

Design Thinking – Innovationen neu denken und umsetzen

Wer in Zukunft erfolgreich sein will, muss heute die Weichen stellen. In Zeiten kurzer Innovationszyklen und Globalisierungstrends ist es vor allem für kleine und mittlere Unternehmen entscheidend, der Konkurrenz mit innovativen Lösungen immer einen Schritt voraus zu sein. Mit Design Thinking findet in den letzten Jahren zunehmend ein Innovationsansatz Verbreitung, der Unternehmen die Möglichkeit bietet, Innovationen vollkommen neu zu denken und schneller umzusetzen.

Was bedeutet Design Thinking?

Hinter dem Begriff „Design Thinking“ verbirgt sich ein moderner Denk- und Innovationsansatz zur Lösung komplexer Problemstellungen. In einem iterativen Prozess mit starkem Kundenfokus erarbeiten kleine Teams innovative Lösungen für Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle. Im Vergleich zu anderen Innovationsmethoden beschäftigt sich Design Thinking nicht damit, *was* die perfekte Lösung sein könnte, sondern eröffnet einen strukturierten Weg *wie* man zur besten Lösung kommt.

Dabei bietet Design Thinking Unternehmen die Möglichkeit, auf spielerische Art und Weise, ausgetretene Wege zu verlassen und neue Potenziale zu erschließen – ohne dabei die Bedürfnisse potenzieller Kunden aus den Augen zu verlieren. Statt langwieriger Analysen stehen das empathische Verstehen und praktische Gestalten im Zentrum der Methode. Durch das iterative Vorgehen von Design Thinking lassen sich mögliche Fehlannahmen bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt aufzudecken. Das ermöglicht eine schnelle und kostensparende Entwicklung außergewöhnlicher Lösungen, die sowohl den Verstand als auch das Herz des Kunden ansprechen.

Seinen Ursprung hat der Innovationsansatz an der Stanford University. Dort wurden bereits in den 1960er Jahren die ersten Schritte unternommen, durch die gezielte Zusammenführung von Disziplinen wie Kunst, Ingenieurwissenschaften, Gestaltung usw. die Lösungskompetenz für komplexe Fragestellungen zu erhöhen. Vor etwa 10 Jahren prägte dann David Kelley, Professor und Gründer der Ideenschmiede IDEO, den Begriff „Design Thinking“ und machte ihn mit seiner „d.school“ in Stanford weltweit bekannt. In Deutschland wird Design Thinking bislang vor allem von großen Unternehmen wie SAP, Lufthansa oder der Deutschen Bank angewendet. Seit einiger Zeit hält die Methode aber auch vermehrt in kleinen und mittelständischen Unternehmen Einzug.

Vielversprechende erste Ansätze lassen sich bereits in Design Thinking-Workshops erzielen. Diese dauern in der Regel nicht länger als zwei Tage und sind gut geeignet, um

den Design Thinking-Prozess kennenzulernen und ihn anschließend in einem konkreten Projekt anzuwenden.

Wie funktioniert Design Thinking?

Ein Design Thinking-Projekt durchläuft typischerweise folgende sechs aufeinander aufbauende Prozessphasen.

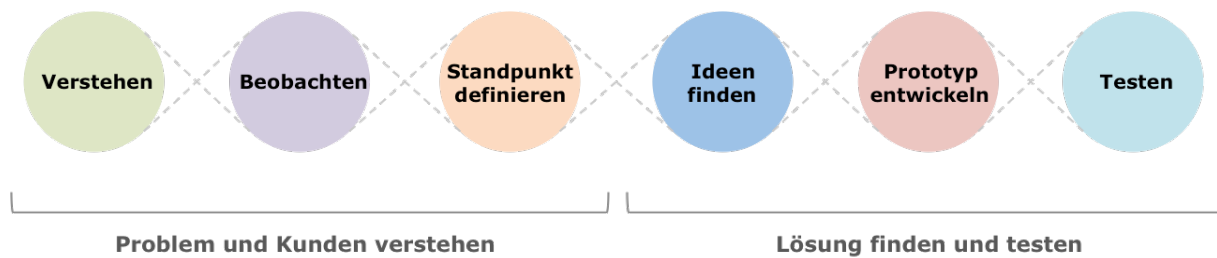


Abbildung: Der Design Thinking-Prozess

Quelle: Eigene Darstellung nach HPI School of Design Thinking

Phase 1: Verstehen

Wahre Innovation entsteht immer aus einem tiefen Verständnis des Problems. Zu Beginn eines Design Thinking-Projekts ist es daher wichtig, sich Klarheit zu verschaffen: Was genau ist eigentlich das Problem, für das wir Lösungen suchen? Am Ende dieser Überlegungen steht neben einem Grundverständnis der Ausgangssituation der Innovationsauftrag, die so genannte „Design Challenge“. Ziel der Design Challenge ist es, eine spezifische Fragestellung zu definieren, die eine erste Richtung vorgibt, ohne dabei den möglichen Lösungsraum allzu sehr einzuschränken.

