



**Nachhaltige Unternehmensführung**

---

**Wie Purpose,  
Führung und  
Innovation kleine  
und mittelständische  
Unternehmen für die  
Zukunft wappnen**

# INHALTSVERZEICHNIS

1. Unternehmen vor dem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit .....	<b>4</b>
2. Der Purpose als Kern des Handelns: das „Warum“ .....	<b>6</b>
3. Führung als Grundlage: das „Wie“ .....	<b>12</b>
4. Design Thinking für die Innovationskraft: das „Was“ .....	<b>17</b>
Fazit .....	<b>21</b>



# EDITORIAL

## Digitalisierung und Nachhaltigkeit gehen jedes Unternehmen etwas an

Durch die Digitalisierung und den zunehmenden Fokus auf Nachhaltigkeit verändern sich auch in mittelständischen Unternehmen Prozesse und Strukturen, was Auswirkungen auf die Arbeitswelt hat. Um diesem Paradigmenwechsel besser zu begegnen, stellen wir Ihnen in diesem E-Book vor, warum der Purpose und moderne Führungsmodelle heute immer wichtiger werden.



Anhand der Design-Thinking-Methode zeigen wir Ihnen am Ende, was Sie tun können, um mittels Innovationen die nötigen Veränderungen zu bewältigen. Alle diese Themen sind unter dem großen Schirm der nachhaltigen Unternehmensführung zu verorten, worunter heutige Arbeitsbedingungen und -weisen fallen.

Wir freuen uns, Ihnen mit diesem E-Book einen ersten Impuls für den Einstieg in diese wichtigen Zukunftstrends zu geben!

Ihre

Bettina Bartz

Geschäftsstellenleiterin, Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards

### Autoren



**Thomas Kampka**  
Projektmanager Nachhaltige Digitalisierung  
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards



**Thomas Wagner**  
Projektleiter Wuppertal für Nachhaltige Digitalisierung  
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards

# EINFÜHRUNG

## 1. Unternehmen vor dem Wandel zu mehr Nachhaltigkeit

Unternehmen sehen sich zunehmend der Notwendigkeit ausgesetzt, zur nachhaltigen Transformation beizutragen. Der Gesetzgeber, Verbraucher:innen und Mitarbeitende erwarten, dass Unternehmen entsprechende Maßnahmen entlang der Wertschöpfungskette ergreifen und ihre Produkte und Geschäftsmodelle nachhaltiger gestalten.

Doch, was bedeutet eine Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit für ein Unternehmen aus operationeller, strategischer und kultureller Sicht? Und wo fängt sie an?

**Sich auf den Weg im Sinne der Nachhaltigkeit zu machen, bedeutet für ein Unternehmen:**

- ▶ Die gesamten Wertschöpfungsprozesse müssen analysiert und gegebenenfalls verändert werden.
- ▶ Das Geschäftsmodell wird analysiert und es kommt ggf. zu einer Geschäftsmodellinnovation.
- ▶ Produkte werden ganzheitlich betrachtet und häufig neu gedacht: vom Design über die Nutzungsphase bis zum End of Life.
- ▶ Unterschiedliche Stakeholder, sowohl intern als auch extern, werden in die Transformation einbezogen.
- ▶ In den mutigsten Fällen werden Kooperationen und Partnerschaften angestoßen, manchmal sogar unter Wettbewerbern.

**Was bedeutet es für ein Unternehmen, nachhaltiger zu werden?**

Produkte auf Umwelt und Soziales hin analysieren.

Wertschöpfungsprozesse analysieren und verändern.

Geschäftsmodellanalyse und -innovation.

Produkte ganzheitlich verstehen: vom Design bis zum End of Life.

Unterschiedliche Stakeholder (intern und extern) mitnehmen.

Kooperationen anstoßen.

*Grafik: Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards*

## Nachhaltigkeit bedeutet unternehmerische Chancen: Neue Produkte sowie Geschäftsmodelle werden entwickelt, und neue Märkte entstehen

Für viele Unternehmen bedeutet der Weg zu mehr Nachhaltigkeit häufig eine ganzheitliche Transformation, da der Wandel alle Unternehmensbereiche betrifft: von der Produktentwicklung über Einkauf, Vertrieb und Strategie bis zu Marketing und Personalwesen.

In all diesen Unternehmensbereichen braucht es Offenheit und einen Willen dazu, sich nachhaltig zu verändern. Allerdings: Veränderung beinhaltet immer einen gewissen Grad an Unsicherheit, wodurch Widerstände entstehen können. Unsicherheit und Widerstand werden häufig dadurch verstärkt, dass Mitarbeitende nicht verstehen, „**wohin**“ die Reise geht, und „**warum**“ sie sich auf die Reise machen. Genau hier greifen Unternehmensvision und Purpose: Die Unternehmensvision ist das Wohin, das viele Unternehmen schon in ihrer Strategie integriert haben. Der Purpose ist das Warum, das den Mitarbeitenden und Führungskräften eine Begründung gibt und an dem sich das Handeln ausrichtet, indem es uns daran erinnert, warum wir das machen, was wir machen.



