

LERNEN EINFACH GEMACHT



# Design Thinking

für  
**dummies**<sup>®</sup>



Ein Problem verstehen  
und definieren

Richtig beobachten, Ideen  
finden und bewerten

Einen Prototyp entwerfen  
und testen

Christian Müller-Roterberg

# Auf einen Blick

---

<b>Über den Autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
<b>Teil I: Design Thinking im Großen und Ganzen</b> .....	<b>25</b>
<b>Kapitel 1:</b> Alles Wissenswerte über Design Thinking .....	27
<b>Kapitel 2:</b> Prinzipien des Design Thinking verstehen .....	45
<b>Kapitel 3:</b> Ideale Voraussetzungen schaffen .....	57
<b>Kapitel 4:</b> Ein Design-Thinking-Projekt planen .....	69
<b>Kapitel 5:</b> Teamarbeit im Projekt unterstützen .....	85
<b>Teil II: Die Problemphasen</b> .....	<b>99</b>
<b>Kapitel 6:</b> Die Aufgabe verstehen .....	101
<b>Kapitel 7:</b> Sich in die Rolle von Personen hineinversetzen .....	121
<b>Kapitel 8:</b> Menschen und Situationen beobachten .....	139
<b>Kapitel 9:</b> Das Problem neu definieren .....	159
<b>Teil III: Die Lösungsphasen</b> .....	<b>177</b>
<b>Kapitel 10:</b> Ideen finden .....	179
<b>Kapitel 11:</b> Ideen intuitiv-kreativ entwickeln .....	193
<b>Kapitel 12:</b> Ideen bewerten .....	207
<b>Kapitel 13:</b> Prototypen entwerfen .....	221
<b>Kapitel 14:</b> Ideen und Annahmen testen .....	235
<b>Teil IV: Der Top-Ten-Teil</b> .....	<b>247</b>
<b>Kapitel 15:</b> Zehn Erfolgsfaktoren für Interviews .....	249
<b>Kapitel 16:</b> Zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung .....	255
<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>265</b>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>9</b>
Widmung .....	9
Danksagung .....	10
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
Über dieses Buch .....	21
Konventionen in diesem Buch .....	22
Törichte Annahmen über den Leser .....	22
Was Sie nicht lesen müssen .....	22
Wie dieses Buch aufgebaut ist .....	23
Teil I: Design Thinking im Großen und Ganzen .....	23
Teil II: Die Problemphasen .....	23
Teil III: Die Lösungsphasen .....	23
Teil IV: Der Top-Ten-Teil .....	23
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden .....	23
Wie es weitergeht .....	24

## TEIL I DESIGN THINKING IM GROßEN UND GANZEN .....

25

### Kapitel 1 Alles Wissenswerte über Design Thinking .....

27

Das ist Design Thinking .....	27
Mehr als nur Design .....	28
Mehr als nur ein Workshop .....	28
Mehr als nur kreative Spinnerei .....	28
Mehr als nur Methoden anwenden .....	28
Das kann Design Thinking .....	29
Neue Produkte entwickeln .....	29
Neue Dienstleistungen erschaffen .....	30
Neue Geschäftsmodelle gestalten .....	30
Soziale und strukturelle Innovationen entwerfen .....	30
Eine Innovationskultur aufbauen .....	31
Grundlagen des Design Thinking verstehen .....	31
Die Prinzipien beachten und kommunizieren .....	31
Den Prozess im Ganzen überblicken .....	32
Den Prozess im Einzelnen durchlaufen .....	34
Informationen über die Aufgabe sammeln und auswerten .....	35
Die Zielgruppe beobachten .....	35
Die Aufgabe definieren .....	36
Lösungen finden und auswählen .....	37
Prototypen entwickeln .....	39
Lösungen testen .....	40

## 14 Inhaltsverzeichnis

Mit Design Thinking sofort beginnen .....	41
Das Team zusammenstellen .....	41
Die Rollen und Kommunikation regeln .....	41
Die Projektarbeit planen .....	42
Die räumliche und technische Ausstattung gestalten .....	42
Mit Unterstützung loslegen .....	43

### **Kapitel 2**

#### **Prinzipien des Design Thinking verstehen .....** 45

Frühzeitig auf den Menschen konzentrieren .....	45
Mehr als klassische Marktforschung .....	46
Den fortschrittlichen Kunden finden .....	48
Den fortschrittlichen Kunden aktiv einbinden .....	50
Empathie entwickeln .....	51
Ideen anschaulich machen .....	52
Scheitern, um zu lernen .....	52
Auf die Vielfalt des Teams achten .....	53
Teamgerechte und kreative Arbeitsräume bieten .....	54
Den Prozess flexibel und dennoch fokussiert gestalten .....	55

### **Kapitel 3**

#### **Ideale Voraussetzungen schaffen .....** 57

Für eine positive Einstellung sorgen .....	57
Die Vision für das Vorhaben entwerfen .....	58
Die Vision kommunizieren .....	58
Veränderungsbereitschaft fördern .....	59
Neugier wecken .....	59
Die Aufgabe als Herausforderung darstellen .....	60
Die Aufgabe als Belohnung darstellen .....	60
Die Aufgabe verständlich darstellen .....	60
Die Neugier trainieren .....	60
Unterstützung von oben einfordern und bekommen .....	61
Gestaltungsfreiräume fordern und erhalten .....	62
Schnelle Entscheidungen im Prozess ermöglichen .....	63
Den Lenkungskreis einrichten .....	63
Die Verantwortlichkeiten klären .....	63
Die Entscheidung effizient vorbereiten .....	63
Das Entscheidungsverfahren effizient durchführen .....	64
Die Entscheidungen nachbereiten .....	65
Fehler beim Design Thinking tolerieren .....	65
Fehler definieren .....	65
Fehler differenziert betrachten .....	66
Kompetenzen für die Aufgabe finden .....	66
Die Soll-Kompetenzen festlegen .....	67
Die Bestandsaufnahme der Ist-Kompetenzen durchführen .....	67
Die Soll- und Ist-Kompetenzen vergleichen und Maßnahmen ableiten .....	67
Die Kompetenzen laufend prüfen .....	68
Anerkennung der Arbeit sicherstellen .....	68

**Kapitel 4**  
**Ein Design-Thinking-Projekt planen ..... 69**

- Die Ziele des Projekts festlegen ..... 69
  - Ziele sammeln und Reihenfolge bestimmen ..... 71
  - Ziele eindeutig formulieren ..... 72
  - Ziele kommunizieren ..... 73
- Arbeitspakete planen ..... 74
  - Arbeitspakete stufenweise zur richtigen Zeit planen ..... 74
  - Aus Nutzersicht formulieren und Reihenfolge festlegen ..... 75
  - Ein Task-Board nutzen ..... 76
- Den Ablauf richtig planen ..... 79
  - Zeitaufwand abschätzen ..... 80
  - Balkendiagramm für mehr Übersicht erstellen ..... 80
- Die Ressourcen richtig planen ..... 81
- Das Projektbudget richtig planen ..... 83

**Kapitel 5**  
**Teamarbeit im Projekt unterstützen ..... 85**

- Das Team zusammenstellen ..... 85
  - Auf Vielfalt im Team setzen ..... 86
  - Die Rollen im Team festlegen ..... 87
  - Eine Verantwortungsmatrix erstellen ..... 88
  - Das Prinzip der Selbstorganisation anwenden ..... 89
- Die Kommunikation im Team klären ..... 89
  - Das Projekt-Reporting festlegen ..... 89
  - Mehr kommunizieren als dokumentieren ..... 90
  - Regeln für die Kommunikation aufstellen ..... 90
- Workshops ausrichten ..... 92
  - Workshops vorbereiten ..... 92
  - Workshops richtig durchführen ..... 93
  - Ausstattung und Materialien bereitstellen ..... 95
- Kreativ- und Arbeitsräume förderlich ausgestalten ..... 96
  - Räume fördern Kommunikation und Kreativität ..... 96
  - Flexible Umgebung fördert flexibles Arbeiten ..... 97
  - Das Raumklima fördert das Arbeitsklima ..... 97
  - Pausenbereiche fördern Austausch und Erholung ..... 98

**TEIL II**  
**DIE PROBLEMPHASEN ..... 99**

**Kapitel 6**  
**Die Aufgabe verstehen ..... 101**

- Den richtigen Suchraum finden ..... 101
  - Im Marktbereich suchen ..... 102
  - Im Technologiebereich suchen ..... 104
  - Im eigenen Kompetenzbereich suchen ..... 104

## 16 Inhaltsverzeichnis

Eine gut geklärte Aufgabe ist eine halb gelöste Aufgabe . . . . .	105
Klären, was die Aufgabe ist und wie sie sich zeigt. . . . .	106
Klären, wer das Problem oder den Wunsch hat . . . . .	107
Klären, wo und wann das Problem oder der Wunsch auftritt. . . . .	108
Klären, warum das Problem oder der Wunsch auftritt . . . . .	109
Wissenslücken erkennen . . . . .	111
Wissenslücken systematisch schließen . . . . .	112
Einflüsse auf die Aufgabe einschätzen. . . . .	113
Die Einflüsse aus dem Umfeld beurteilen . . . . .	113
Die Einflüsse von Stakeholdern erkennen . . . . .	115
Die Aufgabe neu formulieren . . . . .	118

