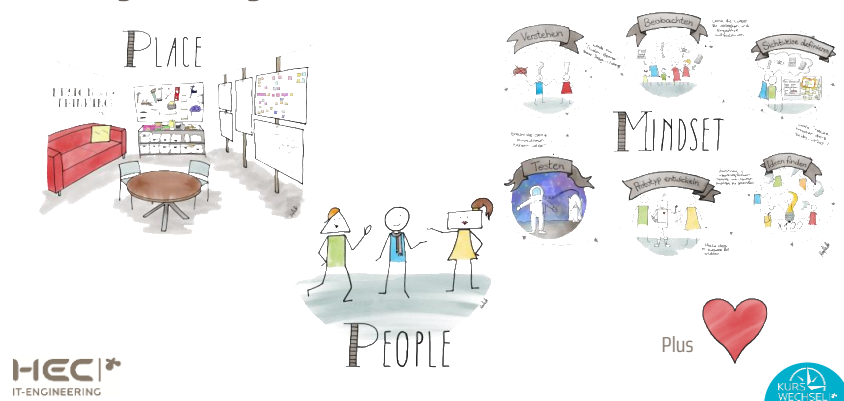


Was Design Thinking kann. Und was nicht.

Wäre Design Thinking eine Person, würde sie sich gerade mit Sicherheit sehr geschmeichelt und begehrenswert fühlen. Eine wachsende Anzahl von Führungskräften – vielleicht gehören Sie ja auch dazu - beäugt Design Thinking mehr oder weniger schüchtern, steckt tuschelnd die Köpfe zusammen und fragt sich, wie sie sich den vermeintlichen Heilsbringer zu nutze machen kann, damit er auf einen Schlag das zu behandelnde Problem löst oder die Dienstleistung oder das Produkt entwickelt, dass ad hoc zum Verkaufsschlager wird.

Wäre Design Thinking eine Person, würde sie sich gleichzeitig mit Sicherheit häufig missverstanden fühlen. Vor allem, nachdem Sie sich durchgerungen haben, Ihre Mitarbeiter für einen, zwei oder gar drei Tage freizustellen, um festzustellen, dass die eigentliche Arbeit erst danach anfängt und nicht wie von Zauberhand erledigt ist. Sie wären dann mit Sicherheit enttäuscht, nicht wahr?

Aller guten Dinge sind drei.



Grafik: Konstanze Steinhausen, HEC

Design Thinking – Methode, Werkzeug, Prozess oder Mindset?

Halten wir also fest: Design Thinking ist kein Heilsbringer. Zunächst einmal ist Design Thinking eine Methode aus dem Innovationsmanagement. Die Anwendung dieser Methode unterstützt Sie und Ihr Team dabei, neue Ideen für Geschäftsmodelle, Dienstleistungen, Produkte, Softwarelösungen und Prozesse zu entwickeln, die sich an den Bedürfnissen Ihrer Kunden orientieren.

Entwickelt wurde die Methode von dem Informatiker Terry Winograd, Larry Leifer (Stanford University) und David Kelley, letzterer Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO in Palo Alto. Erforschung und Umsetzung dieses Konzepts werden durch das Hasso Plattner Institut im Rahmen der d.school in Potsdam gefördert.

Design Thinking ist ein **iterativer Prozess**, der sich in sechs Phasen gliedert. In den ersten drei Phasen (*Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren*) beschäftigen Sie sich intensiv mit der sogenannten *Design Challenge* - dem Problem, das gelöst werden soll und nähern sich so den eigentlichen Bedürfnissen potentieller Nutzer. Von da aus begeben Sie sich – nun als Problemexperte - in den sogenannten Lösungsraum (*Ideen generieren, Prototyping, Testen*): Im Brainstorming sammeln Sie Ideen zur Lösung des Problems und bewerten diese. Aus der priorisierten Idee entwickeln Sie anschließend einen Prototyp in

Form von Konzepten, Wireframes, Modellen aus Pappe oder Lego, Customer Journeys oder Rollenspielen. Der Prototyp wird dann von Ihren Kunden getestet, und das Feedback fließt in den Iterationsprozess mit ein.

Design Thinking: Auf Ihre Haltung kommt es an.

Ehrlich gesagt - Design Thinking kann gar nichts. Design Thinking ist ja keine Person, sondern eine Methode, ein Werkzeug, ein Prozess und ein Mindset. Design Thinking ist von allem ein bisschen – vor allem aber eine **Haltung**, die eingenommen wird. Und da sind Sie und Ihr Team gefragt.

Durch die Anwendung von Design Thinking schulen Sie Empathie und die Fähigkeit zum Perspektivwechsel. Diese Eigenschaften unterstützen Sie und Ihr Team dabei herauszufinden, welche Bedürfnisse und Wünsche Ihr Kunde hat und welche Probleme er lösen will. Dazu müssen Sie Einfühlungsvermögen entwickeln und ein wahres Interesse am Gegenüber haben. Sie sollten neugierig sein und Lust haben, Fragen zu stellen und aufmerksam zuzuhören.

