



WACKWORK
PROJECTS & CHANGE

WHITE PAPER#1 IM INNOVATION SPRINT VORSPRUNG SICHERN

DESIGN THINKING / SERVICE DESIGN SUMMIT 2016 / SPARDA-BANK MÜNCHEN



Durch mehrere Design-Zyklen vorbereitet auf die Aufgabenstellungen im Unternehmen

MIT DEM «INNOVATION SPRINT» DEN VORSPRUNG SICHERN

EXECUTIVE SUMMARY

Vom 21. bis 25. November 2016 fand in Nürnberg der erste Service Design Summit statt – ein völlig neuartiges Konzept, um die Innovationsmethode Service Design Thinking zu lernen, auszuprobieren und am Ende für das eigene Unternehmen anzuwenden. Die Teilnehmer der Sparda-Bank München haben anschließend in eigener Regie in der Bank den Innovationsprozess erfolgreich weiterführen können. Als Ergebnis von nur fünf Tagen Summit!

«Design Thinking ist eine Haltung. Die grundsätzliche Art und Weise, an komplexe, offene Aufgabenstellungen heranzugehen und dabei immer die Kundenbedürfnisse im Blick zu behalten. Das Ziel dabei ist es, möglichst schnell auszuprobieren, laufend zu verbessern und dazuzulernen. So wirken Problem und Lösungsweg zusammen. Denn die Art der Fragestellung beeinflusst entscheidend, welche Lösungsmöglichkeiten wir uns erschließen können.» Stefan Wacker ist Unternehmensberater und überzeugter Anhänger dieser innovativen Methode.

ERFAHREN DES KOMPLETTEN DESIGN THINKING PROZESSES

Aber nur die Grundlagen des Design Thinkings zu vermitteln, das genügt nicht, davon ist Stefan Wacker über-

zeugt. «Wie oft erlebt man das, dass Mitarbeiter hochmotiviert von einem Workshop zurückkommen und nach wenigen Wochen frustriert feststellen, dass sie nichts davon ins eigene Unternehmen übernehmen können.» Und dass damit auch die Kursgebühr umsonst investiert wurde. Genau an diesem Punkt greift der Unternehmensberater an. In dem von ihm ins Leben gerufenen Service Design Summit in Nürnberg geht es am ersten Tag, der «Tool School», natürlich auch zuerst um die «Werkzeuge». Marc Stickdorn, der Autor von «This is Service Design Thinking», gibt einen Überblick über die Möglichkeiten der Methode. In dem darauf folgenden zweitägigen «Experience Jam» und einem «Innovation Sprint» durchlaufen die Teilnehmer dann gemeinsam mit Markus Horneß

und Adam Lawrence, den Gründern des Global Service Jam, den gesamten Zyklus des Design Thinkings sogar gleich mehrmals. Tauchen in den Problemraum ein, wie es die Experten formulieren. Hier werden die Grundlagen gelegt für das Verständnis der Kunden und Nutzer. Aus der veränderten Sicht heraus entstehen völlig überraschende Ideen und unerwartete Lösungsansätze. Die dann in Form von Prototypen sofort auf ihre Alltagstauglichkeit überprüft werden. Innerhalb kürzester Zeit sieht man so, was in der Realität funktioniert und was nicht und kann weiter- bzw. umdenken. Vereinfacht gesagt: aus Theorie wird Praxis.

WIE KÖNNEN SERVICE-ANGEBOTE DER ZUKUNFT AUSSEHEN?

Thomas Fischer und seine Kollegen von der Sparda-Bank München haben bereits einen Service Design Summit durchlaufen. «Die Bank der Zukunft wird letztendlich nur noch eine App sein», so Thomas Fischer. «Wir haben uns also gefragt, was unterscheidet uns dann von anderen Banken? Wir müssen unsere Produkte und Dienstleistungen an die Bedürfnisse unserer Kunden anpassen, müssen uns fragen: Was bieten wir unseren Kunden als Service der Zukunft?» Schnell kam das Team der Sparda-Bank von der Verwaltung des Geldes zur Verwaltung von ideellem Vermögen. Leidenschaften sollen gestärkt werden, man will Menschen bei der Weiterbildung unterstützen und Leute mit gleichen Interessen zusammenbringen. «Wir wollen das Potenzial unserer Kunden stärken. Von Geburt an. Das ist die Vision unseres Unternehmens.» In den Summit haben sie einen Teilbereich dieser Idee mitgebracht: «Der Großteil unserer Kunden heute ist zwischen vierzig und sechzig. Diese Altersgruppe haben wir uns hergenommen und uns Gedanken darüber gemacht, wie Service für sie in zehn Jahren aussehen



VORBEREITUNG DES RESEARCH: Empathie ist die Voraussetzung, um den «Problemraum» und die tatsächlichen Bedürfnisse der Kunden zu erforschen.

muss. Wo kann der Mehrwert liegen für die Generation 55plus?»

