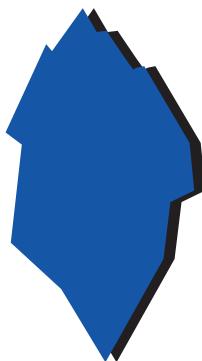


Design Thinking und organisationale Veränderungen

Eine Fallstudie in der Unternehmenspraxis der Volkswagen Aktiengesellschaft



Andrea Augsten

2021

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20210519-101353-9

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade%3Ahbz%3A468-20210519-101353-9>]

DOI: 10.25926/r9th-tj60

[<https://doi.org/10.25926/r9th-tj60>]

Dissertation
zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.)
der Fakultät Design und Kunst
an der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von
Dipl. Des. Andrea Augsten im Oktober 2019
Erstgutachterin: Prof. Dr. Brigitte Wolf
Zweitgutachterin: Prof. Dr. Sabine Junginger

DISCLAIMER

Die Dissertation erscheint in überarbeiteter Fassung im Herbst 2021 unter dem Titel
Design Thinking in der Industrie im transcript Verlag, Bielefeld.

Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse dieser Dissertation
sind nicht notwendigerweise die der Volkswagen Aktiengesellschaft.

A goal is not always meant to be reached,
it often serves simply as something to aim at.

Bruce Lee

VORWORT

Design Thinking begegnete ich bereits zu einem Zeitpunkt, als der Begriff im deutschsprachigen Raum erst begann an Bedeutung zu gewinnen. Im Jahr 2012 reiste ich nach Bhopal, Indien, um gemeinsam mit Architekt:innen, Ingenieur:innen und Designer:innen die Lebensqualität der Bewohner:innen im Armenviertel zu verbessern. Gemeinsam im Team gestalteten wir Lösungen für die Unterrichtsgestaltung der Dorfschule, die Wasserversorgung oder die Mülltrennung. Das *Wir* umfasste nicht nur die angereisten Personen, sondern schloss ebenso die Bewohner:innen ein. Diese Erlebnisse veränderten mein Verständnis von Design. Fortan verstand ich *design* als ein Gestalten von Begegnungen, Prozessen oder Systemen. Mir begegneten privat wie beruflich mehr und mehr Argumentationen in denen *design* als Verb losgelöst von einer speziellen Profession verstanden wurde. Das war es also, wonach ich suchte: nach einem umfassenden Verständnis von Design, was Menschen vereint und sich gesellschaftlichen Fragestellungen widmet.

Diese Reise hatte bereits Anfang der 2000er begonnen. Allererste Berührungspunkte mit etwas, was als *Design* bezeichnet wurde, erlebte ich in deutschsprachigen Institutionen während meines Studiums. Dort wurde der Begriff vorwiegend als Nomen verwendet und mit einem Artikel versehen – das Design. *Das Design* ist auffällig, ein wenig exotisch-anders und unterscheidet sich von der Kunst – auf diesen Unterschied wurde in der Lehre Wert gelegt. Stattfindende Diskurse und Aufgabenstellungen in Seminaren und Vorlesungen des Studiums drehten sich pointiert um Farbkonzepte und Bildkomposition von Zeitschriften, Plakaten oder Büchern, im Konkreten, um Spationierungen, den Weißraum zwischen einzelnen Buchstaben und Gradationen, Kontraststufen in der Entwicklung von schwarz-weiß Abzügen in der Dunkelkammer. Die Diskurse erschienen mir interessant und limitierend zugleich. Die Spezialisierungen in deutschsprachigen Designstudiengängen – Produkt- oder Kommunikationsdesign – hatten sich vor knapp 20 Jahren soweit durchgesetzt, dass die Studienwahl entschied, ob drei-dimensionale Produkte wie Bohrmaschinen, Stühle und Fahrzeuge gestaltet werden, oder das zugehörige Werbematerial, Bücher oder Magazine. Auf mich wirkte diese Trennung artifiziell und unpassend. Ich war motiviert Probleme, die Menschen beim Reisen, Essen, Einkaufen, in ihrem Job oder durch Krankheiten haben, zu verstehen und Lösungen zu gestalten – klingt simpel, doch irgendwie anders als das, was in meinem Umfeld bisher unter Design verstanden wurde.

Retrospektiv waren diese frühen Berührungspunkte in meinem Studium erste latente Impulse für diese Studie. Die Impulse wirkten als Widerstand gegen das Bekannte und gleichzeitig markierten sie die Suche nach etwas Unbekanntem. Nach Veränderungen meines Blickwinkels begegneten mir tagtäglich Situationen, in denen Menschen *designen*, nicht nur im originären Designumfeld. Im Gegensatz zum Studium stand in diesen Situationen nicht fest, welches Medium oder Größe die passendste Lösung sein wird, vielmehr ging es darum, nach dem eigentlichen Problem zu suchen. *Wer sucht, der findet* bündelt die Motivation für meine Reise, die in Indien begann und sich in dieser Studie manifestiert. Vor dieser Reise war mir ein Ausschnitt des Designs begegnet, ohne den ich vielleicht nicht begonnen hätte, dieses Neuland zu bereisen. Ob *Design Thinking* Nicht-Designer:innen auch einen Zugang zum Gestalten eröffnen kann der sie motiviert weiter zu reisen, untersucht diese Studie.

Berlin, im Oktober 2019

ZUSAMMENFASSUNG

Etablierte Industrieunternehmen bangen durch die zunehmende Digitalisierung um ihre führende Marktposition: neue, digitale Geschäftsmodelle mit kurzen Entwicklungszyklen konkurrieren mit etablierten Vorgehensweisen und Prozessen. Der Volkswagen Konzern, als Vertreter der Automobilindustrie, begegnet diesem Wandel und den immanenten Herausforderungen, indem Mitarbeitende an neue Arbeitsweisen herangeführt werden. Ziel dieser neugestalteten Arbeitsweisen ist, durch kreative Innovationsentwicklungen dazu beizutragen, marktrelevant und profitabel zu bleiben. Infolgedessen werden eine Reihe neuer Methoden und Techniken erprobt – *Design Thinking* ist eine davon.

Design Thinking vertritt den Anspruch, die Perspektive und Bedürfnisse von Nutzer:innen in den Entwicklungsprozess zu integrieren, um Produkte, Dienstleistungen und Systeme zu gestalten, die Kund:innen als attraktiv empfinden und erwerben.

Das akademische Interesse an Design Thinking entwickelte sich in zwei benachbarten Disziplinen mit zwei unterschiedlichen Foki: Der Designwissenschaft und der Management-Theorie. Der Design-Diskurs entstand in den 50er Jahren im angelsächsischen Raum und versteht Design Thinking als systemisch-gestaltende Tätigkeit professioneller Designer:innen, die auch gern als *Mindset* bezeichnet wird. Der Management-Diskurs ist deutlich jünger und entwickelt sich erst in den 2000er Jahren. In diesem wird Design Thinking als eine *Methode* der Innovationsentwicklung beschrieben. In der Praxis sind beide Ursprünge und Verständnisse wenig bekannt, stattdessen werden Mitarbeitende aufgefordert, Design Thinking und weitere neue Arbeitsweisen zu erlernen. Sie besuchen häufig mehrtägige Schulungen, und wenden das Neuerlernte danach in ihrem Arbeitsalltag an, oder versuchen es zumindest. Sie schreiben also Design Thinking erst in der Anwendung ein Verständnis zu.

Aus alldem ergibt sich eine häufig unbeachtete Problemstellung: Es scheint Anwen-der:innen unklar, was Design Thinking eigentlich konkret ist und wofür es gut ist. Die Unsicherheit darüber, wie sie Design Thinking verstehen sollen – Methode oder Mindset – erschwert es ihnen, zu verstehen, was die Zielsetzung ist. Es besteht daher eine Diskrepanz zwischen der Anwendungsform, die Design Thinking zugeschrieben wird, auf der einen Seite und der askrip- tiven Funktion auf der anderen Seite, der diese Studie nachgeht.

Sabine Junginger (2016) hält dafür ein Modell bereit, welches Anwendungsform und Funktion vereint. Darin unterscheidet sie zwischen der Anwendung von Design Thinking als Technik, und Methode und Strategie, wobei nur die Anwendung als Strategie auch zu Veränderungen auf einer systemischen Unternehmensebene wirken kann. Im gegenwärtigen Aufkommen von Design Thinking ist bislang nicht erforscht, ob und inwiefern eine technisch-me- thodische Ausprägung auch Veränderungen auf einer strategischen Management-Ebene fördert oder ihre Wirksamkeit tendenziell auf einer operativen und taktischen Ebene liegt. Für eben diese Aspekte besteht ein Forschungsbedarf – den damit in Verbindung stehenden Fragestel- lungen wird anhand einer explorativen, empirischen Studie in Form einer Industriepromotion am Fallbeispiel der Volkswagen Aktiengesellschaft nachgegangen.

Die Untersuchung kartiert dafür die Entfaltung von Design Thinking in seiner Anwen- dung im Unternehmen. Sie analysiert die in einem qualitativen Vorgehen im Feld erhobenen Daten in Anlehnung an den erkenntnisgetriebenen Forschungsstil der Grounded Theory dahin-

gehend, welche Verständnisse und Funktionen von Design Thinking Mitarbeitende in der Unternehmenspraxis entwickeln und welche Spannungen Anwender:innen erleben. Vereint mit den Veränderungspotenzialen beantwortet die Studie die leitende Forschungsfrage: *Inwiefern leistet Design Thinking in einer bestehenden Unternehmenspraxis einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen, wenn Design Thinking als Methode verstanden und angewendet wird?*

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass die Anwendungsform von Design Thinking als Technik und Methode Mitarbeitende herausfordert. Grundsätze wie Kollaboration und Nutzer:innen-Zentrierung in einem Unternehmenskontext anzuwenden, der nach konträren Prinzipien funktioniert, erzeugt Spannungen. Mitarbeitende nehmen diese Diskrepanz wahr, fühlen sich aber wenig imstande, die Widerstände eigenständig aufzulösen. Stattdessen halten sie sich eng an schematische Vorgaben und Prozessabfolgen, sehen aber wenig Notwendigkeit, diese auf ihre eigenen organisationalen Umstände und Zielsetzungen sinnhaft anzupassen. Am Fallbeispiel Volkswagen zeigt sich, dass die Anwendung als Technik und Methode nicht zu nachhaltig strategischen organisationalen Veränderungen führte. Dennoch geben die Anwendungsform Aufschluss darüber, inwiefern das *Innenleben* der Organisation die Anwendung neuer, kreativer und agiler Arbeitsweisen erschwert. Die aufgetretenen Widerstände und Hemmnisse zeigen sich in vier Spannungsfeldern, die wiederrum Anknüpfunkte für weitreichendere Veränderungen bieten.

Die Einführung von Design Thinking bei VW zeigt, dass die Anwendung wie ein *intervenierender Fremdkörper* in der etablierten Unternehmenspraxis wirkt. Diese Auffälligkeit bringt viele Mitarbeitende mit neuen Methoden und Techniken in Berührung, lässt sie ihre bisherige Arbeit aus einem neuen Blickwinkel betrachten und mag sie auf einer individuellen Ebene zu Veränderungen motivieren. Für mögliche Veränderungen auf einer strategischen Unternehmensebene können die gewonnenen Erkenntnisse als *organisationale Nutzer:innenforschung* verstanden werden. Sie bieten Anknüpfunkte darüber, wie Strukturen, Prozesse und Vorgehensweisen in einer Organisation dahingehend verändert werden können, wenn ein Wandel zu einer menschzentrierteren Organisation strategisch angestrebt wird.

SCHLÜSSELWÖRTER

Design Thinking, Veränderung, Organisation, Narrative, Designmanagement

ABSTRACT

Established industrial companies fear losing the leading market positions due to increasing digitalization as new, digital business models with short development cycles compete increasingly with established procedures and processes. As a representative of the automotive industry, Volkswagen Group is addressing these changes and inherent challenges by introducing its employees to new ways of working. The aim, in this case, is to contribute to maintaining market relevance and remain profitable through creative innovation. Therefore, several novel methods and techniques are being tested, *Design Thinking* being one of them.

Design Thinking aims to integrate the perspective and needs of users into the development process to design products, services and systems that customers find attractive and purchase. The academic interest in Design Thinking developed in two neighboring disciplines with two different foci: design science and management theory. The design discourse emerged in the 1950s in the Anglo-Saxon region and understands Design Thinking as a systemic, creative activity of professional designers, which is also often referred to as a *mindset*. The management discourse is much younger and developed only in the 2000s. In this discourse, Design Thinking is described as a *method* of innovation development. In practice, both origins and understandings are little known, instead, employees are asked to learn Design Thinking and other new ways of working. They often attend training courses lasting several days and then apply what they have learned in their everyday work, or at least try to. So, they attribute an understanding of Design Thinking only in the application. However, all these aspects lead to an often-overlooked problem: A discrepancy exists between the form of application attributed to Design Thinking on the one hand and the ascriptive function on the other. It seems unclear to users what exactly Design Thinking is and what it is good for. The uncertainty about how they should understand Design Thinking - method or mindset - makes it difficult for them to understand what the objective is.

Sabine Junginger (2016) provides a model that combines application form and function. She distinguishes between the application of Design Thinking as a technique and as a method and strategic art, whereby only the application as a strategy can lead to changes at a systemic company level. In the current emergence of Design Thinking, it has not yet been researched whether and to what extent a technical-methodical manifestation also promotes changes on a strategic management level or whether its effectiveness tends to lie on an operational and tactical level. There is a need for research into precisely these aspects - the related questions are investigated through an explorative, empirical study in the form of an industrial promotion using Volkswagen as a case study. For this purpose, the study maps the unfolding of Design Thinking in its application in the company. It analyses the data collected in the field in a qualitative procedure based on the knowledge-driven research style of Grounded Theory to determine which understandings and functions of Design Thinking employees develop in corporate practice and which tensions they experience as users. Combined with the potential for change, the study answers the leading research question: *To what extent does Design Thinking contribute to organizational change in existing corporate practice if Design Thinking is understood and applied as a method?*

The findings show that the application of Design Thinking as a technique and method challenges employees. Applying principles such as collaboration and human-centredness in a corporate context that functions according to contrary principles creates tensions. Employees perceive this discrepancy but feel little ability to resolve the resistance on their own. Instead, they adhere closely to schematic specifications and process sequences but see little need to adapt these to their organisational circumstances and objectives in a meaningful way. The case study shows that the application as a technique and method did not lead to sustainable strategic organisational changes. Nevertheless, the form of the application provides information about the extent to which the inner workings of the organisation impede the application of new, creative and agile ways of working. The resistance and obstacles encountered can be seen in four areas of tension, which in turn offer starting points for more far-reaching changes.

The introduction of Design Thinking at VW shows that the application acts as an intervening foreign body in the established corporate practice. This conspicuousness brings many employees into contact with new methods and techniques, lets them look at their previous work from a new perspective and may motivate them to change on an individual level. For possible changes on a strategic corporate level, the findings can be understood as organisational user research. They offer starting points and insights into how structures, processes and procedures in an organisation can be changed if a transformation to a more human-centred organisation is strategically aimed for.

KEY WORDS *Design Thinking, Change, Organization, Narrative, Design Management*

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	11
2	KONZEPTIONELLE RAHMUNG	22
	2.1 Ursprung und Entwicklung	24
	2.1.1 Der Management-Diskurs	25
	2.1.2 Der Design-Diskurs	29
	2.1.3 Die Kritik am Aufstieg in Industrieunternehmen	34
	2.2 Verständnisse und Funktionen in der Anwendung	38
	2.2.1 Die Systematisierung des Imaginativen	38
	2.2.2 Die Kritik des Normativen	40
	2.2.3 Nutzer:innen-Zentrierung als Erfolgsversprechen	42
	2.2.4 Anwendungsformen	44
	2.3 Forschungslücke und Fragestellung	47
3	METHODIK DER STUDIE	49
	3.1 Merkmale der Einzelfallstudie	51
	3.1.1 Forschungsphilosophie und -strategie	52
	3.1.2 Meine Rolle in der Studie	53
	3.1.3 Grounded Theory als Forschungsstil	54
	3.1.4 Studiendesign	57
	3.2 Datenerhebung	62
	3.2.1 Expert:innen-Interviews	63
	3.3 Datenanalyse	67
	3.3.1 Reflexion zum Methodischen Vorgehen	67
	3.3.2 Kodievorgehen	71
	3.3.3 Ergebnisse und Darstellung der einzelnen Kodierschritte	73
4	STUDIENKONTEXT	76
	4.1 Die narrative Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen	78
	4.1.1 Phase I. Design Thinking als Facilitation	85
	4.1.2 Phase II. Die Diffusion von Design Thinking	90
	4.1.3 Phase III. Die Aufmerksamkeit des Managements für Design Thinking	95
	4.1.4 Phase IV. Der Aufbau weiterer Design Thinking-Ressourcen	99
	4.1.5 Zusammenfassung	108

INHALTSVERZEICHNIS

5	EMPIRISCHE ERGEBNISSE	111
5.1	Die pluralistischen Auffassungen von Design Thinking	113
5.1.1	Diverse Sichtweisen und Verständnisse	114
5.1.2	Erwartungen an den Anwendungskontext	122
5.2	Die Spannungsfelder für Anwender:innen in der Praxis	134
5.2.1	Analysieren vs. Umsetzen	137
5.2.2	Erfüllen von Vorgegebenem vs. Gestalten	143
5.2.3	Standardisierung vs. Informalität	148
5.2.4	Perfektionismus vs. Experimentieren	156
5.3	Die Veränderungspotenziale von Design Thinking	162
5.3.1	Design Thinking regt zur Reflexion an	163
5.3.2	Design Thinking erweitert Praktiken	164
5.3.3	Design Thinking bildet Verknüpfer:innen aus	164
5.3.4	Design Thinking ermöglicht das Gestalten von Freiraum	165
5.4	Zusammenfassung	166
6	DISKUSSION	172
6.1	Veränderungen in Organisationen	174
6.1.1	Design Thinking als intervenierender Fremdkörper	178
6.1.2	Design Thinking als organisationale Nutzer:innen-Forschung	185
6.2	Handlungsempfehlungen	192
6.2.1	Für die Unternehmenspraxis	192
6.2.2.	Für die Design-Disziplin	199
7	FAZIT und AUSBLICK	202
ANHANG		208
	Bibliografie	
	Abkürzungsverzeichnis	
	Abbildungsverzeichnis	
	Glossar	
	Danksagung	

1

Einleitung



Worum geht es?

To see far is one thing, going there is another.

Brancusi, 1876-1957

„*Design Thinking* ist in aller Munde, räsoniert und stolpert zugleich über Vorhandenes – warum ist das so?“ Diese Frage notierte ich mir Mitte 2015, nachdem ich einige Monate täglich die Unternehmenspraxis von Volkswagen beobachtet hatte. Vergleichbar mit einzelnen Keimzellen, tauchten punktuell Prozesse, Methoden und Techniken auf, die begleitet wurden von bunten Haftnotizen, bekannt als Post-it-Notes, und weiteren Bastelmaterialien, die allumfassend als *Design Thinking* betitelt wurden. Auf meine Nachfrage, was *Design Thinking* sei, wurde mir von Mitarbeiter:innen schematisch erklärt, dass sie in interaktiven Besprechungen, neudeutsch Workshop oder *Design Sprint*¹ genannt, fortan mit *Design Thinking* die Probleme lösen würden, die Kund:innen wirklich hätten. Um diese Aufgabe bewerkstelligen zu können, würden unterschiedliche Phasen durchlaufen und Ideen entwickelt. Das waren die ersten Einblicke, die ich in diese neue Herangehensweise der Problemlösung und Kund:innen-Fokussierung gewinnen konnte. Meine Notiz aus dem Jahre 2015 endete mit der Frage „*Läutet Design Thinking hier die Demokratisierung von Kreativität ein?*“. Diese Beobachtungen aus dem Jahre 2015 konturierten ein Interesse daran, sich weitergehend, auf systematische Weise mit den wahrgenommenen Phänomenen auseinanderzusetzen. Festzustellen ist, dass Mitarbeitende in unterschiedlichen Unternehmensbereichen neue Methoden und Techniken anwenden, um mit veränderten Arbeitsweisen nutzer:innen-zentrierte Ideen zu entwickeln. Das führt zu der Frage, wie sich diese Ideen in einem organisationalen Umfeld entwickeln, das bisher auf die erfolgreiche Produktion von Fahrzeugen programmiert war.

Verlässt man diese konkrete Situation bei Volkswagen (fortan mit *VW* abgekürzt) und bewegt sich in eine Makroperspektive, zeigt sich Folgendes: Das Verständnis von *Design Thinking* (fortan mit *DT* abgekürzt) als Förderer von Innovation, sein ökonomischer Mehrwert und seine Arbeitsweise wirken attraktiv auf Industrieunternehmen – zumindest könnte dieser Eindruck gewonnen werden, verfolgt man die seit knapp zehn Jahren rasant fortschreitende und sich stetig auf neue Wirkungsfelder ausbreitende Entwicklung in Deutschland. *DT* verspricht einen positiven Beitrag zur Entwicklung von nutzungszentrierten Innovationen (Dunne und Martin 2006; Gloppe 2009; Brown 2009; Lockwood 2009; Buchanan 2001a, 2001b; Dorst 2011; Liedtka 2015; Bouwman et al. 2019). Besonders in etablierten Sektoren wie der Automobilindustrie ist der Druck nach Veränderungen hoch. Digitalisierung, gesättigte Märkte und neue Wettbewerber fordern produzierende Unternehmen dahingehend, in kürzeren Entwicklungszyklen neue Produkt- und Dienstleistungen zu entwickeln (KPMG 2016; Brandt

¹ Durch eine gepunkteten Unterstrich gekennzeichnete Begriffe finden sich im Glossar im Anhang.

et al. 2019). In diesem Zuge öffnen sich Industrieunternehmen für eine Reihe von Techniken, Methoden und Herangehensweise, um die Passung neuer Arbeitsweisen auszuloten. Neben DT treten bspw. Konzepte wie Scrum, Lean Management oder Agiles Projektmanagement, oder Organisationsformen wie Holacracy oder Adhocracy in Erscheinung. Trotz einiger Unterschiede sehen sich diese Ansätze dahingehend vereint, dass sie *anders* sind als bestehende und bisher angewendete Arbeitsweisen und Methoden, wie die Balance Scorecard oder das Total Quality Management und unternehmerische Entscheidungsstrukturen. Innerhalb der neuen Konzepte erscheint DT flexibler, intuitiver und kreativer als andere Konzepte zu sein, die häufig einen technischen Ursprung haben. Möglicherweise suggerieren auch der Begriff und die erwähnten Arbeitsmaterialien eine besondere Nähe zur Design-Disziplin. Ansätze wie DT treffen jedenfalls augenscheinlich auf einen Bedarf in Unternehmen, die dem Wandel begegnen müssen. Ein Grund für den rasanten Aufstieg von DT scheint zunächst offenkundig zu sein: Unternehmen möchten ökonomisch Schritt halten mit den fortschreitenden Entwicklungen und am Markt relevant bleiben (Razzouk und Shute 2012; Martin 2009).

In einem ersten Zugriff wird deutlich, dass das Verständnis von DT ein höchst vielschichtiges ist, so dass zuvorderst der Frage nachgegangen werden muss, was gemeinhin unter DT zu verstehen ist, oder verstanden werden soll. Innerhalb des Wissenschaftsdiskurses ergibt sich ein *Spannungsfeld*, das sich grob in zwei Pole unterscheiden lässt: der eine markiert DT als *Methode* und der andere DT als *Denkweise*. Als *Methode* wird DT dann charakterisiert, wenn es zur systematischen Entwicklung von Ideen dient oder dienen soll (u.a. Brown 2009, Meinel et al. 2015, Liedtka 2011). Wird DT eher als *Denkweise* verstanden, ist es als Einstellung und strategische Herangehensweise von Handelnden gemeint, welche bspw. eine Vision oder die Werte eines Unternehmens umfasst, oder auf die Prinzipien abstellt, nach denen Entscheidungen getroffen werden und nach deren Auslegung ein Unternehmen gestaltet wird (Buchanan 2001a, Junginger 2008, Michlewski 2015). Eine Denkweise wird häufig auch als *Mindset* bezeichnet. Diese Ausprägung von DT folgt dem Grundprinzip des *Human-Centered Designs*, was bedeutet, dass jede Gestaltung die Sichtweisen und Bedürfnisse derer einbezieht, die von dem möglichen Ergebnis betroffen sind (vgl. Junginger 2012). DT als Denkweise unterscheidet sich u.a. in der ganzheitlichen Betrachtung von der Ausprägung von DT als Methode. Eine offene, neugierige und adaptive Denkweise der Handelnden (Michlewski 2015; Schweitzer et al. 2016), begünstigt diese Anwendungsform und deutet auf eine enge Verknüpfung von innerer Einstellung und Handlungen hin. Diejenigen, die DT eher in der Ausprägung als Denkweise begreifen, begründen ihre Argumentation häufig mit einem seit den 1950er Jahren verstärkt im angelsächsischen beheimateten Designmanagement-Diskurs. Dieser beschreibt DT demnach als holistisches Gestalten von bspw. Zeichen, Produkten, Interaktionen und Systemen wie Organisationen (Buchanan 2001a).

In der Wiederbelebung von DT seit Anfang der 2000er Jahre häufen sich jedoch Beschreibungen und Sichtweisen, in denen es als innovationsförderliche und kund:innen-zentrierte Methode bezeichnet wird. Diese Ausprägung von DT als Methode stellt dafür Prozesse, Werkzeuge, Techniken und Methoden bereit, um Anwendenden eine kreative Herangehensweise zu eröffnen (IDEO 2003, 2009). Diese zweite, eher schematisch-methodische Ausprägung wurde bspw. seitens der kalifornischen Innovationsfirma IDEO, der Stanford School of Design in Palo Alto, Kalifornien und des dortigen Hasso-Plattner-Institutes geprägt. Sie gehören zu den führenden institutionellen Vertreter:innen dieser zweiten Ausprägung und haben

ihr Verständnis von DT in Artikeln, Vorträgen und Schulungen weitergegeben. Sie werden aufgrund des ursprünglichen Standorts der Vertreter:innen auch (ironisch) als die „Silicon Valley Design Methods“ (Menezes 2019, Katz 2015) bezeichnet. Eine zweite HPI School of Design Thinking wurde im Jahr 2008 in Potsdam eröffnet – dies geschah initiiert durch den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden des Softwareunternehmens SAP, Hasso Plattner. Seitdem bietet das Institut Zusatzkurse in Design Thinking für Studierende und Berufstätige an. In weiterer Folge steigt der Bekanntheitsgrad von DT im deutschsprachigen Raum und seit grob zehn Jahren, also seit 2008 lernen mehr und mehr Mitarbeitende in Industrieunternehmen, Start-up-Unternehmen und dem öffentlichen Sektor neuartige Arbeitsweisen und verstehen diese als Design Thinking (HPI School of Design Thinking 2019).

Anhand der Ausführungen zu den beiden unterschiedlichen Verständnissen von DT deutet sich erstmals die Gemengelage an, in der sich die Anwendung von DT im industriellen Kontext bewegt. Diese Gemengelage ist für Mitarbeitende der Industrieunternehmen, die erste Annäherungen an DT vollzogen haben, häufig nicht bewusst: aus dieser Perspektive trifft die Anwendung von DT auf eine industriell geprägte Unternehmenspraxis, die bisher technokratische Werte, Prinzipien und Prozesse verfolgt hat. Für diese Unternehmen scheint es nahezu selbstverständlich, auch DT als etwas einzuordnen was sie kennen – und das sind allem voran Prozesse, Methoden und Techniken. In Zeiten, in denen Unternehmen um ihr Bestehen kämpfen müssen, mutet eine *Methode* zur kreativen Ideenentwicklung (Brown und Katz 2011) zunächst ungewöhnlich, aber gleichsam simpel in der Umsetzung an, was durchaus ein wünschenswerter Umstand ist.

Diese Sichtweise von DT als kreativitätsfördernde Methode wird u.a. in der Theorie des Designmanagements kritisiert, einer Disziplin, die sich hauptsächlich auf der Grenze zwischen Design und Management verortet (Erichsen und Christensen 2013). Vertreter:innen des Designmanagements wie Richard Buchanan oder Sabine Junginger verstehen DT umfassend, ohne es in eine schematische, systematisierte Form zu drängen, wie sie es kritisieren. Wenn sie von DT sprechen, ist damit ein menschzentriertes *designing* von Interaktionen, Systemen oder Organisationen gemeint, das ein Entwerfen und Gestalten, mit dem Menschen und seinen Bedürfnissen im Mittelpunkt stehend, bedeutet.

Ein anhaltender Kritikpunkt seitens der Design-Disziplin am schnellen Aufstieg von DT ist (u.a. Lindberg et al. 2012), dass die angeführten Methoden und Techniken wie Visualisierungen, das schnelle Erstellen von tangiblen Prototypen oder Nutzer:innen Befragungen nicht neu seien, sondern immer schon von professionellen Designer:innen im Entwurfsprozess angewendet wurden – und das lange bevor der Begriff Design Thinking Anfang der 2000er Jahre (erneut) Aufwind bekam. Jedoch muss ergänzt werden, dass der Diskurs zwar seit den 50er Jahren in der Design-Disziplin geführt wird, aber nur eine geringe Aufmerksamkeit in Management-Diskursen oder in der Praxis von Industrieunternehmen erlangte. Letzteres hat sich im Lichte des gegenwärtig zu verzeichnenden Aufstiegs von DT verändert. Der neue *Glanz* von DT führt den Diskurs an, der im industriellen Kontext für Aufmerksamkeit sorgt. Daher ist es angebracht, an dieser Stelle bereits darauf hinzuweisen, dass der neue Glanz tendenziell die Tatsache verschleiern kann, dass Strategien, Prinzipien und Methoden von DT weder in der Theorie noch in der Praxis der Design-Profession neu oder einzigartig sind. Zugleich muss jedoch anerkannt werden, dass besonders in Deutschland ein neues Bewusstsein für Designtätig-

keiten im industriellen Unternehmen geweckt wurde – dieser Umstand kann beispielsweise anhand von vermehrt wahrnehmbaren Stellenausschreibungen abgelesen werden, die explizit Designer:innen im Kontext von Innovation und Beratung suchen (Accenture 2019, designaffairs 2019). Die deutsche Ausgabe des Harvard Business Review Magazin, ein führendes internationales Wirtschaftsmagazin, titelte im September 2015 „The Evolution of Design Thinking“ (HBR 2015) und rechtfertigt damit die Annahme, dass DT von vielen Manager:innen wahrgenommen wurde. Die mediale Aufbereitung skizziert den Aufschwung im deutschsprachigen Raum (Brown und Martin 2015). Darüber hinaus unterstreicht der Bericht „The business value of design“ der Unternehmensberatung McKinsey&Company im Jahr 2018 das „potential for design-driven growth is enormous in both product- and service-based sectors“ (Sheppard et al. 2018: 5). Das Verwenden des Begriffs mit bestimmten Strategien und Prämissen in Kontexten, die in Industrie und Management akzeptiert sind, haben DT in der Wirtschaft auf die Agenda berufen und scheinen es damit *populär* und *relevant* werden lassen.

Problemstellung

Bisherige Forschungspublikationen in den Design- und Managementdisziplinen zeichnen ein Spannungsfeld zwischen dem Verständnis von DT als *Methode* und demjenigen von DT als *Denkweise*. Für Mitarbeiter:innen in Industrieunternehmen ist es herausfordernd, diese unterschiedlichen Polaritäten konkret zu verstehen und auf ihren Bedarf hin auszuwählen und anzuwenden. Viele sind in Folge dessen verunsichert wie sie zwischen beiden Ausprägungen von Methode und Denkweise navigieren sollen. Zudem lernen sie oftmals zunächst die schematisierte, methodische Ausprägung von DT im Rahmen von Schulungen oder Projekten kennen. In diesen folgen sie einem Prozess mit verschiedenen Phasen und probieren in jeder Phase verschiedene Techniken und Methoden aus. Auf einen ersten Blick scheint es daher in der Praxis eine Tendenz dafür zu geben, DT als *Methode* zu verstehen und dabei häufig auf die Ausprägung zu referenzieren, die von IDEO, der Stanford University und dem HPI vertreten wird. Was genau als *Methode* bezeichnet wird und wie DT in der realen Unternehmenspraxis konkret angewendet wird, ist weitestgehend unbekannt.

Es ist nicht problematisch DT in der Ausprägung als Methode zu verstehen, die mit dem Wunsch nach veränderten, kund:innen-zentrierten Arbeitsweisen und neuen Techniken in industriellen Unternehmen Einzug erhält. Es ist ebenso wenig problematisch, dass DT sich in dieser Form eher an die Ausprägung anlehnt, die IDEO, Stanford oder das HPI proklamieren. Was jedoch bisher in der *Gemengelage* unbeachtet bleibt, ist die Pfadabhängigkeit zwischen der Form der Anwendung und der zugeschriebenen Funktion, die man sich durch die Anwendung erhofft. Die Arbeit verfolgt die Argumentation, dass die Form der Anwendung in Relation zur Funktion betrachtet werden muss, um den Beitrag zu erkennen, den die Anwendung in etablierten Industrieunternehmen leisten kann. Die Frage danach: *Was Design Thinking denn sei?* Muss also um die Frage: *Was soll durch seine Anwendung erreicht werden?* ergänzt werden.

Um verständlich werden zu lassen, was Mitarbeitende in der Praxis meinen und wie sie handeln, wenn sie über DT sprechen, liefern Richard Buchanan und darauf aufbauend Sabine Junginger ein Modell, welches eine Differenzierung zwischen den unterschiedlichen Ausprägungen anbietet. Sie unterscheiden zwischen der Anwendung von *DT als Technik*, *DT als Methode* und *DT als Strategie* (Junginger 2016), wie die Abbildung 1 zeigt:



Abbildung 1 Anwendungsformen von Design Thinking nach Junginger (2016) und Schmiedgen et al. (2015)

Wegweisend ist in ihrer Unterscheidung, dass jede der drei Ausprägungen von DT einen unterschiedlichen Beitrag in Unternehmen leistet. Als Technik angewendet, löst DT isolierte, niederkomplexe Probleme wie bspw. das Anfertigen von visualisierten Gesprächsprotokollen in Besprechungen, auch als *Visual Recording* bekannt. Angewendet als Methode würden dieselben Visualisierungen dazu dienen narrativ zu beschreiben, inwiefern sich Arbeitsweisen im Team durch das Benutzen von visuellen Besprechungsprotokollen verändern, wie bspw., dass Visualisierungen eine Erzählung wiedergeben, deren Kernaufforderung Menschen dabei unterstützt, transparent zu kommunizieren. In dieser Ausführung als Methode macht DT erste „in-roads in the organization“ (Junginger 2016: 38). Folgt man weiter, zeichnet sich die Anwendung jeder Methode durch einen bestimmten geistigen, disziplinären oder wissenschaftlichen Rahmen aus.

Das Verständnis von einer Methode in Industrieunternehmen wie VW ist häufig durch eine Ingenieursdominanz geprägt. Das meint, dass in den Ingenieurwissenschaften eine Methode weitestgehend als lineare, planende Anleitung verstanden wird, unter deren Anwendung erwartet wird, dass ein Ergebnis erzielt werden kann. In der Design-Disziplin wird eine Methode eher als *Hilfsmittel* verstanden. Der disziplinäre Rahmen ist weitreichender, flüider und flexibler als in den Ingenieurwissenschaften. Das Verständnis von einer Methode im ingenieurwissenschaftlichen Sinne unterscheidet sich vom Design-Verständnis auch im vorstellbaren Ergebnis der Anwendung. Die Anwendung einer Methode im ingenieurdisziplinären Verständnis löst ein vorhandenes, technisches Problem innerhalb eines vordefinierten Rahmens. Häufig beruhen diese Lösungen nicht auf fiktiven Zukunftsvisionen, sondern lösen in erster Linie ein konkret benennbares, technisches Problem. Wendet man DT als Methode in diesem disziplinären Rahmen an, ist tendenziell nicht zu erwarten, dass die entstehenden Lösungsideen disruptiv, visionär und gar imaginativ sind. Sich daraus entwickelnde Innovationen werden daher keinen disruptiven, sondern eher einen evolutionären Charakter haben. Der disziplinäre Rahmen des Designs ist im Vergleich umfassender und löst komplexe Probleme, indem die Lösungsideen über die technische Machbarkeit hinausgehen und häufig einen explorativen, entwerfenden und experimentierfreudigen Charakter aufweisen, indem er Visionen präsentiert und Unbekanntes visuell darstellt. Wenn etwas als Methode bezeichnet wird, muss der disziplinäre Kontext der Handelnden oder des Unternehmens berücksichtigt werden.

Junginger betont, dass die disziplinäre Rahmung einer Methode auch Auswirkungen auf die Form des Ergebnisses haben kann. In ihrem Modell gibt es jedoch noch eine weitere Kategorie, in der die Anwendung von DT als strategische Partnerschaft – „as a strategic art“ – angesehen und angewendet werden kann. Als Strategie würde DT dazu angewendet, um bspw. Budgetverteilungen zu gestalten, Karrierewege für Mitarbeitende und Führungskräfte zu ent-

wickeln oder Zusatzvergütungskonzepte zu gestalten – adressiert sind also solche Themenbereiche, die einen Beitrag zur strategischen Ausrichtung eines Unternehmens haben. Wenden Mitarbeitende DT als Methode an, kann die Anwendung Veränderungen auf einer taktischen oder operativen Ebene bewirken. Als Methode kann DT, laut Buchanan und Junginger, nicht zu Veränderungen von Geschäftsmodellen, Werten oder Unternehmensausrichtungen beitragen, die auf einer strategischen und langfristigen Ebene liegen. Das vorgestellte Modell in Abbildung 1 bietet daher eine konzeptionelle Rahmung, um zwischen den unterschiedlichen Anwendungsformen von DT zu navigieren und diese in Bezug auf organisationalen Veränderungen in Unternehmen zu betrachten.

Forschungslücke

Das wachsende Interesse an DT seitens der Praxis schlägt sich auch in der Wissenschaft nieder. Seit 2010 hat sich die Anzahl der Publikation, die DT zum Untersuchungsgegenstand haben, vervielfacht. Bisherige Untersuchungen konzentrierten sich weitgehend auf Annäherungen an Definitionen von DT, wie bspw. Cross (2001, 2011), Doorst (2015), Liedtka (2011, 2014, 2015), oder untersuchen einzelne Kernelemente wie das *Prototyping* (Blomkvist und Holmlid 2012; Halmgrimmson 2012), die Raumgestaltung (Thoring et al. 2019) oder Zusammenarbeitsmodelle (Sanders und Stappers 2008; Hollern 2016). Viele empirische Untersuchungen wie bspw. von Carlgren et al. (2016b) oder Schweitzer et al. (2016) präsentieren vergleichende Darstellungen von Expert:innen-Positionen aus unterschiedlichen Unternehmen oder Branchen. Jedoch sind diese auch mit der Kritik verbunden, dass sie häufig Expert:innen befragen, die per Funktion, Rolle, Profession oder Interesse mit DT häufig einen inhärenten Optimismus verbinden (Johansson-Sköldberg et al. 2013). Eine zweite Art von Studien untersucht, inwiefern durch die Anwendung von DT vordefinierte Ziele erreicht werden, oder vergleicht, in welchen Aspekten DT sich besser für die Lösung bestimmter Problemstellungen eignet als andere Methoden (Seidel und Fixson 2013). Einige Beiträge der Design- und Managementforschung haben gegenwärtig positive Auswirkungen von DT im Kontext von Organisationswandel gezeigt (Buchanan 2008; Junginger 2008; Elsbach und Stigliani 2018; Starostka 2014; Kolko 2015; Wyrwicka und Chuda 2019; Bason und Austin 2019), ohne dabei explizit zwischen Anwendungsform und Funktion von DT zu unterscheiden. Trotz der steigenden Anzahl von wissenschaftlichen Beiträgen, zeigen sich diverse Verständnisse von DT. Zudem mangelt es an Erkenntnissen in Bezug darauf, inwiefern die Anwendungsform von DT – *als Technik, Methode oder Strategie* – einen Beitrag zu Veränderungen in etablierten Unternehmen leistet.

Ein erster Eindruck der Praxis deutet darauf hin, dass die gewählte Anwendungsform oftmals in einem Widerspruch zu den angenommenen Erwartungen von Mitarbeitenden und Manager:innen steht. Geäußerte Erwartungen beziehen sich bspw. darauf, dass die Anwendung von DT Mitarbeitende dabei unterstützt die Kund:innen-Bedürfnisse in ihre Innovationsentwicklung zu integrieren. Andere sehen den Beitrag der Anwendung darin, die strukturübergreifende Zusammenarbeit in Organisationen zu fördern, oder auch einen offeneren Umgang miteinander zu pflegen. Um diese beispielhaft angeführten Erwartungen erfüllen zu können, wären laut Buchanan und Junginger Veränderungen auf einer strategischen Ebene, wie bspw. im Hinblick auf Werte und kulturelle Prinzipien in einem Unternehmen, notwendig. DT wird jedoch häufig *nur* als Technik oder Methode und nicht als Strategie angewendet. Die Anwendungen

von Techniken und Methoden leiste nach Junginger keinen Beitrag zur Unternehmensstrategie, sondern wirkten auf taktischer oder operativer Ebene. Das heißt: die Anwendung von DT unterstützt bei der Bewältigung von wenig komplexen Problemen. Erzielt wird das bspw. durch eine veränderte Herangehensweise in Workshops durch die Anwendung von Techniken wie visuellem Arbeiten oder dem Erstellen haptischer Modelle, um ein Konzept einfacher erklärbar machen zu können. Die Annahme, dass DT in der Ausprägung als Methode oder Technik Implikationen auf einer strategischen Ebene leistet, deutet eine mögliche Diskrepanz an.

Forschungsfrage

Weitreichend ist festzustellen, dass sich in Industrieunternehmen eine Tendenz zur Beschreibung von *DT als Methode* häuft und in Anlehnung daran die Vermutung aufkeimt, dass DT in der Ausprägung als Technik und Methode in viele Schulungen ausprobiert wird (Augsten und Marzvan 2017). Die Anwendung von DT als *Strategie* ist in Industrieunternehmen bisher kaum wahrnehmbar. Jedoch wenden viele Unternehmen unter dem gegenwärtigen Druck neue Arbeitsweisen wie DT dazu an, einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen zu leisten. Ob dieser Beitrag gelingen kann, wenn DT als Technik oder Methode angewendet wird, stellen Buchanan und Junginger in Frage. Es muss also zunächst untersucht werden, wie DT genau verstanden und angewendet wird, um ausgehend davon Erkenntnisse dahingehend zu gewinnen, ob diese Anwendungsform zu organisationalen Veränderungen führen kann und auf welcher Ebene der Organisation sich ein Beitrag zeigt. Davon abgeleitet formiert sich die Zielsetzung dieser wissenschaftlichen Bestrebungen. Die *leitende Fragestellung* der vorliegenden Studie, die am Fallbeispiel der Volkswagen Aktiengesellschaft in Wolfsburg durchgeführt wird, lautet:

INWIEFERN LEISTET DESIGN THINKING IN EINER BESTEHENDEN UNTERNEHMENSPRAXIS EINEN BEITRAG ZU ORGANISATIONALEN VERÄNDERUNGEN, WENN DESIGN THINKING ALS METHODE VERSTANDEN UND ANGEWENDET WIRD?

Im Unternehmen VW befindet sich die Entwicklung und Anwendung von DT zu Beginn der Studie im März 2015 in den *Kinderschuhen*, und es gibt weder ein vorgegebenes Verständnis über DT noch eine Strategie zur Anwendung oder Zielsetzung. DT entwickelt sich stattdessen eher organisch, bottom-up und nicht-programmatisch in unterschiedlichen Unternehmensbereichen bei VW. Um zu verstehen, *wo, durch wen, warum und wie* DT verstanden und angewendet wird, untersucht die empirische Studie die tatsächlichen und konkreten Bemühungen, Widerstände und Reaktionen von Mitarbeiter:innen in der unternehmerischen Praxis. Diese explorative Einzelfallstudie beschreibt, analysiert und interpretiert die Entwicklung und Anwendung von DT, um auf Basis dessen mögliche Einflussfaktoren herauszuarbeiten, die möglicherweise zwischen der Ausprägung von DT, der Funktion von DT und den organisationalen Veränderungen bestehen können. Die Erkenntnisse dieser Studie geben Hinweise darauf, welche Wirkung die neu-popularisierte Form von DT in Bezug auf strukturelle, personelle und kulturelle Veränderung in bestehenden Organisationen erzeugt. Um der leitenden Fragestellung qualitativ nachzugehen, wurden von März 2015 bis Februar 2018 Mitarbeiter:innen in Arbeits-

kontexten wie Besprechungen, Workshops und Weiterbildungsseminaren teilnehmend beobachtet und befragt. Das Vorhaben wird im Rahmen einer Promotionsstelle bei der Volkswagen Aktiengesellschaft am Hauptsitz in Wolfsburg durchgeführt.

Eingrenzung dieser Studie

Die Studie zielt nicht darauf ab, hypothetische Zusammenhänge zwischen Design Thinking und organisationalen Veränderungen zu prüfen oder den Einfluss des DT auf organisationale Veränderungen anhand von statistischen Kennzahlen abzubilden. Vielmehr sollen die Ergebnisse solche Faktoren herausarbeiten, die eine Wirksamkeit von DT im organisationalen Kontext von VW aufzeigen. Betrachtet werden soll dabei ebenso wenig, ob professionelle Designer:innen DT anders anwenden als Nicht-Designer:innen. Die arbeitsfeldspezifische Unterscheidung von disziplinären Hintergründen entspricht nicht der gelebten Wirklichkeit in Industrieunternehmen im Kontext von Innovationen, wo i.d.R. bereits interdisziplinäre Teams zusammenarbeiten. Interdisziplinäre Teams arbeiten kollaborativ und bauen dabei auf den Ideen der anderen Teammitglieder auf. Es geht dabei wenig um die Einzelleistung bestimmter Protagonist:innen. Die Studie interessiert sich primär für den Beitrag von DT zu Veränderungen in etablierten Organisationen. Mögliche disziplinäre Unterschiede in Kompetenzen, Erfahrungen oder Anwendung können gegebenenfalls in Form von Ergebnisaspekten auftauchen. Des Weiteren verwendet diese Arbeit DT nicht als eine feststehende Definition. Stattdessen zeigt sie auf, wie mit multiplen Verständnissen zwischen *Methode* und *Mindset* in der Praxis umgegangen wird.

Besondere Situation von VW im Studienzeitraum: Der Diesel-Skandal

Bei VW wächst der Druck zur Veränderung nach Bekanntwerden des Diesel-Skandals. Letzterer wurde erstmals am 18. September 2015 in der Öffentlichkeit debattiert – nur sechs Monate nach Beginn der Studie (03.2015 bis 02.2018). Damit finden die meisten erhobenen Beobachtungen und Interviews im direkten Zeitraum nach Aufkommen des Emissions-Skandals statt. Grundsätzlich wird dem Volkswagen-Konzern dabei vorgeworfen, eine manipulierte Software in Dieselfahrzeugen eingesetzt zu haben. Eine inhaltliche Darstellung des Skandals ist nicht Gegenstand dieser Arbeit – allerdings bedeutet dieser Kontext eine enorme Relevanz für das Aufkommen von DT, weshalb eine Auseinandersetzung mit den betreffenden Vorkommnissen notwendig ist. Der Skandal sei ein „entscheidender Wendepunkt“ für VW, wie der neuberufene Vorstandsvorsitzende Matthias Müller in seiner mündlichen Ansprache im sogenannten „*Meeting Müller*“ *Townhall Meeting* am 6. September 2017 in Wolfsburg gegenüber der Belegschaft zum Ausdruck brachte (Müller 2017):

„Die massiven Auswirkungen [des Skandals] spüren wir alle noch heute, überall im Unternehmen. Im Rückspiegel war die Diesel-Krise für uns ein entscheidender Wendepunkt. Wir haben damals (...) die bewusste Entscheidung gefällt, uns fundamental zu verändern. (...) Dass unsere Branche vor großen Umbrüchen steht, das wussten wir schon vor dem Herbst 2015. Aber der Abgas-Skandal und seine Folgen haben vieles beschleunigt. Die Krise hat Türen geöffnet, die vorher fest verschlossen waren.“

Der Skandal initiierte Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen: personell, kulturell und strukturell. In direkter Folge trat der langjährige Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn (2007-2015) am 23. September 2015 zurück (Spiegel Online 2015). Es folgten überproportional

viele Personalwechsel – sowohl im Vorstand als auch im Management. Bis zum Ende der Studie im März 2018 folgte die Vorstellung der neuen Unternehmensstrategie „Together – Strategie 2025“ am 16. Juni 2016 in Wolfsburg (Müller 2016) und es entstanden neue Organisationsformen wie einige Innovationslabore in Berlin und München (Bösenberg 2017) – um nur einige Beispiele anzuführen, wie das Unternehmen auf den Skandal reagierte. In dieser Studie wird der Skandal als begleitender Umstand bei der Datenerhebung und der Analyse reflektiert. Es handelt sich um eine gegebene Situation, die Handlungsmuster und Veränderungen prägt und Mitarbeiter:innen mit einer unbekannten und realen Situation konfrontiert. In diesem Kontext gilt es die vorliegende Untersuchung und ihre Erkenntnisse zu lesen. Sehr treffend erscheinen dabei die Worte von Peter Drucker, einem führenden Ökonomen der Managementforschung (Drucker 2002: 774): „Nur wenige Veränderungen beeinflussen die Zivilisation derart nachhaltig, wie eine Änderung des Prinzips, auf dem die Organisation der Arbeit beruht.“ Viele Industrieunternehmen sind entstanden, um bestimmte Produkte zu produzieren – bei VW sind es vorwiegend Fahrzeuge. Die Prinzipien, mit denen Arbeitsweisen, Funktionen und Organisationsstrukturen entstanden sind, folgen dem Ziel der Fahrzeugproduktion. Ob die sich weiterverbreitende Anwendung von DT in Industrieunternehmen hierzu einen wirksamen Beitrag leisten kann, wird in den nun folgenden Kapiteln dargestellt und diskutiert.

Aufbau der Studie

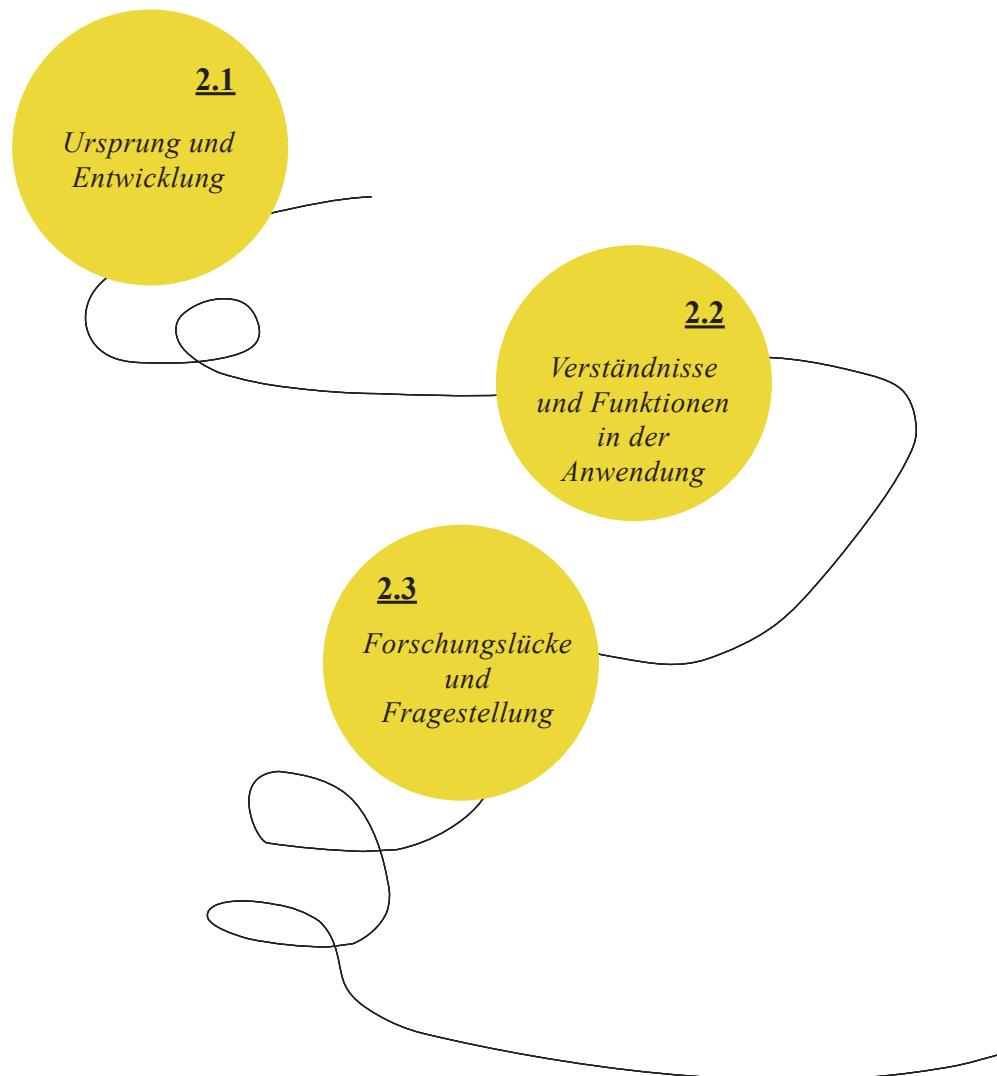
Um die Forschungsfrage zu beantworten, folgt die Studie einer Sieben-Kapitel-Struktur, die durch Grafiken angereichert ist, um die Argumentationen zu stützen und das Verständnis der Zusammenhänge zu fördern. Damit der spezielle Sprachstil, der im Fallbeispiel VW verwendet wird, nicht verfälscht wird, habe ich diesen beim Verfassen der Arbeit, besonders in den Kapiteln, die die empirischen Erkenntnisse darstellen, aufgegriffen. Die Verwendung vieler Anglizismen und einiger Fachtermini sind demnach übernommen, aber im Glossar im Anhang erklärt. Im Text sind diese Begriffe mit einer gepunkteten Linie gekennzeichnet. Das Inhaltsverzeichnis gibt einleitend einen detaillierten Überblick über die Struktur der Studie. Zudem beginnt jedes Kapitel mit der Darstellung der konkreten Inhalte.

Nach dem ersten Kapitel – der Einleitung – präsentiert das 2. Kapitel die konzeptionelle Rahmung dieser Arbeit. Dafür werden die Ursprünge und die unterschiedlichen Verständnisse von DT des akademischen Diskurses skizziert. Die gewählte Methodik ist im 3. Kapitel beschrieben. Darin werden die methodische Vorgehensweise und die angewandten Methoden zur Datenerhebung und -analyse dargestellt und argumentativ aufbereitet. Das 3. Kapitel schließt mit der Darstellung der Evaluation. Im 4. Kapitel wird der Kontext vorgestellt, in dem sich die Untersuchungen bewegen. Anhand eines Vier-Phasen-Modells wird die Entwicklung von DT bei VW präsentiert. Es wird von direkten Zitaten begleitet, um die Atmosphäre der Dateneinbettung zu veranschaulichen. Das 5. Kapitel stellt die empirischen Erkenntnisse dar.

Im 6. Kapitel werden die empirischen Erkenntnisse in Bezug auf die leitende Forschungsfrage diskutiert und auf bereits bekannte theoretische Konzepte und Erkenntnisse rückbezogen. Das Kapitel schließt mit einem Ausblick und Empfehlungen für die Unternehmenspraxis und die Design-Disziplin. Mit dem Fazit und dem Ausblick findet die Studie im 7. Kapitel ihr Ende. Im Anhang befinden sich das Abbildungsverzeichnis, die Bibliografie, eine Liste der verwendeten Abkürzungen, Symbole und ein Glossar.

2

Konzeptionelle Rahmung



Was ist bekannt?

Mit Blick auf die Anwendung von Design Thinking in einem Industriebetrieb zeigt dieses Kapitel den konzeptionellen Rahmen der Studie. Es bereitet auf, was Design Thinking genuin ausmacht, wie es angewendet wird und wo sich Limitationen vergegenwärtigen.

Um die Fragestellung dieser Studie zu beantworten, inwiefern Design Thinking in einer etablierten Unternehmenspraxis einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen leistet, wenn es als Methode eingeführt und verstanden wird, ergibt sich eine offene methodische Herangehensweise in Anlehnung an Grounded Theory. Diesen explorativen Forschungsstil zeichnet aus, dass er sich zunächst einer theoretischen Schematisierung enthält und erkenntnisgetriebene Ergebnisse entwickelt. Er verfolgt das Ziel, dem noch wenig beforschten Forschungsgegenstand unvoreingenommen in der etablierten Unternehmenspraxis von VW zu begegnen und neue Erkenntnisse aus den erhobenen Daten zu entwickeln.

Die Aufbereitung in diesem Kapitel dient dazu, den gegenwärtigen, wachsenden wissenschaftlichen und praktischen Interesses an Design Thinking in Industrieunternehmen einzuordnen.

2.1 Ursprung und Entwicklung

Das erkenntnisleitende Interesse dieser Arbeit richtet sich darauf, wie DT in der industriellen Unternehmenspraxis Einzug hält und inwieweit die Einführung einen Beitrag zu den organisationalen Veränderungen leistet. Dazu ist es förderlich zunächst zu fragen, was genau gemeint ist, wenn von DT gesprochen wird.

Der Begriff *Design Thinking* tauchte bereits in den 1950er Jahren im akademischen Diskurs auf, trat aber erst in den späten 1990er Jahren verstärkt in Erscheinung. Seitdem erlangte er u.a. im Umfeld von unternehmerischer Innovations- und Organisationsentwicklung und in weiteren Bereichen der politischen Bildung, der Pädagogik und interdisziplinärer Zusammenarbeit ein gewisses Maß an Popularität.

Das akademische Interesse an DT entwickelte sich in zwei benachbarten Disziplinen mit zwei unterschiedlichen Foki: der Designwissenschaft und der Management-Theorie. Vergleichende Literaturanalysen beider Diskursstränge, wie sie zum Beispiel Johansson-Sköldberg et al. (2009, 2013) und Hassi und Laakso (2011) durchgeführt haben, geben eine erste Orientierung in der diskursiven Auseinandersetzung, indem sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider aufzeigen. Hassi und Laakso (2011:3) beschreiben „two different streams of the concept of Design Thinking“. Der erste „stream“ hat seinen Ursprung in der Designforschung und beginnt in der 1950er Jahren. Der zweite „stream“ ist deutlich jünger und entwickelt sich erst in den 2000er Jahren. Laut Hassi und Laakso fokussiert der Design-Diskurs grob „the way designers think as they work“. Der Managementdiskurs verstehe unter Design Thinking weitestgehend eine „method for innovation and creating value“. Prinzipiell zeichnen die Analysen ein Spannungsfeld zwischen zwei unterschiedlichen Ausprägungen, diversen theoretischen Definitionen und den zwei akademischen Diskursen, in denen DT überwiegend diskutiert wird.

Wie bereits in der Einleitung skizziert, lassen sich in diesem Spannungsfeld grob zwei Interpretationen von DT unterscheiden: als Methode und als Mindset. Mit einer *Methode* ist tendenziell eine Handlungsanweisung für Innovation gemeint (vgl. Liedtka 2014, Uebenickel et al. 2015, Brown 2008, Lockwood 2009, Camacho 2019), wohingegen sich ein *Mindset* auf die innere Einstellung bezieht, mit der Menschen Situationen begegnen und Zukünfte gestalten (vgl. Buchanan 2015, Michlewski 2015, Junginger 2016). Das Verständnis von DT als ganzheitliche Denkweise findet sich verstärkt in der designwissenschaftlichen Community, im Management-Diskurs wird es als überwiegend als methodische Handlungsanleitung zur Kreativitätsförderung angesehen.

In der Praxis integrieren immer mehr Industrieunternehmen und Startups Arbeitsweisen, Methoden und Techniken in ihre Arbeitsabläufe, die sie als *Design Thinking* bezeichnen. Dabei scheint es, dass sie weitestgehend ohne Rückgriff auf die kartographierten theoretischen Diskurse auskommen. Das heißt, in der Praxis gestalten Handelnde, die meist noch keinen oder nur einen begrenzten Zugang zu den theoretischen Diskursen haben, eigenständige Verständnisse von DT. Noch mehr als im akademischen Diskurs führt das zu einer Diffusität des Konzepts in Sprache und Handeln, mit wechselnden Begrifflichkeiten, Erwartungen und Aspekten, die im Kontext von DT erwähnt werden. Das heißt, wenn man den Begriff in seiner Anwendung in der Industrie bestimmen will, kann dies nur durch die Untersuchung des konkreten Anwendungskontextes, wie sie diese Arbeit in Kapitel 4 für den Fall VW vornimmt.

Neben den erwähnten akademischen Arenen, gibt es einen weiteren, reflektiert angewandten DT-Diskurs außerhalb der realen Praxis, der das Verständnis und die Anwendung in Unternehmen viel direkter prägt als die Design- und Managementwissenschaft: Es sind die Ausbildungsinstitutionen, die sich konkret der Lehre von DT verschrieben haben und ihr Geschäftsmodell auf dieser Vermittlung fußt. Im deutschsprachigen Raum wurde im Jahr 2009 das sogenannte Hasso-Plattner-Institut in Potsdam gegründet und gilt als erste Institution im deutschsprachigen Raum, in der DT vermittelt wird. Die Vermittlung richtete sich an Studierende, sowie Experten aus Unternehmen. In weiterer Folge boten viele weitere Schulungen ähnliche Weiterbildungskurse an und es entsteht ein vielfältiges Schulungsangebot. Die meisten dieser Institutionen lassen sich irgendwo zwischen Management- und Designwissenschaft ansiedeln, wobei sie sich selten auf die Forschung, sondern weitestgehend auf die Lehre und die späteren Anwendungsmöglichkeiten fokussieren. Die Anbindung an den Forschungsdiskursen ist daher eher lose oder findet sporadisch statt. Umso hilfreicher ist es, diesen Lehr-Diskurs über DT ebenso zu betrachten, um ein Verständnis darüber zu erlangen, welche Entwicklung, Argumente und Prämissen innerhalb der Praxis über DT existieren. Nach einem Überblick über DT als Lehrkonzept skizziert dieses Kapitel die Entwicklungen im Management-Diskurs, aus denen das „Produkt“ DT entstanden ist. Mit Blick auf die Frage, inwieweit DT zur organisationalen Veränderung beiträgt, ist nicht zuletzt der designwissenschaftliche Diskurs maßgeblich, den das Kapitel im Anschluss beleuchtet. Eine Diskussion der Kontroversen um Begriff und Praxis von DT führt schließlich zur Darstellung der Forschungslücke, die das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bestimmt.

2.1.1 Der Management-Diskurs

Der Management-Diskurs über DT ist zwar jünger, aber dafür weitreichender als der Design-Diskurs. Innerhalb des Management-Diskurses wird DT meistens ausgewiesen, um kreativ und innovativ zu werden. In Bezug auf die Ausgangslage zeigt sich eine Veränderung, die zeitgleich mit dem Aufkommen von DT Anfang der 2000er stattfindet. Bis dahin war der Innovationsdiskurs ingenieursmäßig verankert und beschäftigte sich stark mit statistischen Zusammenhängen und rationalen Innovationsmodellen (Johansson-Sköldberg et al. 2009). Anfang der 2000er tauchen erste Publikationen im Kontext von Innovation auf, die sich mit Aspekten der Kreativität beschäftigt. Zusätzlich findet der manageriale Diskurs praxisorientiert statt. Daher verwundert es nicht, dass auch Unternehmen frühzeitig im akademischen Management-Diskurs erscheinen und in weiterer Folge dort referenziert werden. Prominentestes Beispiel bleibt das kalifornische Unternehmen IDEO. Sie beginnen sich zunehmend als *Innovationsagentur* zu vermarkten – eine Entwicklung, die in der deutschen Praxis erst in den letzten Jahren stattfindet. IDEOs Verknüpfung von Praxiserfahrung und akademischer Referenz durch die Stanford University förderten das Interesse und die Legitimation für *Design und Kreativität* im Innovationsdiskurs (Bruce und Bessant 2002; Feldman und Boult 2005; Stevens und Moultrie 2011). Innerhalb dieser frühen Phase tauchen Verknüpfungen zwischen DT, Innovation und Kreativität auf, die möglicherweise Anwendung und Verständnisse von DT in der Praxis formen.

Da IDEO, die Stanford University und auch die d.school institutionell konstitutiv sind für die Entwicklung von DT, finden sie hier Erwähnung. Anekdoten über frühe Verbindungen

zwischen der in San Francisco ansässigen Innovationsberatung IDEO und der Stanford University sind unterschiedlich, gleich bleiben die erwähnten Protagonisten wie u.a. David und Tom Kelley, Larry Leifer, Roger Martin oder Tim Brown. David Kelley ist Gründer und erster CEO der Innovationsagentur IDEO. In weiterer Folge stieß sein Bruder Tom zu IDEO. Larry Leifer ist der ehemalige Professor von David Kelley, als dieser an der Designfakultät an der Stanford University studierte. Tim Brown leitete das Londoner Büro von IDEO und wurde zum CEO ernannt, nachdem Kelley im Jahr 2000 zurücktrat, und hat diese Position bis heute inne. Ebenso sind die Kelley-Brüder bis heute bei IDEO tätig. Nach einem Studium in Stanford und verschiedenen Projekten, darunter dem berühmten Produktdesign der Apple-Maus im Jahr 1983, fusionierte David Kelley Design mit Moggridge Associates, ID Two und Matrix Product Design, was zu der Gründung einer neuen Firma namens IDEO führte. IDEO wurde 1991 in Palo Alto, San Francisco gegründet. Im Jahr 2019 arbeiten laut Website mehr als 600 Mitarbeitende mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen wie bspw. der Verhaltenswissenschaft über alle Formen des Designs bis hin zu Ingenieur:innen und Organisationsdesigner:innen an neun globalen Standorten. Eine weitere Institution, die mit David Kelley und IDEO verbunden wird, ist die d.school an der Stanford University. Die d.school wurde 2005 als Hasso Plattner Institute of Design gegründet und ist als Institut an die School of Engineering der Stanford University angebunden. Letztlich handelt es sich bei dieser Prägung von DT um einen Ansatz für Kreativarbeit. In diesem Zusammenhang darf die Rolle des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) in Potsdam für den deutschsprachigen Raum nicht unerwähnt bleiben. Das HPI wurde 2009 als Symbiose aus Forschung und Lehre gegründet. Initiiert durch den ehemaligen SAP-Vorstandsvorsitzenden Hasso Plattner wurde eine Tochterinstitution zu der University of Stanford aufgebaut. Ziel war es, sowohl DT zu beforschen als auch Studierenden und später auch Arbeitnehmer:innen DT näher zu bringen. Da es sich um die erste Institution in Deutschland handelt, hat sie die Ausprägung von DT im deutschsprachigen Raum maßgeblich mitgestaltet. In Bezug auf ihre Sichtweise von DT, äußert sich Brown wie folgt:

„Design Thinking can be described as a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity“ (Brown 2008: 84)

In dieser Form bietet DT konkrete Kreativstrategien, basierend auf einigen Grundprinzipien. Nach Meinel et al. (2015) zählen zu diesen Prinzipien die 1) *Human-Centeredness*, die menschlichen Bedürfnisse als Ausgangspunkt von Entwicklungsprozessen versteht; 2) ein bewusstes Zulassen von Mehrdeutigkeit als Schlüssel für erfolgreiche Kreativarbeit; 3) ein inhärent *iterativer* Prozess; und 4) der Ansatz, Ideen frühzeitig in haptische Gegenstände zu verwandeln sind, um sie greifbar und besser kommunizierbar zu machen.

In einzelnen Prozessschritten werden Techniken wie Visualisierung, *Prototyping* oder Storytelling angewendet (Brown 2009). Das Verständnis von DT dieser Vertreter zeichnet sich besonders durch die Integration und Fokussierung auf potenzielle Nutzer:innen aus, die bislang im ingenieursdominierten Innovationsdiskurs kaum in Erscheinung getreten sind. In Folge dessen sollen Ergebnisse nicht nur technisch optimierte Produkt- und Dienstleistungsideen hervorbringen, sondern potenzieller Anwender:innen bereits im Laufe der Entwicklung integrieren, um ihre Bedürfnisse bestmöglich zu bedienen.

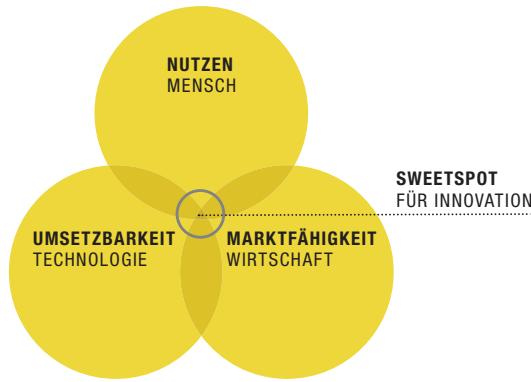


Abbildung 2 Drei Komponenten des Design Thinking Ansatzes der HPI School of Design und der d.school

Die sogenannte Nutzer:innen-Zentrierung wird zum Kernargument: um dieser zu begegnen, werden Nutzende in die Ideenentwicklung integriert und ihre Bedürfnisse und Ängste werden gleichwertig neben technologischer Umsetzbarkeit und ökonomischer Marktfähigkeit berücksichtigt (Abb. 2). Häufig wird jedoch der Beitrag von DT zur Förderung von Kreativität und zur Ideengenerierung verstanden, was möglicherweise auf die Unbekanntheit zurückzuführen ist:

„Design Thinking is often equated to creativity: Sometimes the popular version ‘Design Thinking’ is presented as a way to make managers think more creatively. But being creative is only part of the competence and practice of the designer’s work“ (Johansson-Sköldberg et al. 2013: 131)

In Bezug auf die Verknüpfung von Forschung und Praxis gibt es viele Hinweise, dass IDEO-Mitarbeiter:innen bereits ihre praktischen Entwurfsarbeiten auf akademischen Konferenzen vorstellten, beispielweise darüber wie ein Prototyp für das Interface-Design eingesetzt wurde und das gesamte Interface-Design entworfen wurde (Munoz und Miller-Jacobs 1992). Die Präsentation des praktischen Entwurfsprozesses öffnete einen Austausch zwischen Theorie und Praxis. Aus theoretischer Perspektive lag das Interesse besonders darin genauer zu verstehen, welche Rolle der Mensch und seine Bedürfnisse (auch Nutzer:innen-Bedürfnisse) in der Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen (Service Innovation) oder Systeme spielt. Bislang wurde die Entwicklung von Innovationen eher aus einer rein technischen Perspektive betrachtet. Aufgrund der engen Beziehung zwischen Kelley und der Stanford University stellt die Arbeitsweise von IDEO selbst einen interessanten Forschungsgegenstand dar. Das wiederum fördert die Reflektion über Arbeitsweisen und darüber, wie bspw. Teams Projekte gemeinsam mit Nutzer:innen oder Kund:innen durchführen. Im Vergleich zur Geheimhaltung von Innovationsprozessen und -praktiken und der abgeschotteten Arbeit in Designabteilungen, wie sie in eher ingenieursgeprägten Unternehmen gelten, um Erfindungen bis zum Patent etc. zu schützen, schützt IDEO weder bestimmte Vorgehensweisen noch Prinzipien. Im Gegenteil: sie suchen sogar den Austausch mit externen Akteursgruppen, indem sie ihre Erfahrungen, Erlebnisse und Misserfolge dem Diskurs bereitstellen. Diese Haltung gibt womöglich erste Hinweise auf die Verknüpfung von Arbeitsweisen und Einstellungen, die Prinzipien wie bspw. das Kollaborieren bei IDEO zusammendenken. Folgt man den verschiedenen Ausführungen erscheint es, als haben Mitarbeitende bei IDEO als Unternehmen selbst keinen Wandel durchlaufen und ihre Arbeitsweisen verändert, sondern eine übliche Arbeitsweise und die verwendeten Methoden und Techniken als DT beschrieben und damit für andere zugänglich gemacht. Diese Deskriptionen wurden besonders im Management-Diskurs aufgenommen, deutlich häufiger als Ausprägungen

und Beiträge über DT aus dem akademisch-orientierten Design-Diskurs. Innerhalb des Management-Diskurses zeigen Johansson-Sköldberg et al. (2013) drei unterschiedliche Verständnisse von DT auf. Sie unterscheiden wie folgt:

- Design Thinking als ...
- » Arbeitsweise der Innovationsagentur IDEO
(u.a. Kelley und Littmann 2001, 2005; Brown 2008, 2009).
 - » Arbeitsweise und eine manageriale Fähigkeit der Problemlösung
(u.a. Dunne und Martin 2006; Martin 2009).
 - » Design Thinking als Teilbereich von Managementtheorie
(u.a. Boland und Collopy 2004, Buchanan 2008).

Das erstgenannte Verständnis *DT als Arbeitsweise* ist ein solches, das vorwiegend von IDEO und der Stanford University vertreten wird. Diese Ausprägung zeichnet sich durch eine Verknüpfung von Theorie und Praxis aus und beruht auf den folgenden drei Kernelementen: 1) ein normativer, *iterativer* Prozess, 2) Räumlichkeiten mit flexilem Mobiliar und haptisch, visuellen Arbeitsmaterialien und 3) multidisziplinäre Teams aus. Eine durch Roger Martin, früherer Dean der Rotman School of Management in Toronto/Kanada, vertretene Ausprägung versteht DT vorwiegend als kognitive Handlungsanweisung für Manager:innen. Die Ausprägung zeigt Parallelen zu den Ausführungen von Anna Rylander (2009). Ihr Artikel „Design Thinking as Knowledge Work: Epistemological Foundations and Practical Implications“ vergleicht Diskurse über „Design Thinking“ und „Wissensarbeit“ und zeigt auf, dass DT im Managementdiskurs kognitiv und ohne das für Designer:innen so entscheidende „Embodied Knowledge“ (verkörpertes, *implizites* oder intuitives Wissen) verstanden wird. Das dritte Verständnis ist umfassender und weniger beachtet in populärwissenschaftlichen Artikeln. Boland und Collopy, Forschende im Bereich Management und Informationssysteme, gestalten diese Ausprägung entscheidend mit. Die Arbeitsweise des Architekten Frank O’Gehry am neuen Gebäude der Weatherhead School of Management inspirierte sie dazu, Wissenschaftler:innen wie u.a. Richard Buchanan im Jahr 2008 zu einem Symposium einladen. Die auf diesem Workshop fußende Publikation „Managing as Designing“ kann als Grundlage für dieses dritte Verständnis von DT angesehen werden. Die Beiträge vereinen die Reflektion darüber, wie Manager:innen gleichzeitig als Designer:innen und als Entscheidungsträger:innen handeln. (Boland und Collopy 2004). Boland und Collopy verknüpfen ein Handeln mit einer „Design Attitude“: sie beschreiben eine „Design Attitude“ als „expectations and orientations one bring to a design project“ (2004b: 9). Im Gegensatz zu dem Verständnis von IDEO verstehen sie DT nicht als Arbeitsweise mit Prozess, Methoden und Prinzipien, sondern beziehen ihre Ausführungen auf die Denkweise, die Haltung und die kognitiven Merkmale, die Menschen haben. Damit zeigt die Auffassung von Boland und Collopy eine gewisse Nähe zu der Ausprägung von DT die Martin vertritt. Das von IDEO gelebte Verständnis zeigt bereits frühzeitig auf, dass es eine Tendenz gibt, DT *als Methode* zu verstehen. Auch wenn sie diese Bezeichnung selbst nicht verwenden, so wecken Elemente wie ein Prozess mit einzelnen Arbeitsschritten, Methoden und Techniken in der Praxis solche Eindrücke, die ein Verständnis als Methode gefördert haben.

Der deutschsprachige Management-Diskurs entwickelt sich allmählich, nachdem die deutsche Ausgabe des Harvard Business Review im September 2015 erscheint und titelt: „The Evolution of Design Thinking“. In Folge dessen scheint die Aufmerksamkeit im unternehme-

rischen Umfeld geweckt zu sein. In weitere Folge erscheinen viele deutschsprachige Publikationen über DT, sowohl im akademischen (Köppen 2017, Schmiedgen et al. 2015, Dribbisch 2015, Seitz 2017) und im angewandten, populärwissenschaftlichen Umfeld (Erbeldinger und Ramge 2013, Brown 2016, Übernickel et al. 2015, Gerstbach 2016, Gerling und Gerling 2018).

2.1.2 Der Design-Diskurs

Der Design-Diskurs entwickelt sich seit Anfang der 1950er Jahre und begreift DT als Ansatz, als Begriff und als Bewegung. Amerikanische Industrie- und Produktdesigner:innen unternahmen erste Schritte, um die noch junge Designwissenschaft von den etablierten Ingenieur- und Naturwissenschaften zu distanzieren und ihr dadurch zu ermöglichen ihre eigene, disziplinäre Spezifika auszubilden. Das Verständnis von *Design* im industriellen Kontext wurde zu dieser Zeit hauptsächlich mit diesen beiden Disziplinen konstatiert und konzentrierte sich auf die Produktentwicklung. Johansson-Sköldberg et al. (2013) analysieren fünf Diskurse über DT in der Design-Disziplin:

- Design Thinking als ...
- » ... Schaffung von Artefakten (Simon 1969).
 - » ... reflexive Praxis (Schön 1983).
 - » ... Problemlösungsaktivität (u.a Buchanan 1992; Rittel und Webber 1973).
 - » ... Möglichkeit, die Dinge zu verstehen (Lawson 2006 [1980]; Cross 1982, 2011).
 - » ... Schaffung von Bedeutung (Krippendorff 2006).

Johansson-Sköldberg et al. verstehen Simons Ansatz als systematische und technokratische Sichtweisen von Design. Der Ökonom Herbert Simon versteht unter *Design* zunächst alle die Handlungen, die etwas Vorhandenes in etwas Neues verwandeln. Er unterscheidet „Design“ damit zwar von den Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aber nicht von den Ingenieurwissenschaften. Simon selbst verwendet nicht den Terminus *Design Thinking*, sondern sprach von „the transformation of existing conditions into preferred ones“ (Simon 1996: 4).

In seinem Buch „The Reflective Practitioner“ fordert Donald Schön (1983) sowohl Forschende als auch Praktiker:innen dazu auf, die Rolle von technischem, schematischem Methodenwissen im Vergleich zu *künstlerischem Wissen* (gemeint als praktisches Handeln und Machen) nicht zu überhöhen. Im Vergleich zu Simons kognitiver Sichtweise, bezieht Schön *das Machen* mit ein und berücksichtigt ein ständiges Wechseln zwischen den Handlungen und der Selbstreflektion des Handelnden. Schön betrachtet auch die Managementpraxis und merkte an, dass Manager:innen ein Bewusstsein für Entscheidungen außerhalb der technischen Rationalität entwickeln müssen. Das liege daran, dass sie in der Praxis stetig solche Entscheidungen treffen, die aufgrund der Zukunftsausrichtung unsicher sind und sie sich dabei auf ihre Intuition verlassen müssten. Demnach, so Schön, sollten viele Manager:innen über eigene Handlungen mehr reflektieren, als sie mit rein rationalen Argumenten zu treffen.

Buchanans (1992) Artikel über „Wicked Problems in Design Thinking“ ist zu einer grundlegenden Referenz im Design-Diskurs geworden. Sein Artikel beschreibt die Herangehensweise von Designer:innen an sogenannten „Wicked Problems“, also an solche Problemstellungen, die durch eine gewisse Form von Komplexität und Unbekanntheit charakterisiert sind. Buchanans Beitrag zeichnet sich dadurch aus, dass er auf Rittels und Webbers Ansatz

(1973) aufbaut, anstatt auf einem Prozessansatz, der auf divergenten und konvergenten Denkansätzen beruht. Er betonte, dass sich professionelle Designer:innen häufig mit der Konzeption und Planung von "what does not yet exist, and this occurs in the context of indeterminacy of wicked problems" (Buchanan 1995: 17) auseinandersetzen. Viele der gegenwärtigen Probleme zeigen aus seiner Sicht solche Merkmale, die Rittel und Webber als „Wicked Problems“ beschreiben. Buchanan definiert in seinem Text wie folgt:

„A class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications of the whole system are thoroughly confusing.“ (Buchanan 1995: 14)

Darin nennt er DT die „new liberal art of technological culture“ (Buchanan 1995: 3). Für ihn besteht das Potenzial von DT darin, dass Wissen aus Natur-, Sozial- und Geisteswissenschaften dahingehend produktiv zu machen, dass es für das Gestalten von zukunftsweisenden und mensch-zentrierten Lösungen komplexer Problemstellungen herangezogen werden kann und so auch fürs Management integrierbar wird. Die Sichtweisen von Buchanan und Simon unterscheiden sich bei genauerem Hinsehen. Die Unterschiede deuten frühzeitig schon die beiden unterschiedlichen Programmatiken an, die sich in der Ganzheitlichkeit (vgl. Buchanan) und in der Normation (vgl. Simon) von DT im weiteren Diskurs fortsetzt. Während Buchanan Design als etwas sehr Zukunftsweisendes und Imaginatives versteht, lässt Simons Sichtweise das Imaginative und das Unbekannte vermissen. Er argumentiert zwar, dass jede:r, der eine gegebene Situation in eine bevorzugte Situation wandelt, auch gestaltet. In dieser Hinsicht muss das Gestalten – „as courses of action“ – in einem breiteren Sinne verstanden werden, anstatt es auf Formgebung und Ästhetik zu reduzieren. Folgt man Simon, ist Design im weitesten Sinne etwas Kreatives. Er gilt zwar als einer der prominentesten Vertreter der Sichtweise, die Designpraktiken von einer Profession separiert, jedoch beschränkt sich Simons Sichtweise auf das Verknüpfen von Gegebenem im Gestalten neuer Muster und Zusammenhänge, was als ingenieursdominierte, schematische Auffassung verstanden werden kann. Simon berücksichtigt in seiner Arbeit nicht die intuitive Visionskraft von Kreativität. Er versteht Design im weitesten Sinne als kreative, aber nicht als eine visionäre Praktik.

Die Architekten Lawson und Cross bestimmten den Diskurs über einen langen Zeitraum. Lawsons Buch „How Designers Think: The Design Process Demystified“ und der Beitrag von Cross „Designerly ways of knowing“ (1982) sowie sein Buch „Design Thinking“ (2011) wurden vielfach zitiert. Beide Autoren beobachten und analysieren Designer:innen bei ihren Handlungen und beschreiben die Empirie in ihren Publikationen. Ihre Ausführungen zeigen eine gewisse Nähe zu Schöns Ausführungen, ihre Texte richten sich jedoch deutlicher an Praktiker:innen. Krippendorff dagegen (2006) versteht *Design* als „Creating Meaning“, also das Schaffen von Bedeutung. Im Vergleich zu Simon könnte man sagen, dass Krippendorff das Verhältnis zwischen dem Designobjekt und seiner Intention umgekehrt hat. Krippendorff plädiert dafür, die Bedeutung eines Produktes über die Funktion zu stellen. Für Simon steht das erschaffene Artefakt im Fokus, während für Krippendorff der Sinn oder die Bedeutung im Zentrum einer kontextabhängigen Wahrnehmung durch Nutzer:innen stehen.

Die Beiträge von Schön, Buchanan und Lawson und Cross sind es, die eine gewisse Praxisorientierung aufzeigen. Das wiederum macht sie für die Entwicklung einer theoretischen Fundierung so wertvoll, da sie ein stetiges Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis sehen

und daher das Wechselspiel auch zwischen der konkreten Anwendung von DT in einem Unternehmen und dem Bilden einer theoretischen Fundierung von DT in der Wissenschaft Abhängigkeiten sehen. Schön untersucht die Reflexionen von Designer:innen beim Entwerfen. Buchanan dagegen untersucht die Art der Probleme selbst, während Lawson und Cross in ihren empirischen Studien das spezifische Bewusstsein und die Fähigkeiten von professionellen Designer:innen untersuchen. Neben den erwähnten Protagonist:innen gab es weitere Vertreter:innen, die Theorie und Praxis enger verknüpfen, und sich daher weniger im theoretisch-wissenschaftlichen Diskurs verorten, der zuvor skizziert wurde.

Die sogenannte *angewandte Designwissenschaft* wurde Mitte der fünfziger Jahre vom amerikanischen Architekten Buckminster-Fuller am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston eingeführt. Buckminster-Fuller bildete Design- und Entwicklungsteams aus Expert:innen aus unterschiedlichen Fachrichtungen. Hervorzuheben ist, dass er systematische Methoden zur Bewertung, Gestaltung und Lösung von Problemen entwickelte. Sein Anliegen war es, Potenziale von Wissenschaft und Technik zu nutzen, um Wohlbefinden und Lebensqualität von Menschen zu verbessern. Die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichen disziplinären Hintergründen gilt als Kernelement der Ausprägung von DT, die IDEO und die Stanford University vertreten. Wissenschaftler wie Jones (1970) oder Alexander et al. (1977) bauten auf diesen Grundgedanken auf und externalisierten den Entwurfsprozess, um ihn für andere Disziplinen zugänglich zu machen. Sie gelten beide als Vorreiter des *Design Methods Movement* (fortan als DMM abgekürzt). Das DMM wird häufig als Ergebnis des Optimismus beschrieben, der sich nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte und an den wissenschaftsbasierten Fortschritt glaubt.

„... all the methods are attempts to make public the hitherto private thinking of designers; to externalize the design process. ... Clearly, the underlying aim is to make designing more manageable, particularly at the systems level. A major advantage of bringing Design Thinking into the open is that other people, such as users, can see what is going on and contribute to it information and insights that are outside the designer's knowledge and experience.“ (Jones 1970: 45)

Im Kontext des sich verbreitenden Aufkommens von DT muss jedoch das DMM erwähnt werden. Ohne an dieser Stelle allzu umfassend in die Thematik einsteigen zu wollen, sei festzuhalten, dass die Bewegung, die in den 1960er Jahren begann, eine Tendenz zum Rationalismus nachgesagt wird, wie die Designtheoretikerin Nigan Bayazit anmerkt:

„Design methods people were looking at rational methods of incorporating scientific techniques and knowledge into the design process to make rational decisions to adapt to the prevailing values, something that was not always easy to achieve.“ (Bayazit 2004: 106)

Laut Huppertz (2015: 29) erlangt die Design-Disziplin in den 60er Jahren einen Auftrieb, indem das Interesse an der Systematik rund um die entworfenen Produkte selbst wuchs. Stand zuvor eher das Ergebnis eines Entwurfs wie ein anpassbares Modell, ein nahezu fertiges Produkt oder gar ein umfänglich zu benutzendes Endprodukt im Fokus des Interesses von Menschen, rückte das DMM auch die Herangehensweise und die verwendeten Techniken, Methoden und Strategien ins Licht. So divers die Protagonisten und Haltungen in den wissenschaftlichen Beiträgen über das DMM sind, scheint das Movement an sich zu Beginn eine regelrechte Euphorie des Interesses ausgelöst, die jedoch nach wenigen Jahren sank. In den 1970er Jahren öffnete sich der Design-Diskurs wieder für weniger mechanistische, systematische Designansätze hinzu partizipativeren, offeneren Ansätzen wie bspw. die Bewegung des *Participatory Design*. Zwei

der bekanntesten Vertreter dieser Strömung, John C. Jones und Christopher Alexander, wandelten ihre Haltung, was sich u.a. an den beiden Publikationen von Jones manifestiert. Während die erste Ausgabe (1970) noch eine weitreichende Sammlung systematischer Methoden umfasst, findet sich diese nicht mehr in der überarbeiteten Ausgabe von 1980. Jones kritisiert, dass ein methodenbasiertes Arbeiten im Design dazu führt, dass Design von einigen als vollends rationaler, explizierbarer Prozess betrachtet wird. Er vermisst die Relevanz von Intuition und Kreativität in den Diskursen, also genau das, was Simon erst gar nicht berücksichtigt hat. Jones merkt an:

„In the 1970s, I reacted against design methods. I dislike the machine language, the behaviorism, the continual attempt to fix the whole of life into a logical framework.“ (Jones 1992: xi)

Zum besseren Verständnis muss ergänzt werden, dass das Industriedesign zu dieser Zeit überwiegend auf quantifizierbaren Fakten, die nachgewiesen, gemessen und verbessert werden können, basiert und sich aus Ingenieursdenken formt. Um diese Entwicklung einordnen zu können, hilft die Kenntnis darüber, dass sich der Arbeitsplatz von Designer:innen überwiegend in Universitätslaboren oder Fabrikhallen befunden hat und nur einige wenige Designer:innen als Berater:innen tätig waren, wie Dieter Rams bei Braun oder Raymond Loewi bei Coca-Cola. Designagenturen oder Innovationsberatungen als eigenständige Organisationsformen sind noch nicht etabliert. Während Buckminster-Fuller den Wert eines multidisziplinären Teams für die Entwicklung von Innovationen herausstellt, argumentierte der zuvor bereits erwähnte Wirtschaftsnobelpreisträger Herbert Simon (1969) in seinem Buch *The sciences of the artificial* für ein Verständnis von Design als Praktik, die jede Person anwendet, wenn sie eine gegenwärtige Situation in eine wünschenswerte Zukunft entwickelt. Seine vielfach zitierte *Definition von Design* besagt, dass „everyone designs who devises courses of action aimed at changing existing situations into preferred ones“ (1996: 130). Simon differenziert zwischen Profession und Praktik, das heißt er begreift *design* als eine Handlung, mit dieser etwas verändert wird. Diese Handlung können aber nicht nur professionell ausgebildete Designer:innen ausüben. Die häufige Kritik an Simons Sichtweise ist dahingehend, dass sein Verständnis von Design das Imaginative (als das Überraschende, Nicht-Vorhersehbare, Visionäre) nicht mit einbezieht, sondern sich *das Gestalten* für ihn im Rahmen von Bestehendem bewegt und nichts darüber hinaus entwickelt. Simon steht zwar für ein Neu-Verknüpfen des Vorhandenen, nicht aber das Gestalten von etwas Fiktivem, das über das Vorhandene hinausgeht. Nur wenige Zeit darauf erregt Designer und Pädagoge Victor Papanek mit seinem Buch *Designing the real world* (1971) Aufmerksamkeit. Er plädiert dafür, Ansätze der Anthropologie, dem Studium menschlicher Gesellschaften und Kulturen, in die Praxis umzusetzen. Papanek plädiert dafür, sozial und ökologisch verantwortliche Gegenstände zu gestalten und die Verantwortung der Design-Disziplin damit hervorzuheben. Ohne es als Human-Centered-Design zu bezeichnen, zeigt Papaneks Konzept Sensibilität für die Menschen, ihre spezifischen Bedürfnisse und das Gemeinwohl.

Diese drei Protagonisten plädierten also schon zu einem Zeitpunkt für die Bedeutung der Nutzenden (Papanek), für bestimmte Designmethoden und -praktiken (Simon) und die Relevanz interdisziplinärer Teams (Buckminster-Fuller), bevor DT bekannt wurde. Mögliche Irritationen darüber, dass weder Buckminster-Fuller noch Papanek in den Literaturanalysen zu Beginn des Teilkapitels Erwähnung finden, mögen an dieser Stelle aufgelöst werden. Die Ursache liegt vermutlich darin, dass beide ihre Beiträge in der angewandten Designwissenschaft verortern und damit im theoretischen Managementdiskurs nicht auftauchen. Für das Verständnis von

DT gilt es daher herauszustellen, dass theoretische Erkenntnisse und empirische Studien über Arbeitsweisen, Ansätze und Methoden professioneller Designer:innen lange vor der Popularität von DT existierten. Festzustellen ist, dass diese Diskurse eher selten die disziplinären Grenzen der Design-Disziplin überwinden konnten.

Für den deutschsprachigen Raum, der für diese Studie von besonderer Relevanz ist, sind weitere Dinge konstitutiv. Die Separierung zwischen Theorie und Praxis im Design, wie schon anhand des akademischen Diskurses aufgezeigt, prägt die Entwicklung der Designforschung bis heute. Tätigkeiten und Haltungen von Designer:innen werden zwar immer wieder zum Gegenstand von Arbeiten, etwa von Nigel Cross (1982), Brian Lawson (2006) und Peter Rowe (1987). Dennoch entwickelt sich Designpraxis häufig ohne Bezüge zu diesen Arbeiten. Dies zeigt sich auch in der deutschsprachigen Wissenschaftslandschaft. Die *Hochschule für Gestaltung* (HfG) Ulm strebte in den 1960er Jahren bereits nach einer wissenschaftlichen Fundierung von Design – durchsetzen konnte sich die Designforschung allerdings kaum. Bislang wird mit der Disziplin Design weiterhin eine Berufsausbildung oder ein künstlerisches Studium verbunden, selten jedoch eine wissenschaftlich-forschende Ausbildung.

Bislang sind alle skizzierten Ursprünge im angelsächsischen Diskurs beheimatet. Rittel ist einer der wenigen deutschen Vertreter:innen. Doch auch der deutsche Designtheoretiker lehrte nach der HfG Ulm (1958-1963) für fast dreißig Jahre an der University of Berkeley in Kalifornien (1963-1990) bevor er den Ruf an der Universität Stuttgart annahm. Die geringe Beteiligung deutschsprachiger Forscher:innen mag ein Grund dafür sein, warum zu diesem Zeitpunkt (vor 2013) im deutschsprachigen Raum nur eine überschaubare Anzahl an wissenschaftlichen Beiträgen erschienen ist, die den Begriff DT überhaupt erwähnen. Einer der wenigen Vertreter ist Wolfgang Jonas (2013), der sich dafür ausspricht, sich der anhaltenden theoretischen Unklarheit des Konzepts von DT zu widmen. Auch er unterscheidet zwischen zwei Ausprägungen von DT: er verortet die erste Ausprägung im „Bereich der Forschung“. Diese Ausprägung beschäftigt sich laut Jonas mit den „kognitiven, kommunikativen und sozialen Prozesse des Entwerfens“. Die zweite Ausprägung beschreibt er als „neues und massiv propagiertes strategisch-methodische Konzept von Innovation und Design“ und verweist damit auf den Diskurs, der seit den 2000er Jahren besonders in der Managementforschung stattfindet. Für Jonas sind beide Diskurse komplementär. Der erste Diskurs versteht *Design Thinking* als einen kognitiven Prozess, im zweiten Diskurs dagegen wird der Begriff als ein zielgerichtetes Handeln für Innovationsentwicklung verstanden.

„‘Design Thinking’ mit all seinen positiven Konnotationen, im Gegensatz zum schlichten ‘Design’ mit seinem konsumistischen und modischen Beiklang und Nachgeschmack, könnte / sollte das neue Leitmotiv für die Transformation des Designs sein.“ (Jonas 2013: 43)

Er argumentiert dafür, Design (endlich) zu definieren, um in weiterer Folge als Fundierung für DT als „transdisziplinäre Kompetenz“ fungieren zu können. Doch ist auch dieser Beitrag theoriegeleitet und führt indirekt die Separierung zwischen Theorie und Praxis fort. Darüber hinaus vertreten viele Designausbildungen im deutschsprachigen Raum die Lehre und das Selbstverständnis von Kunsthochschulen und eine weitestgehend praktische Entwurfsausbildung (Melles und Wölfel 2014, Zerweck 2018); wirtschaftliche Aspekte und Innovationsdiskurse sind kaum abgebildet. Die durch die Bologna- Reformierung geforderte Akademisierung betrifft seit Anfang der 2000er auch die Bildenden Künste, zu denen auch Designstudiengänge

zählen. In Folge dessen mehren sich die wissenschaftlichen Beiträge von Promotionskandidaten und wenigen Professor:innen. Dennoch ist die Designforschung als Disziplin noch sehr jung und wenig ausgestaltet. In der Design-Praxis wird die Verwendung des Begriffs und die Anwendung von DT im industriellen Kontext durchaus kritisch gesehen, wie anhand des folgenden Zitats der Designtheoretikerin Claudia Mareis (2011) erkennbar wird:

„So oszilliert der Begriff denn auch in seiner Verwendung mehr vage als bestimmt zwischen den »spezifischen Fertigkeiten professioneller Designer« und einem »allgemeinen Erfindergeist« hin und her. (...) Im Ausbildungscurriculum für den Studiengang ›Design Thinking‹ an der Universität Potsdam sind allerdings die dort angeführten Begriffe wie »Multidisziplinarität«, »Innovationsprozesse« und »planvolles kreatives Denken« noch kaum durch wissenschaftliche Differenzierung und Problematisierung gedeckt, sondern ziehen vorerst noch als Schlagwörter die Blicke auf sich.“ (Mareis 2011: 186,189-190)

Diese geringe Berücksichtigung könnte jedoch tendenziell dahin führen, dass die beiden „streams“ (vgl. Johannson et al. 2013) noch weiter auseinander diffundieren, und die Ursprünge von DT der Design-Disziplin in Management-Diskursen nicht weiter erwähnt werden. Die geringe Teilnahme deutschsprachiger Designforscher:innen im Design Thinking-Diskurs zeigt sich darin, dass es kaum Beiträge über DT gibt und stattdessen Publikationen im Bereich Organisationsentwicklung und Management das Phänomen aufgreifen. Beispielhaft kann hier die deutsche Übersetzung des Klassikers „Change by Design“ (2008) angeführt werden, die erst im Jahr 2016 erscheint (Brown und Katz 2016). Darüber hinaus geben Wolf D. Reuter und Wolfgang Jonas eine deutschsprachige Textsammlung von Horst Rittel unter dem Titel „Thinking Design“ (Rittel 2013) heraus. Sie demonstrieren, dass einige der aktuellen Diskussionen – etwa zum DT – von Rittels Reflexionsniveau noch immer profitieren können, so Jonas (Rittel 2013: 6) im Vorwort zur Neuauflage. Tim Seitz (2017), Autor von „Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus“, widmete sich DT aus Sicht der Soziologie.

Festzuhalten bleibt, dass der theoretische Design-Diskurs weitestgehend akademisch ausgerichtet ist und kaum eine Verbindung zur Entwurfspraxis zeigt. Es muss der Einwand erlaubt sein, dass indirekt das Einbringen dieses Diskurses in Lehrveranstaltungen, wie es zumindest Krippendorff im Rahmen seiner Professur an der HfG Offenbach tat, Einfluss auf Studierende nimmt, die denselben gegebenenfalls später in der Praxis mitdenken. Dennoch ist diese Verknüpfung zwischen wissenschaftlichem Diskurs und Praxis eher indirekt und unterscheidet die Diskurse in Design- und Management. Beide Diskurse fokussieren zwar die Denk- und Handlungsweise professioneller Designer:innen – der Design-Diskurs betrachtet weiterhin die Handlungen professioneller Designer:innen und hält damit an der Verknüpfung von Profession und Handlung fest. Der Management-Diskurs verfolgt stattdessen das Ziel Manager:innen einzuladen diese Arbeitsweisen, Praktiken und Methoden aufzunehmen und auszuprobieren (Cooper et al. 2009). Sein Anliegen ist es, Manager:innen die Art und Weise, wie Designer:innen denken und handeln, verständlich zu machen (Martin 2009; Liedtka 2011). Manager:innen agieren in der Praxis und demnach ist der Diskurs deutlich praxisorientierter ausgerichtet. Beide Diskurse sind darin vereint, dass sie sich in ihren Ursprüngen mit handelnden Akteuren beschäftigen. Jedoch unterscheiden sie sich hinsichtlich der Personengruppe, die sie ansprechen möchten.

2.1.3 Die Kritik am Aufstieg in Industrieunternehmen

Der schnelle Aufstieg von DT in Industrieunternehmen und anderen Sektoren fördert auch kritische Stimmen. Bereits im Jahr 2012 wiesen erste Einschätzungen darauf hin, dass DT in der

Form, wie IDEO und die Stanford University es ausgestalteten, auf keinem belastbaren theoretischen Rahmenwerk basiert.

„While Brown's stories are compelling, there is no published theoretical framework other than his description of the circular process.“ (Johansson-Sköldberg et al. 2013: 128)

Empirische Studien verweisen auf Praxisberichte und anekdotisches Wissen, ohne auf einer theoretischen Fundierung aufzubauen. Kritisch räsoniert wird dies vor allem aufgrund der mangelnden theoretischen Fundierung und der Möglichkeit, prüfende Verfahren anzuwenden. Vor allem im Management-Diskurs ist solch ein erkenntnisgewinnendes Vorgehen eher gewöhnlich, wenn ein Thema noch wenig Bekanntheit besitzt und daher explorativ gewonnene Erkenntnisse dazu dienen, eine theoretische Fundierung aufzubauen. Das ist für das Konzept von DT in der Ausprägung die IDEO vertritt, nicht gelungen. Stattdessen tauchen verstärkt solche Untersuchungen auf, die lediglich den Fokus auf Einzelaspekte von DT richten oder aber eine fehlende theoretische Basis nicht thematisieren bzw. unreflektiert behandeln. Es braucht die Fundierung von DT, damit ein regelgeleitetes und systematisch vorgehendes Agieren möglich wird. Auf dieser Basis kann die Anwendung von DT ein gewinnbringender und vorteilhaft wirkender Part der unternehmerischen Praxis werden. Zudem bringen sich die Unternehmen selbst um diese Vorteile für das eigene Handlungsrepertoire, wenn es keine systematische Verankerung gibt. Der Mehrwert von DT kann sich nicht entfalten, wenn es keine systematische Auseinandersetzung damit gibt, in dieser der eigentliche Kern von DT offengelegt werden kann. Tim Brown plädierte wiederholt für die Notwendigkeit, DT als etwas zu verstehen, das sich dem Kontext anzupassen vermag bzw. angepasst werden kann und sich stetig weiterentwickelt. Im Vorwort der deutschen Ausgabe seines Buches „Change by Design“ (2016: 8) schreibt er, dass seine Auffassung von DT „nicht als „Gewusst-wie“-Anleitung daherkommen soll, da es sich um Fertigkeiten handele, die man sich am besten durch *learning by doing* aneignet. So logisch diese Worte zunächst klingen, hat Brown möglicherweise unterschätzt, dass DT als „Management Fashion“ (Abrahamson 1996) Gefahr läuft, schnell zu verschwinden.

„Whereas aesthetic fashions need only to appear beautiful and modern, fashionable management techniques most appear both rational (efficient means to important ends) and progressive (new as well as improved relation to older management techniques).“ (Abrahamson 1996: 255)

Abrahamson spricht von einer Management Fashion, wenn etwas neu und auffällig ist, sich aber gleichzeitig an eine etablierte Management-Technik anlehnt und rational ist. Aus Sicht einer entwerfenden Design-Disziplin scheint es nahezu selbstverständlich, dass sich jede Form von Prozess, Methode und Technik in der Anwendung situativ anpasst. Jedoch zeigt sich, dass dieses Verständnis disziplinär variiert. Im weiteren Verlauf und mit wachsendem Interesse an DT entstehen weitere Prozessmodelle, Methodenbeschreibungen und Hilfsmittel wie Templates oder Kartensets, die häufig mit der Ausprägung, wie sie IDEO gestaltet, assoziiert werden und sich nur leicht von dieser unterscheiden. Diese Hilfsmittel sollen die Anwendung erleichtern, erwecken aber nicht den Eindruck von Adaptivität und Kontextualisierung. Stattdessen werden sie verwendet wie eine Anleitung und das schlichte Ausfüllen dieser Vorlagen erhält die Konnotation einer Anwendung im Sinne von DT. Bemerkenswert ist, dass trotz der Argumentation Browns für eine „Nicht-Definition“ (womöglich auch unbeabsichtigt) dieser Aspekt polarisiert und kontroverse Positionen hervorruft. Während einige Autor:innen, u.a. Johansson-Sköldberg et. al (2013), einen fehlenden theoretischen Rahmen kritisieren, präsentieren andere ihre eigene Definition. Als Resultat ergeben sich diverse Verständnisse in Theorie und Praxis,

die in ihrer Vielfalt und „Nicht-Fassbarkeit“ kombiniert mit dem schnellen Aufstieg darauf abzielen, dass die Anwendung von DT zurückgeht, noch bevor es umfassend verstanden werden kann und seine positiven und negativen Wirkweisen im industriellen Kontext sichtbar werden.

