



## DESIGN THINKING – PROBLEME KREATIV LÖSEN

Design Thinking ist zurzeit in aller Munde – privatwirtschaftliche Unternehmen aus verschiedenen Branchen und Organisationen aus der öffentlichen Verwaltung nutzen Design Thinking und erzielen damit herausragende Erfolge. Wir zeigen, was Design Thinking ausmacht und wie es angewendet werden kann.

| von **RALF MICHEL**

Design Thinking hilft Unternehmen, Organisationen und Projekten, auf schnellem Wege neue und innovative Lösungen für komplexe Fragestellungen zu finden. All diesen Fragestellungen ist gemeinsam, dass den dahinterstehenden Organisationen ein frischer, unbelasteter und mit neuen Perspektiven versehener Blick auf die Themen wichtig ist und der Kunde im Mittelpunkt der Lösungsfindung stehen soll. Vor allem in der öffentlichen Verwaltung ist die Fokussierung auf den Kunden wichtig, da es sich hier – im Gegensatz zum Beispiel zum elektronischen Handel – um elementare Bedürfnisse (zum Beispiel die Beantragung von Arbeitslosengeld) des Kunden handelt. Um diese Fokussierung bei der Lösungsfindung zu erreichen, werden heute immer öfter der Prozess und die Denkweise des Design Thinkings eingesetzt.

### **DIE WURZELN DES DESIGN THINKINGS**

Vorläufer des Design Thinkings wurden bereits in den 1970er- und 1980er-Jahren an der Stanford University in Palo Alto entwickelt. Die Dozenten erkannten, dass die technische Ausbildung auf das „Was“ und „Wie“ ausgerichtet war. Es fehlte die zusätzliche Fokussierung auf Elemente wie das „Wofür“ und „Warum“. Einen breiten Zugang erlangte Design Thinking, als es für die Nutzung in Unternehmen Anfang der 1990er-Jahre adap-

tiert wurde. Das Erkennen des Zwecks, das heißt, wofür eine Innovation benötigt wird, zeichnet den heutigen Erfolg des Design Thinkings aus. Seit 2007 ist das Hasso-Plattner-Institut<sup>1</sup> ein Vorreiter und Verfechter des Design-Thinking-Ansatzes in Deutschland.

### **VORAUSSETZUNGEN FÜR DEN EINSATZ VON DESIGN THINKING ZUR LÖSUNGSFINDUNG**

Kennzeichnend für unsere heutige Welt sind Fragestellungen mit einer hohen Komplexität. Diese können generell unterschieden werden in Fragestellungen, die klar benannt und durch Anwendung bekannter Regeln gelöst werden können (engl.: tame problems), und in Fragestellungen, die vielschichtig und diffus sind (engl.: wicked problems). Unbestimmtheit und Vielschichtigkeit führen dazu, dass potenzielle Lösungen weder eindeutig falsch noch richtig sind. Sie können allenfalls auf einer Skala von „gut“ bis „schlecht“ eingeordnet werden. Zum Teil gibt es sogar mehrere Lösungen, die für den Kunden zu einem akzeptablen Endzustand führen können. Der Vorteil des Design Thinkings ist, dass es bei diffusen und vielschichtigen Fragestellungen hilft, das zugrunde liegende Problem zu identifizieren und die Lösungsfindung strukturiert und effektiv zu gestalten.

<sup>1</sup> Informationen zum Hasso-Plattner-Institut (HPI) und Design Thinking: <https://hpi.de/school-of-design-thinking.html>

Schlüsselfaktor für das Design Thinking sind im Wesentlichen die Kreativität und die Kollaboration von Menschen, die aus verschiedenen Disziplinen, Abteilungen und Hierarchieebenen zusammenkommen. Die Stärke eines solchen Teams liegt – neben dem fachlichen und methodischen Wissen – auch in den verschiedenen individuellen Blickwinkeln und Erfahrungen.

Die Personen, die das Team bilden, müssen bestimmte spezifische Eigenschaften besitzen (Abbildung 1). Zum einen müssen sie ein tiefes fachspezifisches Wissen und analytische Fähigkeiten besitzen, zum anderen müssen sie auch eine Reihe von fundamentalen Soft-Skills aufweisen, wie:

- den Antrieb, Veränderungen bewirken zu wollen,
- eine ausgeprägte intrinsische Neugierde,
- eine Offenheit gegenüber anderen Disziplinen, Methoden und Ansätzen sowie gegenüber anderen Menschen,
- die Fähigkeit, das eigene Know-how mit dem Know-how anderer Menschen verknüpfen zu können.

Die Erfahrung aus der Anwendung von Design Thinking zeigt, dass heterogen zusammengesetzte Teams mehr und hochwertigere Ideen kreieren als homogene Teams.

