**Wer nicht fragt, bleibt dumm!**

**Mit Design Thinking systematisch neue Ideen generieren**

von Ingrid Gerstbach

Unsere Welt befindet sich zunehmend immer schneller im Wandel. Unternehmen müssen sich ranhalten, wenn sie Schritt halten wollen. Auch sind die Kunden von heute zunehmend anspruchsvoller, selbstbestimmter und fordernder geworden. Um sie zu überzeugen und zu begeistern, reicht es nicht mehr, leicht modifizierte Produkte und Services auf den Markt zu bringen. Gänzliche neue Ideen sind gefragter denn je. Doch woher nehmen, wenn nicht stehlen?

Eine Möglichkeit, den Markt von heute zu verstehen und sich auf kreative Weise den Herausforderungen der Kunden zu widmen, ist Design Thinking. Und im Gegensatz zu anderen Ansätzen wie etwa SixSigma hat die innovative Methode ein starkes As im Ärmel: Sie sorgt für einen radikalen Umbruch des Denkens. Der Prozess bringt es mit sich, dass Unternehmen gezwungen werden, ausführlich über die Herausforderungen und Bedürfnisse der Kunden nachzudenken, um sie in ihrer ganzen Komplexität zu verstehen – und final zu lösen.

Der Design-Thinking-Prozess ist zunächst in mehrere Stufen gegliedert. Ich selbst habe in meiner Arbeit vier verschiedene Schritte identifizieren können, wobei all diese Phasen vor allem auf Empathie als Kernkompetenz setzen. In einem ersten Schritt werden mittels verschiedener Techniken wie Interviews, Beobachtungen und Erfahrungsaustausch mit dem Nutzer dessen individuelle Sichtweise auf die Welt erforscht. Ist der Design Thinker sicher, dass er oder sie ein gutes Verständnis aufgebaut hat, wird die eigentliche Fragestellung, die das Problem zusammenfasst, definiert. In der darauffolgenden Lösungssuche werden viele Ideen generiert, die letztlich als Prototypen umgesetzt und direkt mit dem Kunden getestet werden. Dieses schnelle Lernen ermöglicht es dem Design-Thinking-Team, mit dem frisch gewonnenen Wissen direkt weiterzuarbeiten – bis sowohl Kunde als auch Unternehmen mit der neuen Lösung vollkommen zufrieden sind.

## **Die richtige Technik zur richtigen Zeit**

Dem Design Thinker steht eine Vielzahl verschiedener Techniken zur Verfügung, um den Prozess bestmöglich durchzuführen. Je nach Projekt und Team müssen die passenden Techniken ausgewählt und eingesetzt werden.

In diesem Beitrag möchte ich Ihnen eine spezielle Technik vorstellen, die ich gerne einsetze, wenn es darum geht, ein Verständnis für den Kunden und dessen Welt zu entwickeln. Klingt erst mal einfach – doch Sie wären überrascht, wenn Sie wüssten, wie viele Unternehmen vor dem Einsatz von Design Thinking ihre Zielgruppe völlig falsch eingeschätzt haben. Ein neues Produkt kann nur erfolgreich werden, wenn es die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen erfüllt. Daher ist es essentiell, ein tiefes Verständnis für die Kunden und ihre Lebenswelt zu erlangen.

## **Design-Thinking-Tool: Die 5 Whys**

Design Thinker sind vor allem eines: Sehr gute Fragensteller. Um ihr Ziel zu erreichen und die bestmögliche Lösung zu finden, müssen sie immer das Warum kennen: Warum soll das das Problem sein? Warum ist das Unternehmen dort, wo es ist? Warum ist dieses oder jenes passiert? Warum ist eine ganz logische Frage, aber wenn wir nur danach fragen, werden wir schnell in einer Sackgasse enden.

