

Design Thinking

Wie man Ideen greifbar macht

Thomas Klug

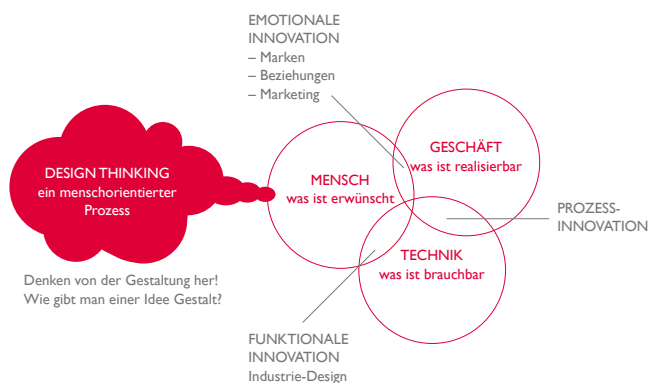
Heute ist viel die Rede von Innovationen. Es ist eine Binsenweisheit, dass insbesondere die Unternehmen der „reifen“ Volkswirtschaften nur dann langfristig wettbewerbsfähig sein können, wenn sie innovativ sind. Nun lässt sich Innovation aber nicht einfach verordnen, man kann sie nicht erzwingen. Man kann allerdings ein innovationsfreundliches Milieu schaffen und Erkenntnisse aus der Kreativitätsforschung nutzen, um Innovationen deutlich wahrscheinlicher zu machen.

Ein vielversprechender Ansatz hierzu, das Design Thinking, ist an der Stanford University in Kalifornien, USA, weiterentwickelt worden. Dabei ist es wohl kein Zufall, dass Stanford inmitten einer der innovativsten Regionen der Welt, im Silicon Valley, liegt. Heute wird der Ansatz im Wesentlichen von der Firma IDEO weltweit eingesetzt.

Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist in erster Linie auf die eigentlichen Bedürfnisse des Menschen ausgerichtet und zunächst nicht auf ein Produkt reduziert. Es dient dazu, den Ideen zur Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse Gestalt zu geben. Das Besondere an diesem Ansatz ist, dass er sich dem Problem nicht nur von einer Seite nähert, sondern die verschiedenen Aspekte für eine nachhaltige Innovation berücksichtigt. Die verschiedenen Perspektiven zur Betrachtung des Problems kommen in den folgenden Fragen zum Ausdruck:

- Was ist vom Menschen erwünscht?
- Was ist geschäftlich bzw. wirtschaftlich realisierbar?
- Was ist technisch brauchbar und machbar?

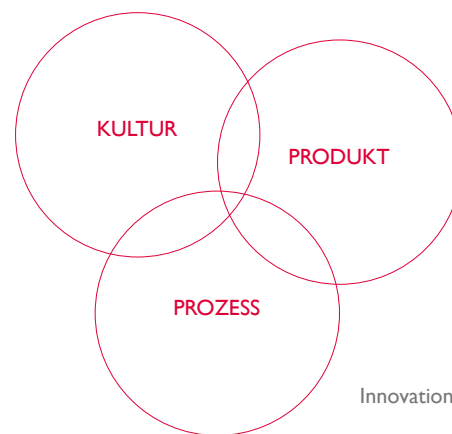


© cogitamus

Erst wenn alle drei Fragen zufriedenstellend beantwortet wurden, kann man davon ausgehen, dass man es mit einer tragfähigen Innovation zu tun hat.

Wie findet man zu erfolgreichen Innovationen?

Darüber hinaus ist es hilfreich, sich die Entwicklung von Innovationen als ein Zusammen-Spiel verschiedener Elemente vorzustellen.



Innovation ist ein Zusammen-Spiel

© cogitamus

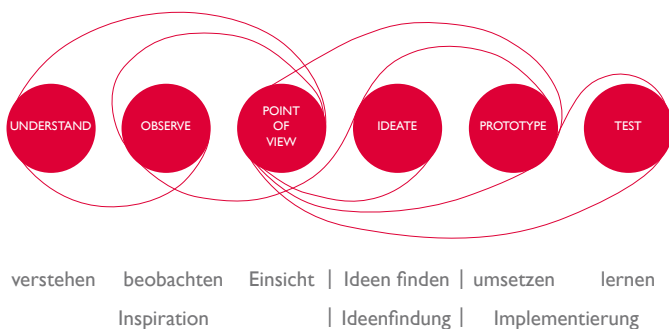
„Design Thinking“ ist nicht nur Prozess oder Methode, sondern mindestens genauso auch Kultur. Die Kultur des Design Thinking zeigt sich am ehesten in einer spielerischen Haltung der Beteiligten. Eine spielerische Haltung ist von grundlegender Bedeutung für Innovationen. Spielen befreit uns von dem Ballast des Angeeigneten, lässt uns von Gelerntem loslassen, lässt uns unkonventionell sein. Wenn wir spielen, probieren wir spielerisch Neues aus. Das ist die eigentliche Basis für Innovationen. Beides, der Prozess und die Kultur stehen stets in Bezug zu dem zu entwickelnden „Produkt“. Erst wenn alle drei Elemente stimmig zusammenkommen, wird eine Innovation wahrscheinlich.