**Übrigens:** Der Begriff Purpose stammt aus dem Englischen und bedeutet so viel wie Sinn oder Zweck. Da der englische Begriff auch in der deutschen Management-Literatur Einzug gefunden hat, und so auch in den gewählten Modellen genutzt wird, wird in diesem Text der englische Begriff verwendet. Der Unternehmenszweck sollte die Interessen von unterschiedlichen Stakeholdern, wie Kund:innen, Lieferanten aber auch Mitarbeitenden und der Gesellschaft als Ganzes, betrachten.

# PURPOSE

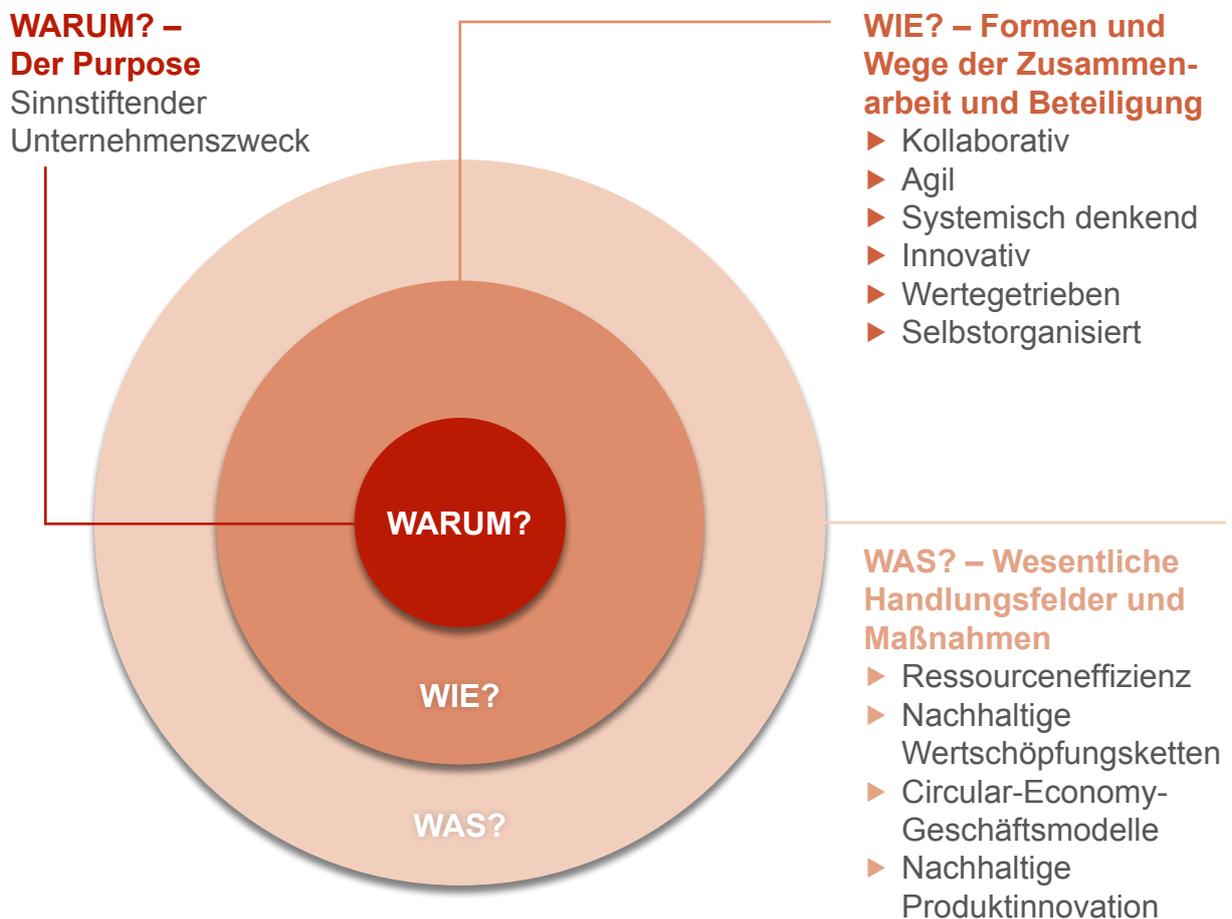
## 2. Der Purpose als Kern des Handelns: das „Warum“

Wenn Entscheider:innen in Unternehmen die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit angehen, stellen sie sich häufig zuerst die Frage nach dem Was: Welche Maßnahmen können implementiert oder welche neuen Produkte entwickelt werden? Es werden Ideen gesammelt, Wettbewerber analysiert und schließlich die vielversprechendsten Ideen priorisiert. Dies ist ein pragmatischer Weg, und es ist für Unternehmen wichtig, zügig die ersten Schritte zu gehen und ins Handeln zu kommen – um wertvolles Momentum zu generieren.

Idealerweise basiert die Priorisierung und Ausrichtung der Aktivitäten und Maßnahmen allerdings auf einem klar definierten **Purpose**, dem **Warum** – dem Unternehmenszweck. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass alle Maßnahmen und Aktivitäten zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie beitragen. Darüber hinaus gibt sie den Mitarbeitenden ein klares Verständnis dafür, wohin die Reise geht und wie ihre Arbeit dazu beiträgt; was wiederum die Identifikation mit dem Unternehmen stärkt. Zudem dient der Purpose der Positionierung auf einem von Fachkräftemangel geprägten Arbeitsmarkt, auf dem sich Millenials auch mit den Werten ihres Arbeitgebers identifizieren möchten.