Innerhalb der Design-Disziplin stößt dieses interdisziplinäre Interesse um DT auf erheblichen Widerstand (u.a. Di Russo 2016). Häufig klingt dabei an, dass professionelle Designer:innen kritisch betrachten, dass Menschen auch ohne eine Designausbildung nun Arbeitsweisen anwenden, die sie bisher als spezifisch für ihre Disziplin betrachtet haben. Sie kritisieren, dass durch die Anwendung von Nicht-Designer:innen etwas *designspezifisches* verloren ginge womit sie auf Aspekte von Intuition und Empathie anspielen. Ein weiterer Aspekt, der in der Design-Disziplin kritisch betrachtet zu werden scheint, ist die Nähe zu Wirtschaftsunternehmen und Unternehmensberatungen. Hier können nur Vermutungen angestellt werden, dass eine gewisse disziplinäre Unsicherheit möglicherweise gefördert durch künstlerische Wurzeln und die Jugendlichkeit der Disziplin im Vergleich zu tradierten Disziplinen wie die Betriebswirtschaft dem zugrunde liegt. Der akademische Design-Diskurs, der in Teilkapitel 2.2.1 dargestellt wurde, findet zudem losgelöst von einer entwerfenden Praxis statt. Das heißt auch, die Erkenntnisse aus dem theoretisch-akademischen Design-Diskurs haben es schwer ihren Platz im Arbeitsalltag von professionellen Designer:innen zu finden. Das Aufkommen von DT führt nun möglicherweise aber dazu, dass professionelle Designer:innen bisher selbst ihre Handlungen, Methoden und Techniken kaum *explizit* machen mussten oder gemacht haben. Es finden sich vereinzeln Beiträge zu Designprozesse und Entwurfsansätzen, jedoch nicht in der gleichen spezifizierten Anleitungsform, wie es bei DT passiert. Das hat sich nun verändert und die explizierte Form von traditionellen Arbeitsweisen des Designs namens DT kommt vielen professionellen Designer:innen eher vereinfacht und limitiert vor. Diese Vermutungen basieren auf Beobachtungen aus der Praxis, da sie nur in wenigen wissenschaftlichen Beiträgen Anklang finden. Einige Designpraktiker:innen fühlen sich daher aufgefordert, auf den Unterschied zwischen der Arbeitsweise professioneller Designer:innen und einer schematischen, popularisierten Anwendung von DT hinzuweisen. Häufig adressiert die Kritik einen Mangel an Respekt gegenüber dem intuitiven Erfahrungswissen, den die Ausprägung von DT in Templates, Methodenkarten und normativen Prozessen aufweist. Die simplifizierte, und eher schematisch-methodische Ausprägung von DT als Vorlagen-Form, die sich in vielen Unternehmenspraxen durch diverse Prozesse, Methodenanleitungen und Ratgeber zeigt, wird häufig von Management-Beratungen aufgegriffen ohne dass die meisten Berater:innen praktisches Erfahrungswissen aus der Design-Disziplin mitbringen.

Grundsätzlich muss darauf hingewiesen werden, dass eine Systematisierung der Kritiken kaum möglich ist, aber der Eindruck entsteht, dass es sich um eine Mischform zwischen einer Kritik an der inflationären Verwendung des Begriffs Design Thinking und einer Art und Weise, wie offene, gestaltende Arbeitsweisen derzeit in etablierten Unternehmen und ihre Strukturen und Prozesse *gepresst* werden, ohne ausreichende Kenntnisse über designorientierte Arbeitsweisen zu haben.

Im Juni 2017 hielt bspw. die Grafikerin Natasha Jen, Partnerin der Designfirma Pentagram, einen Vortrag mit dem Titel „Design Thinking is Bullshit“. Jen begann ihren Vortrag mit einer Beschwerde, dass DT zu einem bedeutungslosen *Buzzword* geworden sei. Sie sieht das Problem darin, dass DT als Anleitung verstanden wird. Jen argumentiert weiter, dass diese

„Post-it Mania“ – das Verwenden bunter Klebenotizzettel, so auffällig erscheint, dass umfassendere Techniken, Methoden und Prozesse der Design-Disziplin überschattet werden. Die italienische Autorin, Herausgeberin und MoMa-Kuratorin Paola Antonelli betont:

„Design Thinking is not design. Design Thinking is to design what the scientific method is to science. It is like a modelling way a designer might work, but it does not substitute design. It's the steps without the knowledge and the years of training. And Design Thinking is a real danger because many companies think they're doing design and they're not. So, it's become a real consultant's playground, and a way for many companies to abdicate their responsibilities towards design. It's really a big problem.“ (Kirkpatrick 2016)

Sie zweifelt an, dass Erfahrungswissen, welches explizite und implizite Kenntnisse umfasst, in wenigen Tagen gewonnen werden kann. Sie sieht eine Gefahr darin, dass die Popularisierung durch normative Prozesse und Methodenvorlagen klassische Beratungen motiviert, DT als Managementmode zu promoten und dadurch der Kern von DT verfälscht und um die Vorteile beraubt. Antonelli verteidigt also die Ursprünge des professionellen Designs, indem sie die tiefgreifende Bedeutung von DT in Frage stellt und bezieht sich dabei auf die Ausprägung von IDEO. Grundsätzlicher deuten die Äußerungen auf die unterschiedlichen Ursprünge hin und verweisen auf oberflächliche Kenntnisse dahingehend, was unter dem Begriff verstanden werden kann und welche Funktionen DT zugeschrieben werden. Don Norman nennt DT einen Mythos und empfiehlt:

„So, long live the phrase Design Thinking. It will help in the transformation of design from the world of form and style to that of function and structure. It will help spread the word that designers can add value to almost any problem, from healthcare to pollution, business strategy and company organization. When this transformation takes place, the term can be put away to die a natural death. Meanwhile exploit the myth. Act as if you believe it. Just don't actually do so.“ (Norman 2010)

Der theoretische Design-Diskurs war von wissenschaftlichem Interesse und verblieb weitestgehend innerhalb der Design-Disziplin (Johansson-Sköldberg et al. 2013). Design-Management entstand in den 1970er Jahren mit dem Interesse, die möglichen Überschneidungen, Unterschiede und Ähnlichkeiten von Design und Management zu untersuchen. Während das Verständnis des Begriffs von „Managing referring to structuring designers“ und wie man Design in Organisationen managt (strukturiert und organisiert) reicht, denken andere, dass die Ausbildung von Manager:innen ein anderer Weg ist. Design-Management wird als die Art und Weise verstanden, wie eine Mitarbeitende handeln und wie die Strukturen, Prozesse, Prinzipien und Eigenlogiken in einer Organisation gestaltet sind. Diese Sichtweise ist im deutschsprachigen Diskurs nicht etabliert, wie im nächsten Teilkapitel ausgeführt ist.

Abschließend muss der Frage nach der Relevanz dieser Ursprünge für die Studie nachgegangen werden. Es scheint, als ob die beiden unterschiedlichen Diskurse in Design und Management auch in der Entwicklung in der Unternehmerpraxis eine Rolle spielen, und zwar insofern, dass der Managementdiskurs dort häufiger Erwähnung findet. Das mag einerseits daran liegen, dass in Industrieunternehmen die Anzahl an Mitarbeitenden mit betriebswissenschaftlichem Hintergrund meist höher ist. Andererseits wurde auch gezeigt, dass viele wissenschaftlichen Beiträge des Design-Diskurses nur wenig mit der entwerfenden Designpraxis verknüpft sind und daher möglicherweise auch nicht allen eher praxis-orientierten professionellen Designer:innen vertraut sind. In Anbetracht der Tatsache, dass *Design* im industriellen Kontext bislang weitestgehend – verkürzt ausgedrückt – mit der Produktentwicklung, Form und Ästhetik verstanden wird, verwundert es nicht, dass der Bezug zwischen *Design* und *Design Thinking* nicht naheliegend zu sein scheint. Stattdessen hat sich der Management-Diskurs nah an der

Praxis bewegt und diese mit der Ausgestaltung durch IDEO, d.school und dem HPI geprägt. Diesem Gedanken folgend, scheint es nicht der Management-Ansatz zu sein, der zu kritisieren ist. Sondern vielmehr muss die Diskrepanz zwischen Praxis und Forschung im Design betont werden, die womöglich zu groß ist, als dass es professionellen Designer:innen gelingen konnte, DT als Designpraktik zu artikulieren.

2.2 Verständnisse und Funktionen in der Anwendung

Das vorherige Teilkapitel stellt die historische Entwicklung von DT in den unterschiedlichen, disziplinären Diskursen dar. Die Entwicklung der Anwendung und die Funktion in der Praxis sind Bestandteile des zweiten Teilkapitels. Zu ergänzen ist, dass der aufkommende Druck durch die Digitalisierung in Industrieunternehmen den Bedarf nach veränderten Arbeitsweisen erhöht hat und den Auftrieb von DT positiv fördert und ermöglicht. Wie in der Einleitung skizziert wurde, öffnen sich die Türen für die Anwendung für DT mit der Intention, diesen Herausforderungen zu begegnen. Diese skizzierte Notwendigkeit fördert die zunehmende Berücksichtigung von DT in industriellen Unternehmenspraxen.

2.2.1 Die Systematisierung des Kreativen

Trotz der diffusen Mehrdeutigkeit von DT haben einzelne renommierte, amerikanische Universitäten wie die Rotman School of Management und die Stanford University DT-Programme eingeführt (David Kelley, Vorstand von IDEO, ist Professor in Stanford). Beide Institutionen haben dazu normative DT-Modelle entwickelt und sie mit einer Reihe von Methoden und Tools angereichert (Stanford d.school 2010; Seidel und Fixson 2013). Zwischen den einzelnen Prozessmodellen gibt es nur wenige Differenzen, so unterscheiden sich bspw. die DT Prozesse der d.school an der Stanford University und der HPI School of Design in Potsdam in der Anzahl an Prozessschritten. Während der Prozess der d.school (2009) bspw. zunächst sechs Schritte umfasst, wird derselbe im Jahr 2010 angepasst und umfasst fortan fünf Prozessschritte, wie die Abbildung 3 auf der linken Seite zeigt: 1) *Empathize* (Datenerhebung, die z.B. auf ethnographischen Studien basiert), 2) *Define*: Überprüfen von Ergebnissen, um unentdeckte Kund:innen-Bedürfnisse zu identifizieren zur Erlangung eines verfeinerten Problemverständnisses, 3) *Ideate*: Bedürfnisse werden als Grundlage für die Ideenentwicklung verwendet und Ideen zur Lösung des Problems vorschlagen, 4) *Prototype*: konkrete und erlebbare Darstellungen der Ideen entwickeln und 5) *Test*: Prototypen werden durch potenzielle Nutzer:innen getestet, um sie zu entwickeln.

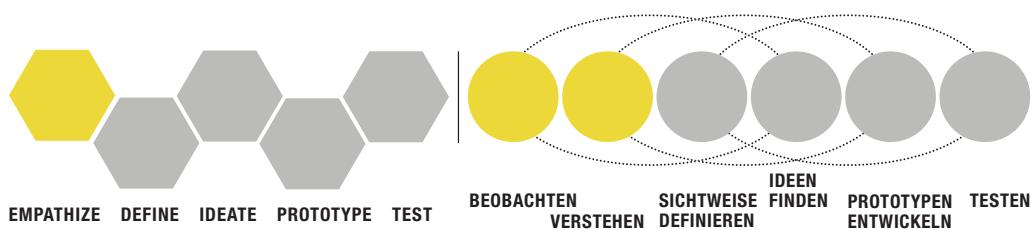


Abbildung 3 li: Prozess der d.school der Stanford University (2010), re: HPI School of Design (2009)

Das HPI in Potsdam arbeitet weiterhin mit dem vorherigen 6-Phasen-Modell der d.school (Abb. 3 rechts), wobei sich die erste Phase „Empathize“ in „Beobachten“ und „Verstehen“ unterteilt. Versucht man eine Übersicht über weitere Prozessmodelle zu erhalten, finden sich dutzende

Varianten, die sich in Anzahl der Phasen und Benennungen unterscheiden, aber auf den populären Vorlagen aufbauen. Die aufgezeigten Modelle erscheinen als Grundlage für Überlegungen anderer Institutionen, die wiederum eigene Prozess-Modell entwickeln wie bspw. der Softwarehersteller IBM (Hamm 2016) oder der Konsumgüterhersteller Philips (2019) in Abb. 4.

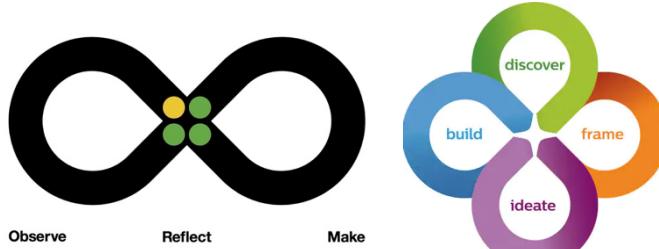


Abbildung 4 li: Design Thinking von IBM (Hamm 2016), re: Philips (2019)

Es handelt sich bei fast allen Varianten um einen iterativen Prozess. Die kreisförmigen Linien deuten dieses Vorgehen an: sie besagen, dass es jederzeit möglich ist zum vorherigen Schritt zurückzulehnen, wenn es notwendig erscheint. Oft wird die erste Phase als konvergentes Denken beschrieben – das divergente Denken folgt im zweiten Teil. Das bedeutet, dass in der ersten Phase ein gewisses Maß an Offenheit empfohlen wird, um zunächst die konkreten Nutzer:innen-Bedürfnisse zu erkennen und verstehen, bevor die Ideengenerierung beginnt. Diese Vorgehensweise ist im Designbereich etabliert, jedoch gibt es solche Aspekte, die in klassischen Designausbildungen weniger prominent sind. Dazu gehört u.a. das Arbeiten in interdisziplinären Teams und das Hervorheben von kollaborativen Arbeitsweisen (Abb. 5). Das dritte Kern-element betrifft die Arbeitsräume: um flexibel miteinander interagieren zu können, werden leicht bewegbare (bspw. rollbare) Stehtische, Whiteboards und analoge Arbeitsmaterialien empfohlen. In Anlehnung an die Gestaltung von Designagenturen (Seitz 2017) soll das Mobiliar die Kreativität anregen, wie bspw. ein oft thematisierter Kicker für Tischfußball, Post-it Notes oder ein vielfältig bestückter Kühlschrank. Das Aufkommen von DT hat in traditionellen Industrieunternehmen viele visuelle Veränderungen bewegt und bunte, spielerische Artefakte in eine funktionale Büroumgebung eingeführt.

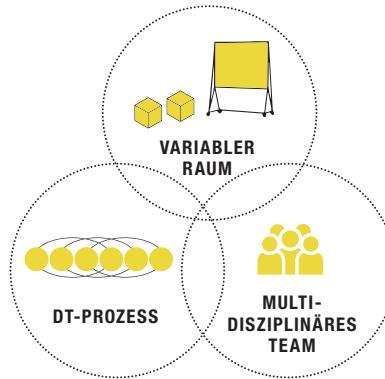


Abbildung 5 Die Erfolgsfaktoren der HPI School of Design (2009)

DT umfasst in dieser Ausprägung auch eine Reihe designorientierter Prinzipien, Methoden und Techniken. Dazu gehören Visualisierungstechniken wie Scribbeln, um Situationen auf einfache Weise zu erklären oder Ideen schnell zu zeichnen. Der mit schnellen Visualisierungen einher-

gehende *Unperfektionismus* unterstützt das *iterative* Vorgehen und löst sich davon, Zeichnungen bis ins Detail zu verfeinern. Das Arbeiten in multidisziplinären Teams lädt ein, gemeinsam Ideen zu entwickeln oder auf vorherigen Ideen aufzubauen und diese weiterzudenken. Dem gleichen Grundprinzip folgt das Erstellen schneller *Prototypen*, um Abläufe oder Dienstleistungen darzustellen und Feedback zu erhalten. Auch Rollenspiele werden eingebettet, um die betreffende Situation aus der Perspektive potenzieller Nutzenden nachzuspielen und nachvollziehbar werden zu lassen. Analoge Arbeitsweisen wie bspw. das Anbringen von Notizen an Wänden oder der Bau von konkreten *Prototypen* sind Faktoren, die diese Ausprägung von DT auszeichnen, um die Interaktion zwischen Teammitglieder:innen zu fördern. Methoden, Techniken, Prinzipien und Kernelemente sind es, die häufig in der Anwendung fluide ineinanderlaufen und demnach nicht als einzelne, losgelöste Aspekte zu verstehen sind, wenn die reale Anwendung von DT betrachtet werden soll. Würde man die Betrachtungsperspektive allzu sehr verengen, würden dabei allzu leicht die kaum greifbaren Pfadabhängigkeiten zwischen den einzelnen Komponenten wie bspw. zwischen u.a. der Vorgehensweise, den angewendeten Methoden, Techniken und Denkweisen übersehen. In originären Artikeln der d.school und des HPI (Meinel et al. 2015; Schmiedgen et. al 2015; Brown 2009) werden einzelne Methoden und Techniken zwar nicht konkret einem einzelnen Prozessschritt zugeordnet. Das zeigt sich jedoch in der Praxis häufig anders. Viele Anwender:innen verorten einzelne Methoden oder Techniken systematisch in der Prozessabfolge, da ihnen DT so erstmals begegnet ist. Daher tauchen in der Praxis immer mehr systematisierte Anwendungsbereiche auf, die weniger Raum für Kreativität, Offenheit und Intuition aufweisen und daher eine eher schematisch-methodische Ausprägung von DT anwenden.

2.2.2 Die Kritik des Normativen

Die bunten, spielerischen und visuellen Elemente (wie bspw. Prozess, Methodenkarten, Räume, *Prototyping*-Material) dominieren den Praxis-Diskurs über DT. Die Auffälligkeit der einzelnen Artefakte fördert den Eindruck, dass DT einzig aus diesen besteht. Dennoch ist es gelungen, Ursprünge des Designs für Managementdiskurse interessant zu machen. Seltsamerweise ist dies zugleich auch eine der größten Kritiken (Huppartz 2015). Exemplarisch kann ein vielbeachteter Beitrag von Carlgren et al. (2016a) genannt werden: in ihren Überlegungen entwickelten sie ein Modell, um die Anwendung von DT im akademischen Diskurs zu systematisieren, um mehr Kohärenz im Management-Diskurs über DT zu schaffen. Die fehlende Kohärenz sei häufig die Ursache für Missverständnisse in vielen wissenschaftlicher Publikationen. Bisherige Beiträge stützen sich, so die Autoren, häufig auf populäre Beschreibungen der Konzepte, die von Protagonisten wie IDEO, Rotman, d.school an der Stanford University erstellt wurden und denen kein theoretisch fundiertes Konzept zugrunde liegt (vgl. auch Liedtka 2014). Das Modell von Carlgren et al. besteht aus fünf Themenfeldern und verknüpfen diese jeweils mit „Principles, Practices and Techniques“ (Carlgren et al. 2016a: 50). Das Modell folgt der Tendenz DT weitergehend zu spezifizieren und in bspw. *Werkzeuge*, *Techniken*, *Methoden* oder *Prinzipien* zu unterteilen. Die Zielsetzung besteht darin, einzelne *Bausteine* transparenter und leichter nachvollziehbar werden zu lassen.

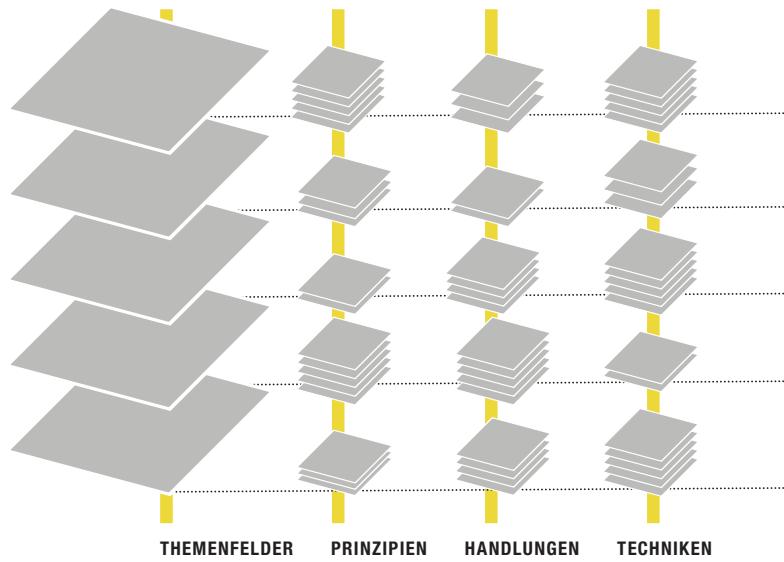


Abbildung 6 Schematische Darstellung der einzelnen Charakteristika nach Carlgren et al. (2016a)

Die Analyse schließt jedoch mögliche Pfadabhängigkeiten, Verknüpfungen und *implizite*, nicht greifbare Faktoren aus. Der Design-Diskurs betont dagegen den holistischen Ansatz von DT. Das widerspricht in gewisser Form der Herangehensweise der Managementforschung. Die Kritik richtet nicht gegen das entwickelte Modell (Abb. 6) im konkreten. Das Modell dient als Darstellungsbeispiel für die Herangehensweise managerialer Denkweisen. Die detaillierte Beschreibung verstärkt bei Praktiker:innen den Eindruck, sie müssten lediglich den Beschreibungen folgen und würden dann (quasi notwendigerweise) zu einer Anwendung von DT kommen. Aspekte von informeller Arbeitskultur, subjektiver Einstellungen und *implizitem*, intuitivem Erfahrungswissen geraten schnell aus dem Blick, da diese sehr viel schwieriger zu beschreiben oder zu artikulieren sind.

Bei aller Kritik an dieser Systematisierung und Schematisierung kann aus Sicht des Design-Diskurses nicht weiter ignoriert werden, dass seine jüngste Einführung DT zur interdisziplinären Popularität verholfen hat (Wrigley und Straker 2017). Normative Prozesse, Methodenbeschreibungen und kreative Techniken hinterlassen jedoch den Eindruck, dass DT in dieser Ausprägung die Tendenz zeigt, sich zu einem mechanischen Konzept zu entwickeln. Diese Form der Systematisierung zeigt Gemeinsamkeiten mit Herangehensweisen der Industrialisierung, lässt aber dem Umstand vermissen, etwas Neuartiges und Imaginatives entstehen zu lassen und Aspekte wie Intuition und Ganzheitlichkeit in Industrieunternehmen zur Anwendung zu bringen.

Grots und Creuznacher fragten bereits im Jahr 2012: „Design Thinking – Prozess oder Kultur?“ (2012) und machten darauf aufmerksam, dass das reine Durchlaufen eines vorgegebenen Prozesses nicht per se zu Produktinnovationen führt. Stattdessen verwiesen sie auf fünf kulturelle Voraussetzungen für die Anwendung von DT in etablierten Unternehmen: holistisch, offen, empathisch, intuitiv und optimistisch. Diese fünf Aspekte gleichen denen, die Carlgren et al. (2016a) anführen. Für Praktiker:innen in Industrieunternehmen wirken diese fünf Begriffe für die Beschreibung einer Arbeitskultur vermutlich abstrakt und sind wenig nacherlebbar. Das könnte ein Grund sein, warum die kulturellen Aspekte von DT sich weniger im Diskurs in der Praxis niederschlagen. Grots und Creuznacher weisen jedoch auf einen weiteren Unterschied

hin: die organisationale Veränderung. Aus ihrer Sicht besteht derselbe darin, dass bspw. in der Innovationsagentur IDEO bereits eine bestimmte *Arbeitskultur* herrschte und Projekte von Mitarbeitende nach einer bestimmten Vorgehensweise und Philosophie durchgeführt wurden. Die Arbeitsweise, die Art der Zusammenarbeit oder die Kernelemente existierten *implizit* bereits und wurden erst *nachträglich explizit* gemacht und als DT bezeichnet. Diese Beschreibung motiviert andere und ermöglicht ihnen wiederum, dass Konzept zu kopieren, um auch innovative, kund:innen-zentrierte Produkte zu entwickeln. Das führt jedoch zu der Frage, welche Rolle die etablierte Kultur einnimmt. Auch merken sie kritisch an:

„Eine weitere Einschränkung erfährt das Design Thinking durch einen ihrer größten Werte: die Offenheit. Die Auslegungsvarianten des Prozesses machen ihn für viele Menschen schwer zu fassen und bieten Entscheidern oftmals zu wenig Sicherheit und Gewissheit. Es braucht also Mut, sich auf dieses Vorgehen einzulassen.“ (Grots und Creuznacher 2012: 21)

Die Autor:innen weisen darauf hin, dass der Umgang mit „Offenheit“ einigen Mitarbeitenden schwerfallen wird. Das Aushalten von Unsicherheit und dem Nicht-Wissen darüber, wie genau sich das Projektergebnis darstellt, hat bislang in vielen ingenieursgeprägten Unternehmen wenig Platz und entspricht nicht der etablierten Herangehensweise (vgl. Michlewski 2015). Sie ergänzen, dass aus ihrer Sicht der Beitrag von DT in der Ideenentwicklung liegt, nach einer Anwendung aber noch keine fertigen, marktreifen Produkte zu erwarten sind. Sie markieren den Aspekt der zugeschriebenen Funktion von DT, der bei einigen als *Kreativitätsbooster* verortet ist. Andere erwarten einen Beitrag, der direkt marktreife Produktideen entwickelt und sind irritiert bis enttäuscht, nachdem sie für wenige Tage mit DT gearbeitet haben. Betrachten wir den Auftrieb von DT umfassender, kritisiert Jo Szczepanska (2017), dass:

„... it [Design Thinking] has begun to monitor and measure itself in a quantified way. A trick it has learnt from the business and economics sectors.“

Auch er sieht in den gegenwärtigen Entwicklungen eine Tendenz, DT nach bekannten und etablierten Bewertungsmaßstäben zu verstehen, die in der Welt von Wirtschaftsunternehmen üblich sind. Dies führt zu der Frage, ob der menschenzentrierte Ansatz (*Human-Centeredness*) von DT in Industrieunternehmen aufgenommen wird.

2.2.3 Nutzer:innen-Zentrierung als Erfolgsversprechen

In vielen Publikationen über DT nehmen die potenziellen Nutzer:innen eine zentrale Stellung ein. Um ein Verständnis für die latenten Nutzer:innen-Bedürfnisse zu entwickeln, weisen viele Autor:innen darauf hin, wie wichtig es ist, Nutzer:innen in ihren gewohnten Umgebungen und bei ihren täglichen Routinen und Handlungen zu beobachten, um dem Anspruch gerecht zu werden, die Bedürfnisse wirklich zu verstehen. Im akademischen Design-Diskurs werden Nutzer:innen lange kaum erwähnt, sondern es steht eher das Grundprinzip, etwas für Menschen zu entwickeln, im Raum. Verganti weist sogar die Bedeutung des Nutzenden (2009) zurück, stattdessen fördert er in seiner Argumentation die Intuition und Interpretation eines Designers oder einer Designerin als Autor:in. Der Aspekt der Nutzer:innen-Zentrierung differenziert den bisherigen Design-Diskurs vom Diskurs um DT.

Im DT-Diskurs sind die Begriffe Human Centered Design (fortan als *HCD* abgekürzt) und User Centered Design (fortan als *UCD* abgekürzt) verbreitet, werden häufig simultan verwendet und können beide mit Nutzer:innen-Zentrierung übersetzt werden. Sie haben ähnliche Wurzeln, beschreiben aber zwei unterschiedliche Dinge, die im Aufkommen von DT relevant

sind zu verstehen. Was sie vereint ist, dass beide Begriffe den Menschen, für den etwas gestaltet wird (User = Nutzer:in), in den Mittelpunkt stellt. UCD konzentriert sich in erster Linie auf die Bedürfnisse potenzieller Endverbraucher:innen. HCD geht darüber hinaus: es schließt alle Menschen und Akteursgruppen ein, die von der Gestaltung betroffen sind bzw. betroffen sein können (Buchanan 2001, Junginger 2012), wie bspw. Dienstleister oder Familienmitglieder.

Viele Unternehmen versuchenden zunehmend Nutzer:innen in die Entwicklung zu integrieren, um Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die bei Nutzer:innen ankommen, als attraktiv wahrgenommen und in der Konsequenz profitabel werden. Dieses Vorgehen beschreibt jedoch einen *User-Centered-Design* Ansatz, da sich die Interaktion zwischen dem Entwicklungsteam und potenziellen Nutzer:innen begrenzt.

In vielen wissenschaftlichen und populärwissenschaftlichen Beiträgen wird häufig die Ausprägung von IDEO als ein *Human-Centered-Design* Ansatz beschrieben, der in der Praxis wenig zu finden ist. In der Praxis scheint DT häufiger einem UCD-Ansatz zwischen Mitarbeitenden und den potenziellen Endkund:innen zu folgen. Basierend auf dieser Unterscheidung gilt es zu verstehen, dass zwar jeder HCD-Ansatz auch einen UCD-Ansatz beschreibt. Im Gegensatz dazu ist nicht jeder UCD-Ansatz ein HCD-Ansatz. Um als HCD-Ansatz beschrieben zu werden, müssten neben den Rechten und Bedürfnissen potenzieller Endverbraucher auch politische, soziale und wirtschaftliche Bedingungen berücksichtigt werden, wie in Abbildung 7 dargestellt.

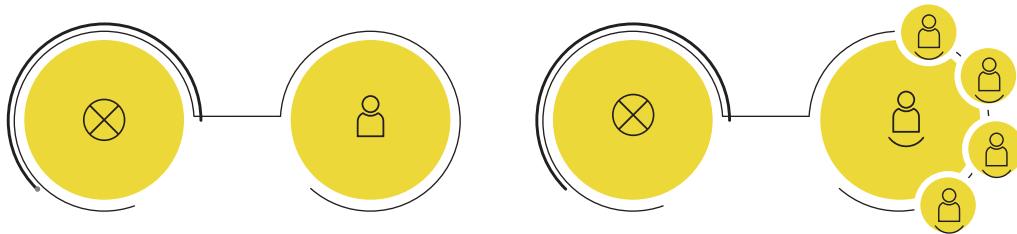


Abbildung 7 li: User-Centered-Designansatz, re: Human-Centered-Designansatz

Die Fokussierung auf Nutzer:innen (im Verständnis von Endkund:innen) scheint der Kernaspekt zu sein, der in der Anwendung von DT genannt wird. Das fällt auf, wenn eine Kund:innen-Zentrierung angestrebt wird, aber bspw. die Mitarbeitenden nicht mit einbezogen werden. In diesem Sinne kann das Einbeziehen potenzieller Kund:innen wie bspw. das Beobachten ihrer realen Lebensumgebungen ein erstes Verständnis für Nutzende wecken. Ein HCD-Ansatz würde weiter greifen und die Frage aufwerfen, in welcher Form die reale Arbeitsumgebung derjenigen, die solche Produkte und Dienstleistungen entwickeln sollen, berücksichtigt werden müssen. Für die Anwendung von DT ergibt sich die Problematik, dass die Nutzer:innen-Zentrierung auf Endkund:innen reduziert wird. Dazu finden bspw. Befragungen und Beobachtungen potenzieller Kund:innen statt. Aus diesen Nutzer:innen-Daten wird versucht, die Bedürfnisse der Zielgruppe herauszufiltern, die schließlich in die Ideenentwicklung einfließen. Schwierigkeiten in diesem Vorgehen liegen darin, dass die Personen, die mit der Datenerhebung betraut sind, über ausreichend Erfahrung in der Anwendung qualitativer Methoden verfügen müssen, da es sich überaus herausfordernd gestaltet, die Bedürfnisse der betreffenden Personengruppe zu ermitteln und *Empathie für Nutzer:innen* zu entwickeln. Andererseits fällt es schwer, Erfahrungen mit einer menschenzentrierten Vorgehensweise zu sammeln, wenn ihre direkte Unternehmens-Umgebung nach anderen Prinzipien handelt. Bekannt sind nur wenige Arbeitsweisen,

in denen Mitarbeitende und Kundschaft als potenzielle Nutzer:innen bspw. in Entscheidungen einbezogen werden. Die häufige Anwendung von DT als *ein User-Centered-Designansatz* könnte ein Indiz sein, warum das Verständnis von DT bislang vorwiegend als Methode für nutzer:innen-zentrierte Produktentwicklung und weniger als gestaltende Veränderungsansatz in Unternehmen verstanden wird.

2.2.4 Anwendungsformen

Der Begriff *Design* wurde erstmals als „Strategie“ innerhalb des Management-Diskurses im Jahr 1984 benannt (Kotler und Rath 1984) – es dauerte jedoch weitere zwanzig Jahre, bis eine fortwährende Diskussion (Junginger 2008; Martin 2009) um „Wicked Problems“ (Buchanan 1992; Camillus 2008) und „Design Thinking“ (Brown 2009; Holloway 2009) entstand. Buchanan plädierte bereits im Jahr 1992 dafür, zunächst konkreter zu verstehen was DT sei, um die Vorteile der Anwendung expliziter machen zu können:

„The challenge is to gain a deeper understanding of Design Thinking so that more cooperation and mutual benefit is possible between those who apply Design Thinking to remarkably different problems and subject matters. This will help to make the practical exploration of design, particularly in the arts of production, more intelligent and meaningful.“ (Buchanan 1992: 8)

Die Entwicklung zeigt, dass besonders die *Arbeitsweise IDEOs* (vgl. Johansson-Sklödberg 2013) häufig als *Ursprung von Design Thinking* bezeichnet wird, ohne auf den Design-Diskurs seit den 50er Jahren zu referenzieren. Auch wenn das seitens der professionellen Design-Community weder von Theoretiker:innen noch Praktiker:innen geschätzt wird, scheint es die schnelle Verbreitung von DT in Industrieunternehmen nicht einzuschränken. Jedoch beeinflusst es die Anwendungsformen von DT in der Praxis und es entwickeln sich diverse Formen der Ausgestaltung in etablierten Industrieunternehmen.

Häufig bleibt dabei der tieferliegende Grund für die Anwendung – das *wofür* oder auch die *Funktion* – außer Acht. Konkret heißt das dass, neben den Deskriptionen von DT in der Literatur – die vielzitierten Gemengelage *Mindset*, Methode oder Technik – verstanden werden muss, welche Funktion DT in Industrieunternehmen erfüllen kann.

In vielen Industrieunternehmen wird DT durch ein- bis mehrtägige Schulungskonzepte eingeführt. Teilnehmer:innen lernen Techniken wie Prototyping, Brainstorming oder das Observieren von potenziellen Endkund:innen. Anhand von Anweisungen wenden sie Methoden und Techniken an. Das Vorgehen erinnert an Lernweisen von Fallstudien, die darauf abzielen, Muster und Wiederholungen zu erkennen. Übertragen auf DT zeigt sich eine ähnliche Lernweise in Schulungen. Weick kritisiert, dass die Anwendung von Tools erlernt wird, aber nicht die sinnvolle Abwandlung dieser (2007). Die Kompetenz und das Wissen um eine Art Abwandlung kann jedoch erst nach und nach erworben werden. Die Fähigkeit, das erworbene Wissen in der täglichen Routine anzuwenden, kann in Schulungen nur unzureichend trainiert werden. Es wird jedoch suggeriert, dass mehrtägige Schulungen Menschen dazu befähigen, DT in ihrem Arbeitsalltag anzuwenden.

Der Terminus *Methode* in der Ausprägung nach IDEO wird kontrovers ausgelegt, da er in ingenieursdominierten, aber auch in designorientierten Diskursen verwendet wird. Er wird in beiden Diskursen auf unterschiedliche Weise interpretiert und verstanden. Mit dem Begriff Methode werden Erwartungen, Prozesse und Handlungsfeldern verbunden. Doch während in

der Design-Disziplin Methoden tendenziell als *Hilfestellung* im Entwurfsprozess gelten, verstehen Management-Diskurse Methoden eher als feststehende Anleitung von Handlungsabfolgen. Die vermeintliche Einigung auf DT als Methode in der Ausprägung, die IDEO ausgestaltet, trägt jedenfalls nicht zur Klarheit in der Gemengelage bei.

Um mögliche (positive und negative) Beiträge von DT zu verstehen, reicht es nicht aus, Ursprung und Bestandteile zu kennen. Es bedarf des Verständnisses über die tatsächliche Anwendung von DT im konkreten Unternehmensumfeld. Junginger (2016: 37) unterscheidet zwischen DT angewendet als „Technik“, „Methode“ oder „Strategic Art“ (Abb. 8). Dieser Dreiklang verknüpft die Anwendung von mit der Funktion. In dieser Studie wird das Konzept insofern verwendet, als dass es als angewandte Perspektive bei der Analyse der Daten herangezogen wird und aus dieser die Unternehmenspraxis von Volkswagen betrachtet werden kann. Wird DT als Technik angewendet, löst es spezifische und isolierte Probleme. Eine Technik zeichnet sich dadurch aus, dass sie ein planbares Ergebnis produziert, das einen gewissen Perfektionismus, eine exzellente Verarbeitung und Präsentationsform aufweist. In diesem Sinne kann das Ergebnis, das durch Anwendung von DT als Technik entsteht, mit *richtig* und *falsch* beurteilt werden. Techniken können bspw. das Erstellen von Collagen in Photoshop sein, ein originalgetreues Abzeichnen eines Gegenstandes oder das Layout einer Broschüre. Die Techniken beschränken sich auf das Erstellen, nicht auf den Zweck, den die Erstellung erfüllt. Häufig können Techniken von einer Person allein ausgeführt werden und unabhängig von Methoden angewendet werden.

Bemerkenswert ist unter diesem Gesichtspunkt, dass eine Technik laut Junginger keine Auswirkung auf Veränderungen auf eine Unternehmenspraxis hat. Die Anwendung einer Technik findet unabhängig des Kontextes statt. Wird DT als Methode angewendet, wird das Ergebnis durch den fachlichen, intellektuellen und wissenschaftlichen Rahmen geprägt, in dem es wirkt. Es muss wiederholt darauf hingewiesen werden, dass der *Begriff Methode* disziplinär unterschiedlich verstanden wird.

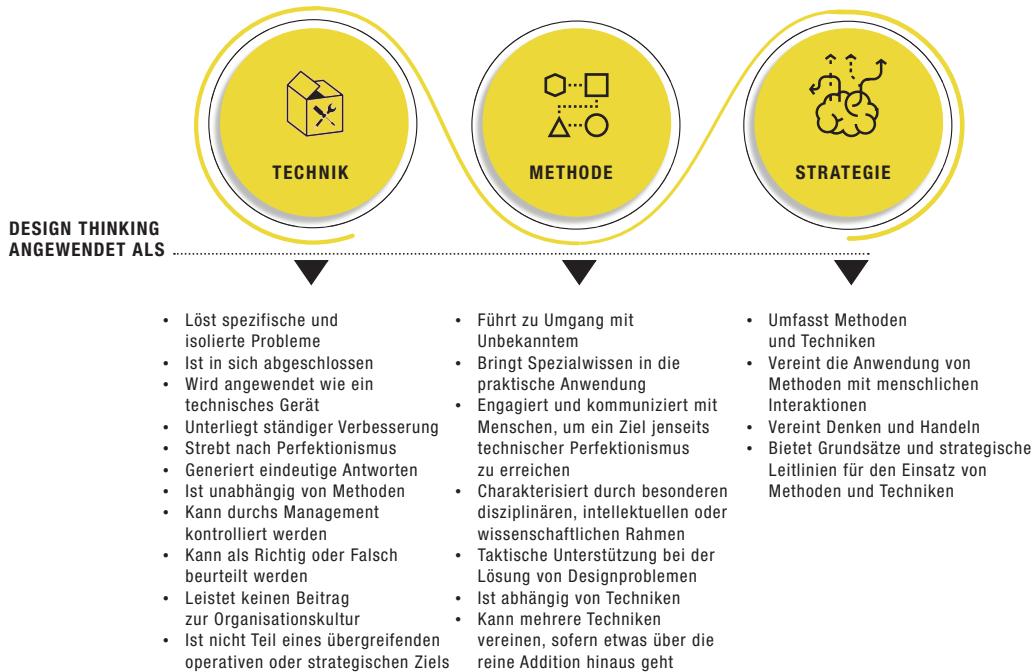


Abbildung 8 Verständnisübersicht über die Anwendung von Design Thinking, angelehnt an Junginger (2016)

Im Gegensatz zu einer Technik, kommunizieren Menschen miteinander, wenn es sich um eine Methode handelt. Das Ergebnis, was sie gemeinsam erschaffen, reicht über einen rein technischen Perfektionismus hinaus.

„The moment when we move from techniques to methods, we can no longer insist on the purity of one technique or another. When we form methods from techniques, we reach outside the individual expert boundaries and often ‘muddle’ techniques by combining them with techniques from many other areas of expertise.“ (Junginger 2016: 45)

Im dritten Verständnis findet DT Anwendung als „Strategic Art“ angewendet, was sich als strategische Partnerschaft oder Strategie versteht. Eine Strategie vereint verschiedenen Methoden und Techniken, besteht aber zusätzlich aus Prinzipien und strategischen Leitlinien. Junginger schlägt diese drei Unterscheidungen vor, um sich durch die diffuse Gemengelage von DT zu navigieren und zu verstehen, wie es konkret angewendet wird. Jungingers Konzept verbindet die Anwendung von DT mit der Funktion, die durch die Anwendung erreicht werden soll. Die Frage danach, was genau mit DT erreicht, unterstützt oder auch unterbunden werden soll, bedingt die Art und Weise, wie DT zu verstehen ist. Andernfalls könnte es eine Erwartungshaltung wecken, die mit der Form der Anwendung nicht erreicht werden kann. Die Frage nach dem *Wofür* (Funktion) muss mit der Form der Anwendung betrachtet werden.

Der Management-Diskurs beschreibt DT in vielen Fällen als etwas, was Junginger als Technik oder Methode versteht. Methoden berücksichtigen dabei primär explizites Wissen. Als Methode wird DT ein positiver Beitrag zur Produktentwicklung zugeschrieben. Johansson-Sköldberg et al. (2013) weisen darauf hin, dass der Begriff Methode außerhalb der Design-Disziplin meist aus dem Kontext gerissen wird, ohne den Beitrag des impliziten Wissens zu berücksichtigen. DT nach dem Verständnis von IDEO führt zwar die Relevanz von implizitem Wissen beim Erschließen von Nutzer:innen-Bedürfnissen an – folgt man jedoch der Ansicht, dass eine Methode implizites Wissen ausschließt, deutet das darauf hin, dass der intuitive, implizite Aspekt nicht berücksichtigt wird. In der Verwendung des Begriffs Methode zeigen sich disziplinäre Unterschiede zwischen Design- und Management-Diskurs. Es erscheint daher hilfreich zu fragen, was mit der Anwendung von DT erreicht werden soll, um die Form der Anwendung zu bestimmen. Als Technik oder Methode angewendet, ist kein Beitrag zu organisationalen Veränderungen zu erwarten (Junginger, 2016), oder wie Buchanan beschreibt:

„An art is a systematic discipline for thinking, doing and making. It provides principles and strategic guidance for the use of the many specific methods and techniques that are employed in design. In contrast, methods provide tactical support in addressing design problems. Methods are characterized by a particular intellectual, disciplinary, or scientific framework. They typically bring special knowledge into practical use for the designer. Finally, techniques are individual tools and ways of working to solve technical problems.“ (Buchanan 2002: 38)

Eine Methode beschränkt sich eher auf isolierte Handlungen, wie bspw. diejenige, dass Menschen in einem Projekt-Workshop oder einer Schulung zusammengebracht werden, um gemeinsam zu arbeiten. Der Anspruch, dass DT einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen im Sinne der strategischen Ausrichtung oder einer kollaborativen Zusammenarbeit leistet, ist nicht gegeben: Anwendung und Funktion stehen im Widerspruch. Die unterschiedlichen Auffassungen und Ausprägungen machen deutlich, dass es unterschiedliche Diskurse gibt, die sich verästeln oder einzelne Aspekt analysieren. Empirische Beiträge beziehen sich vorwiegend auf die Auslegung von DT, die durch IDEO und die Stanford University geprägt wurden. Die von Johansson-Sköldberg et al. identifizierten Diskurse scheinen sich fortsetzen. Auffällig ist, dass Ursprünge die Buchanan, Collopy und Boland zeichneten und die grundsätzlich DT als einen

Teil des Managementdiskurses verorten, es (besonders außerhalb des Design-Diskurses) schwer haben, sich zu etablieren und in deutschsprachigen Diskursen kaum erwähnt werden.

Die beiden Teilkapitel zeigen Spannungsfelder und Pfadabhängigkeiten zwischen den Ursprüngen und der Verknüpfung von Anwendung und Funktion. Letzteres genauer zu verstehen scheint unabdingbar, wenn der Anspruch besteht, innerhalb von Industrieorganisationen eine menschzentrierte Perspektive gleichwertig zu ökonomischen Zielen zu etablieren. Diese Motivation und Notwendigkeit leitet die Beschreibung der Forschungslücke, in die sich die leitende Forschungsfrage einbettet.

2.3 Forschungslücke und Fragestellung

Mit Blick auf die Anwendung wird DT ein vielversprechender Beitrag zur Innovationsentwicklung zugeschrieben – das gilt sowohl für die Forschungsliteratur in Designmanagement und Management als auch für die Praxis. In der Praxis entstehen so diverse Varianten von Einsatz, Funktion und Erwartung, die sich weder gegenseitig ausschließend noch sich voneinander abgrenzen. Die vielen unterschiedlichen Ausprägungen zeigen einerseits, dass DT in unterschiedlichen Formen und unterschiedlichen Kontexten ausprobiert und angewendet wird. Weitere Erkenntnisse über die konkreten Anwendungen in der Praxis könnten daher helfen, DT erkenntnisbasiert weiterzuentwickeln.

Bisherige Beiträge erheben zwar den Anspruch, dass DT einen Beitrag zu organisatorischen Veränderungen leistet (Buchanan 2015; Grots und Creuznacher 2012; Junginger 2005; Saviranta und Elorante 2015), bisher fehlen jedoch Studien, die sich eben diesen Beitrag genauer anschauen. Das Modell von Junginger ermöglicht es, eine Perspektive zu entwickeln, um zu verstehen in welcher Anwendungsform von DT, welche Form von Beitrag geleistet werden kann. DT in der Ausprägung als kreativitätsfördernde Methode beansprucht häufig einen Beitrag zur Kultur zu leisten. Junginger argumentiert, dass die Anwendung von Methoden keinen Beitrag leistet. Ob eine etablierte Unternehmenspraxis sich so verhält, bleibt offen. Eine empirische und explorative Studie zu dieser Frage fehlt bisher. Es mangelt an Erkenntnissen dazu, welchen Beitrag eine bestimmte, angewendete Einsatzform von DT in Bezug auf organisationale Veränderungen leistet. Ob die gewählte Ausprägung mit dem erwarteten Beitrag übereinstimmt, wird kaum berücksichtigt. Diese Studie stellt daher die Frage:

INWIEFERN LEISTET DESIGN THINKING IN EINER BESTEHENDEN UNTERNEHMENSPRAXIS EINEN BEITRAG ZU ORGANISATIONALEN VERÄNDERUNGEN, WENN DESIGN THINKING ALS METHODE VERSTANDEN UND ANGEWENDET WIRD?

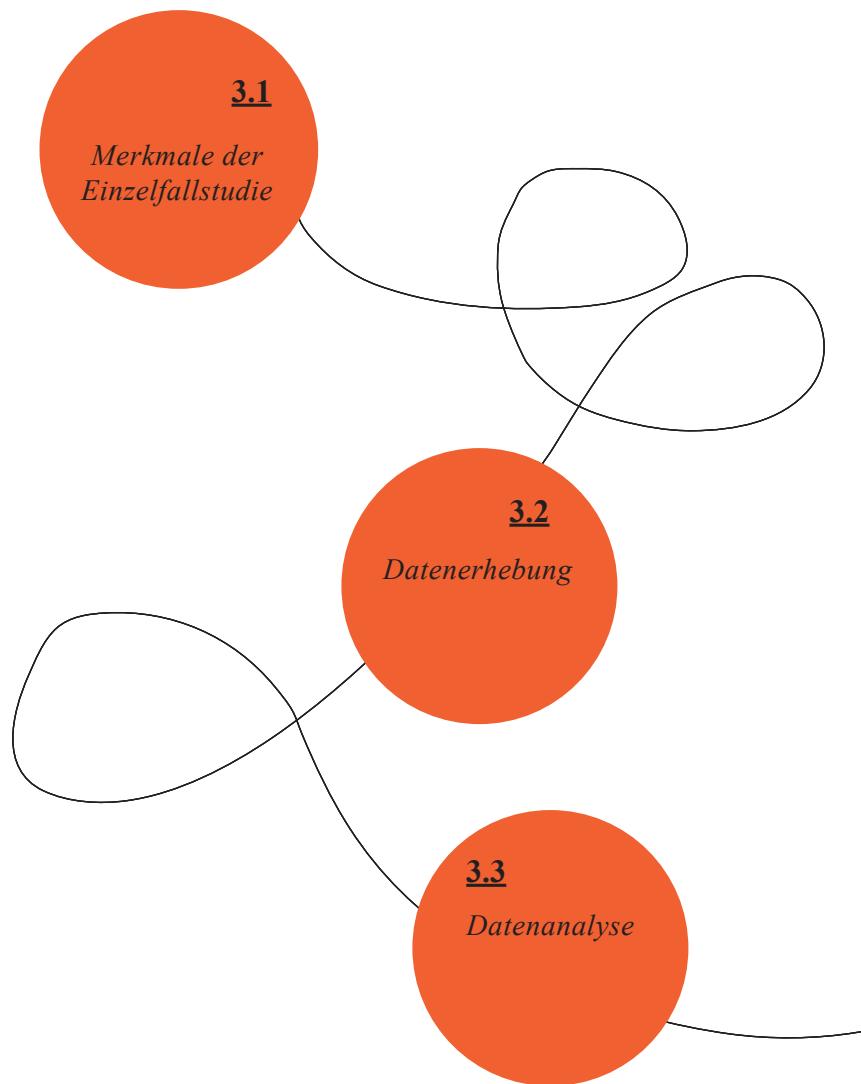
Sie untersucht offen und explorativ die Anwendung von DT am Fallbeispiel der Volkswagen Aktiengesellschaft und systematisiert das Vorgefundene. Dazu wird die Unternehmenspraxis aus Sicht der Handelnden untersucht, ohne dabei formale Strukturen und Kulturen, von denen die Akteure umgeben sind, auszuschließen. Diese Studie umfasst auch solche Aspekte, die informell und nicht greifbar wirken, aber in der Lebenswelt von Handelnden relevant sind. Bisherige Studie über DT betrachten den organisationalen Kontext, in dem die Anwendung stattfindet, kaum. Thematisiert wird die Einflussnahme von Kulturen in allen Ausprägungen von DT erstmals systematisch in der Literaturanalyse von Elsbach und Stigliani (2018). Anhand der

gewonnenen Erkenntnisse diskutiert die Studie, welchen Beitrag DT zu organisationalen Veränderungen leisten kann. Die Relevanz der Studie ist zweigeteilt. Der offene, explorativ ausgestaltete Feldzugang erhebt Daten auf einer Mikroebene (einer realen Unternehmenspraxis) und aggregiert diese in der Analyse, um sie dann auf einer Makroebene zu diskutieren. Die Studie beobachtet Handelnde in realen Arbeitssituationen, systematisiert die erhobenen Daten und bereitet sie so auf, dass Handelnde in der Praxis verstehen können, was DT sein kann und wie sie DT zur Anwendung bringen.

Zudem liefert sie Impulse dafür, etablierte Vorgehensweisen in Organisationen dahingehend zu überdenken, ob sie eine menschenzentrierte Sichtweise anstreben. Im gegenwärtigen Paradigmenwechsel hinterfragen viele Industrieunternehmen ihre Ausrichtung, die unternehmenseigene Struktur und Kultur. Die Design-Disziplin nimmt jeher die Perspektive des Menschen ein. Bisher wurde die Profession Design in Industrieunternehmen als Spezialisierung für Ästhetik und Formgebung in der Produktentwicklung begriffen. Der Auftrieb von Design Thinking auf strategischer Ebene könnte daher einen Beitrag hin zu einer veränderten Unternehmensausrichtung leisten, die Profitabilität und Menschlichkeit verbindet. Sie hilft dabei, Design Thinking besser zu verstehen, indem sie sich wissenschaftlich systematisiert der Anwendung in der realen Praxis zuwendet.

3

Methodik der Studie



Wie ist die Studie angelegt?

Die Struktur des Kapitels leitet sich aus der Frage ab, wie die Daten erhoben und ausgewertet wurden. Der Forschungsstil der Grounded Theory bietet dabei einen übergeordneten Rahmen. Derselbe basiert auf der Sichtweise, dass sich erst in der Auseinandersetzung mit dem Material neue Erkenntnisse entwickeln. Das explorative Vorgehen der Grounded Theory zeichnet sich dadurch aus, dass es ermöglicht, sich mit Offenheit, Unvoreingenommenheit und Material-Zugewandtheit einem wenig erforschten Forschungsgegenstand anzunähern und das Vorgehen auf die Gegebenheiten des Forschungsfeld anzupassen. Diese Besonderheit prägen die Entscheidung für eine methodische Anlehnung an Grounded Theory, um zu verstehen wie Design Thinking in der realen Unternehmenspraxis angewendet wird und um verborgene Hürden im Aufkommen von DT zu erkennen. Sie entwickelt perspektivisch neue Zugänge und leistet damit ihren Kernbeitrag im jungen wissenschaftlichen Diskurs über Design Thinking und organisationalen Veränderungen in deutschen Industrieunternehmen. Die gewählte erkenntnisgetriebene Herangehensweise bietet sich für eine qualitative, empirische Datenerhebung in komplexen, dynamischen und weitestgehend unerforschten Umgebungen an. Das trifft auf die Unternehmenspraxis von VW zu, die in dieser Studie als Fallbeispiel dient.

Zunächst wird die Strategie vorgestellt, die für diese qualitative, empirische Einzelfallstudie angewendet wurde. Der zweite Teil beschreibt die angewendeten Methoden, mit denen Design Thinking in der Unternehmenspraxis untersucht wurde. Das ausgewertete Material besteht aus selbsterhobene Expert:innen-Interviews und teilnehmenden Beobachtungen. Das Kapitel schließt mit der Erläuterung meines Analyseansatzes, der sich weiterhin an Grounded Theory anlehnt und in vier Kodierschritten erfolgt. Da die explorative Studie als angestellte Doktorandin im gleichen Unternehmen durchgeführt wurde, wird die Doppel-Rolle als Kollegin und Forscherin ebenso beleuchtet sowie implizites Feldwissen sichtbar gemacht und in diesem Kapitel reflektiert. Eine Auseinandersetzung mit methodischen Limitationen schließt das Kapitel.

3.1 Merkmale der Einzelfallstudie

Die Beantwortung der Leitfrage *Inwiefern leistet Design Thinking in einer bestehenden Unternehmenspraxis einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen, wenn Design Thinking als Methode verstanden und angewendet wird?* ist das Ziel der Einzelfallstudie, die am Beispiel des Volkswagen Konzerns in Wolfsburg durchgeführt wurde. Aus der leitenden Fragestellung lassen sich differenziert Erkenntnisinteressen ableiten, die in der Formulierung von vier Teilfragen münden. Die nachfolgend explizierten Teilfragen sollen zu Erkenntnissen führen, die in ihrer Verknüpfung zur Beantwortung der Leitfrage beitragen:

- » Wie entwickelt sich Design Thinking bei Volkswagen?
- » Welche Verständnisse haben Arbeitnehmer:innen von Design Thinking?
- » Welche Spannungsfelder entstehen in der etablierten Unternehmenspraxis?
- » Und welche Veränderungspotenziale ergeben sich daraus?

Wie im 2. Kapitel erläutert, gibt es im akademischen Diskurs verschiedene Definitionen von DT, die sich in einem Spannungsfeld zwischen einem Verständnis als *Methode* und einer Ausdeutung als *Mindset* bewegen. Auch in der Praxis haben sich unterschiedliche Sichtweisen und Anwendungskontexte entwickelt. Im industriellen Umfeld kristallisiert sich die Tendenz heraus, DT als *Methode* für innovative Produktentwicklung zu begreifen. Jedoch fehlt bisher eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dieser Entwicklung – besonders im deutschsprachigen Diskurs. Wie sich diese Beschreibung in einer realen Unternehmenspraxis zeigt, wird umfassend beleuchtet, um aufbauend darauf im 6. Kapitel die übergeordnete Leitfrage zu beantworten.

Die Beantwortung der vier Teilfragen leisten die Kapitel 4 und 5. Die erste Teilfrage wird durch die Darstellung der Entwicklung von DT bei VW im 4. Kapitel narrativ-deskriptiv beantwortet. Diese Chronologie liefert Erkenntnisse, welche Unternehmensbereiche, Initiativen und Ereignisse involviert sind und wie diese miteinander verknüpft sind. Die Darstellungsform schafft eine Grundlage für die weiteren Erkenntnisse. Die Art und Weise wie Arbeitnehmende den Forschungsgegenstand in ihrem Arbeitsalltag konkret wahrnehmen, ist Bestandteil des gesamten fünften Kapitels. Es geht somit *nicht* darum, wie VW-Aktivitäten über DT nach außen darstellt oder wie diese von einer Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Das heißt auch, dass bspw. existierende, formale Prozess- und Berichtswege nicht daraufhin untersucht werden, wie sie konkret gestaltet oder implementiert wurden. Interne Prozesswege und Berichtswege werden dahingehend analysiert, wie Arbeitnehmer:innen in der realen Unternehmenspraxis mit ihnen umgehen. Das heißt, wenn Befragte beklagen, über den standardisierten Bestellprozess keine speziellen Arbeitsmaterialien wie Post-it Notes oder Whiteboards oder notwendige technische Ausstattung zu erhalten, werden Prozesswege berücksichtigt. Im sechsten und letzten Kapitel dieser Arbeit werden die Erkenntnisse der vier Teilfragen verknüpft, um die leitende Forschungsfrage zu beantworten.

Der Mehrwert der Arbeit besteht darin, dass sie bisher verborgene, *implizite* Verbindungen zwischen DT und organisationalen Veränderungen identifiziert. Der gewählte, explorative Forschungsansatz in Anlehnung an Grounded Theory ermöglicht es, vermeintliche Wirkfaktoren herauszuarbeiten und durch diese Erkenntnisse zum wissenschaftlichen Design-Diskurs beizutragen. Die möglichen Zusammenhänge sind nicht im quantifizierbaren, messbaren Sinne zu verstehen. Stattdessen werden vermeintliche Wirkfaktoren herausgearbeitet. Die gewählte

Forschungsstrategie ist der Ansatz meiner Wahl, um erste Referenzpunkte besonders im noch jungen, deutschen Design-Diskurs zu entwickeln.

3.1.1 Forschungsphilosophie und -strategie

Um DT und seinen Beitrag auf Veränderungen bei VW zu untersuchen, wird die explorative, qualitative Forschungsstrategie eingebettet in den amerikanischen Pragmatismus, der den philosophischen Rahmen darstellt. Der Terminus ‚Pragmatismus‘ hat seinen Ursprung in der griechischen Sprache und bezeichnet grundsätzlich eine Sache oder eine Handlung. Das praktische Handeln bzw. Verhalten und dessen Auswirkung auf unser Denken und Wissen stehen im Zentrum des Interesses. Prägende Protagonisten dieser Richtung der Philosophie sind William James (1842-1919) sowie Charles Saunders Peirce (1839-1914), im 20. Jahrhundert gilt John Dewey (1859-1952) als prominenter Vertreter. Der amerikanische Pragmatismus ist dennoch keine klar definierte Methode oder Schule mit zugeordneten Ansätzen und Prinzipien. Einigkeit besteht darüber, dass es sich grundsätzlich um eine auf Logik aufbauenden Forschung handelt. Die Wirklichkeit bzw. Realität wird als veränderlich und variabel angesehen, was im Gegensatz zu vielen, naturwissenschaftlich ausgerichteten Denkschulen steht.

„Wahrheit ist (...) eine Eigenschaft gewisser Vorstellungen. Sie bedeutet soviel als ‚Übereinstimmung‘ mit der Wirklichkeit, ebenso wie Falschheit Nichtübereinstimmung mit der Wirklichkeit bedeutet.“
(James 1977: 35-36)

Der amerikanische Pragmatismus vertritt also eine erkenntnistheoretische Position und bildet damit den Rahmen dieser Studie. Diese ist erkenntnistheoretisch und explorativ-empirisch konzipiert, da es bisher keine ausreichenden empirischen (Vor-)Erkenntnisse gibt (Kap. 2). Für einen Ansatz, der stattdessen theorie-abgeleitete Hypothesen prüfen würde, liegen keine ausreichend validierten Erkenntnisse über den Forschungsgegenstand vor. Aufgrund dessen zielt die Forschungsstrategie dieser Studie darauf ab, neuartige Erkenntnisse zu generieren. Die hypothesenfreie Forschungsstrategie ermöglicht es in höchstem Maße feldbezogen und offen vorzugehen, wodurch keine bestimmten Aspekte das Feld rahmen und damit die Erkenntnisse hierarchisieren oder andere demnach vernachlässigen.

Die Beschreibung ‚organisationale Veränderungen‘ umfasst Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen: das sind bspw. Veränderungen personeller, struktureller, kultureller oder verknüpfender Art. Ein exploratives, empirisches und qualitatives Vorgehen ermöglicht diese Offenheit und bestimmt daher den methodischen Rahmen. In diesem Rahmen werden Selbstwahrnehmung, Haltungen, Verhaltens-muster und Interaktionen herausarbeitet und ihre Wirksamkeit auf Veränderungen sichtbar gemacht. Das Erkennen, Entwickeln und Aufspüren neuer, bisher unbekannter Zusammenhänge steht im Zentrum des Interesses. Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, sind ethnographische und interviewende Methoden angezeigt, da sie Aufschluss darüber geben können, wie der Forschungsgegenstand wahrgenommen wird und sich im Unternehmensalltag zeigt. Die angesprochenen Methoden finden im Rahmen einer Einzelfallstudie bei Volkswagen Anwendung. Fallstudien sind nach Yin (2009) zunächst Untersuchungen von Einzelpersonen, Gruppen oder Gemeinschaften. Er definiert eine Fallstudie als „an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (2009: 14). Typischerweise werden dabei in einer Vielzahl von Situa-

tionen Daten gesammelt, wobei verschiedene Methoden andere Aspekte herausarbeiten. Fallstudien basieren demnach auf einem erkenntnistheoretischen Ansatz. Sie werden u.a. zur Er schließung neuer Themengebiete gewählt, die Fragestellungen des *Wie* oder *Warum* bearbeiten (Yin 1989; Eisenhardt 1989; Eisenhardt und Graebner 2007). Explorative Fallstudie werden verwendet, um eine reale Situation zu untersuchen, in denen der Forschungsgegenstand (zunächst) undefiniert ist und im Kontext theoretischer Vorarbeiten nicht deutlich eingrenzbar ist (Yin 2009). Einzelfallstudien eignen sich laut Dyer und Wilkins (1991) sogar besser als mehrere, vergleichende Fallstudien, um neue Theoriemodelle zu erstellen. Sie weisen darauf hin, dass besonders die Informationen des Kontextes zur Qualität beitragen.

„The more contexts [referring to multiple case studies] a researcher investigates, the less contextual insight he or she can communicate. Theory that is born of such deep insights will be both more accurate and more appropriately tentative because the researcher must take into account the intricacies and qualifications of a particular context.“ (Dyer und Wilkins 1991: 633)

Ihrer Ansicht nach produziert eine Einzelfallstudie eine andere Art eines Theoriemodells, da die Qualität des Datenmaterials tiefgreifender, umfangreicher und ganzheitlicher daherkommt, als es bei mehreren, vergleichenden Fallstudien möglich wird. Gustafsson (2017) bestätigt diese Sichtweise und fügt hinzu, dass Forschende in einer Einzelfallstudie mehr Zeit für diese aufwenden, als sie es bei mehreren Fallstudien würden: „Also, the more case studies a scientific article has, the less observation writer (researcher) has studied the case studies.“ (2017: 3) Eine etwaige Kritik, dass die Ergebnisse einer Einzelfallstudie geringere Validierbarkeit aufzeigen als eine Studie mit vergleichenden Fallstudien wird am Ende des nun folgenden Teilkapitels im Absatz ‚Gütekriterien‘ erneut thematisiert.

3.1.2 Meine Rolle in der Studie

Wie bereits erwähnt, wurde diese Studie während meiner Anstellung als Doktorandin in der Unternehmenspraxis der Konzernzentrale des Volkswagen Konzerns in Wolfsburg durchgeführt. Diese Anstellung öffnet einen dreijährigen Feldzugang (3.2015 bis 2.2018) und in Folge dessen die Möglichkeit der Datenerhebung. Dieser Zugang ist in keinem weiteren Unternehmen gegeben und schließt vergleichende Fallstudien aus. Das Vorgehen bei dieser explorativen Studie ist aufgrund dessen als Einzelfallstudie angelegt. Als Unternehmen zeichnet sich VW durch Größe, Strukturen und Bekanntheit aus und entspricht somit den Kriterien *einzigartig* und *extrem*, die der Sozialwissenschaftler Robert Yin (1989: 47) für die Konzeption einer Einzelfallstudie anführt.

Die Einzigartigkeit VWs entsteht aus seiner Unternehmensgeschichte, seinem langjährigen Bestehen, dem erfolgreichen Überwinden von Krisen sowie seiner weltweiten Expansion, was seine Position als weltweit führender Automobilhersteller beschreibt. Das *Extreme* erfolgt zum Zeitpunkt der Studie aus dem allgemeinen Wandel der Automobilindustrie von einem produzierenden Unternehmen zum Mobilitätsdienstleister und dem erwähnten Diesel-Skandal, der im ersten Jahr der Studie öffentlich wird und in seiner Folge unternehmensstrukturelle Veränderungen mit sich bringt.

Der Feldzugang bot also besondere Einblicke, erforderte aber auch Strategien zur Reduzierung potenzieller Subjektivität. Um diese potenzielle Subjektivität zu reduzieren, erfordert es nach Mey et al. ein hohes Maß an Selbstreflexion.

„Selbstreflexion besitzt eine selbstbezogene Funktion: Sie hilft beim Aufdecken, ‚Einklammern‘ und Vermeiden apriorischer Deutungswände, Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster u. ä. (also von Präkonzepten), und sie führt möglicherweise zum Gewahrwerden eigener kognitiver, emotionaler und handlungsbezogener ‚blinder Flecken‘: Auf diese Weise wird der Blick, die Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten für Neues und Fremdes geöffnet.“ (Mey et al. 2011: 437 – 438)

Mey et al. (2011) empfehlen dazu vier Strategien: Forschungstagebuch, Bewusstmachen von Vorkenntnissen, Memos schreiben, Anschluss einer Gruppe von Mitforschenden und Selbstreflexion während des gesamten Forschungsprozesses, die ich angewendet habe: Die Teilnahmen an verschiedenen Fachkonferenzen, auch ohne aktive Beitragsgestaltung, ermöglichen es mir, auch solche Argumente und Erkenntnisse einfließen zu lassen, die eher in praxisnahen Communities diskutiert werden. Die regelmäßige Teilnahme an unterschiedlichen Doktorandenkolloquien an der Universität Wuppertal und an der Hochschule Luzern, aber auch an fachfremden Kolloquien hat ebenfalls die Gelegenheit geboten, Erkenntnisschritte zu diskutieren und zu reflektieren. Im Jahr 2017 Ich habe mich zusätzlich einer Interpretationsgruppe angeschlossen, in der einzelne Kodiervorgänge detailliert diskutiert wurden. Dies bot den Vorteil, dass alle Teilnehmer:innen explizit mit einem ähnlichen methodischen Ansatz vorgehen, und aufgrund dessen davon ausgegangen werden kann, dass sie in diesem Rahmen einen gewissen Erfahrungsschatz und Fertigkeiten vorweisen können, welche zu einem wertvollen Feedback werden konnten. Das regelmäßige Präsentieren vorläufiger Ergebnisse während des Auswertungsprozesses auf akademischen und wirtschaftlichen Konferenzen im In- und Ausland, verknüpft mit dem Ziel die Evidenz vorläufiger Erkenntnisse zu diskutieren, trug ebenfalls zu einem fortwährenden Reflexionsprozess bei. Darüber hinaus habe ich die Zusammenarbeit mit Wissenschaftler:innen und Praktiker:innen gesucht, die sich in über zehn kollaborative Publikationen ausdrückt. Gleicher gilt für diverse Besprechungen in der Unternehmenspraxis bei VW, in denen ich vorläufige Erkenntnisse vorgestellt und um Einschätzungen in verschiedenen Aspekten von DT gebeten worden bin, wie bspw. der Auswahl von Schulungspartnern oder Schulungskonzepten. Diese Alltagssituation bei VW haben die Datenerhebung und weitreichende Teile der Auswertung (bis zum Ende der Anstellung im März 2018) begleitet und sind in Form von Beobachtungen, Zwischenfazits und aufgeworfenen Fragen in Forschungstagebüchern dokumentiert. Zu ergänzen gilt weiterhin, dass in gewisser Weise meine vorherige Anstellung als Designstrategin in der Zukunftsforschung bei VW (von 2008 bis Juli 2011) als vorbereitende, teilnehmende Beobachtung verstanden werden kann. In diesem Zeitraum hat sich mein Interesse am Verständnis von Design im industriellen Kontext sensibilisiert. Diese ersten Beobachtungen und Erfahrungen folgten weder einer methodischen Vorbereitung noch einer Struktur, prägen aber mein Vorwissen und meine Motivation für diese Studie, und fließen als Vorkenntnisse ein und werden als diese reflektiert. Diese Aktivitäten und demonstrieren das Bestreben eine wissenschaftlich-transparente und praxisrelevante Studie zu entwickeln.

3.1.3 Grounded Theory als Forschungsstil

Die Studie lehnt sich grundsätzlich an die Grounded Theory (fortan *GT* abgekürzt) an. Das bedeutet, sie wird nicht dogmatisch, sondern rahmengebend verstanden. *GT* ist ein Forschungsstil der qualitativ-interpretierenden Sozialforschung, der auf dem Grundgedanken basiert, dass sich Erkenntnisse aus dem Datenmaterial heraus entwickeln (Breuer et. al 2018; Muratovski 2016). Es geht also nicht um die Überprüfung oder Quantifizierung bestehender Theorien. Um

soziale Wirklichkeiten – wie eine Unternehmenspraxis – ganzheitlich und tiefgreifend zu verstehen, eignen sich quantitative, messbare Verfahren nicht. Quantitative Verfahren kommen dann zum Einsatz, wenn es darum geht etwas zu untersuchen, „was an prüfbarem theoretischem Vorwissen und daraus abgeleiteten Hypothesen bereits existiert“ (Mey et al. 2011: 11).

Entwickelt wurde die GT von Barney Glaser und Anselm Strauss (1967). Beide waren der Ansicht, dass Forscher:innen einen Ansatz benötigen, der es ihnen erlaubt von erhobenen Daten zur Theorie zurückzukehren, um neue, kontext-basierte Theorien zu entwickeln. Ihrer Ansicht nach gilt: „The theory should fit the data, rather than the data fit the theory“ (Glaser und Strauss 1967: 261). Damit wenden Sie sich von der Sichtweise ab, eine existierende Theorie als Vorgabe für die Passung von Daten und ihrer Analyse zu sehen. Das gilt zumindest für den Anspruch und die Analyse sozialer Wirklichkeiten, oder wie Mey et al. es ausdrücken: „Die Entdeckung von neuen Theorien ist mindestens ebenso wichtig wie die Prüfung bereits vorliegender Theorien.“ (Mey et al. 2011: 15).

Etwaige, vorherige Annahmen über Realitäten gilt es seitens der Forschenden abzulegen, um dem Forschungsgegenstand möglichst offen und unvoreingenommen zu begegnen. „Am Anfang steht der Untersuchungsbereich – was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstellen“ (Strauss und Corbin 1996: 8). Es werden also keine theoretisch-abgeleiteten Hypothesen gebildet und überprüft. Stattdessen fordert ein explorierendes, offenes Herangehen, dass wir „nicht im Voraus alle Kategorien kennen, die für unsere Theorie relevant sind“ (Strauss und Corbin 1996: 33). Der Rückgriff und die Reflektion dessen, was im Feld entdeckt wurde, erfolgt erst in der Diskussion der Erkenntnisse, die in der Analyse der Daten gewonnen wurden. Diese werden dann im Kontext bekannter theoretischen Konzepte verortet. Etwaige Vorkenntnisse über das Feld oder theoretische Argumente fließen stetig in die Auswertung ein, bilden vorläufige Konzepte, die schrittweise weiter präzisiert werden. GT kennzeichnet sich durch eine gegenseitige Abhängigkeit von Datenerhebung und Auswertung. Das ausdrückliche Pendeln zwischen Datenerhebung und Datenanalyse ist ein weiteres Merkmal. „In such qualitative analysis, there tends to be blurring and intertwining of coding, data collection and data analysis, from the beginning of the investigation until near its end.“ (Glaser und Strauss 1967: 288). Die Iterationen folgen dem Gedanken des stetigen Vergleichens.

Der Terminus der „Theoretische Sensibilität“ tritt häufig im Kontext von GT auf (Strauss und Corbin 1996: 25). Verstanden wird darunter, dass Forscher:innen empfohlen wird eine große Sensibilität im Umgang mit ihren Daten zu entwickeln, um neue Einsichten zu gewinnen und den Daten Bedeutung zu verleihen. Laut Strauss und Corbin erlaubt die theoretische Sensibilität, eine Deutungshoheit über das Wichtige und Unwichtige zu erhalten und somit durch die Systematisierung Kodierungen, Konzepte und Theorien zu entwickeln. Drei Aspekte werden angeführt, die eine theoretische Sensibilität fördern: 1) Kenntnisse über den Forschungsstand, 2) berufliche und persönliche Erfahrungen und zuletzt der analytische, zirkuläre Analyseprozess (3). Die Forscher empfehlen explizit, eigene Vorkenntnisse kreativ einfließen zu lassen, und zugleich darauf bedacht zu sein, dass diese theoretische Sensibilität nicht das Einnehmen neuer Sichtweisen blockiert, um in weiterer Folge Theorien zu entwickeln, die stets datengegründet und validiert sind.

Strauss und Corbin fügen hinzu: „Zugegeben, es ist nicht leicht, das eigene Wissen und die eigene Erfahrung kreativ anzuwenden, während man gleichzeitig am Forschungsgegenstand

festhält, anstatt ausschließlich kreativ nachzudenken.“ (Strauss und Corbin 1996: 27). Zusammenfassend können die Merkmale wie folgt verstanden werden:

„Grounded Theorie ist mithin als methodologischer und methodischer Rahmen mit bestimmten Essentials zu verstehen – und je nach disziplinären Umständen, nach Untersuchungsthematik, nach Forschungs-pragmatismus und Möglichkeiten und Grenzen und nicht zuletzt je nach Forscher/in und Forschungsgruppe 56arden Anpassungsvarianten ausgehandelt und herausgebildet.“ (Breuer et al. 2011: 428).

In dieser Studie wird GT als Rahmenwerk verstanden, welches in seinen Kernelementen die Studie prägt und dabei die Umstände bei VW berücksichtigt. Daher lehnt sich die Untersuchung an GT und ihre Gütekriterien an, folgt ihnen aber nicht dogmatisch. Stattdessen richtet sich das Vorgehen nach dem Feld und kann als ein doppelter GT-Prozess verstanden werden. In einer ersten Phase beobachtete ich das Feld und seine Handelnden. Dabei entwickelte ich Kenntnisse über die Eigenheiten, den verwendeten Sprachduktus und lernte die Handelnden kennen, die bei VW mit DT in Berührung kommen. Diese Eindrücke verdichteten sich zur Forschungsfrage. Die Entwicklung der Forschungsfrage leitet den zweiten GT-Prozess ein. In der zweiten Stufe wurden die Daten erhoben, deren Analyse die entwickelte Forschungsfrage beantwortet. In dieser Phase wurden vorläufige Kategorien und Konzepte der Analyse immer wieder in Situationen der Unternehmenspraxis reflektiert und überprüft.

Gütekriterien qualitativer Forschung

Die Gütekriterien der GT sind nicht mit denen der quantitativen Forschung (Reliabilität, Repräsentativität und Validität) zu vergleichen. Mey et al. bringen zum Ausdruck: „Glaser und Strauss wenden sich dezidiert gegen Positionen, die die Güte einer Grounded Theory Methodologie mittels traditioneller Test-Gütekriterien zu bewerten versuchen, da diese allesamt der quantitativen Logik des Theorietestens [...] entspringen“ (Mey et al. 2011: 30). Glaser und Strauss nennen „fit“, „relevance“, „work“ und „modifiability“ als Gütekriterien. Als „fit“ beschreiben sie die Passung der entwickelten Konzepte zu den Daten. Aus dieser Passung ergibt sich die Relevanz als zweites Gütekriterium. Diese sei automatisch gegeben, weil die Theorie aus Daten entwickelt wird, die dem konkreten Datenerhebungsprozess aus der realen Praxis entstammen. Die „workability“ meint die Reichweite, für die das theoretische Modell oder die einzelnen Kategorien in der Lage sind, den Kern des Handelns in dem Untersuchungsfeld zu identifizieren und zu erklären. Die „modifiability“ berücksichtigt die Flexibilität im Forschungsprozess. Die Flexibilität erlaubt es bspw. auf veränderte Umstände bei Volkswagen einzugehen. Die Zielsetzung von Forschung im Stil der GT ist die Entwicklung einer Theorie, die „soziale Prozesse erklären und insofern mit Einschränkungen (...) auch vorhersagen kann“ (Mey et al. 2011: 81). Dieses Ziel erfordert besonders die Anwendbarkeit, der aus den Daten heraus entwickelten und verdichteten Theorie für die Lösung praktischer Probleme. Letzte Bewährung ist nicht eine abstrakte Wahrheit oder Richtigkeit, sondern seine praktische Anwendbarkeit: „Die Praxis bringt also in gewisser Weise den Test und die Validierung der Theorie“ (Glaser und Strauss 1998: 233).

Vergleicht man die genannten Gütekriterien nun mit den gängigen Maßstäben quantitativer Forschung, zeigen sich folgende Unterschiede: Die Wiederholbarkeit der Studie ist nur eingeschränkt möglich, da jede untersuchte soziale Wirklichkeit faktisch nicht wiederholbar ist. Die Erhebung und Auswertung der qualitativen Daten und die interpretatorischen Schlüsse

müssen plausibel aufgezeigt werden. Das Kriterium wird häufig als Forderung nach *Intersubjektivität* umschrieben. Bezuglich der Repräsentativität sind ebenso Einschränkungen zu machen: so trägt das „theoretical sampling“ als ein Kernelement der GT dazu bei, den Untersuchungsgegenstand aus diversen Perspektiven zu begreifen, jedoch nicht im Sinne einer statistisch überprüfbaren Analyse, sondern unter den Umständen einer bestimmten Reichweite. Mit Reichweite ist gemeint, dass das theoretische Modell in sich kausal ist, aber die anzustrebende, konzeptuelle Einbindung des Phänomens einer mittleren Reichweite entspricht. Dazu gehört auch, zu kennzeichnen wo ein Konzept mittlerer Reichweite nicht „passt“ und Hinweise auf mögliche, alternative Konzepte für einen anderen Geltungsbereich zu geben. Anstelle quantitativer Repräsentativitätskriterien ist die theoretische Relevanz abzuschätzen und der Geltungsbereich abzustecken. Erst vor diesem Hintergrund lassen sich Ausführungen zur praktischen Relevanz der Forschungsarbeit angemessen einordnen. Das Ziel besteht darin, eine Theorie zu entwickeln, die einen bestimmten Forschungsgegenstand erklärt respektive ein (soziales) Phänomen abbildet (Flick 2019).

Die Validität, also die Objektivität der Forschenden, ist in einem qualitativen, interpretativen Verfahren wie die GT nicht in der Ausprägung umsetzbar, wie es in anonymisierten, quantitativen Verfahren vorkommt (Mey et al. 2011). In der qualitativen Forschung ist Objektivität nicht als Erkenntnisgewinn einer vom Subjekt (der Forschenden) unabhängig existierenden Realität gemeint. Vielmehr soll jede Erkenntnis unabhängig von subjektiven Einflüssen nachprüfbar sein. In quantitativer Forschung liefern standardisierte Untersuchungs- und Auswertungssituation eine Nachprüfbarkeit, die sich nicht ohne Einschränkungen auf qualitative Vorgehensweisen wie GT übertragen lassen. Einerseits ist die Trennung zwischen demjenigen, der die Erkenntnis herausarbeitet und der Erkenntnis weder vollständig erreichbar noch wünschenswert. Stattdessen soll vielmehr eine Beziehung zwischen Forschendem und Feld entstehen, in die subjektive Vorerfahrung beider einfließen. Zweitens benötigen standardisierte Verfahren eine detaillierte Planung, was wiederum der Offenheit und der Gegenstandsentfaltung qualitativer Forschung widerspricht.

Diese Einzelfallstudie und ihre Erkenntnisse, die sich an den Forschungsstil der GT anlehnt und ihre Daten in einem Unternehmen erhebt, müssen also unter Einbezug der spezifischen Gütekriterien betrachtet werden. Um methodischen Missverständnissen vorzugreifen, die aufgrund eines anderen Verständnisses über Gütekriterien zustande kommen können, habe ich meine Rolle als Forschende und die angewendeten Methoden unter Berücksichtigung der vier Gütekriterien nach Glaser und Strauss im Teilkapitel 3.3.1: *Reflexion zum Methodischen Vorgehen* weiter ausgeführt.

3.1.4 Studiendesign

Im Zeitraum von März 2015 bis Februar 2018 werden, angelehnt an die Forschungsrichtung der GT, qualitative Daten bei VW erhoben und ausgewertet. Das in Abbildung 12 dargestellte, sogenannte „Research Onion“ wurde von Saunders et al. (2013) als Modell entwickelt, um umfassend alle Phasen, Elemente und Entscheidungen eines methodischen Vorgehens darzustellen. Die unten aufgeführte Abbildung präsentiert in aggregierter Form die Forschungsphilosophie, -strategie, den Zeitraum und die getroffene Methodenauswahl dieser Untersuchung.

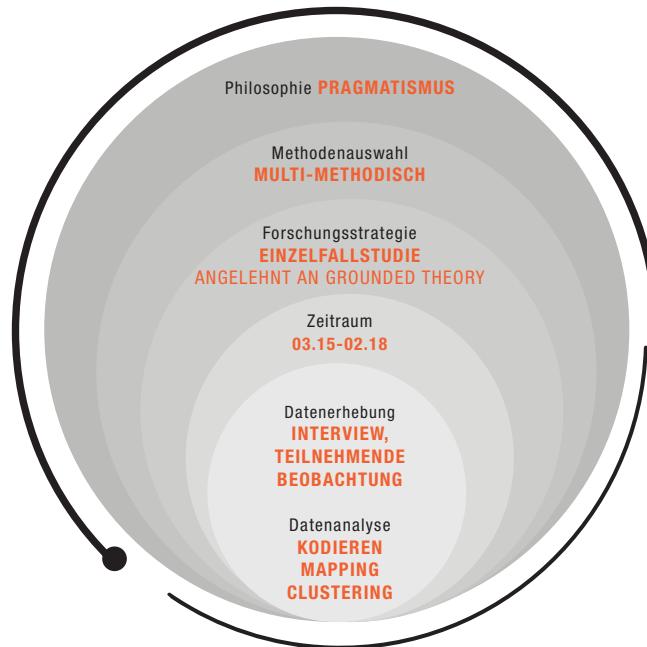


Abbildung 9 Methodik der Studie angelehnt an das Research Onion nach Saunders et al. (2013)

Teilnehmende Beobachtungen

Ethnographische Methoden, zu denen auch teilnehmende Beobachtungen zählen, bergen vielfältige, für den Forschungsprozess fruchtbare Aspekte. In erster Linie ermöglichen sie For-scher:innen Formen nonverbaler Kommunikation, verschiedene Interaktionen sowie etwaige Interaktionsmuster zu erfassen (Schmuck 1997), die durch Methoden der Befragung nicht er-hoben werden können. Wie im *Research Onion* aufgezeigt werden konnte, wurden für diese Studie Beobachtungen und Befragungen erhoben. Ebenso wie die Expert:innen-Interviews wurden die teilnehmenden Beobachtungen im Rahmen meiner Anstellung bei VW erhoben, was bereits in 3.1.2 dargestellt wurde. Sie wurden während der gesamten Studie in Form von Mitschriften in Forschungstagebüchern erhoben.

Die Beobachtungen erfolgten in einem Zwei-Wellen-Format: Vor Beginn der Befragung (Expert:innen-Interviews finden von April bis November 2016 statt) findet die erste Welle der teilnehmenden Beobachtungen statt. Diese ermöglicht einen Feldzugang und vermittelt einen ersten Eindruck vom Forschungsfeld und seiner Eigenlogik, ohne die eine offene, explorative Herangehensweise nicht hätte angemessen durchgeführt werden können. Über die systemati-sche Reflexion der Erkenntnisse, die in der teilnehmenden Beobachtung gewonnen wurden, wurde das Forschungsvorhaben weitergehend geschärft und die Fragen für den Leitfaden spe-zifiziert. Im konkreten heißt das: in den ersten zwölf Monaten lernte ich den realen Arbeitsalltag in der Unternehmenspraxis von VW kennen, lernte die verwendete Sprache besser zu verstehen. Dadurch war es mir möglich, die Interpretation der Ergebnisse der Befragung besser vorzuneh-men und das Gesagte besser einzuordnen. In dieser ersten Phase wirkten die Mitschriften der teilnehmen Beobachtungen und ihr stetiges Heranziehen ebenso dazu, eine konkrete For-schungsfrage zu formulieren und zu konkretisieren. Der Zeitraum der ersten Welle diente ebenso dazu, zwischen meiner Rolle als Forschenden und der Rolle als Angestellte zu wechseln und Strategien zu entwickeln, um die eigene Rolle zu reflektieren.

In der Phase der Datenerhebung fand die zweite Welle der GT statt. In diesem Zeitraum wurden weiterhin teilnehmende Beobachtungen durchgeführt und Mitschriften angefertigt. Die Funktion veränderte sich dahingehend, dass die Mitschriften von Feldbeobachtungen dazu dienten, die vorläufigen Ergebnisse der Analyse stetig zu reflektieren und auf ihre Nachvollziehbarkeit zu prüfen. Teilnehmende Beobachtungen unterstützten konkret, indem sie bspw. dabei helfen, die Verwendung des Terminus Design Thinking im tatsächlichen Feldgebrauch zu erleben. In den Interviews geäußerte Begrifflichkeiten können mit den Erkenntnissen aus der teilnehmenden Beobachtung für den Interpretationsprozess verständlicher nachvollzogen und eingeordnet werden. Überdies können die aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse zusätzlich durch das angereichert werden, was informell beobachtet werden kann und was nicht explizit in den Interviews angesprochen wird (Marshall und Rossmann 1989, Beckmann und Barry 2007). Dewalt und Dewalt (1998) konstatieren, dass “the goal for design of research using participant observation as a method is to develop a holistic understanding of the phenomena under study that is as objective and accurate as possible given the limitations of the method” (S.92). Ihrer Ansicht nach helfen teilnehmende Beobachtungen dahingehend, einen Forschungsgegenstand besser und umfassender zu verstehen. Zusätzlich stärken solche Beobachtungen die Validität der Studie, indem sie andere Methoden, wie in diesem Fall die erhobenen Interviews, anreichern. Nach Schensul et al. (1999: 91) befürworten die folgenden Gründe den Einsatz teilnehmender Beobachtung:

- » um Interaktionsmuster zwischen Handelnden zu identifizieren,
- » um Forschende mit dem Feld mit seinen spezifischen Eigenlogiken, Umgangsformen, Hierarchisierungen und Werten vertraut zu machen,
- » Informationen über das Feld bereit zu stellen, die den weiteren Forschungsprozess unterstützen,
- » Forschenden viele Fragen offenbart, die mit Teilnehmen geteilt werden können.

Alle vier Aspekte haben sind in der Untersuchung gezeigt und sind in das Studiendesign eingeflossen. Sie haben zunächst dazu geführt, die konkrete, leitende Forschungsfrage zu entwickeln und im weiteren Verlauf die Auswertung der Daten stetig reflektiert. Den Auftakt der teilnehmenden Beobachtungen und ihre Dokumentation in Forschungstagebüchern markiert der Einstieg ins Unternehmen im März 2015. Über den gesamten Zeitraum der Studie habe ich reale und sehr konkrete Anwendungen, Äußerungen und Entwicklung von DT beobachtet. Das zentrale Anliegen dieser teilnehmenden Beobachtungen ist, Erkenntnisse dazu zu erhalten, wie:

- » Arbeitnehmer:innen Design Thinking anwenden,
- » sie sich in der konkreten Anwendungssituation äußern und reagieren,
- » sie dabei mit (Ver-)Änderungen im Arbeitsalltag umgehen.

Im ersten Jahr der Studie dienen die teilnehmenden Beobachtungen vorwiegend dazu, das Forschungsfeld und seine Protagonist:innen kennenzulernen und die leitende Forschungsfrage zu konkretisieren. In dieser Phase beteilige ich mich aktiv an verschiedenen Aktivitäten und informellen Netzwerken wie Meetups, um Expert:innen und Initiativen kennenzulernen und einen Überblick zu erhalten, über welche Themen, Aspekte oder auch Hürden im Kontext von DT gesprochen wird und welche Veränderung sich feststellen lässt. Dazu notierte ich u.a. alle benannten beteiligten Abteilungen, Teams, Arbeitnehmer:innen, Führungskräfte und mögliche

Kooperationspartner:innen und verortete diese in der Unternehmensstruktur. Das visuelle Mapping diente als Grundlage für die narrative Entwicklung von DT bei VW (Kap. 4) und der Auswahl der Interview-Partner:innen (Kap. 3.2.1).

Die zweite Phase beginnt im Jahr 2016: in dieser verlagern sich die Beobachtungen zu auftretenden Hürden in der Unternehmenspraxis und reflektieren die ersten, vorläufigen Kategorien und Konzepte der Analyse. Um Zugang zu diesen Besprechungen und Schulungen zu erhalten, war es wichtig, in der ersten Phase das Vertrauen zwischen mir als Forscherin und den Mitarbeitenden aufzubauen. Durch die Größe des Unternehmens und die nicht-programmatische Einführung von DT, gibt es keine formale Übersicht. Stattdessen muss man sich die einzelnen Initiativen und Protagonist:innen als unabhängige Keimzellen vorstellen, deren Existenz nur durch Empfehlungen und Berichte erfahrbar ist. Umso notwendiger und relevanter ist es anhand der teilnehmenden Beobachtungen einen ersten Feldzugang zu erhalten, um aufbauend darauf eine systematisierte Aufarbeitung vorzunehmen und eine Dokumentation über die Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen anzufertigen. Die teilnehmenden Beobachtungen überspannen damit metaperspektivisch die gesamte Untersuchung und stützen die Offenheit und das iterative Vorgehen der GT.

Beobachtungssituationen

Aufgrund des dreijährigen Feldzugs ist es mir möglich bspw. regelmäßige Besprechungen und Projektarbeit, aber auch informelle Situationen im Arbeitsalltag und Schulungsformate zu Design Thinking zu beobachten (Abb. 10). Meine Beobachtungen erfolgen vorwiegend im Kontext von zwei unterschiedlichen Settings: 1) informelle Orte und Situationen im Arbeitsalltag und 2) formale Schulungen. In einer ersten Phase (03.2015 bis 04.2016) beobachtete ich hauptsächlich Alltagssituationen, die sich durch routinierte Arbeitsabläufe, formelle Besprechungen und informellen Gespräche auszeichnen. Seminare zu Design Thinking in unterschiedlichen Unternehmensbereichen beobachtete ich vermehrt in der zweiten Phase (05.2016 bis 09.2017). Das liegt daran, dass kaum Schulungsformate in der ersten Beobachtungsphase stattfanden. Die Beobachtungen setzte ich bis zum Ende meiner Anstellung im Februar 2018 fort. Jedoch ergeben sich in der letzten Phase (10.2017 bis 02.2018) deutlich weniger neuartigen Erkenntnisse. Vielmehr bestätigen sich solche Muster, die aus vorherigen Erkenntnisprozessen extrahiert werden konnten.

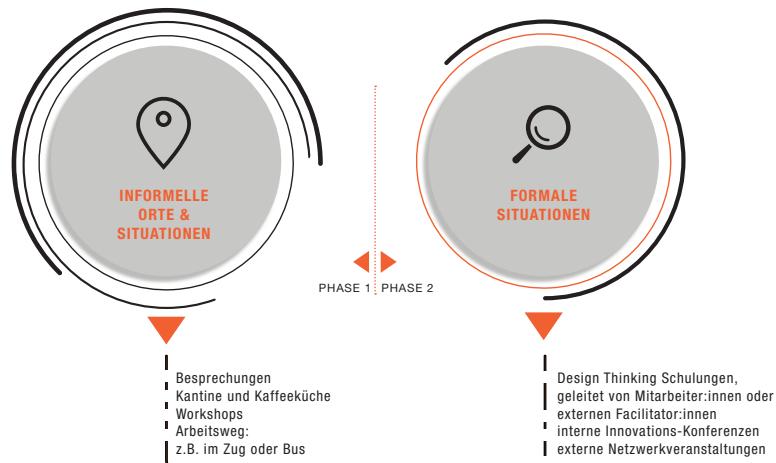


Abbildung 10 Situationen der teilnehmenden Beobachtungen

Die Beobachtungen nahm ich aus vier verschiedenen Rollen und Perspektiven auf, die in Abbildung 11 dargestellt sind. Die 4-Felder-Matrix besteht aus zwei Achsen. Die horizontale Achse beschreibt die Sichtbarkeit, die ich als Forscherin einnehme. Erhielt ich als Forscherin eine hohe Sichtbarkeit waren das bspw. Situationen, in denen ich als Beobachterin vorgestellt wurde. Eine geringere Sichtbarkeit nahm ich stattdessen in Besprechungsräumen oder Abteilungsworkshops ein, in denen ich teilnahm und überwiegend zuhörte. Die vertikale Achse beschreibt die Ausprägung der Teilnahme. In der eben erwähnten Rolle als Beobachterin von Schulungen wurde ich nicht in Aktivitäten eingebunden und war demnach nicht aktiv. Wurde ich dagegen als Teilnehmerin eingeladen, war diese Rolle verbunden mit einer aktiven Teilnahme an Aufgaben oder Diskussionsbeiträgen.

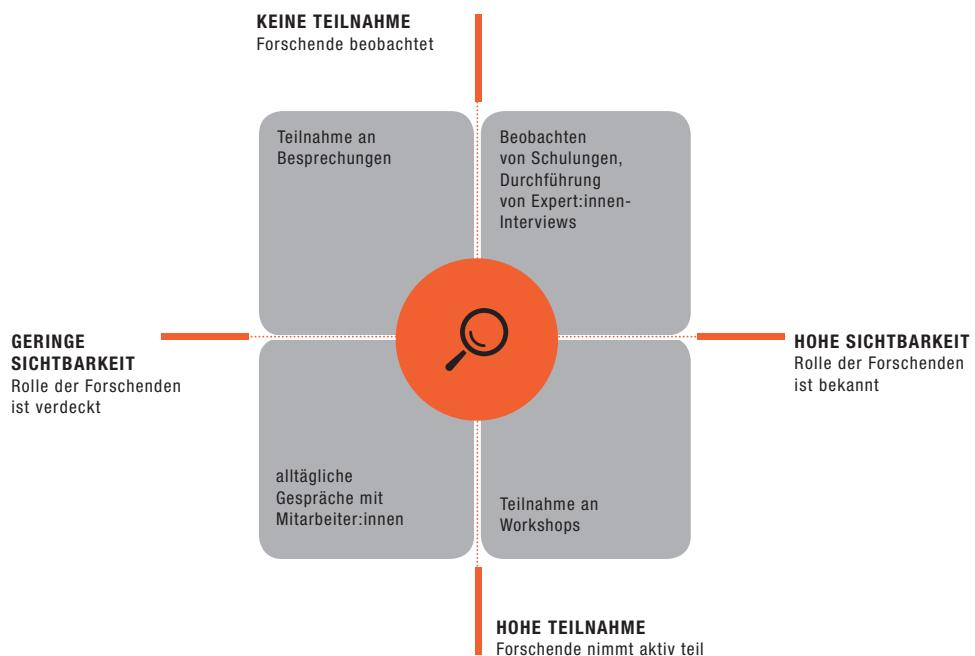


Abbildung 11 Vier Rollen in denen die teilnehmenden Beobachtungen durchgeführt werden

Die Kombination aller vier Rollen ermöglichte mir ungeplante Momente zu integrieren wie bspw. eine informelle Ideengenerierung in einem Teammeeting oder das Kennenlernen von DT-Initiativen beim gemeinsamen Mittagessen mit Mitarbeiter:innen aus anderen Unternehmensbereichen. Die ungeplanten Momente sind im explorativen Erkenntnisgewinn relevant. Der kanadische Wirtschaftsprofessor Henry Mintzberg unterstreicht, dass zufällig entstehendes Datenmaterial wertvoll sei, um neuartige Erkenntnisse zu erhalten und theoretische Modelle mit begrenzter Reichweite zu entwickeln, wie es diese Studie anstrebt. Mintzberg beschreibt:

„For while systematic data create the foundation for our theories, it is the anecdotal data that enable us to do the building. Theory building seems to require rich description, the richness that comes from anecdote. We uncover all kinds of relationships in our ‘hard’ data, but it is only through the use of this ‘soft’ data that we are able to ‘explain’ them, and explanation is, of course, the purpose of research.“ (Mintzberg 1979: 587)

Mintzberg beschreibt das Wissen, was in diesen ungeplanten Momenten gewonnen wird als „anecdotal data“. „Anecdotal data“ gewann ich in allen vier unterschiedlichen Rollen, besonders aber in solchen, wenn ich aktiv teilnahm und als Forscherin verdeckt blieb. Insgesamt ermöglichen es mir aber alle vier Rollen, verschiedene Perspektiven einzunehmen, um sicherzustellen, dass der zu untersuchende Forschungsgegenstand aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven beobachtet werden kann.

Forschungstagebuch

Um die verschiedenen Eindrücke, eigene Gedanken zum Forschungsprozess, für mich Überraschendes oder auch prägnante Aussagen in Form von Zitate notieren zu können, führte ich über den gesamten Zeitraum ein formloses Forschungstagebuch (Nadin und Casell 2006; Ohly 2010; Breuer et al. 2011).

Die Funktion des Forschungstagebuchs ist in dieser Untersuchung zweigeteilt: einerseits dokumentieren die Niederschriften die Entwicklung meiner Arbeit und halten Änderungen, die gegenüber des ursprünglichen Forschungsplans vorgenommen werden mussten, fest. Andererseits dienen sie dazu, Beobachtungen, Überlegungen und Interpretationsansätze festzuhalten, die in der Unternehmenspraxis aufkommen (Beyer und Holtzblatt 1998).

Die wiederholte Durchsicht der Notizen unterstützte mich während der Datenerhebung, der Datenanalyse und der Theoriebildung dabei, Situationen zu rekonstruieren und Reaktionen von Arbeitnehmer:innen zu bündeln. Die Notizen der Forschungstagebücher unterstützen demnach das Beibehalten meiner Offenheit im Forschungsprozess und das Erkennen von Bezügen zwischen einzelnen Beobachtungen und tragen überdies zur Selbstreflexion bei (Kap. 3.1.3). Es erweist sich als hilfreich, die Notizen wiederholt zu lesen, um vorläufige Kodierungen und Konzepte der Analyse zu reflektieren. Die Journale erweisen sich zudem als praxistauglich und ermöglichen es, jederzeit Notizen zu machen, die aufgrund ihrer Spontaneität informationsreich waren, aber ungeplant zustande kamen.

3.2 Datenerhebung

Zur Beantwortung der vier zu Beginn des 3. Kapitels benannten Teilfragen, werden Interviews (Flick 2009) erhoben (Abb. 12) und um die Erkenntnisse aus den teilnehmenden Beobachtungen ergänzt. Über den Zeitraum von drei Jahren habe ich dazu teilnehmende Beobachtungen durchgeführt und mit 13 Expert:innen Interviews im zweiten Jahr der Studie (2016) geführt. Die Anwendung beider Methoden zur Datenerhebung fördert das Gütekriterium „workability“ (Kap. 3.1.3), weil der Forschungsgegenstand dadurch in verschiedenen Dimensionen erfasst wird (Glaser und Strauss 1967; Charmaz 2014). Die erhobenen Daten bereichern und ergänzen sich wechselseitig, indem sie einerseits eine Entwicklung über einen längeren Zeitraum erfassen, und andererseits individuelle Sichtweisen von Expert:innen zu einem bestimmten Zeitpunkt wiedergeben.



Abbildung 12 Chronologische Übersicht der erhobenen Daten für diese Studie

3.2.1 Expert:innen-Interviews

Interviews gehören zu den etablierten und meistgenutzten Methoden qualitativer Sozialforschung (Flick 2009) und zeichnen sich durch drei Hauptmerkmale aus:

- » Befragte müssen Expert:innen für einen bestimmten Gegenstandbereich sein,
- » im Fokus steht das *Wissen* der Befragten, nicht die Privatperson,
- » ein praxisnaher Ansatz in der Interviewdurchführung.

Qualitative Interviews dienen dem Erwerb subjektiver Perspektiven und individueller Sichtweisen (Bogner et al. 2009).

„Das Ziel ist vielmehr, im Vergleich mit den anderen ExpertInnenexten das Überindividuelle und Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen.“ (Meuser und Nagel 1989: 11)

Das Führen von Expert:innen-Interviews gibt somit Einsichten zu vorherrschenden organisationalen Zusammenhängen, Prozessen und Vorgehensweisen in Organisationen. Da sich die Expert:innen oftmals der Relevanz ihres Handelns nicht bewusst sind, kann Expert:innen-Wissen nicht direkt abgefragt werden, sondern muss aus Äußerungen rekonstruiert werden. Deswegen gilt das Expert:innen-Interview als rekonstruktive Untersuchungsmethode. Expert:innen sind demnach Repräsentanten von implizitem Wissen, typischen Problemtheorien, Lösungswegeen und Entscheidungsmodellen (Meuser und Nagel 2009).

