

# Geht nicht, gibt's nicht – Querdenker gesucht

Kreativität mit System, die es Unternehmen erlaubt, in Zusammenarbeit mit ihren Kunden Innovationen gezielt zu entwickeln und nebenbei auch die eigenen Prozesse zu verbessern – vor allem dank des Einsatzes von multidisziplinären Teams: Das ist Design Thinking. Kein Zaubermittel und kein universelles Patentrezept, ist der methodische Ansatz mit Blick auf die durch den tiefgreifenden Wandel in Wirtschafts- und Arbeitswelt entstehenden Herausforderungen jedoch einen Versuch wert.

**W**ill man von Unternehmen wissen, ob sie Design Thinking einsetzen, bekommt man häufig zu hören: „Noch ein neumodischer Trend, ein neuer Begriff, für etwas, das es schon gibt – und überhaupt, was ist das genau, weiß es jemand? Nein, kennen wir nicht, wollen wir nicht!“

Dabei wurde diese Methode bereits in den 80er-Jahren an der Stanford University entwi-

ckelt. „Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Der Ansatz geht weit über die klassischen Design-Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus“, erläutert die HPI Academy, der Weiterbildungsanbieter des Hasso Plattner Instituts (HPI) für Professionals. „Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die von der technischen Lösbarkeit die

Aufgabe angehen, stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses.“ Ein „Design Thinker“ schaue stets durch die Brille des Anwenders auf ein Problem und schlüpfe somit in dessen Rolle.





Konkret heißt das: Kreativität mit Methode, um Hand in Hand mit dem Kunden spezifische Probleme zu lösen. Dies steht vollständig im Einklang mit dem Zeitgeist. Seit einiger Zeit zeichnet sich in der Tat eine Tendenz ab, die auch in Sachen Design – sowohl von materiellen als auch von immateriellen Lösungen – gewiss einen Wandel einleiten wird. In unserer postindustriellen Wirtschaft haben sich die Herausforderungen geändert und trotz fortschreitender Technologien in allen Bereichen scheint der Mensch wieder in den Mittelpunkt zu rücken – als anspruchsvoller Verbraucher, informierter Anwender und mündiger Kunde auf Onlineplattformen, aber auch schlicht und einfach als Bürger. Es geht darum, ihn umfassend zu unterstützen und ihm dabei zu helfen, seine Probleme zu lösen, nicht nur mit Produkten, sondern mit allen möglichen Dienstleistungen.

Manche werden sagen: „So gehen auch Designer vor. Tatsächlich sind Designer von >



DESIGN THINKING: Ein neomodischer Trend, ein neuer Begriff, für etwas, das es schon gibt?

› Berufts wegen darin geübt, für bestimmte Probleme Lösungen zu finden: praktische, effiziente und nicht zuletzt auch ansprechende Lösungen. Zudem sind sie daran gewöhnt, einen Gegenstand oder auch einen Service mit den Augen des Benutzers zu betrachten und der Anwenderfreundlichkeit einen zentralen Platz zu geben. Daher lehnt sich Design Thinking an ihre Arbeitsweise an.

### RADIKALER UMBRUCH

Doch beinhaltet es etwas mehr als nur das. „Auf seine spezielle Weise ist Design Thinking ein radikaler Umbruch des Denkens: Die Idee dahinter ist, dass Kreativität fast ganz nach Belieben dank eines Prozesses abgerufen werden kann“, schreibt Ingrid Gerstbach in ihrem Buch „Design Thinking im Unternehmen – ein Workbook für die Einführung von Design



ROLLENSPIEL: Laut Experten schauen „Design Thinker“ stets durch die Brille des Anwenders auf ein Problem und schlüpfen somit in dessen Rolle.

Thinking“. Das Besondere daran: Um Design Thinking anzuwenden, müsse man kein Designer sein. Es handle sich dabei um eine wissenschaftliche Methode. Das widerspreche dem, was die meisten Menschen in Hinblick auf Kreativität glauben, nämlich, sie sei ein göttlicher Gedanke oder ein Kuss der Muse, der nur einigen Auserwählten vorbehalten sei und sich nicht wiederholte, geschweige denn beabsichtigt hervorrufen lasse.

