

„Könnte bitte mal jemand mit dem Kunden
sprechen?“

Design Thinking

- ein Blick auf eine kreative Spielweise

Inhalt

Einleitung	1
Defintion und Entstehung	1
Geschichte	1
Definition.....	1
Die Persona	2
Die Grundprinzipien des Design Thinking	3
Der Prozess	4
Wo ist das Problem?	4
Der Design Thinking Prozess	4
1. Verstehen	4
2. Beobachten	5
3. Standpunkt definieren	5
4. Ideen finden	5
5. Prototyp entwickeln	5
6. Testen	6
Ablauf des Prozesses	7
Interdisziplinäres Team	7
Definition.....	8
Aufbau eines interdisziplinären Teams.....	8
Kreative Räume	9
Raumgestaltung	9
Material.....	9
Fazit.....	10

Einleitung

Die Art zu leben verändert sich. Auch die Bedürfnisse von Nutzern und die Art und Weise wie wir zusammenarbeiten hat sich in den letzten Jahren stark verändert. Wollen wir dem Kunden heute eine zufriedenstellende Lösung bieten, brauchen wir einen Ansatz, mit dem wir den neuen Ansprüchen gerecht werden.

Mein Eindruck aus der Vergangenheit ist, dass wir im Projekt oft nicht verstehen, was der Kunde wirklich braucht. Ich glaube, wenn wir mehr auf den Kunden eingehen, genauer hinhören und seine Bedürfnisse erkennen, können wir bessere Produkte erstellen.

Genau hier setzt Design Thinking an, denn der Kunde ist das zentrale Element im Design Thinking.

Defintion und Entstehung

Geschichte

Herbert A. Simon (US Amerikaner), einer der einflussreichsten Sozialwissenschaftler des zwanzigsten Jahrhunderts schrieb im Jahr 1969 das Buch "The Sciences of the Artificial". Seine Arbeit wurde von anderen Wissenschaftlern fortgeführt, bis in den 80er Jahren Rolf Faste in Stanford den Begriff „Design Thinking“ erfand.

Heute gelten vor allem Roger Martin und David Kelley als die Väter des heutigen Design Thinkings. Sie haben es raus aus der Wissenschaft hinein in die Wirtschaft gebracht.¹

Über den SAP-Mitgründer Hasso Plattner fand die Idee ihren Weg nach Europa. Seit Oktober 2007 gibt es die „HPI School of Design Thinking“ am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam.

Definition

Design Thinking ist ein auf den Menschen fokussierter Ansatz, um Probleme zu lösen, Ideen zu generieren und Innovationen hervorzubringen. Es ist keine starre Methode, sondern vielmehr eine Denk- und Arbeitsweise.

Design Thinking liefert uns Elemente und Methoden. Diese können per Definition genutzt, aber auch variiert, verändert oder ergänzt werden. Es entscheidet sich während des Prozesses, was als geeignet erscheint.

Design Thinking kann als alternatives oder ergänzendes Vorgehen genutzt werden – sowohl bei agilem, als auch bei klassischem Projektvorgehen.²

¹ <https://gerstbach-designthinking.com/podcast/dt04-die-geschichte-des-design-thinkings>; Abruf 04.07.18

² https://www.linkedin.com/learning/design-thinking-grundlagen/willkommen-zu-design-thinking-grundlagen?autoplay=true&trk=course_preview; Abruf 20.06.18

Wie passt der Begriff „Design“?

Designer haben eine andere Arbeitsweise als andere Bereiche. Sie arbeiten in vielen Iterationen (wiederholte Durchführung eines Vorgangs).

Ein Designer erstellt mehrere grobe Entwürfe, holt sich immer wieder die Rückmeldung des Kunden ein, passt die Entwürfe entsprechend an bzw. verwirft sie, bis er nach und nach die richtige Richtung gefunden hat. Dann geht er ins Detail.³

Auf diese Weise wird auch im Design Thinking gearbeitet – auf der Suche nach der nächsten Innovation.