Ein weiterer Faktor für das Funktionieren von Design Thinking ist die räumliche Gestaltung. Design Thinker arbeiten bevorzugt kommunikativ und visuell. Um diesen Arbeitsstil zu unterstützen, sollte eine Design-Thinking-Umgebung flexibel gestaltet werden können, viel Platz an den Wänden haben (zum Beispiel für Boards und Post-its) und das notwendige Werkzeug und Material jederzeit griffbereit haben, um Ideen und Vorschläge zu visualisieren. Daneben sind jedoch auch Rückzugsmöglichkeiten sinnvoll, um bei Bedarf ungestört arbeiten zu können.

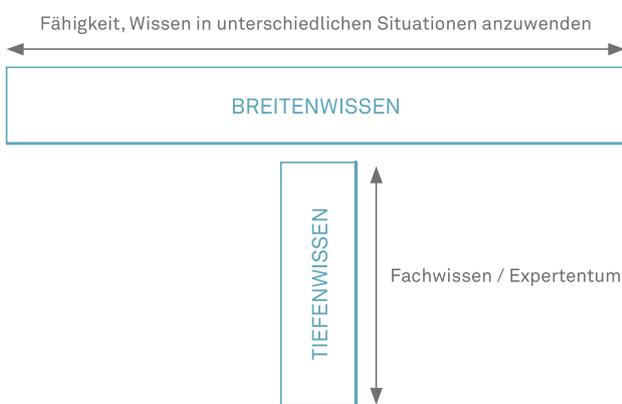


Abbildung 1: Fähigkeiten von Design Thinkern – Das T-Profil

## DIE PHASEN DES DESIGN THINKINGS

Das Prozessmodell und die Phasen des Design Thinkings sind, wie andere Kreativitätsmodelle auch, für die Orientierung und Strukturierung von kreativen Prozessen gedacht. Die Phasen des idealtypischen Design-Thinking-Prozesses müssen nicht notwendigerweise in der vorgegebenen Reihenfolge durchlaufen werden, das Vor- und Zurückspringen in andere Phasen ist durchaus erlaubt und erwünscht. So dürfen zum Beispiel Teilnehmer des Teams schon frühzeitig Ideen für Lösungen erzeugen oder sogar erste Prototypen bauen.

Es gibt verschiedene Varianten des Design-Thinking-Prozesses – wobei alle Varianten im Grundsatz das gleiche Vorgehen beschreiben. Das hier verwendete Prozessmodell (Abbildung 2) hat sechs Phasen und wird an der Stanford University und am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam gelehrt. In den einzelnen Phasen werden beispielhaft Werkzeuge genannt, die zum Erreichen der Phasenergebnisse angewendet werden können.

**Phase 1: Verstehen** – Echtes Problemverständnis kommt immer vor dem Start der Problemlösung. Das Team erschließt sich mit verschiedenen Methoden den Problemraum und entwickelt eine gemeinsame Sprache und ein gemeinsames Verständnis für das Problem. Was und wer stecken mit welchen Bedürfnissen, Hoffnungen, Sichtweisen und Hindernissen in der Fragestellung? Welche Lösungen gibt es bereits? Um den Design-Thinking-Prozess zu beginnen, werden Recherchemaßnahmen geplant und eingeleitet.

**Phase 2: Beobachten** – In diesem Schritt erfolgt eine umfassende und vorurteilsfreie Auseinandersetzung mit der Zielgruppe durch Beobachten, Befragen und Interagieren. Indem die Teammitglieder lernen, sich in den Kunden hineinzuversetzen und in seine Lebenswelt einzutauchen, baut das Team Empathie auf. Dabei sollen die Zielgruppe und deren Bedürfnisse direkt, das heißt meist vor Ort, erfasst und verstanden werden. Ebenso gilt es, vergleichbare Problemsituationen und deren Lösungen zu studieren und zu verstehen.

**Phase 3: Synthese & Sichtweise definieren** – Die Synthese ist der Schritt, der die einzelnen identifizierten Punkte zu einem großen Ganzen verbindet. Sobald ein Design-Thinking-Team Informationen von verschiedenen Vertretern der Zielgruppe gesammelt hat, muss es diese Informationen filtern und sinnvoll in einen Kontext einordnen. Dafür braucht es Kreativität, Abstraktion und Visualisierung. Die Umformulierung der Fragestellung in ein umsetzbares Problemstatement, das die in der Synthese entstandenen Informationen berücksichtigt, definiert den gemeinsamen Wissensstand und die Sichtweise des Teams – also das, was an-