Somit wären Zweck und Philosophie der Methode definiert. Doch wie geht man beim Einsatz des Konzepts vor? Die Antwort – eher unkonventionell: Anstatt zu versuchen, auf Biegen und Brechen das Problem gleich zu lösen, gilt es, zunächst etwas Abstand zu gewinnen und alle Aspekte der Problematik mit dem Blick des Nutzers zu hinterfragen, um dann ein konkretes, vorläufiges Lösungsmodell zu erarbeiten, das sich im Praxisalltag beim Anwender bewähren soll.

So ist beispielsweise Servicedesign ein solcher strukturierter Prozess, der seinen Aus- ›



KREATIVITÄT: Aber mit Methode, um Hand in Hand mit dem Kunden spezifische Probleme zu lösen.

## INFO

Bei dem Einsatz von Design Thinking steht die Zusammenarbeit im Team im Mittelpunkt. Wie diese trotz unterschiedlicher Persönlichkeiten der Teammitglieder funktionieren kann, hat die Berlin School of Digital Business in neun Regeln zusammengefasst.

### ■ NUTZERZENTRIERT DENKEN

Der Kunde steht im Fokus: Es gilt, seine Bedürfnisse zu erkennen und neue Lösungen zu entwickeln.

### ■ BILDHAFT DARSTELLEN

Eine Geschichte kreieren, damit sich die anderen Teammitglieder in die Situation hineinendenken können.

### ■ VIELE IDEEN GENERIEREN

Ideen sammeln und dann entscheiden, welche weiterbearbeitet werden – je größer die Auswahl, desto besser.

### ■ WILDE IDEEN BESTÄRKEN

Ruhig über den Tellerrand schauen: Im Prozess der Ideenfindung ist keine Idee zu unrealistisch.

### ■ AUF DEN IDEEN ANDERER AUFBAUEN

Erst zuhören und dann weiterdenken. Im Schulterschluss lassen sich Ideen gut ausarbeiten.

### ■ BEIM THEMA BLEIBEN

Nur so tragen die Ideenvorschläge zur Lösung des Problems bei.

### ■ AUSSPRECHEN LASSEN

Jeder hat das Recht, seine Meinung zu äußern.

### ■ KRITIK ZURÜCKSTELLEN

Nicht sofort jede Idee zerreden, die Idee erst einmal zu Ende denken.

### ■ SPASS AN DER SACHE HABEN

Wenn es Spaß macht, kommen die Ideen automatisch.

› gangspunkt im Design Thinking hat. Ein wichtiger Bereich, da Dienstleistungen eines der größten wirtschaftlichen Wachstumspotenziale darstellen. Die Umsatzzunahme vieler Betriebe wird heute zum großen Teil von ihrem Dienstleistungsanteil beflügelt – auch wenn im Vergleich zur Produktentwicklung und -gestaltung in der Regel nur in geringem Maß in die Entwicklung von Dienstleistungen investiert wird.

Im Rahmen des sogenannten Service-designs werden Dienstleistungen genauso methodisch und marktgerecht gestaltet wie konkrete Produkte auch: „Wie bei gegenständlichen Produkten geht es hier um die Gestaltung von Funktionalität und Form – aber eben die von unsichtbaren Produkten, von Service“, erklärt Prof. Birgit Mager, Köln International School of Design (KISD). „Es geht um die Entwicklung innovativer und kundenorientierter Strategien, um die Erarbeitung effizienter und funktionaler Abläufe und um die Gestaltung eines formvollendeten Interface zum Kunden.“

Die konsequente Betrachtung und Analyse der Serviceprodukte aus der Perspektive des Kunden, die Arbeit von der „Front Stage“ zur „Back Stage“ ist laut Mager eine kraftvolle und wirksame Methodik, um mit oft einfachen Mitteln große Veränderungen zu bewirken. Exakt an dieser Schnittstelle zum Kunden kommen den grundlegenden Kompetenzen des

Designs eine zentrale Bedeutung zu: „Bei der Frage nämlich, wie man die unsichtbaren Dienstleistungsprodukte im gesamten Prozess des Konsums für die Kunden, aber auch für die Mitarbeiter sinnlich wahrnehmbar machen kann.“

## DREI PHASEN

Den Anwender priorisieren, die jüngsten technischen Fortschritte nutzen: Dies ist jedoch nicht alles, was bei der Gestaltung von Services zu beachten ist. Wie beim Design von Produkten wird hier auch planmäßig gearbeitet. So werden anhand spezieller Methoden im Rahmen eines in mehreren Phasen aufgeteilten Ablaufs die Schnittstellen der Interaktion zwischen Dienstleister und Kunde durchleuchtet und bewertet. Die im Rahmen dieser systematischen Vorgehensweise dokumentierten Ergebnisse bilden die Grundlage für die Erschaffung eines „Serviceprodukts“ oder für seine Weiterentwicklung.