Damit aus einer Idee eine Innovation werden kann, muß es ein Gleichgewicht zwischen menschlichen Bedürfnissen, technologischer Machbarkeit, sowie der geschäftlichen Durchführbarkeit geben.⁴

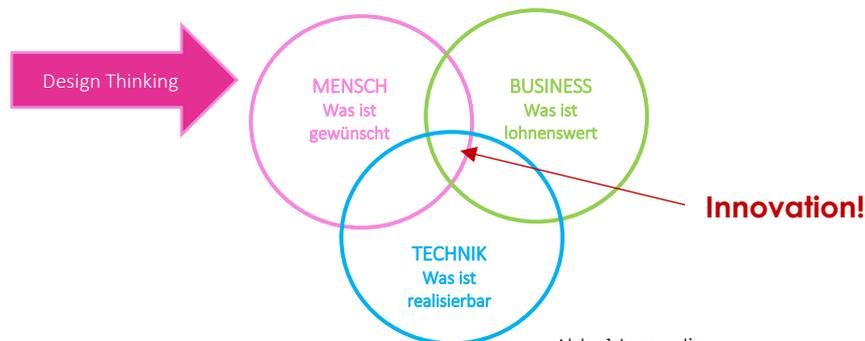


Abb. 1 Innovation

Der Einstiegspunkt im Design Thinking ist immer der Mensch, er steht im Mittelpunkt.

Die Persona

Die Persona ist die Basis für den Design Thinking Prozess und begleitet ihn während der ganzen Zeit.

Der Einstiegspunkt in den Design Thinking Prozess ist der Mensch, für den das Produkt bestimmt ist - also der Nutzer. Für ihn möchte das Team die bestmögliche Lösung entwickeln. Die Voraussetzung dafür ist, herauszufinden, wo die wahren Bedürfnisse des Nutzers liegen. Um das zu erreichen, stellt sich das Team den typischen Nutzer als „reale Person“ vor. Jeder Mensch hat seinen individuellen Lebenslauf, Erlebnisse, Eigenschaften, Vorlieben, private sowie berufliche Interessen. Sämtliche Informationen werden gesammelt und visuell dargestellt. Dies erfolgt in sogenannten „Personas“.

Eine Persona ist kein statischer Zustand, sie wird im Laufe des Prozesses überprüft und angepasst.

Zu Beginn werden potenzielle Nutzer von den Teammitgliedern grob skizziert. Diese Skizzen der Nutzer werden im weiteren Verlauf immer detaillierter und fundierter.

³ <http://www.preneur.de/was-ist-design-thinking/>; Abruf 20.06.18

⁴ <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/projektmanagement/innovationstreiber-design-thinking.html>; Abruf 20.06.18

In einer Persona werden Kriterien berücksichtigt wie:⁵

- Beschreibung der Person
z.B. Alter, Geschlecht, Umfeld, Hobbys, Beruf, Denkweise
- Jobs to be done
z.B. Welche Ziele hat die Person? Was wird durch das Produkt unterstützt?
- Use cases
z.B. Wie / wo wird das Produkt genutzt? Was passiert vor / nach der Nutzung?
- Gains
z.B. Wie machen die aktuellen Produkte den Kunden glücklich?
- Pains
z.B. Welche Sorgen hat der Nutzer? Hindernisse?
- Denken & Fühlen
- Sehen
- Hören
- Sagen & Tun

Für die Erstellung der Persona sollte man sich ausreichend Zeit nehmen. Dadurch wird auch eine Empathie mit dem zukünftigen Nutzer aufgebaut.

Es ist wichtig, dass alle Beteiligten während des Prozesses den Nutzer und seine Bedürfnisse immer im Blick haben. Die Personas werden daher oft lebensgroß an die Wände gepinnt.

Die Grundprinzipien des Design Thinking

Der Erfolg von Design Thinking wird maßgeblich durch eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur bestimmt. Diese beruht im Wesentlichen auf 3 Grundprinzipien:

- **Prozess**

Lösungsansätze werden konsequent an den Bedürfnissen und Motivationen der Nutzer ausgerichtet. Sie werden zudem bei der schrittweisen Ausarbeitung in mehreren Zyklen gestaltet und getestet.

- **Interdisziplinäres Team**

Gruppen lösen Probleme kreativer und effizienter, wenn sie aus Menschen unterschiedlicher Disziplinen zusammengesetzt sind.

- **Kreative Räume**

Ein Umfeld, das Kreativität fördert, erleichtert es Gruppen, Lösungsansätze zu entwickeln.

⁵ „Das Design Thinking Playbook“, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen

Der Prozess

Wo ist das Problem?

In normalen Projekten ist es üblicherweise so, dass es ein definiertes Problem gibt, zu dem der Kunde eine Lösung vorgibt.

Im Design Thinking gibt es zunächst kein Problem. Dieses muss erst gefunden werden. Dazu wird ein Suchfeld festgelegt, in dem man dem Kunden eine Lösung anbieten möchte. In diesem Bereich werden die Menschen beobachtet und interviewt. Darüber wird herausgefunden, was besser sein könnte.

Dieses Problemfindung gehört zum Prozess dazu.

