

Matthias Nolden

Wie viel Potenzial steckt in Design Thinking?

Design Thinking wird als neues kreatives Vorgehen zur Entwicklung von Innovationen gefeiert. Bestandteil des Ansatzes sind dabei nicht nur Methoden, wie bei anderen Kreativitätstechniken, sondern ein kompletter Kreativitätsprozess, der sich an den Nutzerbedürfnissen orientiert und an den Elementen aus der Design-Entwicklung anlehnt. Aber sind Design Thinking und die enthaltenen Elemente wirklich erst- und einmalig? Oder wurde Bekanntes einfach zusammengefasst und mit einem neuen Etikett versehen?



© Rainer Sturm/PIXELLO – pixello.de

Design Thinking wurde von der Innovationsagentur IDEO als Prozess zur Entwicklung und Förderung neuer Ideen entwickelt. Dieser Prozess ist darauf ausgelegt, Innovationen hervorzubringen, die sich an den Bedürfnissen der Nutzer orientieren und diese befriedigen. Dabei wird auf Herangehensweisen zurückgegriffen, die aus dem Design-Bereich bekannt sind. [1] Allerdings geht der Ansatz weit über die klassischen Design-Disziplinen, wie Formgebung und Gestaltung, hinaus und ist als systematisches Vorgehensmodell für vielfältige komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen einsetzbar.

Anders als viele Herangehensweisen aus der Wissenschaft oder der unternehmerischen Praxis steht nicht die technische Machbarkeit im Vordergrund, sondern das „nutzerorientierte Erfinden“. Die Prozessbeteiligten begeben sich in die Rolle des Anwenders, stellen diesem Fragen, beobachten sein Verhalten und entwickeln ihre Lösung durch stetige Feedbackschleifen mit den Anwendern permanent weiter. Somit sollen praxisnahe Ergebnisse erzielt und

- neben der technologischen Machbarkeit (Feasibility) und
- der wirtschaftlichen Tragfähigkeit (Viability) auch
- die „menschliche Erwünschtheit“ bzw. Anziehungskraft (Desirability)

in die Innovation einbezogen werden. [2]

→ Komponenten des Design Thinking

Design Thinking besteht im Wesentlichen aus drei Komponenten, die auch als Erfolgsfaktoren gelten [1-3]:

1. der Design-Thinking-Prozess
2. inter- bzw. multidisziplinäre Teams
3. mobile bzw. variable Raumkonzepte

→ 1. Der Design-Thinking-Prozess

Es handelt sich um einen strukturierten Prozess mit sechs Stufen, die iterativ durchlaufen werden. Somit sind zwischen allen Stufen Rücksprünge möglich, wenn das aufgrund des Anwender-

→ Kurz gefasst:

- Design Thinking bildet einen kompletten Kreativitätsprozess ab.
- Der Fokus liegt auf der Hervorbringung von Innovationen.
- Bekannte Aspekte aus dem Innovationsmanagement werden zu einem Prozess zusammengefasst.

feedbacks erforderlich ist. Diese sechs Stufen gliedern sich in:

1. Verstehen: Hier wird die eigentliche Fragestellung erarbeitet, Verständnis für das Problem hergestellt und somit der Problemraum abgesteckt. Dabei gilt es auch, die Beobachtungsphase eingehend vorzubereiten, um sicherzustellen, dass das richtige „Problem“ beobachtet wird.
2. Beobachten: Es werden wichtige Einsichten und Erkenntnisse gewonnen, indem Anwender aufmerksam beobachtet und in Dialogen befragt

werden. Es finden qualitative Untersuchungen statt, bei denen nicht nur die Befragung aktueller Kunden im Mittelpunkt steht. Vielmehr sind gerade Personen, die nicht direkt im Fokus stehen, wichtige Ideen- und Impulsgeber. Das Ergebnis dieser Stufe besteht dabei nicht nur aus Notizen und Skizzen, die aus den Gesprächen resultieren, sondern auch aus Bildmaterial, welches bei der Beobachtung der Anwender und deren Umfeld gemacht wurde. Das heißt: Hier beginnt bereits die Visualisierung.

