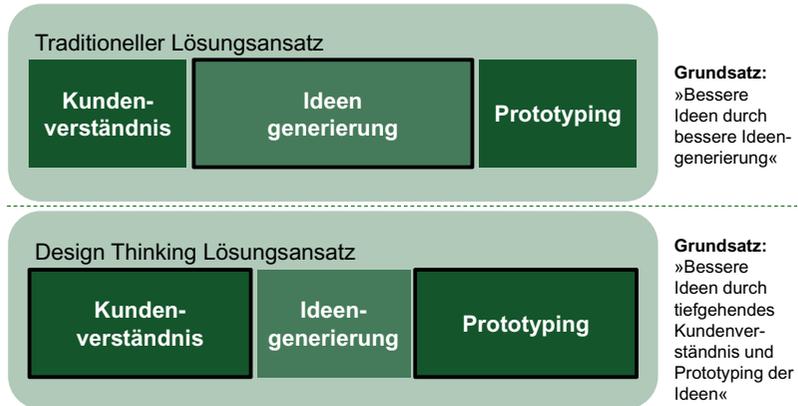


Abb. 4: Vergleich Fokus Design Thinking vs. Traditioneller Lösungsansatz (eigene Darstellung)

### **Prototyping**

Das Prototyping ermöglicht die Anfassbarkeit bzw. emotionale Erlebbarkeit generierter Ideen und somit die Basis für weitere Diskussion, Denkprozess und das Testen mit Kunden in der nachfolgenden Phase. Menschen können physisch anfassbare Prototypen besser verstehen und anschließend bewerten. Entscheidendes Kriterium für einen erfolgreich umgesetzten Prototypen ist nicht dessen »Auflösung« – d. h. die Filigranität ist nur soweit auszuprägen, dass eine testende Person die neu entwickelte Funktionalität begreifen und testen kann. In den ersten Iterationen des Design Zyklus können Prototypen aus Pappe, einfachem Papier, Mock-Ups, Wireframes oder speziell im Bereich von Dienstleistungen in Form von Rollenspielen, Storytelling, Videos und Storyboards für Customer Journeys erstellt werden. In späten Phasen des Projekts nimmt die Auflösung der Prototypen bei den einzelnen Meilensteinen zu.

### **Testing**

Beim Testing gilt der Grundsatz, dass Scheitern erlaubt, ja sogar erwünscht ist [3]. Das Scheitern mithilfe bereits erstellter Prototypen ermöglicht es, stärker die grundlegenden Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden herauszuarbeiten und das Problem besser zu erfassen bzw. direkt in den nächsten Prototypen einzuarbeiten. Das Ziel liegt anfänglich darin, möglichst viele unterschiedliche Feedbacks anhand von Testings einzuholen. Idealerweise wird ein Testing-Umfeld gewählt, welches dem eigentlichen Problemkontext möglichst ähnlich ist. Eine hohe Anzahl an Iterationen verhindert »Fehlschüsse« in späten Projektphasen, indem neu entwickelte Lösungen frühzeitig getestet werden.

### **Embedded Design Thinking im IT-Bereich der Deutschen Bank AG**

Die hier ausgeführte Fallstudie entstand im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank AG innerhalb des für den Unternehmensbereich Private und Business Clients (PBC) zuständigen IT-Bereichs.

reich. Die Deutsche Bank AG hat als erstes Unternehmen gemeinsam mit der Universität St.Gallen Embedded Design Thinking entwickelt und eingeführt. Die ersten zwei Jahre des Projekts besaßen jeweils einen unterschiedlichen Fokus. Im Jahre 2009 ging es darum, grundsätzlich zu prüfen, inwiefern das Embedded Design Thinking Konzept funktioniert. Nach notwendigen Anpassungen, welche aus dem ersten Jahr resultierten, folgte 2010 ein »Proof of Concept« und eine Aufstockung von einem auf zwei Design Teams, welche unterschiedliche Fragestellungen zu bearbeiten hatten. Im Folgenden werden die zentralen Erkenntnisse des Projektes vorgestellt.