Neben der spielerischen Haltung gibt es noch weitere Elemente einer Innovationskultur, die nachfolgend nur in Stichworten aufgeführt sind:

- Empathie (Einnehmen verschiedener Blickwinkel, Beobachtungsgabe bis ins kleinste Detail)
- Integratives Denken (Erfassung aller Aspekte einer Aufgabe bzw. Fragestellung)
- Optimismus (mindestens eine Lösung ist besser als das Bestehende)
- Spielerische Arbeitsatmosphäre und Experimentierfreudigkeit (kreative Auseinandersetzung mit Schwierigkeiten, Fehler als Lernquellen nutzen)
- Teamfähigkeit (echte Fähigkeit in interdisziplinären Teams zu arbeiten)
- Keine Hierarchien bei kreativer Arbeit (sondern erst später bei der Umsetzung)

Diese Elemente dienen als eine Art Annäherung an die beschriebene Innovationskultur. Diese Aufzählung soll helfen, ein Gespür dafür zu bekommen, was notwendig ist, um wirklich innovativ sein zu können. Die genannten Punkte sind nicht als vollständiger Katalog misszuverstehen, nach dessen Abarbeitung sich automatisch Innovation einstellen. Sie geben lediglich ein paar zusätzliche Hinweise darauf, was sich hinter einer spielerischen Innovationshaltung verbergen kann.

Wie sieht der Design Thinking Prozess aus?

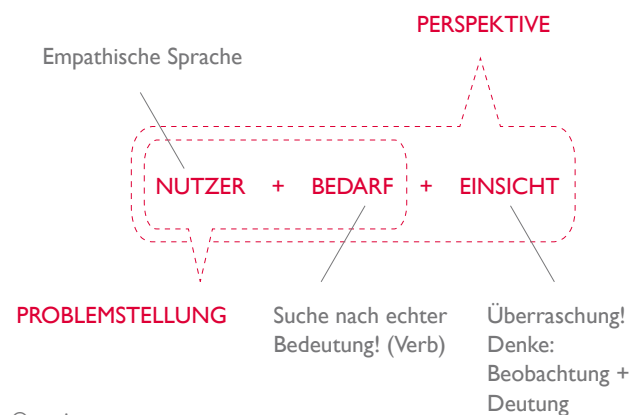


Quelle: HPI Potsdam

Die einzelnen Phasen des Prozesses sind im vorangegangenen Diagramm abgebildet. Die Darstellung ist bewusst nicht linear sondern zirkulär. Es bestehen zahlreiche Feedback-Schleifen zwischen den einzelnen Phasen.

Das Motto zu diesem Bild lautet: **Beobachtungen in Einsichten verwandeln**

Stop! Hier sollte man kurz einmal innehalten!
 Was heißt das: Beobachtungen in Einsichten verwandeln?
 Was bedeutet das für Sie als Leser ganz konkret?
 Spielen Sie diese Frage einmal für ein paar Minuten in Gedanken durch.



© cogitamus

Die ersten drei Phasen bilden sozusagen die Basis für den Innovationsprozess. Hier wird ein grundlegendes und tiefes Verständnis vom wirklichen Bedarf der Kunden erarbeitet. Darin liegt letztlich der Erfolgsschlüssel des Design Thinking. Aber schauen wir uns die Phasen einmal genauer an.

- **Verstehen (Understand)** Am Anfang wird zunächst nach der richtigen Fragestellung für das Projekt gesucht. Welches genau ist der Personen- oder Kundenkreis, um den es geht? Was ist das spezifische Bedürfnis, das Problem, das es zu lösen gilt? Wenn diese Fragen gründlich geklärt sind, beginnt die nächste Phase. Das heißt allerdings nicht, dass man in den folgenden Phasen nicht wieder auf die erste Phase zurückkommen kann. Es ist

möglich, dass man in den folgenden Phasen neue Erkenntnisse und Einsichten sammelt, die es erforderlich machen, wieder von vorne zu beginnen. Dies ist jedoch während des laufenden Projektes sinnvoller als am Ende, wenn das neue Produkt bereits fertig entwickelt ist. Wenn dann die Aufgabenstellung vollständig verstanden ist, kann man zur nächsten Phase, der Beobachtung übergehen.

