

DESIGN THINKING

Mehr als alter Wein in neuen Schläuchen

Design Thinking ist keine einmalige Methode zur Ideengenerierung sondern vielmehr eine ganz neue Arbeitskultur. Es handelt sich um einen kompletten Kreativitätsprozess, der sich an den Nutzerbedürfnissen orientiert und an Elementen aus der klassischen Design-Entwicklung anlehnt. Aber sind Design Thinking und die darin enthaltenen Elemente wirklich grundlegend neu, kann damit wirklich für jede Branche, jedes Produkt und jede Dienstleistung eine Lösung entwickelt werden, oder handelt es sich nur um ein Rebranding bekannter Methoden?

Design Thinking ist ein Innovationsprozess, der 1991 von der amerikanischen Innovationsagentur Ideo entwickelt wurde und darauf abzielt, Produkte zu entwickeln oder zu optimieren. Diese Methode setzt radikal die Kundenperspektive in den Mittelpunkt und fängt bei den Kundenbedürfnissen und Erwartungen an, um damit neue und innovative Ideen aufzudecken. Ein weiterer zentraler Fokus liegt in der Erschaffung der bestmöglichen Customer Experience mit dem Ziel, kundenzentrische Lösungen zu entwickeln. Begleitend zum Design Thinking schließen Design Doing und Design Being den vollständigen Prozess ab. Letztere beiden Methoden konzentrieren sich besonders auf das Prototyping und die weitere Integration der durch Design Thinking erarbeiteten Lösungen in den Arbeitsalltag.

Durch Design Doing werden abstrakte und immaterielle Ideen greifbar. Prototyping- und Validierungsmethoden unterstützen frühzeitig bei der Visualisierung und Validierung von Konzepten, um noch im Entwicklungsprozess Produktveränderungen einfließen zu lassen. Dabei machen iterative Ansätze Platz für Misserfolge. Ein frühes, schnelles und regelmäßiges Scheitern erleichtert und beschleunigt den Lernprozess ungemein. Auf diese Weise wird sichtbar, an welchen Stellen Konzepte verbessert und damit Risiken reduziert und Ressourcen geschont werden können.

Design Being hingegen betrachtet die Integration des Design-Thinking-Gedankens in

den Arbeitsalltag. Agile Produktentwicklung muss im Unternehmen gelebt werden, um dadurch nachhaltige Erfolge zu erzielen und Innovationen hervorzubringen. Es erfordert ein Umdenken aller beteiligten Mitarbeiter.

Die gesamte Unternehmenskultur muss sich in Richtung agiler Produktentwicklung verändern. Dabei reicht ein Top Down Commitment des Vorstands zu Design Thinking nicht aus, um mit dieser Methode erfolgreich zu sein. Design Being setzt eine gewisse Offenheit der Mitarbeiter gegenüber der Methode voraus sowie die Bereitschaft der Führungsebene, im Arbeitsalltag ihrer Mitarbeiter Platz für Design Thinking zu schaffen. Auch wenn der Ansatz von Design Thinking in der Theorie plausibel klingt, lässt der Alltag in vielen Unternehmen leider oft wenig Platz für kundenzentrische oder disruptive Innovationsansätze. Daher stellt sich die Frage, ob Design Thinking nur eine weitere „Modeerscheinung“ ist, oder ob es sich dabei wirklich um einen neuen und sinnvollen Ansatz für die Schaffung von Innovationen handelt.

Komponenten

Design Thinking besteht im Wesentlichen aus drei Komponenten, die oft auch als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden: Zum Design-Thinking-Prozess als solchem gehören auch inter- bzw. multidisziplinäre Teams sowie mobile bzw. variable Raumkonzepte.

Der Design-Thinking-Prozess

Hierbei handelt es sich um einen strukturierten Prozess, der Rücksprünge zulässt, wenn aufgrund des Anwender-Feedbacks die vorhandenen Ansätze nachgearbeitet werden müssen. Er gliedert sich in sechs Stufen:

▷ Verstehen:

Hier wird die eigentliche Fragestellung erarbeitet, Verständnis für das Problem hergestellt und somit der Problemraum abgesteckt.

▷ Beobachten:

Es werden wichtige Einsichten und Erkenntnisse gewonnen, indem die Anwender aufmerksam beobachtet und in Dialogen befragt werden. Jegliche Ergebnisse, z. B. besondere Zitate der Anwender, werden festgehalten und später zusammengefasst. Hier beginnt bereits die Visualisierung.

▷ Sichtweise definieren:

Alle Teammitglieder stellen den anderen ihre visualisierten Erkenntnisse 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.

▷ Ideenfindung:

Mit verschiedenen Methoden wird eine Vielzahl an Lösungsmöglichkeiten entwickelt, indem konkrete Fragestellungen aus

you
MUST DO
WHAT
YOU LOVE



good
vibes
only!



Enjoy
the
little things



Hello
gorgeous!



CHAN
IS
GOO



KEEP
IT
SIMPLE



This Week:
^ ^ ^ ^ ^ ^ ^ ^



den potenziellen Anwendungsfeldern abgeleitet und formuliert werden.

▷ **Prototyping:**

Die Prototypen sind erste konkrete Lösungen, sie dienen der Visualisierung sowie dem Testen dieser Lösungen. Prototypen können aus diversen Materialien bestehen und verschiedenste Formen annehmen.