Der Design Thinking Prozess⁶

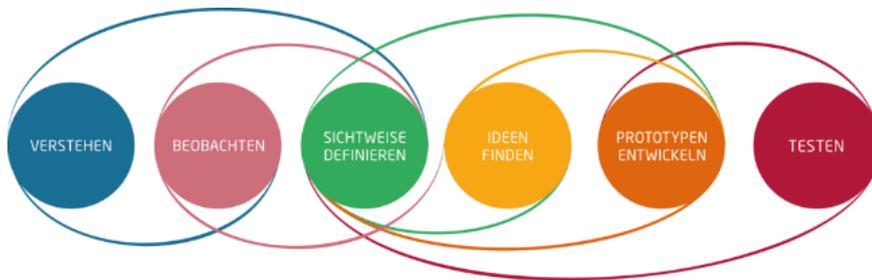


Abb. 2: Phasen im Design Thinking Prozess nach Hasso Plattner Institut⁷

1. Verstehen

Zunächst geht es darum ein Gefühl für das Thema zu bekommen - die Aufgabenstellung, den Klienten, Technologien, das Umfeld.

Der Ausgangspunkt dabei ist nicht das Ziel, sondern die Person, die ein Bedürfnis hat oder ein Problem lösen möchte.

1. Problemllevel definieren

Ist das Problem erkannt, geht es darum, es auf dem richtigen Level zu definieren. Dies wird unterstützt mit erweiternden Fragen (Warum?) oder einengenden Fragen (Wie?).

2. Gesamtkontext verstehen

Um den Gesamtkontext näher zu verstehen, können die 6 W-Fragen: „Wer, Warum, Was, Wann, Wo, Wie“ genutzt werden.

Das Team geht in dieser Phase in direkten Kontakt mit dem Nutzer. In Interviews will es seine Bedürfnisse erkennen, verinnerlichen und Verständnis für ihn entwickeln.

Es ist wichtig im Kontakt mit dem Nutzer immer reflektiert zu bleiben und immer die Personen im Fokus zu lassen.

Im Gespräch geht es auch darum, hinter die Kulissen zu schauen, tiefer zu graben. Dazu ist es von grundlegender Bedeutung eine große Empathie aufzubauen. Oft kommen gerade in den persönlichen Geschichten und Erlebnissen wichtige Informationen zu Tage.

⁶ „Das Design Thinking Playbook“, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen

⁷ <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>; Abruf 20.06.18

2. Beobachten

Nun geht es in die Lebenswelt des Nutzers. Dazu wird das Verhalten echter Menschen in realen Situationen in Bezug auf die Aufgabenstellung beobachtet und analysiert. Ziel ist es, die Bedürfnisse des Nutzers innerhalb des Suchfelds zu identifizieren und zu verstehen.

Es macht Sinn, auch mal einen Tag oder einige Stunden im Umfeld des Nutzers zu verbringen, um ihn noch besser zu verstehen.

Während dieser Begleitung spielt die Empathie zum Nutzer eine wesentliche Rolle. Eigene Ansichten oder Interpretationen sind hier nicht erwünscht.

Alle Erkenntnisse werden genau dokumentiert und visualisiert, damit sie mit den anderen Teammitgliedern geteilt werden können.

Mit den neu gewonnenen Informationen werden die Personas weiter erstellt und geprüft.

In dieser Phase wird sich vor allem auf die qualitative Methode der Beobachtung konzentriert.

3. Standpunkt definieren

Auf Grundlage der ersten beiden Phasen erfolgt ein Erfahrungsaustausch innerhalb des gesamten Teams. Eine gemeinsame Wissensbasis wird aufgebaut.

Die gesammelten Erkenntnisse werden interpretiert und gewichtet. Schlüsse werden gezogen und es wird sich gemeinsam auf eine zentrale Herausforderung festgelegt.

Auch hier werden die Personas weiterentwickelt und überprüft.

4. Ideen finden

In dieser Phase steht die Kreativität im Vordergrund. Es sollen möglichst viele Ideen auf den Tisch gebracht werden, Quantität ist gefragt. Eine Bewertung der Ideen soll hier nicht stattfinden, alles ist erlaubt - sogar erwünscht.

Es gilt möglichst viele verschiedene Konzepte zu entwickeln und visualisieren.

Im späteren Verlauf wird aus der Vielfalt der Ideen eine Fokussierung vorgenommen.

5. Prototyp entwickeln

Dieser Teil findet immer im Zusammenhang mit der Ideenfindung statt.

Die Ideen sollen möglichst früh greifbar /erlebbar gemacht werden, um mit potenziellen Nutzern testen zu können.