„In ExpertInneninterviews fragen wir nicht nach individuellen Biographien, untersuchen wir keine Einzelfälle, sondern wir sprechen die Expertinnen als RepräsentantInnen einer Organisation oder Institution an, insofern sie die Problemlösungen und Entscheidungsstrukturen (re-)präsentiert.“ (Meuser und Nagel 1989: 5)

Expert:innen-Interviews können laut Bogner und Menz (2002: 37) drei Funktionen erfüllen: 1) Dieselben können angewendet werden, um in einem noch wenig bekannten Forschungsfeld Orientierung zu geben oder erste Hypothesen zu generieren. 2) Solche Interviews können auch dazu genutzt werden, weitere, ergänzende Informationen über einen bestimmten Kontext zu erhalten, als die, die durch andere Methoden erhoben wurden. Drittens führen Bogner und Merz an, dass theoriebildende Expertinnen-Interviews darauf abzielen, das Wissen der Befragten zu rekonstruieren, d.h. anhand des Gesagten und der Analyse dessen, (neue) Muster zu identifizieren, die zur Theoriebildung beitragen. Für die Expert:innen-Interviews dieser Untersuchung treffen alle drei Funktionen zu: Die Sicht der Expert:innen gibt einen Überblick über den Forschungsgegenstand, die Sichtweisen ergänzen meine teilnehmenden Beobachtungen und ermöglichen daher die Rekonstruktion der Auffassungen von DT in der Unternehmenspraxis.

Dennoch können Interviews auch Kurzschlussreaktionen in der Form provozieren, dass Expert:innen einen Druck verspüren, der keine Zeit lässt, Aussagen sorgfältig zu überlegen. Das Vertrauensverhältnis zu den Interview-Partner:innen aufgrund meiner Unternehmenszugehörigkeit klammert dies weitestgehend aus. Die Expert:innen-Interviews erweisen sich somit als geeignete Methode, um im Einzelgespräch solche Erkenntnisse zu gewinnen, die ohne Verzerrungen oder Interdependenzen innerhalb sozialer Beziehungen im Arbeitsumfeld berichtet werden. Für die Studie ergeben die Interviews einen Einblick in die individuellen Vorstellungen von Arbeitnehmer:innen und ergänzen die teilnehmenden Beobachtungen durch konkrete Erfahrungsberichte und Sichtweisen. Expert:innen-Interviews werden außerdem häufig in industriesoziologischer Forschung verwendet. Somit waren sie auch bei VW bekannt und die Beantragung der Durchführung verlief reibungslos.

Auswahl der Interview-Partner:innen

Die Stichprobe der Interviews, in GT auch als „Theoretisches Sampling“ beschrieben verfolgt das Ziel, möglichst unterschiedliche Perspektiven auf den Forschungsgegenstand zu erfassen und ihn ganzheitlich zu analysieren. Dafür werden Interview-Partner:innen ausgewählt „..., die selbst Teil des Handlungsfeldes sind.“ (Meuser und Nagel 1989: 3) Laut Froschauer und Lueger wird jemand als Expert: in bezeichnet, wenn:

„Das Wissen muss sich vom Alltagswissen unterscheiden (sonst wäre es kein ExpertInnenwissen), es ist nicht allen zugänglich (sonst bräuchte man keine ExpertInnen), das Wissen erweist sich alltäglichem Wissen als überlegen (sonst konnte man sich auf das eigene Wissen verlassen), es bedient sich einer theoretischen Perspektive (sonst hatte es keinen Erklärungswert).“ Froschauer und Lueger (2002: 226)

Wie in den Gütekriterien erwähnt, ist die „theoretische Sättigung“ (Glaser und Strauss 1967: 61) ein gebräuchliches Kriterium der Vorgehensweise nach Grounded Theory. Strübing (2002: 333) ergänzt, dass die multiplen und diversen Perspektiven der Expert:innen als „qualitätssicherndes und kontrollierendes Verfahren“ einen Beitrag zu den Gütekriterien (Kap. 3.1.3) leisten. Das theoretische Sampling im iterativen Forschungsprozesses der GT legt nicht zu Beginn fest, welche konkreten Beobachtungssituationen erfasst und welche Interview-Partner:innen befragt werden. Stattdessen schreitet das Erheben von Datenmaterial fort, bis im offenen, zirkulären Forschungsprozess keine neuen Erkenntnisse mehr auszumachen sind. Meuser und Nagel beschreiben jemanden als Expert:in:

„...wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personen-gruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (Meuer und Nagel 1989: 3)

Sie führen weiter aus: „von Interesse sind ExpertInnen als FunktionsträgerInnen innerhalb eines organisatorischen oder institutionellen Kontextes“. Aus Sicht von Froschauer und Lueger „... ist der ExpertInnenstatus zweifach bestimmt: durch die Zuschreibung der Expertise durch For-scherInnen und die Annahme einer ungleichen Verteilung von Wissen, das als Sedimentierung, Einlagerung und Verfügbarkeit von privilegierter Erfahrung gesehen wird.“ (Froschauer und Lueger 2002: 226). In dieser Studie berücksichtigt die Auswahl diejenigen Expert:innen, die:

- » Erfahrung in der Anwendung von Design Thinking haben,
- » mit Design Thinking vertraut sind, es aber nur teilweise anwenden,
- » Design Thinking kritisieren,
- » von der Einführung von Design Thinking betroffen sind.

Die Auswahl der Interview-Partner:innen passt sich zudem an die Vorgaben bei VW an (siehe auch Durchführung der Interviews). Diese schreiben vor, dass jede Mitarbeiter:innen-Befragung, wozu auch Expert:innen-Interviews zählen, durch Vertreter:innen des Personalbereichs, des Datenschutzes und des Betriebsrates genehmigt werden muss. In diesem Zusammenhang stellte ich Zielsetzung, Dauer, gewünschte Anzahl der Befragten und Interview-Leitfaden zur Verfügung. Das Genehmigungsverfahren für die Durchführung der Interviews hat keinen Einfluss auf die Fragestellungen genommen. Aufgrund der Vorgaben des Feldes konnten die Befragten nur zeitgleich und nicht nacheinander angefragt werden, so wie es ein GT-Ansatz empfiehlt. Um dennoch eine Sättigung im Sinne des theoretischen Samples zu erreichen, notierte ich einerseits seit Beginn meiner Anstellung im März 2015 potenzielle Kandidat:innen. Ich wendete ebenso das Schneeballprinzip für die Suche nach Interview-Partner:innen an, d.h. ich fragte aktiv und unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien

nach Empfehlungen. Auch wenn sich ein Schnellballprinzip grundsätzlich eignet, um multiperspektivische Informationen zu gewinnen, besteht die Gefahr, dass diese Informationen eine starke Homogenität aufweisen und somit weitere relevante Informationen nicht erfasst werden. Die Homogenität könnte bspw. gefördert werden, wenn die empfohlenen Befragten alle über eine ähnliche, rein positive Sichtweise von DT verfügen würden. Um die angeführte, mögliche Homogenität zu reduzieren, ergänzte ich die Auswahl potenzieller Interviewpartnerinnen um die Kriterien Unternehmensbereich und Hierarchiestufe (Abb. 16). Die Befragten werden fortan mit Bx abgekürzt, die Nummern sind in der chronologischen Reihenfolge der Interviewtermine vergeben worden.

Das Sample umfasst dreizehn Expert:innen. Alle Befragte haben Berührungspunkte mit Design Thinking, aber unterschiedlich ausgeprägte Erfahrungen und Blickwinkel im Hinblick auf die Anwendung und Auseinandersetzung mit DT. Sie arbeiten in Marketing und Vertrieb, in der IT, im Bereich des Personalwesens, im Design, in der Zukunftsforschung und Innovation und haben zwischen drei und 20 Jahren Arbeitserfahrung.

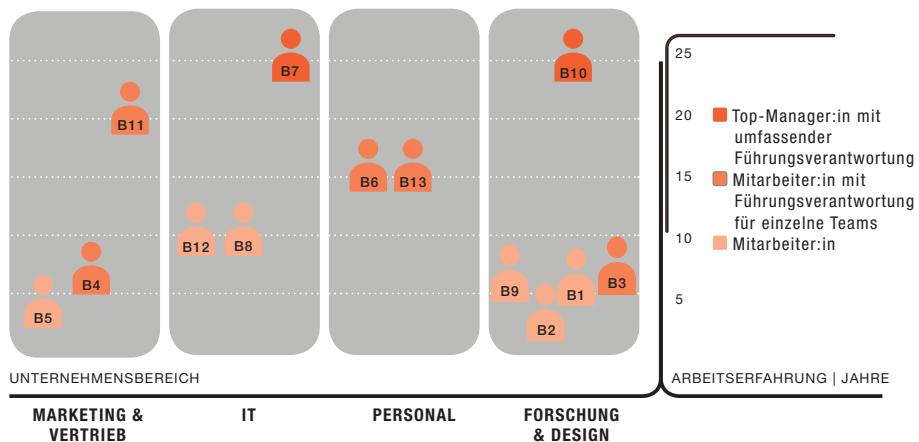


Abbildung 13 Dreizehn Interview-Partner:innen nach Unternehmensbereich und Hierarchieebene

Bei VW ist die Hierarchie häufig mit der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit verknüpft. Die befragten Top-Manager:innen B7 und B10 sind daher auch diejenigen Befragten mit der längsten Arbeitserfahrung. Die Darstellung in Abbildung 13 gibt einen Überblick über die verschiedenen Unternehmensbereiche und Hierarchiestufen. Diese sollen jedoch nicht den Eindruck einer Quantifizierbarkeit wecken, sondern stellen die Diversität des Samples dar, mit dem Ziel, möglichst unterschiedliche Perspektiven auf den Forschungsgegenstand zu erhalten. Meuser und Nagel betonen, dass „[e]s ist der gemeinsam geteilte institutionell-organisatorische Kontext der ExpertInnen, der die Vergleichbarkeit der Interpretation weitgehend sichert.“ (1989: 11). Die Interviews werden aufgrund der Verfügbarkeit einzelner Befragter über einen Zeitraum von sieben Monaten geführt. Jedes Interview wurde direkt im Anschluss transkribiert und ausgewertet, um eine iterative Datenerhebung und -auswertung durchzuführen.

Durchführung der Interviews und Interviewleitfaden

Nach Beendigung des Genehmigungsverfahrens wurden dreizehn Expert:innen angefragt. Alle willigten ein und in Folge dessen konnten die Interviews zwischen April und November 2016 stattfinden. Zehn Interviews finden in Einzelbüros oder Besprechungsräumen

in Wolfsburg statt, eines in einem Privathaushalt (aufgrund von Krankheit), eines in einem öffentlichen Café in Berlin und eines per Skype. Alle Interviews dauern zwischen 50 bis 75 Minuten, werden in deutscher Sprache geführt und auditiv aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert. Jede befragte Person unterzeichnete zu Beginn des Interviews eine Einverständniserklärung, in der sie der Verwendung der anonymisierten Daten für diese Studie zustimmt. Für die Interviews wird ein offener Leitfaden benutzt (Flick 2009), um ein themen-fokussiertes Gespräch zu führen, in dem die Ausführungen der befragten Personen nicht durch vorstrukturierte Fragen unterbunten oder allzu stark in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.

„Die Orientierung an einem Leitfaden schließt auch aus, daß das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun, und erlaubt zugleich dem Experten, seine Sache und Sicht der Dinge zu extemporieren.“ (Meuser und Nagel 1989: 8)

Der Leitfaden umfasst vier Themengebiete: 1) Design Thinking, 2) Veränderungen und Wandel, 3) Prozesse und Strukturen und 4) Führungsverhalten und Management mit jeweiligen Unterpunkten (Abb. 14). Die Fragen folgen keiner festgelegten Reihenfolge, sondern werden dem Gesprächsverlauf angepasst. Da einzelne Antworten untereinander nicht für einen Vergleich verwendet werden, sondern im Sinne der Grounded Theory das ganze Sample als ergänzend angesehen wird, ist die Abfolge der Fragen nicht relevant für die Qualität des Befragungsergebnisses.

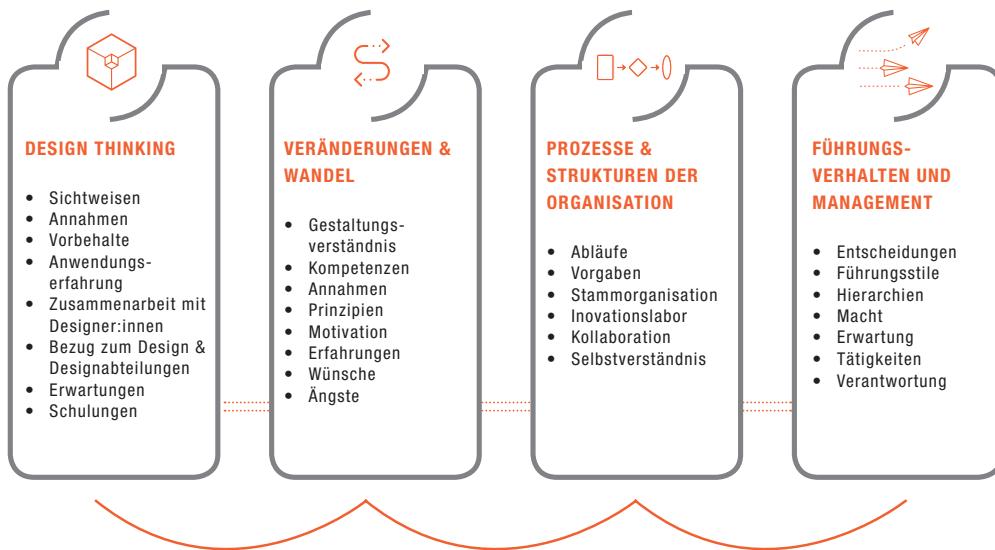


Abbildung 14 Interviewleitfaden

Alle Interviews beginnen mit einer offenen Frage zur Erfahrung mit Design Thinking (Flick 2009, Silvermann 2015). Das in der Unternehmenspraxis immer üblichere *Du* als persönliche Anrede wird auch in den Interviews verwendet. Zum Ende bedanke ich mich und erkläre den weiteren Prozess der Studie. Im Anschluss notiere ich Eindrücke über Vorgehen, Umgebung oder Auffälligkeiten, die möglichen Einfluss auf den Gesprächsverlauf genommen haben. Das Potential von Expert:innen-Interviews liegt in darin, besondere und spezielle Erkenntnisse zu erhalten. Durch eine offene, freie Gesprächsatmosphäre sind Befragte tendenziell eher bereit, spezielle Sichtweisen mit einem hohen Informationsgehalt auszusprechen. Darauf kann im Gesprächsverlauf durch gezielte Rückfragen vertiefend eingegangen werden. Zudem kann es für den angestrebten Erkenntnisgewinn problematisch sein, wenn Expert:innen zurückhaltend und überkorrekt antworten und dabei eher allgemeingültige Aussagen treffen. Durch meine

teilnehmenden Beobachtungen gelang es mir, die Gesprächstiefe einzuschätzen und mögliche Ausführungen, die eher Allgemeinplätze als solche zu erkennen. In solch einer Gesprächssituation gilt es, mit weiterführenden Nachfragen die Gesprächstiefe zu intensivieren und den oder die Interviewpartner:in zu motivieren, die individuelle Sichtweise einzubringen.

3.3 Datenanalyse

Die Transkriptionen der Expert:innen-Interviews und die Mitschriften der teilnehmenden Beobachtungen bilden die Grundlage der Datenanalyse. Die Analyse der Textdokumente erfolgt jedoch nicht mit einem inhaltsanalytischen Verfahren. Mit solch einem Analyseansatz ließen sich keine verdeckten und unbekannten Hürden herausarbeiten, die in der Anwendung von DT bei VW auftreten. Für genau diese interessiert sich aber die Studie. Daher lehnt sich das angewandte Datenanalyse-Vorgehen auch in der Analyse an den GT-Ansatz an und greift auf die Offenheit und das iterative Vorgehen zurück. Die Analyse erfolgt in vier Kodierphasen und ist in diesem Teilkapitel dargestellt. Kodieren beschreibt zunächst eine Handlung, die bestimmte Satzteile, Sätze oder auch Abschnitte aus Texten markiert und mit einer übergeordneten, thematisch zusammenfassenden Bezeichnung versieht. Diese Bezeichnung wird als Kode benannt. Das angewandte Analysevorgehen lehnt sich an das Kodervorgehen der GT an und übernimmt dafür im Folgenden auch die von Glaser und Strauss verwendeten Begriffsdefinitionen (1998: 3). Ziel ist es, die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Auswertungsvorgehens herzustellen. Die Kodierphasen sind nicht als lineare Abfolge zu verstehen, sondern kennzeichnen ein iteratives Verfahren und sind als eine „constant comparative analysis“ zu verstehen (Glaser und Strauss 1967: 101).

Das analysierente Datenmaterial besteht aus 13 wort-wörtlich übertragenen Interview-Transkripten und Mitschriften aus den teilnehmenden Beobachtungen. Sie werden mit Hilfe der Software MAXQDA (2018) und analogen Visualisierungen, die Charmaz (2014) als „Clustering“ bezeichnet (Abb. 15), kodiert. Memos zu Feldeindrücken und Zusammenfassungen zu jedem Interview dienen zudem als Grundlage für die Auswertung. Wortbasierte und visuelle Memos, auch Kode-Notizen genannt, unterstützen dabei sowohl die Selbstreflexion (Kap. 3.1.2) als auch das Vergleichen einzelner Kodierungen untereinander.

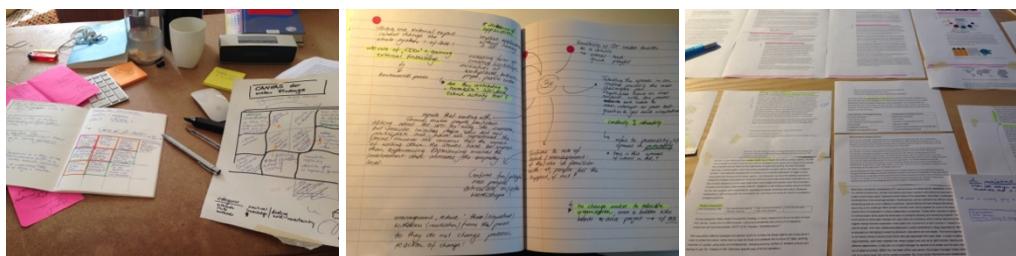


Abbildung 15 Analoges Mapping, Clustering und schriftliche Memos ergänzen die digitale Analyse

3.3.1 Reflexion zum Methodischem Vorgehen

Das beschriebene, methodische Vorgehen in dieser Studie wird entwickelt, um einen noch wenig erforschten Forschungsgegenstand – *Design Thinking in der Anwendung am Beispiel der Volkswagen Aktiengesellschaft* – zu untersuchen. Dabei stand im Vordergrund eine passende Methodik zu finden, mit dieser sich die leitende Fragestellung innerhalb der organisationalen Rahmenbedingungen bei VW untersuchen lässt. Vor der weiteren Darstellung des Analyse-

vorgehens wird daher an dieser Stelle zunächst das Vorgehen reflektiert und die Limitationen benannt, unter denen die Erkenntnisse der Studie zu betrachten sind.

Aspekte zur Auswahl der Interview-Partner:innen

- » Die Auswahl der Interview-Partner:innen könnte kritisiert werden, da sie nicht systematisch alle Unternehmensbereiche von VW einschließt. Diese Einschränkung ist entkräftet, da nur solche integriert wurden, die zum Zeitpunkt der Studie relevant sind, weil sie erste Initiativen und verschiedene Perspektiven zum Forschungsgegenstand beitragen. Die Heterogenität der Auswahl wird durch das Schnellballprinzip und die Balance von Hierarchiestufen und Unternehmensbereichen unterstützt.
- » Zudem könnte der Vorwurf erhoben werden, dass die Auswahl der Befragten nicht ausreichend kritische Stimmen integriert. Dieser kann entkräftet werden, da die *innovationsnahen Vorreiter explizit* nach solchen potentiellen Interview-Partner:innen befragt wurden, die sich kritisch gegenüber DT und Veränderungen zeigen.
- » Die Anzahl der Interviews, die für diese Studie geführt und ausgewertet wurden, könnten als zu gering eingeschätzt werden. Da diese Studie jedoch einen explorativen Charakter hat und ihr Beitrag darin besteht, neue Erkenntnisse zu generieren, ist die Anzahl kein alleiniges Qualitätskriterium. Stattdessen steht die Diversität der Befragten und ihrer Aussagen im Vordergrund, was in der Auswahl berücksichtigt wurde.
- » Teilnahmen an Interviews basieren auf Freiwilligkeit. Daher könnte der Eindruck entstehen, dass insbesondere Personen zugesagt haben, die sich bewusst mit DT und seiner Anwendung auseinandergesetzt haben. Zum Zeitpunkt der Interviews im Jahr 2016 ist DT bei VW nicht umfassend bekannt. Daher half das Schneeballprinzip diejenigen Mitarbeiter:innen zu finden, die bereits Berührungspunkte mit DT hatten. Da von diesen niemand die Interviewanfrage abgelehnt hat und nur wenige Bedenken hatten, ob ihre Kenntnisse für ein Interview ausreichend seien, kann davon ausgegangen werden, dass der Forschungsgegenstand für alle Personen eine Rolle spielt (Kap. 3.2.1).
- » In diese Form der Datenerhebung und -analyse fließen solche Antworten der Interviewten ein, die aus ihrer Sicht der Expert:innen und in ihrer Erinnerung wichtig sind. Ihre Aussagen sind demnach als solche zu betrachten und der Rekonstruktion dienlich. Besonders bei Erzählungen über (vergangenen) sich wiederholende Erlebnisse und Situationen gilt es nicht zu beurteilen, an was sie sich Befragten erinnern, sondern zu analysieren, was sie sagen und wie sie handeln. Die Befragten sind als Expert:innen ihrer realen Lebenswelt ausgewählt und befragt worden – indem Fall die Unternehmenspraxis von VW. Als dieses gilt es die Aussagen zu betrachten und zu analysieren, ohne diese zu bewerten.

Aspekte zur Erhebung der Interviews

- » Die Interviews hätten zudem an zwei oder mehreren Zeitpunkten stattfinden können, statt zeitlich punktuell im zweiten Studienjahr (2016) innerhalb eines Zeitraumes von sieben Monaten. Interviews zu zwei (oder mehreren) Zeitpunkten können zielführend für eine vergleichende Fragestellung sein, entfalten jedoch weniger Relevanz im Sinne des explorativen Forschungsdesigns dieser Studie. Eine vergleichende Analyse könnte

Aufschlüsse über die veränderte Auseinandersetzung mit DT liefern. Das würde jedoch nicht mehr zu der Frage beitragen, wie sich DT per se in der Anwendung darstellt.

- » Die Hürde der Selbstselektion gilt per se für jede Form von Befragung. Interview-Partner:innen sollten über ein gewisses Maß an Reflexions- und Redebereitschaft verfügen, der sich jedoch nicht durch Teilnahmezwang herstellen lässt. Stattdessen bin ich als Interviewerin gefordert, durch (Nach-)Fragen und empathisches Vorgehen das Gespräch im Fluss zu halten. Besonders in einem Interview stellte eine Interviewpartnerin (B6) ihren Laptop zwischen uns und las während des Interviews Mails und beantwortete Anrufe. In diesem Gespräch war es herausfordernd, anhand von Fragen immer wieder nachzuhaken und die Aufmerksamkeit auf das Gespräch zurückzulenken. Das Material dieses Interviews wurde dennoch berücksichtigt, da die Perspektive sich als wertvoll im Sinne des theoretischen Samples erwies.
- » Zu bedenken ist, dass ich als Forschende angesichts des Themas und gegenüber den interviewten Personen eine besondere Position einnehme. Aus Perspektive einiger Befragten gehöre ich zum Personenkreis, der DT proklamiert. Für andere wiederum gehöre ich dadurch zu den Personen, die innerhalb des Beispielunternehmens Impulse für Veränderungen repräsentieren und mit der sie sich indirekt dadurch verbunden fühlen. Unabhängig davon welche Position Befragte einnehmen, könnte das ein Konformitätsbestreben bei den Befragten und ihren Aussagen und Formulierungen erhöht haben, um sich zu präsentieren.
- » Was die Interviews anbetrifft, die sechs bis zwölf Monate nach Aufkommen des Diesel-Skandals stattgefunden haben, so muss vergegenwärtigt werden, dass einige emotionale Reaktionen womöglich dadurch beeinflusst sind und damit stärker ausgeprägt sein können. Alle Interview-Partner:innen arbeiten bereits seit einigen Jahren bei VW und konnten daher sowohl über die Gegenwart als auch über die Vergangenheit sprechen und damit die möglichen Auswirkungen des Skandals artikulieren.

Aspekte zur Forschungsstrategie

- » In dieser Studie ist die Frage nach der Subjektivität als Gütekriterium von Grounded Theory von besonderer Bedeutung, da ich als Teil des Feldes die Daten erhoben und analysiert habe. Laut Breuer (2010: 115) ist Wissenschaft eine „Form menschlicher Tätigkeit“. In dieser Studie wurden das vollständige Studiendesign, die Interviews und Beobachtungen, die Interpretationsansätze von mir als Forschende entwickelt und umgesetzt. Das bedeutet, die Ergebnisse sind durch meine Subjektivität als Forschende von Beginn bis Ende geprägt. Gerade vor diesem Hintergrund wurden die Gütekriterien von Glaser und Strauss, besonders die *intersubjektive Nachvollziehbarkeit* berücksichtigt und ausführlich dargestellt (Kap. 3.1.2 und 3.1.4).
- » Zudem wurden die gewonnenen Erkenntnisse stetig durch weitere Beobachtungen der Unternehmenspraxis reflektiert. Detaillierte Ausführungen dazu sind bereits im Teilkapitel 3.1.2 dargestellt.
- » Beobachtungen und Interviewaussagen lieferten interessante Einblicke in die Interpretations- und Handlungsmuster der Handelnden, die die Beantwortung der Leitfrage erst

ermöglichen. Diese Kenntnisse hätten durch eine Literaturanalyse, vergleichende Fallstudien oder mit quantitativen Methoden nicht gewonnen werden können.

- » Wie es für qualitative, explorative Methoden in der Tradition von GT üblich ist, bleibt die Einschränkung bestehen, dass nur ein überschaubarer Ausschnitt der realen Unternehmenspraxis rekonstruiert werden kann. Es können nur solche Aspekte erfasst werden, die in Alltagssituationen benannt wurden oder beobachtbar sind, und somit durch die Analyse rekonstruierbar werden. Weitere Aspekte, die durch die angewendeten Methoden nicht in Erscheinung treten, sind demnach auch nicht in den Erkenntnisgewinn eingeflossen.
- » Zudem kann die Relevanz von Erkenntnissen, die in einer Einzelfallstudie gewonnen werden, angezweifelt werden. Diese Einzelfallstudie arbeitet jedoch erste explorative Erkenntnisse in einem noch jungen und wenig erforschten Forschungsgegenstand heraus. Diese können in weiteren Studien validiert werden, wie am Ende der Arbeit in Forschungsdesideraten beschrieben wird. Zudem gilt für diese Studie, dass die umfassenden, realen Daten aus dem Feld die Praxisrelevanz erhöhen.

Aspekte zur Erfüllung der Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

- » Um intersubjektive Nachvollziehbarkeit sicherzustellen, wurden der gesamte Forschungsprozess und insbesondere die angewendete Datenerhebung und Datenanalyse ausführlich dokumentiert
- » Die Anwendung qualitativer Forschungsmethoden erlauben insbesondere die Berücksichtigung und Integration unterschiedlicher Perspektiven, eine Form von Alltagsorientierung und die Berücksichtigung relevanter Rahmenbedingungen. Letzteres wird vor allem durch die Fülle an teilnehmenden Beobachtungen bewerkstelligt. Im gesamten Forschungsprozess reflektierte ich dadurch immer wieder meine Forscherinnenperspektive und überprüfte meine Position als Forschende gegenüber dem Untersuchungsfeld. Diese qualitative Studie zeichnet sich daher durch eine offene Herangehensweise, einen *iterativen*, sich wiederholenden Analyseprozess und ein induktives Vorgehen aus. Die Vorgehensweise ermöglichte die Rekonstruktion und Analyse subjektiver Vorstellungen von Handelnden in der Unternehmenspraxis.
- » Die Analyse fand nicht stufenförmig statt, wie manche Ansätze und Darstellungen in Anlehnung an die Grounded Theory vorschlagen. Stattdessen ergeben die zirkulär angelegten, rücküberprüfenden und vergleichenden Kodierdurchgänge zwei Bereiche – Auffassungen und Spannungsfelder – um diese sich die verdichteten Kategorien und Konzepte sortieren. In diesem Fall gilt es zu berücksichtigen, dass das Forschungsfeld und der zu untersuchende Forschungsgegenstand das Vorgehen der Analyse bestimmen. Die Forschungsausrichtung der GT lässt diese Anpassung ans Feld nicht nur zu, sondern fordert die Adaption der jeweiligen Forschungsinstrumente und der jeweiligen Vorgehensweisen.

3.3.2 Kodievorgehen

Die Kodierstrategie dieser Studie entwickelt sich ausgehend von der Leitfrage und den dazugehörigen, operationalisierenden Fragen. Patton weist darauf hin, dass jede Kodierstrategie individuell sei „because each qualitative study is unique, the analytical approach used will be unique as well“ (Patton 1990: 522). Um eine angemessene Kodierstrategie für diese Studie zu entwickeln, wurden verschiedene Methoden und Techniken angewendet, die in Abbildung 16 dargestellt sind und für jede Phase erklärt werden.

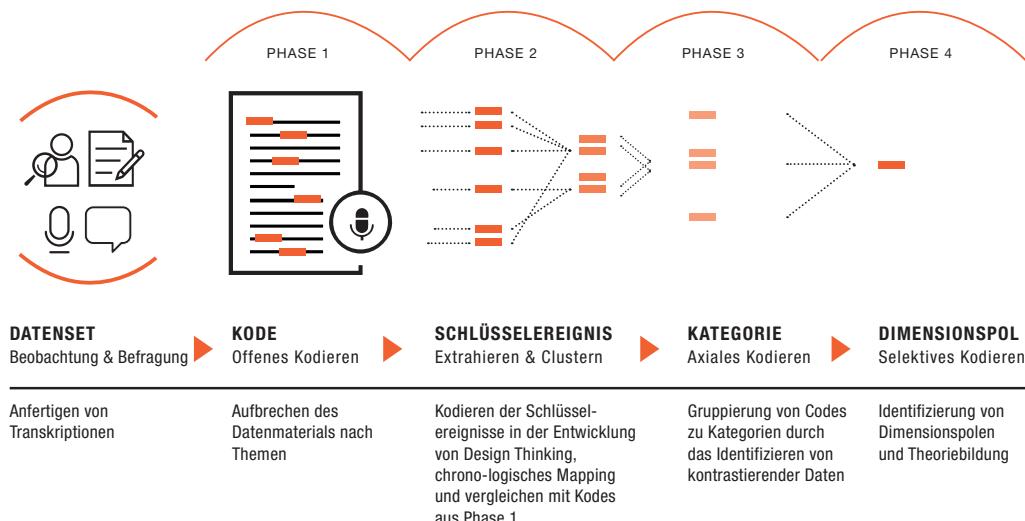


Abbildung 16 Vorgehen der Datenanalyse

Erster Kodierdurchgang: Offenes Kodieren zum Aufbrechen der Daten

Das offene Kodieren zergliedert das Datenmaterial in möglichst kleinteilige Sinneinheiten mit dem Ziel, eine bestimmte Anzahl an Kodes zu generieren und einen ersten Überblick von Themen, Ereignissen und Interaktionen zu erhalten. Die ethnographischen Mitschriften der teilnehmenden Beobachtungen und die Interview-Transkripte werden dafür Zeile für Zeile gesichtet und wichtig erscheinende, Aspekte markiert, verglichen und kategorisiert – dies vergewärtigt den Ablauf des Kodierens. Offenes Kodieren folgt keinem theoretischen Konzept, sondern entwickelt induktive Kodes aus den Daten heraus. Im Umfeld von GT wird dieser Schritt oftmals als „Initial Coding“ beschrieben (Saldana 2015:115). Das Ziel besteht laut Charmaz (2014) darin: „remain open to all possible theoretical directions suggested by your interpretation of the data“ (Charmaz 2014). Der Invivo-Kode für *DT* stellt zusätzlich sicher, dass jede Erwähnung des Begriffs kodiert wird. Invivo-Kodes ordnen einen im Text vorkommenden und als besonders aussagekräftig charakterisierten Begriff und alle Textstelle, an denen der Begriff erscheint, diesem Code zu. Hierbei ist eine Vielzahl von Codes entstanden, die ich im Rahmen des gesamten Forschungsprozesses immer wieder neu strukturiert habe.

Zweiter Kodierdurchgang: Mapping und Clustering der Schlüsselereignisse

Der nächsten Kodierdurchgang kartiert die chronologische Entwicklung von Design Thinking bei VW (Kap. 4). Diese Entwicklung von DT bei VW ist bislang nicht notiert, sondern wird aus dem erhobenen Datenmaterial rekonstruiert. An dieser Stelle der Datenanalyse wird von den Kodierphasen, wie sie nach der Vorgehensweise von Grounded Theory angelegt sind,

abgewichen. Dieser Schritt lehnt sich nur insofern an die GT an, als dass weiterhin Kodierungen verwendet werden. Die Kodes markieren die Schlüsselereignisse in der DT-Entwicklung. Anschließend werden diese Schlüsselereignisse auf einem Zeitstahl verortet (Saldana 2015). Aus den Daten gewonnen werden kann das Jahr 2012 als der Moment, in dem der Begriff Design Thinking erstmals auftaucht. Eigenschaften und Aspekte, die sich auf den Zeitraum vor 2012 beziehen, werden ebenso kodiert und sind in der Darstellung als Vorphase benannt. Die Daten beschreiben die Entwicklung bis zum Ende der Datenerhebung im Februar 2018.

Wie in Teilkapitel 3.1.2 erwähnt, war ich bereits vor der Studie von 2008 – 2011 bei Volkswagen angestellt. Im Zeitraum von Januar 2012 bis zum März 2015 war ich nicht angestellt. Die Schlüsselereignisse in diesen Phasen basieren daher auf Erzählungen von Arbeitnehmer:innen, nicht aber auf selbst erhobenen, teilnehmenden Beobachtungen. Meine erste Anstellung bis Juli 2011, also kurz vor Beginn der ersten Phase erlaubte es mir, die Berichte mit den Notizen um mein Vorwissen ergänzen. Zur Verifizierung des entwickelten Narrativs ist es in einer Vorversion mit drei Arbeitnehmer:innen diskutiert worden, zwei von ihnen zählten auch zu den interviewten Expert:innen, sie werden im Folgenden als B2 und B5 bezeichnet.

Dritter Kodierdurchgang: Axiales Kodieren zur Kategorie-Bildung

Im dritten Durchgang werden die bisherigen Kodierungen, die im offenen Kodieren entstanden sind, zu Kategorien verdichtet, um die Kerninhalte des Datenmaterials zu identifizieren. Die gesammelten offenen Kodierungen werden aufgrund ihrer sogenannten Eigenschaften, also Ausprägungen, Merkmale oder Charakteristika, verknüpft und bilden eine Kategorie. Die offenen Kodierungen werden auf diese Weise neu-kombiniert mit dem Ziel, den zentralen Forschungsgegenstand näher zu kennzeichnen, sich (strukturell) wechselseitig beeinflussende Faktoren aufzuzeigen oder Aspekte des Kontextes zu beschreiben. Im axialen Kodieren werden also die Achsenkategorien und ihre Beziehungen untereinander herausgearbeitet. Gemäß des in Abbildung 17 dargestellten Kodierparadigmas nach Strauss und Corbin (1990) dienen die vier Fragen nach Kontextbindung, Handlungen, Strategien und Konsequenzen dazu, dass jeweiligen Untersuchungsfeld zu explorieren. Hierbei bietet es sich zusätzlich an, systematisch theoriegenerierende W-Fragen an das Material zu stellen und vorläufige Kategorien zu entwickeln.

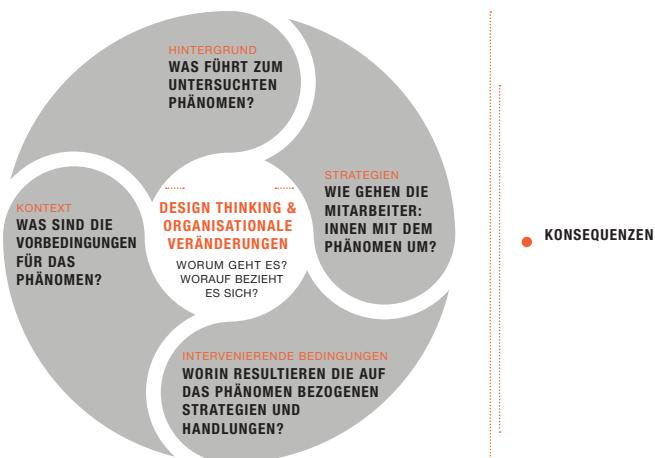


Abbildung 17 Kodierparadigma nach Strauss & Corbin (1990)

Vierter Kodierdurchgang: Selektives Kodieren und Dimensionspole

In Anschluss an diverse iterative Schleifen zwischen den theoretisch erarbeiteten Grundlagen zu DT und der Empirie habe ich schließlich Dimensionen herausgearbeitet, die mir zur Beantwortung meiner Forschungsfrage dienen sollen. Der letzte Kodierdurchgang verknüpft daher die vorläufigen Kategorien aus der vorherigen Phase zu Konzepten, die wiederum die Komponenten des theoretischen Modells bilden (Glaser und Strauss 1967). Ziel ist das Formulieren eines theoretischen Modells begrenzter Reichweite, bei dem für das untersuchte Phänomen die jeweils konkreten Kontexte, Bedingungen und Strategien und deren konkrete Konsequenzen in ihren relativen Bezügen ausgearbeitet werden. Als Konzepte beschreiben Glaser und Strauss „[k]onzeptuelle Bezeichnungen oder Etiketten, die einzelne Ereignisse, Vorkommnissen oder anderen Beispielen für Phänomene zugeordnet werden“ (1998: 3). Das Vorgehen ist „not much different than axial coding. It is just done at a higher more abstract level of analysis“ (Strauss und Corbin 1990: 117), endet aber nach Glaser und Strauss in der Bestimmung einer Kernkategorie. In dieser Studie werden die Kategorien auf einem abstrakteren Level erneut segmentiert und jeweils zwei Kategorien werden zu einem Dimensionspol zusammengeführt (Abb. 18). Es wird keine Kernkategorie identifiziert, sondern diverse Dimensionspole in drei Erkenntnissträngen herausgearbeitet.



Abbildung 18 Verknüpfung zwischen Offenen Kodierungen, Kategorien und Dimensionspol

Die zyklische Verknüpfung von Theorien und Empirie, d.h. zwischen theoretischen Konzepten, der Erhebungsphase sowie in der Interpretation, gewährleistete eine explorative Rekonstruktion des Untersuchungsgegenstandes sowie eine Diskussion der Ergebnisse im Rahmen der genannten theoretischen Konzepte – hier der Dimensionspole der drei Erkenntnisstränge. Anschließend werden die Ergebnisse als „Story“ ausformuliert und anhand der Daten erneut überprüft (Flick 2007: 396). Die Memos und Cluster unterstützen dabei und werden immer wieder vergleichend hinzugezogen. Während die vorherigen Kodierungsschritte deskriptiver und näher am Datenmaterial sind, wird das Datenmaterial in diesem Kodierschritt weiter abstrahiert.

3.3.3 Ergebnisse und Darstellung der einzelnen Kodierschritte

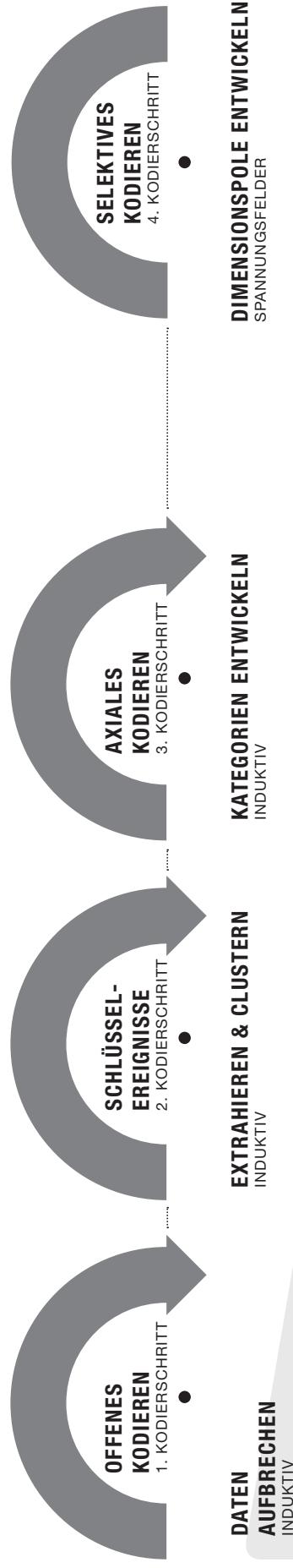
Die Analyseergebnisse sind im vierten und fünften Kapitel dargestellt und beantworten die vier Teilfragen, die zu Beginn des dritten Kapitels jeweils in einem Teilkapitel. Die erste Frage *Wie entwickelt sich Design Thinking bei VW?* Wird im 4. Kapitel beantwortet. Das fünfte Kapitel beantwortet die drei weiteren Teilfragen:

- » Kapitel 5.1: Welche Verständnisse haben Arbeitnehmer:innen von Design Thinking?
- » Kapitel 5.2: Welche Spannungsfelder entstehen in der Unternehmenspraxis?
- » Kapitel 5.3: Und welche Veränderungspotenziale ergeben sich daraus?

Die nun folgende Übersicht stellt grafisch die einzelnen Kodierungen pro Kodierschritt dar.

KODIERERGEBNISSE

IN DREI ERKENNTNISSTRÄNGEN



EXTRAHIEREN & CLUSTERN

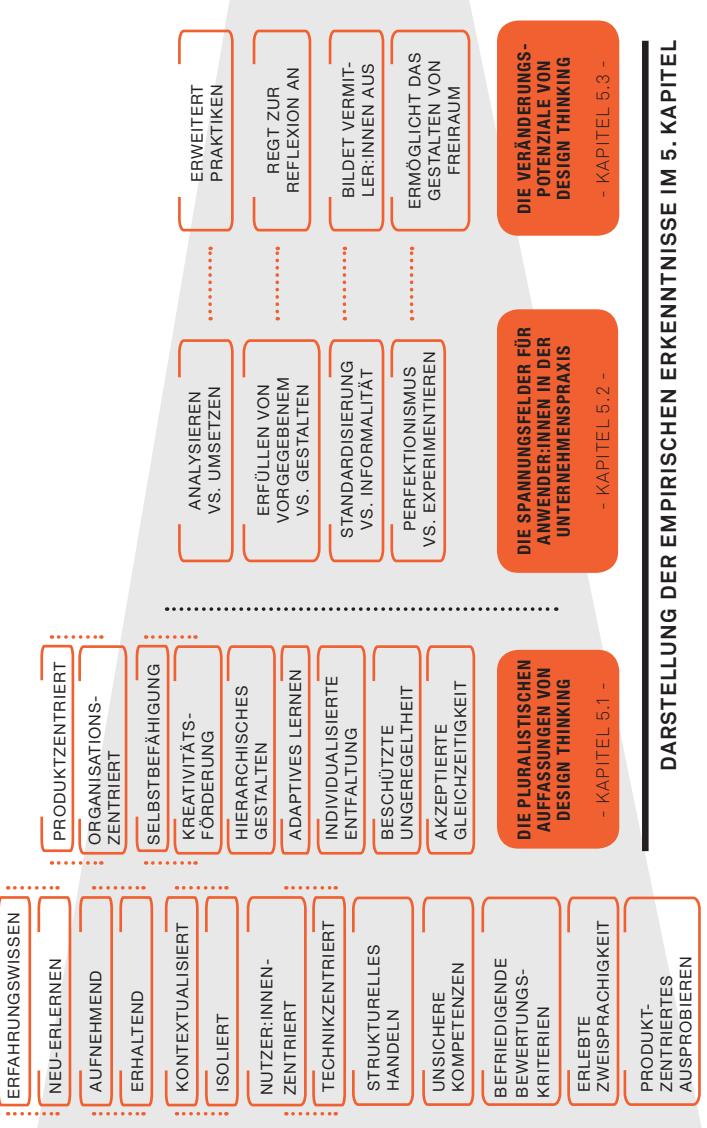
INDUKTIV

KATEGORIEN ENTWICKELN

INDUKTIV

DIMENSIONSPOLE ENTWICKELN

SPANNUNGSFELDER



DARSTELLUNG DER EMPIRISCHEN ERKENNTNISSE IM 5. KAPITEL

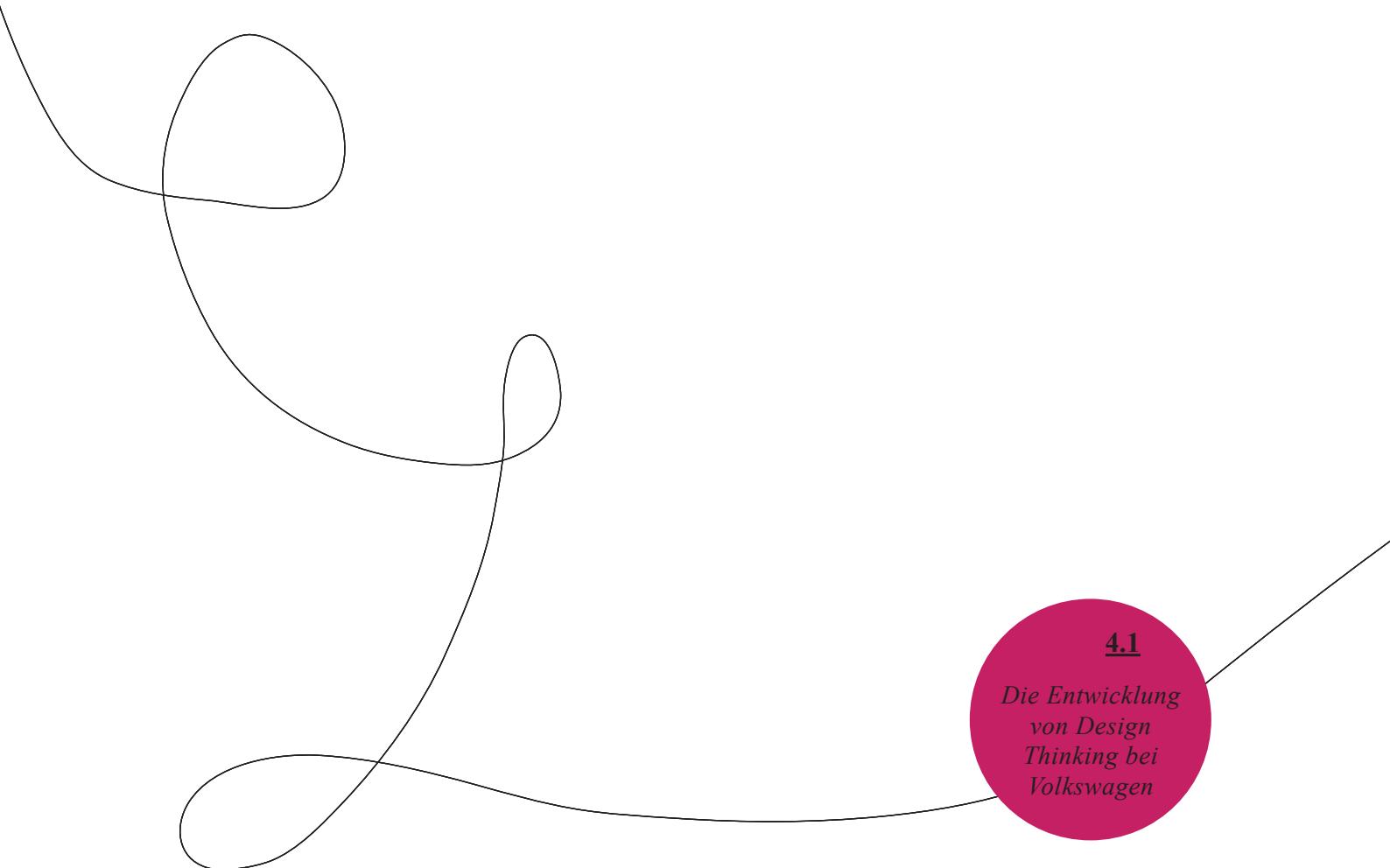
Darstellung der Erkenntnisse

Das 4. Kapitel beschreibt den Feldkontext, in dem diese Studie durchgeführt wird. Dafür wird die Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen in vier Phasen präsentiert. Die Darstellung folgt einem narrativen Stil, der die Schlüsselereignisse des zweiten Kodierdurchgangs (Kap. 3.3.2) mit Kontextinformationen aus teilnehmenden Beobachtungen und Interviews (z.B. Schlüsselereignisse) verwebt. Dadurch gibt das Kapitel atmosphärische Eindrücke über den Sprachstil, Umgangsformen und Entscheidungsstrukturen, wie sie in der Unternehmenspraxis wiederzufinden sind. Für die Untersuchung fungiert das 4. Kapitel als Basis, um nachzeichnen zu können und darüber ein Verständnis zu entwickeln, wie sich DT nicht-programmatisch innerhalb der etablierter Unternehmenspraxis bei VW entwickelt hat. Es zeigt dabei auch artikulierte und damit bewusste, organisationalen Veränderungen auf, die im Kontext der Anwendung von DT stattgefunden haben. Im Fließtext wird zugunsten der Lesbarkeit auf einen Verweis auf die einzelnen Kodes verzichtet. Dafür wurden direkte Zitate aus Interviews und Beispiele aus Beobachtungen um Sekundärmaterial ergänzt, wenn diese die Verständlichkeit fördern. Ein Beispiel für die offenen Kodierungen findet sich im digitalen Anhang.

Das fünfte Kapitel präsentiert die empirischen Ergebnisse der Datenanalyse in drei Teilkapiteln. Das Kapitel beginnt mit der Darstellung der systematisierten Dimensionen der Sichtweisen und Erwartungen gegenüber Design Thinking, die Mitarbeitende bei VW geäußert haben. Die Ausformulierung der vier Dimensionspole in Teilkapitel 5.2 beschreiben die Spannungsfelder für Anwender:innen in der Unternehmens Praxis. Die Veränderungspotenziale im dritten Teilkapitel zeigen vier weitere Dimensionen. Die Interpretation und Diskussion der empirischen Ergebnisse im 6. Kapitel dieser Arbeit sind als Erkenntnisse der Studie zu verstehen und nehmen Bezug auf die makroperspektivischen Ergebnisse. Auf diese Weise formuliere ich Erkenntnisse zu Pfadabhängigkeiten zwischen Design Thinking und organisationalen Veränderungen in der Unternehmenspraxis eines Industrieunternehmens, das durch Volkswagen als Fallbeispiel repräsentiert wird. Die Kodierungen werden in hellgrau dargestellt, um den Lesefluss nicht zu unterbrechen.

4

Studienkontext



4.1

*Die Entwicklung
von Design
Thinking bei
Volkswagen*

Was passiert bei Volkswagen?

Dieses Kapitel präsentiert die narrative, chronologische Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen von 2012 bis 2018. Diese Darstellung gliedert sich in vier Phasen: Design Thinking als Facilitation (Phase 1); die Diffusion von Design Thinking (Phase 2); Manageriale Aufmerksamkeit für Design Thinking (Phase 3) und der Aufbau von weiteren Ressourcen (Phase 4), und basiert auf der Analyse der teilnehmenden Beobachtungen und der Expert:innen-Interviews. Sekundärmaterial wird als Quelle herangezogen, wenn es das Narrativ konkretisiert.

4.1 Die narrative Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen

Was zeigt die chronologische Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen? Dieser Frage soll im Verlauf des 4. Kapitels nachgegangen werden. Es beschreibt, wie sich das Phänomen im Unternehmen zeigt, in welchen Unternehmensbereichen es konkret Anwendung findet und welche Initiativen sich bilden. In diesem Kapitel werden die einzelnen anschaulichen Erscheinungen und Ereignisse der Entwicklung chronologisch in vier Phasen dargestellt. Die Phasen zeichnen nach, wie Design Thinking in der realen Unternehmenspraxis bei VW Einzug hält und sich innerhalb dieser weiterentwickelt. Das Aufkommen von Design Thinking bei VW geht einher mit dem Wunsch nach Veränderungen, wie im ersten Kapitel bereits eingeleitet wurde. Die aufstiegsartige Entwicklung von DT muss daher auch unter dem Aspekt verstanden werden, dass Design Thinking als etwas begriffen wird, was einen Wandel positiv fördert. Die Idee, dass Design Thinking einen Beitrag zu Veränderungen leisten kann, ist dennoch diffus und kann von Mitarbeitenden kaum benannt werden. Daher ist es wesentlich, den Fall und die grundeliegende Eigenlogik zu vermitteln und das Untersuchungsfeld vorzustellen. Die Entwicklung von DT bei VW ist bislang nicht systematisch aufgearbeitet und notiert worden. Sie ist zudem wenig greifbar, da sie disparate Ereignisse aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen vereinen muss. Dennoch lassen sich in der Kartierung der Ereignisse Entwicklungen erkennen, die hier in vier Phasen nachgezeichnet sind. Basierend auf den erhobenen Daten wurde die Entwicklung daher rekonstruiert. Ziel des Kapitels ist es, den Studienkontext und seine besondere Eigenlogik sichtbar und verständlich zu machen. Es dient auch dazu, die im fünften Kapitel dargestellten, analysierten Systematiken in den Studienkontext einzuordnen.

Wandel der Automobilindustrie: Vom Produzenten zum Mobilitätsanbieter

Zum Zeitpunkt der Studie steckt die Automobilindustrie im Wandel. Dieser wird im Folgenden als Exkurs skizziert, um Leser:innen mögliches, hilfreiches Kontextwissen bereit zu halten: Die Automobilindustrie ist sowohl der größte als auch der führende Exportmarkt der deutschen Industrie. Zum Zeitpunkt der Studie befinden sich die meisten produzierenden Industrieunternehmen in einem weitreichenden und transformativen Wandel (Beiker et al. 2016; Brandt et al. 2019). Die Digitalisierung und die damit einhergehende Renaissance der Kund:innen-Beziehungen sind es, die die Tür für neue Ansätze wie Design Thinking öffnen und damit mögliche Veränderungen fördern. Aufgrund zunehmender Komplexität und volatiler Marktdynamiken wächst die Notwendigkeit, traditionelle Wege des Wachstums zu verändern. Etablierte Strategien gestalten dabei selten neue unbekannte Wege, Prozesse und Strukturen (Busch und Böhle 2014). Bisher war die Branche durch ein grundsätzlich stabiles Wachstum gekennzeichnet. Die Kernaufgabe liegt darin, Automobile zu produzieren und sie zu verkaufen. Die Automobilproduktion und das Geschäftsmodell sind dabei weitestgehend konstant und über die Jahrzehnte solide gewachsen. Ein nunmehr angestrebter Wandel vom Automobilhersteller zum Mobilitätsanbieter in der Automobilindustrie wird auch als „Servitization“ beschrieben, wie in Abbildung 19 dargestellt (Vandermerwe und Rada 1988; Lusch und Vargo 2011 und 2014). Ein Mobilitätsdienstleister zeichnet sich dadurch aus, dass er in daran interessiert ist, Menschen dabei zu unterstützen *mobil* zu sein. Er bietet dafür Dienstleistungen an, wie bspw. einen Shuttle Service, ein Fahrrad-Mitnahme Ticket oder kombiniert die Nutzung verschiedener Verkehrs-

mittel wie Auto, Bahn und Boot. Der Verkauf von Fahrzeugen steht nicht im Zentrum. Vielmehr steht im Vordergrund, eine Dienstleistung oder Service Innovation anzubieten, damit ein Mensch zeitlich flexibel und situationsabhängig entscheiden kann, wie er sein Ziel erreichen möchte. Häufig sind diese Dienstleistungen mit einer digitalen Anmeldung, Ortung oder Buchungssystem verknüpft.

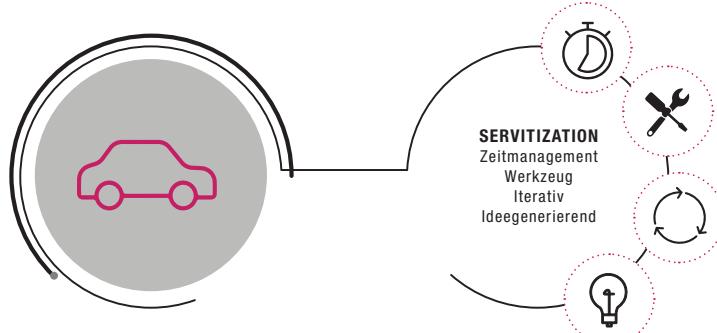


Abbildung 19 Wandel vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister durch Servitization

Die Gestaltung digitaler Produkte und Dienstleistungen in Form von immateriellen Artefakten fordert jedoch etablierte Kompetenzen, Strukturen und Prinzipien heraus. Daraus ergibt sich die Frage, wie eine Organisation, die in ihren Strukturen und Prozessen, aber auch im Hinblick auf die genuinen Kulturen und Karrierewegen für die Produktion von Fahrzeugen gestaltet wurde, mit der Entwicklung von digitalen Dienstleistungen und den damit verbundenen Herausforderungen umgeht. Die Marke Volkswagen wurde 1937 in Wolfsburg gegründet, wo sich auch heute noch der Hauptsitz befindet. Im Laufe der Zeit hat sich der Volkswagen Konzern zu einer Modellpalette von zwölf Marken entwickelt (Stand März 2018). Die Zahl der Marken, Fahrzeugmodelle und Konfigurationspakete stieg stetig, deren Kerngeschäft die Automobilproduktion ist.

Das Frühjahr 2018 kennzeichnet das Ende der Datenerhebung dieser Studie. Zu diesem Zeitpunkt ist Design Thinking beim Automobilunternehmen VW in unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Anwendungskontexten und Funktionen präsent. Jedoch ist diese Entwicklung als Ergebnis einer über sechs Jahre währenden Entwicklung zu sehen, die sich seit dem Jahr 2012 stetig voran bewegt und immer weiter manifestiert. Die narrative Entwicklung von DT lässt sich in vier Phasen unterteilen: Die erste Phase *Design Thinking als Facilitation* ist geprägt durch die Formierung einer neuen, moderierenden Rolle für Mitarbeiter:innen: Der Facilitator und sein Einsatz in kreativitätsfördernden Workshops. In der zweiten Phase *Die Diffusion von Design Thinking* zeigen sich unabhängige Initiativen, die Begriff, Methode und Prinzipien von DT in unterschiedlichen Ausprägungen anwenden. Erst in der dritten Phase *Die Aufmerksamkeit des Managements für Design Thinking* erfährt DT explizit eine umfassendere Etablierung im Management und erreicht infolgedessen eine veränderte Bekanntheit. Die letzte Phase der Untersuchung bis Februar 2018 wird als *Aufbau von weiteren Ressourcen* bezeichnet. Der Aufbau zeigt sich daran, dass unterschiedliche Initiativen und Abteilungen mehr und mehr Design Thinking-Prinzipien und -Praktiken anwenden.

Der folgende, chronologische Überblick kartiert diese Merkmale in vier Phasen und beschreibt die Entwicklung von DT bei VW. Die Vorphase stellt Positionen von Designer:innen und Funktionen von Design und Innovation dar, bevor der Begriff DT im Unternehmensalltag präsent wird. Sie beschreibt die Gegebenheiten, denen DT begegnet.

Die Tätigkeitsfelder der Designer:innen in der Vorphase

Bevor DT im Jahr 2012 bei VW Einzug hält, spielt Design bereits eine wichtige Rolle. Allerdings verknüpfen nur wenige Mitarbeiter:innen ihre Tätigkeitsfelder, Praktiken oder Herangehensweisen mit dem Begriff Design Thinking. Einige Methoden, Techniken und Handlungsweise, die durch den Auftrieb von DT bekannter werden, finden zuvor zwar statt, aber sie stehen nicht im Zentrum des Interesses. Das Interesse wächst erst mit dem Aufkommen von DT. Häufig finden diese Methoden und Handlungen im Umfeld professioneller Designer:innen statt. Es gibt somit auch vor dem Auftrieb von DT Funktionsbereiche in denen professionelle Designer:innen ein Bewusstsein für den Beitrag von Kreativität in der Entwicklung innovativer Ideen haben. Um zu verstehen, welche Funktion die Design-Disziplin und Methoden des Designs bei VW vor dem Aufstieg von DT einnehmen, ist es relevant zu verstehen, welche Funktion professionelle Designer:innen innehaben.

Konkret gibt es am Standort Wolfsburg zwei etablierte Design-Abteilungen: das Automobil-Design und das Corporate-Design. Eine weitere, weitaus neuere Funktion, die auch professionelle Designer:innen einnehmen, entwickelt sich in technischen Forschungsabteilungen, die weitestgehend für Innovationen im Fahrzeug verantwortlich sind. Inwiefern sich die Funktionen, Aufgaben und Verantwortungsbereiche dieser drei Positionen voneinander unterscheiden, wird im Folgenden dargestellt.

Bevor sich DT bei VW entwickelt und die Anwendung im Unternehmen wächst, gibt es drei verschiedene Tätigkeitsfelder für Designer:innen. Die meisten Designer:innen arbeiten in der klassischen Produktgestaltungen von Automobilen. Sie werden als Automobil-Designer:innen bezeichnet. In der Corporate-Design-Abteilung arbeiten Designer:innen bspw. an Markenauftritt, Geschäftsberichten und weiteren Kommunikationsmitteln. Das dritte Tätigkeitsfeld für Designer:innen befindet sich in verschiedenen Forschungsabteilungen^{II}. Dort arbeiten Produkt- und Kommunikations-Designer:innen als Teil von interdisziplinären Teams und werden fortan als Designforscher:innen beschrieben.

In der *Design-Abteilung* entwerfen spezialisierte Industrie-Designer:innen die ästhetische Form von Automobilen für die Serienproduktion. Innerhalb der Design-Abteilung sind die Verantwortlichkeiten der Teams in verschiedene Teilbereiche des Automobils aufgeteilt, wie z.B. Exterieur, Interieur, Scheinwerfer oder Materialien^{III}. Strukturell ist der Entwurf von Automobilen in der technischen Entwicklung angesiedelt, die sich im Unternehmensbereich Forschung und Entwicklung befindet. Die Mitarbeiter:innen der *Corporate Design-Abteilung* gestalten vorwiegend die Geschäftsausstattung und den öffentlichen Auftritt des Konzerns, wie z.B. Werbekampagnen, Messeauftritte oder den Geschäftsbericht. Der klassische Entwurf des Corporate Designs und die Gestaltung des Geschäftsberichts oder Werbekampagnen wird von externen Design-Agenturen übernommen. Dadurch ist wenig über die Tätigkeiten der Designer:innen in der Corporate Design-Abteilung bekannt. Strukturell ist das Corporate Design-Team in der Stabsstelle der Unternehmenskommunikation verortet. Die Unternehmenskommunikation gehört zum Unternehmensbereich Marketing und Vertrieb. Designforscher:innen sind

^{II} Der Standort Wolfsburg ist Stammsitz des Volkswagen Konzerns und der Marke Volkswagen. Die Abteilungen des Automobil-Designs und Corporate-Designs gehören der Marke Volkswagen an, die Forschungsabteilungen gehören zum Konzern und sind übergreifend für alle 12 zum Konzern gehörigen Marken zuständig. Da diese Unterscheidung für die Fragestellung dieser Studie keine Relevanz zeigt, wird im Text nicht zwischen der Marke Volkswagen und dem Volkswagen Konzern unterschieden.

^{III} Im Juli 2018 verkünden die Chief Design Officer aller Marken des Volkswagen Konzerns öffentlich einen Wandel der Wichtigkeit von der äußeren Form des Automobils hinzu einer neuen Wichtigkeit für den Innenbereich. (Volkswagen, 2018)

der dritte Funktionsbereich, in dem Designer:innen in der Unternehmensstruktur arbeiten. Sie arbeiten im Unternehmensbereich der (technischen) Forschung. Als Teil eines interdisziplinären Teams aus Geistes- und Naturwissenschaftlern analysieren Designforscher:innen Trends und entwickeln Konzeptstudien zur Zukunft der Mobilität. Sie unterscheiden sich deutlich von den beiden zuvor beschriebenen Tätigkeitsfeldern. Die klassischen Designabteilungen gestalten das Fahrzeug bzw. die Kommunikationsmittel rund um das Fahrzeug sowie die Geschäftsausstattung. Designforscher:innen integrieren gesellschaftliche Trends in die technische Automobilentwicklung. Im Unternehmensbereich der Forschung arbeiten vorwiegend Ingenieur:innen an automobilen, technischen Innovationen. Oftmals treffen die unterschiedlichen Blickwinkel – Mensch und Technik – in Workshops aufeinander, um Ideen für zukünftige Fahrzeugkonzepte zu generieren. Um ihre Kreativität zu fördern, werden bereits spezielle Methoden eingesetzt; zu nennen sind da beispielweise das Storytelling, Visualisierungen oder Brainstorming.

Zukünftige (auto)mobile Szenarien entstehen häufig in der Zukunftsforschung. Auf die Entwicklung von Service-Innovation ist das zweite Team spezialisiert, in dem Designforscher:innen arbeiten. Die Zukunftsforscher:innen recherchieren vornehmlich Trends und entwickeln passende Kommunikationsmaßnahmen. Ziel beider Teams ist es, diese Ergebnisse als Impulse frühzeitig in den automobilen Produktentwicklungsprozess (PEP) zu integrieren, um eine kund:innen-orientierte, lebensweltliche Perspektive einzubinden. Zu Trends aus Lebenswelten von Menschen zählen bspw. neue Wohnkonzepte, die den Fahrzeuginnenraum als Büro begreifen oder Untersuchungen zu Mobilitätsbedürfnissen afrikanischer Märkte. Designerforscher:innen gestalten demnach vorwiegend Konzepte für zukünftige Mobilität. Automobildesigner:innen verstehen sich als (hoch)spezialisierte Gestalter (Volkswagen 2018). Designer:innen in der Corporate Design-Abteilung arbeiten vorwiegend mit externen Dienstleistern zusammen. Die drei Funktionsbereiche unterscheiden sich neben ihren Gestaltungspraktiken und -intentionen dahingehend, wo sie in der Unternehmensstruktur verortet sind: die Designforscher:innen im Bereich von Forschung und Entwicklung, die Automobildesigner:innen in der technischen Entwicklung und die Corporate Designer:innen im Bereich Marketing und Vertrieb (Abb. 20). Die Verknüpfung der Tätigkeitsfelder weist darauf hin, wie bisher Praktiken des Designs im Unternehmen verstanden und integriert werden.

Die strukturelle Trennung wirkt sich auf die Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten aus: Zwischen allen drei Funktionsbereichen gibt es bislang kaum Austausch oder gemeinsame Projekte. Das verdeutlicht sich anhand der nachfolgenden Aussagen. Eine Marketing-Mitarbeiterin (B5) gibt an: „Ich muss ja gestehen, dass es bislang keinen gezielten Austausch mit dem Design-Department gab.“ Ihren Eindruck bestätigt ein Designer (B2): „Das Design ist ja praktisch für sich.“ Und eine weitere Interviewpartnerin führt dazu aus (B3): „Es wurde auch immer kommuniziert, das Designgebäude sei so ein Hochsicherheitsding, wo nicht jeder rein darf.“ Tatsächlich arbeiten die Automobildesigner:innen in einem Gebäude mit reguliertem Zugang und erhöhter Sicherheitsstufe. Sie agieren weitestgehend autark und unabhängig. Im übrigen Unternehmen ist daher wenig bekannt, *wie* diese Abteilung konkret ihre Arbeitsweise und -abläufe gestaltet. Dieser Umstand führt dazu, dass viele Meinungen und Einstellungen über die betreffende Designpraxis auf Annahmen oder zufälligen Begegnungen beruhen. Im Corporate Design-Team wird die eigentliche Gestaltungspraxis auch an externe Agenturen ausgelagert und wird daher nicht sichtbar. Designer:innen agieren empfundenermaßen losgelöst vom Rest der anderen Unternehmensteile, sie wirken dabei kaum in andere

Unternehmensbereiche hinein. Der Begriff des Designs wird daher vorwiegend mit spezialisierten Unternehmenseinheiten verbunden (B4, B5). Zudem herrscht eine strukturelle und kommunikative Trennung zwischen Produkt- und Kommunikationsdesign. Es deutet sich an, dass mit dem Begriff *Design* ganz grundsätzlich Praktiken professioneller Designer:innen assoziiert werden. Ein Verständnis von Design, was die Tätigkeitsfelder professioneller Designer:innen von Design-Praktiken differenziert, scheint es nicht zu geben. Im englischsprachigen Raum würde man dies mit *designing* umschreiben, ein deutschsprachiger Begriff fehlt. Mit *designing* ist also das eigentliche gestalterische Handeln gemeint unabhängig davon, wer diese Handlung ausführt.

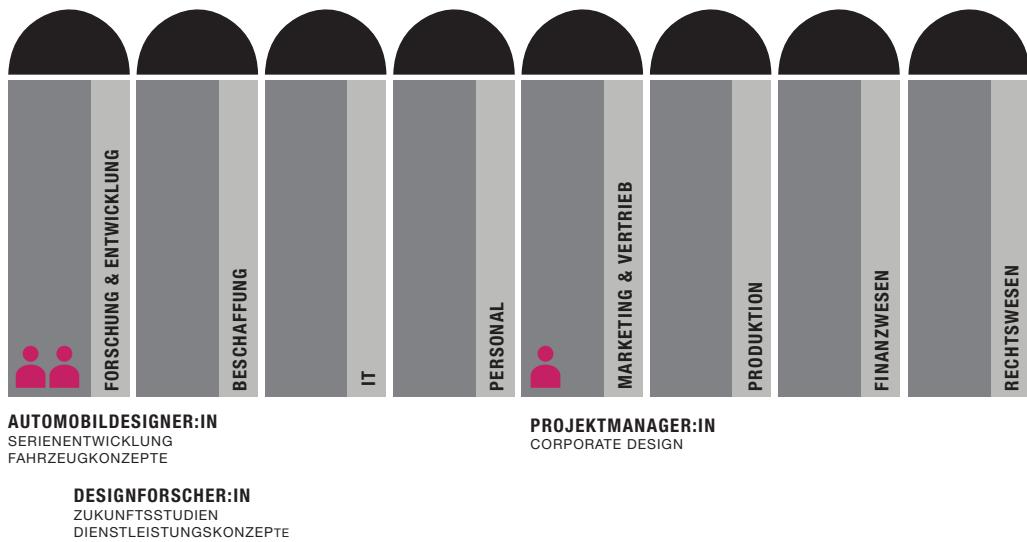


Abbildung 20 Die Funktion und der Bereich im Unternehmen von professionellen Designer:innen

Darüber hinaus gibt es die erst neu etablierte Funktion von Designforscher:innen in interdisziplinären Teams in der technischen Forschung. Im Vergleich zu den beiden anderen Tätigkeitsfeldern von Designer:innen, wenden sie in Workshops Methoden an, die aus dem Kanon professioneller Designer:innen entliehen sind, wie bspw. Zeichnen, Brainstormen oder Ideen generieren. Mitarbeiter:innen aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen nehmen an diesen Workshops teil und wenden die Methoden an. Die neu gewonnenen Erkenntnisse wenden sie möglicherweise im Nachgang auch in ihrem Arbeitsalltag an, und diese Methoden werden so auch in anderen Unternehmensbereichen angewendet. Es deutet sich in diesem kleinen, disparaten Designforschungsbereich erstmals an, wie eine Designpraxis über die klassischen Gestaltungsfunktionen hinaus Relevanz entwickeln kann. Die technische Forschung ist der Unternehmensbereich, in dem sich frühzeitig ein neues Verständnis für Design und seine Funktion andeutet. Die Art und Weise wie Design Thinking hier verstanden und angewendet wird, kann sich zum Vor- und Wegbereiter entwickeln.

Die Ausführung von Designaufgaben

Die Tätigkeiten der Designer:innen des Automobildesigns und des Corporate Designs sind für viele Mitarbeiter:innen anderer Unternehmensbereiche nicht zugänglich. Für ein besseres Verständnis, was diese Mitarbeiter:innen konkret mit dem Aufkommen von DT assoziieren, dient der folgende Abschnitt. Das hilft zu verstehen, welcher Auffassung Designpraktiken und -methoden bereits vor dem Aufkommen des Terminus *Design Thinking* unterlagen.

Automobildesigner:innen entwickeln Studien, Konzept- oder Serienfahrzeuge. Wie diese konkret gestaltet werden, können Mitarbeiter:innen aus anderen Unternehmensbereichen nicht erleben. In vielen anderen Unternehmensbereichen werden Designaufgaben als externe Aufträge vergeben und Kooperationen mit Agenturen und Design-Hochschulen etabliert. Design-Agenturen werden bspw. für Konzepte für Messeauftritte, Werbeprodukte oder Werbefilme beauftragt. Kooperationen mit Design-Hochschulen sind in Bezug auf das Ergebnis offener gestaltet. In diesem Kontext steht eher das Visionäre und Inspirierende, und weniger die Benutzung im Vordergrund des Designergebnisses. Bereits vor dem Jahr 2008 fanden regelmäßig Kooperationsprojekte zwischen der Zukunftsforschungsabteilung und diversen Design-Hochschulen statt. Sie dauern in der Regel ein Semester und behandeln Themen wie Gender und Design, Produkt-Assistenten im Fahrzeug oder Konzepte in Schwellenmärkten wie Afrika. Die Ergebnisse unterstützen die Kommunikation über Trends und fiktive Zukünfte inspirativ. Designforscher:innen verantworten ihre angemessene Präsentation für Mitarbeiter:innen. Sie agieren als eine Art Übersetzer zwischen den Designkonzepten und der Unternehmenspraxis. Designforscher:innen formulierten i.d.R. ein Projektbriefing zu Themenfeld und zur Problemstellung, welches als Basis dafür dient, dass Designstudierende Zukunftsszenarien, Skizzen, physische Modelle, Filme oder Kommunikationskonzepte gestalten. Designforscher:innen unterstützen als Expert:innen, indem sie bspw. technologischen Trends vorstellen und als Ansprechpartner:innen agieren. Die konkrete Umsetzung eines Konzeptes oder einer Idee wird von Mitarbeiter:innen nur punktuell korrigiert und überprüft. Der eigentliche Entwurfsprozess wird von Professor:innen der Hochschule begleitet. Tätigkeiten, die originär Designer:innen ausführen, werden von Studierenden oder Design-Agenturen ausgeführt. Welche Methoden und Techniken oder Strategien sie im Entwurfsprozess anwenden, ist wenig transparent.

In der Funktion als Projektmanager:in im Corporate Design-Team lässt sich ein ähnliches Bild zeichnen: Die Gestaltung einer Marke und ihrer Produkte wie Geschäftsberichte, Spots oder Printprodukte, obliegt externen Spezialisten. Mitarbeiter:innen koordinieren, prüfen und korrigieren bspw. die Einhaltung der Gestaltungsrichtlinien. Sie gestalten und entwickeln jedoch keine neuen ganzheitlichen Lösungen, stattdessen bewerten und beauftragen sie die externen Stellen und begleiten den Gestaltungsprozess, dessen Rahmen zuvor definiert wurde.

Bei Designforscher:innen und den Corporate Design-Mitarbeiter:innen dagegen deutet sich ein Unterschied zwischen der internen Funktion und der Funktion an, die im gleichen Tätigkeitsbereich von externen Spezialisten übernommen wird. Die beiden Funktionen unterscheiden sich insofern, dass die internen Mitarbeiter:innen eher orchestrierende, facilitierende und kommunizierende Tätigkeiten übernehmen. Die externen Spezialist:innen in Design-Agenturen oder Design-Studierende übernehmen einen Teil des klassischen Entwurfsprozesses. Dieser Aspekt ist in Abb. 21 in hellgrau dargestellt. Die Abbildung zeigt, wie Designaufgaben bisher überwiegend organisiert wurden.

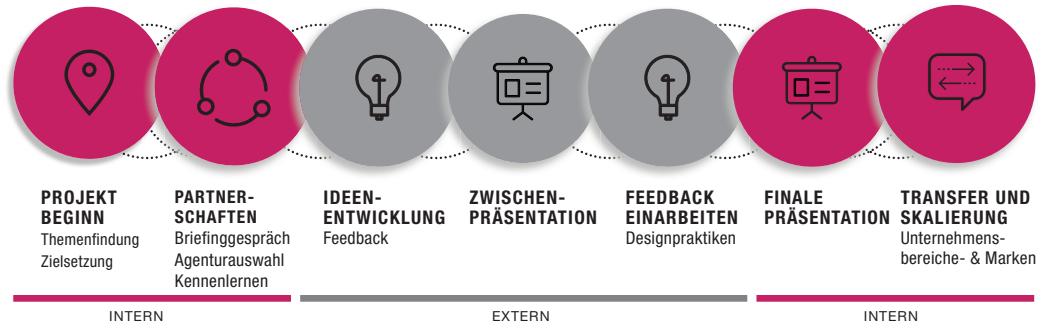


Abbildung 21 Schematische Arbeitsphasen eines Designprojekts

Im Designverständnis, das sich an ästhetischen Produkten orientiert, wird die klassische Entwurfspraxis zum Zeitpunkt dieser Studie weitgehend ausgelagert. Interne Designer:innen bei VW beauftragen externe Spezialist:innen von Design-Agenturen mit der klassischen Gestaltung und übernehmen selbst die Rolle eines Initiatoren und Beurteilers. In der Folge dessen schaffen die internen Designer:innen neue Gestaltungsräume für andere Bereiche. Die Praktiken und Funktionen unterscheiden sich je nachdem, ob die Position des Designers innerhalb oder außerhalb von VW verortet ist. Interne Aufgaben sind tendenziell kommunikativ, vermittelnd und bewertend, die der Spezialisten sind ausführend und umsetzend. Designer:innen im Corporate Design-Team und in der Forschung orchestrieren unterschiedliche Interessengruppen und verfolgen den Prozess punktuell von Anfang bis Ende. Die Automobildesigner:innen agieren kompetitiv und verstehen sich als individuelle Spezialisten. Design Thinking, in dieser Ausprägung, proklamiert eine kollaborative Zusammenarbeit eines heterogenen Teams (Abb. 22). Automobildesigner:innen und Corporate Designer:innen arbeiten häufig in kooperativen Arbeitsschritten. Einzig die Designforscher:innen zeigen Tendenzen zur Kollaboration, indem sie zwischen unterschiedlichen Forschungsabteilungen vermitteln.

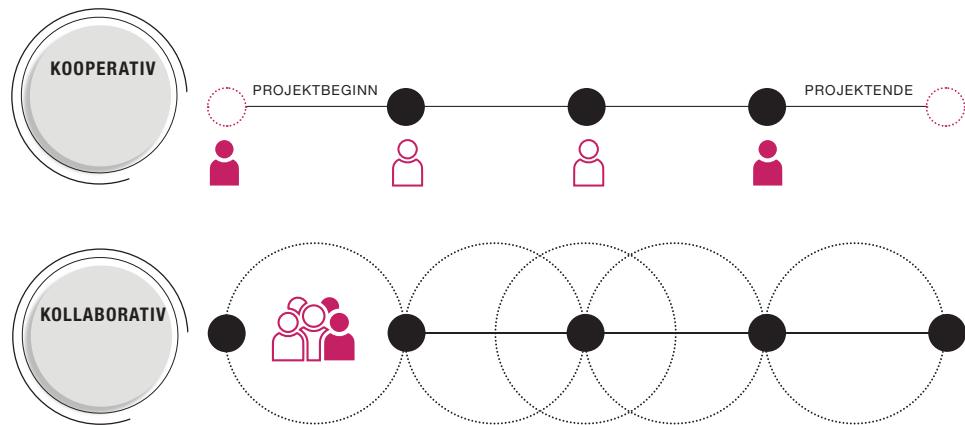


Abbildung 22 Kooperative und kollaborative Zusammenarbeit

4.1.1 Phase I – Design Thinking als Facilitation

Seit 2012 erscheint Design Thinking häufiger als zuvor in Präsentationen und Projektbeschreibungen, vorwiegend im Umfeld der Designforscher:innen – also im Funktionsbereich von Forschung und Entwicklung (Abb. 23). Design Thinking ist nicht programmatisch eingeführt worden: das Aufkommen kann nicht als Ergebnis einer konkreten Strategie verstanden werden, sondern folgt organisch einem Innovationsimpuls. Es sei vorweggenommen, dass im gesamten Untersuchungszeitraum (bis Februar 2018) keine Strategie entwickelt wurde, wie und mit welcher Intention und Zielsetzung DT Anwendung finden soll. Der Begriff fasst in einer Bottom-up-Entwicklung Fuß. Diese Entwicklung kann nicht als Zufall, sondern als Ergebnis einer bestimmten unternehmensstrategischen Gemengelage verstanden werden. Das wachsende Interesse lässt sich als Reaktion auf Impulse verstehen, die von außen auf das Unternehmen einwirken. Zu nennen ist insbesondere die Digitalisierung und der damit einhergehende Druck zu Veränderung^{IV}, der wiederum etablierte Arbeitsweisen in Frage stellt und den Einzug neuer Strategien fördert.

Zudem zeigt sich, dass viele technische Innovationen im Fahrzeug Käufer:innen weder bekannt sind noch benutzt werden. Technische Innovationen allein funktionieren womöglich nicht mehr als Differenzierungsmerkmal gegenüber Automobilen anderer Hersteller, wie in der Einleitung erläutert. Jedoch wird angenommen, dass Produkte und Dienstleistungen zukunftsfähig sind, wenn sie aus Sicht der Nutzer:innen einen Mehrwert bieten. Neben technischer Machbarkeit und wirtschaftlicher Rentabilität wird künftig das Wecken der Begehrlichkeit zur Maßgabe für erfolgreiche Innovationen, so jedenfalls proklamieren Vertreter wie Tim Brown oder das HPI die Besonderheit von DT. Und das sind häufig die ersten Vertreter, die von Mitarbeiter:innen mit DT assoziiert werden. Folglich wird Design Thinking mit dem Ziel oder zumindest mit dem Wunsch nach einer höheren Nutzer:innen-Zentrierung verknüpft. Allerdings sind es vorwiegend taktische und strategische Herausforderungen, die für die Suche nach neuen Herangehensweisen und für die Offenheit gegenüber neuen Methoden motivieren. Hier gilt es in der weiteren Analyse zu eruieren, ob sich der Eindruck und Widerspruch verstetigt.



Abbildung 23 Phase I. der narrative Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen

^{IV} In der Praxis wird häufig der Begriff Digitale Transformation benutzt. Dieser ist jedoch nicht deutlich definiert oder abgegrenzt, sondern wird mit sehr unterschiedlichen Verständnissen und Funktionen als *Buzzword* verwendet. Der Begriff wird daher in dieser Arbeit nicht weiterverwendet, ist aber im Glossar erklärt.

Im Anschluss an die vorherigen Ereignisse bieten die strategischen Impulse ein weiteres Indiz dafür, warum DT seinen Weg ins Unternehmen nicht über Automobil- oder Corporate Design-Abteilungen fand. Stattdessen erscheint DT im Kontext von technischen Innovationsentwicklungen, indem es die Perspektive potentieller Nutzer:innen in die Entwicklung einbringen soll. Dementsprechend verstehen viele Mitarbeiter:innen Design Thinking als ähnlich wie das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam oder die Innovationsagentur IDEO: als Hilfsmittel für eine nutzer:innen-zentrierte Produktentwicklung. Dieser Kontext formt maßgeblich ihre Sichtweise auf DT. In der Unternehmenspraxis verwenden sie dafür häufig Begriffe wie Methode oder Tool. Was sie darunter verstehen, ist im Unterkapitel 5.1 näher dargestellt.

Die neue Rolle von Facilitator:innen

Die meisten Mitarbeiter:innen assoziieren DT mit einem realen Nutzen für potentielle Kund:innen, fortan als Nutzer:innen-Zentrierung beschrieben. Letzteres taucht häufig in populären DT-Publikationen oder Artikeln auf, wo vermutlich der Ursprung für die Verwendung des Begriffs der Nutzer:innen-Zentrierung liegt. Gleichzeitig fällt eine erweiterte Wahrnehmung und Verbreitung von Designpraktiken auf: ab dem Jahr 2012 kommen mehr und mehr Mitarbeiter:innen aus anderen Unternehmensbereichen mit Designpraktiken in Berührung. Zukunftsforscher:innen initiieren Workshops mit Mitarbeitenden aus Forschungs-Abteilungen und anderen Unternehmensbereichen mit dem Ziel, gemeinsam (kreative) Ideen für bspw. das Automobil der Zukunft zu entwickeln. Solche Workshops werden weder zuverlässig mit DT assoziiert, noch wird der Begriff dezidiert in diesem Kontext verwendet – und dass, obwohl dem DT ähnliche Methoden und Prinzipien wie bspw. Brainstorming, Prototyping, Rollenspiele oder Personas angewendet werden. Vormals, wie in der Vorphase beschrieben, entwickeln Mitarbeiter:innen in der Zukunftsforschung weitestgehend automobile Zukunftsszenarien und Trendstudien, und kommunizieren über unterschiedliche Kanäle wie beispielsweise Newsletter, Reporte oder Vorträge. In den neuen Workshops nehmen sie tendenziell eine moderierende, kollaborative Funktion ein. Sie erarbeiten die Didaktik und den Ablauf eines Workshopkonzepts, entwickeln Arbeitsmaterialien und gestalten die Lernumgebung. Als Teilnehmer:innen bringen die Designforschenden spezifische, gestalterische Fähigkeiten ein. Um z.B. schnell etwas zu visualisieren. Sie sind vertraut mit Design- und Kreativitätmethoden und unterstützen damit andere Teilnehmer:innen. Das zeigt erste Anzeichen für eine sich neuformierende moderierende Rolle von Facilitator:innen, die in vielen Design Thinking-Ansätzen als zentraler Baustein gilt. Der individuelle Beitrag von Facilitator:innen ist aber unkonkreter, schwerer greifbar als bei Automobildesigner:innen. Der Tätigkeitsbereich eines Automobildesigners ist auf bestimmte Bereiche des Automobils spezialisiert, wie z.B. den Innenraum oder die Lichtanlage. Automobildesigner:innen erstellen einzelne Entwürfe oder Konzepte. Die einzelnen Entwürfe werden präsentiert und bewertet. Die Arbeiten der Automobildesigner:innen stehen damit in Konkurrenz zueinander. Anders als bei DT, entstehen die Entwürfe nicht gemeinsam im Team. Daher sind die angewendeten Arbeitsweisen nur selten kollaborativ, was aber als Kernelement von DT gilt. Facilitator:innen unterscheiden sich in zwei Punkten: einerseits entstehen Konzepte und Prototypen mit geteilter Autor:innenschaft, andererseits bauen Ideen einzelner Teammitglieder aufeinander auf. Dieser Unterschied zeigt nicht zuletzt, dass die Prinzipien von DT im Kontrast zu bisherigen Methoden und Prinzipien stehen, die von

Designer:innen angewendet werden. Die neuen Methoden, Techniken und Prinzipien zeigen aber noch etwas anderes: sie verdeutlichen, wie bisher gearbeitet wurde. Tendenziell scheint in vielen Bereichen des Unternehmens eine kompetitive, kooperative „Hero-Kultur“ (B8) zu herrschen, wie es einer der Befragten äußert. Mitarbeiter:innen mit besonderem Fachwissen sind geschätzt, in dieser Ausprägung der Unternehmenskultur scheint die individuelle Expertise wichtiger zu sein als eine kollaborative Zusammenarbeit. Dies könnte darauf hindeuten, dass eine sehr interaktive, gemeinsame Arbeit wenig bekannt ist. Mitarbeiter:innen fühlten sich bisher indirekt aufgefordert, ihren Projektbeitrag zu kennzeichnen indem sie bspw. in Präsentationen ihren Namen nennen. Das widerspricht einem DT-Credo wonach Ideen auf den Ideen anderer aufbauen und Offenheit, Vertrauen und Transparenz eine Tugend ist. Die hier beschriebene Rolle von Facilitator:innen agiert integrativ und moderiert die Zusammenarbeit von verschiedenen Teammitgliedern. Festzuhalten bleibt, dass eine eher kompetitive Expert:innen-kultur mit dem Erreichen individueller Ziele einhergehen könnte. Die Rolle von Facilitator:innen hat eher Gemeinsamkeiten mit *Hebammen* und Ermöglicher:innen. Ob die neue Tätigkeit sich in die vorhandene Kultur und ihren Werten abbilden lässt oder diese in irgendeiner Form verändert, kann sich erst in weiterer Entwicklung zeigen. Deutlich wird, dass die neuen Tätigkeiten nach anderen und bisher wenig bekannten Prinzipien funktionieren.

Die Anwendung von Designmethoden durch Nicht-Designer:innen

Die neue, orchestrierende und facilitierende Rolle im Kontext von DT-Workshops nimmt Einfluss auf die Praktiken derer, die vorrangig nichts mit Design zu tun haben. Sie werden in Projekten und Workshops dazu aufgefordert, Methoden und Techniken anzuwenden, die zuvor mit Design und Kreativität verbunden wurden. Vereinzelt mögen sie mit Techniken wie Brainstorming und Kreativitätmethoden in Berührung gekommen sein, um innovative Ideen prototypisch darzustellen. Das gilt jedoch nur für wenige Unternehmensbereiche. Hier lassen sich erste Anzeichen einer Verbreitung oder Demokratisierung von Methoden und Praktiken erkennen, die zuvor Designer:innen zugeschrieben wurden. Die weitere Entwicklung von DT treibt voran, dass diese Methoden und Techniken als Facilitator:in außerhalb klassischer Designabteilungen wirken. Design Thinking erweitert den verfügbaren Kanon von Kreativmethoden speziell um solche, die nicht nur Ideen generieren, sondern Ideen in Form von physischen Modellen kommunizieren: Sie führen eine Tangibilität ein und geben den Ideen eine neue Qualität. Prototyping, als ein Merkmal von DT, ermutigt Mitarbeiter:innen zum schnellen Erstellen von physischen Modellen. Um ihre Visionen für Produkt- oder Dienstleistungsideen kommunizierbar zu machen, schlägt DT vor, die Idee in kostengünstigen, simplen Materialien wie Papier, Klebstoff, Draht oder Knete darzustellen. Das Model ermöglicht es, die Vision anderen zu präsentieren und dadurch Feedback zu erhalten, ob die Idee gefällt, ob der angedachte Ablauf praktikzierbar ist und vieles mehr. Das Feedback wiederum kann in weiteren Entwicklungs-schritten berücksichtigt werden. Ein Prototyp dient vorangig dazu, zeitnahe Feedback zu erhalten. Alle Teammitglieder sind an der Ideenentwicklung und dem Bau temporärer Prototypen beteiligt. Mit der Haptik der Prototypen hält das Prinzip des Kollabierens Einzug in die Arbeitsweisen. Zuvor ist es gängige Praxis, Ideen durch Text und illustrierende Bilder zu beschreiben. Dafür werden verfügbare Office-Programme wie bspw. Word, Excel oder PowerPoint ge-nutzt. Diese Programme sind im Jahr 2012 nur auf dem eigenen Computer nutzbar. In der Praxis

entstehen dadurch diverse Versionen, die zwischen Kollegen versendet, kommentiert und überprüft werden. Die neue Qualität des Prototypings (gemeint im Sinne des Ausprobierens und Testens) eröffnet eine Form der Zusammenarbeit, die in einem zweidimensionalen Raum weniger ausgeprägt war. Es scheint so, als wirke das Aufkommen von DT und in Folge dessen das Erstellen schneller, prototypischer Modelle aus Knete, Holz oder Papier auf die Praktiken ein, die von Mitarbeiter:innen auch im Arbeitsalltag angewendet werden.

Der Aufbau eines Design Thinking-Teams

Design Thinking etabliert sich zunehmend in der Workshop-Praxis und differenziert sich zugleich als explizite Ebene der Weiterbildung bei VW aus. Im Jahr 2012 werden in der Forschung die ersten beiden Design Thinker:innen eingestellt, die ebenso für diese Studie interviewt wurden (B3, B9). Beide haben den „Design Thinking Basic Track“ (Hasso-Plattner-Institut 2019), ein dreimonatiges Zusatzstudium am HPI bzw. etwas Vergleichbares in den Niederlanden absolviert. Eine von ihnen ist ausgebildete Produkt-Designerin, die andere Betriebswirtschaftlerin. Design Thinker:innen wenden aus dem Design bekannte Methoden und Techniken an, ohne selbst professionelle Designer:innen zu sein. Ihre Rolle markiert eine organisationale Veränderung der Funktionsbereiche und der Aufgabenverteilung. Erstmalig sind auch nicht ausgebildete Designer:innen mit Anwendung und Verbreitung von Designkompetenzen außerhalb der Designabteilungen betraut. Die beiden Design Thinker:innen übernehmen überwiegend eine moderierende, facilitierende Funktion in Workshops. Aufgrund zunehmender Nachfrage gründet sich im November 2012 ein neues Team, das selbst nach DT-Prinzipien arbeitet. Der Sitz des Teams ist auch in Wolfsburg, gehört strukturell zu 100% zu einer Tochterfirma und wächst innerhalb der ersten Monate auf sechs Personen an. Es agiert als Profitcenter, was bedeutet, dass es für seine Beratungsleistungen beauftragt und bezahlt wird. Das Team erhält den Auftrag, Innovations-Projekte aus anderen Abteilungen eigenständig umzusetzen und somit Abteilungen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu unterstützen, eine Nutzerperspektive zu integrieren. Dort wo Design Thinking noch wenig bekannt ist, halten sie Vorträge und bieten Kennenlern-Workshops an.

Design Thinking-Methoden und Techniken werden vorwiegend in Workshops angewendet, um die Kommunikation zwischen den Teilnehmer:innen zu unterstützen und gemeinsame Ideen zu entwickeln. Innerhalb der meisten Abteilungen in Forschung und Entwicklung wächst das Bewusstsein für moderierende Fähigkeiten, um Hürden in der Zusammenarbeit von Mitarbeiter:innen aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen zu reduzieren. Doch das war nicht immer so, wie eine der Befragten (B9) berichtet. Bisher waren die Tätigkeitsbereiche einzelner Abteilungen voneinander abgegrenzt und die Verantwortlichkeiten separiert. Diese Trennung bildet sich in der Unternehmensstruktur ab.

„Früher hat [anonymisiert: Leiter einer anderen Abteilung] angerufen und uns zur Sau gemacht, warum wir in seinem Leuchtturm [Projekt mit Signalwirkung] rumfummeln. Wenn du sagst, wir wollten nur alle an einen Tisch holen und uns synchronisieren. Wir versuchen da anders zu vernetzen. Aber wenn da einer aus dem Vertrieb mit dabei ist, der wird richtig abgehetzt. Und der sitzt dann da alleine in der Ecke. Wie die Fronten verhärtet sind, das ist echt Wahnsinn zu sehen.“ (B9)

Die neue, strukturübergreifende Zusammenarbeit „vernetzt“ Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und bringt ihre Perspektiven zusammen. Jedoch entstehen auch Sorgen bei denjenigen, die in diesen Strukturen ihre Themenbereiche abgesteckt haben. Sie befürchten, eine Hoheit für gewissen Themenbereiche einzubüßen. Für die vorliegende Studie

ist die Gründung und der Funktionsbereich des DT-Teams bei der Tochterfirma inhaltlich und strukturell zentral. Es entsteht eine andere Sichtbarkeit von DT, das Team baut eine unterstützende Funktion auf und es entsteht eine Form von interner Beratung. Mit der Gründung des Teams entsteht erstmals eine organisationale Veränderung auf einer strukturellen und kulturellen Ebene. Folglich bedeutet das: das Team markiert in der Entwicklung von Design Thinking ein Schlüsselereignis. Zudem entwickelt es durch seine strukturelle Position bei der Tochterfirma einen Überblick darüber, wie DT in verschiedenen Unternehmensbereichen verstanden und angewendet wird und schafft so neue Verknüpfungen. Zugleich ergibt sich, dass das Team durch seine strukturell nicht vollständig integrierte Position einen gewissen Abstand und Unabhängigkeit gegenüber dem eigentlichen Wirkungsfeld bzw. Einsatzgebiet bewahrt, was etwaige Konkurrenzsituationen mit anderen Teams im Vorwege ausschließt. Diese Distanz bietet zudem die nötige Abgrenzungssicherheit, die es braucht, um die Prinzipien von DT umfassend ausreifen und nicht von anderen Ansätzen beeinflussen zu lassen. Mitarbeiter:innen von VW, die innerhalb der Silostruktur arbeiten, gelingt es weniger diesen Abstand und Überblick zu erhalten. Sie beklagen immer wieder die Hürden, die sich auftun, wenn sie DT einsetzen möchten – das betrifft bspw. solche Momente wie das Beschaffen des Arbeitsmaterials und der Räumlichkeiten, sowie nicht-gefestigte Kenntnisse und ein grundsätzlicher *Workload*. Aber auch in den internen Reibereien um Verantwortungsbereiche und Abteilungsgrenzen, die das obere Zitat illustrativ beschreibt. Es scheint, als ob die strukturelle Verortung das Maß an Kontrolle und Freiheit bestimmt, mit dem DT angewendet werden kann. Da das DT -Team bei der Tochterfirma strukturell verortet ist, manifestieren sich weniger Widerstände als gegen ein neues Team bei VW, das Etabliertes in Frage stellt. Es integriert daher nicht neue Designpraktiken, sondern führt eine neue Form von Zusammenarbeit vor. Der erste Auftritt von DT zeigt sich auf drei Ebenen: In den neuen Tätigkeitsprofilen von Facilitator:innen, in der Anwendung von Designmethoden zur allgemeinen Kreativitätsförderung und in der Ideengenerierung.

Trotz anhaltender, weitverbreiteter Unklarheit über Funktion und Verständnis von DT, wächst die Zahl der interaktiven Workshop-Formate. Es bleibt häufig unklar, wie mit den Workshop-Ergebnissen weiter umgegangen wird oder wo dieselben einfließen sollen. Ebenso bleibt diffus, inwieweit neu erlernte Praktiken im Arbeitsalltag angewendet werden, oder ob auch dort in weitere Folge kollaborativ gearbeitet wird. Viele Workshops finden zu Projektbeginn als eine Art Kick-Off statt. In dieser zweiten Phase wird DT vor allem als ein moderierender Ansatz für eine neue Form der Zusammenarbeit verstanden und innerhalb von Workshops angewendet. Es erweitert die Ideengenerierung von zweidimensionalen Methoden zum kollaborativen Prototyping, die Anwendung bleibt punktuell. Sie intendiert in einem gesetzten Rahmen auf kreative Art und Weise neue Produktideen zu entwickeln. In Bezug auf organisationale Veränderungen entstehen neue Formen der Zusammenarbeit und die Funktion von Facilitator:innen. Diese werden jedoch nicht grundsätzlich bewusst wahrgenommen, strategisch eingesetzt oder DT zugeschrieben. Dennoch zeigen sich in der zweiten Phase Anlagen, die eine weitere Entwicklung gestalten, da erste Design Thinker:innen eingestellt werden, ein erstes Team entsteht und die Tätigkeiten von Facilitator:innen in Workshops entstehen.

4.1.2 Phase II. – Die Diffusion von Design Thinking

Die erste Phase kennzeichnet sich durch die neuen Tätigkeiten von Facilitator:innen, einem interdisziplinären DT-Team und der Anwendung von Designmethoden und -praktiken in Projekt-Workshops oder Schulungen. In dieser Phase diffundiert Design Thinking weiter in den Unternehmensalltag und taucht in unterschiedlichen Bereichen auf (Abb. 24). Design Thinking erfährt einen Aufschwung und eine neue Sichtbarkeit in Fachbereichen, die bisher keine Be- rührung damit hatten. Ein Interesse wächst vor allem im Unternehmensbereich von Marketing und Vertrieb und der IT. Es entstehen erste Schulungskonzepte für Mitarbeiter:innen, in denen sie DT erlernen. Zudem finden u.a. an der internen Weiterbildungsinstitution im Volkswagen Konzern mit wissenschaftlichem Profil, der AutoUni, vermehrt Veranstaltungen statt, die den Austausch für Innovations-Interessierte verschiedener Unternehmensbereiche und Marken fördern sollen. Darüber hinaus analysieren zwei Design-Masterarbeiten und -Promotionen einzelne Initiativen rund um DT.



Abbildung 24 Phase II. der narrativen Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen

Die Artefakte des Wandels: Die Umgestaltung von Arbeitsplätzen

In Folge der Diffusion werden Besprechungsräume umgestaltet. Zusätzlich zu Einzelbüroarbeitsplätzen, die parallel existieren und benutzt werden, entstehen neue Workshop-Räume mit Materialien wie Whiteboards, Prototyping-Material und flexiblem Mobiliar, um dem Trend, interaktiver und kollaborativer zu arbeiten, gerecht zu werden ^v. Das erweckt den Eindruck, dass DT-Merkmale physisch Einzug in Besprechungsäume erhalten, die bisher feste Bestuhlungen, zentrierte Konferenztische und einen Beamer haben. Viele Besprechungsäume haben weder Tageslicht, noch bieten sie die Möglichkeit etwas zu visualisieren oder flexibel bspw. in Kleingruppen zu erarbeiten. Sie eignen sich für eine Sitzordnung und frontale Präsentationen. Neue Raumgestaltungen zeigen ihre Wirkung, wie B4 im Interview berichtet, dass im April 2016 geführt wurde:

^v Siehe dazu die Vorabveröffentlichungen: Augsten, Andrea und Freigang, Sirkka (2016): Lernende Organisation durch die Gestaltung interdisziplinärer Zusammenarbeit, in: . In: Ulrike Lucke et al. (Hrsg.), Proceedings of the DeLF 2016. E-Learning Conference of the German Computer Society, Potsdam, S. 273-275.

„Es findet eine allmähliche Veränderung statt. Bisher ist es üblich, dass einer einen Monolog hält, man zwei Stunden lang auf eine PowerPoint-Präsentation starrt und man kritisiert statt diskutiert und dann ist das Meeting vorbei. Es gibt jedoch immer mehr Situationen, wo die Stühle und Tische zur Seite geschoben werden und man sich hinstellt, gemeinsam diskutiert, gemeinsam arbeitet statt einer präsentiert und der andere kritisiert.“ (B4)

Einigen Mitarbeiter:innen gelingt es, die neuen Arbeitsweisen in Besprechungen anzuwenden. Doch das gilt nicht flächendeckend. Es gibt wiederum auch weiterhin Aspekte, die trotz der räumlichen Umgestaltung nach traditionellen Vorgehensweisen ablaufen und dadurch die *Wirksamkeit* des Neuen hindern. Beispielsweise werden die neuen Räume auch durch die übliche Buchungssoftware reserviert. Mitarbeiter:innen müssen vorab planen, wann und wie lange sie darin arbeiten möchten. Zu diesem Zeitpunkt gibt es keine Projekträume, die über längere Zeiträume gebucht werden können. Die Besprechungsräume können maximal 1-2 Tage gebucht werden, tendenziell eher stundenweise. Neben der Schwierigkeit einen Raum für die Zusammenarbeit im Team langfristiger zu buchen, können auch vorgenommene Buchungen abgesagt werden. Anfragen des Managements werden hinsichtlich der Raumvergabe vorgezogen. Fragen Manager:innen also den Raum an, müssen Teams ausweichen. Das beruht auf strukturellen und kulturellen Faktoren, die sich im Umgang mit Besprechungsräumen etabliert haben. Diese Umstände hindern Mitarbeiter:innen in ihrem Arbeitsalltag daran, in ähnlicher Weise zu arbeiten, wie sie es im Workshop kennengelernt haben. An den umgestalteten Räumen zeigen sich Hemmnisse, auf die die angeschobenen Veränderungen in der Unternehmenspraxis treffen. Einrichtungskonzepte für diese Räume zu erstellen, erscheint unkompliziert. Inneneinrichtungs-Spezialist:innen entwickeln ein Konzept, das neue Mobiliar wird bestellt und der Raum eingerichtet. Organisationale Gegebenheiten, wie bspw. die Buchungssoftware oder informelle Abspracheregelungen über Raumnutzungen, werden selten bedacht. Für die Anwendung der neuen Arbeitsweisen in der realen Unternehmenspraxis spielen die informellen Eigenlogiken eine mögliche Rolle. Andernfalls können die neuen Räumlichkeiten und Arbeitsweisen ohne Veränderungen auf einer informellen und kulturellen Ebene nur eingeschränkt wirken.