## Rollenmodell

Im Rahmen des Embedded Design Thinking wurden unterschiedliche Rollen definiert (Abb. 5):

Die Design Teams standen im Zentrum und waren von den Sponsoren, Professional Coaches (Auftraggeber / interne Spezialisten) und den Experts (zusätzliche Fachexperten) umgeben. Der Bridgehead stellte eine Schnittstelle zwischen Team, Organisation und Method Coaches dar. Zur Innovator-Community zählte ein erweiterter Kreis Interessierter aus unterschiedlichen Bereichen der Unternehmen. Die Universität St.Gallen besetzte das Rollenmodell mit zwei unterschiedlichen Rollen. Einerseits waren sie Method Coaches, welche als Unternehmensunabhängige den Teams die Methode beibrachten und andererseits Researcher, welche die Erprobung des Embedded Design Thinking wissenschaftlich begleiteten. Das Research Committee schlussendlich hatte die wissenschaftliche Obhut über das Projekt.

Die in der Abbildung 5 mit einem »\*« bezeichneten Rollen werden im Folgenden näher betrachtet, da sie sich bei der praktischen Umsetzung als besonders wichtig herausstellten und somit als Stützpfiler der Implementierung erwiesen.

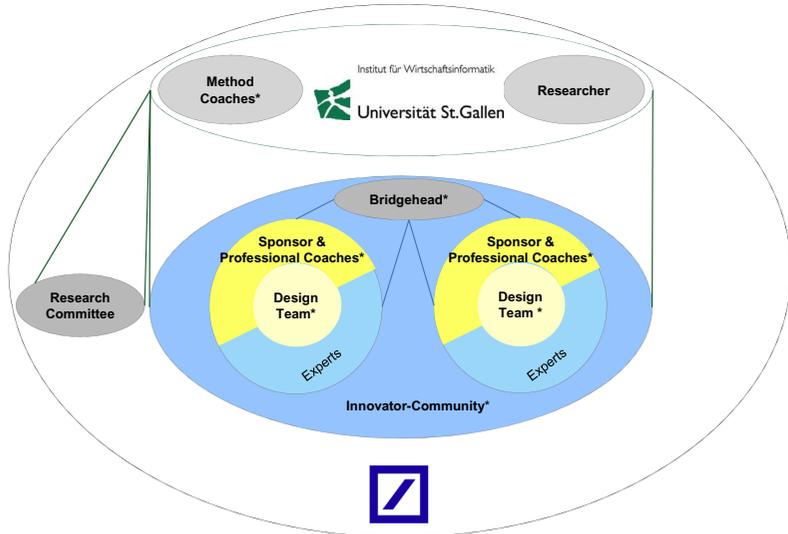


Abb. 5: Rollenmodell Embedded Design Thinking @ Deutsche Bank (eigene Darstellung)

### Design Teams (unternehmensintern)

Die Design Teams stellen das Zentrum innerhalb dieses Innovationsprojekts dar und jede Rolle stand mit ihnen in Kontakt. Die Teams arbeiteten zwar anhand einer strategisch relevanten Aufgabenstellung des Unternehmens Lösungen heraus, agierten jedoch unabhängig von weiteren operativen Aufgaben der Organisation. Zunächst mussten die Teams rekrutiert werden, eine Herausforderung, weil die Kandidaten nur teilweise ein »typisches« Bankenprofil aufwiesen. Es kamen zwei Tests zum Einsatz, die die Zuordnung der Design Team Mitglieder in die unterschiedlichen Teams ermöglichte: Der Myers Briggs Typindikator [7] identifizierte Persönlichkeitsmerkmale und der Gallup Strengths Finder [5] die besonderen Stärken. Die Teams mussten intensiv Fachwissen aufbauen und mithilfe der Methode möglichst innovative Prototypen entwickeln. Eine weitere Aufgabe der Design Teams war es, die eigene Position und Ideen im Unternehmen zu vermarkten, sowie den Bridgehead beim Marketing für die Initiative Design Thinking zu un-

terstützen. Die Teams definierten im gesamten Verlauf des Projekts nie einen Projektleiter. Somit lagen die von den Design Teams entwickelten Lösungsvorschläge ganz in der Verantwortung des jeweiligen Teams und nicht auf den Schultern einzelner.