Ein solcher Prozess besteht meist aus drei Phasen. Zunächst findet die Analyse des Ist-Zustands statt – währenddessen werden das Mikro- und Makroumfeld, die Anspruchsgruppen (die sogenannten Stakeholder) sowie die Ziele der Dienstleistung festgelegt und bewertet. Der Situationsanalyse folgt die „Service Creation“, die Phase der Ideenfindung. ›



› Nun gilt es, Mittel zur Lösung der festgestellten Probleme zu erarbeiten. Und schließlich erfolgt in einem dritten Schritt, dem Service-design, die Zusammenführung der Servicekonzepte und -prozesse zu einem Service.

Um für die Anforderungen von Kunden und Anwendern geeignete Antworten zu liefern und weitere Faktoren wie unter anderem Ergonomie und Marktfähigkeit des Services zu bedenken, kommen unterschiedliche empirische oder kreative Methoden zum Einsatz. Anhand von Modellen wird in der letzten Phase des Servicedesigns die Auswirkung im zeitlichen Verlauf kontrolliert und wenn nötig verbessert. Das Ziel liegt darin, ein System zu schaffen, das seine Anwender in die Lage versetzt, in einem bestimmten Serviceumfeld anfallende Probleme zu lösen.

## MULTIDISZIPLINARITÄT

Und genauso gehen Anwender von Design Thinking vor. „Design Thinking fordert eine stetige Rückkopplung zwischen dem Entwickler einer Lösung und seiner Zielgruppe“, erklären die Experten der HPI Academy. „Design Thinker stellen dem Endnutzer Fragen, nehmen seine Abläufe und Verhaltensweisen genau unter die Lupe.“ Wichtig sei es, Lösungen und Ideen in Form von Prototypen möglichst früh sichtbar und kommunizierbar zu machen, damit potenzielle Anwender sie – noch lange vor der Fertigstellung oder Markteinführung – testen und ein Feedback abgeben können. Auf diese Weise erzeuge Design Thinking praxisnahe Ergebnisse.

Ein Verfahrensmodell für echte Innovationen also – ob im Bereich der Produkte oder der Services: Man nehme die menschliche Perspektive als Ausgangspunkt der Zielstellung, innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar und marktfähig sind.

Ein wichtiger Aspekt, dem Experten eine zentrale Bedeutung zuschreiben, ist der Einsatz von multidisziplinären Teams. „Innovation und Antworten auf komplexe Fragestellungen entstehen am besten in einem heterogenen Team aus fünf bis sechs Personen“, empfiehlt die HPI Academy. „Unterschiedliche fachliche Hintergründe und Funktionen sowie Neugier und Offenheit für andere Perspektiven sind das Fundament der kreativen Arbeitskultur Design Thinking. In unseren Design-Thinking-Workshops wird jedes Team von einem methodisch ausgebildeten Coach begleitet, der es durch den gesamten Prozess führt, sodass es sich auf die konstruktive Zusammenarbeit ›

**MENSCH IM FOKUS:** In unserer postindustriellen Wirtschaft haben sich die Herausforderungen geändert und trotz fortschreitender Technologien in allen Bereichen scheint der Mensch wieder in den Mittelpunkt zu rücken.



› an Inhalten fokussieren kann und seine gesteckten Ziele erreicht.“

Doch welche besonderen Eigenschaften sollten die Teammitglieder mitbringen? Die Antwort auf die Frage, welche Fähigkeiten der ideale Mitarbeiter für ein Design-Thinking-Team aufweisen sollte, ist laut Ingrid Gerstbach eine höchst umstrittene. „Es gibt hier leider keine ‚One-size-fits-all‘-Antwort – einfach deshalb, weil Design Thinking für eine Vielzahl von Problemlösungen und Aktivitäten verwendet werden kann.“

### WIDERSPRECHEN ERLAUBT

Als Faustregel bei der Zusammenstellung eines Teams sei man jedoch gut beraten, vor allem Quer- und Andersdenker zu suchen oder generell Personen, die sich trauen, zum richtigen Zeitpunkt zu widersprechen und offen ihre Meinung zu sagen. Verschiedene Köpfe mit divergierenden Vorstellungen kommen dem Ziel eines gut funktionierenden Teams am nächsten.