### Kapitel 7

#### **Sich in die Rolle von Personen hineinversetzen . . . . . 121**

Empathie als Erfolgsprinzip kennenlernen . . . . .	121
Mit Empathie vorgehen . . . . .	122
Offenheit erzeugen . . . . .	122
Eigene Vorstellungen und Vorurteile verwerfen . . . . .	123
Ergebnisse teilen . . . . .	123
Methodisch vorgehen . . . . .	123
Mit Methode Informationen erheben. . . . .	124
Mit Methode Informationen auswerten. . . . .	125
Mit der Persona-Methode den Kunden charakterisieren . . . . .	125
Mit der Empathy Map die Situation verstehen . . . . .	128
Mit der Customer Journey den Prozess erforschen . . . . .	131
Die Phasen der Customer Journey beschreiben . . . . .	132
Probleme und Verbesserungen bei der Customer Journey entdecken. . . . .	134

### Kapitel 8

#### **Menschen und Situationen beobachten . . . . . 139**

Beobachtungen richtig einsetzen . . . . .	139
Beobachtungen gründlich vorbereiten . . . . .	140
Festlegen, wer beobachtet werden soll . . . . .	141
Festlegen, was, wo und wann beobachtet werden soll . . . . .	142
Festlegen, wie beobachtet werden soll. . . . .	144
Festlegen, wer beobachten soll . . . . .	145
Beobachtungen systematisch durchführen . . . . .	146
Das Richtige beobachten . . . . .	147
Richtig beobachten . . . . .	148
Beobachtungsfehler vermeiden . . . . .	151
Methoden für die Beobachtung einsetzen . . . . .	154
Artefakte-Analyse: Objekte des Kunden analysieren . . . . .	154
Behavioral Mapping and Tracking: Bewegungen und Aktivitäten des Kunden aufzeichnen. . . . .	155
Mentale Modelle: Das reale Verhalten des Kunden beschreiben. . . . .	156
Mystery Shopping: Das Einkaufsverhalten erkennen. . . . .	157

<b>Kapitel 9</b>	
<b>Das Problem neu definieren</b> .....	<b>159</b>
Die Aufgabenstellung finden .....	159
Das Suchfeld nicht zu breit oder zu eng fassen .....	160
Keine Lösungen vorgeben .....	161
Eine bedeutende und herausfordernde Fragestellung formulieren .....	161
Aus einer Nutzersicht anschaulich verfassen .....	161
Aufgaben klar und verständlich formulieren .....	162
Sich auf die richtigen Personen konzentrieren .....	163
Die Bedürfnisse der Zielgruppe verstehen .....	164
Bedürfnisse als Aufgaben analysieren .....	165
Die Probleme der Zielperson feststellen .....	167
Die Wünsche der Zielperson identifizieren .....	168
Die Gründe für die Probleme und Wünsche durchschauen .....	169
Die wichtigsten Wünsche und Probleme auswählen .....	171
Den richtigen Standpunkt festlegen .....	174

### **TEIL III**

## **DIE LÖSUNGSPHASEN** .....

177

<b>Kapitel 10</b>	
<b>Ideen finden</b> .....	<b>179</b>
Den kreativen Prozess meistern .....	179
Quellen für neue Ideen erschließen .....	180
Mitarbeiterkompetenzen und das Wissen im eigenen Unternehmen nutzen .....	181
Kunden befragen, beobachten und in die Lösungsentwicklung einbinden .....	181
Lieferanten befragen und zusammenarbeiten .....	182
Aktivitäten der Wettbewerber durchschauen .....	182
Veröffentlichungen und Patentinformationen auswerten .....	182
Fachmessen und Konferenzen nutzen .....	183
Mit Experten zusammenarbeiten .....	183
Die kreativen Prinzipien verstehen .....	183
Das Prinzip der Dekomposition anwenden .....	183
Das Prinzip der Assoziation zunutze machen .....	183
Das Prinzip der Analogie und Konfrontation verwenden .....	184
Das Prinzip der Abstraktion und Imagination nutzen .....	184
Erfolgsfaktoren für mehr Kreativität kennen .....	184
Konventionen hinterfragen .....	185
Produkte und Prozesse vereinfachen .....	185
Dort beginnen, wo andere aufgehört haben .....	186
Beobachten: Alles, jeden, überall .....	186
Mit Ideen experimentieren .....	186
Networking betreiben .....	187

## 18 Inhaltsverzeichnis

Kreativitätsblockaden überwinden . . . . .	187
Physische und umfeldbedingte Blockaden bewältigen . . . . .	187
Soziologische Blockaden abstreifen . . . . .	187
Psychologische Blockaden überwinden . . . . .	188
Die passenden Kreativitätstechniken auswählen . . . . .	189
Mit dem Mind-Mapping das Thema strukturieren . . . . .	189
Mit dem morphologischen Kasten systematisch Lösungen finden . . . . .	191

### **Kapitel 11**

#### **Ideen intuitiv-kreativ entwickeln . . . . . 193**

Schwer lösbare Probleme intuitiv-kreativ lösen . . . . .	193
Ideen mit Brainstorming generieren . . . . .	194
Dem Ideenfluss neuen Schwung geben . . . . .	195
Verschiedene Varianten von Brainstorming kennenlernen. . . . .	197
Brainstorming schriftlich durchführen . . . . .	199
Mit Reizworten inspirieren . . . . .	201
Mit Provokationen neue Anregungen bekommen . . . . .	202
Perspektiven mit der Walt-Disney-Methode wechseln . . . . .	202
Verschiedene Denkweisen mit der Sechs-Hüte-Methode einnehmen . . . . .	204

### **Kapitel 12**

#### **Ideen bewerten . . . . . 207**

Die geeignete Bewertungsmethode wählen . . . . .	207
Auf die Vielfalt im Team bei der Bewertung setzen . . . . .	208
Ideen schnell auswählen . . . . .	208
Vorteile und Hürden von Ideen auswerten . . . . .	209
Ideen mit Checklisten beurteilen. . . . .	210
Die Machbarkeit ermitteln . . . . .	211
Die Passfähigkeit einschätzen . . . . .	212
Die Erwünschtheit aus Kundensicht prüfen. . . . .	212
Die Wirtschaftlichkeit und Skalierbarkeit betrachten . . . . .	213
Die Nachhaltigkeit sicherstellen. . . . .	215
Die Anpassungsfähigkeit bestimmen . . . . .	215
Die Erfolgchancen messbar machen . . . . .	216
Geeignete Bewertungskriterien finden und gewichten . . . . .	216
Kriterien gegeneinander abwägen . . . . .	219
Ideen bewerten und auswählen . . . . .	220

### **Kapitel 13**

#### **Prototypen entwerfen . . . . . 221**

Den Nutzen von Experimenten verstehen. . . . .	221
Die Aufgaben in der Prototypenphase klären. . . . .	222
Prototypen zielführend entwickeln und einsetzen. . . . .	223
Weniger planen, mehr experimentieren . . . . .	224
Den Aufwand minimieren. . . . .	224
Frühzeitig korrigieren . . . . .	225
Fehler tolerieren. . . . .	225
Verschiedene Prototypen einsetzen. . . . .	225



Ideen anschaulich und greifbar machen .....	226
Geschichten erzählen .....	226
Geschichten visualisieren .....	228
Geschichten nachspielen .....	230
Digitale Prototypen nutzen .....	230
Demonstrieren statt präsentieren .....	231

**Kapitel 14  
Ideen und Annahmen testen ..... 235**

Aufgaben in der Testphase klären .....	235
Annahmen über die Zielgruppe überprüfen .....	236
Annahmen über Probleme und Bedürfnisse untersuchen .....	237
Annahmen zu den Vorteilen der Idee testen .....	239
Mit Interviews testen .....	240
Die richtigen Personen befragen .....	240
Die richtigen Fragen stellen .....	241
Die Fragen richtig stellen .....	242
Mit Online-Studien testen .....	243
Nutzerverhalten vergleichen .....	243
Nutzerverhalten mit Kennzahlen bewerten .....	244
Aus den Testergebnissen lernen .....	245

**TEIL IV  
DER TOP-TEN-TEIL ..... 247**

**Kapitel 15  
Zehn Erfolgsfaktoren für Interviews ..... 249**

Eine gute Vorbereitung sichern .....	249
Den richtigen Einstieg finden .....	250
Notizen richtig machen .....	250
Aktiv zuhören .....	251
Auf Emotionen achten .....	251
Immer nachfragen .....	251
Gespräche erfolgreich beenden .....	251
Ausreichend Interviews führen .....	252
Interviews nachbereiten .....	252
Jede Gelegenheit nutzen .....	252