Auch über die Transformation zu mehr Nachhaltigkeit hinaus bietet die Entwicklung eines Purpose für Unternehmen signifikante Vorteile: Unternehmen, die einen gut definierten, gesellschaftlich und ökologisch relevanten Purpose haben, fällt es leichter, Chancen zu erkennen, in neue Märkte einzutreten und neue Produkte sowie Dienstleistungen zu entwickeln. In Zeiten, in denen Unternehmen zunehmend agil in Wertschöpfungsnetzwerken agieren müssen, fällt es ihnen mit einem klar definierten Purpose leichter, ihr Werteangebot zu kommunizieren und Partnerschaften aufzubauen.<sup>1</sup>



*Grafik: Eigene Darstellung basierend auf dem „Golden Circle“ von Simon Sinek<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Malnight et al. (2019): Put Purpose at the Core of Your Strategy; Harvard Business Review; Online unter: [hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy](https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy)

<sup>2</sup> Sinek, S (2011): Start with why; Penguin



## Wie entwickeln Sie Ihren Purpose?

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, den Purpose für Ihre Organisation zu erarbeiten.

In einem **retrospektiven Ansatz** betrachten Sie die bestehende Daseinsberechtigung des Unternehmens und schauen nach innen. Sie schauen zurück, wo das Unternehmen herkommt, welche Werte und Normen die Kultur des Unternehmens bisher geprägt haben und was die DNA des Unternehmens ist. Was macht das Unternehmen einzigartig, und welche Chancen eröffnet dies dem Unternehmen in der Zukunft?

Beim **prospektiven Ansatz** geht es darum, die bisherige Daseinsberechtigung zu hinterfragen und zu erneuern. Sie richten den Blick nach vorne und weiten ihn nach außen: Wie sieht das gesellschaftliche, ökonomische und ökologische Ökosystem aus, in welchem wir uns als Unternehmen bewegen, und welche Rolle wollen wir in diesem spielen? Welche Trends werden in den nächsten Jahren prägend sein? Welche neuen Bedürfnisse, Möglichkeiten und Herausforderungen liegen vor uns? Das Ziel ist es, die Zukunft besser zu verstehen und das Unternehmen darauf vorzubereiten.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Malnight et al. (2019): Put Purpose at the Core of Your Strategy; Harvard Business Review; Online unter: [hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy](https://hbr.org/2019/09/put-purpose-at-the-core-of-your-strategy)

Beide Ansätze haben gemein, dass in einem partizipativen Prozess gemeinsame Werte identifiziert werden. Zudem wird eine Unternehmensvision entwickelt, welche darstellt, wie das Unternehmen die Gesellschaft in der Zukunft sieht und welche Rolle es darin spielen will. Hierauf aufbauend wird der Purpose mit ökologischem oder gesellschaftlichem Bezug entwickelt.

**Je partizipativer der Entwicklungsprozess erfolgt, desto stärker der Effekt auf die gelebte Unternehmenskultur, Motivation und Leistung.** Es ist jedoch zu beachten: Gerade bei einer sehr partizipativen Entwicklung des Purpose muss sichergestellt werden, dass auch die Geschäftsführung voll und ganz hinter dem Purpose steht und dieser als Teil der Unternehmensstrategie verstanden wird. Greifbare Ergebnisse dieses Prozesses können zum Beispiel Leitbilder und -linien sein, die durch eine entsprechende Integration in die Steuerungssysteme des Unternehmens auch in der Praxis ihren Niederschlag finden.



# BEST PRACTICE

## Purpose, Vision und Mission bei Vaude

Es ist aber auch möglich, so weit zu gehen, wie das Outdoor-Unternehmen Vaude. Basierend auf der Vision „Mehr Lebensqualität durch nachhaltige Outdoor-Produkte und zukunftsweisendes Wirtschaften“<sup>4</sup> hat Vaude eine detaillierte Mission abgeleitet und konkrete Ziele identifiziert. Diese Ziele werden anhand eines systematischen Management-Ansatzes verfolgt und die Zielerreichung gemessen.



Quelle: Vaude Nachhaltigkeitsbericht 2020. Online unter [nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unternehmensphilosophie.php](https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/unternehmensphilosophie.php)

<sup>4</sup> [nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/integrierte-nachhaltigkeitsstrategie.php](https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/gri/vaude/integrierte-nachhaltigkeitsstrategie.php)

## Standards & Leitlinien im Bereich Unternehmenszweck:

- ▶ **Gemeinwohlökonomie**<sup>5</sup>: Die Gemeinwohl-Ökonomie ist eine 2010 gestartete Wirtschaftsreformbewegung, welche das Wirtschaften grundlegend auf das demokratisch definierte Gemeinwohl ausrichten möchte. Als Unternehmen hat man die Möglichkeit, einen Gemeinwohlbericht zu erstellen und richtet den Unternehmenszweck danach aus, zum Gemeinwohl beizutragen. Dieser wird extern geprüft und auf dessen Basis die unternehmerische Gemeinwohl-Bilanz erstellt.
- ▶ **B Corp Zertifizierung**<sup>6</sup>: B Corp ist ein internationales Zertifikat, mit dem Unternehmen für ihre sozialen und ökologischen Auswirkungen ausgezeichnet werden. Das Zertifikat misst die soziale, ökologische und ökonomische Gesamtleistung des Unternehmens. B Corporations bekennen sich in ihrem Unternehmenszweck und in ihren Statuten zu gesellschaftlichem Mehrwert und ökologischer Nachhaltigkeit. Die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten im Unternehmenszweck stellt sicher, dass diese Ziele auch weiterverfolgt werden, wenn zum Beispiel ein Wechsel in der Führung stattfindet.