Darüber hinaus gilt es nach Mitgliedern zu suchen, die Begeisterung und Einfühlungsvermögen ausstrahlen. „Ihre Tendenzen haben oft einen sehr positiven Einfluss auf die gesamte Mannschaft und verbessern dadurch die Ergebnisse“, ist sich Gerstbach sicher und



DAS BESONDERE: Um Design Thinking anzuwenden, muss man kein Designer sein.

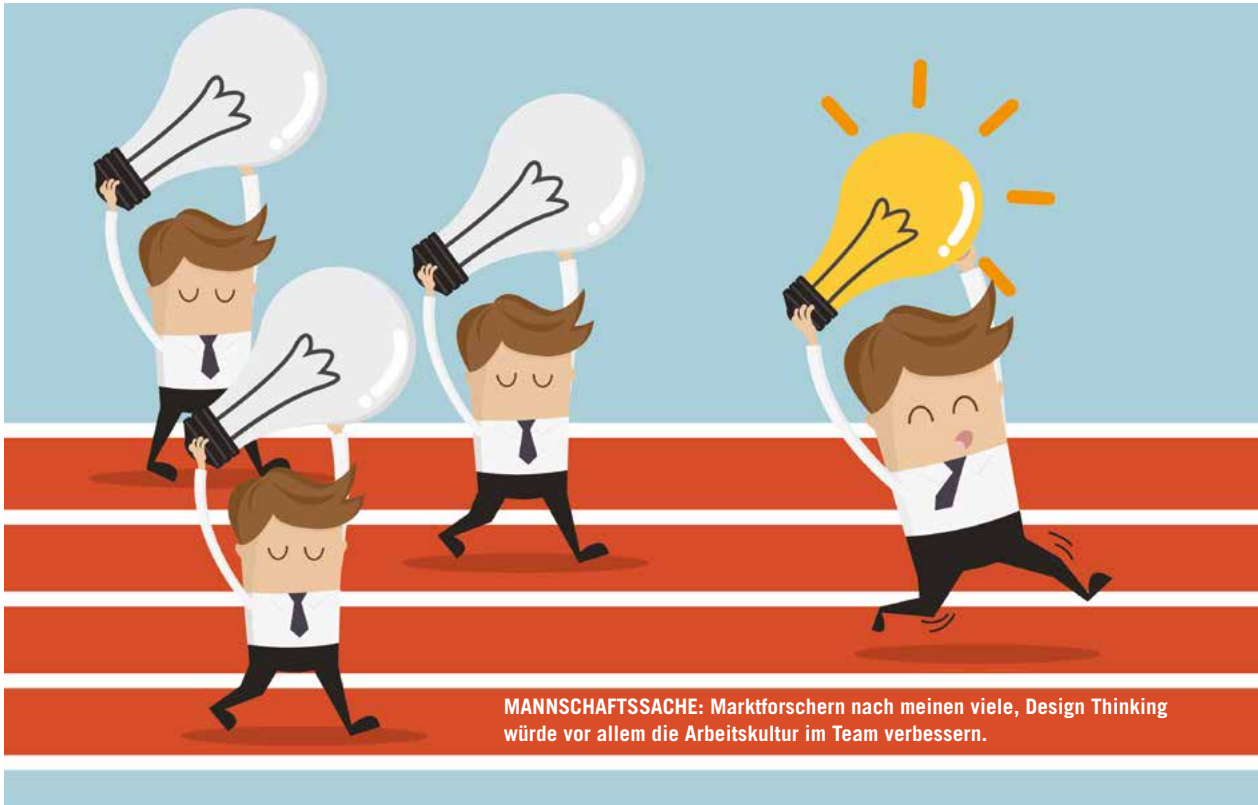
meint schließlich: „Das perfekte Team besteht aus Menschen, die mit einer offenen Neugier die Welt erkunden wollen. Am besten dafür eignen sich ‚T-shaped People‘ – Menschen, die sowohl eine spezielle Ausbildung in einem konkreten Fachgebiet haben als auch ein sehr breites Allgemeinwissen.“ Dadurch

seien sie in der Lage, Erkenntnisse aus verschiedenen Perspektiven einzubringen und Muster zu erkennen.