### **Method Coaches (unternehmensextern)**

Die Method Coaches vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen waren hauptsächlich für die Vermittlung der Methode sowie deren korrekte Anwendung verantwortlich. Es galt v. a. aus methodischen Gesichtspunkten darauf zu achten, auch Ideen zuzulassen, welche auf den ersten Blick für eine Bank ungewöhnlich erschienen. Ziel war es, den Teams für die Erarbeitung von Prototypen größtmögliche Freiheiten zu schaffen und in besonderen Fällen Unterstützung anzubieten. Eine zentrale Rolle im Embedded Design Thinking spielte das Coaching hinsichtlich teamdynamischer Aspekte. Die unterschiedlichen Arbeitserfahrungen der einzelnen Mitglieder erforderte zusätzlich regelmäßiges intensives bilaterales Coaching auch hinsichtlich des organisationalen Verständnisses und der Möglichkeiten, Design Thinking in diesen Strukturen optimal anwenden zu können.

### **Bridgehead (unternehmensintern)**

Bevor die Design Teams in der Organisation tätig wurden, war der sogenannte Bridgehead intensiv an der Vorbereitung des Projekts beteiligt und akquirierte u. a. auch die Sponsoren der jeweiligen Aufgabenstellung. Seine langjährige Erfahrung stellte sicher, dass die Teams mit den richtigen Personen im Unternehmen in Kontakt kamen. Der Bridgehead betrieb intensives internes Marketing für die Methode und Prototypen. Dies geschah u. a. über verschiedene Mitarbeiter der Bank, die hinsichtlich ihrer Position oder ihrer Vernetzung für besonders große Hebelwirkungen sorgen konnten. Des Weiteren organisierte der Bridgehead die Präsentationen der Zwischenergebnisse (Meilensteine). Außerdem hatte er die Aufgabe, das Embedded Design Thinking aus Sicht Bank weiter zu entwickeln.

Die Method Coaches und der Bridgehead stimmten das Gesamtkonzept strategisch ab. Gleichzeitig unterstützten beide Seiten die Unabhängigkeit der Design Teams bei der Entwicklung von Prototypen auch nach außen.

### **Professional Coaches (unternehmensintern)**

Der Auftraggeber der zu bearbeitenden Aufgabe für die Design Teams, der Sponsor, wählte zentrale Mitarbeiter der Bank aus und betraute sie mit der Rolle des Professional Coaches. Hierbei stand insbesondere die Relevanz des Expertenwissens für die Problemstellung und die spätere Umsetzung einer Lösung im Vordergrund. Mit den Professional Coaches wurde im Vorfeld ein frei einteilbarer Aufwand von ca. 15-20 % der Wochenstunden für die Design Teams vereinbart. Diese hatten die Hauptaufgabe, die Design Teams mit den nötigen Kenntnissen auszustatten. Für eine adäquate fachliche Unterstützung benötigte diese Rolle auch eine methodische Einführung zu Beginn des Projekts und nahm somit an einem boot-camp-ähnlichen Einführungstag mit den Design Teams teil. Die Professional Coaches besuchten zusätzlich methodische Workshops, welche zum Ziel hatten, einzelne zentrale Elemente der Methode zugänglich zu machen. Auch wenn der im Vorfeld vereinbarte zeitliche Aufwand aufgrund des Alltagsgeschäfts nicht immer von allen beteiligten Professional Coaches eingehalten werden konnte, nahmen diese ausnahmslos an den Meilenstein-Präsentationen teil.