Phase 2: Beobachten

Wirklich kundenorientierte Lösungen können nur entwickelt werden, wenn es den Projektteams gelingt, sich in die Kunden hineinzuversetzen. Im Fokus dieser Prozessphase steht daher die Erarbeitung des Themas durch eigenes Ausprobieren, Beobachten und Befragen potenzieller Kunden. Ziel ist es, auf Basis der erzählten Erlebnisse, Anekdoten und Gefühle immer mehr Empathie zu den Befragten zu entwickeln, um ihre Denkweise und wahren Bedürfnisse zu verstehen. Alle Eindrücke und Erkenntnisse werden hierbei in Form von Notizen, Skizzen oder Fotos dokumentiert.

Phase 3: Standpunkt definieren

Ging es in vorangegangenen beiden Phasen noch darum, möglichst viele Informationen zu sammeln, gilt es in der dritten Phase, aus all diesen Informationen eine Quintessenz zu extrahieren. Hierfür ordnen die Teilnehmer ihre Skizzen, Fotos und Notizen auf

Wänden im so genannten „Team Space“. In einem nächsten Schritt werden die Eindrücke analysiert und systematisiert. Muster in den Verhaltensweisen und Bedürfnissen der Kunden spielen dabei eine wichtige Rolle. Diese neuen Informationen ermöglichen es, die bisher recht allgemein gehaltene Design Challenge zu konkretisieren. Das Ergebnis ist eine prägnante Formulierung des Problems, die sich auf die Kernprobleme und Bedürfnisse eines typischen Kunden bezieht. Diese Formulierung wird im Design Thinking auch als Standpunkt oder „Point of View“ bezeichnet.

Phase 4: Ideen finden

In der vierten Phase geht es darum, vielversprechende Ideen zu entwickeln. Mit Hilfe moderierter Kreativitätstechniken gilt es, in kurzer Zeit so viele Ideen wie möglich zu sammeln. Die Ideen werden zunächst auf Post-its notiert und den Teams vorgestellt. Anschließend werden die Ideen sortiert und geclustert. Auf der Basis bestimmter Auswahlkriterien werden danach einige wenige Ideen ausgewählt, die weiterverfolgt werden sollen. So könnte man sich z.B. darauf verständigen, mit der verrücktesten und der am schnellsten umsetzbaren Idee weiterzuarbeiten.

Phase 5: Prototypen entwickeln

In dieser Phase „denkt“ das Design Thinking Team „mit den Händen“, indem es die ausgewählten Ideen zu konkreten Prototypen weiterentwickelt, um diese für den Kunden greifbar zu machen und zu testen. Hierzu reichen anfangs ganz einfache Prototypen aus Pappe, buntem Papier und Kleber. Denn gerade bei unfertigen, nicht perfekt hergestellten Prototypen geben Tester meist ehrlicheres Feedback als bei einem (scheinbar) fertigen Produkt. Geht es um Dienstleistungen, werden die Ideen meist mithilfe von Rollenspielen oder Storyboards begreifbar dargestellt und getestet.

Phase 6: Testen

Sobald eine Idee in Form eines Rollenspiels oder Papp-Prototyps konkret wird, soll sie mit Kunden aus der Zielgruppe diskutiert und validiert werden. Diese frühzeitigen Tests sind ein Erfolgsgarant von Design Thinking. Denn die Auseinandersetzung mit den „greifbaren“ Prototypen macht es den Testern leichter, Probleme und Alternativen zu benennen. Gleichzeitig werden wertvolle Einsichten und Erfahrungen gewonnen. Wenig überzeugende Lösungsvorschläge können auf diese Weise weiter verfeinert oder frühzeitig aussortiert werden. Um zu einer optimalen Lösung zu gelangen, werden die letzten drei Prozessphasen typischerweise mehrmals durchlaufen.

Der Prozess ist nicht genug!

Der oben beschriebene Prozess ist ein wirkungsvolles Werkzeug, um vielversprechende Ideen zu generieren und zu nutzerorientierten Lösungen weiterzuentwickeln. Ihn zu verfolgen wird alleine aber nicht zum Erfolg führen. Denn damit der Design Thinking Prozess bestmögliche Ergebnisse liefern kann, benötigt er vor allem die richtigen Rahmenbedingungen. Dazu gehören neben einer offenen und fehlerverzeihenden Arbeitskultur vor allem die richtige Haltung der Teammitglieder sowie die passenden Räumlichkeiten. Gerade diese „weichen“ Faktoren entscheiden am Ende darüber, ob Design Thinking im Unternehmen nur eine nette Idee von wenigen Leuten bleibt oder zur gelebten Praxis wird. Um Letzteres zu gewährleisten, ist neben Workshops zum Kennenlernen und Verinnerlichen der Methode eine professionelle Begleitung bei der Einführung von Design Thinking im Unternehmen unbedingt zu empfehlen.

Über den Autor



Jens Möller (MBA) arbeitet als selbständiger Berater und Innovationstrainer. Mit seiner Beratung wissensWERTE begleitet und coacht er Unternehmen bei der Anwendung und Einführung von Design Thinking.

Jens Möller, wissensWERTE Beratung & Training
www.wissenswerte.biz