Das folgende Beispiel vergegenwärtigt nachdrücklich die Rolle von Hierarchie und Management bei VW. Neue Räumlichkeiten haben eine innovative und besondere Ausstrahlung. Indem Manager:innen ihre Besprechungen in diesen Räumen stattfinden lassen, zeigen sie indirekt auch ihre Zustimmung zu neuen Arbeitsweisen. Für jegliche Art von Veränderung bei VW scheint die Zustimmung des Managements relevant zu sein. Das wiederum scheint auch Mitarbeiter:innen bewusst zu sein. Sie haben – trotz der Hürden passende Räumlichkeiten zu finden – ein Bewusstsein dafür, wie wichtig es ist, Manager:innen mit diesen neuen unbekannten Themen wie diesen Räumlichkeiten und Arbeitsweisen vertraut zu machen. Ein wenig offensichtlich scheint ebenso, dass die Hierarchien strukturell und kulturell wirken und gewisse Privilegien in der Nutzung von Räumlichkeiten erzeugen. Im Jahr 2015 wird innerhalb des IT-Ressorts ein Raum umgebaut und mit flexilem Mobiliar und Materialien für situatives Arbeiten ausgestattet, nach wenigen Wochen finden dort vermehrt Management-Besprechungen statt. Infolgedessen wird der Raum auch mit Sitzmöglichkeiten und Beamer für frontale Präsentationen eingerichtet. Bastelmaterial und Post-it Notes liegen im Regal. Erfahrene Design Thinker:innen moderieren Workshops in diesem Raum und benutzen dabei das angesprochene Arbeitsmaterial. Ansonsten finden übliche Frontal-Präsentationen statt. Der Raum unterstützt zwar auch eine andere Form des Arbeitens, die gängige Praktik frontaler Präsentation wird jedoch nicht ersetzt und existiert weiterhin. Für diesen eben genannten Raum sollte auch ein neuer Name

gefunden werden. Nach langen Vorschlagslisten der Mitarbeiter:innen entscheidet der zuständige Manager über den Namen und erwählt *Denk:Raum*. Obwohl das flexible Mobiliar und Arbeitsmaterial die Kreativität fördern sollen, weckt der Name Assoziationen von Stillarbeit und provoziert die Wahrnehmung, dass es einen speziellen Raum für das Denken braucht und außerhalb eher die Atmosphäre des Nicht-Denkens herrscht. Der Manager legt außerdem Wert darauf, dass der Raum jederzeit aufgeräumt zurückgelassen wird. Beschriebene Wände und Post-it Notes passen für ihn nicht in die Arbeitswelt bei VW. Dies raubt den Teams infolgedessen Möglichkeiten, Arbeitsergebnisse hängen zu lassen und zu einem anderen Zeitpunkt daran weiter zu arbeiten. Die Teams sind nun häufig damit beschäftigt, passende Dokumentationsarten zu finden oder weichen auf andere Orte aus. Die Vorgehensweise der Namensgebung macht zusätzlich deutlich, wie irritierend der Raum und die neuen Arbeitsweisen wirken und wie mit Unbekanntem umgegangen wird. Design Thinking, einschließlich neuer Arbeitsmaterialien und -räume, wirkt fremd, was an der folgenden Situation deutlich wird: Um Teilnehmer:innen zum Workshop-Raum zu leiten, zeichnet ein Mitarbeiter Pfeile auf Post-it Notes. Diese Haftnotizen werden zeitnah durch Ausdrucke von Pfeilen auf einer Corporate Design-PowerPoint-Vorlage ersetzt. Auf Nachfrage antwortet der Manager, Post-it Notes seien in seinen Augen unangemessen und würden unprofessionell wirken. Diese Beobachtung demonstriert Wertung und Annahmen, die konträr zu Prämissen von DT stehen – das sind bspw. schnell, *iterativ* oder improvisiert – und zum Hemmnis werden. Ein anderer Workshop im Jahr 2016 fördert Vergleichbares zutage: derselbe findet in Räumlichkeiten statt, die Möglichkeiten für interaktive und flexible Gruppenformate bieten – der zweitägige Workshop besteht aus frontalen Präsentationen, Vortragende referieren über diverse Themen, die Teilnehmer:innen hören zu. Im Gegensatz dazu steht Erlernen durch Erleben im Vordergrund, wie es in vielen Design Thinking-Schulungen praktiziert wird. Das Workshop-Konzept wurde jedoch nicht nach diesem Credo konzipiert, sondern findet lediglich in Räumlichkeiten statt, die sich für flexible Arbeitsformate eignen. Im Workshop werden jedoch keine flexiblen, interaktiven Formate angewendet. Statt dessen sitzen die Workshop-Teilnehmer:innen überwiegend auf einer Euro-Palette und hören zu. Einige Teilnehmer:innen klagen im Nachgang über Rückenschmerzen. Die flexiblen Rollmöbel, wie die genannten Europalette mit Kissen, eignen sich wenig für langes Sitzen. Die Konzeption des Workshops hat die räumlichen Gegebenheiten und die Sitzsituation nicht berücksichtigt. Daher ergibt sich eine Diskrepanz zwischen den Arbeitsweisen des Workshops – frontale Präsentationen – und den Sitzmöbeln im Raum, die sich wenig für langes Zuhören eignen. Die Modernisierung von Arbeitsräumen führt nicht allein zu interaktiveren Arbeitsformaten. Vielmehr zeigt sich, dass die Veränderung von Möbeln und Materialien, fortan als Artefakte benannt, nicht ausreicht, um *kollaborative*, interaktive Praktiken und Methoden per se zur Anwendung zu bringen. Bekannte Artefakte wie bspw. Stuhlreihen scheinen bei VW mit Routinen, Verhaltensweisen und Wertungen verknüpft zu sein. Neue Artefakte, wie in diesem Workshopraum, erscheinen als Fremdkörper und erhalten erst in der Praxis Zuschreibungen auf einer kulturellen, informellen Ebene. Für Design Thinking typische Arbeitsmaterialien wie Post-it Notes gehören bis 2015 kaum zum standardisierten Arbeitsmaterial. Mitarbeiter:innen haben keine Möglichkeit Arbeitsmaterialien zu bestellen oder eigenständig zu besorgen. Werden Haftnotizen angewendet, wie am Beispiel des Leitsystems, werden die Pfeile in der IT-Umgebung als unpassend und unprofessionell gekennzeichnet und entfernt.

Bei VW gelten standardisierte Bestellprozesse für Möbel und Arbeitsmaterial. Auf diesem Wege werden auch die neuen, flexiblen Möbel wie Stehtische oder Whiteboards bestellt. Der Bestellprozess bleibt dabei unverändert. Verändert wird nur die Art des Mobiliars und die Arbeitsmaterialien. Mitarbeiter:innen und ihre individuellen Anforderungen oder Bedürfnisse sind im Bestellprozess nicht berücksichtigt. Stattdessen werden die Umgestaltungen und Bestellungen von Expert:innen für Büromöbel oder Büromaterial vorgenommen, ohne die späteren Nutzer:innen einzubeziehen. Würden neue, angepasste Sonderprozesse entwickelt und angewendet, würde dies sehr viel aufwändiger und zeitintensiver sein. Allerdings würden andere Prozesse und Vorgehensweisen, die DT Prinzipien berücksichtigen, auch Veränderungen in der Raumbuchung o.ä. integrieren können. Bisher scheint es, als ob etablierte Prozesse weiterhin durchgeführt werden. Die Berücksichtigung der Nutzenden oder die Veränderung von Bestellprozessen sind nicht feststellbar. Für die Anwendung von DT sind diese etablierten Prozesse und Vorgehensweise hinderlich. Ähnlich drückt es ein Designer (B1) im Interview aus. Er kritisiert, dass er Software nicht erhalte, obwohl er sie für seine Aufgaben benötige.

„Wir brauchen andere Tools als die vorhandenen, zum Beispiel Photoshop.
Dadurch, dass diese Tools aber nicht vorhanden sind, sind unsere Fähigkeiten zu arbeiten limitiert.“ (B1)

Sind neue Möbel oder Materialien angeschafft, gibt es für Mitarbeiter:innen kaum Möglichkeiten der Veränderung oder auch des Durchsetzens gegen unternehmensinterne Gepflogenheiten, wie das Beispiel mit den Hierarchie-Privilegien zeigt. Das Aufkommen von Design Thinking macht sichtbar, welche etablierte Prozesse strukturell und informell-kulturell bestehen. Es macht eine Tendenz zur Standardisierung sichtbar, die einer Nutzer:innen-Zentrierung entgegensteht. Neue Arbeitsräume unterstützen das Lernen und Ausprobieren neuer Arbeitsmaterialien und Praktiken. Die Bereitstellung von Arbeitsmaterial tangiert die Arbeitsroutinen wenig. Das Einrichten eines Arbeitsraumes wird als abgeschlossenes Projekt angesehen. Im Arbeitsalltag wirkt es jedoch irritierend auf Bestehendes. DT kann sich allerdings nicht in Form von Artefakten gegen bisherige Gepflogenheiten, wie frontale Präsentationen oder ein Verständnis von Professionalität, durchsetzen. Dennoch wirken die Artefakte des Wandels. Sie geben dem bis dato Unbekannten eine Sichtbarkeit.

Die Entstehung neuer Organisationsformen

Neben neuen, umgestalteten Arbeitsräumen in Wolfsburg, entstehen neue Unternehmensbereiche wie Innovationslabore, sogenannte Labs, in urbanen Zentren. Das sind zum Beispiel das *Digital Lab* in Berlin oder das *Data Lab* in München (Volkswagen 2017a), die beide im Jahr 2016 eröffnet wurden (B8, B12). Initiiert von der IT-Abteilung werden an beiden Orten neue Methoden wie Agiles Projektmanagement oder Design Thinking für Softwareentwicklung eingesetzt. „In unseren Labs arbeiten Programmierer, Data Scientists, Design Thinking-Experten und Cloud-Architekten zusammen“, wird der CIO zitiert (Volkswagen 2016). Bewusst getrennt von der Konzernzentrale werden neue Mitarbeiter:innen mit Kenntnissen in bspw. Design Thinking eingestellt. Die Labs agieren als unabhängige Keimzellen mit anderen Regeln in Bezug auf Arbeitsmaterial, Dresscode und Arbeitsweisen – gehören aber weiterhin juristisch zu VW, und unterliegen Compliance-Richtlinien, Datenschutz oder Regeln für die Beauftragung von Dienstleistern. Es soll somit sichergestellt werden, dass die Schnittfläche zwischen traditionellen, etablierten Bereichen (Wolfsburg) und neu geschaffenen Arbeitsfeldern (Labs) nicht zu unterschiedlich ist (B7). Das wirft die Frage auf, wie die Arbeitsweise der Labs auf die

Unternehmenspraxis wirkt, oder ob eher die etablierten Strukturen, Prozesse und Kulturen in Wolfsburg das Handeln in den Labs beeinflussen. Wenn Mitarbeiter:innen aus Wolfsburg die Innovationslabore besucht haben, berichten sie im Anschluss anerkennend und beeindruckt von der „Andersartigkeit“ (B11), und äußern ihre Bewunderung über bspw. die Ausstattung und die Arbeitsweisen. Zugleich kritisieren aber auch einige Befragte, dass die Unterschiedlichkeit, mit der in den Labs gearbeitet wird, auch eine fehlende Anschlussfähigkeit zum Headquarter mit sich bringt (B10). Die Gleichzeitigkeit von traditionellen Arbeitsweisen, Prozessen und Prinzipien im Headquarter und der Anwendung von neuen Methoden, Techniken und Artefakten^{VI} in den Labs fordern Mitarbeitende heraus. Sie berichten, dass unterschiedliche Kenntnisse, Erfahrungen mit neuen Arbeitsweisen und sprachliche Missverständnisse die Zusammenarbeit erschweren. Ebenso berichten sie, dass die Verantwortlichkeiten zwischen Labs und Headquarter noch nicht eindeutig scheinen. Häufig werden in den Labs Prototypen entwickelt, die dann von Mitarbeiter:innen im Headquarter weiterentwickelt werden. Mitarbeiter:innen aus dem Headquarter kritisieren, dass sie mit der Vorarbeit des Labs nicht zureckkommen. Aus Perspektive von Lab-Mitarbeiter:innen empfinden sie die Arbeitsweisen und Prozesse des Headquarters hemmend. Beide Mitarbeiter:innengruppen sind von der Gleichzeitigkeit beider Arbeitsweisen betroffen. Um beide Arbeitsweisen produktiv zu machen, müssen Mitarbeiter:innen aushandeln, wie sie vorgehen. Dieses Aushandeln fördert, dass beide Seiten die Unterschiedlichkeit aushalten müssen und sich bis zu einem gewissen Grad auf sie einlassen müssen, um eine Form der Zusammenarbeit zu finden.

Eine weitere Schwierigkeit liegt darin, dass die Innovationslabore auf Initiative einzelner Manager:innen gegründet werden. Die Labs bilden in der Wahrnehmung von Mitarbeiter:innen die neuen Prestigeobjekte. Sie machen das *Neue* wie DT sichtbar und verankern diese innovativen Elemente auch strukturell. Doch durch die herausfordernde Verknüpfung von alten und neuen Strukturen und Arbeitsweisen bleiben die Labs zu diesem Zeitpunkt ein ausgelagertes Phänomen, dass nur punktuell sichtbar wird und eingeschränkt wirksam wird in Bezug auf organisationalen Veränderungen.

Die Lernstrategien für Design Thinking

In unterschiedlichen Unternehmensbereichen zeigen sich unterschiedliche Strategien, wie und mit welchem Ziel Design Thinking erlernt wird. In der IT wird im Jahr 2014 ein Schulungskonzept von der Designagentur FROG durchgeführt. Im Vertrieb nehmen im Frühjahr 2015 15 Mitarbeiter:innen an einer zweimonatigen Design Thinking-Schulung am Hasso-Plattner-Institut teil, drei von ihnen zählen später zu den Interviewpartnerinnen (B3, B4, B11). Die Meinungen über Inhalt und Funktion von DT sind nicht einheitlich. Im Unternehmensbereich der Forschung stellt sich DT, laut einer Befragten, als „Zaubertrank“ (B3) dar, der hilft, in Workshops kreativ zusammen zu arbeiten. DT wird vorwiegend als Verknüpfungs-Glied wahrgenommen, um eine gemeinsame Sprache und neue Interaktionsmuster zu entwickeln. Im Bereich Marketing dagegen lernen viele Mitarbeiter:innen DT am HPI als Methode kennen, die sie fortan selbstständig in Projekten anwenden. Von der IT scheint DT als etwas zwischen Oberflächendesign und Nutzerführung verstanden zu werden. Für das Verständnis sind zwei Unterschiede relevant: Im Vertrieb wird DT als eine für alle erlernbare Methode gesehen und sein

^{VI} ° In der Literatur wird diese Gleichzeitigkeit als »Organisationale Ambidextrie« beschrieben, siehe auch Kap.2 und 6.

Ursprung mit der Innovationsagentur IDEO und der Stanford University assoziiert, wie es am Hasso-Plattner-Institut proklamiert wird. In der IT beschreiben Mitarbeiter:innen es als eine Philosophie und eine Praktik des Designs. Weder Automobildesigner:innen noch das Corporate Design-Team nehmen zum Zeitpunkt der Studie eine gestaltende Rolle in der Entwicklung von DT ein. In der Konsequenz stellt es sich so dar, dass bei VW weiterhin unklar ist, was Design Thinking im Kern ausmacht, wo die Stärken liegen und wie es zur Anwendung gebracht wird. Die unterschiedlichen Auffassungen deuten darauf hin, dass jede:r etwas Anderes unter DT verstehen könnte. Die organische Entwicklung fördert aber auch, dass Mitarbeiter:innen eine eigene Sichtweise und Position entwickeln. Möglicherweise verwenden sie aber die gleichen Begrifflichkeiten und sind sich daher der unterschiedlichen Sichtweisen und Verständnissen von DT nicht bewusst. In Gesprächen über DT reden Mitarbeiter:innen also möglicherweise auch aneinander vorbei, obwohl sie den gleichen Begriff benutzen. Infolge der ausgeweiteten Anwendung von DT in dieser zweiten Phase führt die nicht-programmatische Einführung daher primär zu unterschiedlichen Sichtweisen und Verständnissen.

4.1.3 Phase III.- Die Aufmerksamkeit des Managements für Design Thinking

Im November 2015 stellt VW erstmals einen Chief Digital Officer (CDO) ein. Die Personalie spielt eine zentrale Rolle in der weiteren Entwicklung von Design Thinking. Der CDO thematisiert DT – und das sowohl in der Öffentlichkeit als auch konzernintern. Letzteres weckt die Aufmerksamkeit anderer Manager:innen, die bislang keine oder nur wenige Berührungspunkte mit DT hatten. Er berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden, also an die hierarchisch höchste Position bei VW und wirkt damit auf einer anderen Managementebene. Auch strukturell schafft er eine neue Funktion für das Design, indem er drei globale Teams für digitales Interaktions-Design aufbaut – in der Praxis auch als User Experience, kurz als UX bezeichnet (Abb. 25).



Abbildung 25 Phase III. der narrative Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen

Die Anpassung: Aus Design Thinking wird Human Thinking

Bis zum Jahr 2016 gibt es keine strategischen Vorgaben, was konkret unter DT verstanden werden soll und mit welchen Zielen es angewendet wird. Dieser Umstand unterstützt eine organische Bottom-up-Entwicklung und fördert das Entstehen von unterschiedlichen Auffassungen über DT bei Mitarbeiter:innen (Kap. 5.1). Das ändert sich mit Einstellung des neuen Chief Digital Officers Ende 2015. Im Zuge der neu geschaffenen Position des CDOs wird DT

erstmals Teil des Kommunikationsinhaltes eines Top-Managers. Ein gutes Jahr nach seinem Amtsantritt stellt er im Frühjahr 2017 ein Konzept namens *Human Thinking* vor, dass sich an DT anlehnt. Wie es der Titel andeutet, stellt das Konzept den Menschen ins Zentrum eines Produktentwicklungsprozesses, kurz PEP. „Human Thinking beschreibt ein holistisches, vollkommen am Menschen ausgerichtetes Design- und Entwicklungskonzept“, wird er in einer Kolumne im Handelsblatt im Juni 2017 zitiert (Jungwirth 2017). Das Konzept benennt acht Kriterien für eine künftige Produktentwicklung: Emotion, Beauty, Innovation, Intelligence, Integrity, Life, Society und Sustainability. Jedes Kriterium wird um eine Frage ergänzt, die Mitarbeiter:innen dabei unterstützen sollen, jedes Kriterium ausreichend zu berücksichtigen:

- » Emotion: Does it touch people?
- » Beauty: Is it beautiful and does it show that we care?
- » Innovation: Does it solve people's problems?
- » Intelligence: Is it a smart solution?
- » Integrity: Is it the right thing to do?
- » Life: Does it improve people's life?
- » Society: Does it move society forward?
- » Sustainability: Does it preserve our planet?

Human Thinking stellt den Menschen in den Mittelpunkt, bzw. berücksichtigt ihre Bedürfnisse für die Entwicklung von Produkt- und Serviceentwicklung. Unabhängig von seiner Bezeichnung beruht das Konzept auf gleichen Prämissen wie das DT. Aus Jungwirths Sicht übernimmt das Human Thinking-Konzept die folgende Funktion:

„Dieses Konzept soll Designer und Entscheidungsträger in Ergänzung bestehender Design Thinking Ansätze dabei unterstützen, Human Thinking in der Gestaltung von Produkten, Diensten und Systemen umzusetzen.“ (Jungwirth 2017)

Der CDO stellt in seinen Vorträgen auch zwei DT-Prozesse vor (Abb. 30). Einer davon zeigt das Model der Stanford University aus dem Jahr 2010, der andere wird seitens der Pariser d.school als „third generation of the IDEO process (popularized by Tim Brown)“ beschrieben (d.school Paris 2019; Hasso Plattner Institute of Design at Stanford 2019).

Im Vortrag verweist er auf die Nähe zwischen den beiden DT-Ansätzen und dem Human Thinking Konzept. Er kritisiert jedoch, dass DT keinen „more detailed process flow“ (typotalk, 2018) gäbe. Dies sei seine Motivation gewesen, das Konzept Human Thinking zu entwickeln. Weitere Gründe, warum er sein Konzept an diesen Modellen anlehnt, sind nicht bekannt. Das von ihm entwickelte Konzept (Abb. 29) kann dennoch als eine Veränderung im Sinne einer VW-eigenen Weiterentwicklung des DT-Ansatzes von IDEO und der Stanford University verstanden werden: *Human Thinking* ist also *Design Thinking* bei VW. Das Konzept macht den Eindruck, als ob es DT-Prinzipien um VW-spezifische Aspekte ergänzt. Nach der ersten Präsentation des Ansatzes im Jahr 2017 werden jedoch keine weiteren Informationen über eine mögliche Funktion, Einführung, Anwendung oder Evaluierung des Konzeptes kommuniziert. Am 18.05.2018 spricht Jungwirth letztmalig öffentlich im Rahmen der Typo Berlin Konferenz über das Konzept. Interne Befürworter von DT fühlen sich durch die Konzeptpräsentation des Human Thinking durch den CDO bestätigt, dass die Prämissen von DT für VW zentral sind. Die Vorstellung des Konzeptes stellt somit dennoch ein Schlüsselmoment in der Entwicklung von DT dar, und findet deshalb eine ausführliche Erwähnung. Auf den ersten Blick wirkt es,

als ob das Konzept sich primär für eine veränderte Herangehensweise in der Produktentwicklung ausspricht. Jungwirth betont jedoch in seinen Vorträgen und einigen in diesem Kontext erschienenen Zeitungsartikeln, dass es ebenso eine kulturelle Veränderung bei VW benötige. Er spricht sich dafür aus, dass neue Denkweisen – nämlich solche, die sich auf den Menschen fokussieren – wachsen müssten, um zukünftig Produkte zu entwickeln, die Menschen begeistern können.

„In Unternehmen wird es darum gehen, konsequent auf den Menschen zentrierte Denkweisen zu etablieren. Diese wiederum stellen die Weichen für ein neues, revolutionäres Design von Produkten und Diensten, die konsequent den Menschen in den Mittelpunkt stellen und diese begeistern.“ (Jungwirth 2017)

Das Human Thinking Konzept ist also bei Volkswagen das erste Konzept, welches auf einer menschzentrierten Denkweise basiert und sich als Weiterentwicklung der DT-Ausprägung beschreibt, wie sie seitens der Designagentur IDEO, der Stanford University und dem HPI vertreten wird (Kap. 2). In der Konzeptbeschreibung von Human Thinking fehlen zwar Informationen zur konkreten Anwendung und eine Abbildung über veränderte Prozesse oder Leistungsmerkmalen in der Produktentwicklung. Dennoch spricht sich Jungwirth als erster Top-Manager intern und öffentlich dafür aus, dass eine nutzer:innen-zentrierte Produktentwicklung mit Veränderungen in der Arbeitskultur und den Denkweisen einhergeht. Dies sorgt in der Entwicklung von DT und der Nutzer:innen-Zentrierung für einen Schlüsselmoment.

Nach den Ausführungen über die inhaltlichen Aspekte von Human Thinking folgt im Weiteren eine Beschreibung über die Entstehung des Konzeptes. Sie sind deshalb interessant, weil diese Strategien Erkenntnisse über die Funktion von DT und die Motivation des CDOs für die Vorstellung seines Konzeptes aufzeigen. Anhand des Human Thinking Konzepts wird sichtbar, mit welchen Handlungen und Motivationen traditionell *Neues* wie bspw. Arbeitsweisen und neue Methoden wie DT bei VW Einzug erhält. Häufig sind es Top-Manager:innen die neue Themenfelder einbringen und auch anordnen, wie die neuen Themen ausgearbeitet werden. Die Vorgehensweisen kann auch als top-down beschrieben werden. Das Aufkommen von DT bildet hier insofern eine Ausnahme, da es sich nicht-programmatisch und *bottom-up* entwickelt. Erst im Jahr 2017 wird es seitens eines Topmanagers (CDO) als relevant und strategisch notwendig benannt. Daher ist die Frage, wie Human Thinking entwickelt wurde, interessant. Die Entwicklung schreibt sich der CDO zu und berichtet im persönlichen Gespräch am 23.6.2017 über ein Buchprojekt, dass für 2019 geplant ist. Im Juni 2019 verlässt Johan Jungwirth allerdings den Volkswagen Konzern (Vetter 2019). Die Betonung, dass er Human Thinking eigenverantwortlich entwickelt hat und nun plant, diesen Ansatz durch Spezialisten in eine Buchform übertragen zu lassen, lässt aufmerken. Er verdeutlicht an der Stelle, dass Human Thinking nicht kollaborativ oder im Team entwickelt wurde, sondern von ihm persönlich aus der Taufe gehoben wurde. Das hat auch zur Folge, dass Mitarbeiter:innen das Konzept mehrheitlich erst in Vorträgen kennenlernen. Sie wurden nicht in die Entstehung eingebunden, stattdessen lernen sie das bereits fertiggestellte Konzept kennen. In der Wahrnehmung scheint es sich so darzustellen, dass das Konzept Human Thinking eher nicht iterativ, kollaborativ oder prototypisch mit Mitarbeiter:innen entwickelt worden ist. Allerdings ist es so, dass die Mitarbeitenden diejenigen sind, die es anwenden und umsetzen sollen. Sie könnten also als Nutzer:innen des Konzepts gesehen werden. Die Entwicklung des Konzepts hat sie als Nutzer:innen allerdings nicht berücksichtigt. Das deutet wiederum auf eine Inkohärenz zwischen dem proklamierten Prinzip der Menschzentrierung im Human Thinking Konzept, und der tatsächlichen Vorgehensweise

bei der Entwicklung des Konzeptes hin. Das Human Thinking Konzept weist zwar auf die Wichtigkeit von menschzentrierten Denkweisen hin und lehnt sich an DT an, seine Entwicklung selbst scheint anderen Prinzipien zu folgen.

Zwischen den ersten Verwendungen des Begriffs Design Thinking und der Vorstellung durch den CDO vergehen fast vier Jahre (Phase I: 2012 bis Phase III: 2016). Die Fürsprache des CDOs eröffnet den Dialog über das Prinzip der Nutzer:innen-Zentrierung im Top-Management. Laut Jungwirth ist eine Fokussierung auf den Menschen und seine Bedürfnisse für zukünftige Produkt- und Serviceentwicklung notwendig. Wie das letzte Zitat unterstreicht, sieht er dafür auch notwendige Veränderungen auf bspw. einer kulturellen Ebene. Das führt wiederum zu notwendigen Veränderungen auf einer strukturellen Ebene: Automobile Innovationen werden bisher in Forschungsabteilungen entwickelt. Digitale Produkte entstehen stattdessen in unterschiedlichen Keimzellen. Die Forschungsabteilungen sind traditionell zu Beginn des linearen Produktentwicklungsprozesses dafür verantwortlich, automobile Innovationen zu entwickeln. Die verschiedenen Keimzellen (Labs) agieren eher wie Satelliten – sie befinden sich an anderen Standorten und *kreisen* um das Headquarter in Wolfsburg. Der etablierte Produktentwicklungsprozess wird also ein Stück weit verändert und deutet weitere strukturelle Veränderungen an, die in weiterer Folge der Digitalisierung möglicherweise entstehen werden. Das passiert auch durch eine weitere neue Abteilung. Anfang 2016 wird eine neue Stabsstelle gegründet, die vom CDO geleitet wird. Die neue Abteilung verändert strukturell den bisherigen automobilen Produktentwicklungsprozess (kurz PEP), indem sie gemäß der Zielsetzung einen zweiten Prozess für digitale Produktentwicklung entwickeln sollen – der bestehende PEP für Fahrzeuge ist (bisher) nicht integriert. Das Human Thinking-Konzept, welches der CDO; der Leiter der neuen Abteilung vorstellt, stellt den Menschen in den Mittelpunkt. Dies wiederum deutet auf eine veränderte Form der Zusammenarbeit zwischen Mitarbeiter:innen und Nutzer:innen hin. Ohne es explizit zu formulieren, bieten die Fragestellungen Anregungen, Menschen in die Entwicklung von Ideen und Konzepten einzubeziehen.

Die strukturelle Zusammenführung von Themenschwerpunkten

Neben seiner Anwaltschaft für neue Arbeitsweisen und eine Zentrierung des Menschen in der (digitalen) Produktentwicklung, leitet der CDO ab Anfang 2016 die neu gegründete Stabsstelle *Digitalisierungsstrategie* (Abb. 26). Die Digitalisierungsstrategie ist als Stabsstelle verantwortlich dafür, eine digitale Gesamtstrategie für den Volkswagen Konzern zu entwickeln, und berichtet direkt an den Vorstandsvorsitzenden.

In dieser Abteilung arbeiten etwa 100 Mitarbeiter:innen zu den Schwerpunkten Personal, Produktion, autonomes Fahren, Mobilitätsdienstleistungen und Vertrieb. Es werden Themenbereiche gebündelt, die bislang in der Silo-Struktur getrennt waren. Zusätzlich gehören drei Designzentren mit globalen Standorten zur Stabsstelle, in denen Interaktions- Designer:innen digitale Produkte entwickeln.

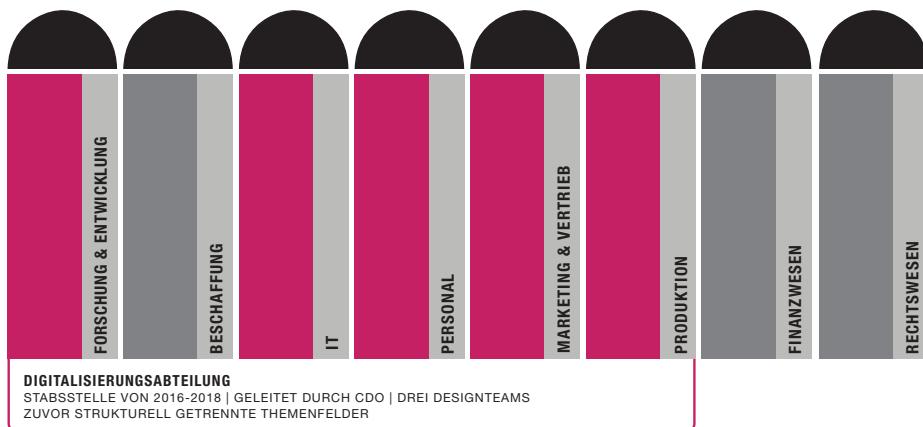


Abbildung 26 Themengebiete (pink) zusammengeführt in der Stabsstelle Digitalisierungsstrategie

Eine Designmanagerin (B10) beschreibt deren Funktion:

„Wir sind digitaler und stehen deswegen Arbeitsweisen und Prozessen der IT näher als dem Hardware Design [Automobildesign]. Und die Hardware ist ja nicht so flexibel wie alles Digitale. Aber weil das Digitale letzten Endes auch immer auf einer Hardware läuft, sind wir da so ein Zwitter. Das heißt, ich brauche Menschen mit einer starken, gestalterischen Ausbildung bezogen auf Software und Hardware. Wir [Designer:innen] entwickeln während des Programmierens. Der Gestaltungsprozess ist das Programmieren. Deswegen muss man die Tools kennen und die Fähigkeiten haben, ein digitales Erlebnis zu gestalten.“

Erstmals entstehen Designabteilungen strukturell im Kontext digitaler Innovation. Die Disziplin *Design* zeigt sich in einer veränderten Funktion im Vergleich zum Automobil- oder Corporate-Design. Als Abteilungen der Stabsstelle verändern die neuen Designabteilungen ihre strukturelle Position und sind hierarchisch höher angesiedelt. Für die Entwicklung von DT gibt es eine neue Organisationseinheit in der Design Thinking von allen Mitarbeiter:innen angewendet werden soll. Zu dieser gehören auch spezialisierte Designabteilungen. Bisher wurden neue Organisationsformen wie die Innovationslabore oder das DT-Team strukturell ausgelagert (Standort, Tochterfirma). Innerhalb der bisherigen, silo-artigen Stammorganisation gab es nur einzelne Design Thinker:innen. Die neue Stabsstelle kennzeichnet somit die erste strukturelle, silo-übergreifende Veränderung am Standort Wolfsburg, was auf eine mögliche Verbindung zwischen Struktur, PEP und Arbeitsweisen von Mitarbeiter:innen hindeutet.

Die dritte Phase kennzeichnet sich durch die Entwicklung des Konzeptes des Human Thinking auf Managementebene. Für die Entwicklung von DT sind drei Schlüsselereignisse zu nennen, die bisherigen Initiativen mehr Sichtbarkeit verleihen: Die Rolle des CDOs in der Kommunikation über DT, die Integration von DT in das Konzept Human Thinking und die Entstehung des Konzept Human Thinking ohne Nutzer:innen-Zentrierung.

4.1.4 Phase IV. – Der Aufbau weiterer Design Thinking-Ressourcen

Ab dem Jahr 2017 entstehen im Kontext der Annäherung an DT unterschiedliche Bereiche, neue Funktionen, Strukturen und Räumlichkeiten. Der Vertrieb gründet ein eigenes User-Experience-Team, ein öffentliches Co-Creation-Center in Wolfsburg öffnet seine Türen und interne Netzwerke werden formalisiert, um den marken- und standortübergreifenden Austausch über Themen wie Innovation, Methoden und neuer Arbeitsweisen zu fördern. Zudem entsteht ein VW-eigenes Methodenhandbuch, das Tipps und Tricks, Techniken und Methoden für ko-kreatives Arbeiten sammelt (Abb. 27). Obwohl diese Aspekte und Artefakte in der Entwicklung den Eindruck erwecken können, dass sich einzelne Initiativen verstetigen und sich eine

Strategie der Implementierung entwickelt, gibt es auch in der letzten Untersuchungsphase (bis Februar 2018) keine systematische, strategische oder flächendeckende Einführung von DT.



Abbildung 27 Phase IV. der narrativen Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen

Die Abgrenzung von Design Thinking und Service Design

Veränderungen von Arbeitsweisen öffnen neben Design Thinking die Tür für weitere Ansätze wie Service Design (fortan abgekürzt mit SD), Lean Management oder Agiles Projektmanagement. Während bspw. Lean und Agiles Management einen technischen Ursprung haben, weisen DT und SD einen Designbezug auf. Die Betrachtung der unterschiedlichen Kernintentionen und -ursprünge beider designnahen Ansätze hilft, um die weitere Entwicklung und ihre Eigenlogik zu verstehen.

Wie DT taucht der Begriff SD im Jahr 2012 erstmals in Forschungsabteilungen auf. Es kommt zu einer Dualität beider Begriffe, die sich in ihren grundsätzlichen Prinzipien ähneln. SD beschreibt bereits im Titel den genuinen Zweck und die Zielsetzung: die Gestaltung von Services. DT wird als Methode oder Arbeitsphilosophie verstanden, die sich für die Entwicklung nutzer:innen-zentrierter Produktinnovationen eignet. Design Thinking wirkt dabei holistischer, aber für Mitarbeiter:innen häufig weniger verständlich als Service Design. Für erfahrene Mitarbeiter:innen mit einem holistischen Verständnis von Design Thinking vertreten beide Ansätze gleiche Prinzipien: es stellt Menschen in den Mittelpunkt von Entwicklungsprozessen. Sie sind daran interessiert, diese Perspektive in Projekte zu integrieren, ohne sich um abgrenzende Definitionen zu kümmern. Oder wie ein Mitarbeiter es ausdrückte: „Läuft doch alles in die gleiche, richtige Richtung“ (Notiz Oktober 2017). Doch für Management und DT- und SD-Unerfahrene bleiben die Unschärfe und gleichsam die Überschneidung herausfordernd. In der bisherigen Unternehmensentwicklung war es so, dass die verschiedenen Bereiche mit klaren Zuständigkeiten und Funktionsdefinitionen entstehen. Daher wundert es nicht, dass auch DT und SD schon im Jahre 2012 auf zwei Teams aufgeteilt wurden. Das Team der Zukunftsfor- schung und das DT-Team der Tochterfirma vertreten und repräsentieren Design Thinking, ein anderes Team entwickelt Serviceinnovationen mit Service Design Ansätzen (Phase 1).

Beim Aufbau der Abteilung für Digitalisierungsstrategien im Jahr 2016 (vgl. Phase 4) treffen nun zwei Teams aufeinander, die laut ihrer Beschreibung Aspekte von DT und SD anwenden. Infolgedessen kommt es zu Gesprächen zwischen den Führungskräften beider Teams. Ziel ist es, die Projekte beider Teams stärker abzugrenzen und zu klären, wo die jeweiligen Zuständigkeiten liegen und wer welche Aufgabenfelder betreut. Laut inhaltlicher Ausrichtung entwickelt das eine Team digitale Mobilitätskonzepte, das andere Team ist für den Aufbau digitaler Kompetenzen bei Mitarbeiter:innen verantwortlich. Die Themenfelder, für die beide Teams verantwortlich sind, überschneiden sich kaum. Doch ebenso wichtig wie diese inhaltliche Separierung ist die Trennung zwischen Design Thinking und Service Design – auch wenn beide Ansätze Nutzende in den Mittelpunkt stellen und sich im Kern gleichen. Dennoch liegt beiden Manager:innen etwas daran, DT und SD voneinander abzugrenzen. Im Gespräch argumentieren Mitarbeiter:innen (u.a. B2), dass beide Ansätze auf den gleichen Ursprung zurückgeführt werden können, dennoch wird entschieden, eine Trennung zu formalisieren. Der Schlussatz des einen Managers unterstreicht dieses Bestreben: „Ok, dann macht dein Team Design Thinking, und meins macht Service Design“. Die Differenzierung zwischen DT und SD wird aufrechterhalten und strukturell besiegelt. Dies bestätigt auch eine Stellenausschreibung zum „Senior Service Designer“, die Ende 2016 formuliert wurde (LinkedIn 2019):

„You will develop and pilot customer centered mobility services in various applications which focus strongly on the creation of holistic and meaningful user experiences. (...) You have to be able to switch between the roles of facilitator and expert in design and within being able to apply a wide range of visual, communicational and analytical skills. (...) Expert knowledge in developing experience visions, detailed holistic service concepts and agile design methods (e.g. visual and interaction design across multiple consumer touch points, overall information architecture, service design of customer journeys towards blueprints, business modelling, strategy and concept development, facilitation of co-creation workshops, project management of user studies and benchmarks, user research)“.

Design Thinking wird in der Stellenausschreibung nicht explizit erwähnt, was ein Vorgehen beobachtbar macht, das DT im Kern beeinflusst. In der Unternehmensorganisation lässt sich nachzeichnen, dass bestimmte Strukturen mit bestimmten Verantwortlichkeiten verknüpft sind. Im Automobildesign (Phase 1) werden die Unterabteilungen nach den Bestandteilen des Automobils aufgeteilt – im Hinblick auf DT und SD lässt sich Ähnliches nachzeichnen. Der Grund für den Aufbau von Strukturen scheint etwas zu sein, was weitreichende Relevanz zu besitzen. Ein Top-Manager (B7) beschreibt:

„Weder die Aufgabe noch die Leistung hängt an deiner Strukturstelle. Das führt dazu, dass Leute, wenn sie ihre Karriere entwickeln wollen, ihre Struktur ausbauen müssen. Sie müssen nicht eine Aufgabe lösen, sondern ihre Struktur ausbauen. Wenn du jetzt vorschlägst, zu kollaborieren, Leute zu teilen oder silo-übergreifend zu arbeiten, dann ist das ein Direktangriff auf die Struktur und auf ihre Karriere.“ (B7)

Dies deutet darauf hin, dass der Aus- und Aufbau von Strukturen und die Übernahme von Leistungsverantwortung gegenüber Mitarbeiter:innen ein gewichtiger Aspekt für den Ausbau der eigenen Karriere zu sein scheint. Der Umgang der beiden Manager:innen am Beispiel der Abgrenzung von DT und SD deutet auf Vergleichbares hin. Eine klare Trennung von Themenfeldern scheint Übersicht und Arbeitsfähigkeit zu versprechen – diese Abgrenzung führt jedoch zu ambivalenten Reaktionen. Dennoch wächst im Allgemeinen sowohl die Bekanntheit von als auch das Interesse an design- und nutzer:innen-zentrierten Ansätzen wie DT und SD. Intentio-
nen, Strategien und Anwendungen sind Design Thinking betreffend weiterhin unterschiedlich.

Die Formalisierung von informellen Netzwerken

Die beiden Ansätze Design Thinking und Service Design werden formal-strukturell getrennt, obwohl sie den gleichen Prinzipien folgen und die Mitarbeiter:innen beider Teams aus dem oben genannten Beispiel informell ähnliche Denkweisen anstreben. Ähnliches zeigt sich in Bezug auf das Entwickeln von neuen, informellen, zwischenmenschlichen Interaktionen. Mitarbeiter:innen, die bereits mit DT arbeiten, kommunizieren strukturübergreifend und überwinden damit strukturelle Trennlinien zwischen einzelnen Abteilungen oder Unternehmensbereichen. Die Arbeit nach den Prinzipien des DT führt dazu, dass sich Mitarbeitende in einen Austausch begeben und auf gute Weise miteinander interagieren. Ohne Auftrag durch das Management, stattdessen aufgrund selbstinitierter Interessenlagen, entsteht ein informelles Netzwerk und neue Interaktionsmuster werden gestaltet. Der Wunsch nach Austausch lässt Neues entstehen. Für die Entwicklung ist es relevant zu sehen, dass formale Strukturen (wie die Stabsstelle des CDOs) neu entstehen und sich *zugleich* informelle, strukturübergreifende Kommunikationsbeziehungen herausbilden. Beides – der formale Aufbau von Strukturen und das Bilden von informellen Interaktionswegen – passiert gleichzeitig. Für die leitende Fragestellung dieser Arbeit ist es relevant zu verstehen, dass der Übergang zwischen Formalität und Informalität Erkenntnisse darüber liefert, welche Eigenlogik bei VW wirkt.

Die Weiterbildungsakademie strebt im Jahr 2017 bspw. an, informelle Strukturen und Gruppen, wie die DT-Community, zu formalisieren. Design Thinking hat Präsenz erreicht, viele Mitarbeiter:innen wenden etwas an, was sie DT nennen. Eine sogenannte formale Community soll laut Verantwortlichen der Weiterbildungsakademie den Austausch der Mitglieder:innen erleichtern und verstetigen. Konkret geht es darum, in sogenannten Communities of Practice (kurz CoP) Einsteiger:innen und Expert:innen zu regelmäßigen Treffen einzuladen, um sich auszutauschen und voneinander zu lernen. Bisher haben sich Mitarbeiter:innen mit Interesse an DT informell ausgetauscht: im Jahr 2017 möchte das Management der Digitalisierungsstrategie-Abteilung diese CoPs formalisieren. Was bisher aus individuellem Antrieb einzelner Mitarbeiter:innen erfolgte, wird Gegensand eines Auftrags und einer Verantwortlichkeit. So entstehen CoPs zu Themen wie Business 4.0 oder Design Thinking, die auch Marken- und standortübergreifend arbeiten sollen. Verantwortlichkeiten für Treffen, Einladung, Räume und Programm der Communities werden bei einzelnen Mitarbeiter:innen gesammelt. Der Zugang zur Community erfolgt per Einladung und basiert auf Managementvorgaben, die u.a. eine Berücksichtigung aller Marken und Standorte wünschen. Einzelne Mitarbeitende werden zu Community-Manager:innen: ihr Aufgabe besteht darin, eine Community aufzubauen. Im Zuge dessen werden andere Mitarbeiter:innen aufgefordert teilzunehmen, statt – wie bisher – intrinsisch motiviert dabei zu sein. Der Zugang ist fortan reguliert, was weitergehend zu Bürokratie für Raumbuchung, Einladungsmanagement, Catering und Eventgestaltung führt und den Umstand provoziert, dass die inhaltliche Ausgestaltung aufgrund der operativen Aufgaben in den Hintergrund tritt. Bei informellen Treffen standen operative Aufgaben nicht im Mittelpunkt und die Fokussierung lag auf dem inhaltlichen Austausch. Der Umfang und der zeitliche Aufwand dieser neuen Aufgaben rund um den Aufbau einer Community sind kaum einschätzbar und werden demnach deutlich unterschätzt. Nach den ersten beiden Community-Treffen entscheidet der zuständige Manager, die Konzeption und Durchführung des nachfolgenden Treffens von einer Design- und Innovationsagentur durchführen zu lassen. Die unternehmensinternen (zeitlichen) Ressourcen der Verantwortlichen würden allzu stark strapaziert, um die Treffen im

gebotenen Rahmen vorzubereiten. Dies könnte darauf hindeuten, dass der eigentliche Umfang den angenommenen Aufwand überstieg und andere Aufgaben wichtiger erschienen. Die Auslagerung der Umsetzung erinnert an Designprojekte, in denen die Umsetzung an Designagenaturen ausgelagert wird. Communities of Practice verändern im Jahr 2017 ihre Gestalt in puncto Freiwilligkeit und entwickeln sich zu Projekten, die mit messbarem Budget, klaren Zielen und Verantwortlichkeiten sowie einer bestimmten Struktur versehen werden. Die Andersartigkeit der Ergebnisse weckt Fragen nach passenden Bewertungsschemata. Das Erkennen, Intensivieren und Aufbauen neuer markenübergreifender Interaktionen als Kernaufgabe, lässt sich mit bisherigen Erfolgsfaktoren schwierig zeigen. In diesem Kontext meint das: eine Community stärkt den informellen Austausch zwischen Mitarbeiter:innen, unterscheidet sich aber wesentlich vom klassischen Projektkontext mit spezifischen Zielvereinbarungen, die sich überwiegend anhand mess- und skalierbarer Ergebnisse ablesen lassen. CoPs werfen ebenso wie DT den Blick auf informelle Aspekte, die schwierig sind in der Unternehmenspraxis zu bewahren. In beiden Fällen zeigt sich die Tendenz, dass informelle Handlungen, Treffen oder Initiativen nur bis zu einem kritischen Punkt toleriert werden und in weiterer Folge in formale Strukturen und Formate überführt werden.

Zu ergänzen ist, dass bislang wenige Mitarbeiter:innen, die nicht zum Management gehören, regelmäßig an Netzwerktreffen außerhalb der Konzernaktivitäten teilnehmen. Als Beispiel für ein solches Netzwerk ist die Design@Business zu nennen, die ein firmenübergreifendes Netzwerk zum Austausch von Erfahrungen über die Einführung von Design Thinking in Großunternehmen darstellt. Das Anliegen des Netzwerks zielt auf den Aufbau und die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen ab, die von Offenheit, Vertrauen und dem Teilen von Informationen geprägt sind. Konferenzen unterscheiden sich davon insofern, als dass die Teilnahme an einer solchen Veranstaltung eher die Möglichkeit bietet Informationen zu konsumieren und sich zu präsentieren; Netzwerke hingegen erfordern einen anderen Grad an Involvierung. Beides erfordert jedoch in gleicher Weise eine situative Anpassung des Erlernten an die Unternehmenspraxis.

Jedoch ist die Formalisierung auch kritisch zu sehen. In dem Moment, wo informelles sich dahingehend verändert, dass es mit klaren Verantwortlichkeiten und Budgets verknüpft wird, verlieren die Initiativen an Attraktivität und Freiraum für diejenigen, die sie zuvor gestaltet haben. Es scheint, als ob die Formalisierung Momente von Überraschung, Neuigkeiten und einem Lernen voneinander weniger berücksichtigen kann. Die Tatsache, dass es in der SD-Community seit 2018 keine weiteren Aktivitäten gibt, ist auf eine solche Dynamik zurückzuführen. Dennoch bleiben CoPs attraktiv: im Jahr 2018 plant die Weiterbildungsakademie eine Formalisierung der DT-Community. Aus internen Unterlagen geht hervor, dass der Aufbau u.a. mit folgenden Zielen vorangetrieben wird: „Wir möchten einen realen Ort kreieren, an dem sich Design Thinker:innen aller Disziplinen (HUX, Business Innovation, Forschung etc.) treffen und austauschen. Wir möchten dabei die Werte und das DT Mindset leben, indem wir uns gegenseitig zuhören, helfen und miteinander kooperieren. Ziel ist es, mit- und voneinander zu lernen und gemeinsam Innovation zu fördern. Wir möchten ein gemeinsames Verständnis von DT bei VW schaffen.“ (Email intern). Bis zum Ende der Datenerhebung ist nicht bekannt, wie sich dieses Vorhaben weiterentwickelt.

Die Funktionen und Strategien von Schulungskonzepten

Immer mehr Mitarbeiter:innen kommen mit DT in Berührung. Das liegt daran, dass sie vermehrt an Schulungsmaßnahmen teilnehmen. Dabei ist es aufschlussreich zu sehen, welche Lernstrategien, Konzepte und Ziele vermittelt werden. Der Begriff des Lernens wird mit dem Erwerb von Zertifikaten, Abschlüssen oder Hierarchiestufen verbunden anstatt mit informellem, lebenslangem Lernen. Lernen wird primär mit Schulungen assoziiert, deren Teilnahme sich in Zertifikaten manifestiert. Innerhalb des Unternehmens VW gibt es zwei etablierte Bildungseinrichtungen: eine ist thematisch ausgerichtet (AutoUni), die andere zielt auf das Erlernen von Arbeitsweisen, Programmen oder sozialen Fertigkeiten ab (Weiterbildungsakademie). Das Buchen einer Schulung, die dafür notwendigen Vorgänge und Prozesse sowie das Verständnis über die Notwendigkeit einer Teilnahme sind bekannt. Die Schulungen werden den Angeboten externer Dienstleister aus wirtschaftlichen Gründen vorgezogen und stehen nur Mitarbeiter:innen von VW zur Verfügung. Das fördert die interne Vernetzung, reduziert jedoch womöglich die Gelegenheit, Erfahrungen mit Handlungsroutinen anderer Unternehmen zu machen. Ähnlich wie bei vorherigen Schulungen über Computerprogramme oder soziale Fähigkeiten wie Konfliktmanagement, wird davon ausgegangen, dass man nach dem Besuch der Schulung *besser* handelt als zuvor. Diese Vorgehensweise, Prozesse und Annahmen zeigen sich auch bei Design Thinking Schulungen. Eine besondere Herausforderung stellt dar, dass es schwierig scheint, nach einer Schulung etwas besser zu können, als es vorher möglich war. Hintergrund ist, dass viele Arbeitsweisen und Prinzipien von DT schlicht ganz *anders* sind als die zuvor bekannten. Abgesehen von wenigen Ausnahme lernt der überwiegende Teil der Mitarbeiter:innen Design Thinking in formalisierten Schulungskonzepten kennen. Da es bei Volkswagen noch kein eigenes Schulungsangebot gibt, besuchen viele Mitarbeiter:innen mehrtägige Schulungen am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam oder nehmen an Design Thinking-Kennenlern-Workshops auf Konferenzen teil. Das Verständnis von Design Thinking, dass am HPI vertreten wird, ist die Ausprägung, die viele Mitarbeiter:innen kennenlernen. Festzustellen ist, dass die Nachfrage nach Schulungen wächst. Im Jahr 2017 formuliert daher die Weiterbildungsakademie den Bedarf nach einer eigenen Schulung zum Thema Design Thinking. Die zehntägige Schulung wird im Frühjahr 2018 von einer Berliner Innovations-Agentur in Wolfsburg durchgeführt. Die „Ausbildung zum Design Thinking -Experten“ verfolgt das Ziel, „Mitarbeiter zum DT Experten zu entwickeln, damit sie selbstständig DT als Methode in ihrem Arbeitsalltag anwenden und ihre Kollegen in konkreten Service- und Produktentwicklungsprojekten als DT Moderatoren unterstützen.“ (internes Dokument 2018). Die Schulung formuliert die folgende Zielsetzung für die Teilnehmer:

„Ein Design Thinking Experte im Unternehmen ...

- » kann den Prozess aufsetzen, planen und durchführen
- » kennt den Prozess und kann ihn agil benutzen
- » weiß, in welcher Phase er – entsprechend der Ausgangslage – ansetzen muss
- » kennt verschiedene Methoden und Tools und kann diese sicher anwenden
- » handelt und denkt im Sinne des Nutzers
- » profiliert sich über kollaboratives statt konkurrierendes Verhalten
- » schafft in der Rolle als Führungskraft Freiräume und unterstützt den abteilungsübergreifenden Prozess.“

Design Thinking wird hier als Methode für die Entwicklung von Produkten bzw. Dienstleistungen beschrieben. Zudem werden Nutzer:innen-Zentrierung und Kollaboration als Funktion erwähnt. Es bleibt dabei unklar, ob die Schulung individuelle Facilitator:innen ausbilden möchte, die in weiterer Folge Teams coachen, oder ob alle Mitarbeiter:innen zum Anwenden von DT im ihrem Arbeitsalltag motiviert werden sollen. Mitarbeiter:innen sollen sich laut einer Projektmitarbeiterin „in der Lage fühlen, ihre Projekte mit dieser Methode professionell durchzuführen“, (Email vom 3.3.2017). Die Beschreibung der Projektmitarbeiterin macht deutlich, dass beide Ausprägungen – DT für alle oder einzelne DT-Facilitator:innen – möglich sind. Strukturell würde sich ein Unterschied dahingehend zeigen, ob spezialisierte DT-Coaches ausgebildet werden und eine neue Jobbeschreibung einnehmen oder ob angestrebt wird, dass jede:r Mitarbeiter:in DT im eigenen Tätigkeitsbereich anwenden kann. Design Thinking könnte als neue Expert:innen-Rolle oder auch als *Etwas* (Ansatz, Methode, Praktik, Technik) für jeden gesehen werden. Es könnte einen Unterschied machen, ob Expert:innen (als Coaches) andere Mitarbeiter:innen anlernen oder ob jede:r Mitarbeiter:in in seinen Tätigkeiten nach Prinzipien wie Transparenz und Nutzer:innen-Zentrierung arbeiten kann. Was ersichtlich wird, ist das für das Erlernen ein standardisiertes Programm angestrebt wird. Die Projektleiterin erwähnt, dass die Teilnahme „eventuell mit der Möglichkeit eines Zertifikatserwerbs in DT am Ende des Prozesses“ bestätigt wird. Diese Vorgehensweise führt bisherige formale Kennzeichen von Schulungen wie Zertifikate und Erfolgskriterien fort.

Design Thinking, das gilt es an dieser Stelle festzuhalten, wird überwiegend als etwas verstanden, das jede:r in Schulungen erlernen kann. In welcher Form die Schulungs-Teilnehmer:innen es konkret im Anschluss in ihrem Arbeitsalltag zur Anwendung bringen sollen, scheint offengehalten zu sein. Werden sich DT-Schulungen dahingehend konkretisieren, dass sich eine neuen Expert:innenrolle bei VW entwickelt, deutet das auf eine Erweiterung von vorhandenen Tätigkeitsprofilen hin. In der Ausgestaltung würden diese DT-Expert:innen andere Mitarbeiter:innen dabei unterstützen, DT in Projekten zu berücksichtigen. Betrachtet man die Funktion, scheint DT in erster Linie für das Entwickeln von neuen Produkt- und Servicekonzepten zu eignen, wie es als Ziel in einer Schulungsankündigung im Jahr 2018 beschrieben wird: „Kollegen in konkreten Service- oder Produktentwicklungsprojekten als DT-Moderatoren (zu) unterstützen“.

Die Förderung von neuen Zusammenarbeitsmodellen

Das Entwickeln neuartiger, innovativer Ideen ist der primäre Grund für die Einführung dieser neuen Arbeitsweisen. Trotz unterschiedlicher Verwendung und Anwendungen in der realen Unternehmenspraxis werden die Ansätze DT, SD, Scrum oder Agilität mit einem kollaborativen Vorgehen verknüpft (Kap. 1). Sie plädieren dafür, dass Menschen zeitgleich und gemeinsam an der Lösung von Problemen arbeiten. Die Idee des Kollaborierens weicht von üblichen Arbeitsweisen ab, denen implizit ein Konzept des Einzeldenkers als Genie zugrunde liegt. Um die Zusammenarbeit von Mitarbeiter:innen – das Kollaborieren – zu fördern, entstehen Räumlichkeiten und Arbeitsmittel, die die neuen Ausgestaltungen der Arbeitsprozesse unterstützen sollen. Dies zeigt sich in CoPs (Kap. 4.1.4), in der Umgestaltung von Arbeitsräumen (Kap. 4.1.2) und in der steigenden Zahl von Facilitator:innen. In der vierten Phase *Der Aufbau weiterer Design Thinking-Ressourcen* tauchen weitere Artefakte auf, um Aspekte von DT zu

stärken: dazu zählt ein Methodenhandbuch, die Integration von Nutzer:innen zum gemeinsamen Entwickeln und Testen von Ideen und ein sogenanntes Co-Creation-Center in Wolfsburg. Letzteres ist ein öffentlicher Ort in der Stadt, an dem Mitarbeiter:innen mit Bürger:innen gemeinsam Ideen entwickeln. Diese Maßnahmen markieren eine neue Sichtbarkeit von Arbeitsansätzen und deuten eine Öffnung des Unternehmens an. Das Verständnis von DT verändert und erweitert sich dahingehend, dass es Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammenbringt und (potentielle) Nutzer:innen integriert.

Mit steigendem Interesse an DT erscheinen mehr und mehr Ratgeber, populärwissenschaftliche Publikationen und Fachartikel in Management- und Personalzeitschriften rund um das Thema in der Industrie. Bei Unternehmen entstehen Publikationen zu ihren DT -Ansätzen. Nach der Telekom, die sehr kommunikationswirksam einen Methodenfächer in Buchform herausgebracht hat (Telekom 2019), entsteht bei VW auch ein Methodenbuch. In vergleichbarer Ästhetik entsteht ein Methodenhandbuch, um Mitarbeiter:innen zu unterstützen, solche Projekte aufzusetzen und durchzuführen. Das Buch präsentiert Beispiele für einen iterativen Projektprozess, Methoden für kollaborative Arbeitsweisen, Hinweise für einen gelingenden Datenaustausch, Zugang zu Nutzer:innen oder zu Kernfragen des Datenschutzes. In der Konzeptionsphase dieses Handbuchs scheinen nur wenige der internen Protagonist:innen involviert zu sein. Stattdessen wird eine externe Design- und Strategieagentur mit der Konzeption und der Erstellung beauftragt – erst nach der Fertigstellung wird das Buch ausgewählten Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt. Diese werden gebeten, eine mögliche Weiterleitung der pdf-Datei des Buches zu dokumentieren, um zu kontrollieren wer Zugang zum Methodenbuch hat. Eine Anwendung des Buches ist im Arbeitsalltag kaum wahrzunehmen. Es ist ebenso nicht bekannt, ob es eine Evaluation über die Anwendung der Publikation geben wird, wie B2 im Gespräch erwähnt. Das Vorgehen erinnert an die Erstellung des Human Thinking-Konzeptes durch den CDO.

Sowohl der Fall des Human Thinking-Konzeptes als auch die Einführung des Handbuchs ver gegenwärtigen, dass das Bekanntmachen neuer Aspekte wie Design Thinking, Co-Creation oder Communities mit etablierten Strategien und Handlungen vollzogen wird. Es zeigt, dass viele Arbeitsweisen einer bereits etablierten und vielfach erprobten Strategie folgen und wenig auf die veränderten Charakteristika der neuen Arbeitskonzepte angepasst werden. Das Methodenhandbuch folgt einem klassischen Projektplan und integriert den (potentiellen) Nutzer:innen nicht vollumfänglich. Ein Projektplan ist definiert durch einen Anfang, ein klar identifizierbares Ende und eindeutig eruierbare Meilensteine. Das Buch wird von einer externen Agentur erstellt. Die Kommunikation über das Buch, die Verteilung, die Anwendung scheinen in der Erstellung des Buches wenig berücksichtigt zu sein oder sind nicht kommuniziert. Die Anwendung des Buches in der Unternehmenspraxis wird scheinbar nicht weiterverfolgt. Stattdessen endet das Projekt mit dem Erscheinen des Buches, statt es als ein Baustein von Veränderungen hinzu kreativen Arbeitsweisen zu verstehen. Das Buchprojekt wurde wie ein klassisches Projekt mit Beginn- und Ende verstanden, aber es wurde nicht in eine umfassendere Strategie eingebettet.

Ein weiteres Beispiel zeigt sich: Anfang 2018 wird in Wolfsburg ein sogenannter PopUp-Space, mit Namen *Markthalle*, eröffnet. In einer ehemaligen Markthalle im Stadtzentrum entstehen Räumlichkeiten, in denen VW-Projekte, öffentliche Vorträge oder Workshops mit Schüler:innen, Bürger:innen o.ä. stattfinden sollen. Der Ort präsentiert sich mit flexiblen Möbeln, einem Kühlschrank, gemütlichen Sitzmöglichkeiten, einem Vortragsbereich und fle-

xiblen Arbeitsinseln. Das weckt Assoziationen von kreativen Werbeagenturen oder Co-Working-Büros in urbanen Zentren. Die Räumlichkeiten sind darauf ausgelegt, dass Mitarbeiter:innen und Bürger:innen gemeinsam arbeiten können. Die Lage der Markthalle ist zentral gelegen und für Besucher:innen der Stadt oder Bürger auf unkomplizierten Wegen zu erreichen. Die Lage ermöglicht einen anderen Umgang mit dem Datenschutz als auf dem Werksgelände. Auf dem Werksgelände in Wolfsburg gelten hohe Datenschutz und Sicherheitsvorschriften und die Anmeldung eines Gastes ist formal-bürokratisch aufwendig. Beim Besuch der Markthalle muss kein Anmeldeprozess durchlaufen werden. Ein Zusammentreffen von Bürger:innen und Mitarbeiter:innen ist daher einfacher und unbürokratischer möglich. Darüber hinaus ergibt sich eine wachsende Flexibilität hinsichtlich der Veranstaltungszeiten: die vielfältigen Angebote sind in diesem Rahmen auch am Wochenende oder abends möglich. Ein (vorläufiges) Ende findet dieses Projekt nach einer zweimonatigen PopUp-Store Phase im Frühjahr 2018. Einen ähnlichen Ansatz wie die Pop-up-Markthalle verfolgt ein Projekt im Rahmen einer Messe. Im Juni 2018 wird ein Event veranstaltet, das potenzielle Nutzer:innen zum Testen von digitalen Konzepten einlädt. Sie werden eingeladen, erste Prototypen von Produktideen zu testen und Feedback zu Mobilitätservices zu äußern. Die beiden letzten Beispiele können als Veränderung hin zu offeneren Prozessen gesehen werden. Informationen dazu, wie mit dem Nutzungsfeedback umgegangen wird, liegen nicht vor.

In der Digitalisierungsstrategie entsteht ein weiteres Beispiel: es wird ein Arbeitsraum mit digitalen und analogen Arbeitsmitteln eingerichtet, um neue, digitale und kollaborative Arbeitsweisen zu fördern. VW verkündet dazu im Oktober 2017: „Ein sogenannter »10Xspace« wurde eingerichtet, um interaktive, innovative und markenübergreifende sowie nutzer:innen-zentrierte Dienstleistungskonzepte zu gestalten, die sich am Menschen orientieren (Human Thinking)“ (Volkswagen 2017b). Neben analogen Bastelmaterial zum Erstellen von Prototypen, ist der Raum mit digitalen Boards und einem Touchscreen-Tisch ausgestattet (Abb. 28).



Abbildung 28 Der »10X Space« ist ein Innovationslabor mit digitalem Equipment (Sinco 2018)

Der »10Xspace« vereint viele technische Geräte, um kollaborative und digitale Arbeitsweisen zu verbinden. Nach einer Einführungsphase des Raumes und vielen Besuchen durch Manager:innen fallen zwei Dinge auf: einerseits verfügt das Innovationslabor über komplexe digitale Geräte, deren Benutzung erlernt werden muss. Diese Hürde wird anfänglich durch zwei Facilitator:innen nivelliert. Sie gestalten gemeinsam mit Mitarbeiter:innen, die einen Workshop durchführen möchten, die Zielsetzung, Durchführung, (teilweise) Moderation und Dokumentation. Ohne die Facilitator:innen können die neuen Arbeitsweisen nicht angewendet werden. Andererseits fällt auf, dass kein dezidiertes Ausbildungsprogramm entwickelt wird, um weitere Mitarbeiter:innen zu schulen mit den technischen Geräten umzugehen. Stattdessen übernehmen

innerhalb des zeitlichen Rahmens der Untersuchung Mitarbeiter:innen der Tochterfirma diesen Tätigkeitsbereich. Die Rolle von Facilitator:innen ist damit gewissermaßen ausgelagert und wird nicht von Mitarbeiter:innen bei VW übernommen. Dies deutet an, dass diese Funktion bisher nicht von jede:m übernommen werden kann bzw. es einer Spezialisierung bedarf.

In der vierten und letzten Phase dieser Studie zeigen viele Initiativen Aspekte von DT: es entstehen VW-eigene Schulungskonzepte, ein Konzept für eine DT-Community und in immer mehr Besprechungen werden vereinzelt interaktive und kollaborative Arbeitsweisen eingebracht, auch ohne sie als DT zu benennen. Offenkundig ist, dass zuerst neue Strukturen (bspw. Labs oder die Stabsstelle der Digitalisierungsstrategie) aufgebaut werden, bevor bspw. Schulungskonzepte für Mitarbeiter:innen entwickelt werden. Ob facilitierende Tätigkeiten und kollaborative Formate von allen Mitarbeiterinnen oder nur von einzelnen Spezialisten ausgeführt werden, scheint weiterhin ungeklärt. Hinweise gibt es ebenso darauf, dass trotz neuer Themen und innovativer Arbeitsweisen mit etablierten Strategien vorgegangen wird, wenn es um die Einführung und Etablierung der besagten neuen Arbeitsweisen geht.

4.1.5 Zusammenfassung

Die vier Entwicklungsphasen stellen die Funktionen, Kompetenzen, Vorerfahrungen und strukturellen Gegebenheiten dar und beschreiben Veränderungen seit dem Aufkommen von Design Thinking. So wird ersichtlich, dass der Aufbau von Strukturen (Lab, Team) eng verknüpft ist mit personellen, hierarchischen Aufstiegen, inhaltliche Aspekte in Projekten treten dahinter zurück. In Bezug auf Kompetenzen und Erfahrungen zeigt sich, dass viele Entwurfspraktiken – im Sinne des konkreten Umsetzens und Ausgestaltens – bislang von Design-Agenturen übernommen werden. Abteilungen wie bspw. das Automobildesign arbeiten autark und ihre Arbeitsweisen sind für Mitarbeitende anderer Abteilungen weitestgehend nicht einsehbar.

In der Beschreibung der Entwicklung zeigt sich jedoch, dass DT bei VW für Abteilungen und Unternehmensbereiche außerhalb des Designs als etwas Neues und Unbekanntes diffundiert. Die Entwicklung von DT zeigt dabei kaum eine Verbindung zum dem bisherigen Verständnis des Begriffs *Design* oder den Rollen professioneller Designer:innen. Stattdessen entwickelt sich Design Thinking in verschiedenen Keimzellen im Unternehmen, die sich im weiten Sinne mit Innovation beschäftigen und greift langsam auf Bereiche wie Personal oder Beschaffung über. Dabei überrascht nicht, dass DT zunächst in Abteilungen wie der Zukunftsforschung auftauchte, die per se mit Visionen und bis dato Unbekanntem zu tun haben. Weitere Initiativen im Marketing und der IT dagegen zeigen, dass auch DT dort immer mehr gegenwärtig wird. Der Bereich Marketing und Vertrieb ist historisch mit dem Verkauf von Fahrzeugen, Kund:innen-Ansprache und -bedürfnissen verknüpft, oder wie B11 es ausdrückt: „Die Antizipation von Kund:innen-Erwartung, Mensch, das ist ja eigentlich der Kernauftrag von Marketing“ (B11). Design Thinking in der Ausprägung, die das HPI vertritt, führt häufig eine Nutzer:innen- bzw. Kund:innenzentrierung als Erfolgskriterium an. Diese Argumentation gilt als Treiber für das Aufkommen in diesem Unternehmensbereich und fördert eine Offenheit zugunsten von DT. Die IT dagegen scheint im Selbstverständnis einen großen Schritt zu machen: Ist es bisher der Bereich des Unternehmens, in dem Projekte vorwiegend verwaltet werden und informationstechnische Architekturen und Systeme entwickelt werden. Die Perspektive von

Nutzer:innen stand hier wenig im Vordergrund, sondern wurde als Kernauftrag der neugegründeten Innovations-Labore verstanden. Als weiterer Punkt in Bezug auf Veränderungen, die sich auch in der Struktur zeigen, wirkt die Personalie des CDOs. Infolge der neu geschaffenen Position, strukturell berichtend an den Vorstandsvorsitzenden, der als höchste hierarchische Position bei VW gilt, entstehen neue Organisationformen innerhalb und außerhalb Wolfsburgs. Im Unterschied zu den Labs, ist die neue Stabsstelle unmittelbarer am gleichen Standort angesiedelt und kann aufgrund dessen anders wirken. Strukturell ist viel in Bewegung und eng verknüpft mit einer personellen Ebene. Dort wo Manager:innen zugunsten von Digitalisierung und Nutzer:innen-Zentrierung gestalten, entstehen Veränderungen. Inwiefern diese einzelnen Aufkommen das gesamte Unternehmen Volkswagen bewegen können, lassen sich noch keine Tendenzen aus den angestoßenen Entwicklungen ablesen. Auf strategischer Ebene, hier gemeint im Hinblick auf Zielsetzungen für Bonuszahlungen, Erfolgsmessung oder Einstellkriterien, zeigen sich noch keine umgesetzten Veränderungen. Zudem ist DT *hip*, das heißt der Begriff und weitere Terminologien aus diesem Umfeld werden von Mitarbeiter:innen teilweise auch verwendet, um die eigene Relevanz, Aktualität und Zugehörigkeit zu unterstreichen. Aufgrund der mannigfaltigen Verbreitung und Verwendung dieser Begrifflichkeiten, so beklagen einige, falle es schwerer zu unterscheiden, wer es als Trend und *Karrierebooster* versteht. Er (B7) beklagt:

„Es ist besonders schwierig, den Widerstand von einigen greifbar zu machen. Wenn ich sehe, wie Leute [bei Veränderungen] mitmachen, hast du ja auch sympathische Schwingungen, du merkst ja, wie die Leute mit dir umgehen. Aber dass man aber hier vermehrt sieht, ist, dass Leute in der Lage sind ein Mitmachen vorzutäuschen und in Wirklichkeit aber gar nicht mitmachen.“ (B7)

An diesem Beispiel klingt an, dass motivationale, individuelle Aspekte im Zusammenhang mit Veränderungen stehen. Die grafische Übersicht auf der rechten Seite zeigt abschließend die vier Phasen vereint. Das folgende, fünfte Kapitel präsentiert weitere, tiefgreifende Erkenntnisse, die dazu beitragen zu verstehen, welche weiteren verborgenen Zusammenhänge zwischen DT und organisationalen Veränderungen auftreten.

ENTWICKLUNG VON DESIGN THINKING

BEI VOLKSWAGEN

DIE DIFFUSION VON DESIGN THINKING

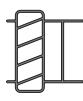
II. PHASE
2014 - 2015

- Im Jahr 2014 nehmen 15 Marketing-Mitarbeiter:innen an einer Schulung am Hasso-Plattner-Institut teil
- In Unternehmensbereich der IT wird eine 10-tägige Schulung von einer externen Agentur durchgeführt
- Interner Innovationskonferenz verknüpft Mitarbeiter:innen verschiedener Marken und Standorte
- Im Jahr 2014 entstehen zwei Design-Abschlussarbeiten, die Aspekte von Design Thinking untersuchen
- Erste Besprechungsräume werden mit flexiblem Mobiliar und Arbeitsmaterialien ausgestattet
- Neue Organisationsformen entstehen in urbanen Zentren



DESIGN THINKING ALS FACILITATION

I. PHASE
2012 - 2013



- Der Begriff Design Thinking taucht im Bereich Forschung & Entwicklung auf
- Im Jahr 2012 werden zwei Design Thinker:innen in Forschungsabteilungen eingestellt
- Ende 2012 wird ein Team für Geschäftsmodell-Innovationen gegründet, dass nach Design Thinking Prinzipien arbeitet
- Kreativitätsfördernde Methoden und schnelles Prototyping werden in Workshops angewendet
- Design Thinking Workshops fördern eine strukturübergreifende Zusammenarbeit



DIE AUFMERKSAMKEIT DES MANAGEMENTS FÜR DESIGN THINKING

III. PHASE
2015 - 2016



- Im November 2015 wird der erste Chief Digital Officer (CDO) ernannt
- CDO spricht sich für Design Thinking und Nutzer:innenzentrierung aus
- CDO entwickelt einen Produktentwicklungsansatz namens »Human Thinking«, der auf Design Thinking Prinzipien basiert
- Neue Stabsstelle »Digitalisierungsstrategie« vereint Themen rund um Personal, Produktion, Mobilitätsdienstleistungen, Marketing & Vertrieb und Forschung & Entwicklung
- Wahrnehmungen und Vorstellungen von Design Thinking sind divers
- Neuer Raum wird mit digitalen Kollaborierungsmöglichkeiten ausgestattet



DER AUFBAU WEITERER DESIGN THINKING RESSOURCEN

IV. PHASE
2017 - 02.2018

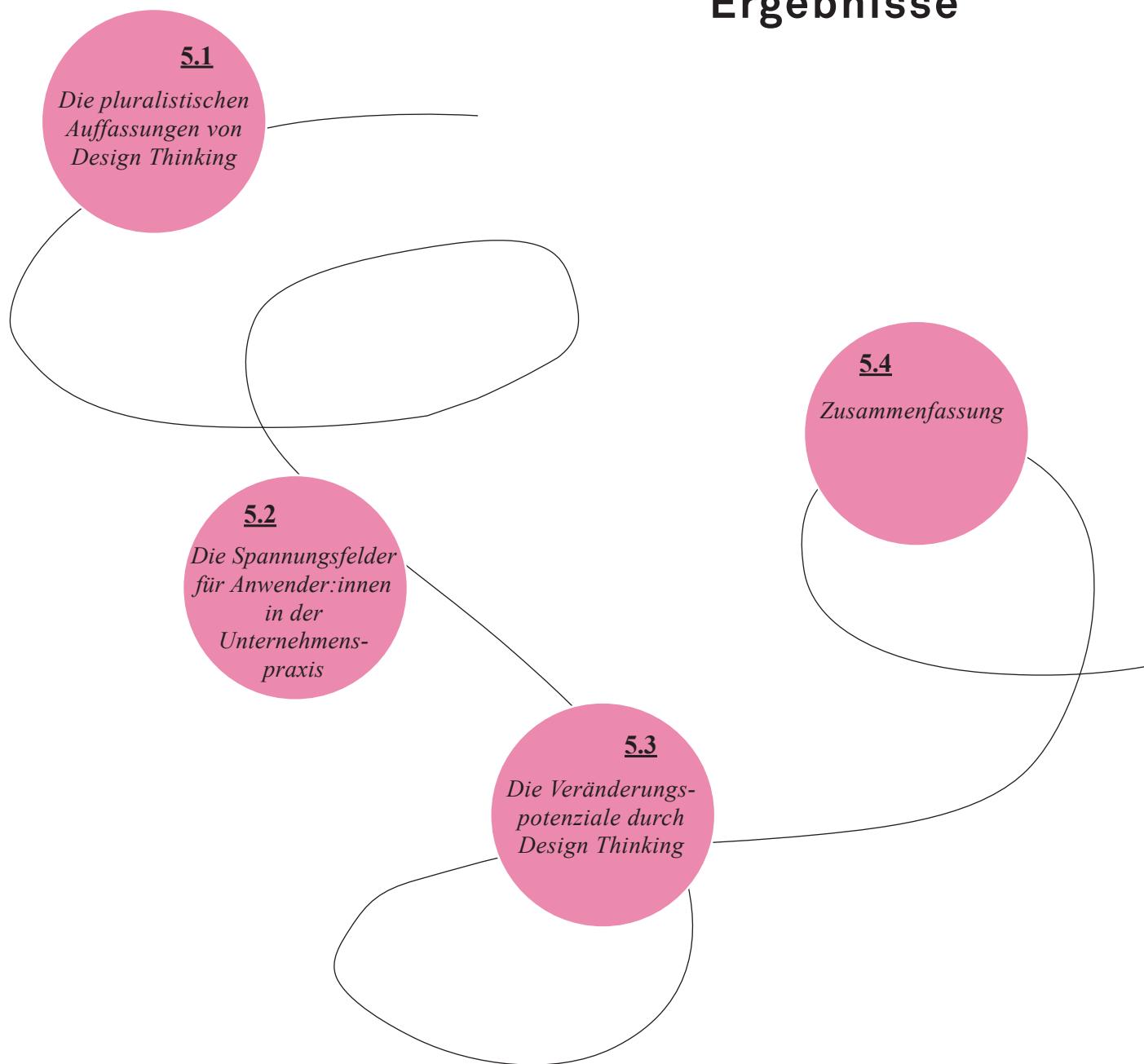


- Organisationsbereich Marketing & Vertrieb gründet User Experience Team
- Gründung eines marken-übergreifenden Netzwerks für »Service Design«
- Mitarbeiter:innen der Digitalisierungsstrategie nehmen an externen Netzwerkveranstaltungen über »Design Thinking« teil
- Eröffnung eines öffentlichen Ko-Kreativen Zentrums in Wolfsburg im März 2018
- Publikation über Ko-Kreatives Arbeiten erscheint
- CDO kündigt ein Buch zum Human Thinking Ansatz für 2019 an
- Konzeption eines internen Design Thinking Netzwerks
- Ausstellungsstand auf einer Messe integriert Nutzerbefragungen und Produkttests



5

Empirische Ergebnisse



Was zeigt der Fall Volkswagen?

Dieses Kapitel stellt die Erkenntnisse dar, die in der Analyse gewonnen wurden. Im ersten Teil werden die Auffassungen von Design Thinking und die Sichtweisen über Design Thinking dargestellt, die von Mitarbeitenden in der Unternehmenspraxis bei Volkswagen geäußert wurden.

Die Analyseergebnisse sind in Form von Dimensionspolen Gegenstand des nun folgenden Kapitels. Die jeweiligen Pole stellen die impliziten Zusammenhänge zwischen der Anwendung von Design Thinking und den organisationalen Veränderungen dar, die wiederum Aufschluss über den Beitrag von Design Thinking bei Volkswagen geben. Dazu dient das erste Teilkapitel. Im Anschluss wirft das Teilkapitel 5.2 einen Blick auf die konkrete Anwendung und beschreibt vier Spannungsfelder für Anwender:innen. Es folgen die Vorstellung von vier Veränderungspotentialen in Kapitel 5.3, die sich am Fallbeispiel Volkswagen zeigen, bevor das Kapitel mit einer Zusammenfassung der drei zuvor explizierten Erkenntnissträngen endet.

Das Kapitel basiert auf den zwischen März 2015 und Februar 2018 erhobenen Daten. Die herangezogenen Kodierungen und Kategorien aus der Analyse sind pro Dimensionspol visuell dargestellt.

5.1 Die pluralistischen Auffassungen von Design Thinking

Welche Verständnisse haben Arbeitnehmer:innen von Design Thinking? Dieser zweiten Teilfrage geht der erste Teil des fünften Kapitels nach, um zu verstehen, was Mitarbeiter:innen eigentlich meinen, wenn sie von Design Thinking sprechen.

Sichtet man dazu die verfügbare Forschungsliteratur, fallen zwei voneinander abgrenzbare Auffassungen auf: die eine versteht *Design Thinking als Methode* und die andere begreift *Design Thinking als Mindset*. Dabei nehmen die Forschungsinteressen kaum einen systematischen Blick für formale und informelle Einflüsse ein, denen DT in Unternehmen begegnet und die die Meinungen über und Funktion von DT in diesem beeinflussen. Zudem deuten einige Aspekte des dynamischen Aufkommens von DT in Industrieunternehmen gegenwärtig darauf hin, dass es als Management-Mode^{VII} verstanden und behandelt werden könnte. Besonders dann, wenn die Einführung und Anwendung nicht mit den angenommenen Erwartungen von Mitarbeitenden übereinstimmen.

Im vorliegende Fallbeispiel von Volkswagen sind Anwender:innen mit diffusen Beschreibungen und organischen Entwicklungen konfrontiert, wie Kapitel vier in der Beantwortung der ersten Teilfrage *Wie entwickelt sich Design Thinking bei Volkswagen?* aufzeigen konnte. Zugleich werden die Nachwirkungen des Emissionsskandals als Druck zur Veränderung spürbar. Infolgedessen herrscht in der Praxis eine große Unsicherheit darüber, was DT ist und wie es helfen kann, mit den sich stellenden Herausforderungen auf eine neue Art und Weise umzugehen. Ohne strategische Vorgaben wird informell im Feld verhandelt, welche Bedeutung DT annimmt. Für die vorliegende Studie ist es daher wesentlich zu verstehen, welche Sichtweisen Mitarbeiter:innen artikulieren und was sie eigentlich damit meinen, wenn sie den Begriff Design Thinking verwenden, denn sie sind die Handelnden im Feld und verknüpfen den Begriff mit ihrer Sprache und ihrem Erfahrungswissen über die Praxis.

In erhobenen Interviews und Beobachtungen schildern die Mitarbeitenden ihre multiplen Perspektiven und Geschehnisse. Aus diesen Daten wurden pluralistische Dimensionen herausgearbeitet, die einerseits die Terminologie aufzeigen und andererseits die unterschiedlichen Sichtweisen herausarbeiten. Aufbauend auf diesen Kernkategorien werden *implizite* Zusammenhänge sichtbar, die Aufschluss über den Beitrag von DT im Hinblick auf Veränderungen leisten. Zusammenfassend lässt sich anführen: Die Entwicklung von DT muss um personelle Sichtweisen, Motivationen, Haltungen und Werte ergänzt werden, bevor ein Identifizieren von Zusammenhängen und Explikationen angestrebt werden kann. Dazu dient das Kapitel 5.1. Es basiert auf den zwischen März 2015 und November 2018 erhobenen Daten, die in Anlehnung an die Prinzipien der Grounded Theory kodiert und ausgewertet wurden (Kap. 3). Die Analyseergebnisse der Sichtweisen und Funktionen sind in Form von Dimensionspolen Gegenstand des nun folgenden Teilkapitels.

^{VII} Managementmoden sind vorübergehende Erscheinungen, die die Aufmerksamkeit von Managern auf sich ziehen und deren Vorteilhaftigkeit mehr auf geteiltem Glauben als auf fundierten Tatsachen basieren.

5.1.1 Diverse Sichtweisen und Verständnisse

Im ersten Eindruck spiegelt die Praxiserfahrung, die in der Auseinandersetzung mit VW gewonnen werden konnte, das wieder, was die theoretischen Vorarbeiten bereits zum Vorschein gebracht haben: es herrschen diverse Auffassungen darüber, was DT ist und welche Funktion es in der Praxis einnimmt. Besonders in der zweiten und dritten Phase der narrativen Entwicklung (Kap. 4.1.2 und 4.1.3) wird ein Aufwind wahrgenommen, und zwar von denen, die DT seit Beginn prägen. Auf die Frage, wie sie die Entwicklung von DT zum Zeitpunkt der Befragung im Jahr 2016 begreifen, geben sie ihre Sichtweisen wie folgt wieder: Eine Mitarbeiterin (B4) berichtet: „Der Begriff ist geflutet und es steckt schon in mehr Dingen, als vielen bewusst ist.“ Eine weitere Interviewpartnerin (B3) verweist darauf, dass immer noch nicht begriffen wurde, was das Mittel und was der Zweck ist:

„Sachen werden völlig arbiträr und synonym durcheinandergeworfen. Design Thinking, Agile, Scrum und iterativ ist alles eins. Man denkt es sei eine Zaubersoße, die man wie Feenstaub darüber pustet.“ (B3)

Die wahrnehmbare Ironie, mit der sie ihre Aussage färbt, deutet an, dass sie vermutet, DT werde nicht ernstgenommen und viele Mitarbeiter:innen verstehen es eher rudimentär. Eine Managerin (B10) teilt die vorherige Sichtweise und bestätigt den unkritischen Umgang:

„Wir probieren alles aus. Wir wollen alle digital sein. Design Thinking ist für viele Dinge wichtig, aber man muss es nicht überall anwenden. Es gibt viele Problemlösungsmethoden. Es kommt immer darauf an, was ist die Aufgabe und was will man erreichen.“ (B10)

Die Managerin macht deutlich, dass DT gegenwärtig als eine von vielen Methoden und Arbeitsweisen überall angewendet wird, um im Kontext digitaler Transformation und dem damit verbundenen Veränderungsdruck Stand zu halten. Dies geschieht, folgt man den Ausführungen der drei Befragten, ohne Zweck, Funktion oder Anwendungsumgebung zu beachten. Diese drei Mitarbeiter:innen haben die Entwicklung von DT über alle Entwicklungsphasen hinweg miterlebt und reflektieren den Verlauf kritisch. Die angeführten Kernzitate vermitteln den Eindruck der Gesamtsituation. Umso relevanter ist es, herauszuarbeiten, welche konkreten Verständnisse es gibt. Die drei Dimensionspole in diesem Teilkapitel zeigen somit die Varianz der Verständnisse in den erhobenen Daten auf. Jeder Dimensionspol verknüpft zwei Kategorien, die wiederum aus mehreren, offenen Kodierungen bestehen (Abb. 29). Die einleitenden Beispiele beschreiben diese Varianz jeweils exemplarisch und illustrativ.



Abbildung 29 Dimensionspole der Sichtweisen und Verständnisse von Design Thinking

Erfahrungswissen und Neu-Erlernen



Abbildung 30 Kodierbaum des Dimensionspols: Erfahrungswissen und Neu-Erlernen

Innerhalb der Äußerungen von Mitarbeiter:innen zeigt sich ein Dimensionspol, der die Ausprägung des Umgangs mit DT markiert: *Erfahrungswissen und Neu-Erlernen*. Design Thinking stellt sich für einige als etwas vollkommen Unbekanntes dar, während andere es als etwas Bekanntes begreifen. Für eine Designmanagerin (B10) ist DT im Kontrast zum oberen Beispiel nichts Neues. „Das sind eigentlich alte Prinzipien, wie man Dinge entwickelt.“ Für sie werden dazu neue Begriffe verwendet, „aber eigentlich ist es alter Wein in neuen Schläuchen“. (Kodierung: »langjährige Tätigkeit«) Die Sichtweise, dass es sich letztendlich um altbekannte Designprinzipien handelt, teilt eine Managerin aus dem Marketing:

„Bestimmte Tools kenne ich jetzt seit 20 Jahren. Von mir aus packen wir sie nochmal unter die Überschrift Design Thinking. Es ist ein Hype, unter dem sich ganz viele bekannte Dinge vereinbaren lassen.“ (B11)

Beide Interviewpartnerinnen begreifen DT aufgrund ihrer Erfahrung als ein neuartiges Portfolio aus bekannten Methoden und Techniken aus dem Umfeld von Design und Kreativität. Anders liegt die Einschätzung bei Neulingen, die es nicht mit Erfahrungen verknüpfen können. Für sie steht im Vordergrund zu ergründen, was DT für sie bedeutet und wie es für sie greifbar wird. Eine andere Mitarbeiterin (B5) aus dem Bereich Marketing lernte DT erst kurz vor der Befragung kennen. In ihrem direkten Arbeitsumfeld werden bspw. mit Hilfe von DT seit wenigen Jahren digitale Mobilitätsassistenten entwickelt, wie z.B. eine App zur Parkplatzsuche. Für sie ist DT eine problemorientierte Herangehensweise, um Lösungen für den Menschen zu designen. Dagegen habe das originäre Design wenig mit dem Lösen von Problemen zu tun (»Bewusstsein«, »Zugehörigkeit«) :

„Ich hatte tatsächlich immer eine sehr stark produktgetriebene Sichtweise vom Design. Der klassische Autodesigner gibt dem Fahrzeug die Form, seinen speziellen Charakter, seinen Auftritt. Wenn ich mir jetzt einen klassischen Designer von Fahrzeugen vorstelle, denke ich nicht an eine sehr problemorientierte Herangehensweise. Es kommt ihm darauf an, eine Ästhetik zu schaffen.“ (B5)

Für sie ist DT eine problemorientierte Herangehensweise, die nur diffus etwas mit einem Designentwurf oder Gestaltung zu tun hat. Andere Beobachtungen in nicht-designaffinen Bereichen bestätigen diesen Eindruck. Bei VW hat die Disziplin Design bisher in der Wahrnehmung anderer Unternehmensbereiche eine ästhetisierende Rolle. Wie im vorigen Kapitel erwähnt, hat die Beauftragung von Design-Agenturen, den Eindruck eines abgeschirmten Arbeitens der Designabteilungen und die wenigen Designer:innen, die außerhalb der Designabteilungen arbeiteten, dazu geführt, dass der Begriff *Design* in diesem Verständnis geprägt wurde. Diese Beispiele deuten darauf hin, dass die Erfahrungen und Assoziationen mit dem Begriff Design Einfluss darauf nehmen, ob DT als designorientierter, methodischer Ansatz oder als neue „Problemlösungsmethode“ (B10) für nutzer:innen-zentrierter Lösungen verstanden wird. Diejenigen, die seit langem mit designorientierten Tätigkeiten und Methoden arbeiten, verknüpfen ihre Kenntnisse und praktischen Erfahrungen mit den neu aufkommenden Arbeitsweisen, was sich in einem reflektiert-kritischen Umgang ausdrückt. Denjenigen, die bisher unerfahren in der Anwendung von DT sind, gelingt diese Form der Verortung nicht. Sie müssen

die neuen Eindrücke, Begrifflichkeiten und deren Unschärfe zunächst für sich einordnen (»*Verortung*«). Eine weitere Hürde wird dadurch sichtbar, dass DT nicht alleinstehend oder in isolierter Form auftaucht, sondern häufig in einem Kanon mit Anglizismen wie bspw. *New Work*, *Digitaler Transformation*, *Agilität* und *Scrum* aufkommt. Diese Begriffe werden mit Aufbruch, Veränderung und Neuem assoziiert, ohne genau zu wissen, was gemeint ist.

Volkswagen befindet sich zum Zeitpunkt der Studie in einer Umbruchphase. Die Verwendung der Begrifflichkeiten kann also auch demonstrieren: man ist dabei, man kennt das Neue und ist weiterhin relevant. Diese Beobachtung leitet zu der Frage über, wie Arbeitnehmer:innen überhaupt mit Design Thinking in Berührung kommen.

Diejenigen, die DT erstmals kennenlernen, berichten von mehrtägigen Workshops. Entweder besuchen sie Schulungen oder arbeiten mit Kolleg:innen zusammen, die solche Schulungsformate besucht haben und die behandelten Inhalte in den Projektalltag einbringen. Vorwiegend haben Mitarbeiter:innen an Schulungen teilgenommen, die direkt am HPI in Potsdam stattgefunden haben (»*Zugang*«). In der zweiten Phase, der Diffusion von DT, besuchten bspw. von 2014 bis 2015 fünfzehn Mitarbeiter:innen aus Teams im Bereich Marketing und Vertrieb eine umfangreiche Schulung am HPI, wie B3 und B4 berichten. Darüber hinaus berichteten viele Mitarbeiter:innen von Vorträgen oder kurzen Workshops auf Konferenzen, in denen Absolvent:innen des Hasso-Plattner-Instituts, kurz HPI, die dort erlernte Sichtweise von DT präsentierten. Das HPI gilt in Deutschland als institutioneller Vorreiter für DT-Schulungen und wird auch bei VW als prominentester Anbieter von Schulungen für Design Thinking genannt. Dort erlernte Inhalte stellen für viele einen Referenzrahmen dar und prägen ihre Auffassungen von DT. Die zitierte Mitarbeiterin (B5) hat selbst nicht an einer Schulung teilgenommen, arbeitet aber mit vielen Schulungsteilnehmer:innen zusammen, was ihre Aussage illustriert:

„Ich kenne Design Thinking als Begriff und den groben Prozess. Ich muss allerdings auch gestehen, dass ich immer relativ *hands-on* arbeite. Also, ich habe nicht wirklich dieses sehr tiefgehende Verständnis von Design Thinking, wie es in Schulungen am Hasso-Plattner-Institut vermittelt wird. Aber ich denke, ich habe ein Verständnis, was gar nicht so weit davon entfernt liegt.“ (B5)

Die Befragte differenziert zwischen ihrer intuitiven Herangehensweise und dem Verständnis, das aus Schulungskonzepten des HPI erwachsen ist. Eine Schulungsteilnahme vermittelt für sie ein umfassenderes, konkreteres Verständnis von DT. Sie hält Design Thinking zwar grundsätzlich für erlernbar, misst jedoch Schulungskonzepten mehr Autorität bei als ihrer selbstinitiierten Lernstrategie. Es zeichnet sich ab, dass Lernen in Schulungen eine höhere Akzeptanz im Sinne einer *Richtigkeit* der Inhalte erfährt. Schulungen scheinen bei VW als etabliertes Lernformat verstanden zu werden. Diese Bewertung gilt folglich auch für Schulungen, um DT kennenzulernen. Die Beobachtungen zeigen, dass viele Schulungskonzepte mit fiktiven Aufgaben- und Fragestellungen, sogenannte *Design Challenges*, arbeiten. Die *Coaches* (bezeichnet die Moderator:innen des Workshops) begründen dies damit, dass es Lernbereitschaft und Offenheit fördere, da keine realen Einschränkungen oder zwischenmenschlichen Hürden aus der Praxis im Weg stehen.

So nachvollziehbar dieses Argument scheint, zeigen die Daten eine andere Hürde: Mitarbeiter:innen beklagen, dass ihnen die Anwendung des Neu-Gelernten im Unternehmensalltag nicht gelingt. Der vorgestellte Dimensionspol zeigt die Unterschiedlichkeit, mit der Mitarbei-

ter:innen DT begegnen. Erfahrungswissen hilft dabei, die neuen Begriffe, Praktiken und Techniken zu verorten. Alle anderen sind herausgefordert, die Fülle an Neuem erst einmal zu verstehen bevor sie es verorten.

Kontextualisiert und isoliert



Abbildung 31 Kodierbaum des Dimensionspols: Kontextualisiert und isoliert

Wie der vorherige Abschnitt aufzeigt, wird häufig das Hasso-Plattner-Institut in den erhobenen Daten als institutionelle Referenz für das Verständnis von Design Thinking erwähnt, besonders von denjenigen, die DT neu kennenlernen. Es fällt dabei auf, dass erfahrene Arbeitnehmer:innen im Kontext von Veränderungen, Ungewissheit und Innovation DT kritischer und ganzheitlicher begegnen und Unterschiede bestehen, ob DT mit Design assoziiert wird oder nicht. Trotz dieser Unterschiedlichkeit überwiegt die Betitelung von Design Thinking als „Methode“ (B4). Auffassungen darüber, was eine Methode sei und was sie leisten kann, sind jedoch bei näherer Betrachtung unterschiedlich.

Der Begriff *Methode* existiert in unterschiedlichen Kontexten und Disziplinen, scheint jedoch jeweils unterschiedlicher Konnotationen unterworfen zu sein. Bei VW gilt ein technisches, ingenieursgeprägtes Verständnis, d.h. eine Methode wird vorwiegend mit einer gleichbleibenden Abfolge von Praktiken, Werkzeugen und Techniken, im Sinne eines linearen Prozessmodells verstanden. Das fällt in Schulungen auf, in denen nach der Richtigkeit der Anwendung von DT gefragt wird oder in Alltagssituationen, in denen aufgrund von anderen Räumlichkeiten oder Vorgehensweisen Mitarbeitende kritisieren, dass die ihnen bekannte Phasenabfolge eine andere sei (»Technokratie«, »Anleitung«). Weitere Äußerungen aus teilnehmenden Beobachtungen deuten auf eine (mögliche) Beurteilung von richtig oder falsch hin, mit der Mitarbeitende die Anwendung von DT betrachten. Der Befragte B8 beschreibt das wie folgt: „Bei Volkswagen ist halt immer ganz klar, was nachher rauskommt“ (»Anleitung«). Mit der Annahme, durch die Anwendung von DT auch das konkrete Ergebnis zuvor zu kennen, scheinen einige Mitarbeiter:innen die Methode zu verstehen. Letzteres bestätigt auch das angeführte Schulungs-Beispiel, das aufzeigt, dass *richtiges Lernen* institutionell verankert ist und bspw. am HPI stattfindet. Das technische Verständnis fördert die Sichtweise auf die Methode als standardisierten, wiederholbaren Prozess. Verstehen Mitarbeiter:innen DT als eine solche, erwarten sie auch einen linearen Prozess mit einzelnen Phasen und antizipieren Teilergebnisse (»Prozess«). Das steht im Kontrast zu den design-orientierten Sichtweisen von DT, die sich von dieser Form der Systematisierung und Wiederholung abgrenzen. Laut dem Befragten B1 folgt ein Designprozess nur in groben Zügen einem Schema und passt sich vielmehr situativ an: jedes Projekt verläuft im Detail anders (»Ganzheitlichkeit«). Sinngemäß folgt ein designorientierter Ansatz der Argumentation, dass auch jede Lösung und jedes Ergebnis unterschiedlich ist. Das steht im Gegensatz zu vielen Management-Schulen, in denen Prinzipien der Wiederholbarkeit, Standardisierung und Skalierung gelehrt werden, wie im nächsten Teilkapitel 5.2 noch weiter ausgeführt wird. Eine designorientierte Sichtweise spricht auch von Methoden, begreift diese

salopp formuliert als *helping hand*, als Orientierung und Handlungsrahmen, den es je nach Situation anzupassen gilt. In Bezug auf die Sichtweisen von DT zeigen die Daten ähnliche Muster – die Beitelung Methode allein gibt wenig Auskunft über das eigentliche Verständnis und seine Anwendung. Für die einen ist es weiterhin eine Anleitung für ein garantiertes Ergebnis, andere verstehen darunter eine kreative Herangehensweise für nutzungszentrierte Lösungen. Ob eine Methode als definierte Anwendungsreihenfolge oder adaptive Herangehensweise zur Problemlösung gesehen wird, hängt demnach primär von *Erfahrungswissen* und disziplinärem Hintergrund ab sowie von einer grundsätzlichen Offenheit.

Eine Managerin im Marketing (B11) bezeichnen DT ebenfalls als Methode: durch ihre Erfahrung im Kontext von Veränderung und Innovation kann sie das Aufkommen von DT aus einer gewissen Distanz betrachten und es gelingt ihr, es ganzheitlicher und reflektierter zu beschreiben als diejenigen, die erstmals mit DT in Berührung kommen. Sie fordert daher, mit Augenmaß zu überlegen, wann sich welche Methode zur Anwendung eigne. Sie betont, dass der „Kontext über die Sinnhaftigkeit und Art der Anwendung entscheidet“ (»Kritikfähigkeit«). Unter Kontext versteht sie den unternehmerischen „Nährboden“, der die VW-Eigenlogik beschreibt. Im weiteren Gespräch berichtet sie, dass die Erfahrung von Mitarbeiter:innen und die zu lösende Aufgabe gemeinsam betrachtet werden müssen. Erst im Anschluss daran könne beantwortet werden, ob eine Anwendung von DT Sinn mache. Für sie haben beide Aspekte einen Einfluss auf die Arbeitsweise, auf Prinzipien und Werte in der Unternehmenspraxis, und müssen in die Erkenntnisse einbezogen werden. Sie betont, dass sie diese kritisch-reflektierte Perspektive im Hype um „neue Methoden“ wie DT vermisst. Implizit spricht sich die Managerin (B11) dafür aus, DT nicht als eine *anwendungsfertige Methode* zu betrachten, sondern als etwas, das sich in der Anwendung flexibel dem Umfeld anpasst. Sie deutet damit an, dass sie nicht der Auffassung ist, dass DT ohne Anpassung an das organisationale Umfeld von VW sein Potential entfalten kann. Ihre Sichtweise demonstriert und illustriert die Perspektive erfahrener Arbeitnehmer:innen. Diese arbeiten häufig in sogenannten Innovationsteams, haben dadurch Erfahrung im Umgang mit Unsicherheiten und ein Verständnis für notwendige Anpassungen. Ihr Verständnis ist demnach nah an einem designorientierten Methodenbegriff, welches besagen würde: DT ist eine Methode, die sich situativ anpasst und nicht per se ein Selbstzweck ist. Die illustrativen Beispiele einer kritisch- ganzheitlichen Sichtweise sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass auch gegenteilige Sichtweisen existieren wie bspw. die eines IT-Topmanagers (B7) (»Technokratie«, »Beurteilung«):

„Design Thinking ist eine abgekapselte Aktivität. Es ist ein Werkzeug und steht wie ein Buch im Regal. Wenn irgendeiner ein Problem hat, dann ist das ein Werkzeug, mit dem man sich drei Tage einschließt und die entsprechenden Elemente nutzt, wie Produkte basteln oder Interviews mit Kunden oder Stakeholdern. Ich sehe es als geschlossenes Dings, was man anwenden kann, um eine Lösung herbeizuführen.“ (B7)

Für ihn ist DT ein *Werkzeug* für das Lösen von Problemen, das unabhängig vom Kontext funktioniert. In einem technikaffinen Umfeld werden Produktionsmaschinen oder Programme wie Excel oder InDesign auch als Werkzeug oder Tool bezeichnet. Der Begriff Werkzeug wird häufig im Kontext von Design Thinking aufgebracht. Ähnlich wie beim Begriff der Methode gibt es aber auch hier unterschiedliche Vorstellungen, die u.a. vom disziplinären Hintergrund geprägt werden. Dem Zitat lässt sich entnehmen, das DT nicht mit Design assoziiert wird, sondern als Problemlösungswerkzeug verstanden wird. In seiner Beschreibung dagegen ist es ein Werkzeug, dass ein positives Ergebnis verspricht – vergleichbar mit einem Schraubenzieher,

der eine Schraube löst oder mit einer Excel-Tabelle, die Summen addiert. In der Praxis zeigen die Beobachtungen aber auch, dass die Begriffe Werkzeug, Tool und Methode häufig synonym und nicht trennscharf verwendet werden. Unterschiede zeigen sich vielmehr darin, ob jemand ein isoliertes Verständnis von DT hat oder ob jemand es bereits in Zusammenhänge mit der Organisation setzt. Beide Sichtweisen machen den nächsten Dimensionspol deutlich, in der sich Auffassungen von DT unterscheiden: auf der einen Seite ein anpassungsfähiges, kontextabhängiges Vorgehen, auf der anderen Seite ein vorgefertigtes Werkzeug, das isoliert – kontextunabhängig – ein Problem löst.