DER KUNDE IM FOKUS

Bereits im Vorfeld hat das Team Erhebungen über das hauseigene Call Center gemacht und während des Summits vertiefte Interviews mit vom Veranstalter extra ausgewählten Personen der Zielgruppe geführt. «Wir sind aber auch einfach in ein Café und auf die Straße gegangen und haben dort Leute befragt. Das war nicht leicht. Da muss man eine ziemliche Hemmschwelle überwinden. Aber das Ergebnis hat gezeigt, dass man die naheliegendsten Lösungen oft selbst gar nicht mehr sieht. Man hat seinen Fokus bereits darauf gerichtet, was man anbieten möchte, weil man überzeugt davon ist, dass es das ist, was die Kunden auch wirklich wollen. Ohne sie je gefragt zu haben.» «Während eines Design Think

king Prozesses wird man immer wieder dazu gezwungen, die Kundensicht einzunehmen», bestätigt auch Stefan Wacker. «Und ist davon manchmal ziemlich überrascht.» Denn gerade, wenn es um Dienstleistung geht, wird diese Position oft vernachlässigt. «Man glaubt, zu wissen, was der Kunde denkt. Und täuscht sich dabei nicht selten.»

AUSLAUF FÜR DIE IDEEN

«Wenn man ein Produkt, zum Beispiel einen Fußball, entwickelt, dann kann man viel gezielter in eine Umfrage gehen. Im Finanzsektor ist das schwieriger – hier setzt man bisher zu sehr auf das Bestehende auf», meint Thomas Fischer. Da kommt, findet er, die spielerische Art und Weise genau richtig: «Durch die lockere Atmosphäre geht man nicht so verbissen an die Dinge heran, sondern lässt sich inspirieren, lässt seinen Ideen einfach mal freien Lauf, bekommt Input von außen und wird unterstützt von Experten, die darauf achten, dass man sein Ziel im Auge behält. Dass man versteht, was so ein Prozess in einem auslöst – da muss kein Endprodukt herauskommen, keine fertige Lösung.» Stattdessen geht es um neue Ideen, die weiterentwickelt werden können. «Die Stimmung beim Summit war auffallend gelöst und entspannt.» Es wird spielerisch auspro-



Service-Prozesse verbinden analoge und digitale Welt. Ein durchgängiges Kundenerlebnis ist das Ziel.

biert und verworfen: «Da liegt viel kreative und trotzdem zielführende Energie in der Luft.»

IN DREI TAGEN EINEN NEUEN SERVICE ENTWICKELN UND TESTEN

Ihre konkrete Aufgabenstellung hat die Sparda-Bank München im «Innovation Sprint» innerhalb von zwei Tagen bearbeitet. Grundlage waren die im «Experience Jam» noch spielerisch erworbenen Fähigkeiten. Der «Innovation Sprint» ist also der Ernstfall für das Team. Hier zeigt sich, ob die Methodik wirklich für die Aufgabenstellungen des eigenen Unternehmens passt. Nur so lassen sich lösungsorientierte Ansätze finden, die später auch der unternehmerischen Realität standhalten können. «Wichtig ist es für ein Team, seine Ideen einmal ausprobieren zu können – in einem geschützten Raum. Dadurch erkennt man, bei welchen Ansatzpunkten es wirklich Sinn macht, sie ins Unternehmen zu transportieren», bestärkt Stefan Wacker. Denn vieles klingt in der Theorie deutlich einfacher als in der Praxis.

PROFITIEREN VOM INNOVATIVEN DENKANSATZ

Design Thinking eröffnet neue Sichtweisen auf die eigenen Prozesse, auf die Dienstleistungen bzw. Produkte. «Es ist eine Arbeitsweise, die geprägt ist von aktivem Ausprobieren, Co-Creation und der Wertschätzung jeder einzelnen Idee – das Entscheidende ist der veränderte Blickwinkel: das unverkrampfte Eintauchen in die Problemwelt, das Ausprobieren und eben auch das Verwerfen, das Scheitern», erklärt Stefan Wacker. Zu sehen, was diese Methode in so kurzer Zeit mit einem macht, war auch für Thomas Fischer erstaunlich. «Wir waren sehr motiviert, mit Design Thinking weiterzuarbeiten und haben bereits jetzt schon selbst zwei Workshops inhouse durchgeführt. Mit komplett anderen Themen haben wir es einfach ausprobiert und das



HINTERFRAGE DEINE ANNAHMEN! Je mehr unterschiedliche Perspektiven, desto höher die Chancen auf Neues.



