



Foto: @mylove/vinsplash

Design Thinking – Mehr als nur eine Kreativitätsmethode

Neue Arbeitskultur soll Kreativität fördern

Von Matthias Nolden
Consulting · Coaching · Interimsmanagement, Jüchen
www.innovations-bilanz.de

Diese Frage stellen sich derzeit Mitarbeiter vieler Unternehmen, bei denen Design Thinking als „die Methode zur Produktentwicklung“ angepriesen wird: Ist das alles nur alter Wein in neuen Schläuchen oder tatsächlich eine neue Errungenschaft? Was in vielen Unternehmen nicht direkt erkannt wird: Design Thinking ist keine reine Technik zur Ideengenerierung, es ist vielmehr eine ganz neue Arbeitskultur. Es handelt sich um einen kompletten Kreativitätsprozess, der sich strikt an den Nutzerbedürfnissen orientiert und an Elementen aus der klassischen Design-Entwicklung anlehnt. Aber sind Design Thinking und die enthaltenen Elemente wirklich grundlegend neu, kann damit wirklich für jede Branche, jedes Produkt und jede Dienstleistung eine Lösung entwickelt werden oder handelt es sich nur um ein Rebranding bekannter Methoden?

Agile Methoden statt Wasserfallmodell

Agile Methoden liegen derzeit voll im Trend. Scrum, Kanban, Lean Startup oder auch Design Thinking sind solche Methoden, die das

Arbeiten in Projekten effektiver und unbürokratischer machen sollen. Aber was bedeutet „agil“ genau? Vielfach wird noch nach dem herkömmlichen, sogenannten Wasserfallmodell gearbeitet. Das bedeutet, dass klar definierte und abgegrenzte Projektphasen existieren, die nacheinander abgearbeitet werden. Hierzu zählen klassisch:

- Planung: Erstellung von Lastenheft, Projektkalkulation und Projektplanung
- Definition: Pflichtenheft, Benutzeroberfläche, Bedienung, Design
- Entwurf: Erstellung von Modellen und ggf. Verfeinerung
- Implementierung: Umsetzung des Pflichtenhefts inkl. der Verfeinerungen aus der Entwurfsphase
- Test: Ausgiebiger Test des Endproduktes und Beseitigung von Fehlern
- Auslieferung: Bereitstellung des Endproduktes für die Kunden

Ein solches Vorgehen hat eindeutige Vorteile: Es existiert eine klare Abgrenzung der Phasen, die Möglichkeiten von Planung und

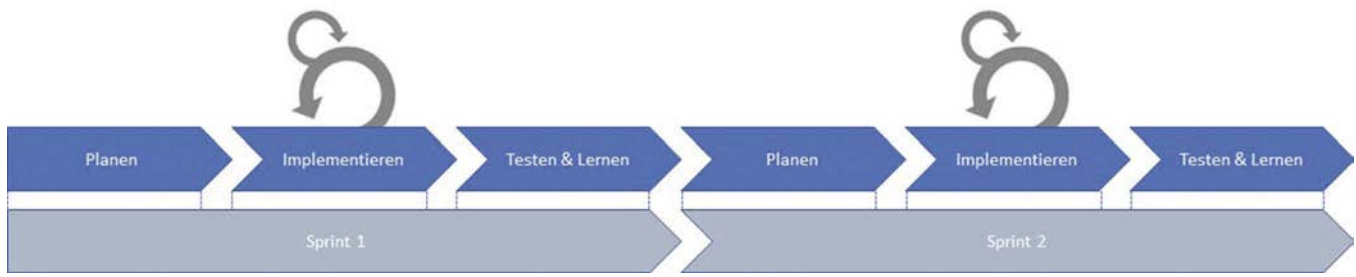


Bild 1 Ablauf beim agilen Arbeiten

Kontrolle sind einfach umzusetzen und Kosten und Umfang des Projektes sind klar abschätzbar, sofern die Anforderungen stabil bleiben. Dass dies, also stabile Anforderungen, nicht immer der Fall ist, hat jeder schon miterlebt. Mitten im Projekt ändern sich die Kundenanforderungen oder andere Rahmenparameter. Und dann heißt es oft wie bei Monopoly: „Gehen Sie zurück an den Start.“ Das heißt, ein solches Vorgehen hat trotz der einleuchtenden Vorteile auch wesentliche Nachteile:

- Die Projektumsetzung ist unflexibel gegenüber Änderungen, da die Phasen sequentiell abgearbeitet werden.
- Die Anforderungen werden sehr früh festgeschrieben. Dies ist problematisch, da sich im Laufe des Projektes neue Erkenntnisse ergeben können, die im weiteren Verlauf berücksichtigt werden müssen.
- Durch die Umsetzung eines vollständigen Produktes werden Fehler erst in der Testphase erkannt, also recht spät, und müssen dann mit erheblichem Aufwand beseitigt werden (Prominentes Beispiel hierfür ist der neue Berliner Flughafen).

Lösungsansätze für mehr Flexibilität

Basierend auf diesen Nachteilen wurden Lösungsansätze entwickelt, die diese beseitigen sollen. Diese Lösungsansätze zeichnen sich durch iterative Vorgehensmodelle aus, die Rücksprünge zu vorherigen Phasen zulassen, und dies nicht erst am Ende des Projektes. Somit können Anforderungen jederzeit angepasst oder erweitert werden. Darüber hinaus wird nicht das Produkt im Ganzen entwickelt, bevor es getestet wird, sondern eher kleinere Teilprodukte, auch Produktinkremente genannt, die zusammen mit Kunden überprüft werden. Somit lassen sich Abweichungen frühzeitig erkennen und in der nächsten Iteration beseitigen.

Demzufolge zeichnet sich agile Arbeit durch folgende Aspekte aus:

- Iterationen: kein starres Vorgehen, sondern die Bereitschaft, auch Rücksprünge zuzulassen
- Abläufe: keine schwerfällige Planung, sondern offen sein für Veränderungen
- Fehler: Bereitschaft, schnell, oft und früh zu scheitern, um frühzeitig aus diesen Erkenntnissen zu lernen
- Organisation: explorative Vorgehensweise, Lernen, Selbststeuerung und Selbstorganisation

Und über all diesen Aspekten liegt die absolute Kundenzentriertheit, das heißt, es wird nicht erst zum Schluss gefragt, ob dem Kunden das Ergebnis gefällt, sondern bereits nach jedem Teilaspekt, der in der agilen Sprache auch „Sprint“ genannt wird.

Durch die Aufteilung der Entwicklung in mehrere Sprints ergeben sich große Vorteile:

- Hohe Kundenorientierung: Es erfolgt eine Ausrichtung an den jeweils relevantesten Kundenanforderungen.
- Maximierung der Wertschöpfung: Für jeden Sprint erfolgt eine bedarfs- und nutzenorientierte Priorisierung.
- Kurze Feedbackzyklen: Jederzeit sind funktionsfähige Entwicklungsstände verfügbar, die dem Kunden präsentiert werden können.
- Risikominimierung: Bedingt durch die Sprints kann das Projekt jederzeit angepasst, unterbrochen oder im Ernstfall frühzeitig beendet werden, wenn sich der Bedarf vollständig geändert hat oder aufgrund von Marktentwicklungen nicht mehr vorhanden ist.
- Identifikation und Motivation: Durch eine dezentrale Organisation und eine starke Eigenbestimmung der Teams steigt die Identifikation mit dem Produkt und die Motivation, daran zu arbeiten.