**Kapitel 16  
Zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung ..... 255**

Strukturen fit machen .....	255
Zusammenarbeit fördern und offen kommunizieren .....	256
Die Findungsphase positiv ausführen .....	256
Die Auseinandersetzungsphase meistern .....	257
Die Übereinkommensphase unterstützen .....	257
Die Hochleistungsphase effizient nutzen .....	258
Die Auflösungsphase erfolgreich gestalten .....	258

## 20 Inhaltsverzeichnis

Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen .....	259
Eine Führungskoalition aufbauen .....	259
Eine Vision für die Innovationskultur kommunizieren.....	260
Eine Fehlerkultur im Unternehmen etablieren .....	260
Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen .....	261
Widerstände überwinden.....	262
Einwände entkräften.....	263
Euphorie bremsen.....	264
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>265</b>

Den Ansatz und Nutzen von Design Thinking kennenlernen

Die Vorgehensweise nachvollziehen

Die Prinzipien verstehen

Design Thinking schnell umsetzen

# Kapitel 1

## Alles Wissenswerte über Design Thinking

Sie wollen etwas Neues erfinden, gestalten oder umsetzen? Design Thinking bietet Ihnen einen Ansatz, mit dem Sie innovative Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Geschäftsmodelle und Konzepte entwickeln können. In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die Potenziale, Grundlagen und Prinzipien dieses Innovationsansatzes. Sie erfahren, wie Sie beim Design Thinking vorgehen und was Sie bei den einzelnen Schritten beachten müssen. Sie bilden ein Team und regeln die Zusammenarbeit. Sie organisieren die Projektarbeit, indem Sie logische Abfolgen der Aufgaben strukturieren, Ressourcen festlegen und flexibel auf Veränderungen reagieren. Sie lernen die Bedeutung der Räumlichkeiten und Ausstattung kennen, sodass Sie die Kreativität Ihrer Teammitglieder fördern.

### Das ist Design Thinking

Design Thinking ist ein auf Menschen bezogener Innovationsansatz, der die Schaffung von kreativen Ideen und Geschäftsmodellen zum Ziel hat und die Bedürfnisse von Menschen in den Mittelpunkt stellt. Design Thinking verfolgt den Grundgedanken, dass Sie die Vorgehensweise und die Methoden von Designern auf die Entwicklung von Innovationen anwenden (dafür steht das Wort Design) und zugleich faktenbezogen die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Innovationen, wie ein Forscher, systematisch untersuchen (dafür steht das Wort Thinking).

Designer beginnen beim Problem oder Wunsch ihres Kunden und sehen es aus dem Blickwinkel ihrer Zielgruppe. Mit diesem Wissen entwickeln sie nutzerorientiert erste Ideen, visualisieren frühzeitig ihre kreativen Lösungen und entwerfen Prototypen. Sie suchen

schnell die Rückmeldung ihrer Kunden und verändern auf dieser Grundlage ihr Konzept. Sie nähern sich schrittweise der für ihre Zielgruppe besten Lösung an. Die Vorgehensweise und einzelne Methoden aus dem Design werden ergänzt mit einer Denkweise, die zielorientiert bei der Entwicklung die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit analysiert. Sie setzen sich wie Forscher für jeden Schritt nachprüfbar Ziele, stellen Annahmen auf und testen sie mithilfe von Beobachtungen und Befragungen auf ihre Gültigkeit.

## Mehr als nur Design

Die Formgebung und Gestaltung von materiellen Produkten ist nur ein Einsatzgebiet. Sie können den Ansatz auf alle Lebens- und Geschäftsbereiche anwenden. Vielleicht möchten Sie den Service für Ihre Kunden steigern, neue Wege bei der Durchführung Ihrer Geschäftsprozesse einführen oder die Unternehmenskultur verändern? Dann haben Sie es mit einer vielschichtigen Fragestellung zu tun. Gibt es keine einfachen Lösungen, hilft Ihnen Design Thinking bei der Suche nach einer innovativen Lösung.

## Mehr als nur ein Workshop

Design Thinking ist ein Prozess, der aus verschiedenen Schritten besteht. Die einzelnen Schritte durchlaufen Sie mehrfach. Bei dem Prozess setzen Sie auf Gruppenarbeit in Form von Workshops und auf Einzelarbeiten.



Sorgen Sie für Abwechslung. Nach einer Workshop-Phase führen Sie Einzelarbeiten durch. Das erhöht die Motivation und Sie können die verschiedenen Potenziale Ihrer Teammitglieder besser erschließen. Mit Einzelarbeiten können Sie das Expertenwissen von Teammitgliedern nutzen, die sich bei Gruppenarbeit unwohl fühlen.

Sie führen verschiedene Formen der Gruppenarbeit durch und ergänzen die um die Ergebnisse der Einzelarbeiten. Die Teammitglieder führen in Einzelarbeit Interviews mit potenziellen Kunden durch. In einem Workshop präsentiert jeder seine Ergebnisse. Es wird gemeinsam ausgewertet. Im Ergebnis entstehen erneute Annahmen über Ihre Zielgruppe oder Lösungsideen, die die einzelnen Teammitglieder mit Befragungen testen.

## Mehr als nur kreative Spinnerei

Die Suche nach der kreativen Idee ist nur eine Phase im Design-Thinking-Prozess. Schaffen Sie ein umfassendes Problemverständnis und verstehen Sie Ihre Zielgruppe. Analysieren Sie die Ausgangssituation und erstellen Sie Annahmen, die Sie mit Beobachtungen und Befragungen von potenziellen Kunden erforschen. Kreative Phasen mit viel Gestaltungsfreiraum wechseln mit Phasen, in denen Sie Ihre Ergebnisse zusammenfassen und sich auf Schwerpunkte fokussieren.

## Mehr als nur Methoden anwenden

Verschiedene Methoden können Sie in den einzelnen Phasen des Design-Thinking-Prozesses unterstützen. Sie können Ihre Zielgruppe mit der Persona-Methode beschreiben, die

eine Kurzzusammenfassung Ihrer Zielgruppe mit den wichtigsten Merkmalen, Verhaltensweisen, Problemen und Vorlieben darstellt. Mit der Methode der Customer Journey untersuchen Sie die einzelnen Schritte, die der Kunde bei der Nutzung eines Produkts erlebt. Setzen Sie Kreativitätstechniken ein, die Sie bei der Suche nach einer neuen Idee unterstützen, und verschiedene Methoden bei der Prototypenerstellung. Ihre Annahmen und Ideen können Sie mithilfe von Methoden aus der experimentellen Forschung testen. Wichtig für den Projekterfolg ist es, die richtigen Methoden richtig anzuwenden.

Die Methoden sind nur ein Faktor. Beim Design Thinking verfolgen Sie insgesamt fünf P:

- ✓ **Praktiken (Practices):** Sie setzen bewährte Methoden aus verschiedenen Disziplinen wie Design, Marktforschung, Ethnologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaften und strategischem Management ein.
- ✓ **Personen (People):** Sie stellen ein Team zusammen, das unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven einbringt.
- ✓ **Prinzipien (Principles):** Sie richten sich nach Prinzipien, die die Einstellung und Haltung des Teams, das sogenannte Mindset, bestimmen und dem Team als Richtschnur für das gemeinsame Arbeiten dienen.
- ✓ **Prozesse (Processes):** Sie sind flexibel und handeln agil bei den verschiedenen Arbeits- und Entscheidungsprozessen.
- ✓ **Plätze (Places):** Sie bieten Plätze für Gruppen- und Einzelarbeiten an, die kreativitätsfördernd sind und zugleich konzentriertes Arbeiten ermöglichen.

## Das kann Design Thinking

Neue Ideen sind für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Ernährungssicherheit, Gesundheit, Mobilität oder Energieversorgung notwendig und die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum. Manche Ideen entwickeln sich zu weltweiten Standards, andere decken Nischen in lokalen und regionalen Märkten ab. Design Thinking unterstützt Sie bei Ihrer kreativen Arbeit unabhängig davon, ob Ihre Fragestellung ein großes oder kleines Problem ist, und liefert Ihnen Lösungsmöglichkeiten. Der Ansatz ist für alle Arten von Fragestellungen anwendbar. Das können neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder soziale und organisatorische Konzepte sein.

## Neue Produkte entwickeln

Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Nanotechnologie bieten Chancen für neue Produkte. Die Schwierigkeit bei der Produktentwicklung besteht weniger in den technischen Möglichkeiten. Sie müssen die richtigen Anwendungsfelder von Technologien erkennen, die den größten Nutzen für den Menschen aufweisen. Sie müssen wissen, wer die Zielgruppe für das Produkt sein könnte und welches Bedürfnis Sie bei Ihren potenziellen Kunden befriedigen können. Design Thinking kann Sie unterstützen, dass Sie erfolgversprechende Anwendungen finden.