— **Beobachten (Observe)** Die eigentliche Herausforderung in dieser Phase ist es, die „wahren Experten“ zu finden, um viel schneller zu lernen, anstatt auf dem „normalen Weg“ selbst zu lernen.

Dazu sollte man mit den Menschen sprechen, die das bisherige Produkt herstellen, nutzen und reparieren. Alle die, die bislang mit dem Produkt zu tun haben, besitzen Erfahrungen, die außerordentlich hilfreich für die Neuentwicklung sein können. Von diesen kann man am meisten lernen. Übrigens: Gute Unternehmen nutzen in diesem Sinne auch ihren Kundendienst. Hier können die Erfahrungen aus der Praxis sehr günstig gesammelt und ausgewertet werden.

Wenn man allerdings ein vollkommen neuartiges Produkt entwickeln will, dann schaut man sich diejenigen an, die dieses Produkt später nutzen werden. Wie gehen sie mit den Situationen um, die später erleichtert werden sollen? Wie helfen sie sich bisher? Diese Beobachtungen geben wertvolle Aufschlüsse für die wirklichen Bedürfnisse. Die Maxime lautet hier: unter die Menschen gehen und genau beobachten, fotografieren, Videos drehen, mit den Menschen sprechen und nicht am Schreibtisch sitzen und dort einsam ein Produkt entwickeln.

Neben der Beobachtung der Kunden ist es zusätzlich erforderlich, den jeweiligen Markt und die dort tätigen Unternehmen zu untersuchen. Außerdem müssen die relevanten Technologien sowie die neuesten Forschungsergebnisse zu technischen, soziologischen sowie anthropologischen Rahmenbedingungen studiert und die relevanten Erkenntnisse daraus in den Innovationsprozess einbezogen werden.

— **Einsicht (Point of View)** Wenn nun die Aufgabenstellung gut verstanden und der Markt hinreichend erforscht ist, gilt es, für eine echte Innovation zusätzliche, nützliche Einsichten zu gewinnen. Es ist eine neue Perspektive einzunehmen, die zuvor noch niemand eingenommen hat. Dadurch ist man in der Lage, mit frischen Augen auf das Problem zu schauen und somit einen neuen Ausgangspunkt für die Ideenfindung zu haben. Nicht zuletzt deshalb arbeitet man im Design Thinking mit interdisziplinären Teams. Durch die verschiedenen Denkweisen und Perspektiven des Teams werden Fragen aufgeworfen, die sonst wahrscheinlich nicht gestellt würden. Dies hilft bei der Gewinnung zusätzlicher, ungewöhnlicher Einsichten. Häufig ist es hilfreich, die Erkenntnisse nicht nur in Form von Tabellen, Berichten und Grafiken darzustellen, sondern einfach Geschichten zu erzählen. Geschichten, die das Problem, das es zu lösen gilt, in einen Gesamtkontext stellen. Dadurch kann eine Landschaft vor dem geistigen Auge entstehen, die deutlich mehr Anhaltspunkte für neue Ideen liefert, als bei dem Fokus auf nur einige wenige Aspekte.

— **Ideenfindung (Ideate)** Erst nachdem eine gründliche Vorarbeit in den ersten drei Phasen geleistet wurde, geht man in die nächste Phase der Ideenfindung über. Für manche ist dies die eigentliche Phase der Innovation. Andernfalls wäre die Ideenfindung nicht so spezifisch auf die eigentliche Fragestellung ausgerichtet. Deshalb nutzt man im Design Thinking die Erkenntnisse aus den ersten Phasen, um schließlich zu passenden, neuen Ideen zu gelangen. Dazu tauchen die Teammitglieder ganz tief in die zu lösende Aufgabe ein (Deep Dive). Hier kommt die spielerische Haltung im Umgang mit der Aufgabe wieder zum Tragen. Es werden Vorschläge gesammelt, neue Ansätze entwickelt, Ideen assoziiert, visualisiert und manchmal wird sogar „die Welt neu erfunden“. Fehler dürfen hier durchaus gemacht werden. Man handelt nach der Überzeugung: „Aufgeklärter Versuch und Irrtum ist erfolgreicher als das Planen des einsamen Genies“. In diesem „fokussierten Chaos“ teilt man sämtliche

Beobachtungen und Erkenntnisse aus den ersten Phasen miteinander und formuliert neue Ideen eher mit Verben als mit Substantiven. Das hält die neuen Ideen noch in der Schwebelage und lässt sie nicht sofort in einem Substantiv erstarren.