Somit lassen sich klassische und agile Methoden wie folgt gegenüberstellen:

Klassische Methoden	Agile Methoden
Die Anforderungen sind zu Beginn bekannt	Die Anforderungen sind zu Beginn eher unscharf
Änderungen an den Anforderungen während des Projektverlaufs sind eher schwierig	Änderungen an den Anforderungen während des Projektverlaufs lassen sich einplanen
Der Entwicklungsprozess ist sequentiell, d. h., die Phasen werden nacheinander abgearbeitet	Der Entwicklungsprozess ist iterativ, d. h., in jeder Phase können auch Rücksprünge in vorangegangene Phasen erfolgen
Der Kunde sieht nur das Endergebnis	Der Kunde bewertet ständig Zwischenergebnisse
In den Teams existiert eine klare Hierarchie und es sind große Teams möglich. Die Aufgabenzuteilung erfolgt i. d. R. „von oben“	Bedingt durch die Aufteilung in kleinere Arbeitspakete sind eher kleinere Teams notwendig, die sich selbst organisieren und Aufgaben selbstständig übernehmen

Design Thinking – was steckt dahinter?

Design Thinking ist ein Innovationsprozess, der 1991 von den drei Stanford-Professoren *Terry Winograd*, *Larry Leifer* und *David Kelley* entwickelt wurde. Sie gründeten die amerikanische

Design-Thinking ist mehr als eine reine Kreativitätstechnik ...



Design Thinking ist ...

- ... ein strukturierter Ideengenerierungsprozess, verbunden mit einer iterativen Entwicklung von Prototypen.



- ... eine neue Art von Präsentations- & Visualisierungstechnik, um Ideen nacherlebbar zu machen.



- ... eine Methode, um ein tiefgreifendes Kunden- und Bedürfnisverständnis seitens des Design Teams aufzubauen.



MINCCI © 2021 – All rights reserved

1

Bild 2

Der Design-Thinking-Ansatz

Innovationsagentur IDEO, die diese Methodik vermarkten sollte. Der SAP-Gründer *Hasso Plattner* erkannte das Potenzial von Design Thinking und gründete 2005 das *Hasso Plattner Institute of Design (HPI)*, welches diese Methodik auch in Deutschland weiter verbreitete.

Design Thinking zielt darauf ab, Produkte zu entwickeln oder zu optimieren. Diese Methode setzt radikal die Kundenperspektive in den Mittelpunkt und fängt bei den Kundenbedürfnissen und Erwartungen an, um damit neue und innovative Ideen aufzudecken. Ein weiterer zentraler Fokus liegt in der Erschaffung der bestmöglichen „Customer experience“ mit dem Ziel, kundenzentrische Lösungen zu entwickeln. Begleitend zum Design Thinking schließen Design Doing und Design Being den vollständigen iterativen Prozess ab. Letztere beiden Methoden konzentrieren sich besonders auf das Prototyping und die weitere Integration der durch Design Thinking erarbeiteten Lösungen in den Arbeitsalltag.

Durch **Design Doing** werden abstrakte und immaterielle Ideen greifbar. Prototyping- und Validierungsmethoden unterstützen frühzeitig bei der Visualisierung und Validierung von Konzepten, um noch im Entwicklungsprozess Produktveränderungen einfließen zu lassen. Dabei machen iterative Ansätze Platz für Misserfolge. Wichtig ist zu verstehen, dass ein frühes, schnelles und regelmäßiges Scheitern den Lernprozess ungemein erleichtert und beschleunigt. Auf diese Weise wird sichtbar, an welchen Stellen Konzepte verbessert und damit Risiken reduziert und Ressourcen geschont werden können.

Design Being hingegen betrachtet die Integration des Design-Thinking-Gedankens in den Arbeitsalltag. Agile Produktentwicklung muss im Unternehmen gelebt werden, um durch diese nachhaltige Erfolge zu erzielen und Innovationen hervorzubringen. Es erfordert ein Umdenken aller beteiligten Mitarbeiter. Die gesamte Unternehmenskultur muss sich in Richtung agiler Arbeitsmethoden und agiler Produktentwicklung verändern. Dabei reicht ein Top-down-Kommittent zu Design Thinking durch die Geschäfts-

führung nicht aus, um mit dieser Methode erfolgreich zu sein. Design Being setzt eine gewisse Offenheit der Mitarbeiter gegenüber der Methode voraus sowie die Bereitschaft der Führungsebene, im Arbeitsalltag ihren Mitarbeitern Platz für Design Thinking zu schaffen.