Das bringt zum einen wichtiges Feedback für die Verbesserung der Idee. Zum anderen gibt es die Möglichkeit mit dem Nutzer ins Gespräch zu kommen.

Nicht alle Ideen werden weiter verfolgt, es wird frei nach dem Motto vorgegangen:

„Love it, change it or leave it“

6. Testen

Nun geht es darum herauszufinden, ob die Ideen bei den Anwendern wirklich zünden. Nach jedem entwickelten Prototyp bzw. jeder Skizze wird getestet. Das liefert wichtige Rückmeldungen auf denen das weitere Vorgehen aufbaut.

Der Test kann intern mit Kollegen erfolgen, besser ist es jedoch mit dem Anwender zu testen. Hilfreich ist es, den Anwender dabei „laut denken“ zu lassen.

Als Test kann man auch eine Idee online zur Verfügung stellen um zu sehen wie die Reaktion auf das Produkt ist. Damit erreicht man direkt eine sehr große Nutzergruppe.

Auf Basis der Rückmeldungen wird das Konzept so lange weiterentwickelt, bis die bestmögliche Lösung gefunden ist und sie geliebt wird - oder die Idee verworfen wird.

+ Reflektieren

Bevor neuer Zyklus startet lohnt es sich zu prüfen, ob die eingeschlagene Richtung richtig ist.

- Genügen die Ideen und Testergebnisse unseren Ansprüchen?
- Ökocheck
- Was lief gut? Was ist verbesserungswürdig?

Denkzustände

Während des Prozesses gibt es zwei Denkzustände:

1. Divergent:
Hier werden viele Ideen oder Optionen gesammelt.
2. Konvergent:
Nun wird die Menge an Optionen verkleinert, bis am Ende das Problem identifiziert bzw. die optimale Lösung gefunden ist.

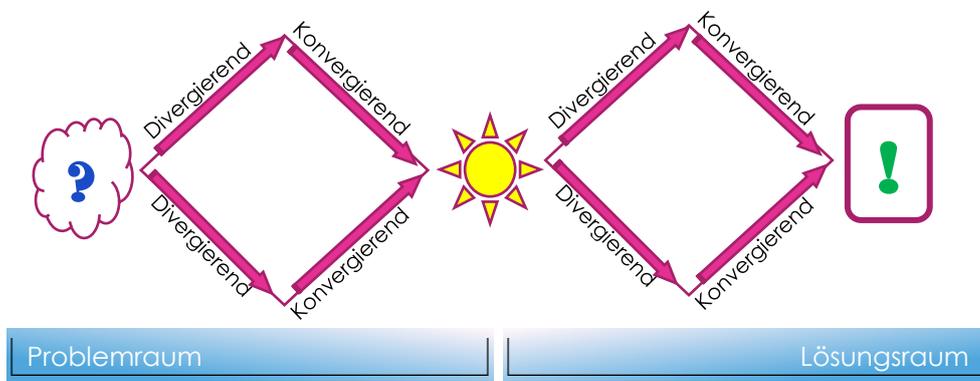


Abb. 3: Double Diamond

Ablauf des Prozesses⁸

Wie die Reise (Journey) zur finalen Lösung verläuft steht am Anfang nicht fest. Das Schöne an diesem Prozess ist: es ist auch erlaubt, zu scheitern.

Wichtig ist es, das Problem zu verstehen und im Verlauf eine Vision der Lösung zu konkretisieren.

Die sechs beschriebenen Phasen des Prozesses sind wie eine Einheit zu sehen und werden wiederholt durchlaufen (Iterationen).

Im Laufe der Zeit verändert sich auch in diesem Gesamtprozess der Charakter:



Abb. 4: Gesamtprozess

Groan Zone:

Zone der Emergenz, worin „das Neue“ entstehen kann. Das ist die Emergenz-Zone oder auch Knirschzone (englisch Groan Zone).

Hierzu gehört es, Ideen in logischen Clustern zusammenzufassen oder zu kombinieren. Es wird selektiert und natürlich auch eliminiert.

Wann die Groan Zone beginnt oder endet, ist nicht festgelegt.

Die Kunst im Ablauf des Prozesses liegt darin, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen, wann eine Phase abgeschlossen und in die nächste gegangen werden kann.

⁸ „Das Design Thinking Playbook“, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen

Interdisziplinäres Team

Definition

Team:

Ein Team ist eine beliebte Form der Zusammenarbeit. Sie wird oft zur Lösung komplexer Aufgaben benötigt. Es gibt z.B. Softwareentwickler-Teams, um eine neue Software zu programmieren.