Neue Produktideen müssen nicht aus dem Hightechbereich kommen. Bei General Electric Healthcare wurde beobachtet, dass Kinder vor Hightechgeräten Angst bekommen, wie etwa vor Magnetresonanztomografen (MRT), die für bildgebende diagnostische Verfahren eingesetzt werden. Die Kinder mussten vor der Untersuchung teilweise mit Narkosemitteln ruhiggestellt werden. Ingenieure versetzten sich daraufhin in die Rolle von Kindern bei den Untersuchungen und gestalteten die Geräte und die räumliche Umgebung komplett um. Die Wände in einem Kinderkrankenhaus wurden wie ein Piratenschiff, der Untersuchungstisch wie ein Schiffswrack angemalt. Das Untersuchungsverfahren wurde kindgerecht als ein Rollenspiel gestaltet, bei dem auch die Geräuschkulisse durch die technischen Geräte als ein Abenteuerspiel eingebunden wurde.

## Neue Dienstleistungen erschaffen

Dienstleistungsinnovationen sind Veränderungen bei einer Serviceleistung. Ein neuer Service für die Beratung von Kunden, die Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder neue Bezahlmöglichkeiten für Kunden sind Beispiele im Dienstleistungsbereich. Das Potenzial von Dienstleistungsinnovationen wird häufig unterschätzt. Bei Dienstleistungen ist der Austausch mit den Kunden besonders intensiv, sodass Ihnen ein menschenbezogener Ansatz wie Design Thinking zahlreiche Anregungen zur Verbesserung und Neugestaltung von Serviceleistungen bieten kann.



Die Brüder Dick und Mac McDonald sind bereits in den 1940er-Jahren wie beim Design Thinking vorgegangen. Sie haben bei der Beobachtung ihrer Kunden erkannt, dass sie als Trucker-Fahrer ihr Essen schnell und einfach haben wollten und häufig immer die gleichen Speisen nahmen. Die Brüder begrenzten die Auswahl ihres Angebots und boten vor allem die Bestseller Hamburger und Pommes an. Zugleich verbesserten sie die Prozesse in der Küche und bei der Bedienung. Sie gestalteten auch das Platzangebot in ihrem Restaurant um, sodass mit diesen Maßnahmen zwischen Bestellung und Essensausgabe nur 30 Sekunden lagen.

## Neue Geschäftsmodelle gestalten

Mit einem Geschäftsmodell beschreiben Sie die Art und Weise, wie ein Unternehmen für bestimmte Kunden einen Mehrwert schafft, diesen erstellt und davon nachhaltig wachsende Erlöse erwirtschaftet. Die Einführung des Freemium-Prinzips (zusammengesetzt aus Free und Premium), bei dem eine Basisversion kostenlos und eine Premiumversion kostenpflichtig angeboten werden, war anfangs eine Geschäftsmodell-Innovationen und findet heutzutage ihre Verbreitung auch außerhalb von Online-Angeboten.

## Soziale und strukturelle Innovationen entwerfen

Soziale Innovationen sind Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen, die nicht mit dem Ziel der Gewinnerzielung verbunden sind. Design Thinking beginnt bei Problemen und Wünschen von Menschen und stellt sie in den Mittelpunkt. Sie können mit Design Thinking systematisch Aufgaben lösen, die im sozialen Bereich liegen. Die

Lösung kann ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Konzept sein, wie ein gesellschaftliches Problem lösbar ist.



Studenten der Stanford University entwickelten mit Design Thinking eine einfach gestaltete Lampe für den Einsatz in Entwicklungsländern, die kostengünstig, wartungsfrei und umweltfreundlich den Raum ausleuchtet. Mit einer mobilen Solaranlage unabhängig von einem Versorgungsnetz, LED-Leuchten und wiederaufladbaren Batterien ausgestattet, sind die Lampen besonders für die Bedürfnisse in Entwicklungsländern ausgerichtet.

Beispiele für organisatorische Innovationen sind neue Entscheidungsprozesse im Unternehmen oder eine neue Organisationsform.



Das Schweizer Webapplikations-Unternehmen Liip hat seine Organisationsstruktur so verändert, dass es gänzlich auf Hierarchien verzichtet und sich die einzelnen Teams im Unternehmen selbst organisieren. Jedes Team entscheidet über seine Strategie, die Art der Kundenakquise, die verwendeten Technologien und ist für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter selbstständig verantwortlich. Zwischen den gleichberechtigten Teams gibt es klare Regelungen, wie Abstimmungen erfolgen müssen.

## Eine Innovationskultur aufbauen

Manchen Unternehmen gelingt es in einem sich dynamisch verändernden Umfeld immer wieder, dass sie durch das agile, kreative und flexible Erkennen und Ausnutzen von unternehmerischen Gelegenheiten Wettbewerbsvorteile erzielen. Sie bauen neue Märkte auf und positionieren sich erfolgreich als »Global Player«. Diese Unternehmen verfügen über eine Innovationskultur, die die Kreativität ihrer Mitarbeiter fördert und sie erfolgreich in neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle umsetzt. Mit den Prinzipien und der Vorgehensweise legen sie die Grundlage für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.

## Grundlagen des Design Thinking verstehen

Bevor Sie einige Methoden des Design Thinking in einem Workshop ausprobieren, sollten Sie sich mit den Grundlagen vertraut machen. Die Prinzipien und Vorgehensweise bei diesem Innovationsansatz sind für die Beteiligten vermutlich ungewohnt und neu. Dem Neuen wird immer mit Skepsis, Zurückhaltung oder Widerstand begegnet. Überwinden Sie Ihre Zurückhaltung und seien Sie neugierig.

## Die Prinzipien beachten und kommunizieren

Beim Design Thinking sollten Sie einige Prinzipien beachten, die Ihnen den Weg zum Erfolg weisen:

- ✓ **Sich frühzeitig am Menschen und seinen Bedürfnissen orientieren:** Sie beginnen beim Menschen, indem Sie ein Problem oder einen Wunsch Ihrer Zielgruppe aufgreifen. Suchen Sie nach besonders fortschrittlichen Kunden, die ein Bedürfnis vor allen

anderen Kunden im Markt haben und einen starken Anreiz zur Lösung des Bedürfnisses aufweisen. Binden Sie diese Kunden aktiv in die Entwicklung Ihrer Idee ein.

- ✓ **Empathie entwickeln:** Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppe und erkunden Sie Emotionen, Gedanken, Absichten und Handlungen der Zielgruppe.
- ✓ **Ideen anschaulich machen:** Visualisieren Sie Ihre Idee und demonstrieren Sie sie mit einem Prototyp, den potenzielle Nutzer ausprobieren können. Prototypen können Teile von technischen Geräten, Zeichnungen, Geschichten, Rollenspiele, Modellkonstruktionen und Online-Anwendungen in Form von Internetseiten oder Apps sein.
- ✓ **Aus dem Scheitern lernen:** Bauen Sie eine Fehlerkultur im Unternehmen auf, sodass Fehler toleriert und zugleich zum Lernen genutzt werden. Sorgen Sie dafür, dass Fehler als fester Bestandteil im Design-Thinking-Prozess verstanden und als Lernchancen wahrgenommen werden.
- ✓ **Auf die Vielfalt im Team achten:** Setzen Sie auf die Vielfalt im Team, sodass Sie unterschiedliche Perspektiven bieten. Vielfalt zeigt sich bei Alter, Geschlecht, Ausbildung, kulturellem Hintergrund und beim Persönlichkeitstyp.
- ✓ **Teamgerechte und kreative Arbeitsräume bieten:** Die Arbeitsräume müssen für die Einzel- und Gruppenarbeiten sowie die Zusammenführung der Gesamtgruppe flexibel und inspirierend gestaltet sein. Es empfiehlt sich, dass Sie für die verschiedenen Design-Thinking-Phasen unterschiedliche Lokalitäten, Räume oder Mobiliararrangements wählen.
- ✓ **Den Prozess flexibel gestalten:** Der Design-Thinking-Prozess fördert ein schrittweises Vorgehen. Analysieren Sie das Problem, formulieren Sie daraus abgeleitet eine Aufgabe, entwickeln Sie erste Lösungsansätze, testen Sie sie und lernen Sie aus dem Feedback. Die Phasen durchlaufen Sie nicht strikt nach der Reihenfolge. Wenn Sie Informationen erhalten, die Sie genauer analysieren müssen, springen Sie zu einem vorhergehenden Schritt zurück.

Berücksichtigen und beobachten Sie diese Prinzipien während des gesamten Innovationsprozesses. Besprechen Sie die Prinzipien bei jedem Workshop. Schreiben Sie sie auf und hängen Sie die Blätter gut sichtbar in Gemeinschaftsräumen auf. Überprüfen Sie im Team nach jeder Phase, ob Sie die Prinzipien konsequent eingehalten haben.