Nur Modeerscheinung oder sinnvolle Innovation?

Auch wenn der Ansatz von Design Thinking in der Theorie plausibel klingt, lässt der Alltag in vielen Unternehmen leider oft wenig Platz für kundenzentrische, iterative oder disruptive Innovationsansätze. Daher stellt sich die Frage, ob Design Thinking nur eine weitere „Modeerscheinung“ ist oder ob es sich dabei wirklich um einen neuen und sinnvollen Ansatz für die Schaffung von Innovationen handelt?

Dabei setzt Design Thinking im Wesentlichen auf drei Erfolgsfaktoren:

- **Design-Thinking-Prozess:** Das ist ein strukturierter Prozess, bestehend aus sechs Phasen, die iterativ durchlaufen werden. Rücksprünge zwischen allen Phasen sind möglich bzw. notwendig, wenn das Kundenfeedback solche Rücksprünge erfordert, um Fehler zu beseitigen bzw. die Qualität zu steigern.
- **Inter- bzw. multidisziplinäre Teams:** Es ist allseits bekannt, dass Wissen und Ideen genau dann erfolgreich generiert werden, wenn Menschen aus unterschiedlichen Fachgebieten und Kulturen zusammenarbeiten.
- **Mobile bzw. variable Raumkonzepte:** Es werden Räumlichkeiten mit einer zwanglosen, individuellen Atmosphäre bevorzugt, die kreatives Denken und Handeln zulässt. Hier kann gewohntes Denken reflektiert, angezweifelt und neu gestaltet werden.

Darüber hinaus werden Design-Thinking-Werte oft als **vierter Erfolgsfaktor** genannt:

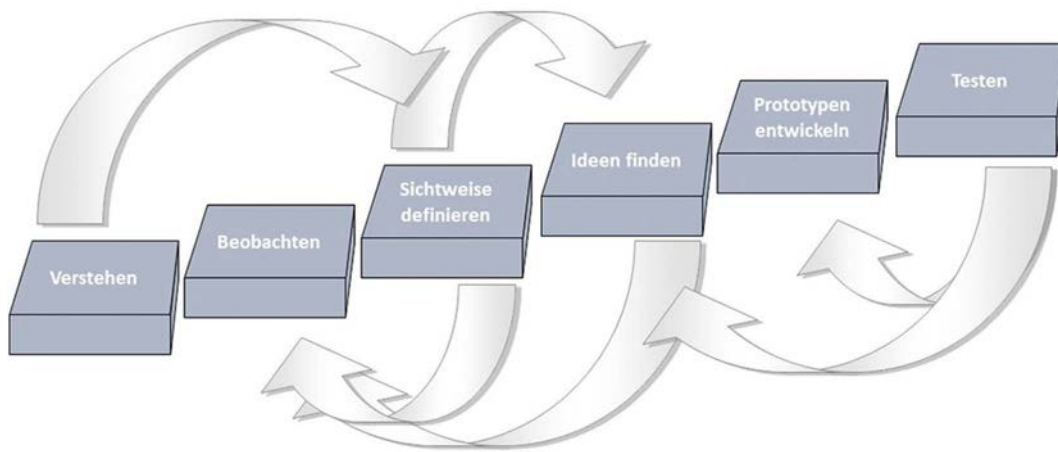


Bild 3
Der Design-Thinking-
Prozess

- Es wird visuell gearbeitet – frei nach dem Motto: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“.
- Es spricht nur einer – jeder lässt jeden ausreden.
- Verrückte Ideen werden gefördert – nur so entstehen wirkliche neuartige Ideen.
- Kritik wird zurückgestellt – jede Idee benötigt eine faire Chance, damit sie wachsen kann.
- Quantität vor Qualität – bei vielen Ideen ist die Wahrscheinlichkeit eines wirklich neuartigen Einfalls viel höher als bei wenigen Ideen.
- Alle bleiben beim Thema – es wird auf die Problemstellung fokussiert, und das aus der Perspektive des Nutzers.
- Es wird auf die Ideen anderer aufgebaut – entwickle die Ideen anderer weiter und lass sie durch weitere Einfälle wachsen.

Strukturierter Prozess mit sechs Phasen

Vorläufer von Design Thinking war der Stanford Design Cycle, der aus fünf Phasen besteht. Hieraus entwickelte sich in Folge der Design-Thinking-Prozess, bei dem es sich um einen strukturierten Prozess mit sechs Phasen handelt, die iterativ durchlaufen werden. Somit sind zwischen allen Stufen Rücksprünge möglich, wenn aufgrund des Anwenderfeedbacks die vorhandenen Ansätze nachgearbeitet werden müssen.

Diese sechs Phasen sind:

- **Verstehen:** Hier werden die eigentliche Fragestellung erarbeitet, Verständnis für das Problem hergestellt und somit der Problemraum abgesteckt.
- **Beobachten:** Es werden wichtige Einsichten und Erkenntnisse gewonnen, indem Anwender (das müssen nicht zwangsläufig Kunden sein) aufmerksam beobachtet und in Dialogen befragt werden. Jegliche Ergebnisse, wie z.B. besondere Zitate der Anwender, werden auf Postits festgehalten und anschließend sortiert und zusammengefasst. Hier beginnt bereits die Visualisierung.
- **Sichtweise definieren:** Alle Teammitglieder stellen ihre visualisierten Erkenntnisse den anderen vor, um ein gemeinsames Gesamtbild zu erhalten. Die gewonnenen Erkenntnisse werden verdichtet, es wird nach Gemeinsamkeiten gesucht und auf (proto-)typische Anwender heruntergebrochen, um deren Bedürfnisse besser verstehen zu können.
- **Ideen finden:** Mittels verschiedener Methoden wird eine Viel-

zahl an Lösungsmöglichkeiten entwickelt, indem konkrete Fragestellungen aus den potenziellen Anwendungsfeldern abgeleitet und formuliert werden.

- **Prototypen entwickeln:** Die Prototypen sind erste konkrete Lösungen und dienen der Visualisierung sowie dem Testen dieser Lösungen. Prototypen können aus diversen Materialien bestehen und verschiedenste Formen annehmen.
- **Testen:** Die Erkenntnisse, die aus den Prototypen gewonnen wurden, z.B. durch das Feedback der Anwender, fließen in die Verbesserung und Verfeinerung der Konzepte ein und verursachen, je nach Auswirkung, einen Rücksprung in eine der vorherigen 5 Phasen. Das Feedback der Anwender lässt sich durch die Visualisierung wesentlich einfacher konkretisieren und Alternativen bzw. Varianten können leichter formuliert werden.

Inter- bzw. multidisziplinäre Teams

Am Design Thinking wirken Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Dies stellt sicher, dass möglichst vielfältige fachliche Hintergründe an den oft komplexen Fragestellungen arbeiten. Die unterschiedlichen Sichtweisen können durch berufliche, kulturelle, aber auch durch Alters- oder Geschlechtsunterschiede entstehen. Entscheidend sind die Neugier und die Offenheit für andere Perspektiven und Disziplinen.

Mobile bzw. variable Raumkonzepte

Die Raumkonzepte nehmen eine wichtige Rolle beim Design Thinking ein und sind die Voraussetzung für die Visualisierung. Die Räume sollten möglichst flexibel möbliert sein, das Arbeiten im Stehen ermöglichen sowie viel Platz für Präsentationen bieten. Wichtig sind auch Materialien für die prototypische Gestaltung von Ideen. Dies können Stoffe, Bilder oder auch Legosteine sein.