«BUILD ON THE IDEAS OF OTHERS» als Prinzip. Co-Creation bringt mehr als das Warten auf den genialen Geistesblitz.

Feedback war absolut positiv. Wir werden diesen Prozess auf jeden Fall weiterverfolgen.»

DESIGN THINKING ERFOLGREICH IM UNTERNEHMEN UMSETZEN

Auch für Stefan Wacker und sein Team geht der Prozess weiter: Der Unternehmensberater begleitet seine «Schützlinge», stellt die Idee nach ca. acht Wochen noch einmal auf den Prüfstand. «Wir sehen uns erste Erfolge an, aber auch aufkommende Schwierigkeiten. Zu diesem Zeitpunkt kann das Team bereits auf einiges an Erfahrung zurückblicken und wir können noch einmal Impulse geben, Dinge anschieben und dabei helfen, sie umzusetzen. Dadurch vervielfältigt sich der Wert. Uns geht es schließlich um den Wert in der Praxis, nicht um die Theorie.»

GELUNGENER TRANSFER INS UNTERNEHMEN

«Mit den Ergebnissen des Summits und der individuellen Betreuung kann man eins zu eins im Unternehmen weiterarbeiten. Das Team der Sparda-Bank



Die **ORIENTIERUNG** im Design-Prozess ist wichtig. Divergierende und konvergierende Schritte wechseln einander ab.

München hat sich das auch wirklich getraut und Erfolg damit gehabt.» Drei Projektgruppen sind bisher entstanden, die bereits mit den einzelnen Phasen des Design Thinkings an genauen Zielen arbeiten. Mit dem Endergebnis, dem Transfer ins Unternehmen, ist Thomas Fischer sehr zufrieden: «Es waren fünf ganz tolle Tage, die super organisiert waren und richtig viel Spaß gemacht haben. Und von denen wir jetzt profitieren.» Besonders gut fand er, dass während des «Innovation Sprints» auch unternehmensfremde Personen mit im Team waren: «Wer von außen kommt, stellt Fragen, auf die man selbst schon gar nicht mehr gekommen wäre, und die bringen das Team damit wieder weiter. Sie helfen dabei, den Blickwinkel zu ändern.» Seine einzige Anmerkung an die Veranstalter ist mehr eine Anregung als ein Kritikpunkt: «Hier könnte man noch mehr ansetzen, die Teams noch stärker durchmischen. Davon würden alle profitieren.»

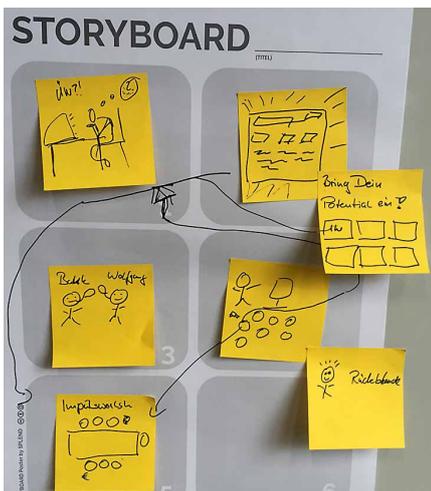
«INNOVATIONSPFLÄNZCHEN» MUSS MAN HEGEN UND PFLEGEN

Immer häufiger werden Service Designer gerufen, um Dienstleistungsprozesse in Unternehmen unter die Lupe zu nehmen, kundenfreundlicher zu gestalten und den Bedürfnissen der Zukunft anzupassen. Die Kunden verändern sich. Firmen, die mit der Zeit gehen wollen, sind inzwischen gezwungen, sich zu öffnen. Die Sparda-Bank bezeichnet Stefan Wacker in diesem Zusammenhang als innovativen Vorreiter.

Innovationen sind nicht Brainstorming und eine geniale Idee, sondern viele gute Experimente

SERVICE DESIGN – HALTUNG UND NICHT NUR BUSINESS TREND

Design Thinking bezeichnet das Lösen komplexer, «heimtückischer» Probleme (im Englischen: «wicked problems») mit den Mitteln und der Denkweise von Designern. Service Design wiederum ist die Anwendung der Design Thinking-Prinzipien auf die Gestaltung von Service-Prozessen und Service-Angeboten.