3. Sichtweise definieren: Alle Teammitglieder stellen ihre visualisierten Erkenntnisse den anderen vor, um ein gemeinsames Gesamtbild zu erhalten. Die gewonnenen Erkenntnisse werden verdichtet, es wird nach Gemeinsamkeiten gesucht und auf (proto-)typische Anwender heruntergebrochen, um deren Bedürfnisse besser verstehen zu können.
4. Ideenfindung: Dies ist das Kernelement des Design Thinking. Mittels Brainstorming wird eine Vielzahl an Lösungsmöglichkeiten entwickelt, indem konkrete Fragestellungen aus den potenziellen Anwendungsfeldern abgeleitet und formuliert werden. Dabei können die entwickelten Ideen nur so gut sein wie die dazugehörigen Fragen. Das Besondere an Design Thinking ist, dass der Schwerpunkt auf der Visualisierung und bildlichen Formgebung liegt. Dadurch lassen sich Ergebnisse leichter kommunizieren und Entscheidungen schneller treffen.
5. Prototyping: Die Prototypen sind erste konkrete Lösungen und dienen der Visualisierung sowie dem Testen der Lösungen. Dabei können die Prototypen verschiedene Ausprägungen haben – von ersten Skizzen über Papier- und Pappmodellen bis hin zu funktionsfähigen Entwürfen. Mithilfe dieser Prototypen lassen sich die formulierten Fragestellungen untersuchen und die Entwürfe iterativ weiter ausbauen.
6. Test/Verfeinerung: Die Erkenntnisse, die aus den Prototypen gewonnen wurden, z. B. durch das Feedback der Anwender, fließen in die Verbesserung und Verfeinerung der Konzepte ein und verursachen, je nach Auswirkung, einen Rücksprung in eine der vorherigen fünf Stufen. Das

Feedback der Anwender lässt sich durch die Visualisierung wesentlich einfacher konkretisieren; Alternativen bzw. Varianten können leichter formuliert werden.

→ 2. Inter- bzw. multidisziplinäre Teams

Beim Design Thinking wirken Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Dies stellt sicher, dass möglichst vielfältige fachliche Hintergründe an den oft komplexen Fragestellungen arbeiten. Die unterschiedlichen Sichtweisen können durch berufliche, kulturelle, aber auch durch Alters- oder Geschlechtsunterschiede entstehen. Entscheidend sind die Neugier und die Offenheit für andere Perspektiven und Disziplinen.

→ 3. Mobile bzw. variable Raumkonzepte

Die Raumkonzepte nehmen eine wichtige Rolle beim Design Thinking ein und sind die Voraussetzung für die Visualisierung. Die Räume sollten möglichst flexibel möbliert sein, das Arbeiten im Stehen zulassen sowie viel Platz für Präsentationen bieten. Wichtig sind auch Materialien für die prototypische Gestaltung von Ideen. Dies können Stoffe, Bilder oder auch Legosteine sein.

→ Werte als weitere Komponente?

Manchmal wird im Zusammenhang mit Design Thinking auch von einer vierten Komponente gesprochen [1]: den Werten. Wenn mehrere Personen gemeinsam an einer Aufgabenstellung arbeiten, ist es wichtig, dass vorab klare Regeln verabredet wurden und gemeinsame Werte eingehalten werden. Diese Werte, in Bezug auf Design Thinking, sind:

- Es wird visuell gearbeitet (be visual).
- Es spricht nur einer (one conversation at a time).
- Verrückte Ideen werden gefördert (encourage wild ideas).
- Kritik wird zurückgestellt (defer judgement).
- Wichtig ist Quantität (go for quantity).
- Alle bleiben beim Thema (stay on topic).
- Es wird auf den Ideen anderer aufgebaut (build on the ideas of others).

→ Was ist wirklich neu?

Die drei Komponenten des Design Thinking klingen erst einmal überzeugend. Aber sind diese Ansätze für sich genommen bahnbrechend neu?

1. Der Design-Thinking-Prozess: Im Innovationsmanagement existieren vielfältige strukturierte Phasenmodelle. Diese Phasenmodelle mit ihrem systematischen und methodischen Vorgehen erhöhen die Erfolgsaussichten im Innovationsprozess und sind wichtige Voraussetzung für die Erschließung von Potenzialen. [4] Der Grund hierfür ist, dass der komplexe Gesamtprozess durch die Gliederung in einzelne Phasen überschaubarer und steuerbarer wird und sich somit effizienter gestalten lässt. Zudem gibt es bereits sowohl sequentielle Prozessmodelle, wie der Stage-Gate-Prozess von Cooper [5] oder das Phasenmodell nach Brockhoff [6], aber auch iterative Ansätze, wie das Phasenmodell nach Ahsen [7] oder nach Reichwald/Piller [8], welches auch explizit die Kunden bzw. Nutzer als Wertschöpfungspartner mit einbezieht. Demzufolge ist ein strukturiertes Vorgehen im Innovationsprozess, auch die Iteration und die Einbindung von Kunden, nichts grundlegend Neues.
2. Inter- bzw. multidisziplinäre Teams: Auch dieser Ansatz ist für sich genommen nicht neu. Gruppenarbeiten bieten die Chance, die fachliche und methodische Kompetenz zu verbessern. Und durch den Einsatz von Personen aus verschiedenen Aufgabenfeldern und mit unterschiedlichen Qualifikationen wird fachübergreifend Wissen generiert. [9] In Bezug auf den Einsatz von Kreativitätstechniken wird festgestellt, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen über individuelle Erfahrungswerte und Ideenreichtum verfügt, welches genutzt werden sollte. [10]
3. Mobile bzw. variable Raumkonzepte: Um die Kreativität zu fördern, sind so genannte Kreativitätsinseln bekannt. Hierbei handelt es sich in der Regel um Räumlichkeiten mit einer zwanglosen, informellen Atmosphäre, in der sich alltägliches Denken reflektieren, angezweifeln oder neu gestalten lässt. Dies können Kaffeeküchen, Kantinenbereiche oder Ruhezone sein. [11] Daneben existiert die Kreativitätstechnik Ishikawa-Diagramm,