▷ **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, und Alternativen bzw. Varianten können leichter formuliert werden.

Inter- bzw. multidisziplinäre Teams

Beim Design Thinking wirken Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Das stellt sicher, dass möglichst vielfältige fachliche Hintergründe an den oft komplexen Fragestellungen beteiligt sind. 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.

Mobile bzw. variable Raumkonzepte

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

Manchmal wird im Zusammenhang mit Design Thinking auch von einer vierten Komponente gesprochen, den Werten. Wenn meh-

rere 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.
- ▷ Es spricht nur einer.
- ▷ Verrückte Ideen werden gefördert.
- ▷ Kritik wird zurückgestellt.
- ▷ Wichtig ist Quantität.

- ▷ Alle bleiben beim Thema.
- ▷ Es wird auf den Ideen anderer aufgebaut.

Was ist wirklich neu?

Im Innovationsmanagement existieren vielfältige strukturierte Phasenmodelle. Diese Modelle mit ihrem systematischen und methodischen Vorgehen erhöhen die Erfolgsaussichten im Innovationsprozess und sind eine wichtige Voraussetzung für die Erschließung von Potenzialen, denn der komplexe Gesamtprozess



wird durch die Gliederung in einzelne Phasen überschaubarer und lässt sich effizienter gestalten.

Es existieren bereits sowohl sequenzielle Prozessmodelle, wie der Stage-Gate-Prozess von Cooper oder das Phasenmodell nach Brockhoff, aber auch iterative Ansätze, wie das Phasenmodell nach Ahsen oder nach Reichwald / Piller, welches auch explizit Kunden / Nutzer als Wertschöpfungspartner mit einbezieht. Demzufolge sind ein strukturier-

tes Vorgehen im Innovationsprozess, auch die Iteration und die Einbindung von Kunden, nichts grundlegend Neues.

Auch der Ansatz inter- bzw. multidisziplinärer Teams ist für sich genommen nicht neu. Gruppenarbeit bietet die Chance, die fachliche und methodische Kompetenz zu verbessern, und durch den Einsatz von Personen aus verschiedenen Aufgabefeldern und mit unterschiedlichen Qualifikationen wird fachübergreifend Wissen generiert. In Bezug auf den Einsatz von Kreativitätstechniken wird festgestellt, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen über individuelle Erfahrungswerte und Ideenreichtum verfügt, welches genutzt werden sollte.

Im Hinblick auf die Raumkonzepte wird sich gern an den sog. Kreativitätsinseln orientiert. Hierbei handelt es sich i. d. R. um Räumlichkeiten mit einer zwanglosen, informellen Atmosphäre, in der gewohntes Denken reflektiert, angezweifelt oder neugestaltet werden kann. Dies können Kaffeeküchen, Kantinenbereiche oder Ruhezone sein.

Im Zusammenhang mit visuellen Techniken ist auch die Kreativitätstechnik Ishikawa-Diagramm zu nennen, 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.

Auch für die Dienstleistungsbranche erfolgversprechend?

Der Design-Thinking-Prozess zielt immer darauf ab, einen Prototypen zu generieren, der mit und an potenziellen Kunden getestet werden kann. Die Fachliteratur spricht sehr allgemein von Prototypenentwicklung, ohne zwischen materiellen und immateriellen Produkten – wie Dienstleistungen – zu unterscheiden.

Zwar existieren verschiedenste Methoden zur Entwicklung von Prototypen für Dienstleistungen, z. B. Videodreh, Rollenspiele, Mock-ups etc., jedoch bleibt die Frage,

wie abstrakt ein Prototyp sein darf, damit er noch weiterverwendet werden kann. Wie wird aus dem Videodreh einer guten Idee ein neues Produkt in einem Dienstleistungsunternehmen?

Dieser und einigen anderen Fragen wird derzeit im Rahmen einer Studie bei einem deutschen DAX-Konzern nachgegangen. Ziel ist die Generierung einer optimierten Design-Thinking-Methode für die Entwicklung von Dienstleistungen.

FAZIT

Die einzelnen Komponenten des Design Thinking sind im Innovationsmanagement nicht wirklich neu. Hier wird ein Vorgehen über ein Phasenmodell beschrieben, das sinnvolle Aspekte des Innovationsmanagements einbindet. Die Logik des sukzessiven Ablaufs, verbunden mit möglichen Iterationen, steigert die Wirkung und die Effizienz des Innovationsprozesses. Spätestens über die Prototypen wird das Feedback potenzieller Anwender eingeholt. Hierdurch können Fehler frühzeitig erkannt und behoben werden.

Hinsichtlich der Entwicklung von Dienstleistungen liegt die Vermutung nahe, dass die Design-Thinking-Methode noch optimiert werden muss. Welches Vorgehensmodell dabei das Richtige ist, kann nicht pauschal gesagt werden. Ob der beim Design Thinking favorisierte visuelle Ansatz in die Unternehmenskultur passt, muss ausprobiert werden. Ein ernstgemeinter Versuch sollte aber nicht ohne vorheriges Training und ggf. mit entsprechender Unterstützung durchgeführt werden. Sonst besteht die Gefahr, die positiven Aspekte des Design Thinking nicht wahrzunehmen und die Methode vorschnell als unwirksam abzutun.

Autor: Matthias Nolden, Diplom-Informatiker und Coach, Jüchen. Marc Defosse, M. Sc. Business Management.