## Den Prozess im Ganzen überblicken

Im ersten Teil des Design-Thinking-Prozesses analysieren Sie das Problem, das ist der sogenannte Problem-Raum, bei dem es um das »Was« und »Warum« geht (Was ist das Problem? Warum ist es ein Problem?). Erst im zweiten Teil werden konkrete Lösungen entwickelt und getestet, der sogenannte Lösungs-Raum: Hier wird nach dem »Wie« (Wie kann etwas gelöst werden?) gefragt.

Bei diesem Prozess kombinieren Sie sogenannte divergente und konvergente Phasen. Bei divergenten (auseinanderlaufenden) Phasen sammeln Sie Informationen oder entwickeln zahlreiche Ideen, die eine Ausweitung der Perspektive bewirken. In konvergenten



(zusammenlaufenden) Phasen fokussieren Sie das Blickfeld und tragen Ergebnisse zusammen oder treffen Auswahlentscheidungen.

Diese divergenten und konvergenten Phasen wechseln sich ab. Dem britischen Design Council zufolge entspricht der Wechsel zwischen Ausweitung und Fokussierung bildhaft einem doppelten Diamanten (Double Diamond Process Model) wie in Abbildung 1.1.

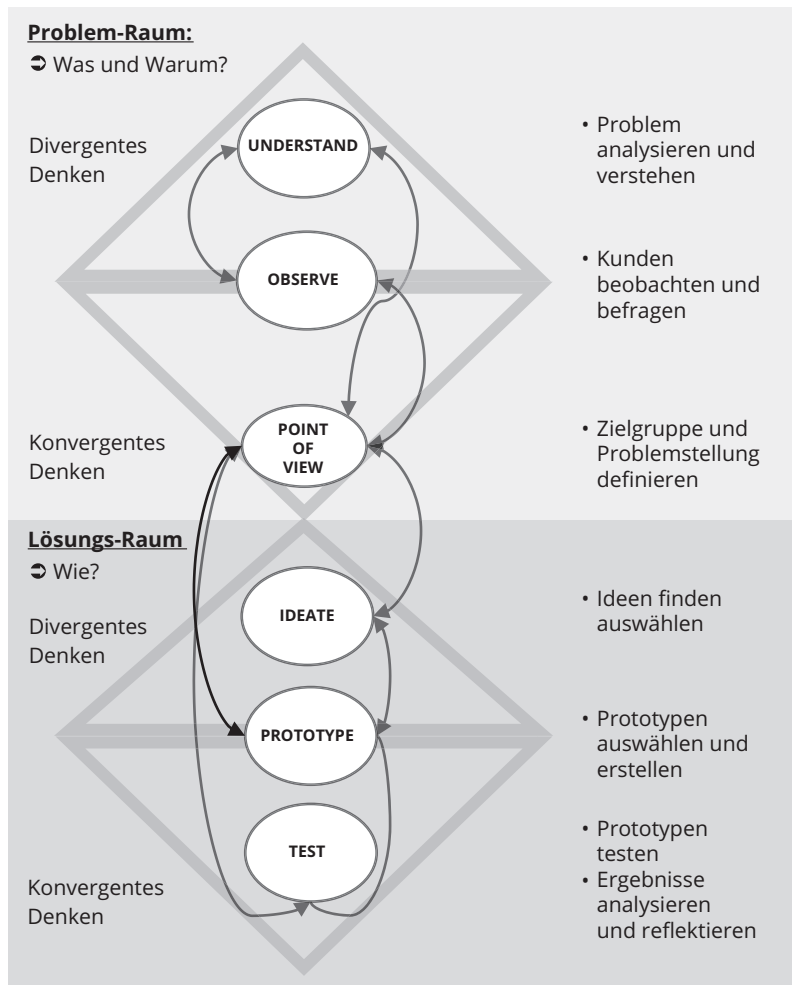


Abbildung 1.1: Der Design-Thinking-Prozess

Die Vorgehensweise beim Design Thinking ist angelehnt an den Ansatz von der d.school an der Stanford University und besteht aus sechs Prozessschritten mit Rückkopplungsschleifen:

- 1. Phase des Problemverständnisses (Understand):** In der ersten Phase geht es darum, dass Sie sich ein vertieftes Verständnis für das Problem oder Bedürfnis Ihrer Zielgruppe bilden. Sie müssen klären, welche Informationen Ihnen über die Zielgruppe, die Bedürfnisse und die Probleme noch fehlen.

2. **Phase der Beobachtung (Observe):** In dieser Phase erfolgen detaillierte Recherchen und Beobachtungen vor Ort über das Kundenbedürfnis oder -problem. Setzen Sie Beobachtungen und Befragungen ein, damit Sie sich in den Kunden hineinversetzen können.
3. **Phase der Problemdefinition (Point of View):** Nach den Beobachtungen und Befragungen sollten Sie die Erkenntnisse auf eine ausgewählte Gruppe von Kunden oder Nutzern fokussieren und ihre Probleme und Bedürfnisse in einer definierten Fragestellung zusammenfassen.
4. **Phase der Ideenfindung und -auswahl (Ideate):** Erst in dieser Phase geht es um die eigentliche Ideenfindung. Setzen Sie kreative Prinzipien und Techniken ein, sodass Sie mehrere Lösungsmöglichkeiten hervorbringen. Bewerten Sie den Nutzen, die Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit Ihrer Ideen und treffen Sie eine Auswahl.
5. **Phase der Prototypenentwicklung (Prototype):** In dieser Phase sollten Sie die Ideen visualisieren, greifbar machen, skizzieren, entwerfen, modellieren oder simulieren, sodass der potenzielle Kunde Ihre Idee versteht und ausprobieren kann.
6. **Phase des Testens (Test):** In dieser abschließenden Phase testen Sie Ihre Annahmen oder Ideen durch ein systematisches Kundenfeedback. Sie bekommen Rückmeldungen, lernen daraus und entwickeln Ihre Idee weiter.

Auch wenn die Phasen der Reihe nach in Abbildung 1.1 dargestellt sind, gibt es zahlreiche Rückkoppelungen zwischen den Phasen. Sie können (zunächst) Phasen überspringen. Wenn Sie bei Ihren Recherchen zum Problem bereits interessante Lösungen entdecken, können Sie erste Prototypen entwerfen und sie mithilfe von Kundenbefragungen testen. Wenn Sie erkennen, dass der Kunde mit der Idee nichts anfangen kann, gehen Sie ein paar Schritte zurück und analysieren nochmals die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. Stellen Sie sich kritisch die Frage, ob Sie die richtige Zielgruppe gewählt haben.



Sie sollten die einzelnen Phasen zügig durchlaufen. Das Prinzip lautet häufig und früh zu scheitern, damit Sie daraus lernen können (fail early and often). Die Rückkoppelungen zwischen den Phasen im Prozess helfen Ihnen beim Lernen.

Brechen Sie den Prozess notfalls ab, wenn Sie keine positiven Rückmeldungen vom Kunden bekommen. Das spart Ihnen Zeit und Geld, die Sie für einen Marktflop ausgegeben hätten.

## Den Prozess im Einzelnen durchlaufen

Der Weg zum Ziel, eine attraktive Lösung für das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe zu erschaffen, kann komplex und mit hohen Unsicherheiten hinsichtlich des Erfolgs behaftet sein. In Situationen von Unsicherheit und Komplexität gibt es oftmals wenig Informationen für die beste Lösung. Sie erreichen Ihr Ziel, wenn Sie schrittweise vorgehen, zunächst Informationen über Ihre Aufgabe sammeln und Wissen aufbauen.

## Informationen über die Aufgabe sammeln und auswerten

In der ersten Phase müssen Sie die Aufgabe verstehen, die Sie lösen wollen. Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Aufgabenanalyse, die sich in einem Problem oder Wunsch Ihrer Zielgruppe zeigen kann. Für die Analyse Ihrer Aufgabe ist es hilfreich, dass Sie die sechs W-Fragen systematisch durchgehen:

- ✓ Was ist das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe?
- ✓ Wer hat das Bedürfnis?
- ✓ Wie zeigt sich das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe?
- ✓ Wo zeigt sich das Bedürfnis?
- ✓ Wann zeigt sich das Bedürfnis?
- ✓ Warum hat Ihre Zielgruppe dieses Bedürfnis?

Tragen Sie alle Informationen zusammen und beschreiben Sie, was Sie über Ihre Zielgruppe und das Problem wissen. Ein Problem oder Wunsch kann sich auf Leistung, Design, Benutzerfreundlichkeit, Nutzungsdauer, Preis oder auf die ökologische oder soziale Verträglichkeit beziehen. Konzentrieren Sie sich auf einige wenige bedeutende Merkmale beim Bedürfnis.

Für die Schließung Ihrer Wissenslücken benötigen Sie aussagekräftige und aktuelle Informationen. Sie können folgende Quellen nutzen:

- ✓ Publikations- und Patentdatenbanken
- ✓ Befragungen oder Beobachtungen von Kunden
- ✓ Befragungen von Lieferanten
- ✓ gemeinsame Workshops mit Kunden oder Lieferanten

Suchen Sie online und offline nach Studien, Artikeln, Zeitungsberichten über Ihre Zielgruppe und sammeln Sie Aussagen, Kontaktdaten oder andere relevante Informationen in sozialen Netzwerken. Suchen Sie nach Blogs von oder über Ihre Zielkunden.