Den Ergebnissen der ersten groß angelegten wissenschaftlichen Studie zu den Wirkungen von Design Thinking im Arbeitsalltag nach habe sich diese Methode in der Wirtschaft ›

FAUSTREGEL: Bei der Zusammenstellung eines Design-Thinking-Teams ist man gut beraten, Querdenker zu suchen und Mitarbeiter, die sich trauen, zu widersprechen und offen ihre Meinung kundzutun.





› von einer Kreativitätstechnik mittlerweile hin zu einem Treiber des Unternehmenswandels entwickelt. Bei der Untersuchung fanden die Forscher des Hasso-Plattner-Instituts (HPI) heraus, dass Unternehmen und Organisationen dieses Innovationskonzept weitaus umfangreicher und vielfältiger nutzen als bisher vermutet. Erfolge werden vor allem bei der Verbesserung der Arbeitskultur und der Effizienz von Innovationsprozessen registriert. Nicht zuletzt ein aufgeschlossenes Management stelle einen wesentlichen Faktor für die Wirkung von Design Thinking in Unternehmen dar.

### FÜR ALLE BRANCHEN

„Das Konzept erfreut sich deshalb einer so großen Beliebtheit, weil es nicht auf bestimmte Branchen begrenzt ist, sondern vielmehr eine Denkweise zur Lösung komplexer Probleme in allen Bereichen darstellt“, sagte HPI-Direktor Prof. Christoph Meinel. Vordergründig würden Unternehmen damit ihr Angebot verändern, de Facto jedoch sich selbst.

Rund 71 Prozent der Befragten gaben an, Design Thinking habe vor allem die Arbeitskultur im Team verbessert. Für 69 Prozent sei

en Innovationsprozesse deutlich effizienter geworden und die Einbindung der Anwender finde öfter statt – in 48 Prozent der Fälle. Nur 18 Prozent räumten Kosteneinsparungen und 29 Prozent dem Thema Gewinnsteigerung eine zentrale Bedeutung ein. „Es ist selbstverständlich schwierig, den finanziellen Mehrwert von

Design Thinking exakt und unmittelbar zu messen“, meint Jan Schmiedgen, einer der drei Autoren der Studie. Die Antworten zeigen aber, dass die Unternehmensprozesse und die Erfahrungen der Kunden nachhaltig verbessert werden, was auf lange Sicht die Wirtschaftlichkeit steigert.“ Im Übrigen war nur jeder Zwan-

**CHEFSACHE:** Die richtige Einstellung in der Chefetage erweist sich als eine unabdingbare Bedingung für das Gelingen einer innovativen Kultur.



## LITERATURTIPP

**Ingrid Gerstbach**

**Design Thinking im Unternehmen**

**Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking**

**GABAL Verlag**

**320 Seiten, Hardcover**

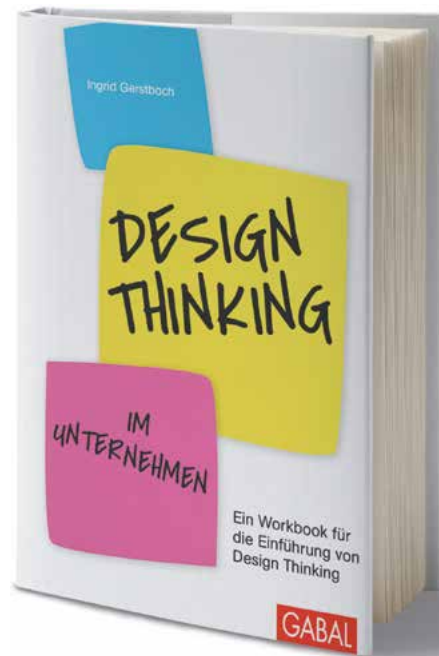
**200 farbige Abbildungen**

**EUR 34,90 (D), EUR 35,90 (A)**

**ISBN 978-3-86936-726-2**

Der Wert von Design Thinking liegt in der Chance, bahnbrechend zu denken – und das auf strukturierte und produktive Weise, die die geistige Beweglichkeit fördert: So beschreibt Ingrid Gerstbach, Expertin für Design Thinking und Innovationsmanagement, Wirtschaftspsychologin und Unternehmensberaterin, den methodischen Ansatz, mit dem Unternehmen Innovationen hervorbringen und Probleme lösen können, indem sie diese aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten, um die wahren Bedürfnisse der Menschen zu ermitteln und zu treffen.