IDEO hat „Spielerische Regeln“ für ein erfolgreiches Brainstorming entwickelt. Allein dieser Begriff wirkt schon paradox. Er trifft aber genau das, was in diesem Prozess wichtig ist. Die Regeln sind die folgenden:

- Ein Thema nach dem anderen!
- Bleibe fokussiert!
- Ermutige zu „wilden“ Ideen!
- Visualisiere!
- Vermeide Verurteilungen!
- Entwickle die Ideen anderer weiter!

Nach dem „wilden“ Brainstorming bzw. anderen Formen der Ideensuche muss man schließlich Re-Fokussieren und über die gefundenen Ideen abstimmen. Hier nutzt man die kollektive Intelligenz der Projektgruppe anstelle der einsamen Entscheidung eines einzelnen Produktmanagers. Durch die Arbeit im Projekt ist jedes Teammitglied mittlerweile Experte geworden, sodass die Einsichten aller am Prozess Beteiligten zu besseren Ergebnissen führen, als die Entscheidung eines Einzelnen.

— **Verfeinerung (Prototype)** Nachdem in der Phase der Ideenfindung der Prozess zunächst weit geöffnet wurde und dann schließlich mit der Abstimmung wieder fokussiert wurde, kommt es nun zu einer weiteren essentiellen Phase im Design Thinking, dem Prototyping. Ziel des Prototyping ist es, die Ideen schnell anfassbar, sozusagen begreifbar zu machen und ihnen eine Gestalt zu geben. Dadurch kann man allen Beteiligten zeigen, was man sagen will und alle werden in die Lage versetzt, den aktuellen Stand der Entwicklung konstruktiv zu kritisieren. Durch dieses Prototyping, also den schnellen Bau eines ersten Modells, können die eigenen Ideen mit den anderen

Teammitgliedern getestet und verbessert werden. Je früher man scheitert und erkennt, dass man eine ungeeignete Idee verfolgt, desto besser und günstiger ist dies für das Projekt.

In einem gelungenen Prototyping laufen die verschiedenen Perspektiven der Teammitglieder bzw. der Teilgruppen ineinander und verbinden sich zu schlüssigen und tragfähigen Konzepten. Bestimmte Formen des Prototyping kennt man bereits aus dem Automobilbau und der Softwareentwicklung. Auch hier dient das Prototyping der schnellen Klärung eines zielführenden Vorgehens.

— **Ausführung und Lernen (Test)** Wenn das Prototyping mehrere Schleifen durchlaufen hat und das Projektteam der Ansicht ist, dass man einen einsatzfähigen Prototyp entwickelt hat, dann ist es Zeit, diesen in der Praxis zu testen. Man geht mit dem Prototypen zu den Verbrauchern und lässt diese das neue Produkt testen. Dabei schaut man wieder genau zu, spricht mit den Kunden und arbeitet ähnlich wie in der Beobachtungsphase. Diese Schleifen durchläuft man so häufig wie erforderlich, um schließlich ein marktfähiges, neues Produkt vorliegen zu haben.

Wenn alle Elemente integriert, also die Eingangsfragen des Design Thinking befriedigend beantwortet sind und der Markt das Produkt annimmt, haben wir schließlich eine gelungene Innovation entwickelt.

Nur Innovationen, die vom Markt angenommen und gekauft werden, sind gute Innovationen. Alle anderen sind lediglich nutzlose Erfindungen.

Zusammenfassung

Design Thinking ist Denken von der Gestaltung her. Es ist ein menschenorientierter Ansatz für Innovation, in dem interdisziplinäre Teams zusammenarbeiten. Im Wesentlichen liegen dem Design Thinking folgende Prinzipien zugrunde:

- Die Innovation soll dem Menschen dienen. Deshalb sprechen wir mit ihnen und schauen ihnen bei der Nutzung des Produktes genau zu.
- Die Kultur im Projektteam inspiriert uns und lässt uns andere inspirieren. Dadurch werden wir schneller und kreativer.
- Wenn wir neue Ideen formulieren, tun wir dies eher in Form von Geschichten und nicht durch die Vorlage von „Konzepten“. Dadurch berühren wir die Menschen eher und sind näher an ihren eigentlichen Bedürfnissen.
- Durch Prototyping können wir schnell dem Team und den Kunden unsere Gedanken und Ideen sichtbar machen. Dadurch ist ein gemeinsames Lernen viel schneller möglich.

*Thomas Klug, Gründer und geschäftsführender Partner
von cogitamus*