### **Innovator-Community (unternehmensintern)**

Die Innovator-Community bestand aus weiteren Innovationsinteressierten der Bank und bildete einen äußeren Kreis um das Design Team und die Professional Coaches. Die Teilnahme an den Meilenstein-Präsentationen gehörte zu den Hauptaktivitäten und diente vor allem dazu, die Ergebnisse möglichst breit in die Bank hinein zu kommunizieren. Diese Rolle war aufgrund der Einbettung des Design Thinkings innerhalb der Deutschen Bank aus Sicht der Innovationsumsetzung besonders interessant und sorgte für eine erhöhte Diffusion der Inno-

vationsideen in die Unternehmung. Die Visibilität des Projekts ließ sich durch eine solche Community signifikant erhöhen und sorgte für eine konstante Neugier unterschiedlicher Seiten der Unternehmung bezüglich der Lösungen des Design Teams. Neben der »Botschafter-Rolle« von Innovator-Community-Mitgliedern wurden diese Personen zum Enduser-Testing eingeladen bzw. für einen fachlichen Austausch von den Design Teams kontaktiert.

## Meilensteine

Die Meilensteine der akademischen Variante ließen sich 1:1 in das Embedded Design Thinking überführen. Die Phase der Bearbeitung der einzelnen Meilensteine musste jedoch gegenüber der ursprünglichen Planung signifikant verkürzt werden. Die Projektdauer belief sich auf insgesamt 5 bzw. 4 Monate (akademische Variante: 10 Monate). Diese Verkürzung kann die Radikalität der entwickelten Lösung verwässern. Deadlines sind ebenso wichtig wie die Freiheiten, die für Innovation in der Deutschen Bank im Rahmen dieses Projekts geschaffen wurden. Trotzdem zeigte sich besonders in der Design Space Exploration Phase, dass zu knappe Verarbeitungsphasen zu Lasten der Tiefe der später erarbeiteten Lösungen gehen können.

## Kommunikation

Die beste Idee nützt wenig, wenn nicht darüber gesprochen wird. Daher war das Kommunikationskonzept, mit dem die Verbreitung von Design Thinking im Unternehmen vorangebracht werden soll, von zentraler Bedeutung.

In Meilenstein-Präsentationen wurden Zwischenergebnisse, Prototypen und methodische Einführungen diskutiert. Workshops für Interessierte vermittelten die zentralen Elemente von Design Thinking, (Brainstorming, Rapid Prototyping, Visualisieren von Ideen, usw.).

Wichtig für das Projekt war eine Open Door Policy: Interessierte konnten jederzeit die Arbeitsräume der Teams betreten und z. B.

Prototypen testen, Feedback geben, ein Gespräch mit den Teammitgliedern führen oder Elemente aus dem Design Thinking Umfeld in ihre Arbeit einfließen zu lassen, entweder in Form von Elementen der Design Thinking Methode oder auch inhaltlichen Lösungen.

Zusätzlich förderte v. a. der Bridgehead einen möglichst intensiven Austausch von unterschiedlichen Rollen und den Design Teams. Zum einen, um das Design Team und die Initiative möglichst breit bekannt zu machen und zum anderen, um auch hier neue Impulse einfließen zu lassen. Flankiert wurde das Kommunikationskonzept durch den Einsatz von Sharepoint, Online-Newslettern sowie Microblogging und ähnlichen Kommunikationskanälen.

## **Lessons Learned**

Im IT-Bereich der Deutschen Bank konnte ein operativer Innovationsprozess auf Basis von Embedded Design Thinking im Verlauf von zwei Jahren etabliert werden. Die Systematisierung und Professionalisierung des operativen Innovationsprozesses führte zu Prototypen und Neuanstellung vielversprechender Talente aus den ehemaligen Design Teams. Aufgrund von Anpassungen konnte die Anwendung von Design Thinking im Unternehmenskontext optimiert werden.