Design Thinking ist außerdem ein äußerst kraftvolles Tool, um unterschiedlichste Charaktere eines Teams miteinander in konstruktive, wertschätzende und lösungsorientierte Arbeit zu bringen. Hierarchieebenen lösen sich auf, die Menschen begegnen sich offen und auf Augenhöhe, sind bereit, von einander zu lernen und entdecken ihre lang verschüttete Kreativität wieder. Manchmal werden auch Konflikte sichtbar – auch das birgt positives Potential.

Die unkonventionelle lösungsorientierte - aber lösungsoffene - Herangehensweise im Design Thinking verwirrt, bringt gewohnte Denkweisen in Aufruhr und sorgt gleichzeitig für Überraschungen. Am Ende eines Design Thinking Workshops halten Sie eine Schatzkiste gefüllt mit umsetzbaren, visionären und verrückten Ideen in den Händen.

Und Achtung: Erst dann fängt die eigentliche Arbeit an.

Wie Ihnen Design Thinking am besten hilft.

Design Thinking lebt von den Menschen, die die Methode vertrauensvoll anwenden und dabei eine offene und neugierige Haltung einnehmen. Im Idealfall gibt es mindestens drei Teams, die mit drei bis sieben Personen besetzt sind. Die Personen sollten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen kommen, es sollten Experten und Neulinge sein, die bereit sind, voneinander zu lernen. Jedes Team sollte von einem versierten Coach unterstützt werden. Das bindet Ressourcen und kostet Geld -aber Baden gehen und nicht nass werden wollen, funktioniert leider nicht.

Verabschieden Sie sich von der Annahme, Ihre Kunden am besten zu kennen. Laden Sie Ihre Kunden zum Workshop ein. Beobachten Sie Ihre Kunden oder führen Sie Interviews mit den Nutzern Ihrer Produkte oder Dienstleistungen durch. So erhalten Sie direkten Zugang über Wünsche und Bedürfnisse, die Sie als Unternehmer zielorientiert erfüllen sollten. Auch das erfordert einen organisatorischen Aufwand, der aber bei der Anwendung der Methodik essentiell ist.

Design Thinking markiert quasi den Startpunkt für **neue** Projekte. Neue Ideen werden zügig verprobt, verworfen oder für gut befunden und dann weiter entwickelt. Sie holen sich von Anfang an die für das neue Produkt, für den neuen Prozess oder für die neue Dienstleistung verantwortlichen Akteure an Bord. Damit erzeugen Sie den größten Mehrwert in Sachen Kollaboration und Innovation und lösen das Denken in Silos auf. Wenn Sie sich allerdings mit einem Problem befassen, das von mehreren Köpfen bereits seit Monaten oder gar Jahren hin- und her bewegt wird, ist die Enttäuschung meistens vorprogrammiert, weil das Bild eines möglichen Ergebnisses bereits feststeht. Sollte dem so sein, fragen Sie sich, warum Sie es bislang nicht geschafft haben, loszulaufen und das Produkt oder die Dienstleistung auf den Markt zu bringen.

Nehmen Sie sich in diesem Kontext Zeit, um mit Ihrem Design Thinking Coach eine klare Fragestellung – die sogenannte Design Challenge - zu entwickeln. Bei den Briefinggesprächen sollten die betroffenen Akteure anwesend sein, damit gewährleistet ist, dass während des Workshops und vor allem danach alle an einem Strang ziehen, um den Prototypen zügig weiterzuentwickeln.

Design Thinking ist keine Rocket Science. Um die Methodik aber erfolgreich im Unternehmen zu implementieren, muss sie wieder und wieder geübt werden. Ein dreitägiges Training macht Sie nicht zum versierten Design Thinking Coach. Ein solches Training gibt Ihnen einen ersten Überblick über den Prozess und die Wirkkraft der Methodik. Sie erfahren, dass kollaboratives Arbeiten in interdisziplinären Teams kreativ und wertschöpfend ist. Sie lernen viel über sich selbst, Ihre Haltung, Ihre eingefahrenen Denkstrukturen. Sie erleben, dass man innerhalb kürzester Zeit einen Prototypen entwickeln kann, ohne dass man sich über Wochen oder Monate in diversen Arbeitsgruppen zu Tode diskutiert und Geld verbrennt, statt einfach in Aktion zu treten.

Wäre Design Thinking eine Person, hätte sie nun das Gefühl, erst einmal alles gesagt zu haben, was für eine konstruktive und inspirierende Zusammenarbeit mit ihr wichtig wäre...

Die Autorin

Andrea Kuhfuß war als Wirtschaftsassistentin, Kunsthistorikerin und Innovationsmanagerin tätig. Sie leitete den Think Tank DIGILAB Brennerie 4.0 in Bremen. Mit Abschluss des Zertifikatsstudiums „Leading Digital Transformation and Innovation“ am Hasso Plattner Institut in Potsdam und an der Stanford University begleitet sie nun bei der Kurswechsel Unternehmensberatung GmbH, einer Tochter des Softwareentwicklers HEC GmbH / Team Neusta IT- und Non-IT-Unternehmen bei der Organisationsentwicklung. Sie wirkt als Agile Beraterin und als Design Thinking Coach.

Kurswechsel Unternehmensberatungs GmbH

Andrea Kuhfuß

Konsul-Smidt-Str. 20

28275 Bremen

andrea.kuhfuss@kurswechsel.jetzt

www.kurswechsel.jetzt