Aufnehmend und erhaltend



Abbildung 32 Kodierbaum des Dimensionspols: Aufnehmend und erhaltend

Die beiden vorherigen Dimensionspole haben bereits aufgezeigt, wie sich die Verständnisse von Design Thinking unter den Befragten nicht nur unterscheiden, sondern dabei auch deutlich machen, wie sehr die subjektiven Verständnisse zwischen den beiden Polen diffundieren. Dabei zeigte der erste Dimensionspol auf, wie das (nicht) vorhandene Erfahrungswissen das Verständnis von Design Thinking formt. Ergänzend dazu zeigte der zweite Dimensionspol auf, dass die Verständnisse zwischen Werkzeug und Denkweise changieren und dem zugrunde die innere Haltung liegt. Eine technokratische Grundhaltung fördert das Verständnis von Design Thinking als etwas, was als schematischer Anwendungsprozess verstanden wird. Der dritte Dimensionspol zeigt ebenso die Relevanz der inneren Haltung und Denkweise.

Die folgenden Ausführungen einer Design Thinkerin (B3) eröffnen die Darstellung des Dimensionspols: die Sichtweisen demonstrieren etwas Aufnehmendes oder Erhaltendes. Im illustrativen Beispiel hat DT den Zugang zu Praktiken, Methoden und Werkzeugen verändert, die bisher vorwiegend von Designer:innen angewendet wurden. Sie begreift Design Thinking als einen designorientierten, offenen und explorativen Ansatz (»Unvoreingenommenheit«).

„Über Design Thinking hat eine Demokratisierung der Tools und der Designprozesse stattgefunden.-Das heißt, man gibt Menschen die Möglichkeit und die Tools, ihre Umgebung zu gestalten. Kollaborieren und keine Hierarchien sind Design-Thinking-Prinzipien. Es geht darum, Experten zusammen zu bringen, die gleichwertig beitragen und ihre kollektive Intelligenz nutzen.“ (B3)

Für sie ist Design Thinking also eine erlernbare, gestaltende Arbeitsweise für jede:r und nicht (nur) eine disziplinäre Arbeitsweise exklusiv für professionelle Designer:innen. Sie hebt hervor, dass man in den Zeiten, bevor die Digitalisierung vermehrt Einzug hielt, Vorkenntnisse benötigte, um z.B. ein komplexes Designprogramm zu bedienen (»Expertenwissen«). Heutzutage stehen Programme und Plattformen zur Verfügung, die es jede:m ermöglichen ohne spezielle Vorkenntnisse oder Expertisen ein Logo o.ä. zu gestalten. Im Gespräch vergleicht sie diese Entwicklung mit der Musikindustrie oder Digitalfotografie. Beide Sphären waren Spezialist:innen vorbehalten, bevor technologischer Fortschritt Mobiltelefone mit einer leistungsstarken Kamera hervorbrachte und in Folge jede:r stetig eine Kamera bei sich trägt und diese zum Fotografieren nutzen kann. Die Techniken an sich seien es nicht mehr, die exklusiv wären. Vielmehr spielt der Zugang eine tragende Rolle. Die Verfügbarkeit hat den Gebrauch neuer

Methoden, Werkzeuge und Technologien dahingehend verändert, dass eine größere Gruppe von Mitarbeiter:innen Zugang erhält. Jedoch weist sie auch darauf hin, dass trotz demokratisierter Zugänge individuelle Unterschiede beim Erlernen und Anwenden auftauchen (»Offenheit«). DT stelle zwar Kreativwerkzeuge und Methoden für jedermann bereit, aber der disziplinäre Hintergrund und das Erfahrungswissen im Umgang mit Offenheit und Unsicherheit bestimmen die Anwendung. Sie begreift DT als kreativitätsfördernden Ansatz aus unterschiedlichen Werkzeugen und Methoden und verortet seinen Ursprung im Design. Während Designer:innen für sie intuitiv-explorativ vorgehen und Neues, bisweilen Imaginatives, entwickeln, sind BWLer:innen diejenigen, die Strukturen, Muster und Gemeinsamkeiten im Gegebenen analysieren – jedoch, so die Interviewpartnerin, B3, würden sie nichts darüber hinaus entwickeln. Diese Unterscheidung beobachtet sie in ihrer langjährigen Beratungstätigkeit im Kontext digitaler Innovationen (»Projektmanagement«, »Imaginativ«).

„Klassische Managementleute bei VW und Designer haben eine fundamental andere Art zu denken und an Probleme heranzugehen. Der Designer macht auf, und der BWLer macht zu. Das ist im Studium trainiert worden. Am Anfang vom Designstudium sind die Leute in der Lage in fünf Minuten zehn Ideen zu entwickeln, und am Ende des Studiums können sie in den fünf Minuten 100 Ideen entwickeln. Als BWLer denke ich immer analytisch und suche nach Mustern.“ (B3)

Sie betont, dass Menschen unterschiedliche Sichtweisen entwickeln, trotz gleicher Zugänge zu Ressourcen wie Büchern, Artikeln und Schulungen. Sie ergänzt, dass unvoreingenommenes und kreatives, divergentes Denken zu Prozessbeginn notwendig sei, was Designer:innen leichter gelinge. Eine andere, erfahrene Design Thinkerin (B4) berichtet von ähnlichen Erfahrungen: „Wir haben eigentlich alle dieselben Dinge gelernt und trotzdem funktioniert es bei manchen und sie haben einen natürlichen Zugang dazu, und bei manchen halt nicht.“ Ein Interviewpartner (B1) ergänzt, dass „der Unterschied darin besteht, ob du ein Bewusstsein darüber hast, was Design im Tiefen kann und wirklich ein Vertrauen hast in diese Philosophie.“ (»Offenheit«, »Imaginativ«). Er macht auf die unterschiedliche Durchdringung aufmerksam. Erfahrene

Design Thinker:innen haben ein umfangreiches Erfahrungswissen erworben und eine ausgeprägte Intuition im Umgang mit der Unsicherheit und Offenheit von Gestaltungsprozessen. Diese beiden Qualitäten verknüpfen sie einem tiefgreifenden Wissen über die Anwendung von DT. Weniger erfahrene Design Thinker:innen konnten diese Erfahrungen noch nicht machen und neigen daher eher dazu, verunsichert zu reagieren, wenn bspw. das Team keine Entscheidung findet, die Ideen noch nicht zum Ausgangsproblem passend erscheinen oder zu zukunftsorientiert erscheinen, als dass sie sich in die Nutzer:innen hineinversetzen können (»Abwehr«). Die Unsicherheit auszuhalten fällt ihnen schwer, da ihnen das positive Vertrauen dahingehend fehlt, dass das Projektergebnis sich entwickeln wird. Für Designende im Kontext digitaler Innovationen entscheiden Vorkenntnisse über die Qualität der Verwurzelung und die Vertrautheit mit Designprinzipien darüber, wie mit Unsicherheit im Gestaltungsprozess umgegangen wird. Um seine Position zu verdeutlichen, vergegenwärtigt die nachfolgend explizierte Aussage wie ein Designer die Zusammenarbeit mit jemandem beschreibt, der bisher wenige Berührungs-punkte mit Design Thinking hat (»Projektmanagement«, »Stagnieren«).

„Der VW-Kollege hat diesen klassischen Projektmanagementansatz. Das heißt, Projekte werden ganz deziert strukturiert. Bei DT ist das mehr eine Gefühlssache. Der Kollege ist sehr offen, lässt sich vollkommen darauf ein und lässt sich führen und bringt auch eine gute Struktur rein. Aber sein Designverständnis ist noch das des ausführenden Designs und des grafischen Gestaltens als Haupt-Design-Kompetenz. Wobei

unser Designverständnis ist viel weiter. Wir sehen das Visuelle als einen gleichberechtigten Teil neben anderen. Wo wir einen methodischen Ansatz sehen, sieht er einen Toolansatz.“ (B1)

Er macht deutlich, dass es Vertrauen im Umgang mit Designansätzen benötigt, um eine holistische, offene und imaginative Sichtweise einzunehmen. Fehlt diese, zweifelt er an, dass DT ganzheitlich verstanden werden kann. Er bestätigt damit die Tendenz, dass DT als Methode oder Tool bezeichnet wird, da eine ganzheitlichere Auffassung mit den individuellen Erfahrungen und Kenntnissen zusammenhängt. Design Thinking ist in seiner umfassenderen Ausprägung kaum einzuordnen, was wiederum die Sichtweise begünstigt, dass es als Technik oder Methode verstanden wird. All der unterschiedlichen disziplinären Hintergründe (B1, B3, B4) zum Trotz betonen die Befragten die Relevanz von Sozialisation, Mentalität und Persönlichkeit, die Einfluss darauf nimmt, ob eine Affinität zum Gestalten vorliegt. Diese Grundaffinität sei gegeben und forme, wie DT auf subjektiver, personeller Ebene verstanden wird.

Der Dimensionspol macht somit darauf aufmerksam, dass es eine große Diskrepanz gibt zwischen den Mitarbeitenden, die bereits viel Erfahrung im Umgang mit designorientierten, offenen und explorativen Ansätzen haben und solchen, die bisher eher kaum Berührungspunkte und Erfahrungen haben. Es gibt unter den Befragten nur wenige, mit diesem offenen Zugang, viele langjährige Mitarbeiter:innen vertreten eher eine technokratische Sichtweise, was für einen Automobilhersteller nicht überraschend ist. Wenn es jedoch viele Mitarbeitende gibt, die eher weniger offen gegenüber explorativen, neuen Ansätzen und Veränderungen im Allgemeinen sind, wirkt sich das auf die Sichtweisen von Design Thinking aus. Ohne weitere Hilfe oder Unterstützung in ihrem Arbeitsalltag tendieren diese Mitarbeitenden dazu, Design Thinking als schematisch-methodische Anleitung zu begreifen. Zwischen denjenigen, die DT als einen offenen, ganzheitlichen, menschzentrierten Denkansatz begreifen und den Mitarbeitenden mit einem eher technokratischen Methodenverständnis, wird die Diskrepanz grösser. Es entstehen dadurch womöglich noch gröbere Unterschiede. Daher ist es zusätzlich notwendig, dass Mitarbeitende mit der Anwendung von Design Thinking im Arbeitsalltag nicht allein gelassen werden. Lässt man sie allein, dann verhärten sich die beiden Lager möglicherweise weiter und können nicht mehr produktiv sein.

Diese hier ersichtliche Form von *Veränderungs-Resilienz* ist tendenziell nichts, was speziell in der Anwendung von Design Thinking auftritt. Da DT als etwas interaktives, dynamisches und kreatives erscheint, benötigen Mitarbeitende mit weniger offene Herangehensweise ausführliche und vor allem niedrigschwellige Kontaktmöglichkeit, damit sie Design Thinking langsam und für die *verdaulich* ausprobieren können. Sofern dies nicht passiert, besteht die Gefahr, dass sich die Lager weiterhin verhärten und weiter voneinander separieren, was zu Spannungen in der Zusammenarbeit führt. Design Thinking erscheint im Vergleich zu anderen neuen Arbeitsweisen für Mitarbeitende noch weniger greifbar. Eine gewisse Neigung oder Abwehr gegen Veränderungen wird sich nicht per se verändern. Die Notwendigkeit, die subjektiven Haltungen zu berücksichtigen und zu adressieren, scheint bei Design Thinking aufgrund seiner Andersartigkeit besonders aufzutreten. In vielen Ausführungen der Interviewten und beobachteten Situationen treten die Gegensätze zwischen etablierten Vorgehensweisen und neuen anderen Prinzipien hervor. Bei VW wirken die neuen Prinzipien konträr zu den etablierten. Das führt zu Spannungen, die im nächsten Teilkapitel 5.2 thematisiert werden.

5.1.2 Erwartungen an den Anwendungskontext

Das vorherige Unterkapitel beschreibt die unterschiedlichen Vorstellungen über Design Thinking, die Mitarbeiter:innen entwickelt haben. Die systematisierten Erwartungen in diesem Teilkapitel ergänzen die vorherigen Sichtweisen der Mitarbeitenden und stellen ein umfassenderes, ganzheitliches Bild auf den Forschungsgegenstand dar. Als Funktion oder auch Anwendungszweck wird der verstanden, die die Befragten und Handelnden in der Unternehmenspraxis artikulieren, da es sich bei VW um eine nicht-pragmatische Entwicklung handelt. Die Leitfrage für diesen zweiten Abschnitt 5.1.2 lautet: *Was soll Design Thinking eigentlich bewirken?* Auf diese Frage lassen sich in den Daten unterschiedliche Beschreibungen finden, denen drei Dimensionspole zugrunde liegen: *Nutzer:innen- und Technikzentrierung, Produkt- und Organisationszentriert und Kreativitätsförderung und Selbstbefähigung* (Abb. 33). Diese werden anhand von aussagekräftigen Zitaten und Kernbeispielen dargestellt.

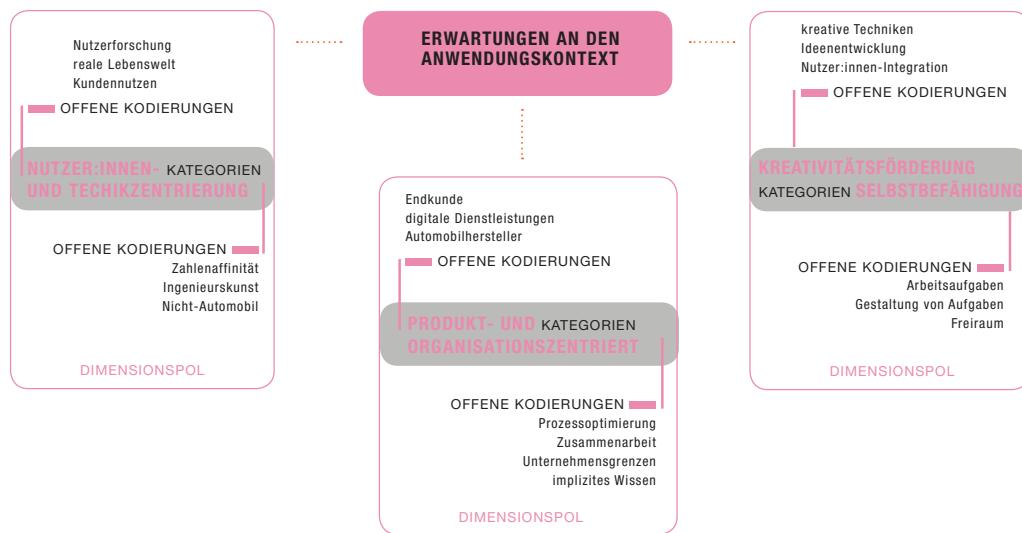


Abbildung 33 Dimensionspole der Erwartungen an den Anwendungskontext von Design Thinking

Nutzer:innen- und Technikzentrierung



Abbildung 34 Kodierbaum des Dimensionspols: Nutzer:innen- und Technikzentrierung

Die vorherigen Dimensionspole geben bereits einen Eindruck, wie sich das Spannungsfeld der Sichtweisen darstellt. In Bezug auf die Erwartungen, die Mitarbeitende an die Anwendung von Design Thinking formulieren, drückt sich die erste Polarität darin aus, dass einige Mitarbeitende die Fokussierung auf potentielle Nutzer:innen und ihre Bedürfnisse als den wertvollen Beitrag sehen, den DT leisten kann. Andere wiederum empfinden diese Mensch-Zentrierung als herausfordernd für ein Unternehmen, was bislang durch technischen Vorsprung erfolgreich ist. Die folgenden Kernzitate repräsentieren daher die explizierten Erwartungen. Eine Marketing-Mitarbeiterin (B4) verknüpft bspw. jede Form von Design mit Nutzer:innen:

„Design hat immer etwas mit dem Nutzer zu tun. Für mich ist Design etwas, was die Nutzung eines Services gestaltet, so dass es einfach konsumierbar oder nutzbar ist.“ (B4)

Ihre Aussage zeigt, dass sie auch die Aufgabe von Designtätigkeiten – wie Design Thinking – darin sieht, etwas zu gestalten, was die Begehrlichkeit von Menschen weckt. Für sie leistet die Anwendung von DT in erster Linie einen Beitrag zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, indem es die Perspektive und Bedürfnisse der Nutzenden einbringt (»Kundennutzen«). Damit schreibt sie DT eine originäre Funktion der Design-Disziplin zu: die Nutzer:innen-Zentrierung. Im Gespräch führt sie weiter aus, dass eine veränderte, interaktive Nutzer:innen-Rolle auch auf bestehende Prozesse, Vorgehensweisen und Interaktionen mit dem Nutzer:innen wirke (»Nutzerforschung«). Bisher ist eine Nutzer:innen-Perspektive vorwiegend in indirekter Form durch quantitative sozio-demographische Daten in Marktforschungsstudien präsent (»Zahlenaffinität«). Kund:innen-Präferenzen werden dort vermehrt in Online Befragungen ermittelt. Diese etablierte Vorgehensweise gibt Einschätzungen zu vordefinierten Fragen, Präferenzskalen oder Produkteigenschaften. Für eine Abfrage realer Bedürfnisse eignet sich das Vorgehen weniger. Design Thinking, so die überwiegende Meinung der Befragten, beobachtet reale Kund:innen dabei, wie sie sich verhalten. Es geht im Kern darum, die realen Probleme im Alltag wie bspw. bei Besorgungen, Haushaltstätigkeiten wie Kochen oder Waschen, oder auch Services rund um das Fahrzeug wie Tanken oder Parken zu verstehen und Lösungen dafür zu entwickeln, die begehrlich sind (»reale Lebenswelt«). Häufig werden dafür Menschen in ihrer realen Lebenswelt befragt oder beobachtet. In dieser qualitativen ethnographischen Feldforschung verändern Nutzer:innen ihre Präsenz dahingehend, dass sie real und handelnd werden. Im Vergleich dazu besteht eine Online-Befragung aus ausgewerteten Zahlen, die eine Präferenzverteilung der Befragten angeben. Der Umgang mit Daten und Erkenntnissen, wie sie bspw. in einer Beobachtungsstudie gewonnen werden, ist bisher wenig genutzt worden und stellt damit für viele Mitarbeiter:innen eine Neuigkeit dar.

Um dem Wunsch nach mehr Nutzer:innen-Zentrierung nachzukommen, könnten zukünftig Nutzer:innen auf unterschiedliche Arten in den Produktentwicklungsprozess integriert werden, wie bspw. durch reale Begegnungen, kollaborative Ideengenerierung oder das Testen von temporären Prototypen. Nutzer:innen anhand von Befragungen oder Beobachtungen in seinem gewohnten Umfeld zu erleben wurde bisher wenig angewendet. Daher lernen viele Mitarbeiter:innen qualitative Befragungen und Beobachtungen erstmals in einer Design Thinking-Schulung kennen. Die möglichen Vorteile, die weitreichendere Kenntnisse über Nutzer:innen, ihre Lebenswelt für das Verstehen von ihren Bedürfnissen mit sich bringen würde, wird argumentativ von vielen verstanden, so B4 (»Kundennutzen«):

„Die Leute wenden bestimmte Elemente an, ohne dass sie wissen, was Design Thinking ist. Sie haben verstanden, dass sie kundenorientierter denken müssen und versuchen näher an Kunden ranzukommen.“ (B4)

Das Verständnis vieler Mitarbeiter:innen stellt dabei die Kund:innen-Orientierung in den Vordergrund, auch ohne Verbindungen zu DT zu ziehen. Für erfahrene Design Thinker:innen wie die Befragten B1, B3 oder B10 ist die Nutzer:innen-Zentrierung eine originäre Designfunktion. Warum diese Designfunktion aktuell im industriellen Kontext bei VW – verpackt als Design Thinking, – neuartig und attraktiv erscheint, beschreibt eine Designmanagerin (B10):

„Über die Jahre hat man nicht mehr den Nutzer in den Mittelpunkt gestellt, sondern das Businessmodell. Das wichtige im Design Thinking ist, der Mensch steht im Mittelpunkt. Wenn ich mich darauf konzentriere, dass ein *Benefit* für den Nutzer entsteht, dann ist auch ein Businessmodell gegeben.“ (B10)

Die Befragte verweist auf die originäre Funktion von Design und kritisiert, dass dieser Fokus in der Vergangenheit zugunsten des Geschäftsmodells verändert wurde. Infolgedessen seien

Nutzer:innen und ihre Bedürfnisse nicht gleichwertig zu technischen Innovationen und ökonomischer Realisierbarkeit im (automobilen) Designprozesses berücksichtigt worden. Sie traut DT jedoch eine Rückbesinnung auf die ursprünglichen Designfunktion zu, indem es Nutzer:innen wieder in den Mittelpunkt von Entwürfen im Produktentwicklungsprozessen stellt. Zugleich macht sie (B10) deutlich, dass sie nicht glaubt, dass aus der Anwendung von DT per se nutzer:innen-zentrierte Produkte entstehen.

„Also ich kann Design Thinking machen ohne Ende, wenn ich das nicht verinnerlicht habe, nützt mir diese ganze Vorgehensweise nichts.“ (B10)

Die methodisierte, prozessartige Ausprägung von DT, die bei VW von den meisten Mitarbeiter:innen mit dem Vorgehen am Hasso-Plattner-Institut verknüpft wird, greift ihr nicht weit genug als das es einen relevanten Beitrag im gegenwärtigen Wandel bei VW leisten kann. Sie glaubt, dass es ein tiefgreifendes Designverständnis brauche, damit die Funktion nach Nutzer:innen-Zentrierung eingelöst werden könne. Das wiederholte Anwenden von DT als Methode im Sinne einer Anleitung wird ihrer Meinung nach nicht dazu führen, dass es Mitarbeiter:innen gelingen wird, nutzer:innen-zentrierte Produkte zu entwickeln (»Ingenieurskunst«). Ein Prozess und das Anwenden von Techniken und Methoden allein reichen ihrer Meinung nach nicht aus. Dennoch scheint das Credo der Hinwendung zu den Nutzenden entscheidend zum Auftrieb von Design Thinking beizutragen. Denn nicht nur Mitarbeiter:innen mit einem holistischen DT-Verständnis und Erfahrung mit Designansätzen propagieren die Nutzer:innen-Zentrierung. Diese Notwendigkeit erkennen auch zunehmend Mitarbeiter:innen aus bisher technisch-funktionalen Bereichen wie der IT. Ein Topmanager (B7) beschreibt:

„Ich sehe jetzt nicht irgendetwas, was mit Produkt, Produktvision und Produktbeschreibung zu tun hat und man nicht mit Design Thinking regeln könnte.“ (B7)

Begriffe wie Produktvision und Produktbeschreibung sind dem betriebswirtschaftlichen Marketing-Kanon entliehen und beschreiben grob die Wirkung und Funktion eines Produktes. Eine Produktvision umfasst i.d.R. eine Beschreibung der Zielgruppe und ihrer Bedürfnisse und Probleme und eine Skizze des Produktes, dass die Bedürfnisse und Probleme löst (»Kundennutzen«). Der Befragte (B7) verortet DT im Kontext der (digitalen) Produktentwicklung, ohne im oberen Zitat explizit eine:n Nutzer:in zu erwähnen. Ähnlich sieht es ein Manager (B13).

„Design Thinking ist eine radikale Kundenperspektivierung, um den tatsächlichen und vielleicht auch unbewussten Kundenwunsch und den realen Kundennutzen herauszuziehen. Also zu helfen, einen Nutzerfokus anstelle eines technischen Avantgardefokus zu setzen. Das ist ja auch das, was der Betriebsrat regelmäßig sagt. Wir müssen aufhören, Sachen in unseren Autos zu verbauen, die Ingenieure toll finden, die der Kunde aber weder bemerkt noch einen Nutzen hat.“ (B13)

Er erlebt die neuauftauchende Nutzer:innen-Zentrierung als Gegengewicht zur bisherigen Technikzentrierung bei VW (»Ingenieurskunst«). Damit deutet er auf eine für ihn notwendige Veränderung hin. Für ihn sollte sich VW weg bewegen von einem „technischen Avantgardefokus“ und Produkte entwickeln, die Kund:innen begehrlich erscheinen. Für ihn kann DT als Hilfsmittel für die Entwicklung von „für Kunden relevanten Produkten“ wirken. Die vorangegangenen Beiträge zeigen, dass das Argument *Pro Nutzer:innen-Zentrierung* auf allen Management-Ebenen verwendet wird. Trotzdem stellt sich die Frage, inwiefern diese Erkenntnisse dazu beitragen, dass auch notwendige Veränderungen auf einer strukturellen, personellen oder kulturellen Ebene angestrebt werden? Darüber hinaus ist es relevant zu betrachten, was die Befragten genau damit meinen, wenn sie für eine Nutzer:innen-Zentrierung plädieren. Dafür

werden die beiden nächsten Dimensionspole weitere systematisierte Auffassungen zum Anwendungsbereich präsentieren. Erst dann kann es gelingen, das verwendete Argument der Nutzer:innen-Zentrierung zu verstehen. Obwohl der Befragte B13 die Vorteile und Notwendigkeiten der Nutzer:innen-Zentrierung versteht, schränkt er die Anwendung von DT auf die digitale Produktentwicklung ein (»Nicht-Automobil«):

„Ich sehe Design Thinking als Methode für relativ kleine softwarebasierte Produkte in direkter Endkundenanwendung. Oder tatsächlich für Fragen der Gestaltung und des Designs als solches, aber Design Thinking ist keine Universalmethode.“ (B13)

Er begreift den Anwendungskontext von DT in der Produktentwicklung. Es eigne sich für eine niederkomplexe Produktentwicklung wie bspw. eine App-Entwicklung für Endkund:innen. Als Endkund:innen werden, dies als eingeschobene Erklärung, bisher Autokäufer:innen und -fahrer bezeichnet – das ist die Kundschaft des Unternehmens Volkswagen. Der Befragte sieht die Anwendung von DT also für solche Bereiche, die nicht im Kern die automobile Produktion betreffen, sondern bei solchen digitalen Produkten wie eine App, die nun zusätzlich entwickelt werden. Diese Add-on Produkte können seiner Ansicht nach mit der Methode DT entwickelt werden. In technisch dominierten Bereichen wie bspw. der Motorenentwicklung sieht er keine Sinnhaftigkeit für die Anwendung von DT:

„Wie soll bitte ein Entwicklungsteam, was die Abgasanlage nach Euronorm 6 und den kalifornischen Zulassungsregeln 2027 entwickelt, mit Design Thinking weiterkommen? Es ist eine Form von wissenschaftlicher Ableitungsarbeit, wo ich jetzt keine Anwendung von Design Thinking sehe. Große Teile des Produkts sind dem Kunden verborgen. Er sieht sie nicht, weiß auch nicht, wie sie funktionieren.“ (B13)

Das Beispiel zeigt einerseits, wie gering die Vorstellungskraft ist, dass DT eine Veränderung in etablierten Entwicklungsprozessen leisten kann. Der Befragte macht seine Skepsis deutlich und zweifelt an, dass die Entwicklung von Bauteilen für das Automobil, wie bspw. ein Motor eine Anwendung von DT benötigen. Er argumentiert, dass Nutzer:innen die technische Funktionsweise von Motoren nicht verstehen und diese daher auch nicht nutzer:innen-zentriert entwickelt werden muss (»Ingenieurskunst«). Seine Aussage verdeutlicht, dass er DT für die Ideengenerierung digitaler Apps anwenden würde und das Prinzip der Nutzer:innen-Zentrierung grundsätzlich als sinnvoll erachtet. Allerdings rüttelt er nicht an der Hierarchie von Technik über Nutzer:innen-Perspektive, die bei VW gelebt wird. In etablierten Bereichen – hier die Motorenentwicklung – sieht er keine Notwendigkeit für eine Veränderung hinsichtlich einer verstärkten Orientierung an der Nutzung. Die fortbestehende Hierarchie von Technik- und Nutzer:innen-Fokus bestätigt eine befragte Managerin (B6). Sie sieht in der Fahrzeugentwicklung zurzeit keine DT-Aktivitäten:

„Ich kenne niemanden, der sich im Rahmen des Fahrzeugbaus oder der Komponentenfertigung derzeit Gedanken über Design Thinking als Tool oder als Ansatz macht. Ich erlebe aber die gesamte Organisation in Veränderung. Wir gehen solche Prozesse immer von den technischen Notwendigkeiten an. Für so ein technologiegetriebenes Unternehmen ist das auch völlig richtig. Angenommen, ich wäre verantwortlich, Design Thinking stärker zu verankern, würde ich immer versuchen über diese Technologiegetriebenheit des Unternehmens und über die Notwendigkeit der Veränderung Ansätze zu finden und mich in die einzelnen Fachbereiche hinein zu verankern.“ (B6)

Für sie bleibt der technische Fokus die Grundlage, auf der DT-Ansätze und -Prozesse aufbauen sollten. Sie empfindet es als Hindernis, dass DT bisher ohne Berücksichtigung der technischen Eigenlogik bei VW eingeführt ist. Für sie kann eine Nutzer:innen-Zentrierung erfolgreich sein, wenn die etablierten Prinzipien, Strategien und Vorgehensweisen berücksichtigt werden. Es geht ihr darum, nicht nur den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern DT an die organisationalen Umstände anzupassen, indem es angewendet wird.

Sie relativiert damit die Nutzer:innen-Zentrierung und ordnet sie dem technischen Fokus bei VW unter. Ihre Äußerung unterscheidet sich dennoch von der des zuvor gehörten Managers (B13). Er traut DT die Reduzierung des technischen Fokus zu, sie (B6) fordert diesen zu erhalten und zu integrieren. Innerhalb des Personalbereichs scheint es keine gleichgerichtete Sichtweise auf dieses Thema zu geben. Die Managerin (B6) ergänzt die Funktion von DT um einen weiteren Aspekt: die Adaption an den Kontext und zugleich den prägenden Einfluss des Kontextes auf das, was unter DT verstanden wird. In Ansätzen wurde von einer anderen Managerin (B11) aufgeworfen, dass sie eine situative Anpassung von DT als notwendig erachtet, allerdings als Methode.

Aus dem Festhalten an dieser Hierarchie spricht offenbar das Verständnis eines produzierenden Unternehmens. Die industrialisierungsgeprägte Haltung im Unternehmen VW veranschaulicht die bisherige Eigenlogik, deren Erfolg B13 auf eine „wissenschaftliche Ableitungsarbeit“ zurückführt. DT folgt anderen Prinzipien. So sinnvoll und einfach zugänglich die Nutzer:innen-Zentrierung für alle scheint, entwickeln viele bis dato Unerfahrene eine Sichtweise, dass eine isolierte, punktuell stattfindende Anwendung von DT wie bspw. in Schulungsworkshops ausreicht und es ohne Kontextualisierung angewendet werden kann. Andere dagegen, wie B6 im letzten Beispiel, kritisieren genau diese allzu geringe Orientierung am Existierenden. Eine Nutzer:innen-Zentrierung wird bejaht, aber wie diese sich in der Anwendung zeigen soll, wird sehr unterschiedlich gesehen. Hier scheint wenig Einigkeit, was auf die Spannungsfelder hindeutet, die im nächsten Teilkapitel 5.2 beschrieben sind. Die Vorstellungen der Mitarbeiter:innen variieren auf der Achse zwischen Technik- und Nutzer:innen-Zentrierung. Die Sichtweise prägt also zugleich die Funktion, die sie Design Thinking zuschreiben.

Produkt- und Organisationszentriert



Abbildung 35 Kodierbaum des Dimensionspols: Produkt- und Organisationszentriert

Obwohl der im letzten Teilabschnitt zitierte Manager (B13) sich zunächst für den Einsatz von Design Thinking bei Endkund:innen-Produkten ausspricht, sieht er zugleich Anwendungsbiete in der Organisation. Er bezeichnet dies als „internes Design Thinking“, was seine zuvor beschriebene Differenzierung zwischen einem internen Unternehmensbereich und einem externen Bereich zeigt (»Prozessoptimierung«):

„Letztes Jahr hatten wir ein internes Design Thinking Projekt in der Produktion. Ich bin überzeugt, dass die wenigsten Anlagen hier so bedient werden, wie die Konstrukteure das gedacht haben. Die Mitarbeiter haben eigene Wege, manchmal besser, manchmal schlechter. Die Idee war, mittels DT zu gucken, *what users really need*. Damit kommen wir in ein arbeitssoziologisches Feld, um Maschinen und Abläufe stärker an die Nutzungspraxis anzulehnen als aus der tayloristischen Schablone heraus, aus der es geplant ist.“ (B13)

Seine Aussage zeigt, dass er sich ein Anwendungsgebiet für DT innerhalb der Produktion vorstellen kann, in Form einer verbesserten Bedienbarkeit. Er plant mittels Design Thinking eine optimierte Bedienbarkeit von Maschinen für Produktions-Mitarbeitende. Seine Sichtweise darüber, was DT leisten kann, ist also konsistent. Für ihn fördert Design Thinking eine nutzer:innen-zentrierte Produktentwicklung. Doch sieht er diese Vorteile nicht im Bereich disruptiver Innovationen, sondern in der Verbesserung von Existierendem. Das vorherige Beispiel ist keine

Haltung eines Einzelnen. Vorwiegend wird der Beitrag von DT in der Produktentwicklung für Endkund:innen gesehen und in Schulungen werden Ideen zu Mobilitätsangeboten wie CarSharing, Parken oder Tanken entwickelt, um einen Eindruck zu vermitteln, wie die neuen Techniken und Methoden angewendet werden (»Endkunde«, »digitale Dienstleistungen«).

Es gibt jedoch auch Stimmen, die unter dem Begriff Nutzer:innen nicht (nur) den Endkund:innen, sondern auch Mitarbeiter:innen begreifen. Um nutzer:innen-orientierte Produkte zu entwickeln, muss auch in der Organisation nutzer:innen-zentriert gedacht und gehandelt werden. Eine Forderung, die nicht nur der Chief Design Officer hat, sondern auch von DT-Verfechter:innen stark gemacht wird (B4). Um das Unternehmen Volkswagen *nutzer:innen-zentrierter* auszurichten, wie es einige vorschlagen (B1, B10, B4, B10), gibt es bisher weder Prozesse noch Prinzipien (»implizites Wissen«).

„Wir wollen als Organisation nutzerzentrierter werden. Aber wie kann ich für den Kunden nutzerzentrierter sein, ohne dass wir es auch innen tun? Es ist glaubwürdiger, wenn wir das innen auch spüren können.“ (B10)

Die Ansicht, u.a. die Produkte, die Mitarbeiter:innen nutzen wie Formulare, Intranet, Einstellprozesse oder Weiterbildungsprogramme, nach solchen Prinzipien zu gestalten, die Menschen in den Mittelpunkt stellen, teilt die Designmanagerin (B10):

„Das geht ja eigentlich mit den Mitarbeitern los. Wir nennen es zwar User Experience, aber das ist unglaublich, weil ich intern keine User Experience feststelle. Zum Beispiel die Suchmaschine im Intranet: da sind wir weit entfernt von User Experience. Wir behaupten zwar, wir machen das für den Kunden. Aber das ist nicht möglich. Eigentlich müssten alle Mitarbeiter sagen, solche Seiten benutzen wir nicht mehr, wie der Kunde das auch macht. Wir bei VW gehen diesen Leidensweg und sagen nichts, aber wollen User Experience entwickeln. Das wird nicht funktionieren.“ (B10)

Design Thinking wird vorwiegend mit der Integration der externen Kund:innen-Perspektive bei der Entwicklung von Dienstleistungen und Produkten verbunden. Dennoch gibt es Tendenzen, es auch für interne Prozesse, Produkte und Services anzuwenden. Einige Zitate verweisen bereits auf die Verbindung zwischen internen Gestaltungs-Prinzipien (nicht im ästhetischen Sinne gemeint) und denen, die für die Produktentwicklung für den Endkund:innen Berücksichtigung finden. Sie zeigen, dass die bisherige Trennung zwischen einem *Innerhalb* und einem *Außenhalb* des Unternehmens die Einführung der Nutzer:innen-Zentrierung hemmt (»Unternehmensgrenzen«). Wie im Teilkapitel 5.1.1 bereits anklängt, gehen erfahrene Mitarbeiter:innen im Umgang mit DT davon aus, dass DT-Neulinge zunächst erleben müssen, was eine Nutzer:innen-Zentrierung ausmacht. Die erfahrenen Design Thinker:innen merken an, dass es Mitarbeiter:innen ohne Erfahrungen mit nutzer:innen-zentrierten Produkt- und Dienstleistungen kaum gelingen kann, selbstständig nutzer:innen-zentrierte Lösungen zu entwickeln. Ihnen würde das implizite und explizite Wissen darüber fehlen, wann und wie eine Nutzer:innen-Zentrierung einzuschätzen sei (»implizites Wissen«). Wie B10 hinzufügt, sei das Erleben von Nutzer:innen-Zentrierung im Moment mit Blick auf interne Prozesse kaum möglich.

Bisherige Sichtweisen über mögliche Anwendungskontexte unterscheiden sich in die zwei dargestellten Dimensionspole: Nutzer:innen-Zentrierung versus Technikzentrierung und Kundenfokussierung versus Produkt- und Organisationszentriert. Die Befragte im folgenden Beispiel verdeutlicht noch einmal, wie die Ausrichtung innerhalb VWs sich auswirkt: Sie spricht sich für die Anwendung von DT mit Blick auf eine menschzentrierte Perspektive innerhalb der Organisation aus. Während die vorherigen Dimensionspole vorwiegend um eine Anwendung in der Produktentwicklung gingen, sieht eine Managerin (B11) intern eine weitreichendere Rolle. Für sie kann Design Thinking für solche Themen funktionieren, die „ein bisschen softer“

sind und in Richtung Führung, Beteiligung und Kommunikation gehen“. Eine andere Managerin (B6) stellt innerhalb dieser Themen den Mehrwert für die Zusammenarbeit und ein gemeinsames Tätigwerden dar. Ihrer Meinung nach trägt es hier positiv zur Veränderung bei (»Zusammenarbeit«):

„Wir haben uns eine breitere enthierarchisierte, ergebnisoffene, ideenfördernde Kultur auf allen Ebenen vor- genommen. Und da können diese Ansätze eine Rolle spielen.“ (B6)

Während sich vorherige Funktionen von Design Thinking auf die Nutzer:innen-Zentrierung fokussieren, wird DT hier ein Veränderungspotenzial in der Unternehmenskultur zugeschrieben. Doch für eine andere Managerin (B11) gibt es Einschränkungen:

„Themen wie unsere strategische Ausrichtung, Budgetplanungseffizienz und Zielwerte werden gerade in aktuellen Zeiten nach wie vor hierarchisch gelöst.“ (B11)

Ihre Aussagen zeigen eine Parallelie zu den Einschränkungen, die andere Befragte im Bereich der Produktentwicklung sehen. Sobald es *technisch* oder *strategisch* wird, erscheint die Anwendung von DT nicht mehr sinnvoll. Im Fall der Befragten B6 und B13 meint die Umschreibung *technisch* nicht nur spezifische Bauteile wie einen Motor oder Maschine, sondern die über-geordnete, abstrakte Organisation – sprich den strategischen Bereich. Die Managerin (B6) sieht die Anwendung im organisationalen Kontext in Bereichen, in denen Mitarbeiter:innen aktiv involviert sind, wie bspw. in Zusammenarbeitsmodellen und Umgangsformen, die als Aspekte in der Entwicklung einer neuen Unternehmenskultur wirken. In Bereichen der zentralen Steuerung und Planung des Unternehmens hat die Anwendung für sie dagegen keinen Mehrwert. Auf der Ebene neuer Formen der Zusammenarbeit sehen beide einen Mehrwert, was sich an verschiedenen Stellen beobachten lässt.

In vielen DT-Workshops und Schulungen arbeiten Mitarbeiter:innen auf neue Arten und Weise zusammen. Einerseits treffen Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen aufeinander, um gemeinsam Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen, andererseits beginnen Teams und Abteilungen eine neue gemeinsame Arbeitsweise zu entwickeln. Design Thinking proklamiert, dass ein diverses Team vom Verstehen der Problemstellung bis hin zur Lösungsfindung gemeinsam arbeitet. Das war in der bisherigen Aufgabengestaltung anders. Viele Projekte lassen beides vermissen: zum einen ein heterogenes Team und zum anderen eine *kollaborative* Arbeitsweise. Es gibt selten silo- oder abteilungsübergreifende Projektteams, sondern jeder Abteilung und Unterabteilung sind Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche zugeordnet. In vielen Abteilungen arbeiten Mitarbeiter:innen mit einem ähnlichen disziplinären Hintergrund. Das erschwert es heterogene Teams bilden zu können. Zudem sind die Verantwortlichkeiten für einzelne Projekte häufig zwischen den Teammitglieder:innen verteilt. Viele Mitarbeiter:innen übernehmen daher eher die Funktion von Projektmanager:innen, die punktuell externe Expert:innen hinzuziehen oder die Projektumsetzung an eine Designagentur auslagern. Daher gibt es innerhalb einer Abteilung häufig nur wenig Erfahrungen mit *Kollaboration* und dem Einbringen von heterogenen Perspektiven. Innerhalb eines Teams wird selten *kollaborativ* gearbeitet: einzelne Teammitglieder berichten an ihre Führungskraft, verantworten ihre eigenen Projekte als Projektmanager:in. Ein Team, welches nach DT Prinzipien arbeitet, würde wie ein Netzwerk mit vielen Interaktionskanälen funktionieren. Viele Teams arbeiten nach einem Sternprinzip. Das bedeutet, dass die intensivste, formelle Interaktion zwischen den Teammitglieder und ihrem Vorgesetzten stattfindet, wie in der Abbildung 36 gegenübergestellt. Letzteres heißt nicht, dass die Teammitglieder nicht informell miteinander kommunizieren. Es

beschreibt eher, dass Projekte durch eine Person verantwortet werden und diese in Teambesprechungen über den Stand des Arbeitsprozesses berichtet. Der Nachteil dieser Arbeitsweise liegt darin, dass jedes Teammitglied sich in erster Linie für das eigene Projekt verantwortlich fühlt und weniger die unterschiedlichen Perspektiven der Teammitglieder:innen **kollaborativ** einbringen (»Zusammenarbeit«).

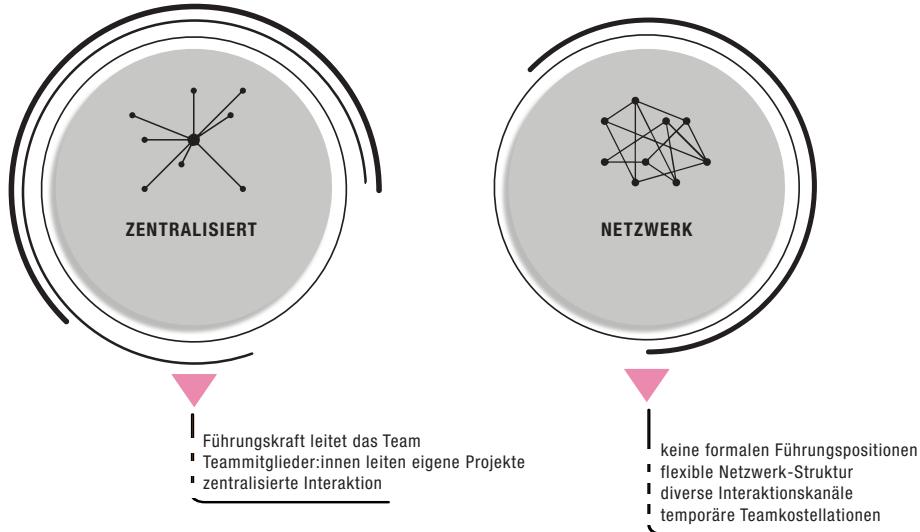


Abbildung 36 Formen der Zusammenarbeit von Teams in der Studie

In diesem Zusammenhang ist die Aussage einer Marketing-Mitarbeiterin in (B5) zu sehen, die eine positive Funktion von DT im Gestalten neuer Interaktionsmuster sieht.

„Ich hatte das Gefühl, Design Thinking bringt Leute zusammen. Das ist zwar ganz schön, wirklich frei seine Gedanken auszutauschen und ein erstes Konzept zu entwickeln. Aktuell beobachte ich in meiner Abteilung aber, dass sich dieses Zusammensein wieder löst und jeder in seine eigenen Themen und Denkstrukturen zurückfällt.“ (B5)

Sie konnte bislang keine nachhaltige Veränderung in der Kommunikation beobachten, sondern nimmt DT als temporäre Intervention wahr. Bei VW konnte sich eine strukturübergreifende Zusammenarbeit von Mitarbeiter:innen nicht durchsetzen, sondern findet eher punktuell statt. Strukturen und Prozesse werden als Hindernis zum Kollaborieren angeführt. Um die Handlungen zu verstehen, ist es förderlich, noch weiter ins Detail zu schauen. Dafür wurde die Zusammenarbeit in Teams beobachtet. Wie in Abbildung 43 dargestellt ist, lässt sich in den Beobachtungen grob zwischen zwei Teamstrukturen unterscheiden. Die meisten Teams in der Stammorganisation am Standort Wolfsburg arbeiten in einer *Sternstruktur*, d.h. alle Teammitglieder:innen werden fachlich und disziplinarisch von einer Führungskraft geführt. In der Regel leiten alle Mitarbeiter:innen ihre eigenen Projekte oder sind einem Projekt zugeordnet. Projektinhalte werden mit der Führungskraft besprochen. Interaktionen mit Teammitgliedern basieren auf freiwilligem Austausch. Einzig in den neuen Innovationslaboren konnte Teams beobachtet werden, die netzwerkartig zusammenarbeiten. In diesem Netzwerk arbeiten die Teammitglieder:innen an einem gemeinsamen Projektziel und bringen ihre unterschiedlichen Perspektiven und Fähigkeiten ein. Innerhalb dieser Netzwerk-Struktur gibt es keine definierten Verantwortungsbereiche oder hierarchische Entscheidungspositionen. Die teilnehmenden Beobachtungen zeigten stattdessen, dass die Teammitglieder:innen *an einem Strang zogen* und gemeinsam daran arbeiteten, das bestmögliche Ergebnis zu erreichen.

Auffällig erschien, dass trotz Umgang mit neuen Formen von Zusammenarbeit etc., nicht bei allen Mitarbeiter:innen die eigene Situation kritisch-reflektiert werden konnte. Beobachtungen zeigen, dass ein sternförmig ausgerichtetes Team andere Kommunikations- und Verantwortungswege nutzt als ein Team, dass netzwerkartig handelt und kommuniziert. Beobachtungen zeigen auch, dass viele Mitarbeiter:innen in den klassischen Organisationsbereichen wenig Erfahrung in anderen Strukturen erworben haben, sondern häufig seit ihrem Berufseinstieg im Volkswagen Konzern tätig sind. Neue Formen von Zusammenarbeit werden im Wandel zwar angestrebt, sind in bisherigen Strukturen und Prozessen schwierig umzusetzen. Die Strukturen und Prozesse haben sich aufgrund anderer Prinzipien gebildet. Ein leitender Manager der IT (B7) erläutert im Gespräch die Funktion von Struktur im Wandel:

„Das ist immer wieder dasselbe Problem, es geht schlicht um die Zusammenarbeit. Alle schreien nach einem Zusammenarbeitsmodell mit neuen Leistungsmerkmalen, aber unter der Bedingung, nichts anders zu machen. Im Wesentlichen ist nicht wichtig, ob das Design Thinking ist, oder agile Arbeitsmethoden aus Scrum, sondern es geht schlicht um eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit.“ (B7)

Er verortet DT im Bereich zur Verbesserung der Zusammenarbeit und kann sich künftig unterschiedliche Arbeitsweisen und -modelle nebeneinander vorstellen, um flexibel und anfordungsgerecht reagieren zu können. Im weiteren Verlauf spricht er sich dafür aus, dass zukunftsweisende Organisationsstrukturen adaptiv reagieren sollten.

„Wir müssen drei, vier oder fünf Organisationsmodelle und Arbeitsweisen zur Verfügung stellen und dann die Teams entsprechend ihrer Reife oder Befähigung das Modell wählen lassen. Das ist mein Zukunftsbild.“ (B7)

Er weicht damit von der vorherrschenden Standardisierung eines Arbeitsmodells ab (mehr dazu 5.2). Damit schreibt er Design Thinking tatsächlich (wenn auch *implizit*) eine übergreifende Rolle auf Ebene der Organisationsstruktur zu. Eine Managerin im Bereich Marketing (B11) sagt im Kontext neuer Formen der Zusammenarbeit über den Einfluss von Managern und ihrer hierarchischen Position aus:

„Wenn Entscheider der Meinung sind, dass ein Tool oder eine Methode hilfreich ist und andere diese bereits erfolgreich anwenden, dann können sie als Katalysator für eine neue Form des Zusammenarbeitens wirken.“ (B11)

Erfolgreiche Beispiele von Anderen, sogenannte Best Practices, erhöhen die Glaubhaftigkeit und scheinen den managerialen Mut zu stärken etwas auszuprobieren (mehr dazu Kap. 5.2). Sie sieht den Beitrag darin, dass diese Best Practice-Beispiele Sicherheit vermitteln und unsichere Entscheidungen (vermeintlich) absichern. Sie findet es weniger wichtig, was einzelne Manager:innen unter DT verstehen, sondern betont die personelle Funktion als Katalysator. Der zuvor zitierte IT-Manager (B7) bestätigt, dass Manager:innen, er nennt sie hier *Stakeholder*, *das Neue* schützen sollten, damit es sich entwickeln kann:

„Wenn es einen *Stakeholder* gibt, der mächtig genug ist, etwas Neues zu schützen und dem Neuen Freiheitsgrade gibt, dann kriegst du plötzlich auch andere Strukturen, die du heute nicht kennst.“ (B7)

Neues zu schützen heißt in Bezug auf die Zusammenarbeit vor allem, Mitarbeiter:innen eigene Erfahrungen machen zu lassen und Modelle der Zusammenarbeit als Prototypen zu begreifen, bevor diese definiert werden. Als schützenswert, wie das folgende Beispiel illustriert, gelten besonders neue Ideen, wie bspw. ein Mobilitätservice, der am Standort Berlin entwickelt wird. Die Projektleiterin (B4) berichtet:

„Ich glaube, dass wir gerade zu Anfang das Neue relativ gut schützen müssen vor der Einflussnahme der starken Strukturen der großen Organisation. Wir mussten dafür die Brücken lösen, wir mussten sogar einen Graben bauen. Bestimmte Strukturen hemmen uns, verlangsamen Prozesse und machen Dinge kompliziert. Richtlinien wie Beschaffungsprozesse und Datenschutzsysteme töten das Kunden- oder Menschenorientierte und am Ende will niemand, noch nicht mal selber, das Produkt nutzen“. (B4)

Um Neues schützen zu können, scheint es bedeutsam zu sein, dass die Führungskraft eine (ausreichend) hohe Position in der Hierarchie der Unternehmensstruktur einnimmt. Diese jeweilige Einstellung zu Design Thinking verortet es in einer experimentellen Schutzzone oder einem Reallabor für neue Arbeitsweisen. Von diesen können Impulse ausgehen, um die Organisation zu verändern. Der leitende Mitarbeiter (B7) sieht in den Innovationslaboren oder Pilot-Projekten in Wolfsburg erste neue Experimentierräume, in denen Arbeitsweisen in der Charakterisierung nach DT angewendet werden.

Richtet man den Blick nicht nur auf die Ergebnisse dieser Labs und Projekte, seien aus seiner Sicht auch Erkenntnisse über neue Arbeitsweisen zu erhalten. Die Sichtweise des Befragten (B7) beschreibt jedoch einen bestimmten Unternehmensbereich, von dem aus viele Veränderungsimpulse ausgehen. Er räumt jedoch ein, dass dies noch nicht in allen Unternehmensbereichen gleichermaßen zu finden ist. Bisher demonstrieren die genannten Beispiele übergreifende Zusammenarbeit. In Gesprächen und Beobachtungen von neuen Formen der Zusammenarbeit lässt sich auch eine gewisse Angst vor Veränderung nachzeichnen. Aus der Erzählung einer Mitarbeiterin (B9) wird das deutlich. Sie selbst entwickelt und facilitiert Workshops in denen mit Hilfe von Techniken und Methoden aus dem DT-Kanon nutzer:innen-zentrierte Ideen für Dienstleistungen zu einem zukunftsweisenden Thema zu entwickeln. Sie betont, dass es in der Themenauswahl notwendig sei, eine konkrete Zielsetzung zu definieren. Sofern dies zu vage oder offen formuliert sei, entstünden Irritationen über Verantwortlichkeiten bei Mitarbeitenden. Konkret bestehen Bedenken, ob ein Themengebiet nicht bereits in der Verantwortung eines konkreten Fachbereiches läge. Die Bedenken könnten ihren Ursprung darin haben, dass Mitarbeiter:innen mit diesem Fachbereich (nicht) zusammenarbeiten möchten, oder sich Bedenken ergeben, dass ein Thema bereits bearbeitet wird und eine Konkurrenz- oder Dopplungssituation entstehen könnte. An dieser Stelle muss darauf hingewiesen werden, dass zukunftsweisende Themen das Potenzial für Aufmerksamkeit und Sichtbarkeit haben. Aufmerksamkeit kann kulturell mit Relevanz gleichgesetzt sein, daher ist das manageriale Interesse an solchen Themenfeldern hoch. Die Design Thinkerin (B9) reagiere auf die Irritationen. Sie adressiere, dass die Aufgabe der Abteilung sei, Mitarbeiter:innen zu Themen zusammenzubringen und, unterstützt durch DT, gemeinsam Ideen zu entwickeln. Sie betont, dass es darum gehen müsse, Lösungen zu entwickeln und nicht darum, Verantwortlichkeiten anderer Abteilungen zu verändern: „Ich habe in den Workshops immer zu verstehen gegeben, dass wir niemandem etwas wegnehmen wollen.“ Anhand dieses Beispiels zeigt sich, dass neue Interaktionen, wie bspw. strukturübergreifende Zusammenarbeit, Widerstände hervorrufen können. Erkenntnisreich ist, dass Design Thinking positive Effekte in silo- und hierarchie-übergreifender Zusammenarbeit zugeschrieben werden. Gleichzeitig bemängeln einige der Befragten, dass sie bei dem Design Thinking-Ansatz ein klares Rollenmodell vermissen (B6, B13). Unter einem Rollenmodell verstehen sie eine Beschreibung von Verantwortlichkeiten, Fähigkeiten und Entscheidungsräume, die jede Rolle innehat. Das Konzept von Design Thinking, wie es das Hasso-Plattner-Institut vertritt (d.school 2019), erwähnt kein Rollenmodell, sondern proklamiert die Zusammenarbeit in heterogenen Teams, die von Facilitator:innen (auch Coaches genannt) in Workshops oder Projektarbeit unterstützt werden (vgl. Kap. 4.1). Diese nimmt eine orchestrierende Rolle ein und unterstützt das Team dabei, das gemeinsam gesetzte Ziel zu erreichen. Ob die Funktion von Facilitator:innen, von einem Teammitglied eingenommen wird, im Team ro-

tiert oder von jemandem eingenommen wird, der inhaltlich nicht involviert ist, wird in der Literatur unterschiedlich ausgelegt. Die Entscheidung darüber, welche Form für den situativen Kontext passend ist, wird jedoch in den meisten Fällen von den Teammitgliedern getroffen. Ursprünglich in der IT etabliert und damit technisch verortet, basiert Scrum dagegen auf klaren Rollenzuschreibungen. Einige der Befragten führen den Vergleich zwischen Scrum und DT in diesem Punkt an. In ihren Aussagen und Anwendungsbeispielen unterscheiden sie bei Scrum zwischen einem *Scrum Master*, einem *Product Owner* und dem übrigen Team und ist damit im Aspekt der Rollenbeschreibungen präziser als Design Thinking. Da beide Konzepte bei VW angewendet werden, vergleichen die Befragten sie miteinander. Das hat zur Folge, dass einige der Befragten sich auf die Rollenbeschreibungen berufen, wenn es um die Zusammenarbeit geht, wieder Befragte B13 ausdrückt:

„Design Thinking kann sicherlich Zusammenarbeit entbürokratisieren. Diese ganzen Teambuilding-Aspekte sehe ich aber methodisch eher bei Scrum.“ (B13)

Da es bei VW bisher für viele Mitarbeiter:innen eine definierte Rollenbeschreibung gibt, scheint für die das Scrum-Konzept eine gewisse Nähe zur bisherigen Eigenlogik bei VW aufzuweisen. Daher schreiben sie Scrum eine höhere Wirksamkeit in Bezug auf Zusammenarbeitsmodelle zu. Eine Managerin im Bereich Personal (B6) bestätigt, dass sie in dieser detaillierten Rollenbeschreibung von Scrum Vorteile sieht gegenüber Design Thinking. Im Gespräch ergänzt sie, dass derzeitige Karrierewege, Tarifstufen und Bonifizierungen auf detaillierten Rollenbeschreibungen basieren.

„Scrum hat ja eine sehr strikte und regulierte Form von Rollen und Umgang. Das fand ich angenehm und auch zentral für VW. Unser Zugang zu Scrum und ähnlichen Methoden ist aufgrund dieser IT-Nähe und dem technischen Fokus etwas einfacher.“ (B6)

Design Thinking proklamiert einen nutzer:innen-zentrierten Ansatz, der die Bedürfnisse der Menschen integriert, für die etwas gestaltet wird. DT weist kein Rollenmodell mit spezifischen Aufgabenfeldern und Funktionen aus. Aufgrund der erhobenen Daten könnte die Differenz zwischen DT und Scrum in Bezug auf das Rollenmodell wie folgt beschrieben werden: Ein Team, das nach DT-Prinzipien arbeitet, entscheidet selbstständig wie es vorgeht. Bei Scrum sind die Rollen des Scrum Masters, des Product Owners und des Teams zu Beginn definiert und Mitarbeiter:innen verstehen ihren Beitrag im Ausfüllen der Rolle. Für den Anwendungskontext von DT liegen Entscheidungen in der Verantwortung des Teams und sind nicht vordefiniert, bei Scrum hingegen gibt es Vorgaben und Anleitungen. DT fordert Mitarbeitende auf, situationsabhängig zu entscheiden: letzteres würde bedeuten, dass es eine Veränderung fordert, wie Karrierewege, Bonuszahlungen o. ä. entwickelt werden, wenn diese nicht auf dem Erfüllen von Rollen und Verantwortlichkeiten beruhen. Scrum dagegen scheint tendenziell näher an der bisherigen Eigenlogik bei VW zu liegen und so wahrgenommen zu werden.

Kreativitätsförderung und Selbstbefähigung



Abbildung 37 Kodierbaum des Dimensionspols: Kreativitätsförderung und Selbstbefähigung

Eine weitere Funktion für den internen Anwendungskontext von DT liefert der folgende Dimensionspol: *Kreativitätsförderung und Selbstbefähigung*. In der Anwendung zeigt sich, dass Design Thinking intern vorwiegend als Kreativitätsförderer verstanden wird. Eine Befragte (B5) aus dem Marketing reduziert den Einsatz darauf:

„Design Thinking wurde als Methode genutzt, um die Kreativität und das Brainstorming zu strukturieren und zu kanalisieren. Diese Projekte sind allerdings nie in eine Implementierungsphase oder in eine Prototypenphase übergegangen, irgendwann war der Cut.“ (B5)

Tatsächlich scheint die Anwendung in der Realität einen engen Fokus zu haben (»*creative Technik*«). Die Personalmanagerin (B6) bestätigt diese Ansicht für ihren Bereich:

„Wir nutzen Design Thinking als Ideengenerierungsbasis und als Grundansatz. Die Frage nach einem konsequenten sozusagen Implementieren habe ich in der Form nicht.“ (B6)

Beide Aussagen verdeutlichen, dass sie die Verwendung der Begriffe und Ansätze von DT durchaus im Alltag wahrnehmen. Jedoch räumen sie ein, dass viele Ansätze in erster Linie das Ziel verfolgen, Ideen zu entwickeln (»*Ideenentwicklung*«). Es wirkt, dass die Ideengenerierung als demokratisierte Kreativität die empfundene Funktion von DT ausmacht. Das Entwickeln von Ideen ist jedoch nicht neu oder anders. Ansatzweise hat sich der Kanon aus gängigen Methoden dahingehend verändert, dass das Aufkommen von DT die realen Nutzer:innen aus einer anderen, lebensnäheren Perspektive beobachtet und befragt (»*Nutzer:innen-Integration*«). Wie in einem vorherigen Beispiel bereits anklang, sind es dabei besonders die Formen der Interaktion mit Nutzenden gemeint, die mit neuen Methoden enger, direkter und persönlicher stattfinden könnten. Um diese Interaktionen jedoch auch im Unternehmensalltag anwenden zu können, würden Veränderungen in Bezug auf den Umgang mit Datenschutz und einer Akzeptanz solcher qualitativen Methoden notwendig sein. Neue Regelwerke wären notwendig, die es Nutzer:innen-Befragungen strukturell möglich machen und eine Etablierung der Sinnhaftigkeit solcher qualitativen Befragung mit sich bringt.

Ein weiteres Beispiel zeigt illustrativ die strukturellen und personellen Hürden bei Nutzer:innen-Befragungen. Die Befragte B9 berichtet von Hindernissen in der Research-Phase: Bei Volkswagen könne sie nicht „einfach los und Leute fragen“. Man brauche im Vorwege diverse Genehmigungen und „irgendwo funktioniert das alles so nicht.“ Sie beklagt, dass selbst bei internen Befragungen die Prozesse des Datenschutzes eigentlich verhindern, reale Eindrücke von tatsächlichen Problemstellungen zu erhalten. In Anlehnung daran erzählt sie von einem Projekt zum Thema „Meisterbasisqualifizierung“. Sie berichte, dass das Projektteam bereits diverse Beteiligte interviewt hatte, als ihre Unterstützung angefragt wurde:

„Die haben vorgearbeitet, ihre Recherche gemacht, waren fleißig und haben präsentiert, dass sie in zwei Monate lang über 30 Interviews mit diversen Stakeholdern und Kunden geführt haben. Aber nicht einen Meister.“ (B9)

Als sie daraufhin vorschlug auch Meister:innen zu interviewen „gingen die Probleme los“. Probleme sind gewesen, potenzielle Meister:innen befragen zu dürfen. Diese werden laut der Befragten in der Regel von Vorgesetzten ausgesucht (»*Freiraum*«). Sie ergänzte, dass einige Projektmitarbeiter:innen Bedenken hatten, ob die Meister:innen denn wüssten, was sie zukünftig benötigen würden und ob sie überhaupt Interesse an einer Befragung hätten. Das niedrigschwellige Vorhaben der Befragten gemäß der Haltung „Ich geh dahin und unterhalte mich mit denen“ ist nicht umsetzbar. Die Anwendung von Nutzer:innen-Interviews scheint also auch innerhalb VWs herausfordernd zu sein (»*Nutzer:innen-Integration*«). Die geäußerten Zweifel

beziehen sich auf die Kompetenzen, solche Befragungen durchzuführen aber auch auf das Vertrauen, dass diese Vorgehensweise sinnvoll ist. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Nutzer:innen-Forschung immer häufiger an Agenturen ausgelagert wird, wie B5 zu berichten weiß:

„Sobald es darum geht externe Lebenswelten zu beobachten, läuft der Prozess immer über externe Unternehmen oder Agenturen.“ (B5)

Doch neben den skizzierten Hürden in der Anwendung und über die Funktion von bspw. Nutzer:innen-Befragungen, scheint es auch eine konträre Sichtweise zu geben. Die Anwendung von DT befähigt Mitarbeitende, ihren Handlungsbereich zu gestalten. Diese anders gelagerte Dimension im Bereich der Funktion von Design Thinking erwähnt eine Managerin (B3), die Erfahrung mit DT hat. Für sie hat DT etwas *Empowerndes*, das heißt, man stattet Menschen mit Möglichkeiten und Tools aus, die es ihnen ermöglichen ihre Umgebung zu gestalten. Die erwähnte Demokratisierung von Designprozessen, Methoden und Werkzeugen führt ihrer Meinung nach dazu, dass Mitarbeiter:innen grundsätzlich einen größeren Anteil ihrer Arbeitswelt gestalten können (»*Gestaltung von Aufgaben*«). Sie begreift Gestaltung umfassend und holistisch und differenziert aufgrund dessen nicht zwischen der Gestaltung eines Projektes und eines Arbeitsalltags. Ihrer Meinung nach ermöglicht Design Thinking den Mitarbeiter:innen ihr Umfeld individuell, eigenständig und selbstbestimmt zu gestalten. Sie schildert, wie DT-Prinzipien die Haltung und die Praktiken von Menschen verändern können. Im Gegensatz zu den Schilderungen der Expertin (B6) aus dem vorangegangenen Abschnitt ist ihren Aussagen zu entnehmen, dass die Rolle von DT für sie nicht auf einen dezidierten Moment der Organisationstransformation beschränkt ist. Vielmehr sieht sie es als grundsätzliche Haltung, mit der (potenziell) jede:r die Arbeit – und damit die Organisation – kontinuierlich gestalten kann. DT wird als Katalysator für Kreativität und Ideengenerierung begriffen. Die erste divergente Phase, in der ein Problemraum geöffnet wird, um ein ganzheitliches Verständnis für das Problem zu entwickeln, scheint in wenigen Projekten umgesetzt zu werden. Stattdessen berichten beide, dass die Kreativitätsförderung im Vordergrund steht. Die Wahrscheinlichkeit für kreative Einfälle scheint erhöht, indem gewohnte Denkpfade verlassen und mentale Schranken überwunden werden. Hier finden Methoden und Techniken des Designs ihre Anwendung außerhalb des klassischen Designs.

Die drei Dimensionspole zeichnen das Spannungsfeld, dass Mitarbeitende in Bezug auf den Anwendungskontext von DT äußern. Eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den drei Erkenntnissträngen der drei Teilkapitel finden sich am Ende des fünften Kapitels.

5.2 Die Spannungsfelder für Anwender:innen in der Unternehmenspraxis

Veränderungen an sich sind in Unternehmen kein neues Phänomen. Immer wieder neu ist allerdings die Form, in der Veränderungen stattfinden und die Treiber, die solche Veränderungen anregen oder notwendig werden lassen. Wie die Kapitel 4 und 5.1 zeigen, integriert sich Design Thinking nicht ohne weiteres in die etablierte Unternehmenspraxis von Volkswagen. Die Aufgabenstellung, die sich hinter der Implementierung von Design Thinking verbirgt, ist diffus, was dazu führt, dass es im Unternehmensalltag *hakt* und *knirscht*. Diese aufspürbaren Reibungen sind zunächst einmal Reaktion von Anwender:innen auf das, was sie in der Unternehmenspraxis erleben. Diese Reaktionen können daher Hinweise auf Hemmnisse, Hürden und Stolpersteine sein, die diesen Reaktionen zu Grunde liegen und es zu verstehen gilt. Sie können ein Indiz für mögliche, aber noch unbewusste organisationale Veränderungen sein.

Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Veränderungen in Unternehmen gehen für Mitarbeiter:innen mit dem Verlassen von gewohntem Handeln einher (Junginger 2009; Buchanan 2015). Etablierte Handlungen haben einen bekannten Nutzen und sind daher im Sinne von bekannt oft *bequem*, da der Nutzen mit dem Aufwand der Handlung verknüpft werden kann. Veränderungen haben selten routinierte, eingefahrene Handlungen, sondern bieten viel Unbekanntes. Das Bekannte aufzugeben kann also (vermeintliche) Nachteile mit sich führen, es bedeutet Aufwand und bringt mögliche Beeinträchtigungen mit sich. Hält man sich diesen Zusammenhang vor Augen, ist es nicht verwunderlich, dass das Aufkommen von DT Widerstände weckt. Diese Widerstände treten in unterschiedlichen Formen auf: verdeckt, indirekt bis offen. Jeder Widerstand ist Ausdruck einer *verschlüsselten Botschaft*. Das können Bedenken, Befürchtungen oder Ängste sein – sie zu vermeiden oder zu unterbinden, scheint nicht möglich oder abwendbar zu sein. Daher ist es umso entscheidender, Widerstände als Dimensionen von Veränderungen zu erkennen und analysieren.

Veränderungen und Widerstände gehören in Unternehmen dazu. Das bedeutet aber nicht, dass die Akzeptanz für Veränderungen damit gegeben ist. *Worum geht es also konkret bei den Widerständen im Kontext von Design Thinking bei VW?* Die Symptome für Widerstände sind divers, aber häufig eine Mischung aus verschiedenen Emotionen. Sie finden häufig auf einer unbewussten und latenten Ebene statt. Das macht es so schwierig sie zu erkennen und zu verstehen und infolgedessen die Probleme zu lösen. Um zu verstehen, warum es knirscht, scheint der Schritt wesentlich und wird in diesem Teilkapitel dargestellt. Es geht konkret um Hemmnisse und Stolpersteine in der Anwendung und ihre Symptome. Dazu leitet die dritte Teilfrage *Welche Spannungsfelder entstehen in der etablierten Unternehmenspraxis?* Als Ergebnis lassen sich vier Spannungsfelder beschreiben.

Zum Zeitpunkt der Studie befindet sich das ganze Unternehmen in Veränderung: der Emissionsskandal und seine Auswirkungen wirken als Treiber für Veränderungen, der als gegebener Umstand im Hinterkopf behalten werden muss. Der aktuelle Wandel ist überaus einflussreich, da er etablierte Erfolgsstrategien hinterfragt und ein simultanes Verständnis von beidem – Automobilhersteller und Mobilitätsanbieter – fordert. Es zeigt sich, dass die Ansichten, Werte und Prinzipien, die sich bei VW mit dem Selbstverständnis als Automobilhersteller entwickelt haben, zur bisherigen Erfolgsgeschichte gehören. Gleichermaßen lasten sie besonders schwer in Bezug auf die Wandelfähigkeit der Organisation. Die Faktoren, die den Erfolg von VW lange bestimmt haben, sind es jetzt, die einem Wandel zum digitalen Mobilitätsdienstleister im Wege stehen. Auftretende Konflikte und Widerstände der Mitarbeiter:innen richten sich folglich nicht gegen DT als wahrnehmbare Manifestation eines größeren Umbruchs, sondern entstehen durch die Unsicherheit der Veränderungen. Denn, wie ein Topmanager (B13) festhält, „.... stellt die Perspektive großer Veränderung hier bei Volkswagen für viele Leute was Beunruhigendes dar.“ Hinzu kommt, dass es inmitten der Transformation darum geht, mit einer Gleichzeitigkeit von zwei vermeintlich unterschiedlichen Verständnissen umzugehen. In der Vergangenheit gab es die Herausforderung nicht, dass zeitgleich unterschiedliche Selbstverständnisse existieren. Volkswagen war ein Automobilhersteller. In der gegenwärtigen Transformation walten daher Unsicherheiten darüber, was denn zukünftig zählt und wohin sich Volkswagen als Unternehmen entwickelt. Der *Muskel*, sich stetig auf etwas Neues, Unbekanntes und Verändertes einzustellen und die damit verbundene Unsicherheit auszuhalten, ist bei vielen Mitarbeiter:innen nicht trainiert worden. Daher sorgen die Veränderungen per se für

Herausforderungen. Wie unterschiedlich nicht nur die beiden Selbstverständnisse als Automobilhersteller und (digitaler) Mobilitätsdienstleister wirken, sondern wie sehr auch die Sichtweise und Verständnisse von Mitarbeiter:innen in der gegenwärtigen Situation differieren, zeigen die folgenden Beispiele: Eine erfahrene Design Thinkerin (B3) bestätigt, dass in Bezug auf Design Thinking-Prinzipien konträre Meinungen aufeinandertreffen. Dabei ginge es keineswegs um Projektdetails oder darum, wie neue Formate der Zusammenarbeit konkret aussehen sollen. Vielmehr nimmt sie eine Diskrepanz in Haltungen und Perspektiven wahr.

„Wenn du in Wolfsburg auf diese Welt des Industrieparadigmas triffst, sind die Probleme nicht die Artefakte oder wie gestalte ich ein Meeting. Sondern das Problem sind tatsächlich wirklich fundamental andere Annahmen darüber, wie die Welt funktioniert.“ (B3)

Design Thinking führt aus ihrer Sicht auf einer grundsätzlichen Ebene zu Konflikten und Widerständen bei Mitarbeiter:innen. Sie versteht die gegenwärtigen Veränderungen als Ursprung und Umstand dieser Spannungen. Eine Managerin (B11) schildert ihren Eindruck über die Reaktionen:

„Ich sehe im Moment zwei Ströme. Einerseits gibt es viel Unruhe, Verunsicherung und wahrgenommene Richtungslosigkeit, so dass ich bei vielen Menschen gerade ein Stagnieren und auch eine Desillusionierung wahrnehme. Bei anderen wiederum eher einen Aktionismus, um Teil einer Bewegung zu sein, den Zug jetzt nicht verpassen zu wollen und unbedingt sofort etwas verändern zu wollen. Das sind zwei ganz unterschiedliche Dynamiken.“ (B11)

In ihrer Wahrnehmung teilen sich die Mitarbeiter:innen in zwei Lager: Solche, die durch die neuen Anforderungen des Wandels verunsichert sind und abwarten; und solche, die in dieser Situation aktiv werden. Letztere begreifen die aktuelle Situation als einen Freiraum, den es zu gestalten gilt. Im Verlauf des Gesprächs beschreibt sie diese Polaritäten als duale Dynamiken, die es zeitgleich zu orchestrieren gilt. Ähnlich sieht es ein Designer (B2), der die Angst vor dem Verlust von Relevanz als Treiber für die Einführung von Design Thinking und letztlich des Wandels sieht:

„Also Wandel gibt es definitiv, neue Strategie, neue Abteilungen aber nicht aus der Intention heraus: wir wollen es gerne, sondern eigentlich eher nur aus dem: oh scheiße, wir müssen unseren Arsch retten.“ (B2)

Es wird sichtbar, dass erst die Notwendigkeit des Wandels die Bereitschaft formt, sich mit neuen Arbeitsweisen wie DT zu beschäftigen. Innerhalb dieses Wandels reagieren Mitarbeiter:innen unterschiedlich auf die Anwendung von DT. Diesen Eindruck gewann eine weitere Mitarbeiterin (B4), die viele Workshops moderiert:

„Designer haben sich mit Design Thinking in ihrer Ausbildung noch einmal aus einer anderen Perspektive beschäftigt. Es fällt Ihnen grundsätzlich leichter so zu denken. Personen, die einen anderen Background haben und mit einem stärkeren Business-Kontext erzogen wurden, fällt es immer wieder schwer. Ich erlebe, dass Nicht-Designer immer mal wieder rausfallen, wie eine Kugel aus der Spur einer Kegelbahn.“ (B4)

Sie begründet diese Unterschiedlichkeit mit dem disziplinären Hintergrund und der Art der Ausbildung der Mitarbeiter:innen. Für sie lassen sich professionelle Designer:innen flexibler auf diese Arbeitsweisen ein als Mitarbeiter:innen mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund. Exploratives Denken, das Entwickeln neuer Ideen und das Einnehmen anderer Perspektiven, das DT fordert, scheint bei Designer:innen ausgeprägter. Ihnen gelänge es eher, mit der Offenheit und Unsicherheit des sich eröffnenden Gestaltungsraums umzugehen. Anderen wiederum gelinge ein Aushalten dieser Unsicherheit temporär, bevor sie in etablierte, rationale und analytische Verhaltensmuster zurückfallen. Das Aufkommen von DT ist per se als Treiber von Veränderung zu verstehen, deren Zielhafen unbekannt ist. Darin gibt es konträre Sichtweisen über die Logik einer Problemlösung und unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen im

Umgang mit einer explorativen Offenheit. Das zweite Teilkapitel beschreibt die Dimensionen der Spannungsfelder. Die angeführten Zitate unterstreichen pointiert den Gesamteindruck bei VW zum Zeitpunkt der Studie. Infolgedessen treten Spannungen auf individueller, struktureller und organisationaler Ebene auf. Sie drücken sich im Datenmaterial unterschiedlich aus und umfassen Erzählungen erlebter Alltagssituationen und reflektieren dabei auftretende Hürden und Treiber.

5.2.1 Analysieren vs. Umsetzen



Abbildung 38 Das Spannungsfeld Analysieren versus Umsetzen

Mit dem Aufkommen von Design Thinking treten viele neue Methoden und Arbeitsweisen auf. Dazu gehört bspw. das Führen qualitativer Interviews, ethnographische Beobachtungen oder ein schnelles Erstellen temporärer Prototypen, um Nutzer:innen und ihre Bedürfnisse besser verstehen zu lernen. Viele dieser Praktiken wendeten bisher professionelle Designer:innen in Innovationsteams an (Kap. 4.1). Allen anderen Mitarbeiter:innen sind sie unbekannt. Sie beherrschen sie nicht oder nur in höchst fragmentierter Form. Auch sie verfügen über Praktiken und Prinzipien – allerdings sind das solche, die sich von DT unterscheiden. Daher stellt sich die Frage, zu welchen Hürden und Widerständen neue Arbeitsweisen führen. Ein Beispiel ereignet sich in einem Innovationsprojekt. Mitarbeiter:innen recherchierten Daten und Fakten, bevor sie von drei Design Thinker:innen unterstützt wurden. Einer von ihnen (B1) berichtet, wie er den Stand des Projektes zu Beginn wahrnahm:

„Das Team hatte mit einer Agentur eine große User Journey von einem klassischen Wolfsburger Nutzerumfeld gemacht, um der Frage nachzugehen, wie die digitalen Produkte von Volkswagen miteinander interagieren können. Sie hatten versucht, das Thema visuell mit einer externen Agentur umzusetzen und hatten relativ viel recherchiert.“ (B1)

Der bisherige Fokus lag auf dem Zusammentragen von Daten in einer Excel-Tabelle. Anhand dieses Projektes seien dem oben zitierten Design Thinker zwei Dinge aufgefallen. Es gelang ihnen die Informationen zu sammeln und zu analysieren. Es sei ihnen nicht gelungen einzuschätzen, wann die Recherche phase als gesättigt und abgeschlossen betrachtet werden kann. Dies führt zu inneren Widerständen. Es gelang ihnen nicht, eigenständig die Stagnation der Analyse aufzulösen und das Projekt in eine Umsetzungsphase zu überführen. Als die Design Thinker das Projektteam ergänzten, veränderten sie die Arbeitspraktiken. Das Team arbeitete fortan *hands-on*. Sie destillierten gemeinsam die wichtigsten Informationen aus den gesammelten Daten und notierten sie in analoger Form, wie B1 berichtet.

„Wir haben alles auf einem Blatt runtergeschrieben und erhalten sechs DIN A3 Seiten aus diesen 500 User Stories aus der Excel-Liste. Vieles ist weggefallen, aber die wichtigsten Sachen haben wir gescribbelt. Dafür haben wir einfach Tische zusammengestellt und angefangen mit Post-its an den Wänden zu arbeiten.“ (B1)

Die Rechercheergebnisse wurden konsolidiert, priorisiert und von der Excel-Tabelle auf Post-it Notes und Zeichnungen übertragen und für alle verfügbar gemacht. Das Projektteam arbeitete gemeinsam im Stehen anstatt einzeln vor Bildschirmen und verknüpfte damit die *Kopfarbeit* mit einer Art von *Handarbeit*. Diese Veränderungen führte das Team in eine Entwicklungsphase. Es gelang ihnen durch visuelles und kollaboratives Arbeiten, beide Phasen – Analyse

und Umsetzung – zu verbinden. Das übrige Team lernte auf diese Art neue Arbeitsweisen kennen und wurde dabei kontinuierlich von erfahrenen Design Thinker:innen unterstützt.

Das Beispiel beschreibt einen konkreten Beitrag der Anwendung von Design Thinking. Dieser hat in erster Linie damit zu tun, dass DT ein Verknüpfen von Analyse und Umsetzung vorschlägt. Diese Verknüpfung führt in der Praxis zum Entstehen eines ersten Spannungsfeldes: Der Gegensatz zwischen Analyse und Umsetzung. Beides ist in bisherigen Strukturen und Tätigkeitsprofilen getrennt: Bestimmte Unternehmensbereiche recherchieren und analysieren vorwiegend Sachverhalte, andere entwickeln Ideen und haptische Konzepte. Letzterer Bereich bei VW sind diejenigen, in denen Mitarbeiter:innen bereits mit DT-Prinzipien in ihre Arbeitsweise integrieren. Die Trennung zwischen analysierenden und umsetzungsfokussierten Unternehmensbereichen scheint etabliert und zeigt sich auch in der planenden Entwicklung und der Produktion von Fahrzeugen. Bislang wird versucht die Spannung zwischen Analyse und Umsetzung in der Praxis durch eine strukturelle Trennung an definierten Schnittstellen aufzulösen – was im Fahrzeugbau ein hohes Maß an Effizienz und Skalierung versprach. DT proklamiert ein iteratives Vorgehen mit divergenten und konvergenten Phasen. Es versucht, die Spannung zwischen Analyse und Umsetzung in der Praxis aufrecht zu erhalten und produktiv zu machen. Das führt zu Widerständen, die wiederum Hinweise auf Veränderungen liefern. Im Spannungsfeld *Analysieren – Umsetzen* haben sich drei Kategorien gezeigt, die im Folgenden dargestellt sind.

Strukturelles Handeln

Anhand des vorausgegangenen Beispiels wird ersichtlich, dass die Anwendung von DT Spannungen auf verschiedenen Ebenen hervorruft. Ein Aspekt im Spannungsfeld *Analysieren versus Umsetzen* drückt sich durch die Kategorie *Strukturelles Handeln* aus. In dieser Kategorie sind solche Aussagen aus den analysierten Daten vereint, die subjektive, entwerfende Handlungen mit der hierarchischen Position in der Organisationsstruktur des Unternehmens verknüpfen. Einerseits werden durch die Anwendung von DT eine Reihe von neuen Begrifflichkeiten, Arbeitsmitteln und Methoden eingeführt. Andererseits macht diese Einführung auch etablierte aber eher verborgene Strukturen, Handlungen und Kompetenzen sichtbar, wie ein Manager (B13) berichtet:

„Der [anonymisiert] hat sich in seiner Endphase sehr für exponentielle Technologie, Singularity^{VIII}, Agilität, neue Arbeitsformen und Silicon Valley interessiert und das auch theoretisch aufgearbeitet und in den Konzern reingetragen. Er war aber aufgrund seines Naturells nicht in der Lage aus dieser Analyse ein Doing abzuleiten. Also er hat nicht gesagt: wir gründen jetzt agile Zentren, sondern er hat das analysiert.“ (B13)

Der Befragte betont, dass die Position in der Hierarchie darüber entscheidet, ob Menschen eher einen analysierenden oder umsetzungsorientierten Ansatz verfolgen. Die Trennung zwischen Analyse und Umsetzung wird von Vorständen und Manager:innen als üblich angesehen. Neue Themen werden von ihnen auf Relevanz geprüft aber ohne konkrete Lösungsvorschläge zu entwickeln. Diese Lösungsvorschläge werden nachfolgend durch andere Mitarbeiter:innen, Abteilungen oder Dienstleister entwickelt. Eine Personalmanagerin (B6) ergänzt, dass sie ihre Aufgabe darin begreift, sich neuen Themen durch ein theoretisches Aneignen und Analysieren zu nähern ohne konkrete Lösungskonzepte zu entwickeln.

^{VIII} Größtenteils ist damit ein Zeitpunkt gemeint, an dem sich Maschinen mittels künstlicher Intelligenz selbst verbessern und damit den technischen Fortschritt beschleunigen, so dass die Zukunft der Menschheit nicht mehr vorhersehbar ist.

„Wir haben uns für den Personalvorstand eine Reihe von Ansätzen wie Design Thinking angeschaut und die Frage gestellt, wie wir Ansätze aus Design und IT in die wesentlich formalistischere, in ihren Prozessen verzahnte und mit einem langsameren Tempo ausgestattete VW-Welt übertragen können.“ (B6)

Sie verneint die Frage danach, ob sie selbst schon einmal Design Thinking angewendet und erlebt habe. Stattdessen verweist sie auf viele Publikationen zum Thema, um ihren Wissensstand zu demonstrieren. Wie in ihrem Fall, lernen viele Mitarbeiter:innen DT durch Lektüre kennen, wenden es aber nicht praktisch an. Dies weist wiederholt auf einen Wissenszugang hin, der im Fall von DT das *Learning by Doing* Prinzip in der Unternehmenspraxis erschwert. Beide Beispiele zeigen, dass sich besonders im Management bisher vorwiegend Praktiken des Vordenkens, aber nicht solche des Umsetzens etabliert haben. Ein tatsächliches Anwenden und Umsetzen von DT scheint mit ansteigender Verortung in der Unternehmenshierarchie abzunehmen. Stattdessen ist es eher üblich, einzelne Aufgaben an Mitarbeitende zu delegieren und ihnen die konkrete Umsetzung zu überlassen. Tendenziell ist es eher die Aufgabe des Managements, Entscheidungen zu treffen. Die Ausarbeitung eines Konzepts mit konkreten Lösungen gehört nicht zu den primären Tätigkeiten von Führungskräften – weder in ihrer Wahrnehmung noch in der Erwartungshaltung anderer. Oftmals wird die Umsetzung von Lösungskonzepte von externen Agenturen übernommen. Ein Problem dieser Trennung zeigt sich u.a. in der Prozessunterbrechung: es ist ein Wissensverlust bei der Integration der Erkenntnisse aus der Analyse in die Umsetzung zu beobachten. *Implizites Wissen*, das in der Analyse generiert wird, kann häufig nur unzureichend artikuliert werden^{IX}. *Implizites Wissen* tritt da auf, wo qualitative Methoden wie ein Beobachten oder Befragen von Nutzer:innen herangezogen werden. Dieses Wissen kann nicht in die Umsetzung einfließen, wenn diese von anderen übernommen und weiter ausgeführt wird.

Zudem gibt es eine Hierarchisierung zwischen analysierenden und umsetzenden Organisationbereichen. Die strategisch verantwortliche Abteilung entwickeln bspw. *Leitplanken* für eine unternehmerische Zukunft und ist tendenziell zu Beginn eines Prozesses, also in der Phase der Analyse, involviert. Sie werden als Organisationseinheit betrachtet, welche die Unternehmensstrategie entwickelt, während andere dieselbe nach diesen Vorgaben umsetzen und *mit Leben füllen*. Design Thinking hingegen funktioniert explorativ und geht erforschend, erkundend oder untersuchend vor. Es geht darum, ein Problem oder ein Interessensfeld aus den Perspektiven aller Beteigter ganzheitlich zu betrachten und in weiterer Folge nutzer:innenzentrierte Lösungen entwickeln zu können, also eine Verbindung von Analyse und Umsetzung zu bewerkstelligen. Dieser ganzheitliche Anspruch kann bei einer Teilung von Analyse und Umsetzung nur eingeschränkt erfüllt werden. Wie zuvor erwähnt, proklamiert DT das Erstellen schneller, temporärer *Prototypen* als einen Lernschritt – es schafft in dieser Weise etwas zum Anfassen, um Feedback zu erhalten und plädiert nebenbei für die enge Verknüpfung von *Kopf- und Handarbeit*. Ergebnisse, die in vielen Abteilungen entstehen und als strategisch beschrieben werden, sind papierbasiert und daher nicht anfaßbar oder erlebbar. Dies führt dazu, dass es häufig nicht möglich ist, solche strategischen Konzepte zu testen. Design Thinking würde dem entgegenhalten, „strategyze nicht rum, sondern produziere schnell was Anfaßbares, um Feedback zu bekommen.“, wie die Befragte B3 es ausdrückt. Unter „strategyzen“ werden bei VW

^{IX} Erste Erkenntnisse wurden in Augsten, Andrea und Marzavan, Daniela (Juni 2017): Achieving sustainable innovation for organizations through the practice of DT. A case study in the German automotive industry. In: Proceedings (unpublished conference paper) 28th Innovation Management, Wien diskutiert.

Konzepte und Papiere verstanden, die strategischer Natur sind. Die damit verbundenen Tätigkeiten, die von B3 als „strategyzen“ bezeichnet werden, sind solche, die analysierend und häufig auf einer konzeptionellen Ebene liegen, aber nicht umsetzungsgtrieben sind. DT dagegen proklamiert, explorativ den Problemraum zu untersuchen, um Nutzenden durch Beobachten, Befragen oder weitere qualitativen Methoden zu verstehen. Im Gegensatz dazu limitieren sich Strategiepapiere auf rationale Analysen und auf Konzepte, die auf Annahmen basieren und die nicht in einem Aushandlungsprozess mit Nutzer:innen entwickelt oder erprobt werden. Vorwiegend werden zahlenbasierte Analysewerkzeuge angewendet: in einer Analysephase werden demnach eher quantifizierende Methoden angewendet. Für organisationale Veränderungen zeigt das, inwiefern die etablierten Strukturen Handlungen prägen.

Unsichere Kompetenzen

Im Spannungsfeld *Analysieren – Umsetzen* bedeutet die beschriebene Hierarchisierung, dass Mitarbeiter:innen in hierarchisch hoch verorteter Position vermehrt analytische Tätigkeiten ausführen. Sie wenden demnach weniger Tätigkeiten an, die in ihrem Ergebnis etwas konkret umsetzen oder anfaßbares, sichtbares erschaffen. Daher ist es relevant zu untersuchen, welche Methoden Mitarbeitende in dieser Analysephase ihrer Tätigkeiten und Projekte bisher anwenden. Betrachtet man die Aussagen, zeigt sich deutlich, dass auch innerhalb dieser tendenziell analysierenden Tätigkeiten nur punktuell qualitative Methoden angewendet werden. Überwiegend werden quantitative Ansätze zum Analysieren von Daten, Studien etc. eingesetzt. Die Haptik, der Einsatz aller Sinne und das Visuelle, allesamt typische Prinzipien von Design Thinking und notwendig für das Umsetzen eines dreidimensionalen Prototyps, sind bspw. vielen Mitarbeiter:innen unbekannt. Explorative, qualitative und nutzer:innen-einbeziehende Methoden finden keine Anwendung, um ein Problem zu verstehen, bevor es gelöst wird.

Infolgedessen fehlen Mitarbeitenden Möglichkeiten und Fähigkeiten, DT überhaupt anzuwenden. Typische Techniken von DT wie Nutzer:innen-Interviews oder ethnographische Beobachtungs-Studien sind weitestgehend unbekannt. Sie dienen in einer Recherchephase dazu, ein Problem zu verstehen. Eine Befragte aus dem Marketing (B5) beschreibt das bekannte Vorgehen wie folgt:

„Ich habe das Gefühl, sobald es tatsächlich darum geht, externe Lebenswelten zu beobachten, ist das ein Prozess, der immer über externe Unternehmen oder Agenturen läuft.“ (B5)

Die Auslagerung an Agenturen ist ein Grund, weshalb viele Mitarbeiter:innen bislang kaum Einblick in die realen Lebenswelten von Nutzer:innen haben. Daher sind Mitarbeiter:innen selbst oft unsicher, wenn sie mit diesen neuen Techniken und Methoden arbeiten sollen. Diese Unsicherheit führt dazu, dass einige Mitarbeiter:innen anzweifeln, ob ein Erlernen dieser neuen Methoden und Techniken überhaupt notwendig sei. Dies drückte ein Schulungsteilnehmer wie folgt aus: „Warum machen wir eigentlich Design Thinking, sollten das nicht eigentlich unsere Dienstleister machen?“ Dahinter verbirgt sich die Frage, ob diese neuen Methoden von allen Projektbeteiligten angewendet werden müssen.

Die Unsicherheiten von Mitarbeiter:innen zeigt sich auch in den nicht-vorhandenen Kompetenzen und wenig routinierten Handlungen, die die Anwendung von DT benötigt. Das zeigt das folgende Beispiel. Eine Mitarbeiterin berichtet von mehreren Projekten, in denen sie miterlebt hat, dass DT in Form von Ideenworkshops zu Beginn von Projekten angewendet

wurde. Im weiteren Verlauf beklagt sie jedoch, dass die Projekte nicht weiterverfolgt wurden. Sie (B5) berichtet, dass sie häufig in der Analyse- und Konzeptphase verharren:

„Es fehlt jedes Mal dieser Schritt etwas in die reale Welt außerhalb VWs zu bringen, also wirklich Themen umsetzen und greifbar zu machen. Daran sind alle coolen Themen in den letzten Jahren gescheitert.“ (B5)

Sie beschreibt, dass viele Mitarbeiter:innen im Entwicklungsprozess stecken bleiben und ihre Ideen und Konzepte nicht in der realen Nutzer:innen-Welt testen (können). Das hat wiederum zur Folge, dass es schwierig wird, ein schnelles, prototypisches Ausprobieren allein umzusetzen und weiterhin Projekte an Dienstleister:innen ausgelagert werden, da schlicht das *Können* fehlt. Neben den bereits im vorigen Kapitel erwähnten strukturellen und prozessualen Widerständen (bspw. beim Datenschutz), liegt das nach Aussage einiger am Mangel entsprechender Fähigkeiten. Ein Topmanager (B7) bestätigt das:

„Die Leute, die in der alten Welt ihre Lastenhefte von externen Dienstleistern haben machen lassen, sind mit der Aufgabe des *Doings* jetzt zum Großteil einfach überfordert.“ (B7)

Die Einbeziehung von Design Thinking in Analyse und Umsetzung irritiert, weil die Mitarbeiter:innen den Wert und die Qualität dieser Neuausrichtung nicht einordnen können. Das zeigt sich in der unterschiedlichen Wertschätzung von Analyse und Umsetzung. Mitarbeiter:innen und Manager:innen fehlen entsprechende Kompetenzen oder sie trauen sich nicht zu, diese einzusetzen. Daher sträuben sich viele von ihnen gegen neue Arbeitsweisen – wofür DT stellvertretend steht. Die folgende Beschreibung demonstriert einen weiteren Aspekt im Hinblick auf notwendige Kompetenzen: Der Informatiker arbeitet zum Erhebungszeitpunkt seit knapp fünf Jahren als Projektmanager in der Volkswagen-IT. Einen überwiegenden Teil seines Tages verbringt er damit via E-Mail zu kommunizieren. Im Anschluss an den Workshop wird ihm die Eingeschränktheit seiner Praktiken bewusst, so dass er im vertrauten Gespräch resümiert:

„Ich habe Angst meine Programmier-Skills zu verlernen. Ich schubse seit vier Jahren Emails.“ (Teilnehmer)

Es berichtet, dass er das Programmieren im Studium erlernt hat, diese Fähigkeit aber bei VW kaum anwenden konnte. In einem mehrtägigen Design Thinking-Workshop im November 2017 führte er nun erstmals Nutzer:innen-Interviews, beobachtete das reale Mobilitätsverhalten von Menschen, spielte Rollenspiele und baute schnelle Prototypen. Der IT-Mitarbeiter kann programmieren und somit auch Konzepte in einen ersten digitalen Prototyp umsetzen. Er kommt aus einem Fachbereich, der grundsätzlich umsetzungsgtrieben denkt. In den ersten vier Jahren seines Berufslebens wendete er diese Fähigkeiten jedoch wenig an. Stattdessen war er in hohem Maße damit befasst, per Email Prozesse zu koordinieren und zu kommunizieren. Die Formulierung „Emails schubsen“ deutet darauf hin, dass er dies als minderwertig begreift. Das Kennenlernen von DT weckt bei ihm ein Reflektieren über seinen Tätigkeitsbereich.

Anhand des Beispiels zeigt sich, dass einige Mitarbeiter:innen erst im aktiven Anwenden von DT ein Bewusstsein entwickeln, welchen Tätigkeiten sie bislang in ihrem Arbeitsalltag nachgehen. Viele Tätigkeitsprofile sind so angelegt, dass sie von der eigentlichen Expertise entfremdete Tätigkeiten fordern, die wiederum eher delegieren und aus der Ferne lenken, anstatt in die konkrete Umsetzung zu kommen. In DT-Workshops lernen Mitarbeiter:innen ganz unterschiedliche Tätigkeiten kennen: befragen, analysieren, auswerten, clustern, Ideen entwickeln, im Team diskutieren, visualisieren, Prototypen erstellen, etc. Design Thinking führt Handlungen ein, die bisher nicht in ihrem Arbeitsalltag vorkamen, aber Mitarbeitende darüber nachdenken lässt, welchen Handlungen sie sonst nachgehen.

Befriedigende Bewertungskriterien

Dazu ergänzend wird ein weiterer Aspekt in der Anwendung von Design Thinking deutlich. Eine erfahrene Managerin aus dem Marketing (B11) ist der Meinung, dass es für die Umsetzung nicht nur andere Kompetenzen benötigt, sondern passende Bewertungskriterien.

„Da fehlt uns manchmal der Mut zur eigenen Courage und zu sagen: Das ziehen wir jetzt auch durch und geben dem Ganzen die Chance, sich zu entwickeln, zu gestalten und messen es nicht an unseren üblichen Parametern.“ (B11)

Der Ansatz, ein Konzept in einer anderen, temporären Qualität zu entwickeln, wie einen Prototyp oder ein Testmodell und es nicht als etwas Fertiges zu begreifen, ist unüblich. Die bisherigen Qualitätskriterien passen nicht zu den Prämissen von DT. Die von DT geprägten Sichtweisen begreift einen Prototyp als einen Konkretisierungsgrad in einem Entwicklungsprozess, der es ermöglicht, neue Erkenntnisse durch Feedback zu generieren und damit das Konzept weiter zu entwickeln. Die Beispiele zeigen, dass eine Verbindung von Analyse und Umsetzung andere Kompetenzen, Gewohnheiten und Wertschätzungen als die Etablierten benötigt. Die Einführung von DT führt auch daher zu Widerständen.

Das letzte Beispiel leitet zur Frage über, wie neuen Arbeitsweisen wie DT bewertet werden. Erfahrene Design Thinker:innen und Mitarbeiter:innen, die eine Verknüpfung von analysierenden und umsetzenden Tätigkeiten annehmen und erleben, empfinden eine Form der Befriedigung. Sie kritisieren die Übergabe einer eigenen Idee an eine andere Abteilung oder an eine externe Designagentur, da sie nicht wissen, wie diese das Konzept fortführen. Sie können durch die Arbeitsteilung der Organisation ein Projekt oder Konzept selten ganzheitlich gestalten. Gleiches gilt, wenn sie aus einer fertigen Analyse ein Konzept entwickeln sollen. Hier müssen sie nicht etwas Unfertiges abgeben, sondern an etwas Vorgegebenem weiterarbeiten. In beiden Fällen bringen sie ihre Expertise nur partiell ein, was zu Frustrationen führt. Eine Designerin (B9) beklagt, dass Automobildesigner:innen von Analyseaufgaben und den verbundenen Vorentscheidungen abgeschnitten seien.

„Die Automobildesigner kriegen immer so fertige Sachen von den Forschern. Das ist ziemlich schade, weil die Designer nie von Anfang an dabei sind. Haben die Designer noch weitere Ideen, antworten die Forscher: Nee, geht nicht, ist alles fix. Wenn du nur so einen Brocken da über den Zaun geworfen kriegst, kannst du nicht zusammenarbeiten. Hier mach mal schön. Die Designer können ja auch denken.“ (B9)

Die mangelnde Befriedigung röhrt daher, dass bei linearen, kooperativen Vorgehen – im Gegensatz zum kollaborativen Ansatz – bestimmte Projektbausteine unveränderbar sind. Im weiteren Verlauf des Gesprächs bestätigt sie, dass ihre Aufgaben in der Konzeptphase enden. Wenn sie als Facilitatorin in Workshops agiert, vermisst sie ebenso die Entwicklung realer Prototypen.

„Es ist alles nicht wirklich anfaßbar. Es sind immer irgendwelche Workshops und Projekte. Man ist am Anfang dabei. Wenn es dann an die Umsetzung geht, gibt man es an eine andere Abteilung ab. Das tut mir ein bisschen leid.“ (B9)

Sie macht deutlich, dass dies ihre Befriedung und Motivation reduziert. Als ausgebildete Designerin ist sie es gewohnt, ein Projekt von Beginn bis Ende zu gestalten. Dies ist in Struktur und Verantwortlichkeiten kaum vorgesehen. Die Verantwortlichkeiten von Unternehmensbereichen und Abteilungen sind entlang des PEP ausgerichtet. Ähnlich unbefriedigend empfindet sie es, in Meetings mit reinem Reportcharakter zu sitzen. Sie berichtet darüber, dass in ihrer Abteilung eine Hierarchieebene aufgelöst wurde und es innerhalb einer ca. 18-köpfigen Abteilung nur noch einen Vorgesetzten und Mitarbeitende gibt. Zuvor wurden die Mitarbeiter:innen

von zwei Teamleitern geführt. Jedes Team hatte regelmäßige Teambesprechungen, um Projektfortschritte zu präsentieren und Informationen der Leitungsebene zu erhalten. Diese Treffen haben keinen Charakter im Sinne des *Machens*, sondern beschränken sich auf die Weitergabe von Informationen. Mitarbeiter:innen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen an konkreten Umsetzungen interessiert sind, empfinden diese Besprechungen als Zeitverschwendungen, wie am folgenden Beispiel deutlich wird:

„Ich habe keine Zeit anderthalb Stunden jede Woche rum zu labern. Die waren halt Chefs.“ (B9)

Sie räumt dennoch ihr Verständnis für Führungskräfte ein, die bisher ihre Aufgabe darin gesehen haben, zu delegieren – wie die beiden ehemaligen Teamleiter – und über den Verlust dieser Aufgaben verunsichert sind. Die Einführung von DT verschiebt bisherige Grenzen, die zwischen Analyse und Umsetzen und zwischen Hierarchien bestehen. In diesem Fall wird sichtbar, dass es Tätigkeitsbeschreibungen und Positionen gibt, die sich eher durch die Weitergabe von Informationen kennzeichnen anstatt durch ein konkretes Umsetzen, ein dezidiertes *Machen*. Es finden vermehrt Kreativitätsworkshops statt, allerdings werden die Ergebnisse oftmals nicht weiterverfolgt, prototypisch gebaut oder Feedback eingeholt, wie es DT vorschlägt.

Ein weiterer Aspekt dieser Dimension zeigt sich bei denjenigen, die Kompetenzen im Hinblick auf Design Thinking haben. Sie entwickeln digitale Produkte, scheitern dabei jedoch an etablierten Kulturen, wie der Designer (B1) bilanziert:

„Eigentlich sind wir bei einem Unternehmen, was grundsätzlich nicht zu uns passt – in unserer Art an Sachen heranzugehen. Wir wollen ein Ziel erreichen. Wir wollen unsere Arbeit gut machen. Wir wollen aber nicht den vorgeschriebenen Prozessweg gehen, weil wir wissen, dass der nicht funktioniert. Er ist dafür da, Autos zu bauen, aber wir bauen keine Autos. Und deswegen rennen wir immer dagegen. Und da tut es weh, diese Frustration, dass du halt weißt, es geht anders.“ (B1)

Er (B1) beschreibt seine aufkommende Frustration über vorgeschriebene Prozesswege, die seine Handlungen einschränken. Für das Entwickeln digitaler Produkte, was seine Aufgabe ist, gibt es bislang keine Prozesse. Daher gilt weiterhin der Produktentwicklungsprozess, deren Zeitvorgaben, Berichtswege und Dynamik nicht zu digitalen Produkten passen. Er empfindet eine Einschränkung in der Qualität, in der er seine Arbeit erledigen kann. Er empfindet, dass seine Arbeitsweise nicht mit den etablierten Vorgehensweisen harmoniert. Darüber ist er sich bewusst, dennoch strengt dieser Spagat an, frustriert und kostet Energie (vgl. Kap. 4.1.2).