Ist das wirklich bahnbrechend?

Die drei Komponenten des Design Thinking klingen erst einmal überzeugend. Aber sind diese Ansätze für sich genommen bahnbrechend?

Der Design-Thinking-Prozess

Im Innovationsmanagement existieren vielfältige strukturierte Phasenmodelle. Diese Phasenmodelle mit ihrem systematischen und methodischen Vorgehen erhöhen die Erfolgsaussichten im Innovationsprozess und sind wichtige Voraussetzung für die Erschließung von Potenzialen. Der Grund hierfür ist, dass der kom-

plexe Gesamtprozess durch die Gliederung in einzelne Phasen überschaubarer und steuerbarer wird und sich somit effizienter gestalten lässt.

Es existieren bereits sowohl sequentielle Prozessmodelle, wie der Stage-Gate-Prozess von Cooper oder das Phasenmodell nach Brockhoff, aber auch iterative Ansätze, wie das Phasenmodell nach Ahsen oder nach Reichwald/Piller, welches auch explizit Kunden/Nutzer als Wertschöpfungspartner mit einbezieht.

Demzufolge ist ein strukturiertes Vorgehen im Innovationsprozess, auch die Iteration und die Einbindung von Kunden, nichts grundlegend Neues.

Inter- bzw. multidisziplinäre Teams

Auch dieser Ansatz ist für sich genommen nicht neu. Gruppenarbeiten bieten die Chance, die fachliche und methodische Kompetenz zu verbessern. Und durch den Einsatz von Personen aus verschiedenen Aufgabenfeldern und mit unterschiedlichen Qualifikationen wird fachübergreifend Wissen generiert. In Bezug auf den Einsatz von Kreativitätstechniken wird festgestellt, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen über individuelle Erfahrungswerte und Ideenreichtum verfügt, welches genutzt werden sollte.

Mobile bzw. variable Raumkonzepte

Um die Kreativität zu fördern, sind sogenannte Kreativitätsinseln bekannt. Hierbei handelt es sich in der Regel um Räumlichkeiten mit einer zwanglosen, informellen Atmosphäre, in der gewohntes Denken reflektiert, angezweifelt oder neugestaltet werden kann. Dies können Kaffeeküchen, Kantinenbereiche oder Ruhezone sein.

Im Zusammenhang mit visuellen Techniken ist auch die Kreativitätstechnik Ishikawa-Diagramm zu nennen, bei der mittels visueller Darstellung die Ursachen sowie die damit einhergehenden Wirkungen eines Problems analysiert werden. Das Ishikawa Diagramm eignet sich dabei als Basis für Diskussionen oder für eine strukturierte Betrachtung des Problems.

Somit sind die einzelnen Komponenten des Design Thinking nicht wirklich neu. Vielmehr wird durch Design Thinking ein Vorgehen beschrieben, welches ein weiteres Phasenmodell anbietet und sinnvolle Aspekte des Innovationsmanagements dadurch einbindet, in dem diese als Komponenten explizit genannt werden. Die Logik des sukzessiven Ablaufs, verbunden mit den möglichen Iterationen, steigert die Wirkung und die Effizienz des Innovationsprozesses. Spätestens über die Prototypen in ihren unterschiedlichen Ausprägungen wird das Feedback potenzieller Anwender eingeholt und die Konzepte können somit weiter detailliert und verfeinert werden. Hierdurch können Fehler, die auch z. T. gewollt sind, frühzeitig erkannt und behoben werden.