Es kann sich für Unternehmen also lohnen, einen genaueren Blick auf das **Warum** zu werfen: Warum existiert das Unternehmen jenseits von Gewinnerwirtschaftung? Der gemeinsam erarbeitete, klare Purpose, welcher gemeinsame Werte und die Vision vereint, dient zur Orientierung für Entscheidungen im Handeln. Vor allem für Unternehmen, für die die ökologische und die soziale Nachhaltigkeit wichtig ist oder werden soll, können Purpose und Vision bei der Zielerreichung helfen.

<sup>5</sup> [web.ecogood.org/de/](http://web.ecogood.org/de/)

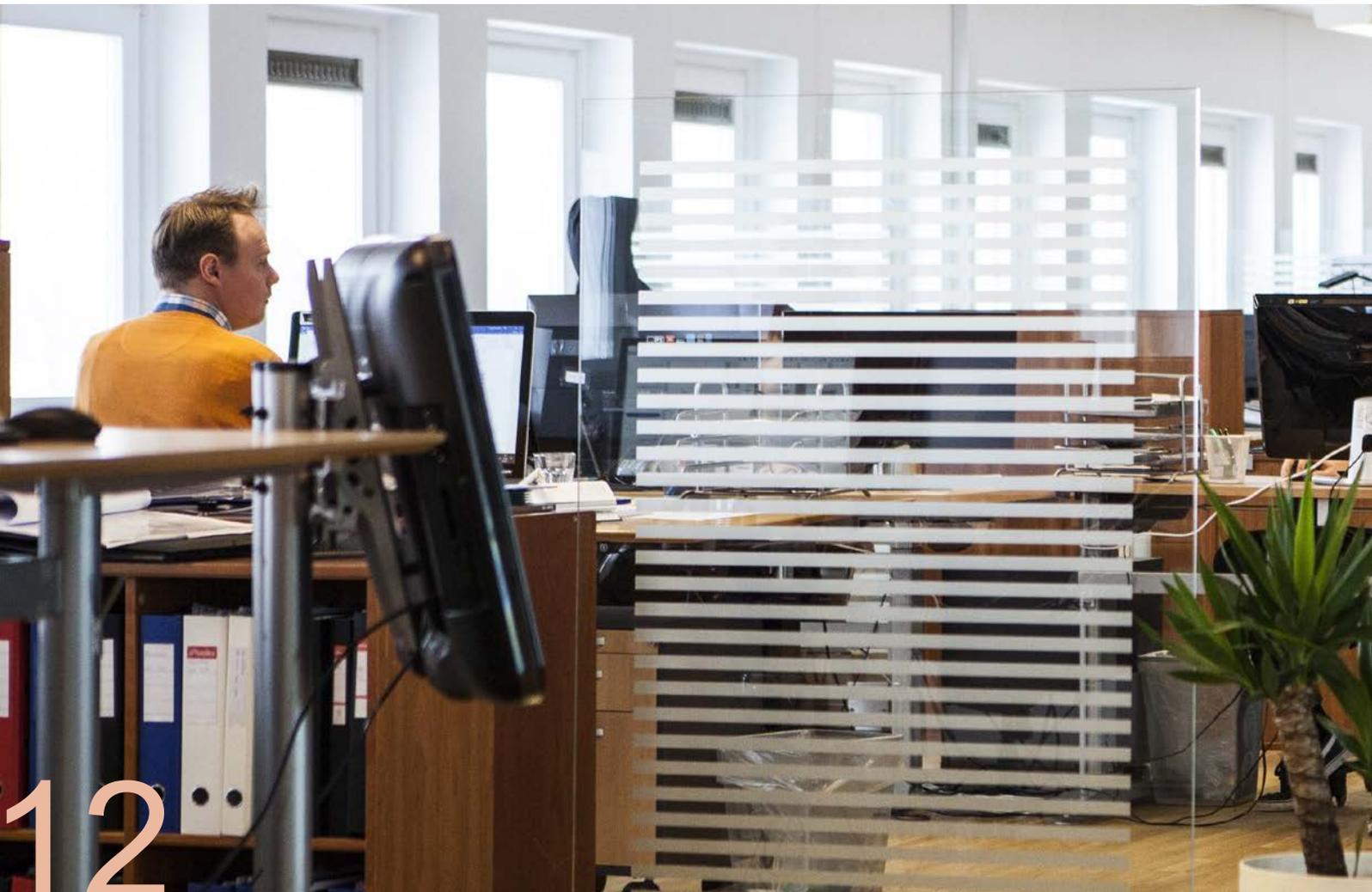
<sup>6</sup> [bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/germany](http://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/germany)

# NACHHALTIGE FÜHRUNG

## 3. Führung als Grundlage: das „Wie“

Kommen wir nun zum **Wie**, zur Führung. Traditionelle Führungsmodelle konzentrieren sich darauf, Führungskräfte darin zu unterstützen, in einem gegebenen System erfolgreich zu sein. Statt darauf zu schauen, wie Systeme transformiert werden können, um langfristig erfolgreich zu sein, überwiegen dort einschränkende Faktoren wie Kurzfristigkeit, fehlende wissenschaftlich-basierte Ziele und die Nichtbeachtung der gesellschaftlichen Erwartungen.