5.2.2 Erfüllen von Vorgegebenem vs. Gestalten



Abbildung 39 Das Spannungsfeld Erfüllen von Vorgegebenem versus Gestalten

Das Spannungsfeld *Erfüllen von Vorgegebenem versus Gestalten* verdeutlicht, dass DT Mitarbeiter:innen zugleich fordert und fordert, Neues zu gestalten und sich in einer veränderten Form einzubringen. Mitarbeiter:innen erlernen Methoden und Techniken für das Entwickeln von Ideen und Konzepten, die sich in weiterer Folge zu Innovationen entwickeln können. Natürlich haben Mitarbeiter:innen auch bisher Lösungen entwickelt. Jedoch entwickelten sie diese zu meist in einem definierten, sich wiederholenden und technokratischen Rahmen. Dieser Rahmen verschiebt sich derzeit hin zu einem neuen, flexiblen Gestaltungsraum. DT steht somit auch für

einen Wechsel innerhalb der Umsetzung: von rein ausführenden Anweisungen hin zu explorativ-gestaltenden Tätigkeiten.

Hierarchisches Gestalten

Bisher sind bei VW die explorative Entwicklung von Innovationen an einzelne Tätigkeitsprofile und Organisationseinheiten geknüpft. Beispielsweise ist es Aufgabe der Ingenieur:innen in Forschungsabteilungen technische Innovationen zu entwickeln. Die Automobil-Designer:innen entwerfen das Exterieur und Interieur von Fahrzeugen. Die Mitarbeiter:innen von Innovationsteams dagegen haben ein nutzer:innen-zentriertes Innovationsverständnis, was den Prinzipien von DT sehr nahesteht. Letztere verfügen über ein hohes Maß an Kreativität und Vorstellungskraft sowie die Motivation zukunftsweisende Konzepte zu entwickeln. Resümieren kann man hier, dass sie qua ihrer Funktion Zukünfte gestalten. Design Thinking fördert Mitarbeiter:innen dahingehend explorativ zu gestalten. Jedoch führt die Verbreiterung – oder Demokratisierung – von Kreativitätmethoden zu Widerständen. Eine Befragte (B5) beschreibt die Veränderung und die Verlustängste, die eintreten, wenn jeder Fachbereich bei VW eigene Ideen und Konzepte entwickelt:

„Alles, was innovativ ist, wurde ja bislang von Ingenieuren in der konzerneigenen Forschung und Entwicklung entwickelt. Es ist mit Schmerz verbunden, plötzlich zu sehen: jetzt gibt es *Business Architects*, *Business Designer* und *Business Engineers* oder *Software Engineers*, die neue Themen hereintragen. Und auch zu begreifen, dass wir diese Themen in der konzerneigenen Forschung nicht beherrschen, weil uns die Kompetenz fehlt.“ (B5)

Das Beispiel demonstriert auch Widerstände auf Ebene der Organisationsstruktur. In dieser war es bisher vorgesehen, dass (technische) Innovationen in einem Unternehmensbereich entwickelt werden und dann in weiterer Folge in anderen Unternehmensbereichen wie der Vorentwicklung, der Entwicklung, dem Marketing, der Produktion etc. weiterbearbeitet werden, bis ein Fahrzeug fertig ist. Die Verbreitung von neuen Arbeitsweisen und neuen Tätigkeitsprofilen führt nun dazu, dass neben dieser etablierten Struktur eine andere, noch informelle Vorgehensweise entsteht, die nicht mehr in die bisherigen Strukturen und Verantwortungsbereiche passt. Während einige den Gestaltungsraum begrüßen, gelingt es anderen nicht, diese Umbrüche bejahend anzunehmen. Sie lehnen ihn grundsätzlich ab oder fühlen sich nicht bereit, ihn zu gestalten. Weil sie es bisher gewohnt sind, vorgegebene Aufgaben auszuführen und dies präferieren, stellt der neue Gestaltungsraum für sie eine Last dar.

Mit Blick auf die Industrialisierungsgeschichte klingt es zunächst nachvollziehbar und konsistent, dass innerhalb einer großen Organisation wie VW einige Mitarbeiter:innen gestalten und andere Anweisungen ausführen. Die Anwendung von Design Thinking verdeutlicht in diesem Zusammenhang einen Aspekt: Mitarbeitende, die in ihren Tätigkeiten einen Gestaltungsfreiraum wahrnehmen, beschreiben das als erfüllend. Oder wie sich B7 ausdrückt:

„Es gibt Leute, die in ihren Persönlichkeiten und in ihrer Bewusstseinsebene einen Vorwärtsschub haben, der vielleicht nicht direkt vom Verändern der Arbeitsweise abhängig ist, aber erst dadurch ermöglicht wurde.“ (B7)

Sie entwickeln ihren eigenen Stolz und empfinden durch das Gestalten Befriedigung und Verbundenheit mit dem Ergebnis. Der Grad des eigenen Schaffensfreiraums führt dazu, dass Mitarbeiter:innen mehr Zufriedenheit erfahren. B2 dagegen gibt zu bedenken, dass es auch seitens der Mitarbeiter:innen eine Anpassung an ein Unternehmen gibt: „Also muss man ja auch sagen, man orientiert sich irgendwann zwangsläufig um. Wenn man keine Hoffnung sieht in einem Unternehmen, dann überlegt man sich halt: Ist es das wert?“ Das zeige sich besonders bei der

Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen. Der Gestaltungsspielraum innerhalb des Tätigkeitsprofils sei zunehmend entscheidend für Bewerber:innen, äußert ein Manager (B13) verwundert:

„Ich lerne auch, dass in bestimmten Welten Volkswagen kein interessantes Label ist. Leute sortieren weniger bei welchen Firmen sie waren, sondern was für Projekte sie machen konnten und welchen Gestaltungsspielraum sie hatten.“ (B13)

Dieser Freiraum wirke sich auf die Arbeitgeberattraktivität aus. Das nimmt eine Personalmanagerin (B6) wahr: „Ich erlebe bei Volkswagen jüngere Kollegen sehr offen für ganz neue Formen von Gestaltung.“ Bisher ist dieser Gestaltungsraum an Hierarchie geknüpft. Je höher eine Position strukturell verortet ist, desto umfangreicher ist der Entscheidungsraum. Entscheiden, vorgeben und initiieren gleicht einem breiten Gestaltungsverständnis. Lange Karrierewege bis zum Management limitieren den Freiraum von Arbeitnehmenden, berichtet ein Manager (B13):

„Für diese Generation von hochqualifizierten Entrepreneuren, Designern und IT-Leuten ist die Starrheit der Organisation, bis man verantwortliche Positionen bekommt, deutlich zu lange. Wir können das in unseren Karrierewegen nicht abbilden. Im Silicon Valley gibt es Leute, die es mit Mitte 30 bis nach ganz oben geschafft haben. Das würde dieses Team hier gar nicht zulassen. Also die Zuschreibung von Verantwortung und auch von Sichtbarkeit ist sozusagen unsichtbar an Dienstalter gekoppelt.“ (B13)

Aus seiner Sicht haben Mitarbeiter:innen über einen langen Zeitraum einen geringen Gestaltungsfreiraum. Das mindert eine Arbeitnehmerattraktivität für bestimmte Personengruppen. Sofern Design Thinking also Gestaltungsarbeit demokratisiert, zeigt sich die Wirkmacht von Hierarchien ebenso in der Schutzbedürftigkeit von Neuem, wie es im vorherigen Kapitel bereits anklang, in welchem ein Topmanager bestätigte, dass zu gestalten auch bedeute, Neues ausreichend vor der Organisation zu schützen. Das geht einher mit einer gewissen Hierarchiestufe, die es erst ermöglicht, diese Schutzfunktion einnehmen zu können. Er führt weiter aus:

„Es scheint eine Regel zu geben, dass die Bewusstseinsebene einer Organisation nie grösser sein kann, als die Bewusstseinsebene des Leiters dieser Organisation.“ (B7)

Für ihn (B7) gestalten Manager:innen, indem sie neuartige Projekte, Teams oder Initiativen gründen und diese dann strukturell geschützt wachsen lassen. Das deutet auf eine Kultur hin, in der sich etwas Neues aufgrund seiner Andersartigkeit per se nur schwer entwickeln kann. Im weiteren Gespräch ergänzt er dazu:

„Wir bei VW denken ja immer, wir brauchen einen Vorstandsbeschluss, nur um irgendetwas zu machen. Aber das ist gar nicht wahr. Du kannst mit ganz anderen Methoden Veränderungen herbeiführen.“ (B7)

Er plädiert indirekt dafür, auch Hierarchien zu unterwandern, um etwas zu gestalten. Es gäbe mehr Freiräume als von vielen Mitarbeiter:innen wahrgenommen werden. Aus seiner Sicht nehmen zu viele Mitarbeiter:innen an, sie würden die Zustimmung ihres Vorgesetzten benötigen, bevor sie handeln. Er deutet darauf hin, dass es an vielen Stellen auch ohne formalisierten Vorgang möglich wäre zu handeln. Bisher scheinen formell wenig Gestaltungsräume und -kompetenzen wahrgenommen zu werden. Ein Manager (B13) merkt an, dass „... von 1.100 IT-Leuten können ja nur 600 programmieren. Der Rest verwaltet ja Projektaufträge.“ Aus seiner Sicht verwalten die Hälfte der IT-Mitarbeiter:innen Projekte. Sie gestalten demnach nichts Neues, sondern agieren nur innerhalb vorgegebener Räume, ohne dass sie das als Gestalten empfinden. Ihre Tätigkeiten bewegen sich in einem definierten Rahmen und wiederholen sich. Jedoch wächst das Bewusstsein, dass die bisherige Planung und Verwaltung in der Projektarbeit zurückgeht und zunehmend ein höheres Maß an Flexibilität gefordert wird. Eine Managerin (B11) benennt dies:

„Es ist meine persönliche Überzeugung, dass wir zukünftig gar nicht mehr so stark nach Plan arbeiten können, sondern eine Kompetenz entwickeln müssen, mit Veränderung agil umzugehen.“ (B11)

Während viele Mitarbeiter:innen bisher vorwiegend repetitiv arbeiten, wächst die Notwendigkeit, zukünftig situativ zu handeln. Das weckt Fragen danach, mit welcher Strategie dies getan werden kann, und macht zugleich sichtbar, wie, wo und durch wen bisher bei VW gestaltet wurde. Diese Standards werden u.a. durch die Einführung neuer Arbeitsweisen wie DT sichtbar und hinterfragbar. Den Prinzipien von DT ist immanent, dass möglichst viele Mitarbeitende zu Gestaltenden werden. Diese Prinzipien stoßen auf Widerstände – sowohl aufgrund von mangelndem Gestaltungsknowhow bzw. aufgrund von Gestaltungsantipathie als auch durch hierarchische Strukturen und die allgemeine Veränderungsresistenz in der Organisation. Dennoch gibt es tendenziell ein wachsendes Bewusstsein für die Notwendigkeit oder zumindest die Nützlichkeit von Veränderungen hin zu flexiblen, organisierten und gestaltenden Tätigkeiten. Darüber, wie die Widerstände überwunden werden können, gibt es im Wesentlichen zwei verschiedenen – und verschieden optimistische – Haltungen.

Adaptives Lernen

Der erwähnte Generationenwechsel wird häufig als Treiber für Veränderungen angeführt. Es scheint angenommen zu werden, dass Mitarbeiter:innen mit einer sehr langen Betriebszugehörigkeit sich kaum ändern können, wie ein Topmanager (B7) bestätigt.

„In absehbarer Zeit kommt ein Generationenwechsel, mit dem ganze Städte bei uns einstürzen werden – die Hoffnung habe ich zumindest. Dann wird komplett etwas Neues entstehen. Das ist der Wandel, auf den wir warten und den wir brauchen. Dieser Wandel wird nicht durch eine Veränderung an einzelnen Personen oder durch einen neuen Reifeprozess stattfinden.“ (B7)

Er begrüßt diesen notwendigen Wandel im Bereich der IT, wo er ein Durchschnittsalter von über 50 Jahren nennt – das Festhalten an bestimmten Arbeitsweisen sieht der Befragte in enger Verbindung zu bestimmten Generationen. Im Hinblick auf die Einführung neuer Arbeitsweisen deutet seine Einschätzung an, dass einzelne Projekte oder Initiativen kaum für Veränderungen sorgen. Indirekt stellt er damit die Frage nach der Sinnhaftigkeit von Weiterbildung und dem Erlernen von Neuem, also einem *adaptivem Lernverhalten*. Zwischen der Form, wie er Wandel vorantreiben möchte und dem dezentralen Aufbau der Innovationlabore zeigen sich Parallelen. In Labs wird mit neuen Arbeitsweisen experimentiert, iteriert und mit Prototypen gearbeitet. Innovationslabore sind neue Organisationsformen mit anderen, neuen Tätigkeitsprofilen. In diesen Laboren mussten per se keine Dinge verändert werden. Die Labore sind als neue Organisationseinheiten gegründet worden. Sie haben entweder neue Mitarbeiter:innen eingestellt oder es haben sich auf die Positionen in den Innovationslaboren solche Mitarbeiter:innen beworben, die eine intrinsische Motivation für einen Positionswechsel und neue, flexiblere Arbeitsweisen hatten. In Laboren wurde etwas Neues aufgebaut, was damit per se einer höheren Flexibilität unterliegt, da es noch weniger festgefahren ist als bspw. Vorgehensweisen im Headquarter, die seit langen Jahren erfolgreich angewendet werden. Der befragte Manager (B13) kritisiert diese Dezentralisierung:

„Diese Labs entstehen als ein Unglaube an die Fähigkeit, dass die bestehende Organisation wirklich zeitgemäß arbeitet. Man folgt so einer *Hipness*. Alle Konzerne haben jetzt diese Labs irgendwo und es ist erstmal eine einfache Lösung, schnell zu Andersartigkeit zu kommen. Aber in letzter Konsequenz kann man es ja nur als Misstrauenserklärung an die bestehende Organisation deuten, da es auch ausdrückt: Es gibt jetzt neue Anforderungen und Aufgaben, von denen ich glaube, die Belegschaft an den bestehenden Orten können das nicht erbringen.“ (B13)

Das führt zu einem weiteren Aspekt: Verfügbare Kenntnisse über zukünftig relevante Kompetenzen. Der Befragte beschreibt im Interview, wie mit dem Erlernen neuer Kompetenzen bisher

umgegangen wurde. Relevante Kompetenzen sind bekannt und werden von Mitarbeiter:innen beherrscht. Beherrschende Mitarbeiter:innen bei VW diese Kernkompetenzen nicht, werden neue Mitarbeiter:innen mit diesen Kompetenzen eingestellt. In Bezug auf zukünftig relevante Kompetenzen setzt dies voraus, dass diese bekannt sind. Dies sei nicht der Fall, gibt er als Topmanager im Bereich Personal zu (B13):

„Unser Hauptproblem ist, dass wir als diejenigen, die hier Bildung, Personalentwicklung, Ausbildung machen, gar nicht wissen, was sind jetzt eigentlich die Kompetenzen der Zukunft. Das macht es schon mal schwierig.“ (B13)

Das bisherige Vorgehen, welches im ersten Abschnitt dargestellt wurde, greift seinen Worten nach nicht mehr. In Bezug auf den Kanon an Kompetenzen und seine flexible Erweiterung, macht er auf einen weiteren Punkt aufmerksam. Für ihn sind Mitarbeitende nicht in der Lage Kompetenzen neu zu erlernen. Mit dieser Sichtweise begreift er Mitarbeitende als Menschen, die mit einem Kompetenzprofil ins Unternehmen eintreten, aber dieses Profil nicht verändern und um neue Kompetenzen erweitern. Das bedeutet in weiterer Folge, dass auch die Neu-Einstellung von Menschen mit notwendigen Kompetenzen – wie in Innovationslaboren – bei einem „technischen Richtungswechsel“ ihre Relevanz verlieren.

„Die Volkswagenphilosophie würde sagen: das sind zentrale neue Kernkompetenzen und die müssen wir *insourcen*. Wir müssen in der Lage sein, alle Bereiche aus eigenem technischem *Vergnügen* heraus zu beherrschen. Das würde einen massiven Kompetenzaufbau innerhalb der Stammbelegschaft der IT bedeuten. Wenn wir das jetzt machen, dann haben wir Leute auf dem jetzigen Stand der Technologie. Gibt es einen technischen Richtungswechsel, stellt sich die Frage, wieviel Prozent davon noch mitkommen. Haben wir nicht in zehn Jahren das Problem, dass wir ein paar tausend Leute haben, die zumindest nicht mehr im innersten Circle der Wertschöpfung dabei sind?“ (B13)

Er ist der Annahme, dass es kein *Dazulernen* gibt und traut es demnach langjährigen Mitarbeiter:innen kaum zu, neue Kompetenzen erlernen zu können. Zudem zeigen seine Äußerung auch eine Kritik an der Konzernorganisation insofern, dass er der Ansicht ist, dass die Personen außerhalb der VW-Strukturen viel eher *up to date* sind als Mitarbeitende. Stattdessen versteht er Mitarbeiter:innen als Spezialisten eines bestimmten Bereiches. Es scheint in seiner Sichtweise eher weniger so zu sein, dass Lernen etwas Adaptives und Dauerhaftes ist und in diesem Verständnis Weiterbildungen angesetzt werden. Es deutet eher auf ein defizitäres Lernen hin, sprich Wissensdefizite durch Schulungen auszugleichen. Dies wirft die Frage auf, ob die Zukunft nicht Probleme bereithält, die kontinuierlich ein Entwickeln neuer, unbekannter Lösungswese benötigt. Eine erfahrene Design Thinkerin (B3) beschreibt ihre Tätigkeiten als etwas, was sie nie erlernt hat – prototypisch für ein lebenslanges Lernen:

„Ich arbeite in einem Bereich, den ich offiziell nie gelernt habe. Das kann ich nur, weil ich das Internet habe und mich mit Leuten austauschen kann, mir Tools rausziehen kann und natürlich auch Bücher lese. Aber das lebt von dieser *Community*.“ (B3)

Design Thinking begreift jede Person als lernendes Individuum. Durch kollaborative Teamarbeit sind Mitarbeiter:innen konstant mit unterschiedlichen Gruppendynamiken, Themen und Arbeitsweisen konfrontiert. Diese flexible Arbeitsweise fordert sie stetig dazuzulernen, auszuprobieren und situativ zu agieren. Diese Abwechslung ermöglicht kontinuierliches Lernen, was in der durch B13 skizzierten Form nicht vorhanden wäre. Ein Mitarbeiter (B8) beschreibt:

„Das ist halt nicht das übliche Karrieremodell. Bei Volkswagen ist immer ganz klar, was nachher rauskommt. Du hast einen bestimmten Meilenstein und definierst damit, was du dann bekommst und nicht irgendwas Anderes. Das ist eine große Schwierigkeit, um diese *agilen* Prozesse wirklich umzusetzen.“ (B8)

Diese Dimension stößt letztendlich Gedanken des Lernens in einer Organisation an, die Veränderung traditionell über Personalaustausch bzw. Generationenwechsel bewerkstelligt. Beide

Dimensionen zeigen, wie weitreichend ein Gestalten und das Verändern bisheriger Gestaltungsparadigmen in der Struktur, aber auch in Haltungen und Wertungen sind. Als letzter Aspekt soll ein Beispiel angeführt werden, welches die Konsequenz dieser Kultur und den Stellenwert des Lernens darstellt. Der Gedanke der Veränderung hat kaum einen Stellenwert in der bisherigen Unternehmenskultur. Diejenigen, die DT schon zu Beginn des Aufkommens im Jahr 2012 anwenden (vgl. Phase 1) und in diesem Rahmen viel Aufklärungsarbeit geleistet haben, ziehen sich zurück. Sie werden zunehmend ihrer Rolle als Agent:innen des Kulturwandels überdrüssig. Frühe Verfechter:innen des Design Thinking-Ansatzes berichten davon, dass sie es nicht (mehr) als ihre Verantwortung betrachten, den Wandel explizit zu fördern. Stattdessen ziehen sie sich zurück, um sich wieder auf ihre Projekte zu fokussieren. B4 sagt:

„Ich sehe jetzt unsere Aufgaben nicht darin, die Organisation zu erziehen. Das war meine Rolle vielleicht mal vor diesen Workshops.“ (B4)

Eine andere erfahrene Design-Thinkerin (B3) stimmt ihr zu, indem sie sagt:

„Wir hatten am Anfang das totale Bedürfnis die Kultur zu ändern und aus Volkswagen eine lernende Organisation zu machen. Jetzt sind wir an einem Punkt, wo wir geile Produkte machen wollen. Wir sind ein Business-Innovation-Team und nicht das Change-Management.“ (B3)

Es zeigt sich, dass Mitarbeiter:innen mit einer ausgeprägten Gestaltungskompetenz ihre Freiräume wieder in der Projektarbeit suchen. Die Gestaltung einer „lernenden Organisation“ war ein Ideal, dass an der Beharrlichkeit bestehender Haltungen und Strukturen zu scheitern scheint.

5.2.3 Standardisierung vs. Informalität



Abbildung 40 Das Spannungsfeld Standardisierung versus Informalität

Ein weiteres Spannungsfeld, das sich im Zuge der Einführung von Design Thinking aufgetan hat, kann anhand einer mehrtägigen, internen DT-Schulung, die 2017 in Berlin stattfand, aufgezeigt werden. An dem Training nahmen Mitarbeiter:innen aus dem Marketing in Wolfsburg und einem neu gegründeten IT-Innovationslabor in Berlin teil. Die Beobachtungen, die das Spannungsfeld *Standardisierung versus Informalität* manifestieren, zeigen sich in der Begegnung der Teilnehmer:innen. In den durch mehrere Coaches angeleiteten Schulung arbeiteten beide Gruppen gemeinsam an zukünftigen Mobilitätsdienstleistungen. Jede Kleingruppe bestand aus Mitarbeiter:innen aus Wolfsburg und Berlin. Die Berliner:innen haben neue Methoden wie u.a. Design Thinking erlernt, indem sie mit externen Coaches in ihrem Arbeitsalltag zusammenarbeiten. Diese Form des Lernens findet in Wolfsburg nur punktuell statt. Den Lab-Mitarbeiter:innen fällt der Umgang mit vermeintlich kreativem Chaos leichter. Die Beobachtungen zeigen, dass sie intensiver innerhalb ihrer Kleingruppen kommunizieren und ihre Erfahrungen einbringen. Diesen Vorsprung demonstrieren sie, indem sie den Coach unterstützen und zugleich auf neue Aufgaben schnell agieren. Dadurch nehmen sie unerfahrenen Kollegen den Raum sich einzubringen. Diese reagieren verunsichert und fühlen sich unterlegen. Es scheint so, als würden die unterschiedlichen Erfahrungen im Umgang mit Design Thinking zu dieser Entwicklung und zu diesen Reaktionen der einzelnen Personengruppen führen.

Individualisierte Entfaltung

Die Lab-Mitarbeiter:innen präsentieren sich als neue VW-Generation und demonstrieren einen anders gearteten Habitus. In ihrer Wortwahl, im Kleidungsstil und ihrer Form der Selbstpräsentation manifestieren sie ihre Andersartigkeit. Besonders drei Kollegen haben sich seit ihrem Wechsel vom Headquarter ins Innovationslabor sehr verändert – im Kleidungsstil, in der Ausdrucksweise und in der Art ihres Handels. Aus Sicht ihrer ehemaligen Kollegen, hat der Umzug nach Berlin und ihr neuer Tätigkeitsbereich diese Veränderung gefördert. Sie haben ihren Kleidungsstil urbanen Codes unterworfen, wie Halfbuns^X, Birkenstocks und kurze Hosen, kaum auffindbar in der formalisierten Krawatten-Kultur, die sich in Wolfsburg weiterhin hält. Treffen sie auf frühere Kolleg:innen, die diesen Wandel nicht oder indirekt erlebt haben, fallen die Unterschiede ins Gewicht. Während die einen auf formelle Strukturen und Vorgaben be-
harren, demonstrieren die anderen urbane Lässigkeit auf der Couch im Workshopraum. Es treffen zwei unterschiedliche Mentalitäten aufeinander: *Informalität trifft auf Formalität*. Im Interview berichtet ein Mitarbeiter (B1), dass „keine Nachnamen im DigiLab“ gibt, stattdessen sprechen sich alle Mitarbeiter:innen mit Vornamen an, unabhängig von Alter, Berufserfahrung oder möglichem akademischen Titel. Im Headquarter herrscht vorwiegend eine formalistische Kultur, in der vieles strukturiert und definiert ist – das gilt bspw. für Berichtswege, Karrierepfade, Bonusvergütungen und formt wiederum Handlungen. Die übliche Arbeitsweise von Lab-Mitarbeiter:innen ist eher informell, kollaborativ und interaktiv. Hier gibt es auch formelle Hierarchien, jedoch sind dieselben weniger ausgeprägt. Mitarbeiter:innen arbeiten stattdessen in wechselnden Teamkonstellationen miteinander, Ideen und Kritik werden geäußert, aufgenommen, weiterentwickelt und hinterfragt. Die Autorenschaft einer Idee ist nicht mehr einzelnen Individuen zuzuordnen, sondern teilt sich zwischen allen Teammitgliedern auf. Diese Form des Kollaborierens kann als *Informalität*, hier als eine ungeregelte Autorenschaft, verstanden werden.

Aus Gesprächen im Rahmen meiner teilnehmenden Tätigkeiten konnte ich die Erkenntnis gewinnen, dass die Lab-Mitarbeiter:innen in den Workshops Wert darauf legen, einen neuen, unbekannten Typus von Mitarbeitenden bei VW zu demonstrieren. Sie betonten immer wieder, wie groß sie die Unterschiede zwischen ihren früheren Tätigkeiten und ihren jetzigen Aufgaben und Handlungsfreiraumen im Lab begreifen. Mitarbeitende aus Wolfsburg beobachten diesen Typus kritisch. In Pausen finden Gespräche statt, in denen sie ihre Ängste äußern, dass dieser neue Typus von Mitarbeiter:in in den angestrebten Veränderungen und der Digitalisierung von nun an *relevant* ist. Handlungen und Äußerungen von Mitarbeiter:innen im Headquarter vermitteln den Eindruck, dass sie sich unter Druck gesetzt fühlen. Möglicherweise haben sie den Eindruck, von ihnen würde indirekt eine (unfreiwillige) Veränderung oder Anpassung gefordert. Einige Mitarbeiter:innen sehen sich in ihrer eigenen Identität hinterfragt und verspüren eine Unsicherheit aufgrund der eigenen Passfähigkeit. Im Innovationslabor hat eine andere Form von Veränderung stattgefunden: im Lab wurden viele neue Mitarbeiter:innen eingestellt (neue Kompetenzen) oder wechselten (freiwillig) dorthin, um mit neuen Arbeitsweisen digitale Produkte zu entwickeln. Der Befragte B1 teilt seine Eindrücke über die Personen, die vom Headquarter ins Lab wechseln:

^X Haardutt oder Haarknoten.

„Grundsätzlich sind es Personen, die nicht in die Volkswagenstrukturen arbeiten wollten, und dann wechseln. Deswegen waren sie, glaub ich, eher vorher Fremdkörper. Die assimilieren sich ganz gut im Lab.“ (B1)

Beim Aufeinandertreffen der Teilnehmenden zeigen sich beide Parteien irritiert. Die Möglichkeit, im Workshop gemeinsam zu arbeiten und die unterschiedlichen Werte, Perspektiven und Erfahrungen positiv einzubringen, gelingt kaum. Stattdessen reagieren beide Parteien eher ablehnend und versuchen ihre eigene Position in einer kompetitiv wirkenden Workshops-Atmosphäre zu überhöhen. Die Form der sichtbaren Codes mit denen sie gekleidet sind, sich äußern oder Interaktionen beginnen, sind sehr unterschiedlich und der Wunsch nach einer Formalisierung dieser Codes scheint auf beiden Seiten ähnlich. Ursprung des ganzen scheint zu sein, dass gegenseitig eine Unsicherheit durch den unterschiedlichen Grad der Formalisierung empfunden wird. Die Unsicherheit darüber, welche Werte, Prinzipien und Verhaltensweisen angebracht sind, wird versucht zu überspielen. Ziel sollte es sein, die Andersartigkeit und Heterogenität der Teilnehmenden und ihrer Beiträge eher wertzuschätzen und als Bereicherung zu verstehen. Mit Hilfe von Methoden und Techniken soll eine Toleranz für Informelles geschaffen und damit eine Erweiterung der akzeptierten Codes gestärkt werden. Das geübte Kollaborieren setzt eine gewisse Informalität voraus und kann als Zeichen im Wandel gesehen werden.

Das Beispiel dieses Workshops zeigt Reaktionen und Widerstände auf, die vermutlich aus Unsicherheit zustande kommen. Für die Fragestellung zu Widerständen in der Anwendung von Design Thinking zeigt dieser Workshop, wie Mitarbeiter:innen aus unterschiedlichen Konzernkontexten in der Praxis einer Aufgabenstellung (aufeinander) reagieren. Dabei geht es weniger um die angeleiteten Methoden und Techniken per se, sondern um die Art und Weise des Verhaltens und der Handlungen. Doch auch hier sind es nicht die Unterschiedlichkeiten, die zu Spannungen führen. Vielmehr versuchen Mitarbeiter:innen, eine Hierarchisierung zu manifestieren und die Reaktionen, Äußerungen und Erwartungen einzuschätzen. Ein Akzeptieren oder Tolerieren gegenüber der Andersartigkeit fällt allen schwer. Es gelingt ihnen kaum einzuschätzen, welche Äußerungen und Handlungen als richtig, angemessen, falsch oder herausragend verstanden werden, da ihnen die Beurteilungsschablone unbekannt ist. Diese Dimension verdeutlicht, dass DT zwar durch seine Andersartigkeit besonders in Bezug auf Kommunikation, Lockerheit und vermeintliche Offenheit zu Irritationen führt. Dennoch scheint eine weitreichende Irritation über angemessen oder nicht angemessen, konform oder nicht konform der jeweiligen Haltung der eigentliche Grund für die Widerstände zu sein, die sich unmittelbar an der Workshop-Konstellation ablesen ließ. Wie fremdartig diese neue Informalitätskultur der Labs in bestehenden Strukturen und Kulturen wirkt, zeigen die Hemmungen, Widerstände und Unsicherheiten, die einige Mitarbeiter:innen beim Handeln zeigen. Eine Managerin (B11) berichtet über eine junge Mitarbeiterin, die sich gegen einen Jobwechsel in eines der Labs entschieden hatte – dieser Mitarbeiterin schien diese berufliche Station zu unsicher, da sich dieselbe nicht im (linearen) Karrieremodell abbilden lässt. Damit bleibt gegenwärtig die Bewertung eines Lab-Aufenthalts unsicher. Dass sich diese Tätigkeit eventuell negativ auf den linearen Karriereweg auswirken könnte, prägt ihre Entscheidung, so formulierte es die Managerin. Dennoch räumt sie (B11) ein, dass die etablierte Uniformität aufgelöst werden muss und plädiert für eine höhere Varianz, ohne konkrete Lösungsvorschläge zu haben oder zu erleben:

„Wir brauchen unterschiedliche Geschwindigkeiten auf den verschiedenen Themen. Aber wir brauchen auch eine Übersetzung von New Business auf das, was uns im Moment hier gerade noch den Arsch rettet.“ (B11)

Ein Top-Manager (B7) erklärt im Gespräch die vorherrschende Abhängigkeit zwischen einem informellen, individuellen Entwicklungsraum und einem formalen, organisationalen Kontext und die aus seiner Sicht zugrunde liegenden Ursachen:

„Das Kernproblem ist, dass du Status, persönliche Entwicklung, entsprechende Monetarisierung alles an eine Organisation bindest und damit die Leute zwingst, wenn Sie davon etwas haben möchten, das sie sich organisatorisch entsprechend aufstellen.“ (B7).

Seine Aussage weist abschließen noch einmal auf die häufig wenig sichtbaren, aber dennoch vorhandenen Abhängigkeiten zwischen Handlungen und Struktur des Kontextes hin. Es scheint, als wäre die Organisation und ihre Kulturen, Regeln und Prinzipien prägend für individuelle Handlungen und setze den Rahmen für die individuelle Entfaltung von Mitarbeitenden.

Beschützte Ungeregeltheit

Bei VW gilt bislang das Prinzip der „Gleichheit“ (B10) und der Uniformität. Strukturen, Prozesse und Karrierewege unterliegen einer Standardisierung – alles wiederhol- und vergleichbar, was sich im Paradigma der Industrialisierung begründen lässt. Design Thinking-Prämissen dagegen proklamieren eine Toleranz der Unterschiedlichkeit, um komplexe Probleme durch das Zusammenbringen unterschiedlicher Expertisen zu lösen und sind konträr zu etablierten Haltungen, Praktiken und Rollen. Das führt zu Spannungen. Im Unternehmen herrsche eine homogene Kultur, bestätigt ein Designer (B1). Sie verfestige sich dadurch, dass sich für VW tendenziell Menschen interessierten, die sich für Stabilität, Planungssicherheit und Formalitäten aussprechen, da sie sich Arbeitgeber aussuchen, die hinsichtlich der Werthaltungen zu ihren eigenen passen.

„Von diesem klassischen Bild eines Autokonzerns wird auch eine klassische Art von Personen angezogen.“ (B1) Diesen Mitarbeiter:innen das Einbringen und die Entfaltung ihrer Individualität und den Mehrwert von Andersartigkeit nahezubringen, stellt per se eine Herausforderung dar. Eine Designmanagerin (B10) verweist auf das subjektive Potenzial von Menschen, wenn man ihre Individualität stärken würde.

„Wir haben bei uns [in der Designabteilung] gesagt, Corporate Identity und Corporate Design ist wichtig, aber mehr nach außen als nach innen. Da, wo es nicht nötig ist, müssen wir mehr Individualität zu lassen. Tun wir aber nicht. Wir packen Menschen in fachliche Kisten, aus denen sie nicht raus dürfen. Diese Individualität, die persönliche Kreativität und Kompetenzen nutzen wir überhaupt nicht. Weil wir nicht zulassen, dass jemand aus der Kiste rausgeht, der vielleicht Interesse hat, sich irgendwo anders zu engagieren oder etwas Anderes zu machen. Und das können wir uns jetzt gar nicht vorstellen, wenn wir aus einer riesigen Organisation, es haut alles durcheinander und wir immer sofort an Gleichheit denken.“ (B10)

Die bisherigen Beispiele zeichnen das Bild eines homogenen, standardisierten und wenig diversen Unternehmens. Eine Managerin (B6) trägt zu diesem Bild folgendes bei:

„Wir haben eine ganz vielfältige Mannschaft in allen Unternehmensbereichen. Aber wir müssen diesen Erfahrungsschatz stärker heben. An der Stelle würde ich mir wünschen, dass wir das konsequenter tun.“ (B6)

Sie nimmt durchaus eine Vielfalt wahr, sieht aber, dass ihr Potenzial häufig ungenutzt bleibt. Ein Manager (B13) teilt ihre Sichtweise. Er sieht informelle Prozesse als potenzielle Treiber für Kreativität und Wandel. Bisher sind diese wenig thematisiert und kaum sichtbar.

„Also, insofern bin ich fest davon überzeugt, dass dieses Unternehmen eigentlich von subkutanen^{XI} Prozessen lebt und dass der Versuch, die stärker zum Standard für die offizielle Prozessgestaltung zu machen, sehr wichtig wäre. Wie weit jetzt die Toleranz dafür gewachsen ist, da gibt es irgendwie auseinanderlaufende Pole. Eine Fraktion sagt: Das ist alles nicht so wichtig. Und eine andere, die sagt: Jetzt erst recht.“ (B13)

Für ihn sind die existierenden Prozesse mit dem Ziel behaftet, ihren informellen Zustand in einen Standard zu überführen. Diese Ansicht teilt er nicht, sondern plädiert dafür, ein informelles Vorgehen wertzuschätzen, um einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen zu leisten. In seiner Sichtweise werde solche informellen Prozesse und Vorgehensweisen von Mitarbeiter:innen genau dann entwickelt, wenn sie die etablierte Standardprozesse nicht mehr als passend empfinden. Mitarbeiter:innen zeigen damit auch ein Problembewusstsein und entwickeln bereits Lösungen, die bisher nur wenig Anerkennung erhalten. Die von ihm beschriebene *Unregelmäßigkeit* kann als gegenteiliges Prinzip zur Standardisierung verstanden werden. Die Informalität wird derzeitig von einer Standardisierung ersticken. Im Moment gäbe es auf solche Versuche, die das Informelle stärken wollen, unterschiedliche Reaktionen von Mitarbeiter:innen: es lassen sich Befürworter:innen unterschiedlicher Vorgehensweisen genauso identifizieren wie Gegner:innen, die Angst vor Chaos und Komplexität hegen. Anders als seine Vorrednerin (B10) bezieht sich Manager B13 weitestgehend auf Prozesse, während sich die Befragte B10 über die Kulturen, eine Verknüpfung aus dem Handeln der Mitarbeiter:innen, ihren Prinzipien und den organisationalen Strukturen und Prozessen äußert.

Bisher gelten formalisierte Kriterien wie Titel und Hierarchie für viele Mitarbeiter:innen als erstrebenswert. Sie empfinden eine (vermeintliche) Wertschätzung für einen höheren Grad der Ausbildung, gefördert durch eine höhere Bezahlung und die vorhandene Expert:innen-Kultur. Welche Vorbehalte gegenüber einer Andersartigkeit im Allgemeinen, und unterschiedlichen Bildungsabschlüssen im Speziellen bestehen, wird in einem anderen Lab deutlich. Hier arbeiten Menschen mit zwei Hintergründen. Zum einen sind viele Mitarbeiter:innen tätig, die promovierte Wissenschaftler:innen mit einem Schwerpunkt in Sachen Daten und Technologie sind und neu eingestellt wurden. Zum anderen gibt es einen deutlich geringeren Teil, der einen betriebswirtschaftlichen Hintergrund mitbringt. Während die promovierten Forschenden ihre Aufgabe darin sehen, zukunftsträchtige Innovationen zu entwickeln, liegt es in der Verantwortung der Projektmanager:in wirtschaftlich zu handeln. Im Interview äußert sich die Projektmanagerin (B12) abwertend gegenüber dieser Unterschiedlichkeit.

„Bei uns arbeiten zu 80 % diese Akademia-Leute. Die restlichen 20% halten den Laden wirtschaftlich am Laufen. Wir haben nur zwei Kollegen, die keinen Doktortitel haben. Also habe ich mich zu Anfang so ein bisschen intellektuell unterlegen gefühlt. Aber langsam denk ich, man braucht auch Leute, die wissen, wie der Laden funktioniert und die Stränge zusammenhalten können. Das wissen dafür die Promovierten nicht. Aber gut, es kommt jetzt gerade gut an, in den Labs promoviert zu sein.“ (B12)

Sie zeigt im weiteren Verlauf des Gesprächs ihre Geringschätzung gegenüber dieser Unterschiedlichkeit, die sich in Bildungshintergrund und Fachdisziplin ausdrückt. Grundsätzlich zeigen die Daten, dass Organisationsbereiche wie bspw. die Forschung, die mit einem höheren und vor allem für andere weniger greifbaren Freiheitsgrad verbunden werden, negativ beurteilt werden. Es herrscht bei manchen eine hohe Abneigung gegen Forschende, da ihr Beitrag häufig weniger konkret ist und sich zudem manche Mitarbeitende mit einer forschenden Mentalität nur wenig identifizieren können. An diesem Beispiel zeigt sich auch eine eher kompetitive Hal-

^{XI} Der Begriff »subkutan« wird verwendet, um auf eine Subkultur, eine abweichende Arbeitskultur zu verweisen.

tung zwischen einzelnen Fachbereichen. Mehr noch, sofern es die Möglichkeit von Unterschiedlichkeit gibt, wird sie abgewertet, anstatt als kreatives Potential verstanden zu werden. Das Problem liegt dabei womöglich in der Hierarchisierung und unterschiedlichen Bewertung von Bildungstiteln. Sie lässt einen Mangel an Toleranz für Unterschiedlichkeiten erkennen, wie es bereits für Kultur und Informalität sichtbar geworden ist. Die Struktur definiert Handlungsweisen: innerhalb dieser Struktur gelten Bildungsabschlüsse als positive, messbare Wertung. Sie folgen einer Hierarchisierung. Die geforderte Toleranz für Informalität, wie es das Stärken informeller Prozesse tun würde, führt zum Zusammenbruch dieser Hierarchien und der Wertungen von Titeln. Die Hierarchisierung von Bildungsabschlüssen manifestiert sich in einer klaren „Hero Kultur“ (B8). Der Experte (B8) beschreibt spezialisierte Menschen, die auf sich allein gestellt arbeiten, nach dieser Auffassung tun sie sich schwer mit anderen zu kollaborieren. Ihnen ist die Expert:innenrolle vertraut, in der sie um Meinungen und Einschätzungen gebeten werden. Bislang herrscht eine Monokultur im Management. Viele Mitarbeiter:innen haben dadurch den Umgang mit Unterschiedlichkeit und Individualität nicht erfahren. Ein Designer (B2) drückt es wie folgt aus:

„Du hast super, super viele smarte Köpfe, die wahnsinnig ausspezialisiert sind in ihren einzelnen Bereichen. Das führt dazu, dass sie sich nur auf einen Bereich konzentrieren. Sie denken in Scheuklappen. Der Rest ist nicht arbeitsrelevant und behindert sie eigentlich nur. Wenn nicht die Möglichkeiten zum interdisziplinären Austausch besteht, führt das dazu, dass Leute nicht ganzheitlich denken. Sie sehen nur einen Teilbereich des Prozesses. Das lässt in komplexen Prozessen sehr starke Probleme entstehen. Du brauchst ja am Ende immer jemanden, der herausfinden muss, warum der Prozess nicht funktioniert.“ (B2)

Daher verwundert der Hinweis eines Managers (B13) nicht, der sich persönlich mit den formalisierten Strukturen zu identifizieren scheint. Ihm fällt eine positive Bewertung der Rolle von Facilitator:innen schwer.

„Diejenigen, die diese Freiheitsgrade so verabsolutierten und zum Nonplusultra erklärten, sind jetzt nicht die Bestperformer in meinem Team.“ (B13)

Er räumt Design Thinker:innen nicht den gleichen Stellenwert ein, wie sogenannte „Rebellen“ in der Organisation. Rebell:innen haben für ihn einen tendenziell auffälligen Charakter, deren Auftritt in Besprechungen oder Teilnahme in Projekten einer Intervention gleicht. Sie personalisieren eine Form der Provokation und fallen durch ihre Andersartigkeit auf. Diese Rebell:innen zeigen Gemeinsamkeiten mit der Funktion von Expert:innen, indem sie weniger integrativ oder kollaborativ im Team agieren, sondern eher für eine Irritation sorgen. Rebell:innen und Expert:innen zeigen Ähnlichkeiten in Bezug auf die Zusammenarbeit. Das unterscheidet sie von Design Thinker:innen. Die streben eher danach, andere zu *empowern* und *enablen*, anstatt ihre Expertise zu überhöhen. Rebell:innen verfolgen Prinzipien einer Expert:innenkultur, was per se gegen ein Kollaborieren mit anderen spricht. Solche Rebell:innen zeigen aber auch keine Bestrebungen, die Struktur oder etablierten Vorgehensweise zu verändern, sondern wirken innerhalb dieser Strukturen durch Andersartigkeit. Design Thinking dagegen macht bisherige Strukturen sichtbar und will diese aufweichen. Damit ist die Intention anders als solche, mit der Expert:innen bisher agieren.

Der geäußerte Wunsch nach dezentralisierten Standorten und neuen Organisationsformen erscheint als eine innovative Idee, die durch Heterogenität wirkt. Ein Topmanager weist darauf hin, Neues sei ausreichend zu schützen, um nicht von dem Vorhandenen zerstört zu werden. Dies zeigt den Einfluss des Etablierten im Wandel. Die Öffnung gegenüber einem

Mehr an Toleranz scheint an neuen Standorten einfacher umzusetzen, da sie geringeren Formalitäten unterworfen sind. Zugleich haben Mitarbeiter:innen in Labs dadurch die Möglichkeit Impulse aufzunehmen. Das Business-Innovation-Team, dass 2013 als Beratungsteam der Tochterfirma gegründet wurde, zieht im Jahr 2016 nach Berlin und pendelt projektbezogen nach Wolfsburg. Die Befragte (B3) ist Teil des Business-Innovation-Teams und beschreibt den Umzug als Erfolg:

„Unser Umzug nach Berlin hat auf der einen Seite dazu geführt, dass wir viel, viel mehr in der Lage sind, von außen Input zu bekommen und wirklich zu kollaborieren. Dass du halt nicht so in deiner eigenen Suppe schwimmst. Das ist auch der größte Unterschied: du kannst Innovation nicht in Wolfsburg machen.“ (B3)

Die Dezentralisierung der Labs ist angestrebt worden, damit Neues entstehen kann. Die Labs ermöglichen eine Unterschiedlichkeit auf einer strukturellen Ebene, eine Art Spielwiese zum Experimentieren (Kap. 5.2.4). Die Dezentralisierung kann daher als eine Strategie gesehen werden, um die formalen Strukturen aufzubrechen, um den vorhandenen Kanon der Organisationsformen zu erweitern. Diese Strategie wird kritisch beäugt, und zwar von denen, die im Management etabliert sind, was bspw. auf einen befragten Personalmanager zutrifft. Er sieht diese strukturelle Diversifizierung kritisch und befürchtet, dass die Trennung von Entwicklung und Produktion die Qualität verringere.

„Weil wir ein produzierendes Industrieunternehmen sind, ist einfach klar, dass die enge Nähe von Entwicklung und Fertigung wahnsinnige Vorteile hat im Hinblick auf die Erkennung von Fehlern. All das aufzugeben würde bedeuten, dass wir über eine komplett andere Firma reden. Und die würde wahrscheinlich irgendwann ihre klassischen Assets [Vermögenswerte] so geringschätzen, dass sie gegen die Wand fährt.“ (B13)

Aus seiner Sicht ist VW ein Automobilunternehmen. Die Entwicklung von digitalen Produkten und Plattformen würden nicht die gleichen Produktionsstätten benötigen, wie eine Fahrzeugproduktion. Demnach würde eine Dezentralisierung anders beurteilt als wie bisher aus Sicht eines Automobilunternehmens. Er traut dem Unternehmen diesen *Shift* nicht wirklich zu, für ihn ist und wird VW kein Mobilitätsanbieter. Er plädiert damit für mehr Nähe, Kollaboration und Diversität zwischen beiden Unternehmensausrichtungen. Aufgrund der aktuellen Prinzipien und Werte sorgt die Diversifizierung der Organisationsformen für Spannungen auf einer strukturellen Ebene, auf der Ebene von Verantwortlichkeiten und einer Relevanz bestimmter Unternehmensbereiche. Eine Marketing-Managerin (B11) macht ihren Unmut über die Neu-Gründung eines Labs in Berlin deutlich. Es entstand auf Initiative des Leiters des IT-Ressorts.

„Als ich gelesen habe, dass wir ein IT-Lab in Berlin gründen, habe ich mich gefragt, ob wir jetzt neue Silo-Labs gründen? (B11)

Sie drückt ihren Wunsch nach der Gründung von silo-übergreifende Organisationsformen aus und merkt dabei an, dass sie eine Umsetzung dessen in der momentanen Struktur des Unternehmens für unrealistisch hält. Bisherige Strukturen seien aus ihrer Sicht kaum mit neuen Anforderungen kompatibel.

„Wir sind mit unseren Controlling Mechanismen und wie wir bestimmte Themen managen noch ein bisschen *oldschool* unterwegs. In dem Moment, wo du getrennte Budgets, getrennte Zielvereinbarungen und so weiter hast, hindert das ein Kollaborieren. Nichts verbindet mehr als gemeinsame Ziele.“ (B11)

Ihre Ausführungen machen deutlich, dass auf einer formalen Ebene Organisationsbereiche, Budgets oder Verantwortlichkeiten separiert sind. In dieser Struktur entstehen Schnittstellen zwischen Bereichen. Diese führen laut einer Personalmanagerin (B6) zu Spannungen:

„Der Rückfluss der Erkenntnisse aus den Labs ins Unternehmen ist zurzeit noch sehr gering. Das ist aufgrund dieser Entfernung und dieser sehr anderen Formen von Zusammenarbeit auch wirklich schwierig. Die

Rückmeldung, die ich von Besuchern erhalte, ist, dass sie das faszinierend, interessant und innovativ fanden, aber der Transfer in unsere hiesige Arbeitswelt wird kaum vollzogen.“ (B6)

Die Schnittstellen zur Stammorganisation sind seit der Gründung der Innovationslabore nicht gestaltet worden. Stattdessen entstehen Spannungen, weil eine etablierte Standardisierung auf eine neue Informalität der Labs trifft. Es fällt beiden Seiten schwer, Toleranz für die Unterschiedlichkeit aufzubringen. Holistisch gedacht, sind es genau diese Schnittstellen, die den Wandel hindern und einem Design Thinking-Ansatz widersprechen.

Akzeptierte Gleichzeitigkeit

Informalität ist etwas, was nicht sofort und für alle greifbar, aber wahrnehmbar ist. Formalität dagegen bedeutet, dass bisher eine Kultur vorherrscht, die explizit, beschreibbar und festgesetzt ist. Eine Toleranz von Informalität bedeutet, damit umzugehen, dass nicht alle Prozesse vorgegeben sind, sondern individuell gestaltet werden müssen. Die Widerstände im Umgang mit unbekannter Unterschiedlichkeit zeigen, wie mit Diversität innerhalb der Belegschaft umgegangen wird. Eine langjährige Designmanagerin (B10) empfindet es nicht als Hürde Mitarbeitende einzustellen, die andere Qualifikationen oder Verhaltensweisen mitbringen, als bisher bei VW gefordert wurden. Sie verlassen das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder.

„Unsere Kultur ist so, dass Leute, die nicht in unsere Kultur passen, auch nicht ins System passen. Das System spuckt sie nach zwei bis drei Jahren wieder aus. Daran glaubt man auch, aber das ist auch eine Sicherheit nach dem Motto: Die Leute werden wir wieder los, die bringen hier nichts durcheinander.“ (B10)

Die Befragte begreift das Unternehmen VW als ein System und beschreibt seine Kultur als wenig tolerant gegenüber solchen Mitarbeitenden, die *nicht typisch* sind aufgrund ihrer Ausbildung, Sichtweisen oder anderen Aspekten. Das von ihr beschriebene *ausspucken* bedeutet, dass trotz unbefristeter Arbeitsverträge manche Mitarbeitenden nach zwei bis drei Jahren kündigen. Sie begründet diese Tatsache damit, dass diese Mitarbeitenden ein Gefühl entwickeln, die Kulturen, Prinzipien und Arbeitsweisen würden nicht zu ihnen passen. Sie beschreibt weiter, dass es für sie ein Problem sei, diese Mitarbeiter:innen zu halten. Daran zeigt sich, dass es schwer ist eine Form der Diversität in einem Kontext einzubringen, der nach Prinzipien der Standardisierung strebt. Außerhalb der Labs hat sich die Vielfalt in letzter Zeit nicht durch Neueinstellungen erweitert. Stattdessen erlernen Mitarbeiter:innen neue Arbeitsweisen wie Design Thinking in Schulungen. Dieser Ansatz basiert auf dem Grundgedanken, dass kreative Methoden nutzer:innen-zentrierte Innovationen fördern.

„Kulturwandel ist in aller Munde. Aus der Psychologie weiß man, Diversität ist eine Voraussetzung für das Bilden von High-Performance-Teams. Diversität kann man sehr vielfach definieren, es geht um Kultur, Alter, Geschlecht, aber auch Profession und Hierarchie. Wenn es um Fachbereichs- und um Professionsbrille geht, sind wir tatsächlich sehr silo-artig aufgestellt.“ (B11)

Mit Blick auf das Management bestätigt die Befragte (B11), dass Leitungspositionen selten von unterschiedlichen Typen von Mitarbeitenden besetzt wurden. Sie berichtet weiter:

„Wenn ich gucke, wie divers wir im Top-Management und im Vorstand aufgestellt sind, dann glaube ich, da geht noch was, um das auch glaubwürdig nach außen zu spielen.“ (B11)

Sie beschreibt eine vorherrschende Uniformität, mit der es schwerfalle, eine Heterogenität authentisch vorzuleben. Eine andere Expertin (B4) gibt jedoch zu bedenken, dass auch einzelne Top-Manager:innen nicht für Wandel sorgen, obwohl sie aufgrund ihrer Sichtbarkeit als Vorbild funktionieren könnten.

„Eine Person allein kann ein System nicht verändern.“ (B4)

Sie befürchtet, dass vereinzelte Neu-Einstellungen von Expert:innen in hohen Managementpositionen Gefahr laufen, in eine sogenannte „Exotenfalle“ zu tappen. Als Exotenfalle beschreibt sie etwas, was durch Andersartigkeit auffällt, aber nicht für nachhaltigen Wandel sorgen kann. Sie macht diese Bedenken konkret im Fall des CDOs^{XII} (Kap. 4.1.3). Er kenne das Unternehmen nicht ausreichend und seine Einstellung sei mit der Intention versehen worden, Wandel herbeizuführen. Zugleich wird ihm ein fehlender *Stallgeruch* (ein viel-verwendeter Ausdruck im Forschungsfeld) vorgeworfen, der seine Wirkung auf den Wandel beeinflusst. Dennoch, so führt B4 weiter aus, kann er durch seinen andersartigen Erfahrungshintergrund Impulse setzen, als Vorbild fungieren und den Wandel fördern – eher intervenierend als nachhaltig.

5.2.4 Perfektionismus vs. Experimentieren



Abbildung 41 Das Spannungsfeld Perfektionismus versus Experimentieren

Wie die drei bisher beschriebenen Spannungsfelder deutlich machen, bringt das Aufkommen von Design Thinking auch eine neue Qualität des Experimentierens mit sich. Experimentieren widerspricht nicht dem Anspruch, ein perfektes – das bestmögliche – Ergebnis zu erhalten. Es entwickelt stattdessen individuelle Qualitätskriterien, überprüft und hinterfragt sie. Statt vordefinierter Prozessschritte und Qualitätskriterien, werden diese erst während des Vorgehens entwickelt. Dieses flexiblere, prozessuale Vorgehen entspricht nicht den bisherigen Vorgehensweisen und Handlungen bei VW, die sich dadurch auszeichnen, dass Handlungen sich nach detaillierten Prozessplänen richten. Dabei sind einzelne Prozessschritte mit konkreten Zielen versehen, die als *Meilenstein* erreicht werden; dann wird das nächste Projektziel angegangen. Design Thinking in der Ausprägung von IDEO und der Stanford University schlägt ein *iteratives* Vorgehen vor, was sich dadurch auszeichnet, dass es ständiges Pendeln zwischen einzelnen Projektphasen zulässt, wenn die Ergebnisse dem Projektteam nicht zufriedenstellend oder zielführend erscheinen. Etablierte Vorgehensweisen bei VW dagegen folgen häufig sogenannten *Stage Gate Prozessen*, d.h. Entwicklungsvorhaben werden in einzelne Abschnitte unterteilt. Stage Gate Prozesse verfolgen den Gedanken, etwas zu optimieren, zu verbessern und vor allem etwas zu kontrollieren. Treffen diese beiden unterschiedlichen Prozessansätze und damit verbundene Herangehensweisen in der Praxis aufeinander, treten Widerstände auf, die das nächste Spannungsfeld *Perfektionismus versus Experimentieren* kennzeichnen. Diese deuten sich auch in der nun folgenden, ersten Dimension an: *Erlebte Zweisprachigkeit*. Diese Zweisprachigkeit drückt sich in vielen Aussagen aus, die beschreiben, wie schwierig Mitarbeitenden die Übersetzungsleistung zwischen Design Thinking und dem sprachlichen Duktus, den Qualitätskriterien und der Argumentationsform fällt.

^{XII} Der Chief Design Officer verlässt seinen Posten nach zweieinhalb Jahren im Juni 2018. Im Juni 2019 wird bekannt, dass er das Unternehmen verlässt (Kap. 4.1.3)

Erlebte Zweisprachigkeit

Im Vertrieb wird in einem Projekt nach Design Thinking-Prinzipien gearbeitet – unter anderem kommen Personas zum Einsatz. Personas sind fiktive Charaktere, die basierend auf verschiedenen Bedürfnissen entwickelt werden, um unterschiedliche Nutzungstypen für eine Dienstleistung zu illustrieren. In diesem Projekt dienen Personas dazu, die einzelnen Fahrzeugmodelle voneinander zu unterscheiden, bzw. die Positionierung einzelner Fahrzeugmodelle zu unterstützen. Die Sinnhaftigkeit und den Erfolg dieses Ansatzes beschreibt B4 wie folgt:

„Es kommt in Besprechungsrunden immer die Frage auf, ob neue Fahrzeuge bestehende Modelle substituieren oder sich von diesen genug differenzieren. Oft sind 1-2 Mitarbeiter in diesem Meeting, die an den Workshops teilgenommen haben und antworten: 'Das ist doch ganz klar, das ist *Lisa* und das ist *Stefanie*. Ich habe das Gefühl, dass diese Geschichten zumindest bei den Teilnehmern sehr stark im Fokus sind. Ich glaube daran, wenn diese Leute weiter an diesen Fahrzeugkonzepten arbeiten, dass sie diese Geschichten im Kopf haben.“ (B4)

Ein Problem ergibt sich in dem Moment, wo dieses Denken und dieser Sprachgebrauch den Workshop-Kontext bzw. den Kreis der Eingeweihten verlassen. Vor allem da, wo die Ergebnisse nach außen kommuniziert werden. B4 gibt zu bedenken:

„Im Workshop haben wir unterschiedliche Lebenswelten entwickelt. Wir haben das bewusst auf einer Arbeits-ebene gehalten und das Management im Nachgang über die Erkenntnisse informiert. Wir haben uns wirklich gefragt, wie können wir jetzt die Ergebnisse dokumentieren und diese Storys runter schreiben. Die wirken aber auf dem Blatt Papier alle ein bisschen läppisch. Wir haben sie trotzdem präsentiert, wohlwissend, dass das reine Lesen dieser Lebenswelten nicht den gleichen Impact hat wie eine Teilnahme am Workshop.“ (B4)

Die Ausführungen von B4 vergegenwärtigen einen divergierenden Zugang zu einer Problemstellung: Manager:innen haben nicht die gleichen Erfahrungen im Entwicklungsprozess machen können wie die Teilnehmenden – ihnen sind „*Lisa*“ und „*Stefanie*“ als fiktive Charaktere mit zugehörigen Bedürfnissen schlicht *unbekannt*.

Die Befragte (B4) beschreibt eine Diskrepanz, die in der Form der Ergebnispräsentation sichtbar wird. Im Workshop entstehen andere Ergebnisse als in bspw. Projekten im Arbeitsalltag. Diese durch neuartige Arbeitsweisen gewonnenen Ergebnisse treffen auf einen unveränderten Kontext, der durch traditionelle Managementbesprechungen markiert wird. Diejenigen, die mit DT arbeiten, werden zugleich aufgefordert, ihre Ergebnisse in eine traditionelle Sprache (rück-) zu überführen, um verstanden zu werden. Dabei ist nicht primär die Sprache ein Problem, sondern vielmehr die Art und Weise der Deutung und Übersetzung in den Entstehungsprozess, der viel lebendiger und mehrdeutiger ist, als die Papierform das widerspiegeln kann. Teilnehmer:innen haben im Entstehungsprozesse reale Lebenswelten nachgezeichnet, Geschichten und Bedürfnisse nachempfunden und müssen dies nun in rational greifbare Argumente einbetten. Im diesem Kontext wirken Personas und Narrative „läppisch“, wie B4 es nennt. Das liegt vermutlich daran, dass sie im Vergleich zu alten Prinzipien, unpräzise, ohne Qualitätskriterien und Nachprüfbarkeit daherkommen, was diejenigen irritiert, die an dem Entstehungsprozess nicht beteiligt waren und nun auf das Ergebnis referenzieren. Personas stehen stellvertretend für das Ausprobieren neuer Arbeitsweisen: anhand von einer Stellvertreterpersöna wird versucht, Eindrücke über reale Lebenswelten, Probleme und Bedürfnisse einer Person zu erhalten und diese Erkenntnisse in die Produktentwicklung einfließen zu lassen. Die verwendete Sprache, die sozialen Codes wie bspw. Lebensentwurf, Beziehungsmodell oder Kleidungsstil und Anforderungen in Besprechungen sind anders. Das Präzisieren bestimmter Aspekte und das Überzeugen von Meinungen geschieht durch Zahlen und Umsatzsteigerung –

das Erzählen von Geschichten über Menschen und Narrative werden (bislang) wenig verwendet. Im vorherigen Beispiel haben die Workshop-Teilnehmer:innen die derzeitige Zweisprachigkeit im Nachgang an den Workshop als herausfordernd empfunden – quasi die Übersetzung. Die erhobenen Daten zeigen jedoch auch solche Ablehnungen, die Teilnehmende direkt im Workshop äußern. Laut B4 versuchen sie Unsicherheiten zu verdecken:

„Wenn Menschen mit Designpraktiken in Berührung kommen und diese Unsicherheit und Offenheit nicht kennen und mögen, reagieren sie mit Erhabenheit und Arroganz, frei nach dem Motto „Wenn Du das jetzt so unklar definierst, dann kann ich auch nicht drauf antworten“.“ (B4)

Nur definiertes und präzises ist für diese Mitarbeiter:innen zulässig – andere Formen entbehren einer ernsthaften Auseinandersetzung mit dem Diskussionsgegenstand. Eine ähnliche Unsicherheit im Umgang mit Design Thinking beschreibt ein Designer (B2) in seiner Zusammenarbeit mit Ingenieur:innen.

„Ein Ingenieur kann dir super Prozesse optimieren, die Serienfertigung machen von vorne bis hinten – weil es einfach um das Mittel selbst geht. Und dieses Objekt soll überall, sei es im heißen, sei es im kalten Klima funktionieren und das schafft der deutsche Ingenieur bis zur Perfektion. Dafür brauchst du kein großes psychologisches Einfühlungsvermögen in einen Nutzer. Wenn du Dienstleistungen kreieren musst, die weltweit oder zumindest deutschlandweit überall funktionieren, brauchst du Einfühlungsvermögen, um kulturelle Regeln, Informationsprinzipien, Nutzungsdauer etc. zu verstehen.“ (B2)

Ingenieur:innen seien exzellent darin, etablierte Prozesse rund um den Automobilbau zu optimieren, Fehler zu entdecken und diese zu lösen. Das Entwickeln disruptiver, nutzer:innen-zentrierter und digitaler Innovationen benötige andere Kompetenzen. Besonders gefragt im Umgang mit Nutzenden seien solche, wie Empathie, Perspektivwechsel und Vorstellungskraft. Die Stärken vieler Ingenieur:innen erschweren ihnen das explorative Entwickeln von Neuem, da die prägenden Prinzipien sehr unterschiedlich und widersprüchlich sind. Die Daten zeigen diverse Beispiele dafür, dass die neue Andersartigkeit per se Widerstände weckt. Die Andersartigkeit weckt Unsicherheiten, denen mit Reaktionen des Überspielens oder Erhöhens begegnet wird. Letztlich sprechen diese Reaktionen dafür, dass Veränderungen per se für Widerstände sorgen und diese, hier illustrativ in Beispielen dargestellt, zeigen, dass es nur eine sehr reduzierte Form der Offenheit gegenüber Neuem gibt.

Design Thinking proklamiert ein ständiges (Dazu-)Lernen durch Ausprobieren, ein iteratives Vorgehen in der Produktentwicklung, das einerseits eine Offenheit während des gesamten Prozesses ermöglicht und andererseits eine ganzheitliche Sichtweise schafft, die immer wieder hinterfragt, ob der Weg noch passend ist. Dabei geht es nicht nur um Einfühlungsvermögen (Empathie) für Nutzende, sondern ums Iterieren. Ein Manager (B13) stellt die Frage nach der Umsetzung:

„Es geht um das Iterative, aber da ist natürlich der Punkt, wie iterativ können wir sein? Also *fail early but often* ist ja beim Programmieren einer App, wo ich nach drei Wochen feststelle, dass wird so alles nichts, was anderes, als wenn man feststellt, dass ein Motorenprojekt scheitert.“ (B13)

Neben seiner Aussage bestätigen die Daten, dass viele Befragte tendenziell rudimentäre Kenntnisse und Erfahrungen mit DT haben. Das zeigt sich daran, dass einzelne Methoden, Techniken oder Credo-Sätze versucht werden wie eine Schablone zu verwenden. Das Credo *Fail early but often* bedeutet im übertragenen Sinne, dass ein frühes Scheitern positiv sei, um daraus zu Lernen. Der Schwerpunkt liegt eigentlich darauf, eine Form von Fehlerkultur wertzuschätzen und somit dem Entstehen von Fehlern nicht mit Scham oder Bestrafung zu begegnen, sondern zu reflektieren, was aus dem Fehlervorkommen gelernt werden kann. Viele Mitarbeiter:innen tun

sich schwer mit dieser eher philosophischen Anleitung. Stattdessen tendieren sie dazu, die Aspekte über DT, die ihnen begegnen, auf ihre Allgemeingültigkeit hin zu überprüfen. Die meisten Daten zeigen zudem, dass es Mitarbeitenden schwerfällt sich, die etwas Fiktives vorzustellen. Die Analyse zeigt, dass viele Aussagen darauf hindeuten, dass es Mitarbeiter:innen nicht leichtfällt, sich mögliche Veränderungen und fiktive Zukünfte vorzustellen. Häufig sind ihre Ablehnungen auch damit verknüpft, dass sie sich nicht vorstellen können, wie sich eine Veränderung zeigen würde.

Bei der Entwicklung digitaler Produkte werden in jedem Schritt temporäre, simple Prototypen entwickelt und im Zusammenspiel mit Nutzer:innen getestet. Ihr Feedback generiert Erkenntnisse, die in den nächsten Entwicklungsschritt einfließen. Jeder dieser Prototypen wird verändert – bei digitalen Produkten setzt sich dieser Prozess in jedem Update fort. Um iterativ zu gestalten, wie es DT fordert, benötigen Mitarbeiter:innen eine kritische Offenheit und Bereitschaft, die Funktion oder die Benutzung zu verändern – und ihre Vorannahmen und damit verbundenen, eigenen Lösungswege zurückzustellen. Der vorherrschende Perfektionismus, zurückzuführen auf die Ingenieursdominanz, behindert ein iteratives Herangehen. Daher scheint es verständlich, dass es mit der Einführung von DT zu Spannungen kommt. Eine weitere Managerin (B6) stimmt zu:

„Es sprießen derzeit eine Reihe von Firmen mit sehr geringen Mitarbeiterzahlen, die Elektrofahrzeuge auf die Straße bringen, und die eine gewisse Innovationskraft haben. Gleichzeitig zeigen sie an ganz vielen Stellen eine Fehleranfälligkeit oder eine Risikobereitschaft, die wir uns nicht erlauben könnten als Volumenhersteller und als Vertrauensgarant für unsere Kunden. Trotzdem müssen wir sozusagen diese Impulse integrieren.“ (B6)

An ihrer Aussage wird der Balanceakt zwischen den etablierten Werten und solchen, die mit den neuen Arbeitsweisen und Methoden Einzug erhalten, deutlich. Der Automobilhersteller Volkswagen repräsentiert im Selbstverständnis deutsche Ingenieurskunst und steht für Fahrzeuge mit technischer Zuverlässigkeit auf höchstem Niveau. Diese Erfolgsgeschichte des Unternehmens hat ein Gestaltungs-Narrativ geprägt, dass Rationalität, Messbarkeit und Zuverlässigkeit lebt. Diese Werte werden wenig mit Experimentierfreude verbunden. Die Managerin gibt zu bedenken, dass für sie eine experimentierfreudigere Kultur nicht die Prinzipien und Werte transportiert, die das Unternehmen erfolgreich gemacht hat. Sie hat keinen konkreten Vorschlag, wie „diese Impulse“ in Form von neuartigen Arbeitsweisen, Vorgehensweisen oder Zusammenarbeitsmodellen integriert werden könnten. Design Thinking erzeugt Spannungen durch seine Prämissen, die etablierte Werte und Prinzipien zu hinterfragen. Die gegenwärtige Gleichzeitigkeit von etablierten Werten und Design Thinking Prämissen sorgt für Widerstände und Irritationen bei Mitarbeitenden, die sich zum Zeitpunkt der Studie nicht auflösen.

Produktzentriertes Ausprobieren

Der in den Daten beschriebene Perfektionismus hat unterschiedliche Dimensionen und beschränkt sich nicht auf das Endergebnis. Er kann innerhalb eines Prozesses sowohl als gesamtheitlicher Qualitätsanspruch wirken oder sich in der Wertschätzung von bestimmten Werten und Prinzipien zeigen. Dieser drückt sich bei der Fahrzeugproduktion in einer planbaren, detailgenauen und technischen Berechenbarkeit zwischen richtig und falsch aus. Ein Fahrzeug verspricht Sicherheit und Langlebigkeit durch technische Perfektion. Um dies zu garantieren, wird der Produktionsprozess stetig optimiert. Mit der Gestaltung digitaler Produkte sind dem

Automobilbau immanente Prinzipien nicht gleichzusetzen. Diese Hürde zeigt sich in der Führungskultur: B8 kritisiert, dass die Ingenieursdominanz auch im Führungsstil sichtbar ist:

„Das Topmanagement sollte sich nicht damit beschäftigen, welche Features sie reinnehmen, sondern verdammt nochmal helfen, dass eben ein Produkt *launchen* kann. Das ist oftmals nicht so. Oftmals reden wir bis ins letzte Detail, anstatt die wichtigen Sachen zu unblocken.“ (B8)

Der Drang nach Perfektionismus greift weiter als die Produktion von Fahrzeugen und manifestiert sich den Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen, wodurch Management-Prinzipien des Handelns und Bewertens geformt werden. Eine Design Thinkerin (B3) beschreibt ihre Erfahrung aus einem Design Thinking-Projekt:

„Als wir in 2012 dieses Vorstandsvorhaben gemacht haben, war eines der ganz, ganz großen Probleme, dass wir ganz, ganz häufig Dokumente zurückbekommen haben, weil ein Fehler drin war, so Charts mit Rechtschreibung, weil sie nicht perfekt waren.“ (B3)

Das Prinzip des Perfektionismus zeigt sich in Form korrekter Rechtschreibung. Ohne dies grundsätzlich zu kritisieren, zeigt sich ein Streben nach *Richtig* bereits in Entwürfen (Prototypen) von Dokumenten, was die Wahrnehmung aufkeimen lässt, dass der Anspruch an eine korrekte Rechtschreibung den Inhalt untergräbt. In vorläufigen Versionen wird der Anspruch erhoben, fehlerfrei und korrekt zu sein – auch außerhalb einer technischen Produktion. Ein Umgang mit dem Nicht-Perfekten entspricht nicht der Arbeitsweise in vielen Bereichen. Auch im Designprozess sind Designer:innen mit einem Perfektionismus vertraut. So berichtet eine Designerin (B9) davon, dass es bisher kein schnelles Ausprobieren gab: „Quick und dirty, so was ist im Konzern nicht wirklich vertreten.“ Laut B9 hat dieser Design-Perfektionismus Einzug in den Designprozess von Automobilen gehalten:

„Auch Designer neigen zum Perfektionismus, wenn sie ein geiles Rendering sehen. Im Design hast Du zumeist eine Skizze, die eigentlich nur ein Entwurf ist, damit man möglich schnell in den Modellbau kommt. Aber im Modellbau hast Du dann erstmalig 1:1 Modelle und denkst so: Ist total scheiße, da stößt du dir ja die Knie und sitzt viel zu tief. Möglichst schnell ein simples Modell zu bauen, um etwas ergonomisch zu erproben, um es dann weiterzuentwickeln, ist eigentlich ganz klassisch Design. Und das ist in der Zwischenzeit verloren gegangen. Besonders in der Autoindustrie hat man versucht, diese super perfekten, zeichnerischen Illustrationen zu machen. Dann hat man diese super perfekten Modelle gebaut, die aussehen, wie richtige Autos, die auch so funktionieren, aber nur Modelle sind.“ (B9)

Sie weist darauf hin, dass ein Perfektionismus im originären Designprozess auf zwei Arten vorherrscht: in der ästhetischen zweidimensionalen Darstellung und im Modellbau. Sie kritisiert, dass heutzutage viele der Entwürfe von Fahrzeugen überwiegend digital entstehen. Skizzen und Zeichnungen geben zwar einen realgetreuen Eindruck – gemäß ihrer Auffassung reichen diese Zeichnungen jedoch nicht aus, um zu erkennen, ob Nutzer:innen sich wohl fühlen und ob ein Entwurf ergonomisch ist. Im Gesprächsverlauf erklärt sie, dass *Prototypen* im Fahrzeugbau erst erstellt werden, um das Modell zu präsentieren, nicht um Erkenntnisse über seine Nutzung zu erhalten. Die perfektionistischen Zeichnungen, auch *Renderings* genannt, werden erst zu einem späteren Zeitpunkt von haptischen Modellen abgelöst. Hier sieht sie einen weiteren Moment der Perfektion.

„Wenn es im Modellbau nicht möglich ist, etwas darzustellen, wird es vom Management auch nicht abgenommen. Da muss sich in der Kultur halt etwas verändern, nach dem Motto: stellt euch vor, es wäre möglich.“ (B9)

In ihrer Zusammenarbeit mit Automobildesigner:innen lernt sie, dass die Darstellbarkeit im Modellbau ausschlaggebend dafür ist, ob das Fahrzeug weiterentwickelt wird. Der Modellbau muss dafür gewissen Qualitätskriterien genügen. Zu diesen gehört, dass das Ergebnis im Modellbau keinerlei Fehler vorweist. Obwohl der eigentliche Produktionsprozess unabhängig des Modellbaus geschieht, ist ein perfektes 1:1-Modell eines Fahrzeugs ein Nadelöhr. Hieran wird

sichtbar, in welchen Dimensionen sich Perfektion bei VW zeigt: Fehler stoppen den Entwicklungsprozess. In DT-Schulungen wird Mitarbeiter:innen dagegen Feedback auf Fehlerhaftes als positiver Erkenntnisgewinn kommuniziert. Der Prozess im Automobildesign unterliegt ähnlich linearen Strukturen und gleicht dem der Ingenieur:innen. Eine perfektionistische Denk- und Herangehensweise hat sich auf alle Prinzipien des Handelns übertragen. So wird Design Thinking von Mitarbeiter:innen angewendet, deren Werte, Prinzipien und Präferenzen von mannigfaltigen Formen des Perfektionismus geprägt sind. Während sie DT anwenden, erleben sie etwas, was konträr zu ihrer Vorstellung liegt: das Ausprobieren. Ein Mitarbeiter (B8) mit umfangreichen Erfahrungen in Innovationsprojekten beschreibt diese Diskrepanz wie folgt:

„Wir haben sicher nicht 100% DT gemacht, aber wir haben auch Prototypen entwickelt und Wire Framing gemacht. Wir waren damals noch im Präsentationsmodus und sind noch nicht so tief in den User Research gegangen.“ (B8)

Er spricht über ein Projekt, von dem er und sein Team gedacht haben, sie würden bereits *richtig* nach DT-Prinzipien arbeiten. Mit mehr Erfahrung räumt er ein, dass sie als Team den Wert des „User Researchs“ (Nutzer:innen-Forschung) zugunsten des Präsentierens gewichen ist. Als „Präsentationsmodus“ ist in der Unternehmenspraxis häufig eine perfekt vorbereitete, positiv argumentierte und ergebnisorientierte PowerPoint-Präsentation gemeint, um Vorgesetzte zu überzeugen, weiteres Budget für ein spezielles Projekt oder Personalstellen bereitzustellen. Die angeführten Argumente müssen überzeugen – die Kausalität berücksichtigt statt der Nutzenden die Umsätze. Die (geforderte) Perfektion drückt sich darin aus, dass sie ein Schema für Präsentationen und der Argumentation vorgibt. Das wiederum hindert Teams daran, offen auszuprobiieren, welcher Weg sich als eignet erweist. Die Verwendung von Nutzer:innen-Bedürfnissen oder Storytelling in Präsentationen scheinen bislang noch keine gleichwertigen Argumente für eine Projektfortsetzung zu sein, da die Qualitätskriterien für mensch-zentrierte Argumentationen weiterhin unklar sind. Die Unterschiede der Argumente (*Story versus Umsatz*) erzeugen diese Reaktionen, dennoch muss noch eine Übersetzungsleistung stattfinden, die als zusätzliche Hürde empfunden wird.

In Folge des Emissions-Skandals finden zudem viele Personalwechsel statt. Die Daten zeigen, dass diese Veränderungen Räume zum Experimentieren öffnet. Das folgende Statement eines Managers (B13) zeigt deutlich, wie Personalwechsel und Veränderungen zusammenhängen:

„Erst als einige Manager und Vorstände nach Bekanntwerden des Skandals weg waren, kam Design Thinking, Scrum und Agile mit Macht rein und ist jetzt halt überall und komplett unkoordiniert. Alle basteln, mal professioneller, mal weniger an neuen Arbeitsformen, Workshop-Formaten, Units und Labs.“ (B13)

Erst der Weggang langjähriger Manager:innen öffnet den Raum für mehr Experimentieren und organisationale Veränderungen. Neue Techniken, Methoden und Arbeitsweisen werden als hip angesehen und erhalten in diesem Zuge Eintritt bei VW. Eine zufällige Öffnung durch den Abgang einiger Vorstände und Manager:innen bricht Perfektionismus und Etabliertes auf. Das hat die Verbreitung und Anwendung von DT bei VW positiv beeinflusst. Dies führt jedoch nicht gleichzeitig zu einer Veränderung von Kulturen, sondern die Daten zeigen zunächst die Spannungen und Widerstände, die durch das Aufeinandertreffen entstehen. Die neuen Arbeitsweisen werden ambivalent wahrgenommen, weil die bisherigen Prinzipien, Wertvorstellungen und Handlungsmuster in Frage stellen. Die Forderung nach einem explorativen Experimentieren lässt sich punktuell mit dem vorherrschenden Perfektionismus vereinen. Die bisherigen

Prinzipien des Erfolgs widersprechen dem Prinzip des Ausprobierens, oder wie B9 es ausdrückt: „Dieses *Doing*, wenig überlegen und einfach mal ausprobieren und machen, ist schwierig umsetzbar.“

5.3 Die Veränderungspotenziale von Design Thinking

Die beiden vorherigen Teilkapitel präsentierten die Auffassungen der Mitarbeitenden (Kap. 5.1) und die Spannungsfelder für Anwender:innen in der Unternehmenspraxis (Kap. 5.2). Beide Erkenntnisstränge werden in diesem Teilkapitel um die Erkenntnisse zur Beantwortung der vierten Teilfrage *Und welche Veränderungspotenziale ergeben sich daraus?* ergänzt. Der dritte Erkenntnisstrang zeigt die Veränderungspotenziale auf, die innerhalb der Entwicklungen, Sichtweisen und Spannungsfelder bei VW erscheinen.

Design Thinking wird bisher in der Unternehmenspraxis von VW vorwiegend in Ideenentstehungsprozessen angewendet. Fließen Nutzer:innen-Bedürfnisse zu Beginn der Ideenentwicklung ein, treten sie im weiteren Verlauf der Entwicklung in den Hintergrund. Am Ende steht eine Lösung, die im Hinblick auf die Nutzungsorientierung häufig hinter den Möglichkeiten zurückbleibt. Das liegt daran, dass die Anwendung von DT auf etablierte Kulturen, Prinzipien und Wertevorstellungen trifft und sich dort nur bedingt durchsetzen kann. Welche impliziten Kräfte die Anwendung hemmen, zeigen nicht zuletzt die vier Spannungsfelder, die in der Auseinandersetzung mit den Daten herausgearbeitet werden konnten: *Analysieren vs. Umsetzen, Erfüllen von Vorgegebenem vs. Gestalten, Standardisierung vs. Informativität* und *Perfektionismus vs. Experimentieren*. Insgesamt kann man zu dem Ergebnis kommen: „Design Thinking lebt weiterhin, aber einen Durchbruch gab es noch nicht 😊“, wie eine Top-Managerin in einer Email an mich im Oktober 2018 zum Ausdruck bringt. Betrachtet man die gewonnenen Erkenntnisse jedoch genauer, war die Einführung von Design Thinking entgegen dieser Einschätzung auf mehreren Ebenen ein Erfolg. Basierend auf den vier vorgestellten Spannungsfeldern (5.2) zeigen sich vier Typen von Wirksamkeiten:

- » Design Thinking regt zur Reflexion an (5.3.1)
- » Design Thinking erweitert Praktiken (5.3.2)
- » Design Thinking bildet vermittelnde Übersetzer aus (5.3.3)
- » Design Thinking eröffnet einen Freiraum der Selbstverantwortung (5.3.4)



Abbildung 42 Vier Veränderungspotenziale durch die Anwendung von Design Thinking bei Volkswagen

5.3.1 Design Thinking regt zur Reflexion an

Design Thinking stellt in der Ausprägung neue Arbeitsweisen, Methoden und Techniken vor, die Mitarbeiter:innen motiviert und befähigt, explorativ zu gestalten. Auch wenn das weder für alle Mitarbeitenden eine passende Arbeitsweise darstellt noch sich für alle erstrebenswert anfühlt, DT zu erlernen, führt es bei einigen dazu, sich zu fragen: *Wie arbeite ich bzw. wie würde ich gerne arbeiten?*

Einzelne Mitarbeiter:innen empfinden bisher viele Aspekte ihrer Arbeit wie Aufgaben, Abläufe und Vorgaben als kaum gestaltbar (B7), wie das Spannungsfeld *Standardisierung vs. Informalität* aufzeigte. Formale Regeln wirken auf sie wie ein „Korsett“ (B10), wie zum Beispiel ein maximal zehnstündiger Arbeitstag mit festen Kernarbeitszeiten. Ähnliches gilt für verfügbare Software und die Beschränkung von Arbeitsmitteln, wie in der Kritik von B10 und B1 anklingt. Es wird – vereinfacht – von anderen festgelegt, was zur Standardausrüstung an Arbeitsmaterialien zählt. Die formalisierten Vorgaben, so scheint es, reduzierten bei manchen Mitarbeitern das Hinterfragen von Vorgaben. Sie nehmen sie hin, begreifen sie als feststehend und bewegen sich daher im Rahmen dieser Vorgaben. Das Kennenlernen von Design Thinking und damit das Anwenden von neuen, ergebnisoffenen und konträren Methoden, macht Mitarbeiter:innen den bisherigen Tätigkeitsrahmen bewusst und stellt ihn in Frage. Sie lernen beispielweise fiktive Ideen außerhalb ihrer vorstellbaren Möglichkeiten kennen, wenn andere diese in Schulungen präsentieren. Sie lernen aber auch mit Hilfe von Tools und einzelnen Übungen, wie sie selbst (oder im Team) auf neue, ungewöhnliche Ideen kommen. Konfrontiert mit dieser Idee erweitert sich der Bezugsrahmen des Bekannten.

In DT-Schulungen lernen Mitarbeiter:innen neue Techniken und Methoden kennen: diese bieten ihnen einen Resonanzboden und machen bisherige Prinzipien, Werte und Handlungsweisen bewusst(er) und greifbarer. Die Workshops, neue Arbeitsräume und die Prototypen zeigen ihnen etwas, dass sie nicht kennen und bieten damit eine neue Perspektive auf das vermeintlich Bekannte. Mitarbeiter:innen wird ein Raum zum Reflektieren angeboten, der sich aus der Nicht-Programmatik der Einführung von Design Thinking ergibt und die damit fehlenden Vorgaben dafür, als was DT verstanden werden soll. Da Befürworter:innen von DT in unterschiedlichen Unternehmensbereichen agieren, gestalten sie informelle, silo-übergreifende Netzwerke, um Gleichgesinnte zu treffen. Sie erhalten dafür keinen Auftrag, sondern möchten aus eigener Motivation zu dieser informellen *Community of Practitioners* dazugehören. Das ist der Antrieb, der ihre Selbstreflexion weckt. Sie setzen sich mit Menschen und deren Meinungen über DT auseinander und gestalten dadurch neue Interaktionen.

Festzuhalten ist jedoch auch, dass nicht jede:r Mitarbeiter:in ein Bedürfnis nach Reflexion verspürt und diesen Anstoß annehmen möchte. Für einige ist die bisherige Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung passend und sie empfinden die Prozesse und Arbeitsweisen angemessen. Sie befürchten nun möglicherweise, dass sie *ihre* Form der Arbeit langfristig nicht aufrechterhalten können. Andererseits kann genau diese Überlegung als Reflektieren über Präferenzen verstanden werden, die erst durch Design Thinking angestoßen wird.

5.3.2 Design Thinking erweitert Praktiken

Saßen viele Mitarbeiter:innen in ihrem Arbeitsalltag zuvor primär am Bildschirm oder in Beprechungen, in denen sich Praktiken auf Ausführen, Präsentieren und Argumentieren beschränkten, so schließt Design Thinking auch Haptik und sinnliche Erlebnisse ein. Methoden des DTs benutzen Verstand & Hände gleichzeitig, um etwas „greifbar“ (B5), „anfaßbar, sichtbar und mitlebbar“ (B6) zu machen. DT, wie im Spannungsfeld *Analysieren vs. Umsetzen* dargestellt, verknüpft Tätigkeiten, die bisher häufig von unterschiedlichen Mitarbeiter:innen ausgeführt wurden. Infolgedessen haben Mitarbeiter:innen neue Praktiken kennengelernt und haben nun die Möglichkeit, aus einem größeren Portfolio an Praktiken zu schöpfen. Sie können ihre Tätigkeiten abwechslungsreicher gestalten und zwischen mehr Praktiken wählen.

Zu diesen Methoden und Praktiken gehören jedoch auch solche, die nach wie vor an Design-Agenturen ausgelagert werden, wie bspw. die Nutzer:innen-Forschung, die mit Interviews und Beobachtungen arbeitet. Viele Mitarbeiter:innen gehen daher außerhalb von Schulungen „selber nicht ins Feld“ (B5). Das liegt jedoch auch in organisationalen Umständen und bspw. Vorgaben des Datenschutzes, die bisher Feldzugänge oder das Führen von Nutzer:innen-Interviews – auch operativ – erschwert haben. Dennoch zeigen die für diese Studie erhobenen Daten, dass sich der verfügbare Kanon an Praktiken, die im Arbeitsalltag von VW auftauchen, im Lichte der Entwicklung von DT vergrößert hat und „es immer mehr Situationen gibt, wo die Stühle und Tische zur Seite geschoben werden und wo man sich hinstellt, gemeinsam diskutiert und gemeinsam arbeitet statt einer präsentiert und der andere kritisiert“ (B4). Erinnert sei an das Beispiel eines Projektteams, das in der Konzeptfalle feststeckt, und erst mit Hilfe neuer, *hands-on* Arbeitsweisen, wie visuellen Moodboards das Projekt weiterführen konnte. Schnelle Visualisierungen von Produktideen oder Prozessabläufen, also eine „visuelle Power“ (B1), findet mehr und mehr Nachfrage und kann auch von immer mehr Mitarbeitenden bedient werden. Besonders in komplexen Abläufen „sind es am Ende Visualisierungen, was die Fachbereiche am meisten wollen“ (B12). Statt schriftliche Beschreibungen sind es Zeichnungen, die Abläufe und Zusammenhänge verständlich machen. Die neuen Praktiken eröffnen Menschen Zugänge, um Hürden selbstständig zu überwinden.

Auch wenn die neuen Praktiken „Menschen auf Trab bringen“ (B8), ist nicht jeder dem gegenüber „offen genug“ (B4). Viele, die sich zunächst zurückhaltend zeigen, finden im Nachgang Gefallen, wie B9 es ausdrückt: „Das ist immer so, am Anfang machen sie sich darüber lustig und dann kommen sie davon nicht mehr weg. Sie haben Spaß daran, Dinge auszuprobieren“ (B11). Die neuen Praktiken scheinen auf manche eine einladende, vermittelnde und auch überzeugende Wirkung zu haben und sie aufzufordern, auch etwas „mit den Händen zu machen“ (B11).

5.3.3 Design Thinking bildet Verknüpfer:innen aus

Nicht-Designer:innen lernen in Schulungen ein neues, häufig angloamerikanisches Vokabular kennen – dazu gehören Wörter wie *Point of View*, *Synthezen*, *Facilitaten*, *Prototypen* oder *Iterieren*. Damit ergibt sich noch eine weitere positive Dimension – DT verknüpft auf einer verbalen Ebene. Mitarbeiter:innen vermitteln Dank des Design Thinking-Ansatzes neuerdings vermehrt über Silo-Strukturen und Hierarchien hinweg. DT fordert von ihnen dabei ein

Kollaborieren statt Kooperieren. Facilitator:innen unterstützen Teams verstärkt dabei, das Kollaborieren zu lernen. Dies tun sie entweder durch gemeinsame Praktiken wie Prototyping (siehe 5.3.2) oder auch durch das gezielte Stellen von Fragen, um mögliche, fachspezifische Hürden zu überwinden. Neue Begrifflichkeiten haben einen weiteren Vorteil: sie unterstützen die neuen Verknüpfer:innen durch neutrale Begriffe und Ausdrücke. Diese werden silo-übergreifend verwendet und mit keinem bestimmten Unternehmensbereich assoziiert.

Verknüpfende Brückenbauer wollen mögliche Kommunikationshürden durch ihre Übersetzungsleistung abbauen. Die Sprachebene verknüpft – jedoch sollte nicht unberücksichtigt bleiben, dass dies eher für eine Gesprächsanbahnung taugt. Design Thinking leistet aber noch mehr: es hat die Sinnhaftigkeit einer nutzer:innen-zentrierten Herangehensweise verständlich gemacht (B10). DT, wie es vorwiegend am Hasso-Plattner-Institut gelernt und proklamiert wird, verknüpft eine wirtschaftliche, technische Dimension mit einer bedürfnisorientierten. Eine Befragte (B3) wies darauf hin, dass besonders jüngere Manager:innen schon mit einer nutzer:innen-zentrierten Herangehensweise vertraut sind und häufig als Türöffner fungieren – sie verknüpfen zwischen Generationen und Perspektiven. Die erfahrene Design Thinkerin (B3) sagt: „Je mehr Leute in unserem Alter in Management-Positionen kommen, desto besser funktioniert die Kommunikation auch.“ Die neuen Vermittler:innen, die sich eher durch Zuschreibungen als durch formalisierte Mandate auszeichnen, begreifen, dass Post-it Notes nicht nur ein spielerisches Arbeitsmittel ist, sondern sie glauben an ein Entwickeln besserer Lösungen. Eine weitere Verknüpfung könnte auf einer strukturellen Ebene stattfinden: Die Innovationslabora an Standorten außerhalb Wolfsburgs können als verknüpfende Einheiten fungieren, die zusätzlich einen Charakter von Reallaboren besitzen. Reallabore entwickeln Prototypen und sind mit weniger Vorgaben, Prozessen oder Hierarchien ausgestattet als das Headquarter. Sie hätten damit das Potenzial strukturübergreifend zu agieren und denjenigen einen neuen Raum zu bieten, die sich verknüpfen möchten. Allerdings zeigen die Daten, dass dies theoretisch vorstellbar sei (B7), aber bisher noch wenig gelebt wird.

5.3.4 Design Thinking ermöglicht das Gestalten von Freiraum

Als *gestaltend* gelten solche Handlungen, in denen Mitarbeiter:innen schöpferische Tätigkeiten ausüben. Bereits dann, wenn sie Vorgaben situativ abändern, bringen sie gestaltende Tätigkeiten ein. Das scheint Einfluss auf ihre Zufriedenheit zu haben, was sich bereits anhand des Spannungsfeldes *Perfektionieren – Experimentieren* (Kap. 5.2.4) vergegenwärtigen ließ. Ein mögliches Anpassen von Situationen an eigene Präferenzen wirkt sinnstiftend. Gestaltungsfreiraum scheint demnach ein Stellhebel für Wandelfähigkeit zu sein. Die Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit hängt unter anderem mit der Möglichkeit zum Gestalten zusammen. Wie B6 und B13 betonten, scheint vor allem eine jüngere Generation Freiräume im Jobprofil zu fordern. Sie möchten sich entfalten statt „in Boxen [funktionale Jobbeschreibungen] gesteckt zu werden und nicht mehr raus zu kommen“, wie B10 deutlich für ein Einbringen individueller Stärken plädierte. Das sei in aktuellen Strukturen nur eingeschränkt möglich, oder wie B5 es ausdrückt, gäbe es selbst bei „Innovationsthemen keinen Spielraum mehr. Also weder budgetär noch strukturell.“

Design Thinking fordert Gestaltungsfreiheit. Es bringt allerdings auch Dinge hervor, „die zuvor nicht planbar erscheinen. Wenn du den Leuten den Raum gibst und ihnen quasi erlaubst, selbst über ihre Struktur nachzudenken und Vorschläge zu machen, kommen mitunter

ganz interessante Ergebnisse raus“, so der Befragte B7. Hier klingt an, dass es nicht nur darum geht, diesen Freiraum bereitzustellen, sondern auch zu überlegen, wie mit entstehenden Ideen umgegangen wird. „Es geht darum, Leuten den Freiraum zu geben, innerhalb der Arbeitszeit etwas zu entwickeln, ohne vorher sagen zu können, ob das Unternehmen, das nutzen kann, sondern einfach zuzulassen, dass jemand das machen möchte“ (B10). Diejenigen, die aktuell mit diesen Vorgaben und Standardprozessen und dem Mangel an Gestaltungsfreiraum hadern, weisen auf die daraus resultierenden Limitationen für ihre Aufgaben und das Entstehen neuer Ideen hin. Das Aufkommen von DT weist darauf hin, wie wichtig ein gewisser Gestaltungsfreiraum bei Mitarbeiter:innen in Bezug auf Kreativität und Innovation sein kann. Zugleich macht das Aufkommen von DT auch deutlich, wie gering dieser Gestaltungsfreiraum mancher Tätigkeitsprofile in den aktuellen Strukturen, Prozessen und Kulturen ausgeprägt ist. Ein Gestaltungsfreiraum fordert demnach drei unterschiedliche Aspekte von Mitarbeitern: Die Fähigkeit des Erkennens, die Praktik des Gestaltens im Umgang mit dem Freiraum, aber auch das Wertschätzen und Anerkennen von Dingen, die gestaltet werden. Die Mitarbeiter:innen reagieren unterschiedlich auf einen Gestaltungsfreiraum. Einige zeigen sich direkt produktiv, bei anderen gilt es, sie produktiv zu machen, damit sie einen Freiraum gestalten.

5.4 Zusammenfassung

Diese Studie widmet sich der realen Unternehmenspraxis von VW und systematisiert darin auftretenden Situationen, Äußerungen und Anwendungen aus Perspektive der Handelnden, um Erkenntnisse darüber zu erhalten, wie das Phänomen DT konkret verstanden wird.

Die Datenanalyse zeigt, dass das Aufkommen und die Verwendung des Begriffs selbst als Spannungsfeld fungiert. Das Kapitel 5.1 stellt dazu die verschiedenen Ausprägungen dieses Spannungsfeldes vor, in die sich die geäußerten Verständnisse über DT und die zugeschriebenen Funktionen kategorisieren lassen. Die jeweiligen Dimensionspaare beschreiben die Bandbreite und wurden mit Kernbeispielen und stellvertretenden Zitaten dargestellt.

In den Sichtweisen und Verständnisse identifizierte die Analyse drei Dimensionspole: *Erfahrungswissen und Neu-Erlernen, Kontextualisiert und Isoliert und Aufnehmend und Erhalten*. Diese zeigen, dass einige der Befragten die Ansicht vertreten, dass Design Thinking dazu dient, die Kreativität von Mitarbeitenden zu fördern, um auf ungewöhnliche, innovative Idee zu kommen. Andere Befragte verstehen es in erster Linie als ein Ansatz zur Lösung von Problemen, ohne dabei unterschiedliche Komplexitäten von Problemen zu sehen. Viele DT-Neulinge sehen dabei tendenziell ein unabhängiges, isoliertes Werkzeug, mit dem sich Probleme jeder Art lösen lassen. Das mag daran liegen, wie sie Design Thinking kennengelernt haben und mit welchen Beispielen und Argumenten es ihnen begegnet. Häufig haben sie auch selbst weder die Techniken, Methoden oder Prinzipien anwenden können, sondern haben durch Bücher oder Vorträge einen kognitiven Zugang erhalten. Wenige Äußerungen zeigen, dass sich unter erfahrenen Mitarbeiter:innen die Kritik breitmacht, dass DT sich auch als Methode an ihren Kontext – das Unternehmen VW – anpassen muss, um dort wirken zu können und nicht Gefahr zu laufen als temporäre Vorgehensanleitung verstanden zu werden. Zudem gibt es Unterschiede, ob DT als spezielles Kompetenzprofil verstanden wird oder es als etwas Neues auftaucht, was erst noch seinen Platz in der Gemengelage des Unternehmens finden muss. Betrachten wir diese

drei Dimensionspole aus einer anderen Perspektive, fällt auf, dass ein subjektives Erfahrungswissen, disziplinäre Hintergründe und die Prägung des organisationalen Kontextes Einfluss nehmen, wie sich die individuellen Sichtweisen von Mitarbeitenden auf Design Thinking entwickeln.

Es gibt ebenso Differenzen darüber, in welchem Anwendungskontext DT gesehen und welche zugeschriebenen Funktionen und Erwartungshaltungen sich zeigen. Die zunächst wahrnehmbare Einigkeit, dass DT die Bedürfnisse von Nutzer:innen (wieder) in den Mittelpunkt rückt, zeigt dennoch Unterschiede im vorstellbaren, imaginativen Anwendungskontext. Die meisten Mitarbeiter:innen verstehen DT dahingehend, dass es Ideen für Produkte entwickelt, die für Endkund:innen attraktiv sind und begehrenswert wirken. In Bezug auf die Funktion von DT in der Veränderung von internen Prozessen, Strukturen und Arbeitsweisen gibt es Unterschiede. Mitarbeiter:innen arbeiten weitestgehend mit wenig nutzer:innen-freundlichen Plattformen, Interfaces und Formularen. Eine Designmanagerin (B10) äußert den Wunsch, dass Mitarbeitende sagen würden: „Das lassen wir uns nicht mehr bieten.“ Weiter gefasst wirft sie die Frage auf, wie Mitarbeiter:innen Erfahrungswissen über Nutzer:innen-Zentrierung erwerben können, wenn sie tagein und tagaus mit Produkten, Plattformen und Formularen arbeiten, die wenig nutzer:innen-zentriert sind.

Die Dimensionspole der Verständnisse und des Anwendungskontextes zeigen eine Uneinigkeit dahingehend auf, auf welcher Ebene Veränderungen angestrebt werden sollten, auf einer strukturellen oder einer personellen. Während einige zuerst Veränderungen der Organisation dahingehend anstreben, Prozesse, Arbeitsweisen und Produkte nutzer:innen-zentriert zu gestalten, ist dies für andere sekundär. Letztere sehen das Ziel in der Nutzer:innen-Zufriedenheit und damit in der Entwicklung neuer Produkte. Sie sehen Nutzer:innen als Endkund:innen von Produkten, andere begreifen Mitarbeitende als Nadelöhr zu einer nutzer:innen-zentrierten Gestalten. Dennoch scheint es einen seichten Wandel von der Wertschätzung des fertigen Endproduktes zum Entstehungsprozess zu geben, um dadurch bessere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln.

Der zweite Erkenntnisstrang des fünften Kapitels widmet sich der konkreten Anwendung und stellt dar, welche Spannungen Anwender:innen erleben. Die vier Spannungsfelder in Teilkapitel 5.2 (Abb. 44) geben Einblicke in die konkrete, reale Unternehmenspraxis, in der Mitarbeiter:innen DT anwenden. Sie zeigen Widerstände auf personellen, kulturellen und strukturellen Ebenen und zeigen formale und informelle Elemente, die bspw. eine teamübergreifende Zusammenarbeit hindert. Aber auch Hierarchien und Reportwege, die resistent sind für die Entwicklung dynamischer, iterativer digitaler Produkte und nicht zuletzt einer Veränderung der Handlungen, die bisher notwendig sind, demnach Wertschätzung erfahren und in ihrer Qualität eingeschätzt werden können.

Das erste Spannungsfeld *Analysieren versus Umsetzen* zeigt folgendes: Diejenigen, die DT neu begegnen, können es in der Unternehmenspraxis nur punktuell anwenden. Erfahrene Design Thinker:innen scheitern stattdessen an etablierten Strukturen und Arbeitskulturen und äußern ihren Frust darüber. Die bisherige Trennung zwischen Analyse und Umsetzung zeigt sich in Reaktionen auf drei Ebenen: einem neuen Bewusstsein über die gegenwärtigen Handlungen, einer Handlungskompetenz und ihrer Wertschätzung. Während einige es aufgrund einer

Hierarchisierung nicht als ihre Aufgabe verstehen, beides zu verknüpfen, sind andere dazu aufgrund ihrer Fähigkeiten und mangelnder Erfahrungen nicht fähig. DT führt zu Widerständen, indem es analysierende und umsetzenden Handlungen verknüpft. Besonders solche sind dabei neu und unerwartet, die umsetzungsgetrieben sind und ein aktives, aber konkretes Gestalten einfordern.

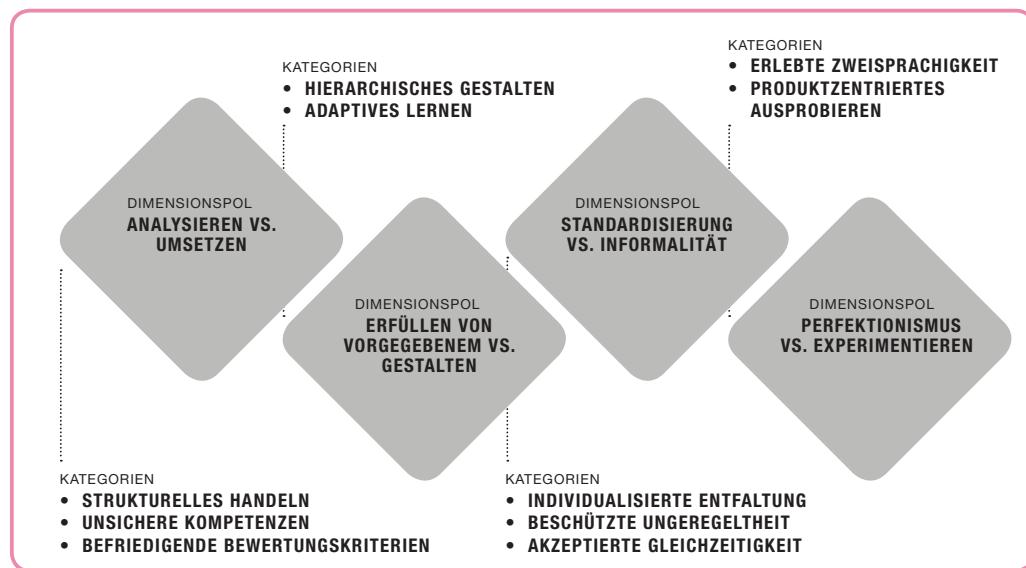


Abbildung 43 Spannungsfelder für Anwender:innen in der Praxis

Das Aufkommen von DT verdeutlicht, dass „Kopfarbeit“ (Analyse) in den Kulturen angesehener ist als „Handarbeit“ (Umsetzung). Indem nun in Schulungen ein DT-Prozess vorgestellt wird, der von Analyse (Nutzer:innen-Forschung) bis Umsetzung (Prototyping) reicht, zeigt dieser wie begrenzt manche Tätigkeitsprofile bisher ausgelegt sind. Anders ausgedrückt: Mitarbeiter:innen erleben, dass es möglich und teilweise auch sinnvoll seien kann, beides in einem zu tun. Sie lernen dazu Methoden und Techniken kennen, die es ihnen ermöglichen, Analysen durchzuführen (bspw. Nutzer:innen-Interviews), daraus Erkenntnisse zu gewinnen und darauf aufbauend Lösungsideen und greifbar Konzepte zu entwickeln. Durch das Aufkommen von DT tauchen neue Methoden und Techniken auf. Diese haben das Spektrum der angewendeten Handlungen erweitert und dienen zugleich als Spiegel für die Limitationen der bisherigen Praktiken. Jedoch fällt auch auf, dass das Erlernen von Methoden und Techniken nicht per se mit Werten, Bewertungsmustern und Anpassungsfähigkeit verbunden wird. Diese existieren aber für bisherige Handlungen. Die Irritation zeigt sich in den Widerständen.