## Die Zielgruppe beobachten

Sammeln Sie durch Beobachtungen wichtige Eindrücke und Informationen über die Probleme und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe in realen Umgebungen. Nur durch Beobachtungen können Sie das authentische und spontane Verhalten von Menschen in ihrer natürlichen Umgebung erfassen.



Bewerten Sie Menschen und Situationen nicht sofort. Fragen Sie sich, welche Handlungen ablaufen und welche Situationen entstehen. Denken Sie nicht sofort in Schubladen. Der Fokus sollte auf den Handlungen der Zielperson liegen

und nicht auf ihren Einstellungen, Werten und Normen. Das bekommen Sie besser über Interviews heraus.

Bei der Beobachtung geht es nicht nur um die konkreten vordergründigen Handlungen – die Personen und Situationen müssen ganzheitlich betrachtet werden. Erfassen Sie die Umgebung einschließlich aller relevanten Objekte, der Situation, sämtlicher Aktionen und Interaktionen der Personen sowie ihrer Emotionen.



Verknüpfen Sie die Beobachtung mit einer Befragung, indem Sie zum Beispiel die Zielpersonen nach ihren Beweggründen für bestimmte Handlungen befragen. Eine Befragung können Sie vor, während oder nach der Beobachtungssituation durchführen.

Sie haben ausreichend Zeit investiert, wenn Muster in den Beobachtungen erkennbar werden. Notieren Sie so viel wie nötig, so wenig wie möglich.

## Die Aufgabe definieren

Nach den Analysephasen folgt die Zusammenführung – die Synthese – der gewonnenen Informationen in einer kompakten Form. Die Frage- oder Problemstellung ist Ihre Herausforderung, die »Design Challenge«, die Sie und Ihr Team meistern wollen.

Die Informationen müssen zwei grundlegende Fragen beantworten, die für die Problemlösung wichtig sind:

- ✓ Welches ist die Zielgruppe, um die es geht?
- ✓ Was ist das spezifische Bedürfnis, das Sie befriedigen wollen?



Geben Sie in dieser Phase keine Hinweise, wie eine mögliche Lösung aussehen könnte. Trennen Sie die Formulierung der Herausforderung immer vom Finden einer Lösung.

Die relevanten Informationen zur Beschreibung der Zielgruppe fassen Sie am besten mit der Persona-Methode zusammen. Eine Persona ist eine reale oder fiktive Person mit individuellen Eigenschaften, die die Zielgruppe (oder einen Teil davon) repräsentiert. Beschreiben Sie die charakteristischen Merkmale dieser Person (Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand, Einstellungen, Hobbys und Verhaltensweisen) mit Stichworten oder kurzen Sätzen (mehr zur Persona-Methode erfahren Sie in Kapitel 7).

Sehen Sie bei der Beschreibung der Bedürfnisse davon ab, dass Ihre Zielgruppe ein bestimmtes Produkt oder eine spezifische Dienstleistung haben möchte. Fragen Sie sich, was und warum Ihre Zielperson in einer bestimmten Situation etwas erreichen will. Probleme und Frustrationen Ihrer Zielperson bei der Erledigung einer Aufgabe sind häufig Ausgangspunkte für die anschließende Problemlösung. Nehmen Sie neben den Problemen die (unausgesprochenen) Wünsche der Zielperson in den Blick. Diese Wünsche ermöglichen es Ihnen, neue Angebote für die Zielperson zu finden. Fragen Sie Ihre Zielperson nach den Beweggründen hinter den Bedürfnissen.

## Lösungen finden und auswählen

Auf der Grundlage Ihrer Aufgabendefinition muss es Ihr Ziel sein, möglichst viele Ideen für Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Für die erste Suche nach Ideen können Sie folgende Quellen nutzen:

- ✓ allgemeine Internetrecherche auf dem Gebiet Ihrer Aufgabenstellung
- ✓ Artikel in Fachzeitschriften
- ✓ Beschreibungen von Patenten in Datenbanken
- ✓ Teilnahme an Fachvorträgen oder Gespräche auf Messen und Konferenzen
- ✓ Befragungen und Beobachtungen von fortschrittlichen Kunden oder Lieferanten, die bereits erste Lösungsmöglichkeiten gefunden haben

Binden Sie Experten aus Wissenschaft und Praxis in Ihren Design-Thinking-Prozess ein. Organisieren Sie gemeinsame Workshops, führen Sie Projekte zusammen durch oder befragen Sie Experten über Ihre Annahmen und Ideen. Aus langjährigen Erfahrungen mit kreativen Prozessen sind allgemeine Prinzipien für die Suche nach Lösungsideen entstanden:

- ✓ Bei dem Prinzip der Dekomposition zerlegen Sie das Problem, die Aufgabe, die Prozessschritte oder das neu zu gestaltende Produkt in seine Bestandteile und variieren oder kombinieren anschließend diese Bestandteile neu.
- ✓ Beim Prinzip der Assoziation verknüpfen Sie Ideen, Informationen, Wahrnehmungen und Emotionen. Ein Beispiel ist das Brainstorming und dessen Varianten (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 11).



Beim Brainstorming werden in einer Gruppe spontan Ideen geäußert und viele Ideen in kurzer Zeit produziert. Die Teilnehmer lassen ihrer Fantasie freien Lauf, um neue und originelle Ideen zu finden. Auch die verrücktesten Ideen sind willkommen. Zur freien Ideenäußerung gehört auch, dass immer nur einer zur gleichen Zeit spricht. Die Ideen anderer können und sollen aufgegriffen, abgeändert oder weiterentwickelt werden. Beim Brainstorming trennen Sie die Ideenfindung von der Ideenbewertung.

- ✓ Analogie und Konfrontation sind gezielte Perspektivenwechsel und basieren auf der Gegenüberstellung von einem andersartigen Bereich. Bei der Analogie vergleichen Sie Ihre Aufgabe mit einem anderen Bereich. Durch die Gemeinsamkeiten oder Unterschiede erhalten Sie Anregungen für neue Ideen.



Versetzen Sie sich beim Prinzip der Analogie in eine andere Person oder in ein anderes Unternehmen. Fragen Sie sich, was wäre, wenn Sie eine andere Person oder ein Unternehmen wären. Ein Beispiel ist: »Was wäre, wenn Sie Krösus sind?« Krösus symbolisiert unendlich viele Geldmittel, die zur Lösung des Problems zur Verfügung stehen. Diese als What-if-Technik bekannte Analogiemethode ermöglicht es Ihnen, Ihre eigenen gedanklichen Grenzen zu überwinden.

Bei der Konfrontation steht der gewählte Bereich bewusst im Gegensatz zu Ihrer Aufgabenstellung. Sie nehmen einen Perspektivenwechsel vor und erhalten so neue Anregungen.



Bei der Provokationstechnik formulieren Sie die Problemlösung als provokative Aussagen, damit Sie durch Übertreibung, Widersprüche oder Wunschdenken neue Anregungen erhalten. Überlegen Sie sich, wie Sie das Problem des Kunden noch vergrößern könnten.

- ✓ Beim Grundprinzip Abstraktion und Imagination lösen Sie ein Problem auf übergeordneter oder bildhafter Ebene. Sie nehmen einen möglichst weiten Abstand zum Problem ein, damit Sie aus einer »Hubschrauberperspektive« das Problem verstehen und Lösungsanregungen finden. Bei der Imagination denken Sie vor allem in Bildern.



Die Vereinfachung, die sogenannte Simplifikation, von Produkten und Prozessen ist eine Erfolgsformel für innovative Lösungen. Entfernen oder verringern Sie Prozessschritte, Merkmale oder Funktionen, die nicht für den Kunden relevant sind oder die nicht von ihm wahrgenommen und honoriert werden. Konzentrieren Sie sich auf die notwendigen Funktionen. Verschlanen Sie Produkte und deren Funktionen, standardisieren und automatisieren Sie Ihre Prozesse.

Das größte Potenzial der kreativen Prinzipien und Techniken liegt in der Kombination. Probieren Sie im Team die verschiedenen Prinzipien und Techniken aus.



Überwinden Sie Kreativitätsblockaden. Vermeiden Sie Stress und ungesundes Verhalten. Das kann Ihre Kreativität beeinflussen. Beheben Sie nicht ergonomische Arbeitsplätze, mangelhafte Arbeitsmittel, Lärm, zu kalte oder zu warme Räume. Auf organisatorischer Ebene führen starre und strenge Kontrollen, zahlreiche Regelungen und Formalismen zu Bürokratie, bei der sich Kreativität kaum entfalten kann. Hinterfragen Sie die Regelungen und Formalien. Schaffen Sie Freiräume, in denen die Regelungen nicht gelten.