## **Die 5 Whys**

Die Kernidee des 5 Whys-Systems ist genau das, wonach es sich anhört: Es geht darum, die Frage "Warum?" fünf Mal zu stellen, um die Ursache eines Problems zu verstehen. Diese Fragetechnik wurde von Taiichi Ohno, dem Vater des Toyota Produktionssystems, entwickelt.

Ohno hat als Beispiel einen defekten Schweißroboter verwendet:

* „Warum hat der Roboter angehalten?“
  + Der Stromkreis ist überlastet, dadurch brennt eine Sicherung durch.
* „Warum ist der Stromkreis überlastet?"
  + Da die Lager nicht ausreichend geschmiert waren, schlossen sie sich ab.
* „Warum war die Schmierung der Lager nicht ausreichend?"
  + Die Ölpumpe am Roboter zirkuliert nicht ausreichend Öl.
* „Warum zirkuliert die Pumpe nicht genug Öl?"
  + Der Pumpeneinlass ist mit Metallspänen verstopft.
* „Warum ist der Einlass mit Metallspänen verstopft?"
  + Weil es keinen Filter an der Pumpe gibt.

Wenn Sie aufgehört hätten, beim ersten oder zweiten Grund nachzufragen, wäre es verlockend zu denken, dass das Problem mit einer neuen Sicherung oder Pumpe gelöst werden könnte. Aber das Problem wäre in ein paar Monaten wieder aufgetreten. In diesem Fall wurde das Problem aber durch einen menschlichen Fehler verursacht. Jemand hatte vergessen, einen Filter an der Pumpe anzubringen.

Indem Sie fünf Mal nach dem Warum fragen und diese Fragen beantworten, können Sie sich auf das Kernproblem konzentrieren, das oft hinter Symptomen verborgen ist.

## **Wann man die 5 Whys benutzt**

Das 5-Why-System ist am effektivsten, wenn es um einfachere bis mittelschwere Problemstellungen geht. Bei komplexen Problemen gibt es oft mehrere Ursachen. Wenn Sie bei solchen Fragestellungen die 5 Whys verwenden, kann das zu einem einzigen Pfad führen, wodurch Sie die anderen Problemstellungen ignorieren.

## **Die 5 Whys-Methode hat einige Einschränkungen**

1. Anders als sonst im Design-Thinking-Prozess notwendig, muss die Person, die die 5 Whys führt, Expertenwissen über das Problem und die verschiedenen Möglichkeiten haben. Wenn die Ursache der Problemlösung unbekannt ist, führt die Methode möglicherweise nicht zur eigentlichen Lösung. In dem vorherigen Beispiel ist es unwahrscheinlich, dass jemand ohne mechanisches Wissen den fehlenden Filter bei der Pumpenaufnahme bemerkt hätte.
2. Der Erfolg der Methode hängt von den Fähigkeiten des Design Thinking Beraters ab. Eine falsche Fragestellung kann die Befragung komplett abwerfen und zu einer falschen Schlussfolgerung führen.
3. Eine Annahme der 5-Whys-Methode ist, dass es Symptome gibt, die alle auf eine Ursache zurückzuführen sind. Bei komplexen Problemen ist dies nicht immer der Fall. Eine 5 Whys-Analyse zeigt möglicherweise nicht alle Ursachen, die mit diesen Symptomen verbunden sind.

### **Vorgehen**

Sind Sie bereit, diese Methode auszuprobieren? Hier die Schritte, die dafür notwendig sind:

**1. Definieren Sie das Problem**

Besprechen Sie das Problem mit Ihrem Team und konzentrieren Sie sich dann darauf, eine klare und prägnante Problemstellung zu definieren. Beantworten Sie die Fragen, wie was wann wo und wie etwas passiert bzw. wer von dem Problem betroffen ist.

Schreiben Sie Ihre Problembeschreibung auf ein Whiteboard und lassen Sie genügend Platz, um die 5 Whys unten zu beantworten.