Prototypen vom Mockup bis zum Lego Serious Play

Unter Prototyp wird oft ein fertiges, funktionales Produkt verstanden, das sich bereits anfassen und nutzen lässt und nur noch darauf wartet, in Serienproduktion zu gehen. Und folglich wird die Frage aufgeworfen, wie so etwas in einem Design Thinking Sprint möglich sein soll. Die Prototypen, die hier gemeint sind, verfügen nicht über ein fertiges Design, sondern dienen lediglich dafür, dass die

Nutzer die Prototypen erleben („tangible“) und sich so in die Lösungen einfühlen können. Dadurch können die Nutzer konstruktives Feedback geben und die besten Eigenschaften der jeweiligen Prototypen genutzt werden, um eine Verbesserung zu ermöglichen.

Die Prototypen können dabei diverse Formen annehmen:

- **Skizzen:** Skizzen eignen sich für die frühe Phase im Prototyping-Prozess, um Ideen zu veranschaulichen und sie in die reale Welt zu übertragen. Einfache Illustrationen bilden eine gute Grundlage für weitere Diskussionen mit Teammitgliedern und das Kreieren neuer Ideen.
- **Paper Prototyping:** Paper Prototyping eignet sich z. B. für digitale Produkte wie Apps oder Webservices. Derart ist es sehr einfach und kostengünstig und deckt viele verbesserungswürdige Bereiche auf, z. B. Probleme mit der Benutzerfreundlichkeit. Das Design kann mit dieser Methode frühzeitig verbessert und so Kosten gespart werden.
- **Cardboard Prototyping:** Mit Cardboard Prototyping lassen sich Produkte visualisieren. Mit Pappe, Holz oder anderen Materialien werden einfache dreidimensionale Modelle des Produkts hergestellt. Bei dieser Methode lässt sich großzügig mit verschiedenen Modellen experimentieren und sie dem Kunden auch gleich zeigen.
- **Mockups:** Mockups kommen z. B. bei der Planung eines Webauftritts oder einer App zum Einsatz. Mockups dienen in der frühen Konzipierungsphase der Visualisierung von Ideen und Konzepten im Rahmen des Webdesigns. Sie beinhalten Navigationsstruktur, Site- und Design-Elemente im Detail.
- **User Journey:** Eine User Journey spiegelt die Erfahrung wider, die eine Person bei der Nutzung mit etwas hat. Sie hilft zu verstehen, welche Berührungspunkte, welche Freuden und auch Unverständlichkeiten einem Nutzer begegnen, wenn er mit einem Produkt und der unvermeidlichen „Experience“ rundherum in Berührung kommt. Hiermit lässt sich ein Überblick verschaffen, wo im Prozess es im Moment am nötigsten ist, Verbesserungen anzubringen. Die Journey kann dann helfen, einen Schritt zurückzugehen und das User-Erlebnis als Ganzes zu betrachten.
- **Storyboards:** Storyboards kommunizieren ein Konzept durch Visualisierung von Benutzerinteraktionen. Sie sind angelegt wie Drehbücher und schildern die Umsetzung eines konkreten Anwendungsfalles. Es wird Schritt für Schritt eine Geschichte mit dessen Ablauf erzählt. Je komplexer der zu präsentierende Inhalt, desto entscheidender wird die Struktur der Argumentation.
- **Lego Serious Play:** Das Konzept ist Ende der 1990er bei Lego selbst entstanden, als man nach einem neuen Tool für die interne Strategiearbeit suchte – und dieses in den eigenen Produkten fand. Lego Serious Play (LSP) ist ein innovativer Prozess, um neue Ideen zu fördern, die Kommunikation zu verbessern und Problemlösungen zu beschleunigen. Dabei wird der Reflexionsprozess vertieft und ein effektiver Dialog unterstützt.

Diese Prototypen sollen vorerst nur eine grobe Version einer Lösung visualisieren. Im weiteren Verlauf werden die Prototypen dann genauer ausgearbeitet. Die Herausforderung hierbei ist, die „richtige“ Methode auszuwählen, um eine Lösung zu präsentieren. Dabei spielt es eine große Rolle, ob „anfassbare“ Produkte, Dienstleistungen oder Technologien, wie z. B. Apps oder Programme, ent-

wickelt werden sollen. Wie so oft im Leben gilt es an dieser Stelle, mit den unterschiedlichen Methoden Erfahrungen zu sammeln und herauszufinden, welche Methode die besten Ergebnisse liefert. Ein Patentrezept hierfür ist leider nicht verfügbar.

