



# Design Thinking

## Designer-Methoden für Change und Führung

Neulich im Teamworkshop: das neue Konzept »Unser Arbeitsplatz 2030« sollte diskutiert werden. 2030??? Wer kann denn jetzt schon ahnen, wie wir alle in 16 Jahren arbeiten werden? Die Zeiten verändern sich so schnell, dass es neue Denkmodelle und Methoden, aber vor allem eine andere Haltung braucht, um mithalten oder vorne weg sein zu können.

von Marion King und Kaija Peters (Ludwig Görztz GmbH)

## Veränderte Arbeitswelt

Was war das Leben früher doch einfach. Wir haben ein Strategiepapier für die nächsten zehn bis 20 Jahre geschrieben, oder eine Marktforschung beauftragt und haben gewusst, wie 15 Millionen Hausfrauen denken und fühlen. In Zeiten exponentiell wachsender Vernetzung und damit einhergehender Komplexität ist das alles undenkbar geworden. Wo wir heute unser Unternehmensorganigramm gerade neu aufgesetzt haben, überrollen uns die Anforderungen an die Mitarbeiter, die Aufgaben, das Team und die Zusammenarbeit über Nacht. Trotzdem wird immer noch versucht, die Probleme dieser Zeit mit alten Methoden zu lösen.

Excel als Tool für Organisations-Charts hat ausgedient. Aber was kommt danach? Auf jeden Fall Trello, Evernote und Yammer. Doch welche Modelle und Vor-

gehensweisen gibt es für die neue, agile Organisation der Zusammenarbeit? Es gibt Konzepte wie Holacracy oder Beyond Budgeting, die versuchen, neue Organisationsformen und -prozesse abzubilden. Den einzigen und richtigen Weg gibt es aber nicht. Vieles wird ausprobiert und immer wieder optimiert und adaptiert. Iteration ist das neue Beständig. Unter all diesen »Versuchen«, Veränderungsarbeit, Führung und Organisationsentwicklung besser zu machen, lohnt es sich, Design Thinking anzuschauen.

## Kombinierte Kreativität

In der Innovations-, Produkt- oder Serviceentwicklung ist Design Thinking fast schon Standard und wird von Unternehmen wie zum Beispiel Procter & Gamble, Telekom, Volkswagen oder Deutsche Bank genutzt. ►