## **Rollen**

Ein zentraler Erfolgsfaktor war die klare Aufgabenverteilung in den zugeordneten Rollen. Die Innovations-Community rund um das Design Team trug maßgeblich dazu bei, die intensive Vermarktung der Ergebnisse und der Embedded- Design-Thinking-Initiative voranzutreiben. Gleichzeitig gab sie den Teams unerwartete Impulse für ihre Arbeit. Die Rolle des Bridgeheads erwies sich als zentral. Er belieferte die relevanten Stakeholder in der Community sowie die Auftraggeber kontinuierlich mit den richtigen Informationen. Darüberhinaus verschaffte er raschen Zugang zu Ressourcen. Dies förderte die Agilität der Design Teams.

Die Method Coaches setzten wichtige Impulse bei der Vermittlung der Grundprinzipien von Design Thinking in der IT, beim Fördern von teils unüblichen Lösungen der Design Teams in der Bank. Die Method Coaches hatten gemeinsam mit dem Bridgehead zusätzlich die Aufgabe, den vom Management empfundenen Kontrollverlust abzufedern und diesem die mit Design Thinking gewonnenen Erfahrungen zu kommunizieren.

### Innovationsdiffusion

Um das Embedded Design Thinking effizient in die Organisation hinein zu tragen, waren die Meilenstein-Präsentationen sowie die beschriebene Open Door Policy maßgeblich. Einschränkend ist allerdings festzuhalten, dass spontane Besuche von Bankmitarbeitern bei den Teams aufgrund der zeitlichen Beschränkungen durch das Tagesgeschäft eher die Ausnahme war.

### Geeignete Recruiting-Kriterien

Nach Leifer [3] verfügt ein Mensch idealerweise über sämtliche Fähigkeiten, die für Innovationen in einem Unternehmen benötigt werden: also strategisches Vorausschauen, Sensibilität für Details, Realisation von Ideen, sowie das Wecken von Begeisterung. In der Wirklichkeit können Personen meist nur in einer Disziplin richtig gut sein. Hierdurch resultierte eine besondere Herausforderung für die Besetzung eines Design Thinking Teams. Die Teams wurden mit Studenten aus unterschiedlichen Fachrichtungen und Denkschulen besetzt, um einem möglichst hohen Grad an Diversität zu erreichen.

### Letting it happen

Neben der richtigen Besetzung der Teams, der intensiven Kommunikation mit Stakeholdern der Unternehmung für die Innovationsdiffusion und einer aktiven Community geht es beim Design Thinking v. a.

um eines: Letting it happen [3]. Alle Bemühungen sollen den einzelnen Teammitgliedern den Raum lassen, intellektuell wie physisch, innovative Lösungen zuzulassen. Ein gut strukturierter Projektablauf und die optimierte Projektorganisation können die richtigen Rahmenbedingungen für tiefgreifende Innovation nicht kompensieren. Organisatorisch wünschenswert wäre hierfür eine Reduzierung von Managementstrukturen. Durch diese Strukturen wird ein Verlust an Kontrolle unvermeidlich und dies führt bei vielen Führungskräften zu Verunsicherung.

### **Potenziale für die Deutsche Bank AG**

Abschließend werden die Nutzenpotentiale des gesamten Projekts für die IT der Deutschen Bank zusammengefasst.

### Lösungen

Exemplarisch wird an einem konkreten Beispiel ausgeführt, wie mit Design Thinking Lösungen entwickelt wurden.

Dieses Beispiel, sowie alle anderen im Rahmen des Embedded Design Thinkings entwickelten Prototypen, wurden mit einem menschenzentriertem Fokus und intensiver Einarbeitung von Testing-Feedbacks über eine große Anzahl Iterationen im Design Thinking Zyklus optimiert. Diese mündeten schlussendlich mindestens in einem hochaufgelösten finalen Prototypen.

### **Innovation**

Die Öffnung des Innovationszyklus durch die Open-Door Policy ermöglichte es, unmittelbar Feedback von Bankmitarbeitern mit in die Lösung einzuarbeiten und den involvierten Testpersonen das Gefühl zu vermitteln, zu der Lösung beigetragen zu haben. Dies beeinflusste auch die Innovationskultur der betroffenen Bereiche positiv.