bei der mittels visueller Darstellung die Ursachen sowie die damit einhergehenden Wirkungen eines Problems analysiert werden. Das Ishikawa-Diagramm eignet sich dabei als Basis für Diskussionen oder für eine strukturierte Betrachtung des Problems. [12]

→ Fazit

Die einzelnen Komponenten des Design Thinking sind im Innovationsmanagement nicht wirklich neu. Hier wird ein Vorgehen beschrieben, welches ein weiteres Phasenmodell anbietet und sinnvolle Aspekte des Innovationsmanagement dadurch einbindet, in dem diese als Komponenten explizit genannt werden. Die Logik des sukzessiven Ablaufs, verbunden mit den möglichen Iterationen steigert die Wirkung und die Effizienz des Innovationsprozesses. Spätestens über die Prototypen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen wird das Feedback potenzieller Anwender eingeholt und die Konzepte lassen sich somit weiter detaillieren und verfeinern. Hierdurch wird es möglich, Fehler – die auch zum Teil gewollt sind – frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Welches der unterschiedlichen Vorgehensmodelle für ein Unternehmen das Richtige ist, kann nicht pauschal gesagt werden. Ob ein visueller Ansatz, wie er beim Design Thinking favorisiert wird, in die Unternehmenskultur passt, gilt es auszuprobieren. Da aber dieser Ansatz für viele Unternehmen neu sein dürfte und das Visualisieren nicht jedem liegt, sollte ein ernstgemeinter Versuch nicht ohne vorheriges Training und gegebenenfalls mit entsprechender Unterstützung durchgeführt werden. Sonst läuft man Gefahr, die positiven Aspekte des Design Thinking nicht wahrzunehmen und die Methode recht schnell als unwirksam abzutun.

→ Literatur

- [1] Vgl. Was ist Design Thinking? www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/design-thinking, abgerufen am 13.04.2016
- [2] Vgl. Was ist Design Thinking? www.hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html, abgerufen am 13.04.2016
- [3] Vgl. Grots/Pratschke: Design Thinking – Kreativität als Methode, in: Marketing Review St. Gallen, Ausgabe 2-2009, S. 18 – 23

- [4] Vgl. Schaaf, Holger: Der Innovationsprozess kundenunterstützender Dienstleistungen, Steinbeis Edition, Stuttgart, 2012, S. 55
- [5] Vgl. Cooper, Robert: Top oder Flop in der Produktentwicklung, WILEY-VCH Verlag, Weinheim, 2010, S. 145 ff.
- [6] Vgl. Brockhoff, Klaus: Forschung und Entwicklung, Oldenbourg Verlag, München, 1994, S. 27ff
- [7] Vgl. von Ahsen, Anette: Bewertung von Innovationen im Mittelstand, Springer Verlag, Berlin, 2010, S. 42
- [8] Vgl. Reichwald/Piller: User Innovation, der Kunde als Initiator und Beteiligter im Innovationsprozess, in: Drossou/Krempel: Open Innovation, Heise dpunkt, Hannover, 2006, S. 101 ff.
- [9] Vgl. Franken/Brand: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen, Peter Lang, Frankfurt, 2008, S. 62
- [10] Vgl. Franken/Brand: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen, Peter Lang, Frankfurt, 2008, S.102
- [11] Vgl. Hentschel, Claudia: Erfolgsfaktor Ideenmanagement, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2003, S. 87
- [12] Vgl. Franken/Brand: Ideenmanagement für intelligente Unternehmen, Peter Lang, Frankfurt, 2008, S. 105

→ Der Autor



Matthias Nolden, Jahrgang 1964, war nach seinem Studium zum Diplom-Informatiker an der RWTH Aachen über 15 Jahre in Führungspositionen bei einem international ausgerichteten Konzern tätig. Dabei hat er u. a. mehrere Kompetenz-Center zur Markteinführung und Vermarktung innovativer Lösungen aufgebaut. Seit 2007 ist Matthias Nolden selbstständiger Unternehmensberater, u. a. mit den Schwerpunkten Strategie-Implementierung, Vertriebsprozesse und Innovationsmanagement. Matthias Nolden ist Autor von Fachartikeln und Büchern zu diversen Innovationsthemen.

✉ nolden@wissensmanagement.net