Wir stellen Ihnen moderne Führungsmodelle vor, die Führungskräfte darin unterstützen, globale Probleme anzugehen und die Zukunft aktiv mitzugestalten.



## Wie hängen Purpose und Führung zusammen?

Die erste moderne Alternative ist das **Leipziger Führungsmodell** von 2017<sup>7</sup>. Mehr als nur als Orientierung, so wird dort zentral argumentiert, dient der Purpose als Legitimation des gewählten Geschäftsmodells und der Führung, und damit als Legitimation des Unternehmens an sich. „Immer schneller“ und „immer mehr“ reichen nicht mehr aus.

Durch Führung sollte ein Beitrag geleistet werden, den Dritte für ein großes Ganzes als sinn- und wertvoll erachten. Der Wertbeitrag wird dort so definiert, dass Mitarbeiter, Individuen, Organisationen oder die Gesellschaft diesen Beitrag so positiv bewerten, dass der Einsatz von humanem und finanziellem Kapital sowie von natürlichen Ressourcen gerechtfertigt wird.

Dies geht mit ökologischen, kulturellen oder sozialen Werten weit über die traditionelle Sichtweise der finanziell-ökonomischen Werte hinaus. Die Rolle der Führung bei der Umsetzung des Wertbeitrages bzw. Purpose ist hierbei nicht zu unterschätzen, denn Purpose und Führung bedingen einander. Würde der Purpose komplett Bottom-up, also von unten nach oben, entwickelt werden, ohne Rückhalt durch die Führungskräfte, würde er in der Praxis nicht als Orientierungsrahmen genutzt. Wie wir schon gesehen haben, muss die Entwicklung gemeinsam geschehen. Andersherum braucht gute Führung einen Purpose, sowohl als Legitimation in der Organisation, nach außen zur Gesellschaft, als auch als Kompass für das eigene Handeln.

<sup>7</sup> [www.hhl.de/de/leipziger-fuehrungsmodell/](http://www.hhl.de/de/leipziger-fuehrungsmodell/)



## Der Blick nach innen: Die eigenen Werte und das Menschenbild reflektieren

Auch aus der **transformationalen Führung** nach Bass<sup>8</sup>, die schon 1985 beschrieben wurde, wissen wir, dass gute Führungsarbeit zunächst eine klare Zielausrichtung braucht. Hierfür muss eine Führungskraft allerdings erst einmal bei sich selbst anfangen: Selbstreflektion ist angesagt, da der eigene Kompass benötigt wird, um andere motivieren, unterstützen und führen zu können.

Bass erkannte dies als wahrscheinlich schwierigste aller Aufgaben überhaupt: das Bewusstwerden über eigene Werte, Motive und Stärken und deren konsequente Umsetzung. Im Modell der transformationalen Führung ist die Grundannahme über den Menschen eine positiv-optimistische. Der Mensch sei intrinsisch motiviert und müsse deshalb von der Führungskraft lediglich unterstützt und begleitet werden.

Die positive Grundhaltung der Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitenden ist auch im Leipziger Führungsmodell verankert. Zu den Prämissen des neuen Führungsmodells zählt ein Menschenbild, das geprägt ist vom Respekt gegenüber der Würde der Mitmenschen und von ihrer Befähigung zur Freiheit und Partizipation.

Zusätzlich zum zentralen Purpose gelten dort auch die Randbedingungen **Verantwortung und Unternehmergeist** als grundlegend für die Führungsarbeit. Die Führungskraft versteht sich selbst als Ermöglicher:in, welche:r Menschen im Unternehmen dabei unterstützt, selbstorganisiert und eigenverantwortlich zur Realisierung des Purpose der Organisation beizutragen.

Da das Unternehmen aus vielen individuellen Menschen besteht, kann man auch sagen, dass sich Führungskräfte, wie in dem Modell der gewaltfreien Kommunikation nach Rosenberg<sup>9</sup>, ihrer Werte, Bedürfnisse und Gefühle, und der der Mitarbeitenden, bewusst werden müssen, um effektiv kommunizieren, und in diesem Fall, motivieren zu können. Dies bedingt einen hohen Grad an Empathie, was in Zukunft eine immer wichtigere Fähigkeit für Führung darstellen wird.

Nachdem wir jetzt mittels Leipziger Führungsmodell und transformationaler Führung gezeigt haben, wie Purpose, Menschenbild und Annahmen der Führungskräfte über Mitarbeitende zusammenhängen, stellt sich nun die folgende Frage...