Wenn Sie jede Lösungsmöglichkeit weiterverfolgen, kommen Sie schnell an Ihre Grenzen, denn Sie haben vermutlich ein begrenztes Budget zur Verfügung. Die Dringlichkeit für die Umsetzung ist hoch und Sie können nicht parallel mehrere Entwicklungen anstoßen. Treffen Sie frühzeitig im Team eine Auswahl.

Es gibt nicht die eine richtige Bewertungsmethode. Wenn Sie mehrere Arten der Bewertung einsetzen, erhalten Sie ein umfassendes Bild Ihrer Idee. Zur groben Auswahl verwenden Sie eine Punktabstimmung, bei der jeder Teilnehmer fünf Klebepunkte auf die einzelnen Ideen verteilen soll. Eine Idee kann mehrere Punkte erhalten. Sortieren Sie die Ideen in eine Reihenfolge nach der Anzahl der erhaltenen Klebepunkte.



Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen schätzen die Chancen und Risiken von gleichen Lösungsideen unterschiedlich ein. Nutzen Sie die verschiedenen Sichtweisen und setzen Sie auf Vielfalt bei der Bewertung. Sie erleichtern eine spätere Umsetzung, wenn Sie bei der Entscheidung Personen aus unterschiedlichen Abteilungen einbinden.

Nach einer groben Auswahl schauen Sie sich die Vorteile, Chancen und Hürden bei der Umsetzung Ihrer Lösungsvorschläge an. Mit Checklisten können Sie prüfen, ob die Ideen den geforderten Kriterien genügen. Legen Sie folgende Kriterien an:

- ✓ **Machbarkeit (Feasibility):** Sie müssen prüfen, ob die Idee umsetzbar ist.
- ✓ **Passfähigkeit (Strategic and Cultural Fit):** Die Idee muss zur Vision, Strategie und Kultur des Unternehmens passen.
- ✓ **Erwünschtheit (Desirability):** Ihre Idee muss einen Kundennutzen haben.
- ✓ **Wirtschaftlichkeit (Business Viability):** Bei einer wirtschaftlichen Idee sind die Einnahmen höher als die Ausgaben.
- ✓ **Skalierbarkeit (Scalability):** Skalierbarkeit der Idee bedeutet, dass Ihre Idee mit verhältnismäßig geringem Aufwand ein hohes Wachstum erzielen kann.
- ✓ **Nachhaltigkeit (Sustainability):** Ihre Idee muss langfristig erfolgreich sein, einen dauerhaften wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Vorteil haben.
- ✓ **Anpassungsfähigkeit (Adaptability):** In einem sich dynamisch wandelnden Umfeld muss Ihre Idee anpassungsfähig sein.

## Prototypen entwickeln

Mit dem Prototyp können Sie die wesentlichen Funktionen und Merkmale Ihrer Idee anschaulich darstellen und testen. Erstellen Sie frühzeitig ohne große Planung und mit wenig Aufwand einen Prototyp. Es gibt verschiedene Arten und die Auswahl hängt davon ab, wie ausgereift Ihre Idee ist und ob Sie eine Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovation entwickeln wollen.

- ✓ **Zeichnungen und Fotocollagen:** Mit einem gezeichneten oder aus Fotos zusammengestellten Bild Ihrer Idee auf Papier, Whiteboard oder auf elektronischen Geräten können Sie einfach und schnell einen Prototyp erstellen. Skizzieren Sie das Produktdesign oder erstellen Sie Zeichnungen von einzelnen Funktionen und Merkmalen Ihrer Idee.
- ✓ **Modellkonstruktionen:** Verbildlichen Sie mit Papier, Karton, Knete, Styropor oder Schaumstoff bestimmte Funktionen oder Merkmale Ihrer Idee. 3D-Drucker ermöglichen die Herstellung von wirklichkeitsnahen Modellen.
- ✓ **Geschichten und Rollenspiele:** Erzählen Sie eine Geschichte über den Gebrauch eines Produkts, sodass Sie Rückmeldungen über die Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit erhalten. Beschreiben Sie mit dem sogenannten Storytelling die Nutzenvorteile oder den Gebrauch Ihrer Idee als reale oder fiktive Geschichte. Sie können die Geschichte auch als Video, Rollenspiel oder auch mit Spielzeugbausteinen nachahmen.
- ✓ **Digitale Prototypen:** Mit sogenannten Wireframes lassen sich erste bildhafte Darstellungen von Bedienelementen und Schaltflächen darstellen. Erstellen Sie eine Internetseite, auf der Sie Ihre Idee präsentieren, und werten das Nutzerverhalten auf dieser Internetseite aus.





Wenn der Aufwand zur Erstellung eines Prototyps erheblich ist, können Sie bei einem Experiment das Funktionieren eines Prototyps den Versuchspersonen auch nur vortäuschen. Wenn Sie testen wollen, ob zum Beispiel Kunden den Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei einem Beratungsservice annehmen, können Sie eine Eingabemaske auf einem Computer anbieten und erläutern, dass die Antworten zu den Fragen der Versuchspersonen von einem Computer gegeben werden. Täuschen Sie es den Versuchspersonen vor und lassen Sie die Fragen von einem Mitarbeiter beantworten. Überprüfen Sie, ob Kunden grundsätzlich einen solchen Beratungsservice annehmen. Außerdem erfahren Sie, wie Sie Künstliche Intelligenz für die Beratung gestalten müssen. Das ist ein sogenannter Wizard-of-Oz-Prototyp. Wie im Filmklassiker *The Wizard of Oz* (Der Zauberer von Oz) geschieht etwas hinter einem Vorhang. Informieren Sie die Versuchspersonen, dass es sich um ein Experiment handelt.

## Lösungen testen

Design Thinking lebt von der frühzeitigen Rückmeldung potenzieller Kunden über Ideen und Annahmen. Sie können daraus lernen und Ihre Vermutungen und Lösungen anpassen. Formulieren und prüfen Sie verschiedene Annahmen über das Verhalten und die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe sowie Ihre Lösungsideen. Bitten Sie die Kunden um die Bewertung zu einem einzelnen Merkmal, das Kunden am besten an einem Prototyp ausprobieren können. Wenn Sie vom Kunden eine negative Rückmeldung erhalten, müssen Sie schnell und flexibel reagieren. Entwerfen Sie einen neuen Prototyp und testen Sie ihn erneut.



Sie können Testpersonen über verschiedene Wege gewinnen. Nutzen Sie Ihre Freunde und Ihre Kontakte in den sozialen Netzwerken. Bitten Sie die Freunde der Freunde um Weiterempfehlungen. Erstellen Sie weiterleitungsfähige E-Mails mit Ihrem Vorhaben und dem Vermerk, dass Sie Ansprechpartner suchen, die Ihre Annahmen oder Idee testen. Sie können im eigenen Unternehmen Ihre Mitarbeiter oder Kollegen ansprechen und in der Rolle als Kunde befragen.

Überlegen Sie sich, wo Sie die potenziellen Kunden finden können. Als Ort kann ein realer Ort (Cafés, Einkaufsläden, Messen) oder ein virtueller Ort (soziale Netzwerke, Fachforen) verstanden werden. Erforschen Sie, wo Ihre Kunden einkaufen, arbeiten oder ihre Freizeit verbringen. Betonen Sie beim Erstkontakt mit unbekanntem Personen, dass es sich nicht um ein Verkaufsgespräch handelt, sondern dass Sie Rat suchen und das Urteil der Person benötigen.

Führen Sie am besten persönliche Interviews durch. Achten Sie bei jedem Interview neben den inhaltlichen Aussagen vor allem auch auf überraschende und emotionale Aussagen. Sie wissen, dass Sie genügend Interviews geführt haben, wenn Sie ein deutliches Antwortmuster erkennen. Bei der Erstellung eines Online-Prototyps in Form einer Internetseite oder einer App untersuchen Sie das Besucherverhalten auf dieser Seite. Mit diesem Online-Prototyp testen Sie einzelne Funktionen oder die Benutzerfreundlichkeit dieser Online-Angebote.

Die Nichtbestätigung Ihrer Annahmen oder die Erzielung von nicht eindeutigen Ergebnissen aus Ihren Beobachtungen und Befragungen können dazu führen, dass Sie zu einer früheren Phase



im Design-Thinking-Prozess zurückgehen müssen. Sie lernen aus dem Scheitern, ändern Ihre Idee entsprechend den Rückmeldungen Ihrer Zielgruppe, erstellen einen verbesserten Prototyp und führen erneut Tests durch. Mit dieser Vorgehensweise kommen Sie schrittweise zu einer erfolgversprechenden Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovation.

## Mit Design Thinking sofort beginnen

Wenn Sie die Prinzipien und die Vorgehensweise kennen, können Sie sofort loslegen. Bilden Sie ein Team, bestimmen Sie die Rollen und die Kommunikationswege, planen Sie die ersten Schritte und bereiten Sie die technische und räumliche Ausstattung vor.