### **Erfolgsgeschichte: Die Entwicklung des Zukunftsplaners**

Der Auftrag erstreckte sich auf die Optimierung des Kundenkontakts. Das Ziel bestand darin, die persönliche Beratung in Bankfilialen zu intensivieren.

In der ersten Phase analysierten Projektmitarbeiter, wie und wo die Bank mit dem Kunden in Kontakt tritt. Dies geschah anhand von zahlreichen Beobachtungen des Kundenverhaltens in den Bankfilialen, aber auch durch Beobachtungen in branchenfremden Bereichen, in denen Beratungsgespräche stattfinden. Diese Beobachtungen lieferten die Basis für zahlreiche Ideen, inwiefern Dienstleistungsinteraktionen einer Bank persönlicher gestaltet werden können. Die Ideen wurden in kürzester Zeit in Prototypen umgesetzt und durch die Kunden getestet. Tests von ganz unterschiedlichen Prototypen an Orten, wie Bahnhöfen und Fußgängerzonen lieferten sehr wertvolle Erkenntnisse, die die Beziehung von Kunden und Beratungsgesprächen rund um Finanzdienstleistungen thematisieren. Ein Beispiel ist ein Prototyp, welcher die persönliche Beratungsleistung einer Bank auf längeren Zugfahrten anbietet. Dies wurde von den Design Teams in Form von Rollenspielen im realen Kontext von Bahnfahrten getestet. Das Feedback aus diesem Prototyp zeigte, dass gerade bei längeren Bahnfahrten die Passagiere ihre Fahrt sehr gezielt planen und ihre Fahrzeit häufig produktiv nutzen. Ein Hauptaugenmerk ergab sich nach zahlreichen Testing-Feedbacks mit realen Kunden auf dem Problem langfristiger Finanz- und Lebensplanung, das für viele Menschen eine Herausforderung darstellt. Durch diese Fokussierung entstand die Idee einer »interaktiven Lebenslinie«. Diese bietet dem Kunden die Möglichkeit, verschiedene Ereignisse in seinem bisherigen aber auch zukünftigen Leben darzustellen und die finanziellen Auswirkungen und Anforderungen erlebbar darzustellen. Inspiriert durch unterschiedliche Quellen wie Kino, iPhone oder der Technologie des Microsoft Surface [7], wurde die Vision für eine interaktive Beratungsapplikation entwickelt, die auf verschiedenen berührungsempfindlichen Oberflächen genutzt werden kann.

Die unterschiedlichen Versionen der Lebenslinie entwickelten sich von tiefaufgelösten Prototypen, wie Papiercollagen, über Plexiglas Prototypen und Power-Point Mock-Ups, bis zu hochaufgelösten Prototypen in Form von fertig programmierter Software. Das Projektteam testete jeden Zwischenschritt der Entwicklung mit Endkunden, z. B. in einer Abflughalle eines Flughafens, um sicherzustellen, dass der entwickelte Prototyp genau das Kundenproblem lösen würde. Die Ergebnisse zeigten, wie offen die Kunden gegenüber dem Prototypen eingestellt waren, mit dessen Unterstützung sie ihr Leben finanziell planen konnten. Der finale Prototyp, eine programmierte Software, die das Erarbeiten der finanziellen Lebenslinie auf einem Touch-Bildschirm ermöglichte, wurde in mehreren Tests in verschiedenen Bankfilialen mit Bankkunden eingesetzt. Das Feedback der Kunden bestätigte das Konzept. Das Ziel, einen verbesserten und kundenorientierten Beratungsprozess in der Filiale zu gestalten, konnte durch die Lebenslinie umgesetzt werden. Nur wenige Monate nach der Vorstellung des Prototyps der Lebenslinie und einer Engineering Phase als Vorbereitung für die Anwendung auf einem Microsoft Surface [7], wurde sie als Beratungsinstrument in der Q110 Bankfiliale der Zukunft in Berlin eingeführt und steht mittlerweile auch an anderen Standorten zur Verfügung.