<sup>8</sup> Bass, B (1985): Leadership and performance beyond expectations

<sup>9</sup> Rosenberg, M (2013): Gewaltfreie Kommunikation



## ...Was bedeutet das jetzt konkret in der Praxis für Führungskräfte?

Dafür ziehen wir ein drittes Modell zu Rate: das **Cambridge Impact Leadership Model** (2018)<sup>10</sup>. Dieser Ansatz unterstreicht die Selbstverantwortung jedes einzelnen Unternehmens für die Nachhaltigkeit. Es bietet Führungskräften einen Rahmen, wie sie sich nicht nur an Veränderungen anpassen, sondern diese mitgestalten. Auch in diesem Modell ist Purpose ein zentraler Bestandteil. Dieser soll auf der Systemebene Veränderungen im Sinne der Nachhaltigkeit herbeiführen, ganzheitlich und unternehmensübergreifend aktiv sein, authentisch von Führungskräften vertretbar sein sowie entscheidungsunterstützend wirken.

<sup>10</sup> University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL) (2018): Rewiring leadership: the leadership we need, the future we want

Hierfür bietet das Modell auf empirischer Grundlage identifizierte Denkanstöße und Handlungsempfehlungen aus den drei Bereichen Werte, Denkweisen und Ausführung:



### Werte

- ▶ Lernen Sie die Motivationen und Prinzipien der Mitarbeitenden kennen und richten Sie die Werte und den Purpose auf einen wirtschaftlichen Erfolg aus, der ökologisch und sozial positive Auswirkungen hat.
- ▶ Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeitenden ein Gefühl der Handlungskompetenz und gemeinschaftlichen Veränderungsverantwortung haben.
- ▶ Adressieren Sie auch auseinandergehende Vorurteile, Annahmen und Sichtweisen, um zu verstehen, wie diese Entscheidungen beeinflussen.



### Denkweisen

- ▶ Entwickeln Sie eine Agilität im Erfassen der Veränderungen der Marktrisiken und -möglichkeiten und der gesellschaftlichen Erwartungen.
- ▶ Erweitern Sie die für komplexe Veränderungen benötigten Denkweisen um ganzheitliches, systemisches Denken. Vergleichen Sie kurzfristige Entscheidungen mit ihrer längerfristigen Vision einer besseren Zukunft.
- ▶ Lernen Sie Innovationsmöglichkeiten für Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse kennen. Erkennen Sie Geschäftsmöglichkeiten, um einen Mehrwert jenseits Ihres bisherigen Geschäftsmodells zu schaffen.



### Ausführung

- ▶ Unterstützen Sie den Ansporn und den Mut, Sachen zu erledigen, aber auch neue Wege zu gehen und zu experimentieren. Dazu gehört auch die empathische Förderung unterschiedlicher Sichtweisen und Meinungen.
- ▶ Entwickeln Sie Fähigkeiten wie strategisches Denken, Planung und Change Management auf Systemebene.
- ▶ Fördern Sie Möglichkeiten der Zusammenarbeit über traditionelle Grenzen hinweg, indem aktives Zuhören, Vertrauen gefördert und Spannungen navigiert werden.

# INNOVATION

## 4. Design Thinking für die Innovationskraft: das „Was“

Zusätzlich zum Purpose und nachhaltigen Führungsstilen ist die Arbeitsweise ein weiterer, integraler Bestandteil der sozialen Säule der Nachhaltigkeit. Wie in unserem E-Book „[Nachhaltige Digitalisierung für mittelständische Unternehmen](#)“ dargestellt, ist es für Unternehmen heute wichtig, die Arbeitswelt von morgen so mitzugestalten, dass sie einer nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens dienlich ist.

Denn Unternehmen stehen unter dem Einfluss zahlreicher Faktoren. Trends wie die **Globalisierung** und die dadurch erhöhte Vernetzung und Komplexität führen zu einer **stärkeren Wettbewerbssituation** für den deutschen Mittelstand. Zudem werden Unternehmen durch sich ständig **verändernde Bedürfnisse** aufgrund weiterer Trends wie Klimawandel und demographischer Wandel dazu gezwungen, ihr Angebot anzupassen. Auch auf neue Gesetze müssen Unternehmen nun mit kreativen Lösungen reagieren, da noch nicht überall klar ist, wie man alle Anforderungen umsetzen kann.

Um Unternehmen zu helfen, auf solche Entwicklungen zu antworten und erfolgreich nachhaltig zu sein, wurden hierfür verschiedene Charakteristika identifiziert. Dazu gehören u. a. **Innovation, Kollaboration, Kosteneffizienz und Wettbewerbsfähigkeit**. Laut Umfragen des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) sind all dies auch Auswirkungen einer Einführung und Verwendung von **Design Thinking**.



## Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist ein ganzheitlicher Ansatz für den Innovationsprozess und wirkt somit wie ein Turbolader für Innovationskraft. Auch im bereits vorgestellten Leipziger Führungsmodell werden Unternehmertum und die dazugehörige ständige Fortentwicklung von Prozessen, Produkten oder Dienstleistungen als wichtig erachtet.