Wir begeben uns auf die Kundenreise, die CUSTOMER JOURNEY. Sie beschränkt sich nicht auf den Kontakt mit unserem Unternehmen.

DIGITALISIERUNG

Damit ist Service Design eine sehr gut geeignete Methode bzw. Arbeitsweise, um die Herausforderungen der Digitalisierung angehen zu können: Orientierung am Kundenbedürfnis, Differenzierung durch Service-Erlebnisse und die Transformation zu innovativen, service-dominierten Geschäftsmodellen.

Das Kundenbedürfnis und der daraus resultierende Mehrwert für den Kunden stehen von Beginn an im Mittelpunkt. Denn genau dieser Mehrwert bildet am Ende die Basis für den unternehmerischen Erfolg. Insbesondere, wenn Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit als wesentliche Faktoren ebenso berücksichtigt werden. So wie im Design Thinking.

UNTERNEHMENSKULTUR

Beim Design Thinking geht es nicht um «nette» inspirierende Workshops, sondern um die gesamte Art, wie wir an Probleme herangehen, gemeinsam



GUTE GESTALTUNG macht den Unterschied. Dies gilt nicht nur für Produkte, sondern ebenso für Kunden-Prozesse und Kunden-Erlebnisse.

daran arbeiten und neue Lösungswege finden. So beginnt mit einzelnen Methoden und Projekten eine grundsätzliche Veränderung der Unternehmenskultur.

Das Design-Denken als Methode, wie z.B. mit Visualisierungen und Prototyping, ermöglicht das Aufbrechen des Silodenkens und setzt in der Organisation neue Energien und Inspirationen frei.



Es muss nicht immer LEGO sein. Hauptsache wir kommen ins Tun, ins AUSPROBIEREN UND EXPERIMENTIEREN. Denn das Vergleichen von Meinungen bringt uns letztlich nicht weiter.

Keine neuen Schlagworte, sondern die nutzenstiftende Umsetzung im Unternehmen

NEUE ARBEITSFORMEN FÜR STRATEGIE, INNOVATION UND VERÄNDERUNG

Stefan Wacker ist selbstständiger Unternehmensberater. Seit über 12 Jahren unterstützt er mit seinem Unternehmen WACKWORK Projects & Change seine Kunden bei Veränderungs-, Innovations- und Strategie-Prozessen. Dabei fokussiert er sich auf die Umsetzung und eine konsequente Ergebnisorientierung. Stefan Wacker ist davon überzeugt, dass die aktuellen Herausforderungen an Unternehmen radikal neue Arbeitsformen und Denkansätze erfordern. Deshalb setzt er vor allem auf agile Vorgehensmodelle wie Scrum, auf Innovationsprozesse wie Service Design Thinking und die Verbindung zum Lean Startup-Ansatz.

VERBINDUNG VON «ALT» UND «NEU»

Stefan Wacker sieht die neuen «Heilsbringer» auch kritisch. Klassisches Projekt- und Change-Management hat für ihn weiterhin seine Berechtigung. Gerade die Verbindung von Bisherigem mit den aktuellen Ansätzen birgt seiner Ansicht nach die größten Chancen und ermöglicht vor allem einen schrittweisen Übergang in neue Formen des Ar-

beitens. Denn gerade der Mittelstand mit seinem Pragmatismus ist manchen Ansätzen näher als es zunächst den Anschein hat.

SERVICE DESIGN NÜRNBERG

Mit der von ihm initiierten Onlineplattform und Community «Service Design Nürnberg» und der Veranstaltungsreihe «Service Design Drinks» bietet Stefan Wacker eine zentrale Anlaufstelle für Interessenten zu diesem Thema in der Metropolregion Nürnberg und darüber hinaus.

KONTAKT

WACKWORK
Projects & Change
Stefan Wacker
Steuerwald-Landmann-Str. 72
D-90491 Nürnberg
M 0151 140 60 280
T 0911 715 04 65
F 0911 715 94 91
www.wackwork.de
stefan.wacker@wackwork.de



« Walking in the customer's shoes – das heißt zuerst einmal: die eigenen Schuhe, die eigenen Annahmen und Denkmuster aufgeben. Nur so entsteht echter Mehrwert! »

Stefan Wacker FREIBERUFLER SEIT 2005