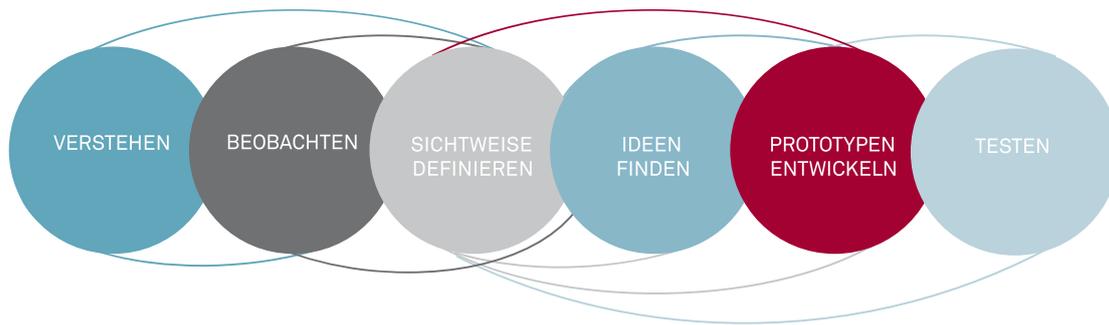


Abbildung 2: Der Design-Thinking-Prozess

schließlich an alle interessierten Akteure kommuniziert werden kann. Ein häufig verwendetes Hilfsmittel in dieser Phase sind „Personas“. Personas sind fiktive Personen, die zum Beispiel einen idealtypischen Nutzer beschreiben. Auch wird beispielsweise die aus dem Lean Management bekannte 5-Why-Methode<sup>2</sup> verwendet, mit der so lange nachgehakt wird, bis die Ursache des Problems definitiv erkannt ist und nicht weiter aufgeteilt werden kann.

**Phase 4: Ideen finden** – Ideen entstehen, wenn Teams die Zielgruppe und ihre Bedürfnisse wirklich verstanden haben. Jede Idee oder Kombinationen von Ideen kann eine potenzielle Lösung in der Zukunft sein. Für die Ideenfindung kann jede beliebige Kreativitätstechnik<sup>3</sup>, wie zum Beispiel Brainstorming<sup>4</sup> oder Brainwriting<sup>5</sup>, angewendet werden. Aus der Menge der Ideen werden die Ideen ausgesucht, die bezüglich Attraktivität, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit am vielversprechendsten sind. Im Design Thinking ist es essenziell, das Generieren von Ideen von deren Evaluation zu trennen, um vorbehaltlos den gesamten potenziellen Lösungsraum aufzuspannen.

**Phase 5: Prototypen entwickeln** – Prototypen zu entwickeln, bedeutet das Bauen von physischen Repräsentationen einer Idee, um damit Annahmen testen zu können. Prototyping in Teams ist eine sehr kreative und produktive Erfahrung und ein einzigartiger Weg, die Gedanken in einer spielerischen Art und Weise zu verknüpfen. Prototypen können viele verschiedene Formen annehmen: vom Papiermodell über Rollenspiele bis hin zu Storytelling. Weitere Ansätze sind das Wireframing (zum Beispiel einfache Illustrationen) und Mock-ups (zum Beispiel detailliertere und aufwendigere Darstellungen mit visuellen Designelementen).

**Phase 6: Testen** – Prototypen zu testen, ist für Iterationen im Design-Thinking-Prozess notwendig. Jeder Prototyp ist nur eine Darstellung des aktuellen Wissens und der Annahmen des Teams. In den Tests erfolgt ein offener Dialog mit der Zielgruppe. Um zu lernen, muss das Team kontinuierlich testen und iterieren,

da aus jedem Test und dem Feedback der Zielgruppe weitere Ansatzpunkte für Verbesserungen und Alternativen entstehen. Die einzelnen Phasen werden im Design Thinking mithilfe von Iterationen verbunden. Iterieren bedeutet, im Prozess flexibel zwischen den einzelnen Schritten zu wechseln und auch bereits durchlaufene Schritte zu wiederholen. Die flexiblen Schleifen im Design-Thinking-Prozess helfen dabei, zu lernen, Ideen zu verfeinern und das Ergebnis weiter zu verbessern.

## ZUSAMMENFASSUNG

Organisationen und Teams besitzen heute bereits ausgereifte Werkzeuge, um Projekte durchzuführen und zu steuern. Was meist fehlt, sind Mittel und Ideen, um komplexe Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Design Thinking ist ein ganzheitliches Konzept, das in diesem Fall methodisch Abhilfe schaffen kann. Der Grundgedanke des Design Thinkings ist, dass interdisziplinäre Teams mit unterschiedlichen Meinungen, Perspektiven, Erfahrungen und einem definierten Prozess herausragende Ergebnisse schaffen können. Ziel ist es, in erster Linie Ergebnisse zu erreichen, die auf die Bedürfnisse von Menschen zugeschnitten sind. Design Thinking eignet sich daher nicht, wenn auf ein bestimmtes Ergebnis hingearbeitet werden soll (zum Beispiel bei regulatorischen Vorgaben). Design Thinking erfordert neben der korrekten Anwendung des Prozesses auch eine Veränderung in der Denkweise in der Organisation: Starre Abläufe und Hierarchien müssen zugunsten von Freiräumen und Eigenverantwortung in den Hintergrund treten, damit Design Thinking seine ganze Stärke ausspielen kann. ●

### ANSPRECHPARTNER – RALF MICHEL

Lead Project Manager

Public Sector Business Consulting



<sup>2</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/5-Why-Methode>

<sup>3</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Kreativitätstechniken>

<sup>4</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

<sup>5</sup> <https://de.wikipedia.org/wiki/Brainwriting>