Interdisziplinäres Team:

Interdisziplinär = mehrere Disziplinen umfassend.

Die einzelnen Teammitglieder sind Spezialisten in unterschiedlichen Fachbereichen.

Es gibt eine sachlich inhaltliche Verbindung zwischen den Teammitgliedern – zum Beispiel das Ziel eine innovative Lösung zu entwickeln.

Durch die Zusammenarbeit an einer gemeinsamen Vision entsteht ein Mehrwert, der über die Summe der einzelnen Disziplinen hinausreicht.

Innovativste Lösungen werden entwickelt von Menschen, die sehr unterschiedlich sind. Besser, als wenn alle gleich ausgerichtet sind.

Aufbau eines interdisziplinären Teams⁹

Ziel ist es, ein Team zu erstellen, das sowohl ein tiefes, als auch breites Wissen mit sich bringt. Auch bei jedem Teammitglied selbst ist einerseits ein tiefes Fachwissen als auch breite Skills gewünscht. Das sind sogenannte „T-Shaped people“ (Dorothy Leonard-Barton).

Der vertikale Balken (tief) steht für eine Kompetenz, in der die Person Experte ist. Das ist meist eine fachliche Kompetenz, die sich jemand durch seine Ausbildung angeeignet hat. So z.B. ein Psychologe, der Erfahrung und Methodenkenntnis für die Phase „Verstehen“ mit sich bringt.

Der horizontale Balken (breit) steht für das breite Wissen einer Person. Er steht für Allgemeinwissen, Lebenserfahrung und soziale Kompetenzen. Aber auch für Erfahrungen in anderen Fachbereichen, die nicht so tief, aber vorhanden sind.

Besonders wichtig sind hier zwei Komponenten:

1. Empathie
Die Fähigkeit, die Perspektive einer anderen Person einzunehmen, sprich die eigene zu verlassen.
2. Kollaborationsfähigkeit und Schnittstellenkompetenz
T-Shaped people sind Menschen, die offen und neugierig gegenüber anderen Menschen, Disziplinen und der Umwelt sind. Je besser das Verständnis für die Arbeits- und Denkweise anderer ist, desto schneller und größer wird der gemeinsame Fortschritt im Design Thinking Projekt.



⁹ „Das Design Thinking Playbook“, 2. Auflage, Verlag Franz Vahlen

Kreative Räume

Das Design Thinking lebt von kreativen Ideen. Um viele Ideen zu sammeln und auch abwegige Ideen zuzulassen, bedarf es einer Umgebung, die Kreativität fördert und unterstützt.

In den heutigen Unternehmen sind im allgemeinen die Räumlichkeiten nicht auf diese Belange ausgerichtet. Allerdings lässt sich fast jeder Raum als Kreativraum umgestalten.

Raumgestaltung

Das Ziel ist es, möglichst viel Freiraum für Entfaltung und Kreativität zu schaffen.

Das bedeutet, es soll genug Bewegungsfreiheit vorhanden sein. Man soll sich als Gruppe gemeinsam von der Wand zum Tisch usw. bewegen können.

Folgende Punkte sind bei der Raugestaltung zu berücksichtigen:

- so wenig Möbel wie möglich
- möglichst variable Möbel z.V. stellen (z.B. Sitzhocker, die zu verschiedenen Zwecken benutzt werden können)
- Platz genug vor den Wänden
- Hochtische mit fahrbaren Dreh-Hochstühlen
- Stehbereiche
- Räume zum Rückzug oder für Zweiergespräche

Material

Hier ist das Motto ist: Visualisierung!

Dazu dienen Materialien aller Art, mit denen man Informationen visualisieren kann oder Prototypen erstellen kann.

Dazu gehören zum Beispiel:

- Metaplanwände
- Flipcharts
- Unmengen an Post it's
- Dicke schwarze Stifte
- Buntstifte
- Papier/ Pappe
- Kleber
- Lego
- Playmobil
- Fotoapparat
- Drucker
- ...

Fazit

Auch wenn einzelne Elemente des Design Thinkings nicht unbedingt neu sind, so bietet es ein komplettes Paket, das man nutzen kann. Oder man pickt sich einzelne Bestandteile raus und fügt sie in seine Arbeit ein.

Was mich an diesem Konzept besonders anspricht ist die Haltung. Design Thinking ist viel mehr als eine Methode um Lösungen zu Problemen zu finden. Es ist eine Denkweise, die den Menschen in den Fokus stellt. Und dieser Ansatz bietet das Potenzial Lösungen zu schaffen, die wirklich helfen.