Das zweite Spannungsfeld *Erfüllen von Vorgegebenem versus Gestalten* kennzeichnet zwei Dinge: einerseits der offene oder vorgegebene Umgang mit etablierten Prozessen und Strukturen. Während einige vermeidliche Berichtswege nutzen, um sich vor Aufgaben oder Probleme zu schützen, stellen Topmanager:innen heraus, dass aus ihrer Sicht mehr Freiräume vorhanden sind als genutzt würden. Sie führen die tendenziell passive Gestaltungskultur vieler an. Andererseits wird an diesem Spannungsfeld deutlich, wie ein Lernen in den bisherigen Kulturen und Prinzipien verankert ist, und wie das wertgeschätzt wird. Die Expert:innen-Kultur führt dazu, dass bei einigen die Ansicht besteht, feste Fach-Spezialisierungen können nicht verändert werden.

Das dritte Spannungsfeld *Standardisierung versus Informatität* verdeutlicht, dass die Gleichzeitigkeit zwischen dem Etablierten und dem Neuen unterschiedlich ist in seinen Kulturen, Dynamiken oder Prinzipien. Das wiederum widerspricht der Tendenz zur Standardisierung und ist für wenige vorstellbar und aushaltbar. Innovationslabore werden kritisch gesehen statt sie als ein Lernfeld oder Reallabor für Toleranz zu begreifen.

Das vierte und letzte Spannungsfeld *Standardisierung – Informatät* umfasst sowohl Irritationen auf einer Fachebene wie der Aufbruch einer Expert:innen-Kultur, ebenso wie auf einer Beziehungsebene, wie am Beispiel des Workshops in Berlin ersichtlich wird. DT fördert tendenziell die vorhandene, informelle Gestaltungsräume und das Aushalten von Unbekanntem. Die Dualität fällt vielen Mitarbeiter:innen schwer. Gab es bisher Vorgaben für nahezu alles, ist ihnen der Umgang mit weniger definiertem nicht vertraut. Das gleichzeitige Balancieren gelingt Mitarbeitenden häufig nur teilweise.

Im dritten Erkenntnisstrang werden die Veränderungspotentiale aufgezeigt, die in der Analyse der Beobachtungen und Befragungen herausgearbeitet wurden. Die vier Potenziale liegen auf einer personellen Ebene und beschreiben, inwiefern die Anwendung von Design Thinking bei Mitarbeitenden für Veränderungen gesorgt hat oder diese anstoßen konnte.

Am sichtbarsten wurde in den erhobenen und analysierten Daten die Andersartigkeit von Design Thinking, die sich in *Explizitem* wie den Arbeitsmaterialien und Möbeln, aber auch in eher *Implizitem* wie Prinzipien der Offenheit, *Kollaboration* oder *Iteration* zeigte. Diese Andersartigkeit hat einige Mitarbeitende dazu angeregt, über ihre bisherigen Tätigkeiten zu reflektieren. Ein weiteres, auch ersichtliches Veränderungspotenzial zeigt sich in der Erweiterung des Kanons an Praktiken für Mitarbeitende. Während zuvor tendenziell eher mit dem Kopf gearbeitet wurde und viele analysierende Aufgaben erledigt wurden, erlebten Mitarbeitende in der Anwendung von DT auch den Einsatz ihrer Hände und entwickelten greifbare, temporäre *Prototypen* ihrer Ideen. Die zunehmende Anwendung von Design Thinking hat ebenso Verknüpfungen ausgebildet, die auch sprachlich zwischen der bisherigen, eher technokratischen Ausdrucksweise und einem mensch-zentrierten bildlicheren Ausdruck vermitteln können. Das vierte Veränderungspotenzial ergänzt die anderen, bereits genannten Potenziale, indem es gestaltend wirkt. Aufgrund der Analyse der empirischen Daten wurde ersichtlich, dass Mitarbeitende durch die Anwendung von Design Thinking sich in der Lage fühlen, auch ideengenerierend und problemlösend vorzugehen. Besonders, wenn der Fokus ihrer Tätigkeiten zuvor in der Analyse lag, entdecken viele Anwender:innen einen neuen Gestaltungsfreiraum, den sie nun annehmen und gestalten können.

Betrachten wir diese aggregierten Erkenntnisstränge nun auf einer abstrakteren Ebene, kann das folgende Zwischenfazit gezogen werden: Die überwiegenden Beschreibungen von DT sind dahingehend, dass sie *DT als Methode* oder *DT als Denkweise* verstehen. Die beiden Ausprägungen werden im zweiten Kapitel detailliert vorgestellt. In vielen Artikeln, Büchern oder Vorträgen, die von Mitarbeiter:innen bei VW gelesen oder gehört werden, tritt die Ausprägung *DT als Methode* auf, die seitens IDEO, der Stanford University und dem Hasso-Plattner-Institut vertreten wird. Daher wird das Verständnis von DT als Methode und Begrifflichkeiten wie *Ideation*, *Prototyping*, *Persona*, *User-Centered*, *kollaborativ* oder *iterativ* – in Anlehnung an die beschriebene *Silicon Valley Ausprägung* – am häufigsten von Mitarbeitenden referenziert.

Auch wenn die Begriffe *Methode* und *Denkweise* in der Praxis simultan und nicht trennscharf verwendet werden, zeigen die damit verbundenen Beschreibungen, dass unerfahrene Anwender:innen Design Thinking als einen gegenwärtigen *Hype* verstehen, der im Wandel seinen Platz hat. In Bezug auf organisationale Veränderungen zeigen die systematisierten Sichtweisen von Mitarbeiter:innen, dass sie DT vorwiegend als Methode beschreiben, die einen Beitrag zu einer kreativen Entwicklung von Ideen für neuen Produkte und Dienstleistungen leisten kann. Design Thinking wird dabei teilweise als ein punktuelles Tool oder als ein kreativitätsförderndes Vorgehen verstanden, der abgekapselt und unabhängig vom organisationalen Kontext und seinen Werten, Prinzipien und Kulturen angewendet wird.

Betrachtet man diese dominierende Sichtweise, scheint es unwahrscheinlich, dass DT einen greifbaren und sichtbaren Beitrag zu organisationalen Veränderungen leisten kann. Erfahrene Mitarbeiter:innen mit einem umfassenderen Verständnis sehen zwar die Notwendigkeit, dass es weitere strukturelle, kulturelle und personelle Anpassungen benötigt, um Erwartungen wie eine höhere Nutzer:innen-Zentrierung oder ent-hierarchisierte Strukturen zu erreichen. Diesen Ausblick verfestigt die Tatsache, dass auch erfahrene Design Thinker:innen (B1, B2, B3, B10, B11), die sich der unterschiedlichen Sichtweisen bewusst sind, nur latent über organisationale Veränderungen berichten. Beispielhaft kann hier ein Bericht angeführt werden: In zwei Interviews findet Erwähnung, dass nach über drei Jahren des Wartens nun spezielle Computerprogramme installiert werden konnten, die über die verfügbaren Standard-Computerprogramme hinausgehen (B1, B3). Betrachtet man über das Ereignis die Aussagen der Erfahrenen, zeigen ihre Aussagen und Kritiken ein hohes Bewusstsein für die vorhandenen Probleme, Hürden und Stolpersteine auf. Die Befragten reflektieren im Gespräch darüber, welche Form von Hürden und Hemmnissen sie bereits im Unternehmensalltag erlebt haben. Jedoch machen ihre Aussagen auch deutlich, dass es bisher nur wenige positive Lösungsbeispiele gibt, in denen organisationale Hürden langfristig und selbstständig gelöst werden konnten^{XIII}. Häufiger zeigt sich, dass sich diejenigen, die Design Thinking bei Volkswagen von Beginn an geprägt und begleitet haben, zurückziehen in Projektarbeit oder das Unternehmen verlassen. Zum Zeitpunkt der Studie und in den erhobenen Daten zeigen sich jedoch nur wenige Anzeichen dafür, dass sich ein Verständnis von Design Thinking als Denkweise etablieren kann oder dass eine menschzentrierte Sichtweise einen anderen, neuen Stellenwert im Unternehmen erhalten wird. Das gibt Grund zum Anlass zu glauben, dass Design Thinking tendenziell als schematisch wiederholbare Methode verstanden wird und damit die Tatsache, dass in dieser Ausprägung nur begrenzte – taktische oder operative – Veränderungen angestoßen werden können.

Die Daten zeigen, dass DT-Neulingen häufig eine Tendenz zur Anwendung von DT im Verständnis als Technik und Methode haben. Erfahrene Design Thinker:innen und solche mit Kenntnissen in Design und Innovation haben einen umfassenderen Ansatz, sind aber in der Unterzahl und in ihren Handlungen strukturell begrenzt. Diese Unterschiedlichkeit in den Auffassungen stellt eine Herausforderung dar, der sich viele Mitarbeiter:innen nicht vollends bewusst sind. Die Herausforderung ist darin begründet, dass ihnen einerseits nicht bewusst ist, dass ihre Verständnisse unterschiedlich sind. Das führt dazu, dass Mitarbeiter:innen annehmen,

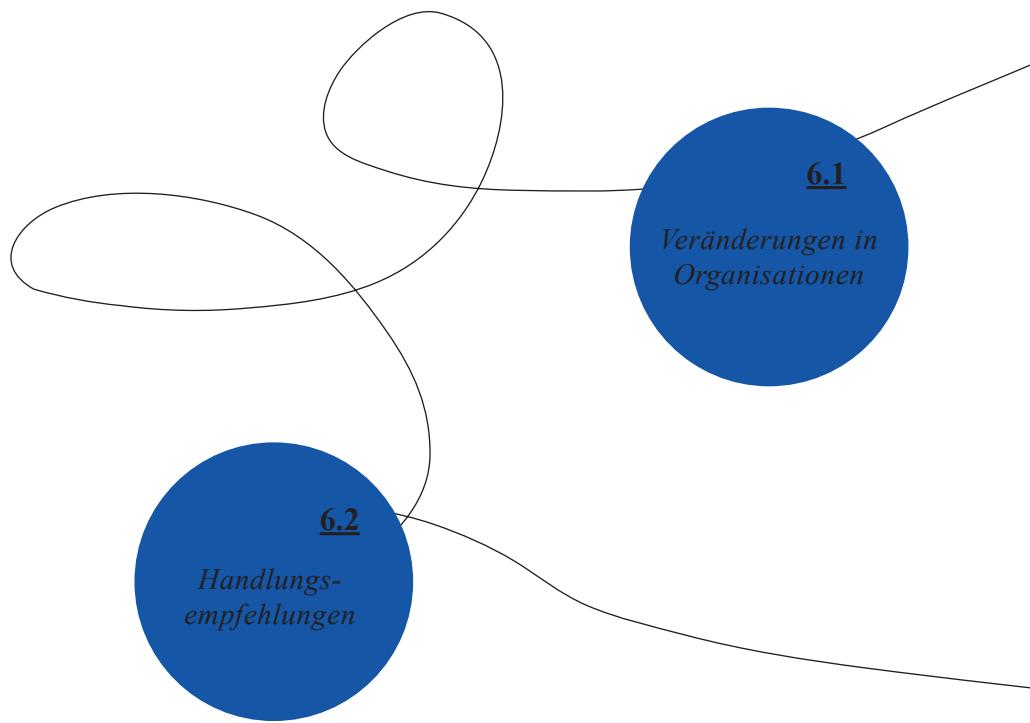
^{XIII} Siehe dazu auch die Vorabveröffentlichung Augsten, Andrea; Gebhardt, Vera-Karina & Maisch, Bettina (2016): Change by Design? Organizational learning barriers in the German Automotive Industry, in Proceedings of 20th Academic Design Management Conference: Inflection Point: Design Research Meets Design Practice, Boston, S.1529-1545.

sie würden über das gleiche – Design Thinking – sprechen, obwohl ihre Verständnisse variieren. Auffällig ist, dass DT-Neulinge sich dieser Unterschiedlichkeit eher nicht bewusst sind. Sie machen ihre ersten Anwendungsversuche und haben noch kein Bewusstsein für die möglichen, unterschiedlichen Verständnisse entwickelt. Diejenigen, die mit kreativen Methoden, Innovation und Wandel per se konfrontiert sind, haben eine deutlich kritisch-reflektierte Sicht auf DT im Allgemeinen und auf die eingeschränkte Anwendung im Speziellen. Den erfahrenen Anwender:innen ist bewusst, dass die bisherige Anwendung von den gegebenen Strukturen und Prozesse begrenzt wird. Ihnen ist auch bewusst, dass Design Thinking in der Form, wie es bei Volkswagen betrachtet wurde, bisher nicht dazu beitragen konnte, dass sich die formalen Strukturen und Prozesse verändern. Die Entwicklung von Design Thinking in ihrer Verbreitung, Dynamik und in den zugeschriebenen Funktionen gibt bisher keine Hinweise darauf, ob Strukturen oder Prozesse verändert werden zugunsten einer mensch-zentrierten Denkweise. Anhand von DT wird jedoch diskutiert, wie bisher gearbeitet wurde, welche Tätigkeitsprofile es gibt und welche Gestaltungsräume Mitarbeitende haben. Anders ausgedrückt zeigen die Erkenntnisse, dass die Teilnahme an einer Design Thinking-Schulung einen ersten Diskurs über Arbeitsweisen anregt. Die Andersartigkeit der Techniken, Methoden und Arbeitsweisen, die Teilnehmende in Schulungen ausprobieren, scheint einen Beitrag dazu zu leisten. Diese Andersartigkeit formt die Besonderheit des schnellen Aufstiegs von Design Thinking, auch wenn das Konzept ohne eine theoretische Fundierung oder eine Zielsetzung und Funktionsbeschreibung bei Volkswagen Einzug erhält. Hinzu kommt, dass in einer technokratisch geprägten Unternehmenspraxis, das Vokabular um das Phänomen von Design Thinking neuartig und fremd wirkt, was aber niemand zugeben möchte. Die Begrifflichkeiten im Kontext von Design Thinking sind häufig Anglizismen, wie bspw. anhand von Facilitation, Ideation oder Prototyping deutlich wird. Design Thinking kommt daher mit einem Sprachduktus, der in Industrieunternehmen bisher wenig verwendet wurde. Es wird dagegen Wert darauf gelegt, die eigene Expertise zu überhöhen. Dieser gleichzeitige Umgang mit unterschiedlichen Ansichten, Erfahrungen und Kompetenzen ist es, der bei Mitarbeiter:innen für Spannungen, Widerstände und Irritationen in ihren Arbeitsabläufen sorgt, wusste man doch bisher immer „was rauskommt“ (B8).

Diese Spannungen, die im zweiten Teilkapitel detailliert dargestellt wurden, zeigen systematisiert auf, welche Erlebnisse Mitarbeitende als herausfordernd begreifen, ohne diese bereits artikulieren zu können. Die Analyse zeigte auf, worin diese empfundenen, aber verborgenen Spannungsfelder begründet sind und zeigen die organisationalen Soll-Bruch-Stellen, die bei Volkswagen in der Anwendung von Design Thinking entstehen. Das nun folgende, sechste Kapitel diskutiert diese gewonnenen Erkenntnisse und verortet sie im theoretischen Diskurs.

6

Diskussion



Was bedeutet das für andere?

Das sechste Kapitel stellt dar, inwieweit die herausgearbeiteten Ergebnisse der vorherigen Kapitel für Wissenschaftsdiskurse und andere Industrieunternehmen nutzbar gemacht werden können. Dafür werden die Erkenntnisse in Bezug auf die leitende Forschungsfrage zunächst diskutiert und im Anschluss theoretisch eingeordnet. Die bisherigen Ergebnisse dieser Studie wurden am Fallbeispiel des Volkswagen Konzerns explorativ erhoben und werden nach der Analyse in den theoretischen Diskurs überführt. Die Beantwortung der leitenden Forschungsfrage nimmt dabei Rückbezüge auf die im zweiten Kapitel dieser Arbeit explizierten Konzepte und diskutiert die gewonnenen Erkenntnisse innerhalb der konzeptionellen Rahmung. Die Relevanz der Erkenntnisse aus dem Fall Volkswagen für die Design-Profession, die Designausbildung und für Mitarbeitende in Industrieunternehmen werden in Form von Handlungsempfehlungen im zweiten Teil des Kapitels beschrieben.

6.1 Veränderungen in Organisationen

Veränderungen in Form von Erneuerungen, Abweichungen und Umgestaltungen gehören zu jeder Unternehmenspraxis. Diese Veränderungen können jedoch sehr unterschiedliche Ausformungen annehmen und zwischen gestaltbar und akzeptierend auf Handelnden wirken. Mitarbeitende erleben Veränderungen somit direkt oder indirekt, manche Veränderungen können sie selbst initiieren; andere Veränderungen fordern ein Reagieren und Umgehen mit den spezifischen Konsequenzen und Resultaten. Darüber hinaus können Veränderungen durch einen kurzfristigen, intervenierenden Charakter gekennzeichnet sein und andere hingegen intendieren einen langfristigeren Wandel. Die Ausprägungen von Veränderungen können an sich ebenso unterschiedlich umfassend ausfallen – per se sind sie also nichts, was neu, ungewohnt oder an sich überraschend für Mitarbeitende in Organisationen wäre. Es ist vielmehr die Frage, auf welcher Organisationsebene Veränderungen stattfinden und wie Arbeitnehmer:innen Design Thinking in einer industriell-geprägten Unternehmenspraxis begegnen, wo die Anwendung einen Beitrag zu Veränderungen leisten soll. Diese Studie interessiert sich für solche Veränderungen, die mit der Einführung und Anwendung von Design Thinking in einem Industrieunternehmen zusammenhängen. Aus Perspektive des Designmanagements werden neue Erkenntnisse darüber entwickelt, inwiefern die Anwendung von mensch-zentrierten Arbeitsweisen wie Design Thinking in Form von Techniken, Methoden und Strategien einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen leisten kann. Dafür wurden im Zeitraum von März 2015 bis Februar 2018 Mitarbeiter:innen bei Volkswagen in ihrem Arbeitsalltag beobachtet und befragt, um anhand realer Gegebenheiten zu untersuchen, *wer Design Thinking anwendet, wozu und wo im Unternehmen es eingesetzt wird*, um die explorativ gewonnenen Erkenntnisse in den theoretischen Diskurs einzubringen.

Im vergangenen 5. Kapitel wurden in drei Erkenntnissträngen das *Innenleben* des Fallbeispiels Volkswagen dargestellt und die explizierten Auffassungen, die *impliziten* Spannungsfelder sowie die latenten Potenziale für Veränderungen beschrieben. Daraus lassen sich zwei Kernerkenntnisse der Studie beschreiben: Die Anwendung von ...

- » Kapitel 6.1.1: Design Thinking als intervenierender *Fremdkörper* und
- » Kapitel 6.1.2: Design Thinking als organisationale Nutzer:innen-Forschung.

Beide Aspekte weisen zwei zentrale Gemeinsamkeiten auf: zum einen ihre Doppelstruktur als gleichzeitig explizierender und intervenierender Faktor, zum anderen die wesentliche Funktion, die etwas Neuartiges innerhalb einer etablierten Organisation innehaltet, indem Design Thinking als Methode zur Beeinflussung von Veränderungen wirksam wird. In dieser Funktion kann Design Thinking als *intervenierender Fremdkörper* und als *organisationale Nutzer:innen-Forschung* interpretiert werden. Das Unterkapitel 6.2 schließt mit Handlungsempfehlungen.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt werden konnte, wird Design Thinking bei Volkswagen nicht programmatisch eingeführt und seine Entwicklung folgt keiner strategischen Zielsetzung, sondern entwickelt sich organisch und unabhängig voneinander in unterschiedlichen Organisationsbereichen. Diese Keimzellen erscheinen vorwiegend in solchen Unternehmensbereichen, die bereits im Vorwege mit der Entwicklung von technischen Innovationen betraut wurden oder potenzielle Kund:innen in den Blick genommen haben, wie bspw. die technische Forschung, das Marketing oder der Vertrieb. Design Thinking beginnt

dort zu wachsen, wo im Unternehmen bereits zuvor Orte der Innovation, Veränderung und Erneuerung verankert sind. Die Mitarbeiter:innen dieser Abteilungen sind es, die Design Thinking bei Volkswagen bekannt machen. Professionelle Designer:innen in Corporate Design- oder Automobildesign-Abteilungen spielen keine wahrnehmbare Rolle in der frühen Phase der Anwendung von DT bei Volkswagen.

In der Unternehmenspraxis wendet zu Beginn der Studie im Frühjahr des Jahres 2015 nur eine kleine Zahl an Mitarbeitenden DT an – dabei handelt es sich um solche Personen, die Erfahrungswissen durch ihre akademische Ausbildung im Bereich Design oder Innovation oder durch vorherige Arbeitsstationen entwickeln konnten. Design Thinking fasst Fuß in Unternehmensbereichen, die per se mit dem Entwickeln neuer, ungewöhnlicher Ideen und dem Blick über den Tellerrand der Organisation vertraut sind. Infolge des Emissions-Skandals im September 2015 wächst der Druck im gesamten Unternehmen, Veränderungen anzustoßen. Infolgedessen werden verstärkt neue Arbeitsweisen erprobt: mehr und mehr Mitarbeitende aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen lernen Design Thinking in überwiegend ein- bis mehrtägigen Schulungen kennen. Im Anschluss an die Schulungen versuchen sie einzelne Aspekte in ihren Arbeitsalltag zu integrieren. Jedoch treten beim Transfer des Neu-Gelernten in die etablierte Unternehmenspraxis Probleme, Hürden und Spannungsfelder auf *personell-kultureller* Ebene zeigt sich, dass ein Aushalten der Offenheit und Ungewissheit in einem *kreav-iterativen* Vorgehen, wie Design Thinking es vorschlägt, tendenziell nur wenigen Mitarbeitenden umfänglich gelingt.

„Viele Mitarbeitende haben einen zu starken Willen, den Prozess wieder unter Kontrolle zu bringen, während Designer oder Leute, die im Design Thinking noch ein bisschen stärker beheimatet sind, lassen sich bewusster auf diese Momente ein, wo das Ende nicht greifbar ist.“ (B4)

Zudem wecken neue Räumlichkeiten und die interaktiven, *kollaborativen* Arbeitsweisen Irritationen hinsichtlich der Seriosität und der Beurteilung von subjektiven Teamergebnissen. Beispielsweise standen in der bisherigen Expert:innen-Kultur eher individuelle Fachkenntnisse im Vordergrund positiver Beurteilung. Daher fehlt ein Beurteilungsschema für im Team entstehende, aufeinander aufbauende Beiträge. Die neue Form der Zusammenarbeit zeigt beispielhaft, welche Veränderungen in Karrierewegen und in der Beurteilung von individuellen Beiträgen zu einem Teamergebnis angestrebt werden müssten, wenn Design Thinking auch für strategische Themenbereiche angewendet werden soll. In einem Unternehmensnarrativ, in dem Mitarbeitende artikulieren: *es sei immer klar, was hinten rauskommt*, führen neue Prämissen von Offenheit, Transparenz und Ausprobieren zu Spannungen. Das Aushalten dieser Gleichzeitigkeit entwickelt die Spannungen. Mitarbeitende sind diesen Spannungen ausgesetzt und können dieselben selbstständig kaum auflösen.

Die Erwartungshaltung einiger Mitarbeiter:innen ist dennoch, dass die Anwendung von Design Thinking einen positiven Beitrag zu organisationalen Veränderungen wie bspw. im Hinblick auf Zusammenarbeitsmodelle oder hinsichtlich von Offenheit, Fehlerkultur und Ausprobieren leisten wird. Die Analyse zeigte auf, dass die Diskrepanzen zwischen bspw. informellen Absprachen und formalen Strukturen für Spannungen sorgen. Sie konnte auch aufzeigen, dass sich die verborgenen, *impliziten* Diskrepanzen zwischen Anwendungsform (Kap. 5.1) und Erwartungshaltung in den Spannungsfeldern ausdrücken (Kap. 5.2). Die vier Spannungsfelder zeigen die widersprüchlichen Anforderungen, die sich im Zuge der Einführung von Design

Thinking für die Mitarbeiter:innen stellen. Wenngleich sie die Spannungen nicht dezidiert benennen können, empfinden sie die Spannungen dort, wo etablierte Arbeitsweisen konträr zu den neuen Prinzipien, wie bspw. eine strukturübergreifende Zusammenarbeit, ein iteratives Vorgehen oder ein Ausprobieren, um im Erleben Neues zu verinnerlichen, wirken. Die im Zeitraum der Studie und durch die Analyse systematisch eruierten Veränderungen auf einer personell-kulturellen Ebene zeigen mittelbare Ansatzpunkte. Latente Beiträge zeigen sich in der Veränderung von Kleidungsordnungen (von der Krawatte zu den Turnschuhen) und im Sprachduktus (von Sie zu *Du*). Diese Veränderungen sind sichtbar. Es bleibt jedoch offen, inwiefern diese „Artefakte“ (vgl. Schein 1995) zu Veränderungen in Werten, Normen oder Grundannahmen von VW führen werden. Das sogenannte Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein (Abb. 44) umfasst: 1) Artefakte, 2) herausgestellte Werte und 3) die grundlegenden Annahmen und Werte einer Organisation. Während die Artefakte ersichtlich sind, sind die grundlegenden Annahmen und Werte einer Organisation oft nur schwer artikulierbar und begreifbar.

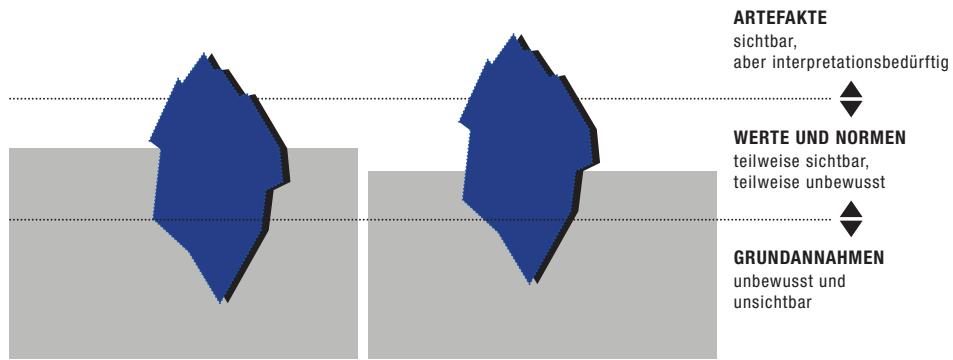


Abbildung 44 Das Modell der Unternehmenskultur nach Edgar Schein (1995)

Betrachtet man die Erkenntnisse in Bezug auf die strukturell-prozessuale Ebene, werden die Veränderungen eindrücklicher und die verbundenen Strategien deutlicher sichtbar. Im Zeitraum der Untersuchung entstehen eine Reihe von strukturellen Veränderungen: hervorzuheben sind die Neugründungen der verschiedenen Innovationslabore (Labs) in urbanen Zentren. Häufig werden neue Mitarbeitende eingestellt, etwas *anderes* zu entwerfen und zu entwickeln, wozu das Headquarter *augenscheinlich* nicht in der Lage ist. Im Headquarter, also im etablierten Bereich des Unternehmens, haben kaum langfristige Veränderungen in der Organisationsstruktur, wie etwa eine veränderte Silo-Struktur oder eine andere Herangehensweise für die Budgetverteilung, stattgefunden. Auch die neu gegründeten Labs entstehen mit klarer Zuordnung in der Verantwortlichkeit eines bestimmten Unternehmensbereiches; so werden bspw. einige Labs durch die Führungskräfte der IT geleitet und initiiert. Veränderungen entstehen also nicht auf einer formalen Ebene. Vielmehr definiert weiterhin die etablierte Struktur die Form der Anwendung und den Handlungsrahmen für Mitarbeitende.

Aggregiert geben die Ergebnisse aus den vorherigen Kapiteln das folgende Bild der Anwendung von Design Thinking bei Volkswagen zum Zeitpunkt der Studie wieder. In Bezug auf die zugrunde liegende Intention, warum Design Thinking überhaupt Einzug erhalten hat, lässt sich festhalten:

- » Design Thinking wird von Mitarbeitenden vorwiegend als Technik oder Methode angewendet, um durch eine potenzielle, kund:innen-orientierte Produktentwicklung auch im Zeitalter der Digitalisierung als Unternehmen erfolgreich zu sein.
- » Über den gesamten Zeitraum der Studie hinweg entsteht keine ganzheitliche, übergreifende Strategie zur Anwendung von Design Thinking. Aufgrund dessen bleiben die Intention (*für was*) und die Funktion (*als was*) eher diffus.
- » Jedoch erproben immer mehr Einzelinitiativen die Anwendung von Design Thinking.
- » Die meisten Mitarbeitenden assoziieren mit Design Thinking die Ausprägung, die seitens der Innovationsagentur IDEO, der d.school der Stanford University und des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam proklamiert wird.
- » Mitarbeitende benutzen die Begrifflichkeiten, um auszudrücken, dass sie den Wandel aktiv (mit-)gestalten. Mit der Verwendung der neuartigen Begrifflichkeiten wird eine Zugehörigkeit intendiert, die darauf hindeutet, dass Mitarbeitende offen und bereit sind, sich den innovativen Konzepten anzuschließen. Die Verwendung der Begriffe soll ausdrücken, dass Mitarbeitende *veränderungsbereit* sind, zum Neuen dazugehören und weiterhin einen relevanten Beitrag zum Unternehmen leisten werden.
- » Die Anwendung findet jedoch meist in ein- bis mehrtägigen Schulungen statt, die im Gegensatz zur Unternehmenspraxis als systematisierte Intervention erscheinen und Mitarbeitende nicht in der Anwendung im Arbeitsalltag begleiten. Das Alltagsgeschäft läuft in tradierteter Weise weiter und es entstehen zwei Parallelwelten.
- » Die Anwendung von Design Thinking im Unternehmensalltag ist aufgrund der vielen Artefakte (bspw. rollbares Mobiliar, bunte Arbeitsmaterialien und viel Interaktion) für Außenstehende leicht sichtbar.
- » Design Thinking wird von unerfahrenen Anwender:innen häufig als *ready-to-apply-Methode* verstanden und die Probleme werden erst im Transfer in den Unternehmensalltag und in das jeweilige Tätigkeitsfeld spürbar.

Diese angeführten Aspekte sind in der Anwendung in der Unternehmenspraxis von VW aufgetaucht – nach Analyse der erhobenen Daten – und führen zu den folgenden Erkenntnissen:

- » Das Argument für Nutzer:innen-Zentrierung wird überwiegend für Endkund:innen angewendet, aber nur selten schließt es Mitarbeitende mit ein.
- » Design Thinking wird überwiegend als *User-Centered* Ansatz (Kund:innen-Zentrierung) verstanden, aber weniger als ein umfassender, mensch-zentrierter Ansatz (*Human-Centered*), der alle Beteiligte mit in eine Entwicklung einbezieht.
- » Ein Human-Centered-Design-Verständnis zeigt sich überwiegend bei einzelnen, erfahrenen Mitarbeiter:innen, jedoch kaum bei wenig erfahrenen Anwender:innen.
- » Der Wunsch nach einer erhöhten Kund:innen-Zentrierung führt nicht automatisch zu einer human-centered orientierten Denkweise.

Werden diese Erkenntnisse abstrahiert, um in weiterer Folge ihren Beitrag für wissenschaftliche Diskurse zu diskutieren, offenbaren die erhobenen und analysierten Daten folgendes:

- » Die bisherige Anwendung von Design Thinking folgt tendenziell einem *Schema F*. Das heißt, in mehrtägigen Schulungen und in Ideengenerierungsworkshops wird DT nach dem Prinzip der Wiederholbarkeit von Mitarbeitenden erlernt.

- » Die Wiederholung der *gleichen* Abfolgen, Methoden und Prozessschritten gibt DT-Neulingen eine gewisse Form der Sicherheit. Jedoch entstehen durch diese schematische Anwendung nur wenig ungewöhnliche, disruptive Ideen und Konzepte.
- » Erfahrene Mitarbeiter:innen haben ein Bewusstsein entwickelt, dass eine schematische Anwendung das Potenzial von Design Thinking für mensch-zentriertes Denken und Handeln begrenzt und dass es sich so kaum für strategische, komplexere Problemstellungen empfiehlt. Trotz ihres Bewusstseins gelingt es ihnen nicht, diese Hürden zu nivellieren. Sie schaffen es nicht, sich Design Thinking als etwas adaptives vorzustellen, dass sich jeder Problemlösung anpasst. Das vorhandene Bewusstsein einiger Mitarbeitenden reicht nicht aus, um strategisch-wirkungsvoll zu handeln.
- » Vielen Mitarbeitenden fehlt der Zugang etwas Imaginatives zu entwerfen – also sich etwas phantasievolles, kreatives, einfallsreiches zunächst vorzustellen und über das bereits *Existierende* hinaus zu denken und zu handeln. Daher begreifen sie DT eher *kreativitätsfördernd* als *veränderungsanstoßend*.

Basierend auf diesen Erkenntnissen lässt sich erkennen, dass die Einführung von Design Thinking am Fallbeispiel von Volkswagen nicht *designorientiert* stattgefunden hat. Mitarbeitende haben eher punktuell und schematisch Techniken und Methoden ausprobiert und versucht, solche in ihrem Arbeitsalltag anzuwenden. Die Art und Weise, wie sie Design Thinking kennengelernt haben, weckte bei ihnen den Eindruck, die Methode würde bei *richtiger* Anwendung zu einem nutzer:innen-zentrierten Ergebnis führen. Eine designorientierte Anwendung hätte das Problem eruiert und die Lösung an den Kontext und die Kompetenzen des Teams angepasst. Die schematische Anwendung passt Design Thinking nicht an Kontext und Teamkompetenzen an, sondern unterstreicht, dass es eine richtige (oder falsche) Anwendung gibt. Diese Form kann sich bei VW nicht nachhaltig etablieren. Möglicherweise liegt es daran, dass es Mitarbeitenden nicht gelingen konnte, DT an die Gegebenheiten von VW anzupassen.

Das wiederum führt zu der Frage, wie bisher bei Volkswagen *gelernt* wird bzw. wie *Neues* (Unbekanntes) Einzug erhält und wie es sich an die organisationale Umgebung anpasst. Wie gelang es bisher Mitarbeitenden, dass ihre Konzepte und Ideen Anklang finden und sich *integrieren*?

Angesicht der Veränderungen, die durch die zunehmende *Digitalisierung* und den damit veränderten Anforderungen an Mitarbeitende und ihre *Arbeitsabläufe* in Form von neuen Haltungen und Arbeitsweisen entstehen, muss kritisch betrachtet werden, wie bestehende Unternehmen mit diesen Veränderungen umgehen und wie sie mensch-zentrierten Ansätzen wie Design Thinking begegnen. Das verstärkt die Relevanz für die Untersuchung der leitenden Forschungsfrage, die lautet: *Inwiefern leistet Design Thinking einen Beitrag zu organisationalen Veränderungen, wenn Design Thinking als Methode verstanden und angewendet wird?*

6.1.1 Design Thinking als intervenierender Fremdkörper

Design Thinking unterscheidet sich dahingehend von anderen, neuen Arbeitsweisen und Methoden, als dass es eine mensch-zentrierte Sichtweise proklamiert, die im Hinblick auf die Kund:innen-Bedürfnisse in der Produktentwicklung berücksichtigt werden. Damit unterscheidet es sich per se von bisherigen Herangehensweisen in industriellen Kontexten, die dem

Grundgedanken des Taylorismus folgen, um das Bestehende zu optimieren und wirtschaftlich effizienter zu gestalten. Design Thinking ist daher in einem industriellen Umfeld erst einmal *anders*. Es ist anders in Bezug darauf, dass es eine mensch-zentrierte Perspektive einbringt, die bislang nicht vordergründig in Entscheidungsmustern, Vorgehensweisen und Strukturen in Industrieunternehmen vorherrschte. Nun haben menschliche Bedürfnisse im Gewand von *Design Thinking* Einzug gehalten in diese industrielle Welt. Design Thinking, wie es auch verstanden wird, wirkt in dieser Welt *fremd, wenig greifbar* und auf manche sogar beängstigend; und das trotz des niederschwelligen und kreativ-anregenden Zugangs für Neulinge und die vielen spielerischen, bunten Hilfsmittel. In der Anwendung erleben Mitarbeitende, dass es eigentlich um etwas anderes geht als neon-farbige Haftnotizen.

Die Anwendung macht zunächst die Unterschiedlichkeit der Personen und ihre Geschmäcker im Hinblick auf Arbeitsweisen deutlich: Diejenigen, die Design Thinking erleben, entwickeln schnell ein latentes, diffuses Bauchgefühl, dass es *anders* ist als vieles, was sie bisher in ihrem Arbeitsalltag tun und dort als *angemessen* beurteilen. Diejenigen, die über Design Thinking lesen oder andere dabei beobachten, bleiben im Diskurs an Artefakten hängen und beschreiben diese wie Einrichtungsgegenstände in einem Möbelhaus: Time-Timer, Post-it Notes, Lego, rollbare Tische, Whiteboards etc. Als verdeutlichender Exkurs: Die Traditionalisten stehen weiterhin auf Möbel in der Holzart dunkle Kirsche – egal, ob das gerade *in* ist oder nicht. Die dunkle Kirsche versprüht Sicherheit und Gemütlichkeit. Progressive Möbelhausbesucher stehen auf Betonmöbel, nicht, weil sie Beton besonders mögen, sondern weil das Material gerade *angesagt* ist. Und sie möchten *dazugehören* und ihre Veränderungsbereitschaft auch demonstrieren. Ähnlich beurteilen beide Gruppen Design Thinking: die neugierigen Trendsetter beurteilen DT eher positiv, weil es neu und anders ist. Die Kritiker geben sich eher reserviert und zurückhaltend, weil es neu und unbekannt ist. Es liegt also nicht an Design Thinking selbst, ob es mit eher offenen Armen empfangen wird, sondern eher daran, wie Mitarbeitende Veränderungen jeglicher Natur begegnen. Aufgrund der empirischen Erkenntnisse kann die Annahme vertreten werden, dass die Automobilindustrie nicht per se zu den veränderungsaffinsten Sektoren gezählt werden kann. Dies gilt es festzuhalten: der gegenwärtige Aufschwung von Design Thinking in Industrieunternehmen wird zunächst wie ein *Trend* verstanden und als solcher angewendet. Der potenzielle Beitrag zu möglichen Veränderungen in der Organisation steht dabei nicht im Fokus.

Die DT-Diskurse zwischen den Nicht-Anwender:innen sind tendenziell gleichförmig: Die innere, grundsätzliche Einstellung, Neugier und Offenheit für Veränderungen entscheidet, wie man Design Thinking gegenübertritt (Michlewski 2015). Betrachten wir diejenigen, die Design Thinking anwenden und es erleben – auch als *Intermezzo* in ein- oder mehrtägigen Schulungen: Die Anwendung von etwas Unbekanntem, der Gebrauch von *fremden* Methoden und Techniken rüttelt viele Mitarbeitende auf. Sie reagieren irritiert und ein wenig ungläubig, vermutlich weil sie anderes erwartet haben. Ungleibig deshalb, weil Handlungen wie *klatschen, hapsen und basteln* – quasi der Einstieg jeder DT-Schulung – mit ihren Vorstellungen der bisher gelebten Arbeitswelt nicht übereinstimmen. Die beiden Auffassungen erscheinen besonders dann konträr, wenn diese Vorstellungen bislang von einer männlich-dominierten, technokratischen Ausprägung von Seriosität bei einem Automobilhersteller wie VW dominiert wurden. Irritiert zeigen sich die Anwender:innen, weil sie sich selbst und andere bislang selten in solchen interaktiven und spielerischen *Momenten* in der Unternehmenspraxis erlebt haben. Design

Thinking fordert eine Form von Lockerheit und Offenheit, es erfordert ein Umdenken und ein *auf-den-Kopfstellen* bisheriger Annahmen. Die Mitarbeitenden können nicht richtig erfassen, als was sie Design Thinking einordnen können. Sie erwarten das Anwenden einer neuen Methode und in ihrer Erwartungshaltung sind Methoden dazu dar, etwas zu verbessern, effizienter, schneller, oder günstiger zu machen. Design Thinking wird als Methode angekündigt, löst aber bei den meisten Mitarbeitenden etwas anderes aus: es irritiert sie.

Design Thinking wirkt wie ein *Gong-Schlag*. Dieser erinnert Mitarbeitende intuitiv daran, wie technokratisch-schematisch viele ihrer Tätigkeiten in einem industriellen Umfeld bisher gestaltet sind. Die Anwendung von Techniken und Methoden des Design Thinking rüttelt sie wach. Sie werden mit Attributen wie *Interdisziplinarität*, *Dekonstruktion von Struktur* und *Multiperspektivität* konfrontiert, die betonen, wie wichtig diese Unterschiedlichkeit für das Entstehen von Neuem ist (Peukert und Vilsmaier 2019). Mit Blick auf die Ergebnisse wird manchen Mitarbeiter:innen erst im Erleben bewusst, wie linear und wiederholend sie tendenziell denken und handeln (können). Sie äußern sich über eindimensionale Karrierewege oder Einstellvorgänge. Demonstrativ vermitteln sie ein Bild, dass es einen gewissen Menschentyp gäbe, der sich bei VW bewirbt, eingestellt wird und erfolgreich die oberen Hierarchieebenen erreicht. Abweichungen von diesem Schema sind laut der Befragten gewünscht, aber in der Realität wenig auffindbar. Design Thinking will *anders* sein, indem es für interdisziplinäre Teams, multiperspektivische Entscheidungen und *Kreativität* plädiert. Die Anwendung rüttelt, weckt und fällt auf: *visuell-explizit* und *erlebend-implizit* (vgl. Nanoka und Takeuchi 1995).

Dabei zeigt sich, dass die Anwendung nicht nur irritierend wirkt, sondern auch nicht so richtig funktionieren will. Was in laborartigen Situationen in Schulungen ausprobiert und für leicht anwendbar gehalten wird, macht Probleme bei dem Versuch, es in die alltägliche Unternehmenspraxis zu übertragen. Was aus einer externen Perspektive nicht überrascht, erleben Mitarbeitende und sind (wiederholt) irritiert und manche auch frustriert. Sie entscheiden sich häufig aus intrinsischen Gründen, das Neu-Erlerte im Alltag anzuwenden. Die Anwendung funktioniert nicht in der Weise, die sie sich vorgestellt haben, ohne dass sie genau wissen, woran die Übertragung scheitert.

Wie in vergangenen Kapiteln dargelegt, könnte die Anwendung von Design Thinking in industriellen Umgebungen wie Volkswagen als *Geschichte des Scheiterns* gelesen werden und endet möglicherweise damit, dass die Anwendung nicht reibungslos funktioniert und sukzessive eingestellt wird. Diese Vorgehensweise gleicht einem etablierten, technokratischen Vorgehen: es wird *ausprobiert*, es funktioniert nicht und wird als *fehlerhaft beurteilt*. Es braucht keine Übertreibung, um festzustellen, dass Prognosen bereits andeuten, dass Design Thinking in vielen Unternehmen im deutschsprachigen Raum diesen Plot erreicht hat und seine Anwendung möglicherweise zeitlich enden wird, wie sich in der Design@Business Community und vielen Personalwechsel bei u.a. Telekom und SAP zeigt.

Dennoch zeigt diese Arbeit auf, dass die Einführung von Design Thinking in einem Industrieunternehmen einen Beitrag leisten kann. Dafür ist es notwendig, die Perspektive dieser Arbeit zu verstehen. Diese Arbeit nimmt eine menschzentrierte Design-Perspektive ein: sie betrachtet Handelnde ganzheitlich bei der Anwendung von DT und versucht folglich, die Handelnden im organisationalen Umfeld von allen Seiten zu betrachten, um dieselbe verstehen zu

können. Diese ganzheitliche und offene Sichtweise erlaubt einen anderen Blick auf die Ergebnissen zu werfen, die in dieser Arbeit herausgearbeitet wurden: Aus einer Perspektive eckt Design Thinking an und irritiert. Es eckt auf personeller, kultureller und struktureller Ebene an. Auf personeller Ebene fordert es neue, unbekannte Kompetenzen, eine Offenheit und eine Lust auf das Ausprobieren, die für viele Mitarbeitende ungewohnt ist. Auf einer kulturellen Ebene rüttelt es an Grundannahmen der Linearität, der Planbarkeit und dem Gedanken, Prozesse in einer bestimmten Reihenfolge abarbeiten zu können. Stattdessen fordert es ein umfassendes und verknüpfendes Denken, ein Wechseln der Perspektive und ein stetiges Verhandeln von einem sinnhaften, situativen *richtig* und *falsch*, statt einem Vorgehen nach einem vorgegebenen Schema.

Die skizzierte kollaborative Zusammenarbeit von Mitarbeitenden aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen gestaltet neue, informelle Interaktionen und erhöht tendenziell den Rede- und Interaktions-Pegel eines Arbeitstages für viele Mitarbeitende. Kombiniert mit der Unsicherheit darüber, ob die eigene Handlung auch *richtig* ist, empfinden viele diese neue Interaktivität als anstrengend. Auf einer strukturellen Ebene ist es herausfordernd, eine iterative, flexible Vorgehensweise in lineare Planbarkeit und vordefinierte Zielsetzungen zu übersetzen. In Unternehmen, in denen bspw. Mitarbeitende zu Jahresbeginn Ziele benennen (müssen), um sie in den kommenden zwölf Monaten zu erreichen, scheint quasi angenommen zu werden, dass diese Ziele bekannt seien und beschrieben werden zu können. Das Erreichen der gesetzten Ziele ist vergleichbar mit einem *Schulterklopfen* und drückt sich i.d.R. monetär aus. Die bekannte lineare Herangehensweise erschwert eine explorative Offenheit und den Umgang mit Unsicherheiten.

Strukturell sind Mitarbeitende in Teams oder Abteilungen aufgeteilt und in einem bestimmten Unternehmensbereich verortet. Diese Zugehörigkeit beschreibt anhand der Hierarchie ihren Grad an Verantwortung und den Beitrag zu Unternehmenszielen. Der Forderung von DT nach multiplen Perspektiven aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen nachzukommen, widerspricht dieser Organisationsstruktur. Die Struktur ähnelt einer Ansammlung aus Boxen und Kästchen, die durch vertikale Kommunikationswege und die Weitergabe von Teilergebnissen besticht. Überspitzt sind diese Organisationen aufgebaut wie ein Trichter – von oben kommen Anweisungen, die Tätigkeiten werden immer kleinteiliger bis sie bei Mitarbeiter:innen ankommen. Das große Bild ist aus Sicht des Mitarbeitenden kaum ersichtlich. Das steht im Kontrast zum kollaborativen, demokratischen Ansatz von Design Thinking.

Das vorherrschende Menschenbild gleicht eher dem eines Ausführenden von definierten Aufgaben. In einer Arbeitsorganisation mit wiederkehrenden und planbaren Tätigkeiten, macht diese Sichtweise und Struktur Sinn. Sie lässt jedoch wenig Raum für Kreativität, Ungewöhnliches und Andersdenken zu – drei Aspekte, die jedoch einen positiven Beitrag in der Entwicklung von außergewöhnlichen Ideen zugeschrieben werden. Design Thinking findet ja aus dem Grunde Anklang, da es den Esprit versprüht, *kreativ-innovativ* zu sein – die Menschenzentrierung ist etwas, was eher durch die *Hintertür* Einzug erhält und den eigentlichen Störfaktor ausmacht.

Auf den ersten Blick verspricht Design Thinking, in der Ausprägung, die durch IDEO, die d.school und das HPI vertreten wird, Produktinnovationen entstehen zu lassen, die potenzielle Kund:innen für gut befinden werden. Der Argumentation folgen Manager:innen quasi direktiv, denn ihre Aufgabe ist es – *verkürzt* – den Umsatz eines börsennotierten Unternehmens

zu steigern. Mit der Anwendung von Design Thinking und dem Entwickeln von kreativen und innovativen Ideen scheint diese Aufgabe einlösbar. Da es genug Positiv-Beispiele anderer Unternehmen gab, trat zudem eine Zuversicht ein, dass DT auch bei VW wirkt.

Die Andersartigkeit ist es, die den Handelnden wiederrum *einen Spiegel vorhält und sie visuell mit der Diskrepanz* zwischen Design Thinking (Nutzer:innen-Zentrierung) und Industrialisierung (Produktionszentrierung) konfrontiert. Die neue Art und Weise zu arbeiten – kolaborativ, interaktiv, explorativ, mensch-zentriert – richtet den Blick kritisch darauf, welche Aspekte, Parameter und Erfolgsfaktoren in einem produzierenden Unternehmen bisher etabliert sind. Indirekt demonstriert Design Thinking möglicherweise die *Übertreibung der Industrialisierung*. In der Industrialisierung wurde der Mensch primär als Produktionsfaktor verstanden. Basierend auf diesem Verständnis haben sich Arbeitskulturen gebildet, deren Ausprägungen nun durch die Andersartigkeit von Design Thinking sichtbar werden. Mitarbeitende und Führungskräfte scheinen sich jedoch tendenziell mit diesem diffusen Potpourri an Beschreibungen nicht zufrieden zu geben und empfinden die *Unkonkretheit* als befreindlich. In einem Team wird bspw. mehrmals die Aufgabe verteilt, festzulegen, wann die Anwendung von bestimmten Methoden und Tools aus Ansätzen wie Design Thinking, Scrum, Service Design, usw. angebracht ist. Erwartet wurde eine orientierende und präzise Anleitung für die Anwendung der Methoden, die eine Verlässlichkeit ausstrahlt und durch eine Expertenmeinung Unsicherheiten reduziert. Das zeigt das bislang übliche Vorgehen, um eine Sicherheit für Entscheidungen zu finden. Dieses Vorgehen wird auch angewendet, um zu verstehen, was Design Thinking eigentlich ist.

Die bisherige Diskussion zeigt auf, dass Design Thinking *auffällt*. Diese Auffälligkeit ist es, die weitere Erkenntnisse hervorbringt und ersichtlich macht. Erst durch die Anwendung von Design Thinking erstehen Stolpersteine, Probleme und Hürden, die wiederum die verborgenen Schwachstellen der Organisation in Bezug auf mensch-zentrierte, organisationale Veränderungen sichtbar machen. Durch das empfundene Scheitern – die stockende Anwendung von Design Thinking im Arbeitsalltag – werden bspw. notwendige Potenziale für neue Zusammenarbeitsmodelle offenkundig, um DT anzuwenden und nach seinen Prinzipien zu handeln. Design Thinking proklamiert einen Beitrag zur Entwicklung von Produktinnovationen zu leisten; jedenfalls wird das Argument am häufigsten genannt. Aufgrund der empirischen Ergebnisse kann jedoch die Annahme vertreten werden, dass der Beitrag von Design Thinking in einem großen Industrieunternehmen dahingehend beschrieben werden kann, dass es Mitarbeitende aufrüttelt und ihnen einen neuen handwerklichen Reflexionsraum eröffnet. Ein Arbeiten in diesem neuen Raum führt dazu, dass sie neue Arbeitsweisen ausprobieren. Es führt aber auch dazu, dass ihnen *beim Machen* Ideen kommen, wie die Arbeit in alternativer Weise gestaltet werden könnte. Es ist nicht das Konzept des Design Thinkings, was diesen Beitrag anführt. Es zeigt sich, dass es das Erleben ist, was Mitarbeitende irritiert und *anstupst*. Das wiederum zeigt trotz aller Kritik an der schematischen Ausprägung seitens IDEO und Stanford, dass die Anwendung von Design Thinking für DT-Neulinge implizites und explizites Wissen vermittelt und Mitarbeitende erst im Erleben eine Idee entwickeln, was DT sei.

Die sich daraus ergebende Frage ist also weniger, ob Design Thinking nun als Technik, Methode oder Strategie bezeichnet werden sollte – oder auch, wie es theoretisch definiert wer-

den kann. Diese Klassifikation hat in dieser Studie die Perspektive geformt, durch die die Geschehnisse im Forschungsfeld betrachtet und systematisiert werden konnten. Auf Basis dieser Grundlage wird nun ersichtlich, dass ein Beitrag darin besteht, dass die Anwendung für Mitarbeitende eine Möglichkeit ist, über ihre Tätigkeiten auf eine andere Art und Weise nachzudenken und das bisherige Vorgehen zu reflektieren.

„Natürlich hatten wir auch vorher eine Kultur bei Volkswagen, aber jetzt dürfen wir darüber reden.“ B3

Aus Sicht einer Organisation sollte nicht nur der Frage nachgegangen werden: Wie viele Innovationen sind unter dem Einfluss von Design Thinking entstanden und welche hätte es ohne DT nicht gegeben? Sondern es ist eher die Frage, welche verborgenen Schwachstellen sind durch die Anwendung von Design Thinking sichtbar geworden, die zuvor verdeckt und nicht zugänglich oder greifbar waren: *Was hat Design Thinking aufgedeckt?* Diese Arbeit hat explorativ die potenziellen *Soll-Bruch-Stellen* bei Volkswagen systematisiert und ihnen damit eine Sichtbarkeit gegeben. Sie sind nun zugänglich, und die Frage ist eher, wie Mitarbeitende mit diesen Erkenntnissen umgehen. Die Studie zeigt auf, an welchen Stellen angesetzt werden könnte, um organisationale Veränderungen vorzunehmen. Das oberflächlich betrachtete *Scheitern der Einführung von Design Thinking* zeigt demnach die eigentlichen Potenziale für eine organisationale Veränderungen hinzu einer mensch-zentrierteren Organisation auf. Das unterstreicht an dieser Stelle noch einmal, wie erkenntnisgewinnend die explorative Herangehensweise ist, um eine neue theoretische Perspektive zu entdecken, die in einem eher rudimentär untersuchten Forschungsfeld dazu beiträgt, sich dem Phänomen der *Anwendung von Design Thinking in Industrieunternehmen* zu nähern und eine neue Sichtweise basierend auf den ausgewerteten und interpretierten Daten darzulegen. Die Erkenntnisse dieser Arbeit proklamieren, hinter die *Fassade* der Anwendung von Design Thinking zu schauen, und zu entdecken, wie Menschen konkret handeln, um Veränderungspotenziale in einer bestimmten Organisation herauszufinden. Die Untersuchung der Anwendung von Design Thinking bei Volkswagen kann daher als Suche nach einem (realen, verborgenen) Problem verstanden werden. Die Anwendung und das Verständnis von Design Thinking als Technik und Methode ist daher nicht zu kritisieren. Stattdessen ist es notwendig zu verstehen, dass es in dieser Anwendungsform eher Erkenntnisse über mögliche, notwendige Veränderungspotenziale aufdeckt und einen intervierenden Beitrag im Kontext von organisationalen Veränderungen leistet. Die Frage, die diese Arbeit aufwirft, ist also, wie die Ergebnisse dieser Studie verstanden werden sollen. Die verborgenen Schwachstellen machen die Eigenlogik einer Organisation greifbar und *explizit*: Die Analyse der Anwendung von DT schafft es also Mitarbeitenden zugänglich zu machen, welche *impliziten* Faktoren die Arbeitskulturen prägen.

Folgt man Gesprächen im Arbeitsalltag bei Volkswagen, berichten besonders DT-Neulinge über die Artefakte wie Arbeitsmaterialien, Räumlichkeiten und Anglizismen. Diese Artefakte bestimmen die sichtbare, greifbare und *explizite* Ebene und sind daher allen Mitarbeitenden zugänglich. Vergleicht man die Wahrnehmung und Anwendung von Design Thinking mit einem Eisberg, so sind die Artefakte der Bereich über der Wasseroberfläche. Die Erkenntnisse der Studie haben jedoch auch den verdeckten, unbewussten Teil unter Wasser an die Oberfläche gebracht – und diesen Bereich damit von *impliziten*, wenig greifbaren Annahmen zu Sichtbarem und Explizitem gemacht. Die Veränderung von *Implizit* zu *Explizit* zeigt, wo die Anwendung von Design Thinking wirkt. Die an der Oberfläche liegenden Erkenntnisse weisen die

Problemfelder aus, die verändert werden können und müssen, wenn der Wandel des Unternehmens hin zu einer mehr menschzentrierten Ausrichtung angestrebt wird.

Design Thinking bringt den Menschen wieder prominenter ins Zentrum von Industrieunternehmen, da jede:r mit seinen subjektiven Stärken und Besonderheiten als Teil eines interdisziplinären, multi-perspektivischen Teams verstanden und wertgeschätzt wird. Statt im Erfüllen von Vorgaben und im Besetzen von Positionen durch Menschen, die als bester „fit“ gelten, formuliert Design Thinking den Wert von Unterschiedlichkeit für das Lösen von gegenwärtigen, komplexen Problemen. Die Anwendung von Design Thinking weist darauf hin, dass sich die Linearität der Automobilproduktion in (Unternehmens-)Kulturen und Sichtweisen niederschlägt und das Gestaltungsnarrativ einer Organisation bestimmt. Design Thinking als etwas Neues und Unbekanntes bringt eine gewisse Form der Veränderung mit sich, die jeder anderen neuen Arbeitsweise ebenso immanent wäre. Die besondere Andersartigkeit von Design Thinking zeigt sich dadurch, dass die Anwendung latent dazu beiträgt, bisher eher implizites Wissen über eigene Prinzipien und Vorgehensweisen explizit zu machen.

Die Andersartigkeit setzt sich jedoch auch in der Anwendung fort. DT fordert von Mitarbeiter:innen den Umgang mit Unbekanntem als Antrieb zum Wandel bei gleichzeitigem Wirken des Bestehenden. Jedoch überfordert die Dualität von bestehenden, formalen Strukturen und neuen, informellen Anforderungen. Das Aufkommen von DT wirft also durch seine Andersartigkeit ein Licht auf existierende, aber bisher eher verdeckte und nicht artikulierte Handlungsweisen. Der Anwendung von DT kommt dabei die Rolle zu, etwas greifbar, erkennbar und bewusst zu machen. Durch die Anwendung mensch-zentrierter Ansätze wie DT werden sozial-systematische Probleme aus der organisationalen Vergangenheit eines Unternehmens offensichtlicher, weil sie durch Aspekte wie Visualisierungen transparenter gemacht werden und damit aus etwas bislang Impliziten – der Kultur – etwas Explizites gemacht haben. Design Thinking leistet also einen Beitrag dahingehend, dass es Mitarbeitende dabei unterstützt, eher unbewusste, unsichtbare und informelle Aspekte im Zusammenhang mit ihren Handlungen aufzuzeigen und damit wieder menschliche Aspekte, statt rationaler Zahlen in ein Industrieunternehmen einzubringen. Design Thinking läutet das Zusammenbringen von Kognition und Intuition und von *Kopf* und *Hand* ein, indem es bspw. Ideen schnell in anfaßbaren, prototypischen Konzepten darstellt (Collopy 2004). Es spricht eine Einladung dazu aus, implizite Zwischen töne wieder in der Arbeitswelt zu stärken. Das Argument der Kund:innen-Zentrierung – so kritisch es gesehen werden kann – ist es also, was auch in punktuellen Momenten wieder eine mehrsprachige, facettenreichere Menschlichkeit (im Sinne von mehr Unterschiedlichkeit als positives Argument) einbringt.

Zusammengefasst kann an dieser Stelle festgehalten werden, dass die Anwendung von Design Thinking mit einer unerwarteten Vehemenz und Übertreibung *blinde Flecken* sowohl aufgedeckt als auch greifbar gemacht hat. Die blinden Flecken können auch als Elemente verstanden werden, die von der Anwendung beeinflusst werden. Die Anwendung von DT im industriellen Kontext macht auf etwas aufmerksam, was vorher eher *unsichtbar* und *implizit* erscheint. Es macht Prinzipien des Handelns sichtbar – designoriginär – und zeigt Mitarbeitenden damit auf, wie wenig Gestaltungsfreiraum sie gestalten oder empfinden. Design Thinking schafft also häufig auf einer personellen Ebene ein erstes Erlebnis und stößt die Reflexion über das bisherige an. Ob daraus jedoch (ohne weiteres) ein Bewusstsein entstehen, das wiederum

einen positiven Beitrag zu Veränderung hat, werden erst weitere Entwicklungen zeigen. Aufgrund der empirischen Ergebnisse deutet es sich im Moment eher an, dass Handelnde den Druck der Gleichzeitigkeit nicht erfüllend oder zielführend empfinden. Infolgedessen haben einige Mitarbeitende das Unternehmen verlassen oder sich weiter zurückgezogen. Es scheint so, als wäre der organisationale Kontext ein weiterer Aspekt, der prägend auf die Entwicklung und die Ausgestaltung von Design Thinking wirkt.

6.1.2 Design Thinking als organisationale Nutzer:innen-Forschung

Die präsentierte Vielfalt der Auffassungen über und Erwartungshaltungen an Design Thinking bei VW röhren daher, dass bislang verschiedene Ausprägungen die akademischen Diskurse bestimmen, als auch in der Praxis Handelnde eine Vielfalt von Verständnissen in der Anwendung emulgieren. Da führt bislang dazu, dass Design Thinking zwar eine gewisse Aufmerksamkeit zukommt, aber es sich bisher nicht nachhaltig in der Unternehmenspraxis etablieren konnte, sondern seine Anwendung sich auf punktuelle Schulungen oder Ideengenerierung beschränkt hat und keine strategischen Anwendungsfelder fand. Ohne dies per se zu kritisieren, zeigen die Ausführungen auch, dass, geprägt von der spezifischen Kernaufgabe, jede Organisation bereits ein etabliertes, individuelles *Gestaltungsnarrativ* hat, dass in Fachdialogen wenig Anerkennung genoss. Tendenziell standen die Ergebnisse, also die entstandenen Produktinnovationen oder Konzepte im Vordergrund des DT-Diskurses. Um jedoch DT nicht nur als *intervenierender Fremdkörper* zu verstehen, sondern auch einen möglichen, nachhaltigeren Beitrag zu organisationalen Veränderungen erreichen zu können, zeigen die Erkenntnisse dieser Studie, dass das *Innenleben* von Organisationen berücksichtigt werden sollte – also das vorhandene organisationale Gestaltungsnarrativ, wie Junginger und Bailey (2017) vorschlagen. Ein organisationales Design Narrativ artikuliert laut Junginger und Bailey (2017) die historischen und gegenwärtigen Gestaltungsweisen und umfasst u.a. die designorientierten Unternehmenswerte, die Prinzipien der gestaltenden Handlungen und fördert dadurch die Fähigkeit zur Veränderung der Organisation. Die bei VW vorgefundene Ausprägung von Design Thinking zeigt kaum eine Berücksichtigung des organisationalen Kontextes, in dem es angewendet wird. Der sogenannte *Pre-Context*, also die Art und Weise wie in der Vergangenheit *Neues* gestaltet wurde, prägt die Anwendung.

Das ganze Unternehmen ist von dem Gedanken getrieben, Autos zu bauen. Und jeder Prozess ist dahingehend optimiert, dazu beizutragen, Autos zu bauen. Das leitet das Unternehmen. B2

Der Aspekt, dass jede Organisation *für* einen bestimmten Zweck (in diesem Fall die Autoproduktion) entworfen wurde (Junginger 2009) und nach diesem alle Handlungen ausrichtet, ist im theoretischen Diskurs kaum adressiert worden. Stattdessen wurden über die letzten Jahre mehr und mehr Techniken und Methoden in Anleitungen und Ratgebern spezifiziert (u.a. Erbeldinger und Ramge 2013; Gerstbach 2016), um Design Thinking nachvollziehbar zu machen. Diese Ratgeber oder Methodenanleitungen (IDEO 2003, 2009) bezogen den benannten Kontext und sein Narrativ nicht mit ein, sondern sind generisch gehalten. Die Art und Weise, wie Design Thinking als *Schema* angewendet wird, bringt also erst das eigentliche organisationale Design-Narrativ – die Art und Weise wie eine Organisation etwas gestaltet – so *explizit* zum Vorschein, dass es zugänglich wird. Aufgrund der erhobenen Daten kann man zu der Auffassung gelangen,

dass der Treiber für den Aufstieg nicht der Wunsch nach mehr Menschzentriertheit in Unternehmen ist, sondern in der Befürchtung begründet zu sein scheint, nicht mehr relevant zu sein. Dieser Befürchtung wird weiterhin mit einem industriellen Streben nach Effizienz begegnet.

Dabei werden eher spielerisch-freiheitsliebende Bereiche wie die Forschung in einem Industrieunternehmen so systematisiert, um auch diesen Bereich effizienter zu managen. Design Thinking sprach diese Sprache in Ansätzen, hatte die Credits des Silicon Valleys (also des Erfolgs und der *Hipness* per se) und folgte förmlich der Einladung, sich in Techniken, Methoden und alle möglichen weiteren Bausteine (Raum, Prozess, Team) sezieren zu lassen, dass auch eine technokratisch-denkende Unternehmenswelt aufmerksam wurde.

Die Kommunikation über und die Darstellungsformen von Design Thinking in Prozessen etc. macht für Nicht-Kreative einen visuell ansprechenden Eindruck und versprühen eine Art *Readiness*, die nicht auf die Notwendigkeit der Anpassung hindeutet. Manager:in und Nicht-Kreative sind von der visuellen Erscheinung überwältigt. In all seiner Darstellungspracht in Form von Methoden, Templates oder Arbeitsmaterialien wirkte DT *vollständig*. Kommunikation über DT erwähnen schlicht nicht, dass es angepasst werden muss oder sich der Kontext in der Art der Anwendung widerspiegelt. Anwender:innen nehmen das, was ihnen als DT begegnet als einsatzfähig wahr, da sie nicht dafür sensibilisiert worden sind, den organisationalen Rahmen zu berücksichtigen. DT wurde so *ready* vorgestellt, dass der eigentliche Kern – *die Menschzentrierung* – scheinbar unterging. Der Nutzende ist in diesem Fall die Organisation, nämlich die Mitarbeitenden in der Organisation, die es anwenden sollen.

Design Thinking erhält, vorwiegend als systematisierte Form mit Sprache (Begrifflichkeiten), Arbeitsmaterialien (Post-its, *Prototyping* Material) und Prozess (Abfolgen), Einzug in industrielle Unternehmen. Überzeichnet lässt sich das Narrativ so darstellen, dass Mitarbeitende mit einem Schulungs-Ausflugsdampfer bei kühlen Getränken und inspirierender Musik auf eine *Design Thinking-Insel reisen*. Dort werden sie (von Coaches) ermutigt, Neues durch Ausprobieren zu lernen. Im Hinblick auf ihren eigentlichen Arbeitsalltag hat keine Veränderung stattgefunden und der Versuch, das Neu-Erlerte nach der Rückreise anzuwenden, gelingt kaum. Die Schulung als Lernformat übernimmt vielmehr die Funktion, dass sie es Mitarbeitenden ermöglicht, eine andere Perspektive auf den eigenen Arbeitsablauf zu bieten – und zwar kognitiv und im Erleben. Mitarbeitende, die motiviert sind ihre Routinen zu verändern, sind aufgefordert dies selbst zu tun, was jedoch den wenigstens gelingt und zu Spannungen führt.

Diese Rebellion gegen DT, die sich in Form der Spannungsfelder ausdrückt und durch die Analyse sichtbar wurde, kann als ungefragtes, *explizites* Feedback verstanden werden. Die Reaktionen und Abwehrmechanismen von Mitarbeiter:innen treten auf und machen *Implizites* sichtbar. Nimmt man eine Designperspektive ein, so können die Erkenntnisse dieser Studie als Beginn einer Nutzer:innen-Forschung verstanden werden. Die Erkenntnisse dieser Studie geben Auskunft darüber, wie ein:e Nutzer:in sich fühlt, was sie mag und wie sie handelt. Die Nutzer:in in dieser Studie ist die Organisation Volkswagen. Überspitzt befindet sich die untersuchte Organisation Volkswagen in einer Beginner-Phase, in der sie versucht zu verstehen, was denn das eigentliche Problem ist, das es in weiterer Folge zu lösen gilt. Es muss ergänzt werden, dass die Suche nach einem Problem nicht die Intention der Anwendung war. Dennoch bringt die Analyse verborgene Bedürfnisse, Ängste, Werte des „Nutzers VW“ zutage. Daher können die bisherige Einführung und Anwendung als indirekte Nutzer:innen-Forschung verstanden werden. Anhand der auftretenden Reaktionen in der Anwendung kann versucht werden, das

wirkliche Problem umfassend zu verstehen (vgl. im DT Prozess *Understand & Observe*). Andererseits kann die Einführung und Anwendung auch als Prototyp (Testing) verstanden werden, welches das *Silicon Valley*-Design Thinking ausprobiert, Feedback gibt und diese Erkenntnisse wiederum in den nächsten Prototyp einfließen lässt. Beides schließt sich nicht aus, aber erfüllt zwei unterschiedliche Aspekte.

Festzuhalten gilt an dieser Stelle, dass die nicht-programmatische und punktuelle Anwendung von Design Thinking quasi dennoch ein Problem hervorspült, was es zu lösen gilt. Das zu lösende Problem ist jedoch weniger Design Thinking an sich, sondern die Frage, ob das vorhandene organisationale Design Narrativ des Unternehmens überhaupt verändert werden soll. Das wirft nun die Frage auf, wie das bisherige organisationale Gestalt-Narrativ einer Organisation beschrieben werden kann. Wie bereits angedeutet, wurde das *Headquarter* auf einer formalen Ebene wenig verändert. Stattdessen wurden im Zeitraum der Studie einige neue Organisationsformen geschaffen: es entstanden fast ein Dutzend Innovationslabore außerhalb des *Headquarters* an meist urbanen Standorten. Veränderungen entstehen also außerhalb der bisherigen Organisationsstruktur und deuten ein Verständnis dafür an, dass Neues innerhalb der etablierten Strukturen, Prozesse und Kulturen nur schwer entworfen werden kann und womöglich vom Althergebrachten / Etablierten *abgestoßen* wird. Die Neugründung, so die Befragten, sei auch bei einigen mit der Hoffnung verbunden, dass die neuen Formen an den Rändern des Unternehmens schließlich den Rest des Unternehmens *infizieren* und so auch verändert werden (Hagel und Brown 2005). Andere wiederum sehen die Innovationslabore eher als autark agierende Reallabore, die etwas entwerfen (wie bspw. digitale Produkte), das dann in der Konzernzentrale zur Marktreife gebracht werden soll. Die Intention für die Gründung der Labore scheint die Entwicklung neuer, digitaler Produkte. Die Innovationslabore können auch als Blaupause für neue Praktiken am Rande der silostrukturierten Organisation verstanden werden (Walsh 1996; Birdi und Magadley 2009; Marzavan und Augsten 2017)).

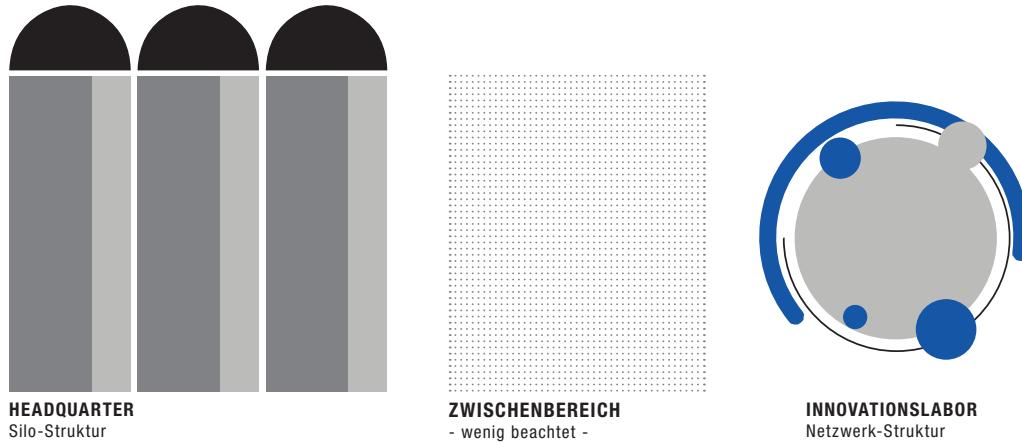


Abbildung 45 Schnittstelle zwischen etablierter Organisation und neuen Innovationslaboren

Doch auch hier treten Spannungen auf, und zwar dann, wenn beide Organisationsformen mit ihren eigenen Narrativen aufeinandertreffen. Aus Sicht der Mitarbeitenden der Labs stockt ihr Workflow, wenn sie mit Abteilungen in der Konzernzentrale agieren sollen. Mitarbeitende im *Headquarter* wiederum verstehen häufig nicht recht, wie die Arbeitsweise im Lab funktioniert und wie sie mit den Ergebnissen umgehen sollen. Es prallen schlicht zwei Welten aufeinander. Zusätzlich herausfordernd ist, dass die Innovationslabore zudem neue Mitarbeitenden

eingestellt haben, denen die Logiken, Kulturen und Werte – das Narrativ des *Headquarters* – nicht bekannt sind. Die unterschiedliche Anwendung von neuen Arbeitsweisen ergeben fortan Unterschiede zwischen den Kulturen, Prinzipien und Erfahrungen. Diese Gleichzeitigkeit von sehr unterschiedlichen Vorgehensweisen wird als *organisationale Ambidextrie* beschrieben, was die Fähigkeit von Organisationen meint, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein. Das zu Grunde liegende theoretische Konzept beschreibt den Umstand grundsätzlich zwei unterschiedliche Vorgehensweisen zu vereinen und stellt die Wichtigkeit der Integration von Exploitation (Ausnutzung von Bestehendem) und Exploration (Erkundung von Neuem) heraus (March 1991; Benner und Tushman 2003; Birkinshaw und Gibson 2004; Birkinshaw et al. 2009, Raisch et al. 2009). Das Konzept wird im Managementdiskurs bereits seit Ende der 70er Jahre diskutiert, was jedoch die Herausforderung für Handelnde in der Praxis nicht schmälert.

Wirft man einen Blick auf traditionelle Unternehmensberatungen, zeigen sich ähnliche Vorgehensweisen. Auch hier scheint die Idee Anklang gefunden zu haben, dass die Differenzierung durch Technologie allein nicht mehr ausreichend erscheint. In den letzten Jahren verstärkt sich der Trend, dass Designagenturen klassische Beratungen übernehmen (Maeda 2019) und es scheint, als würden sich Unternehmensberatungen dadurch u.a. eine Verbindung mit Designer:innen und ihren Arbeitsweisen erhoffen (Kolko 2015). John Maedas Design in Tech Report zeigte bereits im Jahr 2017 auf, dass seit 2004 weltweit über 70 Designbüros durch Beratungsfirmen erworben wurden. 50% dieser Akquisitionen fand in den Jahren 2015 und 2016 statt. McKinsey übernahm bspw. im Jahr 2014 die Produktdesign-Agentur LUNAR. Im Jahr 2016 übernahm sie die schwedische, designorientierte Innovationsagentur Veryday. Accenture erwarb 2013 die renommierte Innovationsagentur Fjord, um nur einige zu nennen. Diese Beispiele unterstreichen das wirtschaftliche Interesse an Designpraktiken, um neue Ansätze und Arbeitsweisen ins Portfolio aufzunehmen (Maeda 2017).

Diese Beispiele zeigen, dass sich in Beratungsorganisationen ein ähnliches Spannungsfeld wie in Industrieunternehmen zwischen etablierten Organisationsstrukturen und neuen Organisationseinheiten ergibt. Die jeweiligen Organisationsstrukturen, Prozesse, Kulturen und Haltungen von Unternehmensberatungen und Designagenturen ist sehr unterschiedlich. Traditionelle Unternehmensberatungen sind häufig nach ähnlichen wissenschaftlichen Managementprinzipien entworfen worden. Designagenturen dagegen entwickeln sich eher wie Netzwerke mit fließenden Strukturen und tendenziell informelleren Umgangsformen (Seitz 2017). Innerhalb beider Kulturen herrschen etablierte Denkweisen, Prinzipien und Praktiken, die nun aufeinandertreffen. Die Vorgehensweisen sind sehr unterschiedlich, sollen aber zeigen, wie sich die Form des Gestaltungs-Narrativs auch im Bereich von Organisationen ausdrücken kann. Diese Vorgehensweise bestätigen damit indirekt auch das Argument Jungingers, dass sich die Struktur einer Organisation nach dem *Produkt* (oder der Dienstleistung) richtet. Verändert sich dieses *Produkt*, führt dies auch zu einer Veränderung von Organisationen. Die aktuelle Zweigleisigkeit deutet auf eine Zwischenphase hin, in der es umso entscheidender ist, welche Grundsteine für das *neue* Gestaltungsnarrativ gelegt werden.

Im Folgenden werden die bisherigen Erkenntnisse weiter mit den theoretischen Erkenntnissträngen verwoben. Dabei wird erkenntlich, dass Überlegungen zu den *expliziten* Bezügen oder latenten Pfadabhängigkeiten zwischen der Design-Profession und Veränderungen in Organisationen prinzipiell nicht neu sind. Junginger (2009) argumentierte bereits, dass sich die

heutigen Unternehmen von einer Produktzentriertheit, über die Systemzentriertheit zur einer Menschenzentriertheit wandeln (Junginger 2009). Sie führt weiter aus, dass sich bislang die Funktion und das Verständnis der Design-Disziplin mit jeder Veränderung einer Organisation in Bezug auf Struktur oder Funktion veränderte. Ein verändertes Design-Verständnis zeigt auch Implikationen für veränderte Tätigkeitsfelder für professionelle Designer:innen auf. Diese Abhängigkeiten demonstrieren einen grundsätzlichen Bezug zwischen gestaltenden Tätigkeiten und Veränderungen, und werden hier als gegeben angenommen.

Seit Ende der 1970er Jahre zeigen verschiedene Studien Bedeutung, Beitrag und Wert von *Design* in Industrieunternehmen (vgl. Cooper et al. 2017). Dem *Design* ist es dennoch nicht gelungen, eine unumstrittene, strategische Funktion in Industrieunternehmen einzunehmen. Stattdessen haben sich spezialisierte Abteilungen etabliert, die die Form- und Farbgebung, das Aussehen von Produkten, wie bei VW Fahrzeuge, gestalten. Die demokratisierte Anwendung von designorientierten, mensch-zentrierten Arbeitsweisen ist neu und ihr Beitrag damit weitestgehend noch unbekannt. In dieser Studie ging es daher darum, näher hinzuschauen, inwiefern Mitarbeitende in etablierte Unternehmen konkret Design Thinking anwenden, um herauszufinden, ob die Anwendung von Techniken und Methoden Beiträge für organisationale Veränderungen leisten können. Die dargestellten Ergebnisse haben gezeigt, dass die Anwendung der Designpraktiken neue Interaktionen in einer Industrieorganisation gestaltet. Mitarbeitende aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen arbeiten zusammen und strukturübergreifend. Verortet man die neue Form der Interaktion in der Klassifikation nach Buchanan (Abb. 46), könnten diese neuen Handlungen als dritte Stufe der Designpraxis verstanden werden. Diese dritte Stufe ist also tendenziell *neu* für ein Industrieunternehmen wie Volkswagen.



Abbildung 46 Vier Klassifikationen der Designpraxis nach Buchanan (2001)

Das Aufkommen von Design Thinking kann also (zumindest temporär) die Position von Design innerhalb von Organisationen auf die dritte Stufe heben und möglicherweise einen Beitrag leisten, dass sich das Designverständnis von einer ästhetischen Formgebung hinzu einer

Gestaltung von Prozessen und Handlungen verändert. In dieser Studie konnten dafür erste Anzeichen gewonnen werden, jedoch muss weiter untersucht werden, ob der *Anstoß*, den die Anwendung von DT als Technik und Methode in Industrieunternehmen leistet, dafür ausreicht.

Versteht man Design Thinking – unabhängig welcher Ausprägung – als die Anwendung von Designhandlungen und versucht die im Fallbeispiel gewonnenen Ergebnisse im Modell von Junginger (2009) zu verorten, fällt diese Einordnung schwer.

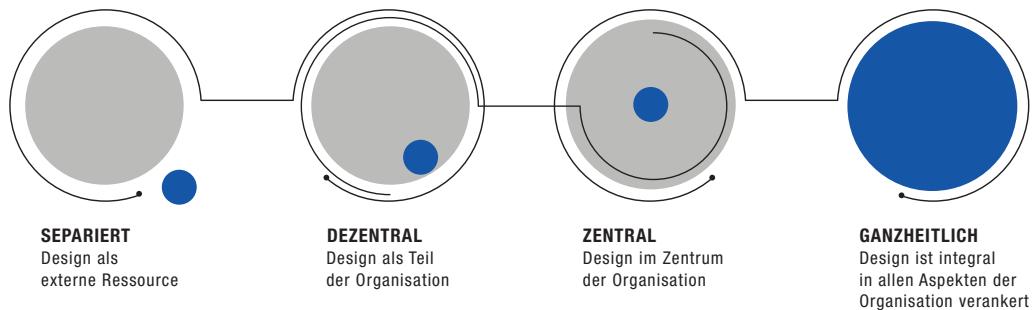


Abbildung 47 Position von Designhandlungen in Organisationen (Junginger, 2009)

Junginger schlägt in ihrem Modell (Abb. 47) vier verschiedene Positionen für die Anwendung von Designaktivitäten in einer Organisationsstruktur vor und setzt diese in Relation zu dem Beitrag, den Design in der Organisation leistet: Sie unterscheidet dabei zwischen: *separiert*, *dezentral*, *zentral* oder *ganzheitlich*. Gemeint ist damit, wo in einer Organisation Mitarbeitende gestaltend oder entwerfend handeln, eher im Kern der Organisation oder eher in der Peripherie, am Rande des Unternehmens. Mit dem Auftrieb von Design Thinking und der einhergehenden Demokratisierung von designähnlichen Handlungen kann derzeit nur noch schwer verortet werden, wo im Unternehmen die Handlungen stattfinden, da das Ausprobieren von DT in diversen Unternehmensbereichen noch anhält und Erkenntnisse fehlen, inwiefern dieses Ausprobieren zu einem veränderten Designverständnis führt. Das Modell (Junginger 2009) könnte möglicherweise im Abschluss neu ausgelegt werden, oder je nach Ausprägung spezifiziert werden, da die Anwendung von Design Thinking bereits viele verschiedene Unternehmensbereiche erreicht. Ob dieses Aufkommen jedoch grundsätzlich dazu beitragen wird, dass ein gestaltender Charakter zentral in Industrieunternehmen erreicht werden kann, lässt sich nur schwer sagen.

Die bisherigen Erkenntnisse haben bereits Aspekte vorgestellt, die der Frage nachgehen, ob Design Thinking in dieser eher schematisch-methodischen Ausprägung, die verstärkt Anwendung im industriellen Kontext findet, überhaupt einen Beitrag zu Veränderungen in Organisationen leisten kann. Bisherige Darstellungen nehmen die Perspektive der Handelnden ein und geben systematisiert wieder, wie sie sich in der Unternehmenspraxis geäußert haben und welche Handlungen beobachtet werden konnten. Bisher konnten Lesende einen umfassenden Eindruck von den realen Geschehnissen in der Unternehmenspraxis des konkreten Beispiels von Volkswagen erhalten. Dafür wurden zwei Standpunkte eingenommen. Zunächst wurde auf einer personell-kulturellen Ebene diskutiert, in welcher Form der Beitrag von Design Thinking ersichtlich wird (6.1.1), bevor diese um eine strukturell-prozessualen Sichtweise ergänzt wurde. Diese beiden Sichtweisen geben zusammen einen ersten Eindruck darüber, welcher Faktor – *Mensch* oder *Struktur* – in Organisationen potenzielle Veränderungen gestaltet. Aus einer humanistischen, mensch-zentrierten Perspektive sind es die Handelnden, die Mitarbeitenden in

Organisationen, die durch ihr Verhalten, ihre Fähigkeiten und ihr Einbringen die Kulturen einer Organisation gestalten und dabei von bestimmten Strukturen, Prozessen und Artefakten umgeben sind, die ihre Handlungen beeinflussen und diese ermöglichen. Die Studie bestätigt, dass die Organisation strukturell so gestaltet wurde, dass sie erfolgreich Autos bauen. Die Studie zeigt auch, dass diese Strukturen andere Prämissen und Handlungen fördern, als solche, die DT proklamiert.

In der Designmanagement-Forschung finden sich bereits einige Beiträge, die sich besonders im Kontext von Design Thinking mit dem sogenannten *Mindset* – der inneren Haltung und Einstellung – beschäftigen und verschiedene Aspekte benennen, die positiv auf das Anwenden von Design Thinking Einfluss nehmen oder die es Menschen erleichtern, diese neuen Arbeitsweisen anzuwenden und mit ihnen umzugehen. Diese Untersuchungen von u.a. Michlewski benennen verschiedene Kriterien als Ergebnis von empirischen Untersuchungen. Michlewski (2015) im Speziellen definiert fünf Aspekte, die eine „Design Attitude“ bei Menschen kennzeichnen.

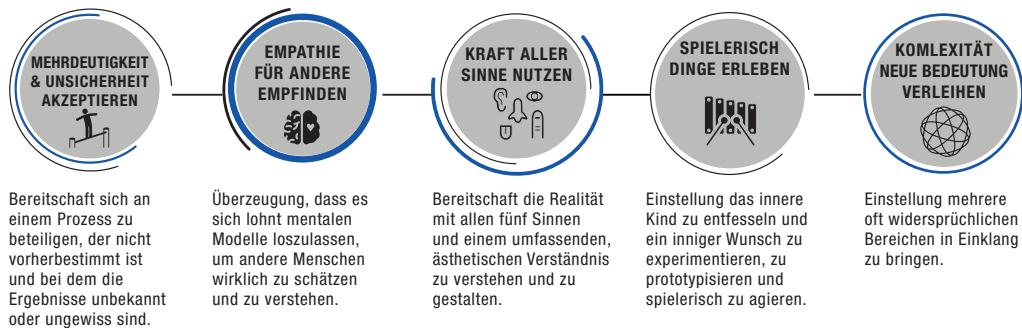


Abbildung 48 Fünf Aspekte der Designhaltung von Kamil Michlewski (2015)

Jedoch fokussieren diese Aspekte das Individuum, schließen aber nicht den organisationalen Rahmen ein, der – wie in dieser Studie ersichtlich wurde – die Anwendung von Design Thinking durch die bereits etablierten Werte, Prinzipien und Kompetenzen beeinflusst. Die gewonnenen Erkenntnisse plädieren vielmehr dafür, dass subjektive, individuelle Haltungen und Handlungen von Menschen nicht losgelöst vom organisationalen Rahmen, indem sie stattfinden verstanden werden können. Das Konzept der *Lernenden Organisation* könnte hier ergänzend sein (u.a. Senge 1990). Es ist nicht neu, aber begreift *Design* als Schlüsselement des Kulturwandels. Nach Senge ist eine Organisation ein lebendiger Organismus. Folgt man ihm, gelingt es Mitarbeitenden in einer lernenden Organisation stetig neues Wissen zu erwerben und ihr Verhalten dahingehend zu verändern, um neues Wissen und neue Erkenntnisse auch zu reflektieren. Das war bisher kein Merkmal von Industrieunternehmen. Diese Ansätze könnten daher im Dialog über den Beitrag von Design Thinking zu organisationalen Veränderungen in etablierten Organisationen eine neue Perspektive bereithalten, und es im Weiteren ermöglichen, die Perspektive von Handelnden und Kontext der Handlung zu vereinen. Diese Studie hat demnach folgende Aspekte für den theoretischen Diskurs herausgearbeitet:

- » Um eine menschzentrierte Kultur im Unternehmen weiter zu etablieren, scheint es notwendig eine lernende Organisation zu werden, um in der Lage zu sein, Design Thinking auf die Eigenheiten und Werte des Unternehmens abzuwandeln und somit den Herausforderungen der Digitalisierung begegnen zu können.

- » Das Modell nach Michlewski (Abb. 48) könnte herangezogen werden, um eine Idee zu entwickeln, welche Eigenschaften und Kompetenzen es Menschen erleichtern, Veränderungen aktiv zu gestalten.
- » Die DT-Diskurse würden daher weiter davon profitieren, wenn sie die Anwendung von Design Thinking nicht nur besser klassifizieren (siehe Junginger 2016), sondern in diese auch den organisationalen Kontext weitreichender integrieren, um den Beitrag näher zu verstehen (vgl. Augsten et. al 2018).

6.2 Handlungsempfehlungen

Das nun folgende Teilkapitel 6.2 transferiert die Erkenntnisse, die in der Unternehmenspraxis von Volkswagen erhobenen und in der Analyse systematisiert wurden, zurück in die Praxis. Das Teilkapitel hat zum Ziel, Unternehmensvertreter:innen und Fachvertreter:innen der Design-Disziplin die Impulse aufzuzeigen, die bei der Einführung und Anwendung von DT unterstützen können und dabei helfen, kontextuelle Aspekte aufzuzeigen. Dafür werden im Teilkapitel 6.2.1 zunächst die Anregungen für Vertreter:innen industrieller Unternehmen formuliert und im zweiten Teilkapitel 6.2.2 solche für Fachvertreter:innen der Design-Disziplin dargestellt.

6.2.1 Für die Unternehmenspraxis

Geleitet werden die nachfolgenden Ausführungen durch die Frage, welche Voraussetzungen in Industrieunternehmen geschaffen werden sollten, um organisationale Veränderungen durch die Anwendung von Design Thinking zu gestalten. Diese Frage wird entlang der drei Aspekte: *Rahmenbedingungen, Lernformate und Kontextualisierung* zu einer Beantwortung geführt.

Rahmenbedingungen

Im Setting der Unternehmenspraxis bei Volkswagen wird deutlich, dass die Kund:innen-Zentrierung das Hauptargument ist, das Mitarbeitende der Anwendung von Design Thinking zuschreiben. Anderen Industriebetrieben soll dies vorab als Hinweis dafür dienen, dass die zugeschriebene Funktion womöglich von der konkreten Anwendung abweicht. Das heißt: wenn Mitarbeitende verstehen, dass eine Fokussierung auf Kund:innen und ihre Bedürfnisse als Argument Akzeptanz findet, beschreiben sie ihre eigenen Handlungen ebenfalls als nutzer:innen-zentriert und handeln gemäß dieser Wahrnehmung.

Wird seitens des Managements top-down keine konkrete Strategie oder Funktion für die Anwendung von DT benannt, zeigt sich das Argument der Kund:innen-Zentrierung als vordergründige Bedeutung und wird trotzdem von allen Mitarbeitenden verstanden. Daran wird deutlich, dass grundsätzlich verinnerlicht worden ist, dass die Entwicklung von nutzer:innen-zentrierten Produkten und Dienstleistungen von potenziellen Kund:innen positiv gesehen wird. Es zeigen sich jedoch Diskrepanzen zwischen der Argumentation, die eine *Nutzer:innen-Zentrierung* priorisieren, und derjenigen, die eine Veränderung von Arbeitsweisen und Werten, die die Handlungen von Mitarbeiter:innen leiten, postulieren. Oftmals zeigt sich in etablierten Industrieunternehmen eine Uneinigkeit zwischen dem Bewusstsein für die Relevanz der Kund:innen-Zentrierung und den Hürden in der Anwendung. Im Unternehmensalltag sind es daher häufig noch niederschwellige Arbeitsschritte, bspw. ein gemeinsames Entwickeln von Ideen, eine Art *kollaboratives* Brainstorming, in denen Techniken und Methoden des Design Thinkings

angewendet werden. Die Anwendung von einzelnen Techniken und Methoden bleibt jedoch punktuell und isoliert, da sie nicht in eine übergreifende Unternehmensstrategie eingebunden sind. Daher wirken sie möglicherweise als ein *intervenierender Fremdkörper* im übrigen Arbeitsalltag in der Unternehmenspraxis. Die neuen Techniken und Methoden laden Mitarbeitenden dazu ein, *anders* als bisher zu arbeiten.

Diese abgekapselte, schematische Anwendung von Design Thinking wirft aber zugleich die Frage auf, ob Mitarbeitende dadurch einen Zugang zu potenziellen Nutzer:innen und ihren Bedürfnissen entwickeln, um darauf aufbauend nutzer:innen-zentrierte Produkte zu entwickeln. Nachgezeichnet werden kann, dass Mitarbeitende die Relevanz von Nutzer:innen-Zentrierung erkennen, aber nur wenig ausgeprägt in nutzer:innen-zentrierter Weise handeln (können). So entwickeln Mitarbeitende nicht auf selbstständigem Wege die Fähigkeit dafür, Empathie für Nutzer:innen und ihre Befindlichkeiten zu entwickeln, um Aussagen und Handlungen in Bedürfnismuster zu übersetzen und Lösungen für erkannte Probleme zu entwickeln. Die erhobenen Daten dieser Studie zeigen, dass eine nutzer:innen-zentrierte Produktentwicklung nicht erreicht werden kann, wenn Design Thinking nur *argumentativ-rational* oder nicht *intuitiv-handelnd* verstanden wird. Vielmehr werden Ideen entwickelt, die Kund:innen im Sprachgebrauch berücksichtigen, jedoch wenig dazu führen, dass die Perspektiven und Bedürfnisse der Nutzenden in den Handlungspraxen der Mitarbeitenden einen Widerhall finden.

Entwickelt sich Design Thinking ohne strategische Zielvorgaben – wie in der nicht-programmatischen Anwendung im Fallbeispiel von Volkswagen – zweifeln Mitarbeitende tendenziell daran, dass sie solche Schulungen besuchen sollten oder anderweitig Design Thinking erlernen möchten. Im Fallbeispiel von VW blieb es den Mitarbeitenden überlassen, Design Thinking zu verstehen und die konkrete Zielsetzung in der Anwendung zu verhandeln. Das gelingt nicht allen Mitarbeitenden – eher gestaltet es sich so, dass sie Spannungen in der Unternehmenspraxis wahrnehmen, die sie nicht klar einordnen oder nachvollziehen können, da sie sich auf einer sehr komplexen, verdeckten Ebene abspielen. Die systematisiert abgebildeten Spannungsfelder in Kapitel 5.2 geben daher erste indirekte und latente Impulse dafür, wie sich diese empfundenen Spannungen deskriptiv vermitteln lassen.

Berücksichtigt werden muss, dass die Handlungen von Mitarbeitenden nicht nur von individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten bestimmt sind, sondern häufig auch durch organisationale Strukturen und Prozesse (Hierarchien, Entscheidungsfreiraum, Datenschutz etc.) geleitet werden. Es empfiehlt sich daher einerseits, eine konkrete Funktion zu benennen, und andererseits die Ausprägung von DT dahingehend zu planen, dass Mitarbeitende diese Form der Ausprägung auch anwenden können. Es ist dabei notwendig, sich der Abhängigkeiten zwischen der Anwendungsmöglichkeit und den limitierenden Prozessen und Strukturen einer Organisation bewusst zu sein, um etwaigen Frustrationen auf der Seite der Mitarbeitenden vorzubeugen.

Bei Volkswagen finden über den Zeitraum der Studie in den Prozessen kaum Veränderung dahingehend statt, dass Nutzer:innen-Befragungen oder Beobachtungen reibungslos stattfinden können. Selbst wenn Mitarbeitende motiviert sind, bspw. solche Befragungen durchzuführen, müssen sie weiterhin eher langwierige strukturelle und prozedurale Hemmnisse überwinden, um diese auszuführen. Häufig ist zu beobachten, dass Mitarbeiter:innen zwar neue Arbeitsweisen kennenlernen, sie aber zugleich mit der Herausforderung konfrontiert sind, diese neuen Arbeitsweisen in etablierten, oft hinderlichen Strukturen und Prozessen zur Anwendung

zu bringen. Es deutet sich an, dass ein Bewusstsein für diese Kontroverse bei vielen Mitarbeitenden und Manager:innen bislang fehlt. Das unzureichende Bewusstsein führt dazu, dass Manager:innen sich der Thematik kaum annehmen und stattdessen Mitarbeitende eigenständig „subkutane“ (B13), informelle „U-Boot Prozesse“ (B3) und weitere ethisch fragwürdige Vorgehensweisen wählen, um ihre Arbeitsaufgaben kund:innen-zentriert zu praktizieren. Sie tun dies, indem sie beispielsweise den Nutzer:innen-Interviews, die von beauftragten Agenturen durchgeführt werden, beiwohnen, indem sie in Agenturen *hinter der Scheibe* sitzen und beobachten. Oder sie verwenden ihre privaten Laptops für bestimmte Arbeitsaufgaben, da sie nicht über die notwendigen Programme oder Installationsrechte auf ihrem Arbeitslaptop verfügen und die Beschaffung der Programme ein langwieriges Verfahren ist.

In Bezug auf die zugeschriebene Funktion von DT ist die Nutzer:innen-Zentrierung prominent, weitere Funktionen wie Kollaboration, mensch-zentrierte Denkweisen oder eine Stärkung der Umsetzungskompetenz tauchen häufig nur latent auf, da sie weniger greifbar sind und somit nicht in erster Linie einen Bezug zu Produktinnovationen aufweisen. Das Vertreten dieser Perspektive auf Design Thinking zeigt, dass das gesamte Designverständnis (im Sinne von Gestalten und Entwerfen, um zu verändern) im Hinblick auf eine eher mensch-zentrierte Ausrichtung der Organisation noch wenig ausgereift ist. Manager:innen und Mitarbeitenden sollte die Einführung und Etablierung von Design Thinking daher ein umfassendes Anliegen sein. Der Bedarf eines ganzheitlichen Blicks und einer entschiedenen Perspektivverschiebung sind unumgänglich, um die Anwendung von Design Thinking in Industrieunternehmen zu etablieren. Das bedeutet, dass Unternehmen gut beraten sind, ihren Blickwinkel zu erweitern und den Menschen umfassend in Entwicklungs- und Veränderungsprozesse einzubinden, um so das Credo *von Menschen für Menschen* anzuwenden. Wenn die Mitarbeitenden ihre Sache, auf den Grundsätzen einer neu-ausgerichteten Arbeitsweise, *gut* machen können, dann zeigt sich das auch in Produktinnovationen und Umsatzstärke. Die Einführung von Design Thinking käme, ernst genommen und konsequent angewendet, einer Erneuerung von ihnen heraus gleich. Das Vorhaben provozierte neue Anforderungen an das Denken, ein Hinterfragen von Routinen und auf den Prüfstand stellen von subjektiven und unternehmerischen Einstellungen. Diese Aufgabe ist allerdings eine, die alle Ebenen einer Organisation leben müssen: personell, strukturell und prozessual. Die Anwendung von Design Thinking ist ein gestalteter Wandel, den die Mitarbeitenden in den begrenzten Handlungsfeldern nicht umsetzen können – schon gar nicht dann, wenn das Management selbst keine wahrnehmbare, positive Haltung dazu annimmt und gewillt ist, die Perspektive auf Kund: innen, aber auch auf die Mitarbeitenden zu verändern. Möglichweise wird an der Form der Anwendung und daran, welche Funktion DT zugeschrieben wird, auch ersichtlich, ob überhaupt das Ziel darin besteht, eine Organisation zu gestalten, die den Menschen – Mitarbeitende und Kundschaft gleichermaßen – in den Mittelpunkt von Strategie, Unternehmenswerten und Vision stellt. Greift eine Intention für die Anwendung von DT weiter als eine methodenbasierte Ideenentwicklung, würde sich empfehlen, diese explizit zu artikulieren und zu adressieren. Eine Anwendung von Design Thinking ohne Ziel und Zweck wird nicht dazu führen können, dass Mitarbeitende die skizzierten Hürden in Form von Spannungsfeldern eigenständig überwinden können.

Lernformate

Mit Blick auf die Einführung von Design Thinking, ist ein Hauptbeobachtungspunkt, dass meist mehrtägige Schulungen für viele Mitarbeiter:innen einen ersten Berührungsplatz mit der neuen Materie darstellen. Die empirischen Daten zeigen, dass Schulungsformate fragmentiert, punktuell und organisch von unterschiedlichen Fachbereichen aufgesetzt werden. Einzelne Schulungsformate werden als *Testballons* initiiert, ohne ein gemeinsames Verständnis davon zu konzipieren, welchem Zweck sie folgen und warum sie stattfinden. Was fehlt, sind übergeordnete Konzeptionen mit formulierten Vorstellungen darüber, welche Mehrwerte für die Mitarbeitenden oder durch die Anwendung generiert werden sollen.

Die Daten zeigen: die mehrtägigen Schulungen und die darin nach Junginger vermittelte Anwendung von DT als Technik und Methode greifen nicht weit genug, um einen Beitrag zu strategischen organisationalen Veränderungen leisten zu können. Stattdessen wirken sie eher ernüchternd auf solche Mitarbeitenden, die Gefallen an kollaborativen, interaktiven und explorativen Arbeitsweisen finden, diese aber im Arbeitsalltag kaum anwenden können. Ein kritischer Punkt ist dabei der Übergang zwischen Schulung und Unternehmenspraxis. Im Anschluss an die Schulungen stellt der Transfer des Neu-Erlernten in die reale Unternehmenspraxis ein Problem dar. Schulungen werden oftmals von externen Coaches an anderen Standorten, fernab von der Unternehmenswirklichkeit, durchgeführt – damit finden die Schulungen in einem anderen Kontext als der Arbeitsalltag statt. Im Arbeitsalltag schließlich sind Mitarbeiter:innen versucht, das Neu-Erlernte anzuwenden. Dabei kommt es zu Frustrationserlebnissen: die Integration bzw. die Übertragung der neuerlernten Aspekte gelingen nicht reibungslos. Kollegiale Beziehungsgeflechte, bestehende Rollenmodelle und der Kontext beeinflussen die Anwendung und schlussendlich auch das Gelingen dieser Übertragung. Auf diesen Umstand werden Mitarbeiter:innen kaum vorbereitet. Stattdessen vermitteln manche Schulungskonzepte den Eindruck, dass die Anwendung von Techniken, Templates und systematisierten Prozessabläufen ausreicht, um nutzer:innen-zentrierte Produktinnovationen im Lichte von DT zu entwickeln.

Häufig haben Mitarbeiter:innen Design Thinking jedoch in unterschiedlichen Schulungskonzepten erlebt und entwickeln demnach indirekt und unbewusst unterschiedliche Sichtweisen über DT, ohne dies reflektieren zu können. Ihnen sind diese Differenzen nicht bewusst, da die gleichen Begriffe zur Anwendung kommen. Nur wenige Schulungen berücksichtigen und thematisieren die verschiedenen Verständnisse, wie in Kapitel 2 kartographiert. Besonders die Anwendung von DT als Technik oder als Methoden vermittelt die Handlungen als *ready-to-apply*, nicht zuletzt, um es in kompakten Schulungskonzepten von wenigen Tagen anbieten zu können. Diese Lernformate befähigen Mitarbeiter:innen nicht dazu, DT im Alltag anzuwenden, da sie kein explizites und implizites Erfahrungswissen erwerben können. Die Schulung suggeriert ihnen aber, dass sie mitreden können über das aktuelle, neue *Glanzlicht*.