Für ein besseres Verständnis unterteilen wir den Ansatz in drei Bausteine<sup>11</sup>, die alle integrale Bestandteile des Design Thinking sind:

### Das Mindset

Das Mindset, also die Denkweise und -muster der Teilnehmenden, bestimmt zu einem hohen Maße den Erfolg des Prozesses. Es heißt nicht umsonst **Design Thinking**. Das Mindset ist auch über Design Thinking hinaus ein wichtiger Aspekt unseres Lebens und bestimmt oft unser Handeln. In der Unternehmenspraxis haben sich einige Werte und Denkweisen bewährt, die für Innovation im Allgemeinen und für den Design-Thinking-Prozess im Speziellen dienlich sein können. Hierzu gehören vor allem **Empathie, Neugierde, Kreativität, Offenheit gegenüber Neuem und Lernbereitschaft**. Um diese Werte zu kultivieren, lohnt es sich, die Unternehmenskultur diesbezüglich unter die Lupe zu nehmen und ggf. Veränderungen, zum Beispiel am Führungsstil oder der Kommunikationskultur, anzustoßen.

### Die Prinzipien

In der Innovationsarbeit mit Unternehmen wurden einige Grundwerte identifiziert, die dem Design-Thinking-Ansatz gemeinsam mit dem Mindset das Fundament verschaffen. Erstens profitiert der Prozess durch die **Diversität des Teams** von der Kreativität verschiedener Persönlichkeiten und Hintergründe. Ebenso hilft die Aufteilung des Prozesses in einen **Problem- und einen Lösungsraum** dem Team dabei, nicht direkt zu Lösungsideen zu springen, bevor das Problem und die Bedürfnisse des/der Nutzenden richtig verstanden wurden. Denn die **Nutzerzentriertheit**, die sich durch starkes Einbinden von Nutzenden in den gesamten Prozess auszeichnet, stellt sicher, dass das neue Produkt oder die Dienstleistung auf dem Markt nachgefragt wird. Zuletzt ist experimentelles Erforschen gefragt, dessen Ziel es ist, so früh wie möglich einen **Prototypen** zu entwickeln, welcher dann von Nutzenden getestet wird.

### Der Prozess nach HPI und ausgewählte Methoden

Nachdem bislang vor allem die Fragen **Warum** und **Wie** adressiert wurden, geht es jetzt also konkret ans **Was**. Welche Schritte können konkret gemacht werden, um Innovationen anzugehen?

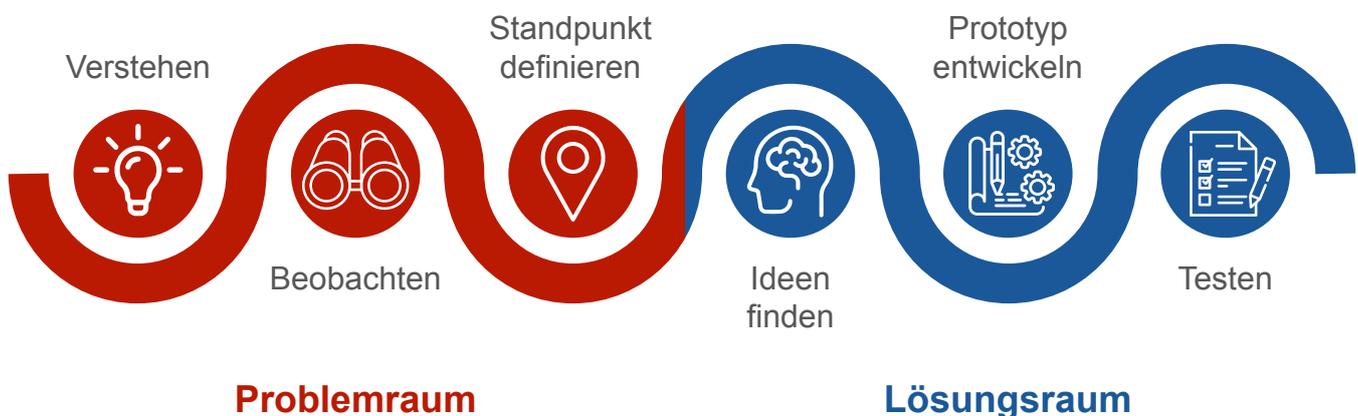
<sup>11</sup> Carlgren et al. (2016): Framing Design thinking: The Concept in Idea and Enactment

## Problemraum: Das Problem richtig verstehen!

Es beginnt mit dem Problemraum. Hier geht es zunächst um das richtige Verständnis der Bedürfnisse der Nutzenden. Zur Bedürfnisermittlung können diese beobachtet oder befragt werden. Der Beobachter versetzt sich durch Immersion, also Eintauchen in die Szenerie, auch selbst in die Situation hinein. Dies ist wichtig, um zu erkennen, was der eigentliche Treiber hinter einem Kauf ist. Beispielsweise möchten nur wenige Menschen tatsächlich einen Bohrer haben, sondern ein Loch in der Wand. Der Problemraum wird mit der Standpunktdefinition geschlossen, in der die Teammitglieder ihre Einsichten zu einem großen Ganzen zusammenfügen und sich auf eine Sicht einigen.