---

## Das Design Thinking-Konzept

### Business-Denken

---

Rational, objektiv  
Realität gegeben und messbar

---

Wissen aus zweiter Hand

---

Lösung durch Experten

---

Kontrolle, Sicherheit  
Stabilität

---

Risiken vermeiden  
Zero Mistake

---

Logisch, mathematisch  
Analyse, um die Antwort zu beweisen

---

Planen  
Perfektionieren

---

Detailfokus auf eine Lösung  
Frühe Lösung

---

Einzelner zählt  
Hierarchisch  
In Fachgruppen/Abteilungen

---

Bestehende Lösung auf Idee anwenden

---

Langwierige Prozesse

---

### Design-Denken

---

Subjektiv, erfahrungsbezogen  
Realität als soziales Konstrukt

---

Absolute Nutzerorientierung

---

Einbeziehung Nutzer in Lösungsentwicklung

---

Vertrauen, Offenheit  
Veränderung

---

Risiken optimieren  
Fall but fall fast

---

Empathie, Kreativität  
Ausprobieren, um beste Antwort zu finden

---

Machen  
Ausprobieren, adaptieren

---

Iterativ und möglichst viele Ideen  
So spät wie möglich final

---

Kollaborativ  
Keine Hierarchie  
Interdisziplinär

---

Problem (neu) verstehen und neue Ideen

---

Schnelle Innovation

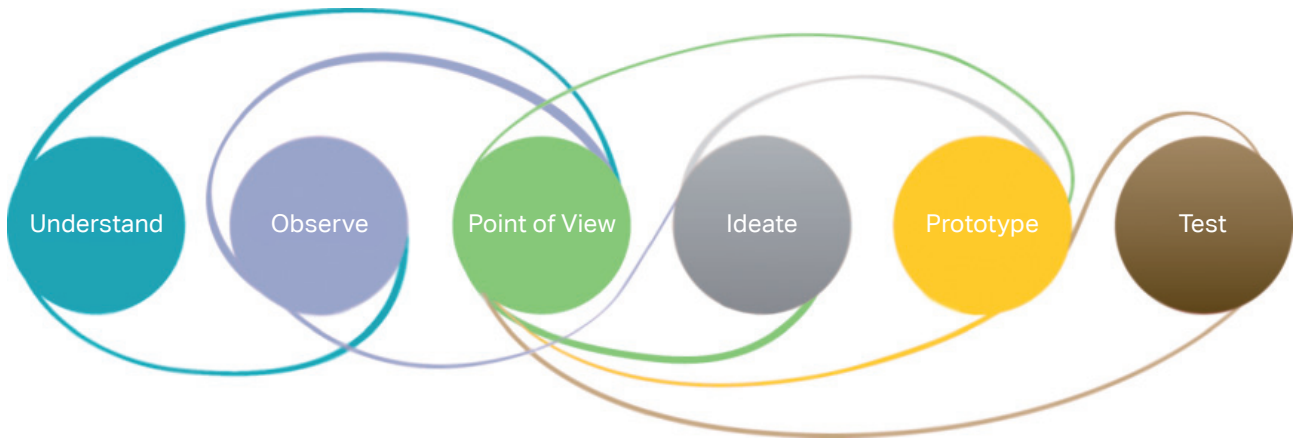
---

### Innovationsmethode für Wirtschaft und Industrie

Anfang der 90er Jahre durch die Universität Stanford und die Innovations- und Designagentur IDEO entwickelt. Kombination von Beobachtungen aus der Arbeit in Designprojekten und Kreativitätstechniken, Methoden aus Kunst, Sozialwissenschaften und Engineering mit Insights aus der Wirtschaft. Wichtige Institutionen für Innovationsprojekte, Forschung sowie internationales Studium: Hasso-Plattner-Institut und HPI School of Design Thinking Potsdam. ICG ist Co-Creating Partner für die Ausbildung »Executive Track«. Marion King und Kajja Peters haben am Hasso-Plattner-Institut ihre Ausbildung in Design Thinking absolviert.

<http://www.hpi.uni-potsdam.de>

## Der Design Thinking-Prozess



Quelle: HPI School of Design Thinking

Design Thinking ist erst einmal eine Methode. Es gibt einen Prozess und es gibt Tools dafür, die man unter anderem aus Kreativprozessen kennt. Das sind Brainstorming, Mindmapping, Time Boxing, Prototyping, Visualisierung oder Storytelling und vieles mehr. Design Thinking ist aber auch und vor allem eine Haltung und eine Kultur der Zusammenarbeit. So unterstützt die Methode dabei, im Prozess aus alten Vorgehensweisen auszuscheren, zu neuen, vorher nicht vorstellbaren Lösungen oder Ideen zu kommen und Teams ganz anders ins Zusammenarbeiten zu bringen. Design Thinking geht davon aus, dass wir komplexe Problemstellungen nicht alleine durch analytisches Verstehen und Entwickeln lösen können, sondern durch konkretes Anwenden, durch Erfahren und Erleben. Es bricht deshalb im Denken und Vorgehen mit ganz unterschiedlichen Mustern. Das funktioniert, indem es alles, was wir in Unternehmen und Projekten gewohnt sind, unterwandert. Extreme Offenheit und Flexibilität aller Beteiligten ist für den Erfolg ausschlaggebend.

»Trust the team,  
trust the process.«

### Neunmal ausbrechen

Der Prozess, der eigentlich aus sechs Entwicklungsschritten besteht, ist komplett flexibel, iterativ und selbstorganisiert (siehe Grafik). Er ist zu Ende, wenn er zu Ende ist. »Trust the team, trust the process« ist das Motto. Für uns, die wir gewohnt sind, im Projekt brav einen Schritt nach dem anderen zu gehen und am Ende den Chef entscheiden zu lassen, ist das sehr befremdlich und am Anfang etwas gewöhnungsbedürftig. Der Prozess ist auch nicht linear, sondern alterniert ständig zwischen Divergenz und Konvergenz. Es werden neue Felder und Optionen geöffnet, Ideen gesammelt, der Kontext erweitert, daraus neue Möglichkeiten destilliert und identifiziert. Bei Bedarf springt man zwei Schritte vor und wieder drei zurück.

2 Das Andere und Spannende an den Tools ist, dass man sie je nach Bedarf mischen und kombinieren kann. Durch den Mix verschiedenster Methoden wird die Erfolgswahrscheinlichkeit und die Verlässlichkeit der Ideen erhöht. Die Perspektiven und der Blickwinkel der Beteiligten ändern sich laufend. Fast alle Tools sind darauf ausgerichtet, dass sie gemeinschaftlich vom Team genutzt werden und dafür sorgen, dass viel Dynamik, Energie und Kreativität entsteht.