### Das Team zusammenstellen

Für das Design-Thinking-Vorhaben sollten Sie ein Team aus fünf bis maximal neun Personen bilden. Achten Sie auf Vielfalt im Team, wenn Sie einzelne Personen ansprechen. Bleiben Sie nicht bei den Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit stehen. Schauen Sie sich die beruflichen und persönlichen Erfahrungen und Werthaltungen an, sodass Sie die verschiedenen Perspektiven, Vorgehensweisen und Wissensschätze der Teammitglieder für den Projekterfolg einsetzen können.

### Die Rollen und Kommunikation regeln

Besprechen Sie zu Beginn einer Design-Thinking-Phase die einzelnen Aufgaben im Team, jedes Mitglied wählt sich dann selbstständig seine Aufgaben. Klären Sie die Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams sowie mit internen Organisationseinheiten und externen Partnern ab. Wer ist verantwortlich? Wer führt die Arbeit aus? Mit wem muss etwas abgestimmt werden und wer muss informiert werden.

Vermeiden Sie eine umfangreiche Dokumentation in Form von Berichten. Spontane Gespräche und Projektbesprechungen von Angesicht zu Angesicht sollten Sie jedem anderen Kommunikationsmittel vorziehen. Führen Sie tägliche Statusbesprechungen in Form eines sogenannten Daily Scrum durch, das nach den folgenden Regeln abläuft:

- ✓ immer täglich und immer am gleichen Ort
- ✓ immer 15 Minuten und nie länger
- ✓ immer im Stehen

Beim Design Thinking wechseln Gruppenarbeiten und konzentrierte Einzelarbeit ab. Ein Element ist das Workshop-Format, das einen intensiven Austausch der Teammitglieder fördert. Richten Sie Workshops in jeder Phase eines Design-Thinking-Projekts aus, damit Sie in gemeinschaftlicher Arbeit die Aufgaben erledigen. Der Workshop kann das Ziel haben, dass Sie ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickeln, die Zielgruppe genauer charakterisieren, die Ergebnisse von Beobachtungen und Befragungen zusammentragen, Ideen finden oder Prototypen erstellen.



Sie sollten die Zusammensetzung und die Art der Gruppen- und Einzelarbeit im Rahmen eines Workshops variieren, damit es abwechslungsreich und inspirativ bleibt. Ändern Sie Arbeits- und Pausenzeiten, wechseln Sie die Räume und Ausstattungen, stellen Sie externe Moderatoren ein und verwenden Sie unterschiedliche Methoden bei den Workshops.

## Die Projektarbeit planen

Für ein Design-Thinking-Vorhaben planen und führen Sie das Projekt nach einer agilen Vorgehensweise durch. Im Projektteam schreiben Sie alle notwendigen Arbeitspakete ungeordnet auf. Fragen Sie sich, was Sie tun müssen, damit Sie das gewählte Ziel erreichen. Planen Sie die nächsten Schritte, für die ein Planungsbedarf besteht, detailliert. Wenn ein Schritt abgeschlossen ist, hat sich durch den Projektfortschritt und die Entwicklung außerhalb des Projekts die Informationsbasis verbessert. So können Sie den nächsten Schritt besser planen. Mit dieser agilen Vorgehensweise können Sie aufkommende Änderungen – idealerweise in Form von Kundenfeedback – frühzeitig, schnell und flexibel in Ihre Planung einfließen lassen.



Die Art Ihrer Planung lässt sich mit der Bleistift-Kugelschreiber-Regel veranschaulichen: Schreiben Sie die nächsten Schritte verbindlich mit Kugelschreiber und die späteren Schritte skizzieren Sie leicht veränderbar mit Bleistift.

Mit der Ablaufplanung bestimmen Sie die logische Abfolge der Aufgaben. Ein grobes Raster sind die Phasen des Design-Thinking-Prozesses (»Aufgabe verstehen«, »Lösungen suchen«, »Prototyp erstellen« und »Lösungsidee mit dem Kunden testen«). Neben der Planung der Reihenfolge sollten Sie Zwischenziele definieren, an denen der Projektfortschritt überprüft und die Entscheidung über den Projektfortgang (mit »Go« für die Fortsetzung oder »Kill« für den Projektabbruch) getroffen werden kann.

Verwenden Sie Pufferzeiten, wenn für die Mitarbeiter oder die Arbeiten nur bestimmte Zeitfenster zur Verfügung stehen. Berücksichtigen Sie einen bestimmten Zeitbedarf (5 bis 15 Prozent des Gesamtzeitbedarfs) für die Abstimmung Ihres Design-Thinking-Projekts. Zur Verbildlichung des Zeitablaufs eignet sich ein Balkendiagramm am besten.

Sie müssen Art und Menge der benötigten Mittel kennen, damit die Arbeitspakete durchgeführt werden können. Jedes Arbeitspaket wird durch die Schätzung der voraussichtlich notwendigen Arbeitsmenge einzeln betrachtet, damit Sie das Ziel des Arbeitspakets erreichen. Jedes Mitglied schätzt zunächst für sich den Aufwand für jede einzelne Aktivität. Dann werden die Schätzergebnisse miteinander verglichen und die Gruppe einigt sich auf einen gemeinsamen Wert.

## Die räumliche und technische Ausstattung gestalten

Sie müssen Gemeinschaftsarbeitsplätze und separate Einzelplätze zur Verfügung stellen. Man spricht von »Wir-Räumen« für Gruppen oder als Versammlungsraum für alle zur offenen Kommunikation und »Ich-Räumen« für die stille Einzelarbeit.



Design-Thinking-Workshops haben aufgrund der Aufteilung in Kleingruppen, der Verwendung von sperrigen Stellwänden, des gemeinschaftlichen Arbeitens an Prototypen und durch die gewünschte Bewegung der Teilnehmer einen hohen Platzbedarf.

Beim Design Thinking wechseln Sie innerhalb von wenigen Minuten zwischen Gruppen- und Einzelarbeiten. Die Räume und Ausstattungen müssen die Flexibilität unterstützen. Großraumarbeitsflächen, die Teamarbeit unterstützen können, sollten sich durch Schiebetüren oder leicht veränderbare Trennwände entsprechend den Arbeitsanforderungen (Art der Arbeit, Gruppengröße) spontan trennen lassen. Außerdem können Sie Kleingruppen umsetzen, die in ihrer Arbeit nicht gestört werden sollen, wenn Sie verschiebbare Whiteboards, Pinn- oder Metaplan-Wände als Raumteiler verwenden. Sorgen Sie in den Pausen für Entspannung und ermöglichen Sie den informellen Austausch zwischen den Teilnehmern.



Bestücken Sie die Bereiche für die Gruppenarbeit mit Stehtischen und beweglichen Hockern, sodass sich neue Gruppen bilden können, die zu Bewegung anhalten. Bewegung fördert die Kreativität. Zögern Sie nicht, Haftnotizzettel an Fenstern, Türen und weißen Wänden anzubringen.

Die technische Ausstattung der Räume für Workshops kann je nach Produktbereich oder Branche unterschiedlich sein. Neben Standardbüro- und -telekommunikationsgeräten gibt es 3D-Drucker, Scanner, Zeichenstifte, Smartboards oder Virtual-Reality-Technik in Räumen für das Design Thinking. Diese Geräte vereinfachen die Kommunikation und die Visualisierung von Arbeitsergebnissen. Als Grundausstattung müssen Sie zunächst Papier und Folien in unterschiedlichen Größen und Farben, Moderationskarten, Haftnotizzettel, Stifte verschiedener Art, Magnete und Klebstoffe zur Verfügung stellen.



Vergessen Sie bei der Planung eines Workshops nicht die wichtige Rolle des Moderators. Suchen Sie eine passende Person. Ein Moderator bringt die Teilnehmer zusammen, strukturiert den Ablauf, fasst Ergebnisse zusammen und behält das Ziel und den zeitlichen Umfang des Workshops im Auge. Ein externer Moderator kann Ihnen helfen, die Betriebsblindheit und die unterschiedlichen Interessen der Teilnehmer zu überwinden.

## Mit Unterstützung loslegen

Werben Sie vor allem bei Ihren Vorgesetzten um Unterstützung für Ihr Vorhaben. Suchen Sie nach Verbündeten im Unternehmen, die Design Thinking kennen oder kennenlernen wollen. Machen Sie Mitarbeiter im Unternehmen neugierig auf diesen innovativen Ansatz. Weisen Sie auf den Innovationsbedarf für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens hin. Erläutern Sie den Nutzen, die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking. Begegnen Sie Einwänden, indem Sie vorschlagen, dass Sie mit einem zeitlich begrenzten Projekt mit überschaubarem Budget anfangen. Bitten Sie zugleich um Freiräume, wie Sie die inhaltliche Arbeit im Projekt ausgestalten. So schaffen Sie ideale Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung Ihres Design-Thinking-Projekts.