## Lösungsraum: Anhand des klaren Problemverständnisses Lösungen finden

Erst wenn das Problem klar ist, wird der Lösungsraum betreten. Zunächst werden hierfür Ideen generiert, beispielsweise mit Kreativitätsmethoden wie Brainstorming oder der 6-3-5-Methode. Hierbei schreiben sechs Teilnehmende je drei Ideen auf Papier und geben es weiter an die nächste Person, die wieder drei Ideen ergänzt und weitergibt, bis fünf Runden abgeschlossen sind. Es werden erst Ideen gesammelt und in einem zweiten Schritt dann bewertet und priorisiert. Anschließend kommt der praktische Teil: Aus der gewählten Idee wird ein anfassbarer oder ausprobierbarer Prototyp entwickelt. In kurzen Workshops kann man hierfür basteln oder Rollenspiele vortragen. Für Apps kann man auch Wireframes, also App-Screenshots auf Papier, erstellen. Zum Schluss wird unter Beobachtung durch die Teilnehmenden der Prototyp von potenziellen Nutzenden getestet, um erstes Feedback zu erhalten.



*Grafik: Eigene Darstellung basierend auf dem Design-Thinking-Prozess nach HPI*

## Viele Schleifen führen zum Ergebnis!

Obwohl der Prozess linear scheint, läuft er oft eher in Schleifen ab. Die Umstände können es immer wieder verlangen, zu einem früheren Schritt zurückzuspringen, denn man hat zu Beginn des Prozesses noch nicht alle notwendigen Informationen, welche erst nach und nach erschlossen werden. Vielleicht merkt das Team während der Standpunktdefinition, dass das Verständnis nachgeschärft werden muss, und es springt wieder zurück. Oder es stellt sich beim Testen heraus, dass die Idee doch unrealistisch oder nicht realisierbar ist. Also nimmt es eine andere Idee und greift diese wieder auf oder verändert etwas daran. Basierend auf dem agilen Prinzip der **Iteration** werden mehrere Schleifen gedreht. Daran lässt sich auch erkennen, dass ein richtig gelebter Design-Thinking-Prozess meist nicht in einem Workshop abgeschlossen ist, sondern sich über Tage oder Woche strecken kann.

Viele Unternehmen, wie zum Beispiel Otto, BMW oder Ergo, profitieren von dem **effizienteren Innovationsprozess** und der erhöhten Empathie ihrer vielfältigen Mitarbeitenden<sup>12</sup>. Dies ermöglicht ihnen, agil und innovativ auf Marktveränderungen zu reagieren und nachhaltig erfolgreich zu sein.

Um den Nachhaltigkeitsaspekt auch auf die ökologische Säule zu übertragen, kann der Design-Thinking-Prozess mit dedizierten Nachhaltigkeitsperspektiven angereichert werden.



<sup>12</sup> [dmexco.com/de/stories/kundenzentrierung-und-innovation-design-thinking-beispiele/](https://dmexco.com/de/stories/kundenzentrierung-und-innovation-design-thinking-beispiele/)

## FAZIT: Mit Wertschätzung des Bestehenden die Offenheit zum Wandel fördern

Etwas Neues oder Anderes zu machen, zum Beispiel eine neue Führungskultur einzuführen, heißt etwas zu verändern. Und Veränderung verlangt oft ein Umdenken. Dafür müssen alte Praktiken und Denkweisen abgelegt werden, die im heutigen Kontext nicht mehr unterstützen.

Keinesfalls sollten Sie diese allerdings verteufeln, denn in einer anderen Zeit haben diese sehr wohl funktioniert. So fühlen sich Mitarbeitende in ihrer vergangenen Arbeit auch eher wertgeschätzt und sind offener für die Veränderung. Seien Sie sich allerdings bewusst, dass neue Umstände, ersichtlich anhand neuer Erkenntnisse, außergewöhnliche Maßnahmen verlangen können.



### Darum sollten sich auch kleine und mittelständische Unternehmen mit den Themen nachhaltige Führungskultur und Purpose auseinandersetzen!

Mittelständische Unternehmen profitieren von einem sinnstiftenden Purpose und einer davon gestützten, nachhaltigen Führungskultur und erhalten so

- ▶ selbst-organisierte Mitarbeitende durch mehr Verantwortung;
- ▶ überzeugtere und treuere Kunden durch höhere Werteübereinstimmung;
- ▶ schnellere Anpassungsfähigkeit an Marktanforderungen durch mehr Agilität;
- ▶ gesicherte Zukunftsfähigkeit durch besseres Arbeitgeber-Image.



**Mittelstand 4.0**  
Kompetenzzentrum  
eStandards

Was ist Mittelstand-Digital?  
Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Mittelstand-  
Digital 

## So erreichen Sie uns!

### Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards

*Geschäftsstelle*  
GS1 Germany GmbH  
Maarweg 133  
50825 Köln

[www.kompetenzzentrum-estandards.digital](http://www.kompetenzzentrum-estandards.digital)  
+49 221 - 94714-505

#### Impressum:

Herausgeber:  
Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards

**Autoren:** Thomas Kampka, Thomas Wagner  
**Redaktion:** Jana Behr

**Gestaltung/Produktion:**  
abelerbollmann werbeagentur GmbH, Wuppertal

#### Bildnachweise:

Foto Titel, 8, 12, 13: Pixabay  
Grafiken Seite 2, 5, 9, 15, 17, 20: iStock/Nuthawut Somsuk  
Foto Seite 6: Wavebreakmedia

[www.kompetenzzentrum-estandards.digital](http://www.kompetenzzentrum-estandards.digital)