3 Das größte Muster, das mit Design Thinking gebrochen wird, ist das der Zusammenarbeit. Wir sind seit Schultagen darauf getrimmt, Einzelmeister zu sein. Jeder für sich und im Zweifel gegen andere. Belohnung gibt es nicht für gemeinsam geschriebene Aufsätze oder im Team gelöste Mathematik-Aufgaben. An der Stelle heißt es loslassen. Verantwortung wird geteilt. Es geht um Offenheit, Austausch, man gibt seine Idee gerne weiter, baut auf die der Anderen. Hierarchien und Titel sind unwichtig. Was zählt sind Ideen. Design Thinking braucht deshalb empathische und sogenannte »T-shaped«-Mitarbeiter, die zum einen fundiertes Expertenwissen haben, zum anderen aber in der Lage sind, disziplinübergreifend gemeinsam mit anderen arbeiten zu können.

4 Machen der Projektauftrag und die -ziele so überhaupt Sinn? Welche ist die eigentliche Frage, die beantwortet werden soll? Macht die angedachte Lösung Sinn? Sind die dafür vorgesehenen Beteiligten eigentlich die richtigen? Und brauchen wir das Projekt überhaupt? »5 Mal Warum« ist ein wunderbares Tool. Frühe Fragen und eine entsprechende Kurskorrektur sorgen für erfolgreichere Projekte.

5 »Fail but fail early« ist ein weiteres Motto von Design Thinking. Es geht darum, früh im Entwicklungsprozess festzustellen, ob Ideen oder Lösungen gut, sinnvoll und tragfähig sind. Das geschieht, indem man Ideen sehr in der/die Breite entwickelt, den gemeinsamen Team- und vor allem den Nutzerblick darauf hat und Lösungen visualisiert und früh greifbar macht.

6 Machen, ausprobieren, verwerfen und neu machen bricht das Muster von normaler Umsetzung. Im Prototyping werden Ideen und Lösungen mit Pappe, Pfeifenreinigern und Styroporkugeln gebaut – um dann früh im Prozess festzustellen, dass die zuerst für so toll befundene Lösung doch nicht so gut ist und eigentlich gar keinen Sinn macht. Oder man stellt fest, dass im Prototyp noch zehn weitere Ideen stecken, die unbedingt auch weiterverfolgt werden müssen. Die Erkenntnisse, die im Prozess des Entwickelns und des Diskutierens entstehen sind jedes Mal wieder frappierend und bereichernd.

8 Wer sagt, dass Konzepte oder Strategien im stillen Kämmerlein von sogenannten Experten ausgearbeitet und dann heldenhaft präsentiert werden müssen? Der Kunde oder (interne) Auftraggeber weiß so viel über die Fragestellung, die Hintergründe – warum sollte man dieses Wissen also nicht nutzen? Die frühe Einbeziehung von Nutzern und wirklich Betroffenen in den Prozess ist ein echter Musterbrecher im Vergleich zu sonstigem Vorgehen.

9 Schrecklich langweilige und unpraktische Meetingräume werden einfach »gehackt« und mit viel Improvisation behaglich und innovationsunterstützend gemacht. Mobiliar kann je nach Projekt, Team, Anforderung umgestellt werden. Es gibt genügend Lagermöglichkeiten für Materialien zum Prototyping. Überall kann gebraint, notiert oder visualisiert werden. Musik wird ganz gezielt zur Unterstützung von Konzentration oder Kreativphasen eingesetzt. Design Thinking aktiviert alle Sinne.

### To go or to stay?

Es gibt Stimmen, die sagen, dass Design Thinking Modekram ist. Vielleicht ist das so, vielleicht aber auch nicht. Erstmal selber ausprobieren! Auf jeden Fall können das Denken, die Haltung, die Vorgehensweise und die Tools sowohl als Ganzes als auch in einzelnen Teilen für Change-Prozesse und in der Zusammenarbeit genutzt werden.

Die Methode befähigt, sich von inneren und äußeren Silos zu lösen und vernetzter zu denken. Sie befruchtet die Kreativität und Innovationskraft des Einzelnen und der Gruppe. Kreativität ist ein Muskel, den man trainieren kann. Design Thinking ist das Trainingsprogramm dafür.

*Übrigens fehlt in der Aufzählung die Nummer 7!  
Aus Mustern ausbrechen ist ein Musterbrecher.*

»Fail but fail  
early.«