**2. Fragen Sie fünf Mal nach dem Warum**

Die erste Frage sollte aufdecken, warum das Problem auftritt. Die Methode funktioniert am besten, wenn Sie eine gute Grundlage haben und nicht einfach nur raten. Beantworten Sie jede Frage schnell, um zu vermeiden, dass Sie in Denkfallen landen oder voreilige Schlüsse ziehen. Fragen Sie weiter nach dem Warum, bis Sie das Gefühl haben, dass Sie jede Möglichkeit untersucht haben und ein weiteres Fragen nicht weiterführen würde. Wenn Ihre erste Antwort mehr als eine Möglichkeit aufweist, können Sie den Vorgang wiederholen, bis Sie diese Routen ebenfalls erkundet haben.

**3. Benennen Sie die Ursachen**

Sie werden mit großer Wahrscheinlichkeit eine, wenn nicht sogar mehrere Ursachen identifiziert haben. Besprechen Sie in Ihrem Team, welche Gegenmaßnahmen ergriffen werden können, um zu verhindern, dass das Problem erneut auftritt. Am besten ist es, wenn Sie gleich innerhalb der Gruppe Verantwortlichkeiten für diese Gegenmaßnahmen einteilen.

**4. Überwachen Sie die Gegenmaßnahmen**

Der Prozess endet nicht an der Stelle, an der die Fragen aufhören. Es ist wichtig zu wissen, wie effektiv Ihre Maßnahmen das Problem gelöst oder minimiert haben. Wenn sich nichts geändert hat, haben Sie möglicherweise die falsche Ursache benannt und sollten den Vorgang unbedingt wiederholen.

Die 5-Whys-Methode wurde ursprünglich für den Einsatz in einer Fertigungsumgebung entwickelt. Doch sie ist im Rahmen eines Innovationsprozesses für eine Vielzahl von Anwendungen nützlich. Probieren Sie es doch einfach mal aus und lassen Sie sich überraschen!

# **Die Autorin:**

Ingrid Gerstbach ist Expertin für Design Thinking und Innovationsmanagement, Wirtschaftspsychologin und Unternehmensberaterin. Sie sieht sich als Entwicklungshelferin für Unternehmen, um Innovationen, neue Erfolgspotenziale und nachhaltige Wertschöpfung zu ermöglichen. Als Keynote-Speakerin gibt sie wertvolle Impulse, wie sich Unternehmen mit Hilfe von Design Thinking neu erfinden und einen Wettbewerbsvorteil sichern. [www.ingridgerstbach.com](http://www.ingridgerstbach.com)

**Das Buch:**



Ingrid Gerstbach

77 Tools für Design Thinker

Insider-Tipps aus der Design-Thinking-Praxis

336 Seiten, gebunden

ISBN: 978-3-86936-805-4

€ 34,90 (D) | € 35,90 (A)

Innovation ist heute der erfolgs- und wettbewerbsentscheidende Faktor für Unternehmen. Doch auf Knopfdruck kreativ zu sein ist gar nicht so einfach. Die gute Nachricht: Innovation ist kein Zufall. Die ideale und etablierte Methode, um sowohl kreativ als auch systematisch Innovationen zu generieren, ist Design Thinking. Um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen, ist die Wahl der richtigen Techniken entscheidend – ebenso wie der Zeitpunkt, an dem sie im Innovationsprozess zum Einsatz kommen. In ihrem neuen Buch stellt Design-Thinking-Expertin Ingrid Gerstbach 77 praxiserprobte Tools für die tägliche Arbeit im Design-Thinking-Prozess zusammen. Übersichtlich und klar strukturiert erläutert sie die Schlüsselaktivitäten eines jeden Prozessschritts und zeigt detailliert, wie und wann das Verfahren im Projekt eingesetzt werden kann. Eine Anleitung für jede Methode unterstützt Sie bei der Umsetzung in Ihrer täglichen Arbeit.