### **Recruitment**

Durch ein innovatives Projekt konnten High Potentials aus unterschiedlichen Fachrichtungen für die Bank gewonnen werden. Die Bank akquirierte bisher erste Talente aus den Design Teams, nicht zuletzt aufgrund eines sehr nachhaltigen Assessments über den gesamten Verlauf des Projekts.

### **Image**

Mit diesem Projekt konnte das Image als innovatives Unternehmen gestärkt werden. Das gezielte Fördern der Kreativität von Mitarbeitern führte im Rahmen des Embedded Design Thinking Projekts dazu, dass auch neue Kooperationen mit anderen Unternehmen möglich wurden.

.....

#### **Danksagung**

Besonderem Dank gebührt im Rahmen der Entwicklung und Erprobung von Embedded Design Thinking der Deutschen Bank, im spezifischen Katharina Berger, Dirk Stermann und Martin Setzer für ihr Vertrauen und das interne Vortreiben des Themas. Zusätzlich möchten wir Christoph Witte ganz herzlich für die einzigartige Zusammenarbeit innerhalb des Buchprojekts Business Innovation danken. Das Buch eignet sich als ergänzende Literatur zu diesem Beitrag.

.....

## Literatur

- [1] BRENNER, W. & WITTE, C.: *Business Innovation*. Frankfurt am Main: F.A.Z.
- [2] BROWN, T.: *Change by design – How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business 2009
- [3] LEIFER, L. *Machen Sie Ihre Idee anfassbar – Gespräch mit Larry Leifer, Professor der Stanford University*. Erschienen in Brenner, W. & Witte, C.: *Business Innovation*. Frankfurt am Main: F.A.Z.
- [4] ME310 STANFORD UNIVERSITY: *Stanford Design Cycle*. Stanford: Stanford University
- [5] RATH, T.: *Strengths Finder 2.0*. New York: Gallup Press 2007
- [6] WILDE D.: *Teamology: The Construction and Organization of Effective Teams*. Berlin: Springer 2008
- [7] *Weitere Information zur Surface Technologie von Microsoft sind unter <http://www.microsoft.com/surface> abrufbar.*

## Weiterführende Design Thinking Literatur:

- [8] BROWN, T.: *Design Thinking in: Harvard Business Review*, 86, Nr 6, S. 84 -92. 2008
- [9] KELLEY, T., LITTMANN, J.: *The Art of Innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading Design firm*. Random House 2001
- [10] KELLEY, T., LITTMANN, J.: *The ten faces of Innovation*. New York: Currency Doubleday 2005
- [11] PLATTNER, H., MEINEL, C., WEINBERG, U.: *Design-Thinking: Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. München: mi-Wirtschaftsbuch 2009

### **Zusammenfassung**

Innovationen bilden die Grundlage für erfolgreiches Unternehmertum – auch in der IT. Dem Chief Information Officer war jedoch in den letzten Jahren durch Kostendruck die Hände gebunden, systematisch und offen an Innovationen für das Geschäft zu arbeiten. Prozesse im Innovationsmanagement wurden zwar angestoßen, relativ selten konnten jedoch operative Innovationsprozesse in der IT effektiv durchlaufen werden. Das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St.Gallen hat im Rahmen von zwei Projekten gemeinsam mit der Deutschen Bank AG einen operativen Innovationsprozess mit dem Namen Embedded Design Thinking, entworfen und erfolgreich eingeführt. Das Verfahren basiert auf der Methode Design Thinking. Aus dem Transfer einer akademisch entwickelten Methode in den IT-Bereich einer Bank konnten Erkenntnisse für ein Embedded Design Thinking entwickelt werden. Diese leisten einen Beitrag, Embedded Design Thinking erfolgreich aufzubauen und den Business Value eines IT-Bereichs gegenüber den Fachbereichen zu stärken.