In ihrem Buch, das einem Leitfaden gleicht, verspricht die Autorin jedoch keine Wunderwaffe für trendige Start-ups oder für Konzerne, die den Staub von ihren überholten Arbeitsabläufen abschütteln wollen. Anhand von anschaulich dargestellten Beispielen schildert sie das vielversprechende Konzept Design Thinking in aller Ausführlichkeit und gibt Unternehmen konkrete Tipps an die Hand, wie sie es in der eigenen Organisation anwenden können.



zigste der Meinung, dass Design Thinking keinen Einfluss in der eigenen Organisation habe.

Was den Einsatz von Design Thinking im Firmenalltag angeht, wird das Konzept laut der Untersuchung außer bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen genutzt, um den Wissenstransfer und Kollaborationen zu erleichtern und das Bild von der eigenen Kundschaft zu schärfen. „Am Ende des Design-Thinking-Prozesses stehen etwa neue Geschäftsmodelle, kreative Produkte, nutzerfreundlichere digitale Anwendungen oder auch innovative Softwaresysteme. Die Ergebnisse reichen von der intuitiven Carsharing-Plattform über ergonomische medizinische Geräte bis hin zur leicht verständlichen Eishockey-Statistik.“

Eine gewisse Überraschung bereitete den HPI-Forschern die Tatsache, dass Design Thinking nicht an erster Stelle für die Schaffung neuer Produkte und Services angewendet wird. Vielmehr kommt es für die Optimierung interner Prozesse und Services zum Einsatz. „Nicht nur der Kunde, sondern auch

die internen Abläufe sollen besser verstanden werden“, sagt Prof. Uli Weinberg, einer der beiden Leiter der HPI School of Design Thinking. „Der Grundgedanke ist, dass im Innovationsprozess alle unternehmerischen Faktoren zusammenwirken.“

### MUT ZUM WANDEL

Eine weitere Erkenntnis der HPI-Studie besteht darin, dass unter den Befragten große Unterschiede bei der Definition von Design Thinking bestehen. Während die einen das Konzept als zielgenaues Werkzeug auslegen, sehen es andere eher als Methodik. Laut SAP-Mitgründer und HPI-Stifter Hasso Plattner lasse sich das Potenzial von Design Thinking nur dann vollständig erschließen, wenn man es ganzheitlich und als unternehmerische Haltung in die organisatorischen Strukturen seines Unternehmens integriert. Rund 72 Prozent der befragten Organisationen hingegen erkennen einen Nutzen der Methode eher in einzelnen

Bereichen wie etwa Marketing- oder Forschungsabteilungen.

Schließlich gab ein Zehntel der Befragten Unternehmen an, Design Thinking in der eigenen Organisation wieder aufgegeben zu haben. Einer der Hauptgründe war die fehlende Unterstützung des Managements.

Die richtige Einstellung in der Chefetage ist auch für Ingrid Gerstbach eine unabdingbare Bedingung für das Gelingen einer innovativen Kultur. „Kreatives Denken und innovative Zusammenarbeit können auf viele Arten gefördert und belohnt werden – sowohl formal als auch subtil“, schreibt sie. Wichtig sei, dass die Manager das richtige Denken selbst leben. Eine erfolgreiche, innovative Kultur beginne mit der Einsicht des Unternehmens, dass es Zeit für einen Wandel ist. „Es geht dabei darum, eine Denkweise zu erlernen, um die Welt auf neue Weise zu sehen“, bringt es die Expertin auf den Punkt. „Design Thinking bietet genau diese Denkweise – und belässt es nicht beim Denken: Adaptives Handeln, Reflektieren und das so wichtige Wiederholen und Verbessern gehören ebenso dazu.“

Graziella Mimic ■