Design Thinking wirkt als Methode und Technik simpel in der Anwendung. Viele Methoden und Techniken sind Mitarbeitenden in Unternehmensbereichen von Innovationsentwicklung, Design und Organisationsveränderung unter anderen Namen und Ausrichtungen bekannt. Diese (vermeintliche) Bekanntheit führt dazu, dass manche Mitarbeiter:innen keine herausfordernde Anwendung erwarten. Die Haltung ist demnach die: jede Person kann es lernen und Vorkenntnisse werden kaum benötigt. In Schulungen erleichtern Prozesse, Methoden-anleitungen und Templates ein Erlernen. Diese Ausprägung der Normierung und Systematisierung überdeckt die Relevanz von umfassendem Erfahrungswissen und subjektiver Intuition im

situativen Anpassen und im Hinblick auf die Empathie für Nutzer:innen. Ein standardisiertes Schulungskonzept kann das nur eingeschränkt leisten.

In vielen Schulungen wird in den einzelnen Prozessschritten mit Hilfsmitteln wie diversen Vorlagen, vorformulierten Fragstellungen oder bestimmten Arbeitsmaterialien gearbeitet. Diese *Hilfsmittel* sollen unterstützend wirken, scheinen jedoch die schematisch-methodische Anwendung von Design Thinking zu fördern, besonders wenn diese nicht in ein übergreifendes strategisches Gesamtkonzept integriert sind. Die Simplifizierung in Form der Normierung (auch als *Toolifikation* zu verstehen) überdeckt die Umfänglichkeit und verengt die Potenziale von Design Thinking auf einer strategischen Wirkungsebene.

Mitarbeitende spüren eine Diskrepanz zwischen ihren Tätigkeiten im Unternehmensalltag und Tätigkeiten in der Anwendung von Design Thinking. Sie empfinden Widerstände, wenn sie mit den widersprüchlichen Anforderungen in der Praxis konfrontiert werden. Das passiert häufig, wenn sie versuchen, das Neu-Erlerte in der Praxis anzuwenden oder wenn sie schon während den Schulungen irritiert sind über die *Unkonkretheit* der Anwendung. Wie Mitarbeiter:innen agieren, wenn sie diese Spannungen spüren, aushalten, aber nur wenig gestalten können, zeigen die Beschreibungen im vorangegangenen Kapitel. Sie reagieren überfordert, schwanken zwischen „Aktionismus und Desillusion“ (B11) oder verlassen das Unternehmen wie im Fall von drei Befragten (B3, B5, B8) und einigen Mitarbeiter:innen der Labs, um die Spannung aufzulösen. Inspiriert von Design Thinking und der Fokussierung auf Nutzer:innen-Bedürfnisse, beginnen sie über ihre eigenen Tätigkeitsbereiche zu reflektieren, ohne dass sie sich in der Lage fühlen, diese aktiv verändern zu können. Sie empfinden aktuelle Strukturen, Prozesse, Vorgaben und Traditionen als zu starr, als dass sie selbstinitiiert durch ein aktives Gestalten eine Veränderung herbeiführen könnten. Die Teilnahmen an Schulungskonzepten motivieren die Mitarbeitenden zur Veränderung ihrer Arbeitsweisen und zum Ausprobieren von etwas Neuem, es fehlt jedoch eine begleitende Unterstützung im Arbeitsalltag. Einige dieser Mitarbeitenden neigen sogar dazu, die (vermeintlichen) Fehler bei sich selbst zu suchen, wenn Widerstände in der Anwendung im Arbeitsalltag auftreten. Das überfordert und kann sich negativ auf ihre Zufriedenheit und ihre Leistungsfähigkeit auswirken. Sofern seitens des Managements und den Mitarbeitenden keine Sensibilität für diese möglichen Widerstände vorherrscht oder sich entwickeln kann, läuft ein Unternehmen schlicht Gefahr, Mitarbeitende in Konfliktsituationen zu führen, Frustrationen nicht aufzulösen und ihren Weggang aus dem Unternehmen quasi in Kauf zu nehmen. Unternehmen müssen sich zwingend ganzheitliche Gedanken machen und im Zweifelsfalle auf neue Fragstellungen, die in der Konsequenz solcher Schulungen bei den Befragten auftreten, reagieren, die Mitarbeitenden *auffangen* und verantwortungsvoll damit umgehen. Es reicht nicht, die Einführung von Design Thinking in Form von mehrtägigen Kennenlern-Workshops zu gestalten und davon auszugehen, dass entweder die Veränderungen im Arbeitsalltag ohne weiteren Aufwand stattfinden. Oder alternativ zu erwarten, dass Mitarbeitende weiterhin etablierte Strukturen, Prozess und Arbeitsweisen ohne Hinterfragen akzeptieren, nachdem sie neue, interaktive Methoden und Techniken durch Design Thinking kennengelernt haben. Unternehmen müssen auch auf die Prozesse und Veränderungen reagieren, die bei den Mitarbeitenden angestoßen werden, wenn sie solche Schulungen besucht haben. Unternehmen müssen auf ganzer Linie aufmerksam und wachsam sein,

sonst scheint die Anwendung von mensch-zentrierten Arbeitsweisen eher dahingehend zu wirken, dass Mitarbeitende sich weniger einbringen, da sie nicht das Gefühl haben, dass der Wunsch nach anderen Arbeitsweisen und Veränderungen nicht nachhaltig ist.

Die Einführung von Design Thinking durch Schulungskonzepte ist nicht per se zu kritisieren. Ein fehlendes Bewusstsein für die herausfordernde Anwendung im Alltag kann jedoch kontraproduktiv und frustrierend auf Mitarbeiter:innen wirken. Schulungen sollten weiterhin als ein Lernformat angesehen werden, das jedoch um andere ergänzt werden muss, sofern Mitarbeiter:innen erlernen sollen, wie sie ihr Umfeld, ihre Tätigkeiten und Entscheidungen mit einem menschzentrierten Denkansatz gestalten können. Die Schulung von Mitarbeiter:innen im Rahmen von mehrtägigen Formaten, wie hier vorgefunden, führen nicht zu einer Veränderung von Prinzipien, nach denen die Strukturen, Prozesse und Handlungsweisen der Organisation gestaltet sind. Die Schulungen wirken eher wie eine *Intervention*, in der ein erster Eindruck von etwas Unbekanntem vermittelt wird. Die Vorgehensweise, Mitarbeiter:innen zunächst zu schulen und sie dann ohne Unterstützung und Begleitung den Spannungen in der Unternehmenspraxis auszusetzen, scheint die Gefahr zu bergen, Mitarbeiter:innen zu überfordern. Eine erwünschte Kund:innen- oder Nutzer:innen-Zentrierung kann nicht erreicht werden, wenn Entscheidungsgrundlagen, Belohnungssysteme oder Karrierewege auf konträren Prinzipien basieren. Singuläre, punktuelle Schulungskonzepte, die nicht in eine Strategie eingelassen sind, können sich sogar negativ auf die Zufriedenheit und Arbeitskraft von Mitarbeiter:innen auswirken. Um die Funktion der Kund:innen-Zentrierung zu erreichen, benötigt es ebenso Veränderungen auf der Ebene von Strukturen, Kulturen und Denkweisen. Sofern dies nicht geschieht, sind Mitarbeiter:innen Spannungen ausgesetzt.

Wird die Nutzer:innen-Zentrierung auch in Prozessen und internen Instrumenten berücksichtigt, kann sich das positiv auf die Mitarbeiter:innen-Zufriedenheit auswirken. Schulungen als Intervention anzubieten, um punktuell alternativ zu arbeiten, aber keine weitreichenderen Veränderungen anzustreben, ist nicht ratsam, da dies unter Umständen in negativer Weise auf die Mitarbeiter:innen einwirkt. Besonders die Mitarbeiter:innen, die tendenziell positiv gegenüber neuen Arbeitsweisen und Veränderungen eingestellt sind, beurteilen diese Interventionen kritisch.

Kontextualisierung durch das gegebene organisationale Design-Narrativ

Die Einführung von Design Thinking erfolgt im Fallbeispiel von Volkswagen nicht-programmatisch. Das heißt, es gab weder strategische Vorgaben durch das Management, noch wurde in den einzelnen Unternehmensbereichen Funktion und Anwendungsform von DT diskutiert. Das führte zu einer eher organischen Entwicklung.

Diese natürliche Verbreitung hat jedoch im untersuchten Zeitraum nicht dazu geführt, dass sich DT mit den vorhandenen Kulturen, Werten und Normen bei VW mischen. Die naheliegende Annahme, dass eine organische Entwicklung sich eher an die Gegebenheiten des Kontextes anpassen würde, haben die Daten nicht bestätigt. Stattdessen erfolgte die Entwicklung vielmehr *unangepasst* (an die Eigenlogik bei VW) und *nicht adaptiv*. Der Terminus Design Thinking wird stattdessen auch von Mitarbeitenden verwendet, um die eigene Identität und Relevanz zu unterstreichen. Im gegenwärtigen Wandel des gesamten Unternehmens scheinen

Mitarbeitende Bedenken zu haben, dass ihre Position und ihre Aufgaben möglicherweise an Relevanz verlieren, wenn neue Arbeitsweisen und Prinzipien wie DT weiter Einzug erhalten. Daher neigen sie dazu, den Begriff Design Thinking und weitere Begriffe aus diesem Kontext auch zu verwenden, auch wenn sie kaum über Kenntnisse verfügen. Ihr vordergründiges Ziel ist es zu zeigen, dass sie sich auch mit neuen, modernen Arbeitsweisen auskennen.

Die Anwendung bei VW orientiert sich eher an der Ausprägung von DT, die von IDEO, der Stanford University und der deutschen Institution Hasso-Plattner-Institut vertreten wird – laut Jungingers` Modell changiert das zwischen der Anwendungsform als Technik oder Methode. Die mangelnde Anpassung von DT an das Gestaltungs-Narrativ bei VW zeigt auch, dass die etablierten strukturellen Elemente, wie Prozesse und Formalitäten, mit konträren Prinzipien und Funktionen gestaltet wurden. Daher wundert es nicht, dass es herausfordernd ist, DT in diesen Strukturen stabil zu etablieren. Die bei VW bereits etablierten Handlungs routinen sind für Mitarbeitende mit bestimmten Werten verknüpft – neue Handlungspraktiken, seien es Techniken oder Methoden, im Kontext von Design Thinking müssen diese erst noch entwickeln. Relevant ist dabei, sich bewusst zu machen, dass sich neue Prinzipien und Werte nicht ohne weiteres in etablierte, formale Strukturen eingliedern lassen, die nach anderen Prinzipien und Werten wirken^{XIV}.

Der Fall VW zeigt also, dass die nicht-programmatische, organische Einführung keine etablierten Prinzipien, Werte und Gestaltungsmuster des *organisationalen Design-Narrativs* berücksichtigt oder diese verändert (Junginger 2017). Die vorliegende Untersuchung zeigt weiterführend, dass die Kommunikation über Design Thinking (u.a. IDEO, Best Cases, SAP) einen latenten Beitrag dazu geleistet hat, Grundprinzipien des Designs wie seine menschzentrierte Sichtweise für Produktentwicklungen außerhalb des klassischen Designbereichs aufzubereiten. Weitere Forschungsarbeiten wären allerdings notwendig, um kritisch zu reflektieren, welche Aspekte und Anwendungen in der schematisierten *Silicon Valley*-Ausprägung von Design Thinking dazu beitragen, dass es nur einem User-Centered-Ansatz statt dem Human-Centered-Anspruch gerecht werden kann. Möglicherweise leistet die schematisierte Kommunikationsform auch einen Beitrag dazu, dass Design Thinking bisher in Unternehmen nicht mit einem umfassenderen Ansatz verfolgt wird, sondern als Technik oder Methode punktuell Anwendung findet. Dabei muss auch kritisch betrachtet werden, inwiefern die Kommunikationsform den Zugang zu einer strategischen Entscheidungsebene in Unternehmen geprägt hat. Verändert man die Perspektive, gilt es auch die Rolle und Funktion des *organisationalen Design-Narrativs* eines Unternehmens näher zu untersuchen, um weitere Erkenntnisse zu erlangen, welche vergangenen und gegenwärtigen Gestaltungsprinzipien für Veränderungen in einem Unternehmen angewendet werden und auch die Ausprägung der Anwendung von Design Thinking beeinflussen. Das *organisationale Design Narrativ* eines Unternehmens nach Junginger und Bailey (2017) gibt Auskunft, nach welchen Prinzipien und Werten in der Vergangenheit („pre-text“) und in der Gegenwart („con-text“) von Mitarbeitenden gehandelt wird. Weitere empirische Erkenntnisse über das *organisationale Design-Narrativ* eines Unternehmens mit Hilfe des Modells von Junginger und Bailey zu entwickeln, würden die Anwendung von Design Thinking potenziell

^{XIV} Siehe auch die Vorabveröffentlichung Freigang, Sirkka und Augsten, Andrea (2019): Prototyping theory: Applying Design Thinking to adapt a framework for Smart Learning Environments inside organizations, in: Maiga Chang et al. (Hrsg.), Foundations and Trends in Smart Learning. Proceedings of 2019 International Conference on Smart Learning Environments, Springer, Singapur, S. 177-180.

mit dem einzigartigen Kontext einer Organisation verknüpfen. Dies könnte wiederum dazu beitragen, dass Mitarbeitende *ihre* passende Form von Design Thinking entwickeln und Techniken und Methoden sinnstiftend verändern, statt sie schematisch anzuwenden, ohne die Anforderungen des Kontexts zu berücksichtigen. Die bisherige Darstellung argumentiert, dass man gut daran täte, den Kontext der Organisation mit einzubeziehen, wenn deren Mitarbeiter:innen DT anwenden sollen. Dieses Vorgehen würde die Chancen bieten, die potenziell auftretenden Spannungen vorauszusehen und in der Konsequenz reduzieren zu können. Welche Form der Anpassung angemessen scheint, definiert sich aus den Gegebenheiten. Das reine Befolgen von schematischen, methodischen Anleitungen führt erst dazu, dass sich Mitarbeiter:innen zwischen beiden Anforderungen zerrissen fühlen. Wird Design Thinking also als Methode ohne organisationale Anpassungen angewendet, treten Spannungen auf, die sich negativ auf das Erleben der Mitarbeiter:innen auswirken.

Design Thinking in der Ausprägung als Methode proklamiert eine Kund:innen-Zentrierung und deckt damit zwar einen Bedarf, führt aber nicht zu nachhaltigen, organisationalen Veränderungen. Jedoch macht diese Ausgestaltung von DT deutlich, dass Unterschiede zwischen den etablierten Strukturen, Prozessen und Werten auf der einen und den neuen Prinzipien und Arbeitsweisen auf der anderen Seite auszumachen sind. Ein User-Centered-Ansatz konzentriert sich auf Endkund:innen – ein Human-Centered-Ansatz dagegen bezieht alle Stakeholder mit ein: also all diejenigen, die in den Prozess involviert oder daran beteiligt und von dem Ergebnis betroffen sind (vgl. Kap. 2.2.3). Bei VW konnte DT zwar sein Versprechen der Kund:innen-Zentrierung einlösen, aber darüber hinaus für keine Veränderung der Organisation oder der ganzheitlichen Berücksichtigung aller Stakeholder sorgen. Für die Einführung von Design Thinking in anderen Industriebetrieben gibt dies Hinweise darauf, dass die Kontextualisierung, das heißt, das Einbeziehen und Bewusstmachen bisheriger Prinzipien, entscheidenden Einfluss auf die Einführung und Anwendung nimmt.

6.2.2. Für die Design-Disziplin

Die vorliegende Studie deckt zweierlei Aspekte auf und formuliert davon ausgehend kritische Anmerkungen für die Design-Disziplin: Einerseits kritisiert sie die Entwicklung der Design-Disziplin im deutschsprachigen Raum hin zu einer Spezialisierung, die das Verständnis von *designing* wenig berücksichtigt hat. Andererseits kritisiert sie die geringe Beteiligung professioneller Designer:innen in der Gestaltung des Forschungsgegenstands Design Thinking.

Die Designausbildung

Entstand die Spezialisierung der Design-Disziplin im Zeitalter der Industrialisierung in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhundert, konnte sich das Tätigkeitsfeld von Designer:innen und Design-Praktiken in Wirtschaftsorganisationen bislang kaum verändern. Die meisten Industrieunternehmen haben eigene Designabteilungen und Lieferantenbeziehungen mit verschiedenen Designagenturen. In der industriellen Praxis hat sich daraus ein Designverständnis entwickelt, welches die Funktion und die Tätigkeiten von professionellen Designer:innen in hohem Maße auf eine ästhetische Formgebung reduziert (vgl. Augsten und Gekeler 2017, 2018a und 2018b).

Erst langsam entwickelt sich im Kontext von Innovationen ein neues, noch wenig konkretes Tätigkeitsfeld für professionelle Designer:innen.

Die Feststellung nach einem veränderten Tätigkeitsbereich im Kontext von Design Thinking und Innovationsentwicklung in Industrieunternehmen (Perks et al. 2005; Dorst 2015, 2019; Muratovski 2015) muss jedoch mit der Didaktik der Ausbildung verknüpft werden. Als bekannteste Ausprägung gilt die Ausbildung als Autoren-Designer:in. Im Autorendesign werden Designer:innen – vereinfacht ausgedrückt – als Schöpfer:innen neuer Entwürfe verstanden. Es wird davon ausgegangen, dass sie ihre Aufgaben *allein* durchführen und eine Imagination der Nutzer:innenseite ausreicht. Diese Separierung, die eher an ein Vorgehen eines künstlerischen Genies erinnert, vernachlässigt allerdings die Entwicklung von praktischen, kollaborativen und interdisziplinären Fähigkeiten, die gegenwärtig im Kontext von Innovationsentwicklung in Unternehmen angefragt werden. Das Aufkommen von Design Thinking im Innovationskontext kann daher auch für die Designausbildung eine Möglichkeit bieten, ihr eigenes Verständnis weiter zu entwickeln und dies in Curricula zu berücksichtigen.

Die Designforschung

Der designtheoretische Diskurs tendiert bisher dazu, die Funktion und Wirkweisen von professionellen Designer:innen in unterschiedlichen organisationalen Umgebungen zu betrachten (u.a. Tan 2012; Yee et al. 2017; Minder und Lassen 2018; Kimbell 2011a und 2001b; Cross 1982, Fjællehaug et al. 2019). Der Aufstieg von Design Thinking scheint nun Praktiken, die zuvor professionellen Designer:innen und Kreativen zugeordnet wurden, zu demokratisieren.

Viele der bisherigen, wissenschaftlichen Untersuchungen betrachten jedoch weiterhin die unterschiedlichen Rollenmodelle von bspw. Manager:innen und Designer:innen und vergleichen ihre Kompetenzen und Handlungen (vgl. Michlewski 2015). Wenige empirische Untersuchungen konzentrieren sich auf entwerfende und gestaltende Handlungen und untersuchen diese unabhängig davon, wer sie ausführt.

Für den Diskurs bedeutet dies eine neue Form der Beziehung zwischen den Handelnden und den Praktiken – und öffnet einen Zugang für eine neuartige Form von Fragestellungen. Interessant wäre es in diesem Zusammenhang womöglich näher zu betrachten, wie sich die Verknüpfung von *designing* und Innovation ausdrückt und sich möglicherweise auf die Disziplin und auf das Rollenverständnis professioneller Designer:innen auswirkt. Hier kann partiell auch auf Erkenntnisse aufgebaut werden, wie bspw. auf das Konzept von „Silent Designers“ (Dumas und Gorb 2011). Dumas und Gorb bezeichnen solche Mitarbeitenden als „Silent Designers“, die sich selbst nicht als Designer:in bezeichnen würden, aber gestaltende und entwerfende Tätigkeiten ausführen. Der Wissensstand darüber, wie Design Thinking angewendet wird, wenn wir uns nicht mehr in den bisherigen (disziplinären) Rollen- und Funktionsmodellen bewegen, ist noch gering und bietet Potenzial für weitere Forschung.

Die Designpraxis

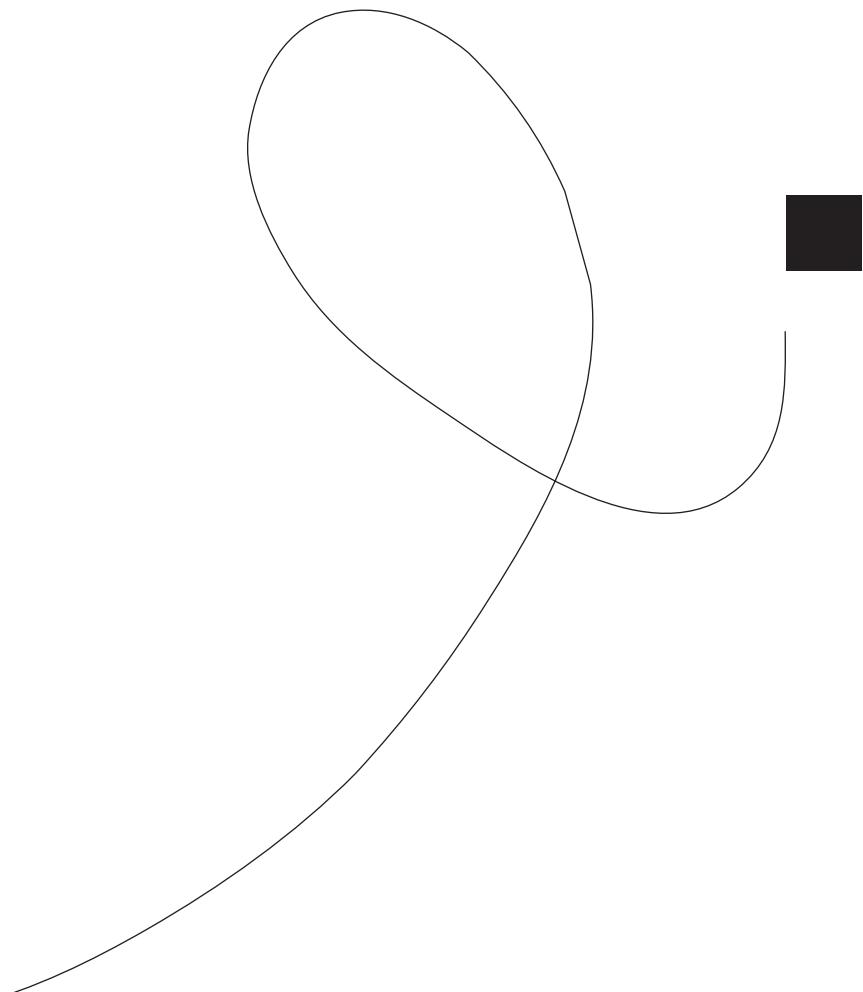
Professionelle Designer:innen wurden überwiegend mit dem Verständnis angelehnt an das Autorendesign ausgebildet und begegnen DT häufig kritisch. Sie äußern u.a. Bedenken darüber, dass ihre Kompetenzen an Relevanz verlieren, da sie nun vermeintlich *jede:r* anwendet. Ihre Kritik äußern sie jedoch selten in den managerialen, noch in den akademischen Diskursen, sondern überlassen anderen *das Feld* und bleiben eher unter sich als professionellen und praktizierende Designer:innen. An dieser Stelle möchte ich daher dazu auffordern, den

(akademischen) Design Thinking-Diskurs näher zu betrachten, um als professionelle und praxisorientierte Designer:innen zu verstehen, welche Motivationen, Interessen und Verständnisse von anderen Disziplinen entwickelt wurden, um Ideen oder weitere Kritiken in den Diskurs einzubringen – und diesen mitzugestalten.

Unter dem Aspekt sei die folgende kritische Anmerkung erlaubt: Im industriellen Umfeld haben sich professionelle Designer:innen bislang als spezielle Personengruppe präsentiert, die häufig durch einen anderen Kleidungsstil, Sprachgebrauch und andere Fähigkeiten, verglichen mit anderen Professionen, in Industrieunternehmen auffielen. Dafür wurden sie bewundert und darin sonnten sie sich (teilweise). Sofern sie ihre zukünftige Rolle im Kontext von Innovation und systemischer Veränderung gestalten möchten und ihre Expertise dort einbringen, ist eine gewisse integrative Haltung empfehlenswert, um mit anderen zu interagieren. Das *vermeintliche* Absondern scheint wenig förderlich. Die Differenzierung impliziert eine Abgrenzung, eine Überhöhung und demonstriert somit die Andersartigkeit. Diese Andersartigkeit führt jedoch nicht dazu, dass Designer:innen sich bisher eine unumstrittene Position im Management in Industrieunternehmen erarbeiten konnten. Um ein Design-Verständnis auch auf einer strategischen Unternehmensebene zu etablieren, war dieses Vorgehen und die eigene Positionierung also nicht förderlich. Womöglich würde es helfen, sich bewusst zu machen, nach welchen Prinzipien die strategische Ebene bisher gestaltet wurde, um den eigenen Beitrag zu formulieren und umzusetzen. Sofern dies angestrebt werden sollte, könnte es sich als hilfreich erweisen, sich mit angrenzenden Disziplinen und Managementlogiken reflektiert und kritisch auseinanderzusetzen. Dies könnte gegebenenfalls dazu führen, dass auch innerhalb des Designmanagements die akademischen Diskurse (wieder) stärker mit dem *Doing* verknüpft werden.

7

Fazit und Ausblick



Und jetzt?

Das siebte und letzte Kapitel schließt die Studie mit einem Fazit und komplementiert damit den Rahmen dieser Arbeit, der in den einleitenden Worten im ersten Kapitel angezeichnet wurde. Der weiterführende Ausblick verweist auf die Potenziale für anknüpfende Fragestellungen, die sich aus den gewonnenen Ergebnissen formulieren ließen.

Die Art wie Menschen arbeiten, hat nicht nur etwas mit ihren Kompetenzen und subjektiven Erfahrungen zu tun. Ihre Handlungen werden durch das organisationale Umfeld geprägt, in dem sie entfaltet werden. Sofern neue Arbeitsweisen *anders* sind als die bisher üblichen Arbeitsweisen entsteht ein Widerspruch, den Mitarbeitende wahrnehmen, sich aber kaum im Stande sehen, diesen aufzulösen. Der Widerspruch begründet sich darin, dass die Organisation, die Handelnde umgibt, für die *alten* Arbeitsweisen gestaltet wurde. Für den gegenwärtigen Aufstieg von Design Thinking in der Industrie zeigt diese Studie drei Notwendigkeiten:

1. Die Anwendungsform von DT muss mit der Zielsetzung vereint werden, also mit dem, was durch die Anwendung eigentlich erreicht werden soll, wie Junginger in ihrem in Kapitel 2 ausführlich beschriebenen Modell vorschlägt.
2. Das organisationale Gestaltungsnarrativ prägt das Verständnis, was Handelnde von Design Thinking in der Praxis entwickeln.
3. Mehrtägige Schulungsformate müssen um weitere Formate ergänzt werden, damit Mitarbeitenden die Relevanz und Notwendigkeit von einer Adaption an den Kontext erleben und erlernen.

Die vorangegangenen sechs Kapitel stellten erkenntnisgewinnend dar, welche Ausprägungen von Design Thinking einen (positiven) Beitrag zu organisationalen Veränderungen zeigen und diskutieren abschließend, inwiefern diese Ergebnisse als Impuls hin zu einer *human-centered* Organisation (Augsten et al. 2018) wirken können. Die Relevanz der Studie ergibt sich aus der Notwendigkeit der wissenschaftlichen Auseinandersetzung vor dem Hintergrund, dass Design Thinking erst in einem erneuten Auftrieb der Anwendung seit Anfang der 2000er Jahre über das Verständnis der Design-Disziplin hinauswächst.

Der explorative Charakter der Untersuchung verleiht den Erkenntnissen einen vorbereitenden und initierenden Status. Die Ergebnisse erheben somit nicht den Anspruch eine Signifikanz im Sinne einer statistischen Auswertung zu liefern, stattdessen systematisieren sie Ereignisse, Äußerungen und Handlungen, die aus der unternehmerischen Wirklichkeit des Fallbeispiels gewonnen werden konnten, und leiten daraus Impulse und Argumentationen ab, die eine Reihe neuer Fragen aufwerfen. Die Impulse dienen als Ausgangspunkt für weitere Untersuchungen und tragen dadurch zum weiteren Erkenntnisgewinn über den Forschungsgegenstand *Design Thinking* bei. Dabei können die Erkenntnisse dieser Studie dahingehend weiterverfolgt werden, als dass sie mit anderen Sektoren oder Organisationformen verglichen werden.

Bisherige wissenschaftliche Erkenntnisse zeigen auf, dass die systematisierte, schematische Ausprägung von Design Thinking, die überwiegend in deutschsprachigen Industrieunternehmen angewendet wird, Gefahr läuft, als nur temporär wirksame *Management-Mode* (vgl. Abrahamson 1996) verstanden zu werden. Ein Verständnis von Design Thinking als Managementmode kann dazu führen, dass das Potenzial von Design Thinking in Bezug auf organisationale Veränderungen, nämlich das Einbringen einer mensch-zentrierten Sicht- und Handlungsweise in Wirtschaftsunternehmen, nicht erkannt oder gar verdrängt wird. Das Aufkommen von weiteren Techniken und Methoden, die schlagwortartigen Namensgebungen folgen, wie *Jobs to be done*, *Design Sprints*, *Lean Testing* oder *Business Modell Canvas*, deuten auf eine anhaltende *Toolifikation* – Schematisierung von Design Thinking – hin. Dark Horse Innovation (2019), eine Berliner Innovationsagentur, stellte bspw. am 27. September 2019 in einem Vor-

trag einen visuellen „Methodenremix“ vor, in dem sie verschiedene Methoden wie *Service Design*, *Design Thinking*, *Rapid Prototyping* oder *Business Modell Canvas* in die Phasen „Explore, Create und Evaluate“ aufteilen. Der Titel der Vortragsfolie deutet bereits an, dass auch hier die genannten Begriffe als *Techniken oder Methoden* verstanden werden. Es deutet auf den Wunsch hin, menschzentrierte, intuitive und explorative Herangehensweisen weiter zu systematisieren, um sie in etablierten Industrieunternehmen anwendbar zu machen.

Die Ergebnisse signalisieren, dass Konzepte wie Design Thinking erst in eine managerial-technokratische *Passform* überführt werden (müssen), um in produzierenden Organisationen akzeptiert zu sein. In dieser Form der Systematisierung büßen sie jedoch Aspekte der Ganzheitlichkeit ein und werden einem *Human-Centered-Design* Anspruch nicht gerecht. Diese Entwicklungen sind kritisch zu sehen. Der Wunsch nach einer Systematisierung fördert scheinbar die Akzeptanz für die Anwendung in Industrieunternehmen, führt andererseits aber dazu, dass der Beitrag der Anwendung zu organisationalen Veränderungen diffuser wird.

Für Anwender:innen stellt diese Diffusität eine weitere Heranausforderung dar. Sie sind einerseits gefordert zu verstehen, was Design Thinking konkret ist und andererseits das Verständnis mit dem Beitrag zu verknüpfen, den die Anwendung leisten soll. Diese Studie zeigt, dass die Differenzierung zwischen der Anwendung von Design Thinking als Technik, Methode oder Strategie, die Buchanan und Junginger vorschlagen, eine Annäherung an die konkreten Anwendungsformen ermöglicht. Das Modell lässt es zu, die Anwendung von Design Thinking in der realen Unternehmenspraxis zu betrachten und die Ausprägung der Anwendung gemeinsam mit dem (erwarteten) Beitrag zu organisationalen Veränderungen zu verstehen. Für VW konnte dadurch gezeigt werden, dass viele Initiativen zwar das *Label* Design Thinking verwenden, aber damit eher demokratisierte Anwendungen kreativer Techniken wie Brainstorming oder *Prototyping* gemeint sind. Design Thinking wurde in wenigen Fällen auf methodische Weise angewendet, als sich hätte beispielsweise im mittelfristigen Aufbau von strukturübergreifenden, informellen Netzwerken zeigen können. Stattdessen zeigen die erhobenen Daten die Versuche und Strategien auf, solche Netzwerke zu bilden und demonstrieren zugleich die Hürden bei einer Systematisierung von Informalität. Als Strategie wurde Design Thinking nicht angewendet, einzig das Entwickeln eines eigenständigen Konzepts durch eine Führungskraft (Kap. 4.1.3) hätte durch weitere Entwicklungsschritte zu einer strategischen Anwendungsform führen können. Das Konzept verschwand stattdessen nach dem Abgang des Managers. Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen jedoch auf, dass neue Techniken und Methoden, die im Kanon von Design Thinking angewendet werden, in einem industriellen Kontext zugleich polarisierend und irritierend auf Arbeitnehmer:innen wirken (Augsten 2017, Augsten und Freigang 2016). Inwiefern diese Intervention in nachhaltig wirkende, strategische organisationale Veränderungen überführt werden kann, scheint davon abzuhängen, ob das organisationale Design-Narrativ unterstützend oder hemmend wirkt.

Für produzierende Wirtschaftsunternehmen deutet die Tendenz neue Arbeitsweisen wie Design Thinking auszuprobieren auch daraufhin, neben der Umsatzsteigerung stärker wieder die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste von Menschen – Kund:innen und Mitarbeiter:innen – auf einer strategischen Ebene zu integrieren. Beispielsweise kann hier die *New Work*-Bewegung (Bergmann und Van Geldern 2004) benannt werden: in dieser erhalten vermehrt solche Arbeitsweisen Aufmerksamkeit, die auf Wissensarbeiter:innen und ihren individuellen Perspektiven und Stärken aufbauen und diese in interdisziplinäre *Kollaborationen* einbringen. Das steht

im Kontrast zu tayloristischen Produktionskonzepten des letzten Jahrhunderts, in denen Menschen eher als Produktionsfaktor angesehen werden und sich durch eine vertikale Arbeitsteilung auszeichnen. Taylor (1856-1915) hatte mit diesem Konzept weltweit Erfolg, auch weil das Wirtschaftsverständnis und das vorherrschende Weltbild zu dieser Zeit übereinstimmten. Laut Managementberater Frederic Laloux (2015) sind Organisationsformen an sich Ausdruck einer dominierenden Weltanschauung ihrer Zeit. Er merkt an, dass, wann immer Menschen die Art und Weise, wie sie über die Welt denken, ändern, neue Formen von Organisationen entstehen. Der Wechsel zwischen zwei Paradigmen – von *Taylorismus* zu *New Work* – vollzieht sich nach Laloux schleichend – und womöglich findet gegenwärtig solch ein Paradigmenwechsel statt.

Dieser beobachtbare Wandel der Arbeitswelt (vgl. Freigang und Augsten 2019), wie etwa die fortschreitende *Digitalisierung* und Automatisierung, die veränderten Ansprüche an Arbeitszeitmodelle und flexible Arbeitsplatz-Gestaltung mag sich also auch in einer Reaktion als Gegenbewegung zeigen. Lalouxs Begründung liegt darin, dass zuvor viele Tätigkeitsbeschreibungen im industriellen Kontext kaum noch das Einbringen individueller Stärken und Interessen von Menschen zuließen, sondern vorwiegend das *Erfüllen* von Anforderungsprofilen postulierten. *New Work* und das Aufkommen von neuen Arbeitsweisen wie Design Thinking kann daher auch als eine Form von Gegenbewegung verstanden werden, mit deren Hilfe neue Anstöße dafür entstehen können, wie Arbeitnehmende agieren und welche Zielsetzung produzierende Unternehmen verfolgen. Für weitere Forschungsvorhaben scheint die Tendenz zu einer *Human-Centered-Design Organisation* Potenzial aufzuzeigen. Das heißt, Organisationen zu entwerfen oder dahingehend zu wandeln, damit Mitarbeitende, Prozesse und Strukturen nach mensch-zentrierten Ansätzen handeln (können). Im Jahr 2017 wurde dazu die ISO-Norm 27501:2017-08 mit dem Titel „Die menschzentrierte Organisation – Anleitung für Führungskräfte“ formuliert. Die Entwicklung einer ISO-Norm kann daher auch als Indiz für die Relevanz für *mensch-zentrierte Sichtweisen* im Wirtschaftsunternehmen verstanden werden. Die wissenschaftliche Ausdifferenzierung des letzten Jahrhunderts unterteilte Organisationen in diverse Funktionen, Formen und Kulturen und untersuchte diese Aspekte häufig separiert. Daraus entwachsene Ergebnisse liefern immer ausdifferenziertere und spezialisierte Erkenntnisse, jedoch lag der Fokus weniger auf möglichen Pfadabhängigkeiten, die innerhalb von Organisationen auf Handelnde wirken. Die Sichtweise der Design-Profession, Organisationen und Systeme als gestaltete Objekte zu verstehen, das heißt als ein entworfenes Produkt mit Handelnden, Strukturen, Prozessen, Vision, Mission etc., bietet daher einen ganzheitlichen und verknüpfenden Ansatz, der bisher in der deutschsprachigen Designforschung kaum Beachtung findet (vgl. Wolf 2016). Daraus entwächst das Potential, einzelne Elemente wieder zusammen zu bringen und ganzheitlich zu untersuchen und daraus neue Impulse zu formulieren. Diese Sichtweise kann einen Beitrag dazu leisten, die Rolle und Relevanz des Menschen in (profitorientieren) Organisationen wieder in den Mittelpunkt zu rücken.

Die Betrachtung von Design Thinking und seiner Wirksamkeit im Bereich von organisationalen Veränderungen zeigt auf, dass der Re-Fokussierung auf den Menschen und seine Bedürfnisse und Ängste wieder eine neue Form der Aufmerksamkeit in wirtschaftlichen Zusammenhängen zukommt, was sicher nicht zuletzt daran liegt, dass gegenwärtige Herausforderungen eine Komplexität annehmen, die nicht mit Handlungen und Vorgehensweisen angegangen werden können, die in der industriellen Vergangenheit ihren Ursprung haben.

ANHANG

BIBLIOGRAFIE

- ABRAHAMSON, ERIC (1996): Management Fashion. In: *Academy of management review*, Jg. 21, Nr. 1, S. 254 – 285.
- ALEXANDER, CHRISTOPHER ET AL. (1977): *A Pattern Language*. New York: Oxford University Press.
- AUGSTEN, ANDREA; GEBHARDT, VERA-KARINA UND MAISCH, BETTINA (2016): Change by Design? Organizational learning barriers in the German Automotive Industry, in: *Proceedings of 20th Academic Design Management Conference: Inflection Point: Design Research Meets Design Practice*, Boston, S.1529-1545.
- AUGSTEN, ANDREA UND FREIGANG, SIRKKA (2016): Lernende Organisation durch die Gestaltung interdisziplinärer Zusammenarbeit, in: Ulrike Lucke et al. (Hrsg.), *Proceedings of the DeLFI 2016. E-Learning Conference of the German Computer Society*, Potsdam, S. 273-275.
- AUGSTEN, ANDREA (2017): Effekte des Forschenden Lernens: Gespräche über praxisrelevante Transferkompetenzen, in: Harald Mieg und Judith Lehmann (Hrsg.), *Forschendes Lernen: Wie die Lehre in Universität und Fachhochschule erneuert werden kann*, Campus Verlag, S. 435-437.
- AUGSTEN, ANDREA UND GEKELER, MORITZ (2017) From a master of crafts to a facilitator of innovation. How the increasing importance of creative collaboration requires new ways of teaching design, in: *In: The Design Journal*, Jg. 20, Nr. 1, S. 1058-1071.
- AUGSTEN, ANDREA UND MARZAVAN, DANIELA (JUNI 2017): Achieving sustainable innovation for organizations through the practice of Design Thinking. A case study in the German automotive industry, in: *Proceedings (unpublished conference paper) 28th ISPIM Innovation Management*, Wien.
- AUGSTEN, ANDREA UND GEKELER, MORITZ (2018A): Für ein neues Paradigma in der Designlehre des 21. Jahrhundert: Welche Haltungen braucht kollaboratives Design?, in: J. Park (Hg.), *Design und Bildung – Schriften zur Designpädagogik*, Band 2, München: Kopaed Verlag, S. 30-39.
- AUGSTEN, ANDREA UND GEKELER, MORITZ (2018B): Vom Handwerksmeister zum Facilitator für Innovation. Warum die wachsende Bedeutung kreativer Kollaboration neue Konzepte für die Designlehre fordert, in: Birgit Bauer und Daniela Hensel (Hrsg.): *Designlernen – Werkstattbericht Edulab 01*. München: Kopaed Verlag, S. 53–61.
- AUGSTEN, ANDREA; GEUY, BERNIE; HOLLOWGRASS, RACHEL; JYLKÄS, TITTA UND MAKELA KLIPPI, MARJUKKA (2018): Humanizing organizations - the pathway to growth, in: Anna Meroni et al. (Hrsg.), *Proceedings of the ServDes.2018 Conference*, Linköping University Electronic Press Linköping, Sweden, S. 1229-1142.
- AUSTIN, ROBERT D. UND BASON, CHRISTIAN (2019): The right way to lead Design Thinking. In: *Harvard Business Review*, Jg. 97, Nr. 2, S. 82 – 91.
- BARNES, GUY ET AL. (2017): How to create competitive advantage in mobility. The differentiating impact of design and its talent implications. URL: <https://www.russellreynolds.com/insights/thought-leadership/how-to-create-competitive-advantage-in-mobility>, letzter Zugriff: 21.10.2019.
- BAYAZIT, NIGAN (2004): Investigating design: A review of forty years of design research. In: *Design Issues*, Jg. 20., Nr. 1, S. 16-29.

- BECKMANN, SARA L. UND BARRY, MICHAEL (2007): Innovation as a learning process: Embedding Design Thinking. In: California Management Review, Jg. 50, Nr. 1, S.25 – 56.
- BEIKER, SVEN ET AL. (2016): Automotive revolution – perspective towards 2030. Hot the convergence of disruptive technology-driven trends could transform the auto industry, o.O.: McKinsey&Company.
- BENNER, MARY J. UND TUSHMAN, MICHAEL L. (2003): Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. In: Academy of management review, Jg. 28, Nr. 2, S. 238 – 256.
- BERGMANN, FRITHJOF UND VAN GELDER, SARAH (2004): New Work, New Culture. Flow zone edition, North Charleston: CreaSpace Independent Publishing Platform.
- BEYER, HUGH UND HOLTZBLATT, KAREN (1998): Contextual design: defining customer-centered systems. San Francisco: Morgan Kauffman.
- BIRDI, KAMAL UND MAGADLEY, WISSAM (2009): Innovation labs: An examination into the use of physical spaces to enhance organizational creativity. In: Creativity and innovation management, Jg. 18, Nr. 4, S. 315 – 325.
- BIRKINSHAW ET AL. (2009): Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. In: Organization Science, Jg. 20, Nr. 4, S. 685 – 695.
- BIRKINSHAW, JULIAN UND GIBSON, CHRISTINA B. (2004): Building an ambidextrous behavior. In: Advanced Institute of Management Research Paper, Nr. 003.
- BLOMKVIST, JOHAN UND HOLMLID, STEFAN (2012): Service prototyping according to service design practitioners. In: Conference Proceedings. ServDes. 2010. Exchanging Knowledge; Linköping; Sweden; 1-3 December 2010 (No. 060, pp. 1-11). Linköping University Electronic Press.
- BOGNER, ALEXANDER ET. AL: Wer ist ein Experte? Wissenssoziologische Grundlagen des Expertinneninterviews, S. 9 – 15. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2009): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BOGNER, ALEXANDER UND MENZ, WOLFGANG: Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktionen, S. 33 – 70. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BÖHLE, FRITZ UND BUSCH, SIGRID (Hrsg.) (2014): Management von Ungewissheit. Neue Ansätze jenseits von Kontrolle und Ohnmacht, Bielefeld: transcript Verlag.
- BOLAND, RICHARD J. UND COLLOPY, FRED: Design matters for management. S. 3 – 18. In: Boland, Richard J. und Collopy, Fred (2004): Managing as Designing. Stanford: Stanford Business Books.
- BÖSENBERG, MALEEN (2017): Die globale Familie der Ideenschmieden.
URL: https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2017/02/digital_labs.html, Zugriff am: 07.09.2019.
- BOUWMAN, SANNE; VOORENDT, JESPER; EISENBART BORIS; MCKILLIGAN, SEDA (2019): Design Thinking: An Approach with Various Perceptions. In: Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19), Delft (Niederlande).
- BRANDT, FABIAN; JOAS, AUGUST; SCHNURRER, SIMON: Building the automotive industry of 2030. Customers, cars, the industry – all will look different, in: Marshall and McLennan Companies (2019): The Oliver Wyman Automotive Manager, URL:

- https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2019/jun/AutomotiveManager2019/Oliver_Wyman_Automotive_Manager_2019_web.pdf.
- BREUER, FRANZ; MEY, GÜNTER; MRUCK, KATJA: Subjektivität und Selbst-/Reflexivität in der Grounded-Theory-Methodologie, S. 427 – 448. In: Mey, Günter und Mruck, Katja (Hrsg.) (2011): Grounded Theory Reader. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BREUER, FRANZ; MUCKEL, PETRA UND DIERIS, BARBARA ([2009]2018): Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BREUER, FRANZ: Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie, S. 35 – 49. In: Mey, Günter und Mruck, Katja (Hrsg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BROWN, TIM (2008): Design Thinking. In: Harvard Business Review, Jg. 86, Nr. 6, S. 84 – 92.
- BROWN, TIM (2009): Change by design: How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Collins.
- BROWN, TIM AND KATZ, BARRY (2011): Change by design. In: Journal of Product Innovation Management, Jg. 28 Nr. 3, S. 381–383.
- BROWN, TIM UND KATZ, BARRY (2016): Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt, München: Vahlen Franz Verlag.
- BROWN, TIM UND MARTIN, ROGER L. (2015): Design for action: How to use Design Thinking to make great things actually happen. In: Harvard Business Review, Jg. 93, Nr. 9, S. 56–64.
- BRUCE, MARGARET UND BESSANT, JOHN R. (2002): Design in business: Strategic innovation through design. O.o: Pearson education.
- BUCHANAN, RICHARD (1992). Wicked problems in Design Thinking. In: Design Issues, Jg. 8, Nr. 2, S. 5 – 21.
- BUCHANAN, RICHARD (2001a): Design research and the new learning. In: Design Issues, Jg. 17, Nr. 4, S. 3 – 23.
- BUCHANAN, RICHARD (2001b). Human dignity and human rights: Thoughts on the principles of human-centered design. Design Issues, Jg. 17, Nr. 3, S. 35 – 39.
- BUCHANAN, RICHARD (2008): Introduction: design and organizational change. In: Design Issues, Jg. 24, Nr. 1, S. 2 – 9.
- BUCHANAN, RICHARD (2015): Worlds in the making: design, management, and the reform of organizational culture. In: She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, Jg. 1, Nr. 1, S. 5 – 21.
- BUCHANAN, RICHARD: Rhetoric, humanism, and design. S. 23 – 68. In: Buchanan, Richard und Margolin, Victor (Hrsg.) (1995): Discovering design: Explorations in design studies. Chicago; London: The Chicago University Press.
- CAMACHO, MARIA (2019): David Kelley: From design to design thinking at Stanford and IDEO. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, Jg. 2, Nr. 1, S. 88 – 101.
- CAMILLUS, JOHN C. (2008): Strategy as a wicked problem. In: Harvard business review, Jg. 86, Nr. 5, S. 98 – 101.
- CARLGREN, LISA; ELMQUIST, MARIA UND RAUTH, INGO (2016a): Framing Design Thinking: The concept in idea and enactment. In: Creativity and innovation management, Jg. 25, Nr. 1, 38 – 57.

- CARLGREN, LISA; ELMQUIST, MARIA UND RAUTH, INGO (2016b): The challenges of using Design Thinking in industry—experiences from five large firms. In: *Creativity and Innovation Management*. Jg. 25, Nr. 3, S. 344 – 362.
- CHARMAZ, KATHY (2014): *Constructing Grounded Theory. A practical guide through Qualitative Analysis*, London; Thousand Oaks; Neu-Delhi: Sage Publications Ltd.
- COLLOPY, FRED (2004): I Think with My Hands: On Balancing the Analytical and Intuitive in Designing. S. 164 – 169. In: Boland, Richard J. und Collopy, Fred (2004): *Managing as Designing*. Stanford: Stanford Business Books.
- COOPER, RACHEL ET AL. (2017): *Design Value: the role of design in innovation*. Lancashire: Lancaster University.
- COOPER, RACHEL; JUNGINGER, SABINE UND LOCKWOOD, THOMAS (2009): Design Thinking and design management: a research and practice perspective. In: *Design Management Review*, Jg. 20, Nr.2, S. 46 – 55.
- CROSS, NIGEL (1982): Designerly ways of knowing. In: *Design Studies*, Jg. 3, Nr. 4, S. 221 – 227.
- CROSS, NIGEL (2011): Designerly ways of knowing: Design discipline versus design science. In: *Design Issues*, Jg. 17, Nr. 3, S. 49 – 55.
- D.SCHOOL PARIS: Our d.school process. 2019, URL: <http://www.dschoo.lfr/en/design-thinking/>, Zugriff am 27.09.2019.
- DARK HORSE INNOVATION (27.9.2019): Vortrag Berlin Fellow Forum, Berlin.
- DESIGNAFFAIRS (2019): Recruitree: Associate Director Design Research. URL: <https://designaffairs.recruitree.com/o/associate-director-design-research-mfdi-vers-munchen>, Zugriff am: 14.10.2019
- DEWALT, KATHLEEN M.; DEWALT, BILLIE UND RWAYLAND CORAL B.: Participant observation. S. 259 – 300. In: Bernard, Russel H. (Hrsg.) (1998): *Handbook of Methods in Cultural Anthropology*. Walnut Creek; London; Neu-Delhi: Sage Publications Inc.
- DI RUSSO, STEFANIE (2016): Understanding the behavior of Design Thinking in complex environments. Hawthorn: Swinburne University of Technology.
- DORST, Kees (2011): The core of “Design Thinking” and its application. In: *Design Studies*, Jg. 32, Nr. 6, S. 521 – 532.
- DORST, Kees (2015): Frame creation and design in the expanded field. In: *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Jg. 1, Nr. 1, S. 22 – 33.
- DORST, Kees (2019): Design Beyond Design. In: *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, Jg. 5, Nr. 2, S. 117 – 127.
- DRIBBISCH, KATRIN: Innovation by Design: Kann Design Thinking Verwaltungen innovativer machen? S. 130 – 135. In: Verenotte, Christoph; Beutel, Rainer C. und Bönders, Thomas (Hrsg.) (2015): *Change Management*, Baden-Baden: Nomos.
- DRUCKER, PETER F. ET AL. (2002): *The Essential Drucker*. New York: HarperCollins Publishers, 2001 deutsche Ausgabe: *Was ist Management – Das Beste aus 50 Jahren*. München, Econ Ullstein List Verlag, 2002.
- DUMAS, ANGELA UND GORB, PETER: Silent Design. S. 53 – 63. In: Cooper, Rachel; Junginger, Sabine und Lockwood, Thomas (2011): *Handbook of Design management*. New York: Bloomybury.
- DUNNE, DAVID UND MARTIN, ROGER (2006): Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. In: *Academy of Management Learning & Education*, Jg. 5, Nr. 4, S. 512 – 523.

- DYER JR, W. GIBB, UND WILKINS, ALAN L. (1991): Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. In: *Academy of management review*, Jg. 16, Nr. 3, S. 613 – 619.
- EISENHARDT, KATHLEEN M. (1989): Building theories from case study research. In: *Academy of management review*, Jg. 14, Nr. 4, S. 532 – 550
- EISENHARDT, KATHLEEN M. UND GRAEBNER, MELISSA E. (2007): Theory building from cases: Opportunities and challenges. In: *Academy of management journal*, Jg. 50, Nr. 1, S. 25 – 32.
- ELSBACH, KIMBERLY D. UND STIGLIANI, ILEANA (2018): Design Thinking and organizational culture: A review and framework for future research. In: *Journal of Management*, Jg. 44, Nr. 6, S. 2274 – 2306.
- ERBELDINGER, JÜRGEN UND RAMGE, THOMAS (2013): Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis, München: Redline Verlag.
- ERICHSEN, PIA G. UND CHRISTENSEN, POUL R. (2013): The evolution of the design management field: a journal perspective. In: *Creativity and Innovation Management*, Jg. 22, Nr. 2, S. 107 – 120.
- FELDMAN, JESSICA; BOULT, JOHN (2005): Third-generation design consultancies: designing culture for innovation. In: *Design Management Review*, Jg. 16, Nr. 1, S. 40 – 47.
- FLICK, UWE (2009): An introduction to qualitative research. London: Sage Publications.
- FLICK, UWE: Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. S 473 – 488. In: Baur, Nina und Blasius, Jörg (Hrsg.) (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Auflage Wiesbaden: Springer VS.
- FLICK, UWE: Zur Qualität qualitativer Forschung – Diskurse und Ansätze. S. 188 – 209. In: Kuckartz Udo; Grunenberg Heiko und Dresing, Thorsten (Hrsg.) (2007): Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- FREIGANG, SIRKKA UND AUGSTEN, ANDREA (2019): Prototyping theory: Applying Design Thinking to adapt a framework for Smart Learning Environments inside organizations, in: Maiga Chang et al. (Hrsg.), *Foundations and Trends in Smart Learning. Proceedings of 2019 International Conference on Smart Learning Environments*, Springer, Singapur, S. 177-180.
- FROSCHAUER, ULRIKE UND LUEGER, MANFRED: ExpertInnengespräche in der interpretativen Organisationsforschung. S. 223 – 240. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 3. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- GERLING, ANSGAR UND GERLING, GODEHARD (2018): Der Design-Thinking-Werkzeugkasten: Eine Methodensammlung für kreative Macher, Heidelberg: dpunkt.verlag.
- GERSTBACH, INGRID (2016): Design Thinking im Unternehmen: Ein workbook für die Einführung von Design Thinking, Offenbach: GABAL Verlag GmbH.
- GLASER, BARRY G. UND STRAUSS, ANSELM L. ([1967]1998): Grounded Theory: Strategien qualitativer Sozialforschung. Bern: Huber.
- GLASER, BARRY G. UND STRAUSS, ANSELM L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- GLOPPEN, JUDITH (2009): Perspectives on design leadership and Design Thinking and how they relate to European service industries. In: *Design Management Journal*, Jg. 4, Nr. 1, S. 33 – 47.

- GROTS, ALEXANDER; CREUZNACHER, ISABEL (2012): Design Thinking—Prozess oder Kultur. In: *OrganisationsEntwicklung*, Jg. 2, Nr. 2012, S. 14 – 21.
- GUSTAFSSON, JOHANNA T. (2017): Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. Halmstadt: Halmstadt University.
- HAGEL, JOHN UND BROWN, JOHN SEELY (2005): The only sustainable edge: Why business strategy depends on productive friction and dynamic specialization. Boston: Harvard Business Press.
- HALMGRIMSSON, BJARKI (2012): Prototyping and modelmaking for product design. London: Laurence King.
- HAMM, STEVE (2016): IBM Design Thinking: A Framework To Help Teams Continuously Understand and Deliver. 21.01.2016, URL: <https://www.ibm.com/blogs/think/2016/01/ibm-design-thinking-a-framework-for-teams-to-continuously-understand-and-deliver/>, Zugriff am: 14.10.2019.
- HASSI, LOTTA UND LAAKSO, MIKO (2011): Conceptions of Design Thinking in the design and management discourses. In: *Proceedings of IASDR2011*, the 4th world conference on design research, Delft, S. 1 – 10.
- HASSO PLATTNER INSTITUTE OF DESIGN AT STANFORD: An Introduction to Design Thinking Process Guide. 2019, URL: <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/design-resources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf>, Zugriff am 27.09.2019.
- HASSO PLATTNER INSTITUT SCHOOL OF DESIGN THINKING: Basic Track. 2019, URL: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/studium/basic-track.html>, Zugriff am 27.09.2019.
- HOLLERN, MATTHEW: Collaboration requires Design Thinking, S. 175 – 183. In: Junginger, Sabine und Faust, Jürgen (Hrsg.) (2016): *Designing Business and Management*. London, New York: Bloomsbury publishing.
- HOLLOWAY, MATTHEW (2009): How Tangible Is Your Strategy? How Design Thinking Can Turn Your Strategy into Reality. In: *Journal of Business Strategy*, Jg. 30, Nr. 2/3, S. 50 – 56.
- HPI SCHOOL OF DESIGN THINKING: Basic Track. 2019, URL: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/studium/basic-track.html>, Zugriff am 27.09.2019.
- HUPPARTZ, DANIEL J. (2015): Revisiting Herbert Simon's 'science of design'. In: *Design Issues*, Jg. 31, Nr. 2, S. 29 – 40.
- IDEO (2003): IDEO Method Cards: 51 Ways to Inspire Design. Richmond: William Stout.
- IDEO (2009): HCD Human-Centered Design, Toolkit. URL: <https://www.ideo.com/post/design-kit>, Zugriff am: 14.10.2019
- JAMES, WILLIAM: Der Wahrheitsbegriff des Pragmatismus. In Gunnar Skirbekk (Hrsg.) (1977): *Wahrheitstheorien. Eine Auswahl aus den Diskussionen über Wahrheit im 20. Jahrhundert*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 35 – 58.
- JOHANSSON-SKÖLDBERG, ULLA; WOODILLA, JILL UND ÇETINKAYA, MEHVES (2013): Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. In: *Creativity and Innovation Management*, Jg. 22, Nr. 46, 121 – 46.
- JOHANSSON, ULLA UND WOODILLA, JILL (2009): Towards an epistemological merger of Design Thinking, strategy and innovation. In: 8th European Academy of Design Conference, Schottland: Robert Gordon Universität.

- JONAS, WOLFGANG: Schwindelgefühle – Design Thinking als general problem solver? S. 39 – 54. In: Weidinger, Jürgen (2013): Entwurfsbasiert forschen, Berlin: Universitätsverlag der TU Berlin.
- JONES, JOHN C. (1970), Design Methods. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- JONES, JOHN C. (1992): Design Methods. 2. Auflage, New York et al: John Wiley & Sons Ltd.
- JUNGINGER, SABINE (2005): A different role for human-centered design within the organization. In: System Evolution Proceedings, Deutschland: Bremen.
- JUNGINGER, SABINE (2008): Product development as a vehicle for organizational change. In: Design Issues, Jg. 24, Nr. 1, S. 26 – 35.
- JUNGINGER, SABINE (2012): The Chile miner rescue: A human-centred design reflection. In: The Design Journal, Jg. 15, Nr. 2, S. 169 – 183.
- JUNGINGER, SABINE (2017): Design Research and Practice for the Public Good: A Reflection. In: She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation, Jg. 3, Nr. 4, 290 – 302.
- JUNGINGER, SABINE UND BAILEY, STUART (2017): Designing vs designers: How organizational design narratives shift the focus from designers to designing. In: Designing for service: Key issues and new directions, S. 33 – 47.
- JUNGINGER, SABINE: Thoughts on Design as a Strategic Art. S. 37 – 49. In: Faust, Jürgen und Junginger, Sabine (Hrsg.) (2016): Designing Business and Management. London, New York: Bloomsbury publishing.
- JUNGWIRTH, JOHAN: Human Thinking für die Produkte von morgen. 21.06.2017, URL: <https://www.handelsblatt.com/meinung/kolumnen/expertenrat/jungwirth/expertenrat-johann-jungwirth-human-thinking-fuer-die-produkte-von-morgen/19956264.html>, Zugriff am 11.07.2019.
- JUNGWIRTH, JOHAN: Human Thinking and the Digital Transformation. 18.05.2018 URL: <https://www.typotalks.com/berlin/2018/schedule/talks/43413/>, Zugriff am 27.09.2019.
- KATZ, BARRY M. (2015): Make it New: A History of Silicon Valley Design. Cambridge; London: MIT Press.
- KELLEY, TOM UND LITTMANN, JONATHAN (2001): The Art of Innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading Design firm. New York: Random House.
- KELLEY, TOM UND LITTMANN, JONATHAN (2005): The ten faces of Innovation. New York: Currency Doubleday.
- KIMBELL, LUCY (2011a): Rethinking design thinking: Part I. In: Design and Culture, Jg. 3, Nr. 3, S. 285 – 306.
- KIMBELL, LUCY (2011b): Rethinking design thinking: Part II. In: Design and Culture, Jg. 4, Nr. 2, S. 129 – 148.
- KIRKPATRICK, DAVID (06.04.2016): Without design, innovation doesn't happen: a conversation with Paola Antonelli, URL <https://techonomy.com/2016/04/paola-antonelli/>, Letzter Zugriff am: 14.10.2019
- KOLKO, JON (2015): Design thinking comes of age: organizational culture. In: Harvard Business Review, Jg. 28, S. 66 – 72.
- KÖPPEN, EVA (2017): Empathy by Design. Untersuchung einer empathie-geleiteten Reorganisation der Arbeitsweise. Köln: Hebert von Halem Verlag.
- KOTLER, PHILIP; RATH, G. ALEXANDER (1984): Design: A powerful but neglected strategic tool. In: Journal of business strategy, Jg. 5. Jg., Nr. 2, S. 16 – 21.

- KRIPPENDORFF, KLAUS (2006) *The Semantic Turn: A New Foundation for Design*. Boca Raton: CRC Press.
- LALOUX, FREDERIC (2015): Reinventing organizations: ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, München: Vahlen.
- LAWSON, BRYAN (2006): *How Designers Think: The Design Process Demystified*, 4. Auflage, New York: Elsevier.
- LIEDTKA, JEANNE (2011): Learning to use Design Thinking tools for successful innovation. In: *Strategy & Leadership*, Jg. 39, Nr. 5, S. 13-19.
- LIEDTKA, JEANNE (2014): Innovative ways companies are using Design Thinking. In: *Strategy & Leadership*, Jg. 42, Nr. 2, S. 40 – 45.
- LIEDTKA, JEANNE (2015): Perspective: Linking Design Thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. In: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 32, Nr. 6, S. 925 – 938.
- LINDBERG, TILLMANN, KÖPPEN, EVA, RAUTH, INGO UND MEINEL, CHRISTOPH: On the Perception, Adoption and Implementation of Design Thinking in the IT Industry, S. 229 – 240. In Plattner, Hasso; Meinel, Christoph and Leifer, Larry (Hrsg.) (2012): *Design Thinking Research: Studying Co-Creation in Practice*. Berlin: Springer.
- LINKEDIN: UX und Service Designer. 2019, URL: <https://www.linkedin.com/jobs/view/ux-service-designer-at-volkswagen-ag-964377331/?originalSubdomain=de>, Zugriff am: 08.08.2019.
- LOCKWOOD, THOMAS (2009): Transition: How to become a more design-minded organization. In: *Design Management Review*, Jg. 20 Nr. 3, S. 28 – 37.
- LUSCH, ROBERT UND VARGO, STEPHAN L. (2011): It's all about B2B ... and beyond - toward a system perspective of the market. In: *Industrial Marketing Management*, Ja. 40, Nr. 2, S. 181 – 187
- LUSCH, ROBERT UND VARGO, STEPHAN L. (2014): *THE SERVICE-DOMINANT LOGIC OF MARKETING: DIALOG, DEBATE, AND DIRECTIONS*, NEW YORK: ROUTLEDGE.
- MAEDA, JOHN (2017): Design in Tech Report 2019. 09.03.2019, URL: <https://designintech.report/2017/03/11/design-in-tech-report-2017/>, letzter Zugriff: 21.10.2019.
- MAEDA, JOHN (2019): Design in Tech Report 2019. 09.03.2019, URL: <https://designintech.report/2019/03/09/design-in-tech-report-2019/>, letzter Zugriff: 21.10.2019.
- MARCH, James G. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. In: *Organization science*, Jg. 2, Nr. 1, S. 71 – 87.
- MARSHALL, CATHERINE UND ROSSMAN GRETCHEN B. (1989): *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage Publications Ltd.
- MARTIN, ROGER (2009): *The design of business: Why Design Thinking is the next competitive advantage*. Harvard: Harvard Business Press.
- MAREIS, CLAUDIA (2011): *Design als Wissenskultur: Interferenzen zwischen Design- und Wissensdiskursen seit 1960*. Bielefeld: transcript Verlag.
- MARZAVAN, DANIELA UND AUGSTEN, ANDREA (JULI 2017): Implementing digital innovation through Design Thinking in the German Automotive Industry: the interplay between headquarters and innovation labs, in: *Proceedings (unpublished conference paper) 33rd EGOS Colloquium: The Good Organization: Using Design in, around and for good organizations*, Kopenhagen.
- MEINEL, CHRISTOPH; WEINBERG, ULRICH UND KROHN, TIMM (2015): *Design Thinking live. Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst*, Hamburg: Murmann.

- MELLES, GAVIN UND WÖLFEL, CHRISTIAN (2014): Postgraduate Design Education in Germany: Motivations, Understandings and Experiences of Graduates and Enrolled Students in Master's and Doctoral Programmes. In: *The Design Journal*, Jg. 17, Nr. 1, S115 – 135.
- MENEZES, JEAN H.O. (2019): From Tinkering Methods to Design Thinking: Primordial Thoughts in Design Research, Delft: in Proceedings of the 22nd International Conference on Engineering Design (ICED19).
- MEUSER, MICHAEL UND NAGEL, ULRIKE (1989): Experteninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MEUSER, MICHAEL UND NAGEL, ULRIKE: Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. S. 465 – 479. In: Pickel, Susanne et. al. (Hrsg.) (2009): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MEY, GÜNTER ET AL.: Grounded-Theory- Methodologie: Entwicklung, Stand, Perspektiven. S. 11 – 48. In: Mey, Günter, und Mruck, Katja (Hrsg.) (2011): Grounded Theory Reader. 2. Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- MICHLEWSKI, KAMIL (2008): Uncovering design attitude: Inside the culture of designers. In: *Organization Studies*, Jg. 29, Nr. 3, S. 373 – 392.
- MICHLEWSKI, KAMIL (2015): Design attitude. Oxon; New York: Routledge
- MINDER, BETTINA UND LASSEN, ASTRID H. (2018): The Designer as Jester: Design Practice in Innovation Contexts through the Lens of the Jester Model. In: *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, jg. 4, Nr. 2, S. 171 – 185.
- MINTZBERG, HENRY (1979): An emerging strategy of “direct” research. In: *Administrative science quarterly*, Jg. 24, Nr. 4, S. 582 – 589.
- MÜLLER, MATTHIAS: Rede „Meeting Müller“ Townhall im Vorfeld der IAA internes Dokument: freigegeben. 06.09.2017, Zugriff am 27.09.2019.
- MÜLLER, MATTHIAS: Rede Pressekonferenz „TOGETHER – Strategie 2025“. 16.06.2016, URL: https://www.volkswagenag.com/presence/investorrelation/events/2016/strategie-2025/D_Strategie_PK_M%C3%BCller_VERTEILVERSION_final.pdf, Zugriff am: 27.09.2019.
- MUÑOZ, RICHARD; MILLER-JACOBS, HAROLD H (1992): In search of the ideal prototype. In: Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems. Monterey: ACM, S. 577 – 579.
- MURATOVSKI, GJOKO (2015): Paradigm shift: Report on the new role of design in business and society. In: *She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation*, Jg. 1, Nr. 2, S. 118 – 139.
- MURATOVSKI, GJOKO (2016): Research for Designers. London et al.: Sage Publications Ltd.
- NADIN, SARA, UND CASSELL, CATHERINE (2006): The use of a research diary as a tool for reflexive practice: Some reflections from management research. In: *Qualitative Research in Accounting and Management*, Jg. 3, Nr. 3, S. 208 – 217.
- NANOKA, IKUJIRO UND TAKEUCHI, HIROTAKA (1995) The knowledge creating company, New York: Oxford University Press.
- NORMAN, DON (2010): Design Thinking a Useful Myth. 25.06.2010, URL: www.core77.com/blog/columns/design_thinking_a_useful_myth_16790.asp, Zugriff am: 03.10.2019.

- NUSSBAUM, BRUCE (2011): Design Thinking Is A Failed Experiment. So What's Next? 04.05.2011, URL: <http://www.fastcodesign.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>, Zugriff am: 06.10.2019
- OHLY, SANDRA ET AL. (2010): Diary studies in organizational research. An introduction and some practical recommendations. In: *Journal of Personnel Psychology*, Jg. 9, Nr. 2, S. 79 – 93.
- PAPANEK, VICTOR (1971): *Design for the real world. Human ecology and social change*, New York: Patheon Books.
- PATTON, MICHAEL Q. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills: Sage Publications Inc.
- PERKS, HELEN; COOPER, RACHEL UND JONES, CASSIE (2005): Characterizing the Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. In: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 22, Nr. 2, S. 111 – 127.
- PEUKERT, DANIELA UND AUGSTEN, ANDREA (2018): Reflecting roles and competences of designers and design researchers, in: Swiss Design Network (Hrsg.), *Unfrozen – a design research reader* by the Swiss Design Network, Zurich: Triest Verlag, S. 143-150.
- PEUKERT, DANIELA UND VILSMAIER, ULLI (2019): Entwurfsbasierte Interventionen in der transdisziplinären Forschung, S. 227 – 250. In: Ukowitz, Martina und Hübner, Renate: *Interventionsforschung. Band 3: Wege der Vermittlung, Intervention – Partizipation*, Wiesbaden: Springer.
- PHILIPS: Human centred innovation. URL: https://www.philips.com/content/corporate/en_AA/about/philips-design/cocreate.html/, Zugriff am: 14.10.2019
- RAZZOUK, RIM AND SHUTE, VALERIE (2012): What Is design thinking and why is it important? In: *Review of Educational Research*, Jg. 82, Nr. 3, S. 330 – 348.
- RITTEL, HORST W.J. (2013) *Thinking Design: Transdisziplinäre Konzepte für Planer und Entwerfer*. Basel: Birkhäuser.
- RITTEL, HORST W.J. UND WEBBER, MELVIN M. (1973): Dilemmas in a general theory of planning. In: *Policy sciences*, Jg. 4, Nr. 2, S. 155 – 169.
- ROWE, PETER G. (2017): *Design Thinking in the digital age*. O.O: Harvard University Graduate School of Design and Sternberg Press.
- RYLANDER, ANNA (2009): Design Thinking as knowledge work: Epistemological foundations and practical implications. In: *Design Management Journal*, Jg. 4, Nr. 1, S. 7 – 19.
- SALDANA, JOHNNY (2015): *The coding manual for qualitative researchers*. London et al.: Sage.
- SANDERS, ELIZABETH B.-N. UND STAPPERS, PIETER J. (2008): Co-creation and the new landscapes of design. In: *Co-design*, Jg. 4, Nr. 1, S. 5 – 18.
- SAUNDERS, MARK N. K., UND TOSEY, PAUL C. (2013): The layers of research design. In: *Rapport*, Jg. 30, S. 58 – 59.
- SAVIRANTA, LAURI UND ELORANTE, EERO M. (2015): Transforming organizations – Linking Design Practices to Managing Organizational Capabilities. Transformando organizações – Vinculando práticas de design para gerenciar as capacidades organizacionais. In: *Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*, Jg. 7, Nr. 2, S. 1 – 5.
- SCHEIN, EDGAR H. (1995): *Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main; New York: Campus-Verlag.
- SCHENSUL, STEPHEN L.; SCHENSUL, JEAN J. UND LECOMPTE, MARGARET D. (1999): *Essential ethnographic methods: observations, interviews, and questionnaires*, Bd. 2, Walnut Creek: AltaMira Press.

- SCHMIEDGEN, JAN ET AL. (2015): Parts Without a Whole? The Current State of Design Thinking Practice in Organizations, Technische Berichte Nr. 97, Potsdam: Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik an der Universität Potsdam.
- SCHMUCK, RICHARD (1997): Practical action research for change. Arlington Heights: IRI/Skylight Training and Publishing.
- SCHÖN, DONALD A. (1983): The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
- SCHWEITZER, JOCHEN; GROEGER, LARS UND SOBEL, LEANNE (2016): The Design Thinking mindset: An assessment of what we know and what we see in practice. In: *Journal of Design, Business & Society*, Jg. 2, Nr. 1, S. 71 – 94.
- SEIDEL, VICTOR P. UND FIXSON, SEBASTIAN K. (2013): Adopting Design Thinking in novice multidisciplinary teams: The application and limits of design methods and reflexive practices. In: *Journal of Product Innovation Management*, Jg. 30, Nr. 1, S. 19 – 33.
- SEITZ, TIM (2017): Design Thinking und der neue Geist des Kapitalismus. Soziologische Betrachtungen einer Innovationskultur, Bielefeld: transcript Verlag.
- SENGE, PETER (1990): The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, London: Random House UK Ltd.
- SHEPPARD, BENEDICT ET AL: The business value of design. 2018, URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>, Zugriff am 06.10.2019.
- SILVERMAN, DAVID (2015): Interpreting qualitative data. London et al.: Sage.
- SIMON, HERBERT A. (1969): The Sciences of the Artificial. Cambridge: MIT Press.
- SIMON, HERBERT A. (1996): Designing organizations for an information-rich world. In: International Library of Critical Writings in Economics, Jg. 70, Nr. 4, S. 187 – 202.
- SINCO – SERVICE INNOVATION CORNER: A corporate version of SINCO lab at Volkswagen introduced. 26.03.18, URL: <http://sinco.fi/2018/03/a-corporate-version-of-sinco-lab-at-volkswagen-introduced/>, Zugriff am 27.09.2019.
- SPIEGEL ONLINE: VW-Chef Winterkorn tritt zurück. 23.09.2015, URL: <https://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/volkswagen-chef-martin-winterkorn-tritt-zurueck-a-1054419.html>, Zugriff am 27.09.2019.
- STAROSTKA, JUSTYNA (2014): Design and Design Thinking in building an innovative organizational culture. In: *Journal of Intercultural Management*, Jg. 6, Nr. 4-1, S. 69 – 79.
- STEVENS, JOHN UND MOULTRIE, JAMES (2011): Aligning strategy and design perspectives: A framework of design's strategic contributions. In: *The Design Journal*, Jg. 14, Nr. 4, S. 475 – 500.
- STRAUSS, ANSELM L. UND CORBIN, JULIET (1996): Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung, Weinheim: Beltz.
- STRÜBING, JÖRG (2002): Just do it? Zum Konzept der Herstellung und Sicherung von Qualität in grounded theory-basierten Forschungsarbeiten. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 54, Nr. 2, S. 318 – 342.
- SZCZEPANSKA, JO (2017): What is Design Thinking, why do I keep hearing about it?, URL: <https://medium.com/@szczpanks/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53>, Zugriff am: 7.10.2019
- TAN, LAUREN (2012): Understanding the different roles of the designer in design for social good. A study of design methodology in the DOTT 07 (Designs of the Time 2007) Projects, Newcastle: Northumbria University (Doktorarbeit).

- THORING, KATJA ET AL. (2019): An Inventory of Creative Spaces: Innovative Organizations and their Workspace. In Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design, Jg. 1, Nr. 1, S. 39 – 48.
- UEBERNICKEL, FALK ET AL. (2015): Design Thinking: Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch.
- VANDERMERWE, SANDRA UND RADA, JUAN (1988): Servitization of business: adding value by adding services. In: European Management Journal, Jg. 6, Nr. 4, S. 314 – 324.
- VERGANTI, ROBERTO (2009): Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston: Harvard Business Press.
- VETTER, PHILIPP: Volkswagen digitale Hoffnung verlässt den Konzern. 08.06.2019, URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article194973769/Johann-Jungwirth-Volkswagens-digitale-Hoffnung-verlaesst-den-Konzern.html>, Zugriff am 27.09.2019.
- VOLKSWAGEN AG (2016): Volkswagen CIO Martin Hofmann: In unseren Labs arbeiten IT-Experten wie im Silicon Valley. 22.03.2016, URL <https://www.volkswagen-newsroom.com/de/pressemitteilungen/volkswagen-cio-martin-hofmann-in-unseren-labs-arbeiten-it-experten-wie-im-silicon-valley-1963>, Zugriff am 27.09.2019.
- VOLKSWAGEN AG (2017a): Volkswagen Konzern setzt auf neue Formen der Zusammenarbeit. 14.07.2017, URL: https://www.volkswagenag.com/de/news/2017/07/Volkswagen_Konzern_setzt_auf_neue_Formen_der_Zusammenarbeit.html, Zugriff am 27.09.2019.
- VOLKSWAGEN AG (2017b):: Volkswagen Konzern setzt Projekte der Initiative #Wolfsburg-Digital konsequent um und baut digitale Lösungen in Wolfsburg aus. 12.10.2017, URL: https://www.volkswagenag.com/de/news/2017/10/volkswagen_x_center.html, Zugriff am 11.07.2019.
- VOLKSWAGEN AG: Wie sieht ein Motorrad ohne Tank aus? So erfindet sich das Fahrzeugdesign neu: Die zwölf Kreativchefs des Volkswagen Konzerns berichten von ihren Designleitertreffen. 29.06.2018, URL: <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/07/volkswagen-group-design-head-meeting.html>, Zugriff am 29.09.2019.
- WALSH, VIVIEN (1996): Design, innovation and the boundaries of the firm. In: Research policy, Jg. 25, Nr. 4, S. 509 – 529.
- WEICK , KARL (2007): Drop your tools: On reconfiguring management education. In: Journal of Management Education, 2007, 31. Jg., Nr. 1, S. 5-16.
- WRIGLEY, CARA UND STRAKER, KARA (2017): Design Thinking pedagogy: The educational design ladder. In: Innovations in Education and Teaching International, Jg. 54, Nr. 4, S. 374 – 385.
- WYRWICKA, MAGDALENA K. UND CHUDA, AGNIESZKA (2019): The Diagnosis of Organizational Culture as a Change's Factor in the Contewxt Application of Design Thinking. In: LogForum, Jg. 15, Nr. 2. S. 279 – 290.
- YEE, JOYCE; JEFFERIES, EMMA UND MICHLEWSKI, KAMIL (2017): Transformations: 7 roles to drive change by design. Amsterdam: BIS Publishers.
- YIN, ROBERT K. (1989): Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- YIN, ROBERT K.: How to do better case studies. S. 254 – 282. In: Bickman, Leonard und Rog, Debra J. (2009): The SAGE handbook of applied social research methods, Bd. 2., Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

ZERWECK, PHILIPP: Designausbildung, eine Standortbestimmung. S. 66 – 75. In: June H. Park (2018): Bildungsperspektive Design. Design und Bildung Schriftenreihe zur Designpädagogik, Band 2, München: Kopaed.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bspw.	beispielweise
CDO	Chief Design Officer
CoP	Community of Practice Expert:innengemeinschaft
DMM	Design Methods Movement (DMM)
DT	Design Thinking
HCD	Human Centered Design
HPI	Hasso-Plattner-Institut
PEP	Produktentwicklungsprozess
SD	Service Design
VW	Volkswagen Aktiengesellschaft

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Alle Grafiken dieser Studie wurden durch die Autorin entwickelt und erstellt.
Sofern diese auf Quellen aufbauen, ist dies gesondert in der Bildunterschrift angegeben.

1 Anwendungsformen von Design Thinking nach Junginger (2016) und Schmiedgen et al. (2015)	17
2 Drei Komponenten des Design Thinking Ansatzes der HPI School of Design und der d.school	27
3 li: Prozess der d.school der Stanford University (2010), re: HPI School of Design (2009)	38
4 Design Thinking von IBM (Hamm 2016) und Philip (2019)	39
5 Die Erfolgsfaktoren der HPI School of Design (2009)	39
6 Schematische Darstellung der einzelnen Charakteristika nach Carlsgren et al. (2016a)	41
7 li: User-Centered-Designansatz, re: Human-Centered-Designansatz	43
8 Verständnisse über die Anwendung von Design Thinking, angelehnt an Junginger (2016).	45
9 Methodik der Studie angelehnt an das Research Onion nach Saunders et al. (2013)	58
10 Situationen der teilnehmenden Beobachtungen	60
11 Vier Rollen in denen die teilnehmenden Beobachtungen durchgeführt werden	61
12 Chronologische Übersicht der erhobenen Daten für diese Studie	62
13 Dreizehn Interview-Partner:innen nach Unternehmensbereich und Hierarchieebene	65
14 Interviewleitfaden	66
15 Analoges Mapping, Clustering und schriftliche Memos ergänzen die digitale Analyse	67
16 Vorgehen der Datenanalyse	71
17 Kodierparadigma nach Strauss & Corbin (1990)	72
18 Verknüpfung zwischen Offenen Kodierungen, Kategorien und Dimensionspol	73
19 Wandel vom Automobilhersteller zum Mobilitätsdienstleister durch Servitization	79
20 Die Funktion und der Bereich im Unternehmen von professionellen Designer:innen	82
21 Schematische Arbeitsphasen eines Designprojekts	84
22 Kooperative und kollaborative Zusammenarbeit	84
23 Phase I. der narrativen Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen	85
24 Phase II. der narrativen Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen	90
25 Phase III. der narrativen Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen	95
26 Themengebiete (pink) zusammengeführt in der Stabsstelle Digitalisierungsstrategie	99
27 Phase IV. der narrativen Entwicklung von Design Thinking bei Volkswagen	100
28 Der »10X Space« ist ein Innovationslabor mit digitalem Equipment (Sinc 2018)	107

29 Dimensionspole der Sichtweisen und Verständnisse von Design Thinking	114
30 Kodierbaum des Dimensionspols: Erfahrungswissen und Neu-Erlernen	115
31 Kodierbaum des Dimensionspols: Kontextualisiert und isoliert	117
32 Kodierbaum des Dimensionspols: Aufnehmend und erhaltend	119
33 Dimensionspole der Erwartungen an den Anwendungskontext von Design Thinking	122
34 Kodierbaum des Dimensionspols: Nutzer:innen- und Technikzentrierung	122
35 Kodierbaum des Dimensionspols: Produkt- und Organisationszentriert	126
36 Formen der Zusammenarbeit von Teams in der Studie	129
37 Kodierbaum des Dimensionspols: Kreativitätsförderung und Selbstbefähigung	132
38 Das Spannungsfeld Analysieren versus Umsetzen	137
39 Das Spannungsfeld Erfüllen von Vorgegebenem versus Gestalten	143
40 Das Spannungsfeld Standardisierung versus Informatilität	148
41 Das Spannungsfeld Perfektionismus versus Experimentieren	156
42 Vier Veränderungspotenziale durch die Anwendung von Design Thinking bei Volkswagen	162
43 Spannungsfelder für Anwender:innen in der Praxis	168
44 Das Modell der Unternehmenskultur nach Edgar Schein (1995)	176
45 Schnittstelle zwischen etablierter Organisation und neuen Innovationslaboren	187
46 Vier Klassifikationen der Designpraxis nach Buchanan (2001)	189
47 Position von Designhandlungen in Organisationen (Junginger, 2009)	190
48 Fünf Aspekte der Designhaltung von Kamil Michlewski (Michlewski, 2015)	191

GLOSSAR

Adhocracy | Adhokratie Eine Organisationsform, die in hohem Maße auf Eigeninitiative und Selbstorganisation setzt. Damit bildet sie einen Gegensatz zur Bürokratie. Den Begriff der Adhokratie, der auf das lateinische *ad hoc* (aus dem Augenblick heraus) zurückgeht, hat der Zukunftsforscher Alvin Toffler eingeführt. Später wurde er in der Managementlehre von Henry Mintzberg weiterentwickelt. Häufig werden Online-Organisationen als Adhokratien definiert.

Agilität Bezogen auf Organisationen bezeichnet Agilität die Fähigkeit, sich pro-aktiv auf sich verändernde Marktbedingungen und Kund:innen-Anforderungen einzustellen. Im Unterschied zur Flexibilität bedeutet agil sein, dass die Veränderung der Form bleibend bzw. nachhaltig ist, die Organisation also nicht zur Ausgangsform zurückkehrt.

Agiles Projektmanagement Ursprünglich aus der Softwareentwicklung stammend, kommt agiles Projektmanagement mittlerweile in vielen anderen Branchen zum Einsatz. Es geht um eine neue Art der Zusammenarbeit, die auf einen fixen Plan verzichtet: Man verständigt sich auf ein gewünschtes Ergebnis und justiert die Umsetzung kontinuierlich nach. Methodisch basiert dieses Vorgehen auf den im Agilen Manifest von 2001 definierten agilen Werten und Prinzipien.

Balanced Scorecard Die Balanced Scorecard ergänzt die klassische Sicht auf die finanziellen Kennzahlen des Unternehmens durch weitere Perspektiven: auf Kund:innen, die internen Prozesse und den Bereich Lernen und Entwicklung. Das Konzept der Balanced Scorecard geht auf die Forschungen von Robert Kaplan und David Norton zurück.

Chief Digital Officer (CDO) Der Titel der Person, die in der obersten Führungsebene eines Unternehmens für die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie verantwortlich ist. Bislang ist diese Position in nur wenigen deutschen mittelständischen Unternehmen und Konzernen eingerichtet worden. Die Abkürzung CDO wird zum Teil auch für den Chief Design Officer verwendet.

Co-Creation Bei Co-Creation geht es darum, die Kundschaft (Unternehmens- oder Endkund:innen) in die Entwicklung und Gestaltung eines Produkts einzubeziehen. Von einer solchen Einbindung erhofft man sich wertvolle Impulse und Erkenntnisse, die zu einer besonders kund:innen-spezifischen und nutzungsfreundlichen Lösung führen.

Community In der Unternehmenswelt wird unter Community eine Gemeinschaft von Menschen verstanden, die sich über ein Thema oder mehrere zusammenhängende Themen austauscht. Die Community organisiert sich über interne und externe Unternehmensgrenzen hinweg.

Community of Practice Die Community of Practice bezeichnet eine Gemeinschaft von Personen, die in einem bestimmten Praxisfeld durch regelmäßigen Austausch voneinander lernen wollen. Die Gruppe organisiert sich im Regelfall selbst. Das Konzept der Community of Practice (CoP) geht auf die Sozialforscher Jean Lave und Étienne Wenger zurück.

Compliance Compliance meint die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen und internen Richtlinien (zum Beispiel ethische Standards) durch eine Organisation und ihre Mitglieder. Ziel ist das Vermeiden von Strafzahlungen und anderen negativen Sanktionen und Folgen für das Unternehmen. Viele Unternehmen haben ein Compliance-Management etabliert, das die Bedingungen und Maßnahmen für regelkonformes Verhalten definiert, umsetzt und kontrolliert.

Design Challenge Die Design Challenge bezeichnet in Design Thinking-Prozessen die Aufgabe, die es zu lösen gilt. Diese Aufgabe definiert den Rahmen und die Richtung des Prozesses. Sie sollte offen genug formuliert sein, um das Finden und die Auswahl möglicher Lösungen nicht unnötig einzuschränken.

Design Sprint Ein systematisches Format der Zusammenarbeit, bei dem ein Team unter einer festen Zeitvorgabe ein zuvor definiertes Problem löst. Üblich ist meistens eine fünftägige Dauer des Sprints. Das Team ist dabei heterogen und interdisziplinär zusammengesetzt, beim Vorgehen greift es auf Elemente des Design Thinking zurück.

Digitalisierung | Digitale Transformation Hiermit ist üblicherweise der Wandel von Industrie, Medien und weiterer Bereiche der Gesellschaft durch die Ausbreitung digitaler Technologien gemeint. Oftmals wird in diesem Zusammenhang auch von der dritten Revolution gesprochen, die noch tiefgreifender unser Leben und Arbeiten verändern werde als die zweite (industrielle) Revolution. Seit Beginn des 21. Jahrhunderts verbindet man die Digitalisierung immer öfter mit sogenannten disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen, die unter anderem den rasanten Aufstieg der großen Technologiekonzerne wie Google, Apple oder Facebook begründeten.

Divergente Denken Die ergebnisoffene, unsystematische und experimentierfreudige Auseinandersetzung mit einem Thema oder Problem. Damit bildet das divergente Denken das Gegenstück zum konvergenten Denken (siehe unten). Bei letzterem stehen Linearität, Rationalität und Logik im Vordergrund.

Explizites Wissen Explizites Wissen meint verschriftlichtes bzw. versprachlichtes Wissen – zum Beispiel in Form von Handbüchern, Anleitungen oder Dokumentationen. Es besteht aus Regeln und Fakten, ist durch Sprache und Schrift eindeutig kodiert und damit leicht kommunizierbar sind, was im Gegensatz zum impliziten Wissen steht (siehe unten).

Facilitation Gemeint ist damit eine besondere Form der Unterstützung in Workshops, Projekten und Veränderungsprozessen. Die Beteiligten können offen und frei ihr Wissen einbringen, Themen diskutieren, Lösungen entwickeln, Umsetzungsschritte einleiten und so ihre Ziele eigenständig erreichen. Die Rolle des Facilitators ist neutral und überparteiisch. Anders als ein:e Moderator:in verzichtet ein:e Facilitator:in auf Einflussnahme und Beurteilungen. Er sorgt für eine methodische, räumliche und zeitliche Struktur, die einen sicheren Rahmen für die Teilnehmenden schafft.

Headquarter Als Headquarter wird der Hauptsitz bzw. die Führungszentrale einer Organisation bezeichnet.

Holacracy / Holokratie Unter Holacracy bzw. Holokratie versteht man eine Organisationsform, in der Unternehmen nicht hierarchisch und in Abteilungen organisiert sind, sondern in Kreisen, die aus Rollen bestehen. Die Kreise organisieren sich selbst, die Rollen richten sich an den Aufgaben des Unternehmens aus. Holokratie als Begriff leitet sich vom griechischen Wort *holos* (vollständig, ganz) ab. Das Modell geht auf den Unternehmer Brian Robertson zurück, der es in der Softwareentwicklung einsetzte. In der New Work-Szene wird oft Bezug auf die Holokratie als adäquates Organisationsprinzip für moderne Unternehmen genommen, das für schnellere Entscheidungen, effizienteres Arbeiten und bessere Kommunikation sorge.

Implizites Wissen Implizites Wissen basiert auf Erfahrungen und Erinnerungen. Im Gegensatz zum expliziten Wissen (siehe oben) ist dieses subjektive Erfahrungswissen nicht formal speicherbar, sondern ausschließlich in den Köpfen der Mitglieder vorhanden. Wenn ein Organisationsmitglied kompetent handelt, greift es in der Regel auf sein implizites Wissen zurück.

Informalität In der Organisationsforschung wird zwischen formalen und informalen Strukturen unterschieden. Informalität bezeichnet all jene Erwartungen in der Organisation, die sich nicht auf die formalen, also schriftlich oder anderweitig klar definierten Mitgliedschaftsregeln beziehen. Informale Erwartungen sind für Außenstehende nicht sichtbar, werden im Organisationsalltag vermittelt und widersprechen mitunter den formalen Regeln. Ein Beispiel hierfür wäre die informale Erwartung, dass Mitarbeitende unbezahlte Mehrarbeit leisten, obwohl formal ein Überstundenausgleich vorgesehen ist.

Iteratives Vorgehen Das iterative Vorgehen ist ein Grundprinzip des Design Thinking, bei dem ein bestimmter Vorgang oder Prozessschritt mehrmals wiederholt und dadurch schrittweise optimiert wird. Das Ziel dieses Lernprozesses ist eine besonders nutzungszentrierte Lösung.

Kollaboration Kollaboration kennzeichnet die Zusammenarbeit zwischen mehreren Personen oder Gruppen. Beim kollaborativen Arbeiten entwickeln mehrere Personen gemeinsam eine Lösung. Dieses Vorgehen erfordert eine Selbstorganisation der Beteiligten und zugleich eine hohe Koordinationsleistung untereinander. Digitale Werkzeuge helfen, diese moderne Form der Gruppenarbeit effizient zu realisieren.

Konvergentes Denken Im Gegensatz zum divergenten Denken (siehe oben) wird hier linear, rational und logisch in eine bestimmte Lösungsrichtung gedacht. Es geht um das Zusammenführen verschiedener Denkansätze und die Analyse im Rahmen des Kreativprozesses.

Lean Management Der Begriff des Lean Managements kam Anfang der 90er Jahre auf und war zunächst bezogen auf die Automobilproduktion. Vorbild war hier die „schlanke Produktionsweise“ (lean production) bei Toyota, die als besonders effizient angesehen wurde. Beim Lean Management geht es um eine prozessorientierte Unternehmensführung, die ein Höchstmaß an Effizienz erzielt. Kund:innen-Orientierung und Kostensenkung sind von zentraler Bedeutung.

Lernende Organisation Unter einer lernenden Organisation versteht man eine Organisation, die sich kontinuierlich an sich wandelnde äußere und innere Bedingungen anzupassen vermag. Pioniere des organisationalen Lernens sind die beiden Organisationsforscher Chris Argyris und Donald Schön. Sie haben die Vorstellung geprägt, dass nicht nur die einzelnen Mitglieder lernen, sondern auch die Organisation als Ganzes lernen kann, wenn bestimmte Bedingungen gegeben sind.

Mindset Das individuelle Denk- und Verhaltensmuster einer Person oder Gruppe wird als Mindset bezeichnet. Meist wird der Begriff analog für die deutschen Begriffe Mentalität, Denkweise oder Haltung verwendet.

New Work Im Zeitalter von Digitalisierung und Globalisierung muss sich die Arbeitswelt dramatisch wandeln. Das neue Arbeiten setzt auf mehr Selbständigkeit, Handlungsfreiheit und Kooperation – so lautet, vereinfacht gesagt, die Essenz des New Work-Ansatzes. Der Begriff der neuen Arbeit geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück.

Nutzer:innen-Zentrierung Die systematische Entwicklung von Produkten und Services, die optimal auf die möglichen Benutzer:innen (Kundschaft oder Belegschaft) zugeschnitten sind. Basis hierfür sind solide Informationen über deren Verhalten, Gewohnheiten, Bedürfnisse etc. Während des Entwicklungsprozesses wird kontinuierlich Nutzer:innen-Feedback eingeholt, um die Lösung schrittweise zu optimieren.

PopUp-Space Als PopUp-Space wird eine Veranstaltungsfläche bezeichnet, die temporär und provisorisch betrieben wird. In der Regel befindet sich eine solche Fläche in einem leerstehenden Gebäude oder auf einem zuvor anders genutzten Bereich eines Museums, Kaufhauses oder einer anderen Einrichtung.

Prototyping Im Service Design wie auch im Produktdesign wird Prototyping genutzt, um eine neue Idee relativ schnell zu visualisieren bzw. haptisch erlebbar zu machen. Der entwickelte Prototyp wird getestet und auf Basis von Nutzer:innen-Feedbacks verbessert. Beim Prototypen kann es sich um einen um ein kostengünstig produziertes Erklärmodell, aber auch um eine vollwertige Produktversion handeln.

Purpose Driven Organization Es handelt sich um die aus dem Englischen stammende Bezeichnung für Unternehmen, die neben der klassischen Profitorientierung eine hohe Sinnorientierung aufweisen. Dieser Sinn bzw. eigentliche Zweck des Unternehmenshandelns kann sehr unspezifisch sein („die Welt ein Stück besser machen“) oder auch konkreter („durch clever konzipierte Produkte zum Umweltschutz beitragen“). Der Unternehmensberater Simon Sinek hat den Ansatz der Purpose Driven Organizations durch sein Buch *Start with Why* wesentlich mitgeprägt.

Service Design Beim Service Design geht es um das ganzheitliche Gestalten von Dienstleistungen. Ziel ist es, eine möglichst hohe Nutzer:innen - und Marktorientierung zu erreichen. Hierfür wird der gesamte Prozess des zu entwickelnden Services betrachtet. Service Design als Disziplin entstand Anfang der 90er Jahre in Großbritannien unter der Ägide des British Design Council.

Service Innovation Als Service Innovation wird das Resultat der Suche nach innovativen Dienstleistungsideen bezeichnet, aber auch der Prozess der Suche und der Auswahl selbst wird oft Service Innovation genannt. Man unterscheidet zwischen kontinuierlichen Innovationen, bei denen ein Service stetig, aber jeweils nur geringfügig optimiert wird, und diskontinuierlichen Innovationen, die eine radikale Veränderung eines bekannten Services bedeuten.

Stakeholder Ein Stakeholder ist eine Person oder Personengruppe, die hinsichtlich eines Projektes oder Prozesses ein bestimmtes Interesse bzw. einen bestimmten Anspruch („stake“) hat. Dabei kann es sich im Falle eines Unternehmensprojekts um Entscheidungsträger aus dem Management, aber auch um andere Betroffene handeln; das können zum Beispiel den Betriebsrat, externe Kooperationspartner:innen oder Nutzer:innen sein.

Total Quality Management (TQM) Das Total Quality Management meint die kontinuierliche, systematische Erfassung, Steuerung und Kontrolle aller Bereiche und Prozesse einer Organisation, um eine durchgehend hohe Produkt- und Servicequalität sicherzustellen. Der Ansatz eines solchen umfassenden Qualitätsmanagements stammt aus der japanischen Automobilindustrie und folgt Leitprinzipien wie zum Beispiel der Orientierung der Qualität an Kund:innen.

Wire Framing Wire Framing bezeichnet eine stark vereinfachte Visualisierung der geplanten Gestaltung einer Website. Der Begriff Wireframe („Drahtgestell“) bezieht sich dabei auf die grobe, gerüstartige Darstellung des Seitenaufbaus. Häufig wird ein Prototyp aus Papier erstellt, um die Funktionsweise zu testen.

DANKSAGUNG

Die Anfertigung dieser Arbeit war eine besondere Reise. Überraschend war der Beginn dieser Reise nicht, umso überraschender veränderten sich jedoch meine Perspektiven als Reisende. So hielt meine Reise beispielsweise unerwartete Zwischenstopps bereit und forderte viele Navigationsleistung, um den Weg durch flache und hügelige sowie seenreiche und sandige wissenschaftlichen Landschaften zu meistern.

Diese Reise war volatile und hätte keinen Hafen gefunden, wenn ich meine Freude und meine Zweifel verbunden mit Tränen und Lachern nicht hätte teilen können: meine Familie und meine Freund:innen sind es, die mich dabei unterstützt haben, diese Arbeit zu einem Abschluss, zu einem Ende zu führen.

Für die fachliche Betreuung bedanke ich mich bei Prof.in Dr. Brigitte Wolf und Prof.in Dr. Sabine Junginger. Die Freiheit, die ich bei der Gestaltung dieser Arbeit genossen habe, hat es mir ermöglicht, mich persönlich entlang dieser Arbeit zu entwickeln. Darüber hinaus bedanke ich mich bei den Professor:innen und Doktorand:innen der Bergischen Universität Wuppertal und der Hochschule Luzern für das vielfach wertvolle Feedback. Meinen Kommilitoninnen Dr. Sylke Lützenkirchen, Dr. Franziska Schulzki und Dr. Bettina Minder danke ich für viele reflektierende Gespräche und Denkanstöße.

Mein Dank gilt ebenso meinen Ko-Autor:innen vorab publizierter Artikel, wobei ich insbesondere Dr. Titta Jylkäs und Dr. Moritz Gekeler nennen möchte.

Die Möglichkeit, diese Forschungsarbeit durchzuführen, wäre ohne die finanzielle Unterstützung des Volkswagen Konzerns sowie dem persönlichen Einsatz von Anika Eva Paul, Dr. Ralf Brunken und Thorsten Jankowski nicht möglich gewesen. Das Stipendium der Bergischen Universität Wuppertal hat den Abschluss dieser Arbeit mitgetragen.

Für die wortreichen Diskussionen und unkonventionelle Lösungsstrategien zum *Vermitteln* zwischen Praxis und Wissenschaft bin ich meinen Mit-Doktorand:innen und Freund:innen Anna D. Folwaczny und Linus Schaaf unendlich dankbar. Unser Zusammenhalt hat nicht nur den Forschungsprozess bei Volkswagen maßgeblich ermöglicht, sondern mich immer daran erinnert, dass ich an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Wissenschaft forsche und den Anspruch habe, beide Welten miteinander zu verknüpfen.

Hannes Schaser und Dr. Claudia Obermeier gilt mein außerordentlicher Dank. Sie haben mir dabei geholfen haben, meinen Gedanken eine sprachliche Ausdrucksform zu verleihen. Dr. Bettina Fackelmann, Prof.in Dr. Caroline Ruiner und Dr. Judith Mühlenhoff danke ich für ihre Anregungen im Hinblick auf das methodische Vorgehen und die vielen unterstützenden Hinweise, die weit darüber hinaus gingen. Bedanken möchte ich mich ebenfalls bei Lisa Kammermeier und dem Coconat-Team: sie haben es mir ermöglicht, neben den vielen Stunden des Schreibens auch immer wieder gedankliche und physische Ausflüge zuzulassen.

Die Gründung von design:transfer mit Daniela Peukert hat diese Arbeit von Beginn an flankiert und ihre Ausgestaltung erst in dieser Form ermöglicht. Ich mag mir nicht ausmalen, ob es diese Arbeit ohne die Menschen, die design:transfer ausmachen, geben würde. Unser Bestreben, Designforschende miteinander zu verknüpfen, über den disziplinären Tellerrand zu schauen und den deutschsprachigen Design-Diskurs kritisch zu betrachten, wäre ohne Daniela, ihre Geduld und ihren Überblick nicht möglich gewesen. Mein Dank gilt auch Svenja Bickert-Appleby, Dr. Ingo Rauth, Dr. Eva Köppen, Dr. Angelika Trübswetter, Anna Keilbach und Dr. Lorenz Herfurth für ihre stetigen Einladungen in eine designerische, interdisziplinäre und globale Wissenschaftswelt. Unsere Dialoge haben mich stetig über disziplinäre Grenzlinien blicken lassen und an den Beitrag dieser Arbeit erinnert.

Meinen Freundinnen Angela Haas und Angela Pasch danke ich für ihre Besonnenheit und ihren stetigen Optimismus, dass diese Arbeit *irgendwann* ein Ende finden würde. Sie waren es, die meine mentale Abwesenheit ertragen und keine Anstrengungen gescheut haben, mich in die reale Welt zu entführen, wenn der Forschungsdschungel die Oberhand gewonnen hatte.

Dr. Sirkka Freigang danke ich für die vielen schönen Momente, in denen wir Artikel konzeptioniert haben und uns auf Berliner Dachterrassen ihrer Ausgestaltung gewidmet haben.

Für ein dauerhaftes Zuhören, die aufbauenden Worte, die leisen Umarmungen und den immer spürbaren Rückenwind danke ich von Herzen: Claudia Aryus, Nicole Baron, Frederike Beha, Matthias Hajek, Ines Köhler, Dr. Katja Langeland, Ansgar Raible, Dr. Hannah Schatte, Sonja Schnass, Dr. Simon Sinsel, Susanne Stephani, Dr. Katja Thoring, Ann-Sophie Winter und Katja Vedder. Ihr seid die wunderbarsten Freund:innen, die ich mir wünschen könnte.

Der größte Dank gebührt meiner Familie, ohne deren unermüdliche Unterstützung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Sie waren es, die mir den Rücken gestärkt und mich stetig ermuntert haben, die Reise zu beginnen. Zugleich waren sie es auch, die mich wachgerüttelt haben, wenn ich mit dem Kopf zu sehr in der Arbeit gefangen war. Diese Unterstützung ist für mich nicht selbstverständlich, ich habe nur ihrer unendlichen Geduld so viel zu danken – ihr könnt euch nicht vorstellen, wie wichtig dieser Rückhalt für mich war.

Ich schließe diese Arbeit mit den Worten des griechischen Dichters Nâzim Hikmel, der in seinem Gedicht *This Journey* im Jahr 1958 schrieb:

„Buf if I could begin this journey all over again, I would.“