Ist Prototyping auch für die Dienstleistungsbranche erfolgversprechend?

Der Design-Thinking-Prozess zielt immer darauf ab, einen Prototyp zu generieren, der mit und an potentiellen Kunden getestet werden kann. Die Fachliteratur spricht sehr allgemein von Prototypenentwicklung, ohne zwischen materiellen und immateriellen Produkten (wie z. B. Dienstleistungen) zu unterscheiden. Dabei ist ein Prototyp für eine neue Smartwatch vergleichsweise leichter zu „basteln“ als eine neue Applikation für ein iPhone.

Es existieren zwar verschiedenste Methoden zur Entwicklung von Prototypen für Dienstleistungen (z.B. Videodreh, Rollenspiele, Mock-ups etc.), jedoch bleibt die Frage im Raum, wie abstrakt darf so ein Prototyp sein, damit er noch weiterverwendet werden kann? Wie wird aus dem Videodreh einer guten Idee ein neues Produkt in einem Dienstleistungsunternehmen? Auch hier gilt es, Erfahrungen zu sammeln, Ansätze auszuprobieren und durch „Scheitern“ immer wieder neue Erkenntnisse zu generieren.

Probleme und Schwachstellen

Ein derart abstrakter und komplexer Prozess ist nicht ohne Weiteres im Unternehmen einsetzbar. Einerseits müssen die Methoden, die im Rahmen eines Design Thinking Sprint angewendet werden sollen, bekannt und eingeübt sein. Andererseits sind nicht alle Mitarbeiter von Anfang an bereit, sich einem solchen neuen Prozess zu öffnen. Bei der Durchführung von mehreren Design Thinking Sprints sind bisher folgende wesentlichen Probleme und Schwachstellen aufgetreten:

- **Introvertierte Teilnehmer:** Die Meinungen, Ideen und Vorschläge introvertierter Workshop-Teilnehmer gehen in größeren Gruppen in der Regel unter. Aber möglicherweise sind genau das die genialen Ideen, die erarbeitet werden sollten. Hier hilft es, in den unterschiedlichen Phasen die Teams recht klein zu halten und gelegentlich auch mal „durchzumischen“. Beim Brainstorming können durchaus Zweiergruppen gebildet werden, die erfahrungsgemäß gute Ergebnisse erzielen.
- **Ideenauswahl:** Es hat sich oft herausgestellt, dass nicht immer die „richtigen“ Ideen (für den Auftraggeber des Workshops) ausgewählt werden, sondern eher die, die am plausibelsten und am verrücktesten klingen. Verrückte Ideen sind grundsätzlich willkommen, aber sie sollten auch zur Aufgabenstellung passen. Daher ist es wichtig, vor der Auswahl geeignete Kriterien abzustimmen, um die Auswahl daran zu orientieren und sicherzustellen, dass eine Weiterarbeit an diesen Ideen Sinn ergibt. Ein weiteres Problem, welches sich bei der Ideenauswahl erkennen lässt, ist, dass sich Teilnehmer, bewusst oder unbewusst, beeinflussen lassen. Allen ist das „Punkteleben“ bekannt und oft ist man geneigt, der Idee seinen Punkt zu geben, die bereits viele Punkte besitzt. Daher sollte bei der Abstimmung eher eine geheime Variante gewählt werden.
- **Abstraktes Prototyping:** Aufgrund der Ergebnisoffenheit der Design-Thinking-Methode, die die Teilnehmer in der Art der

Erstellung von Prototypen nicht einschränkt, sind die Ergebnisse des Prototyping nicht immer befriedigend und können ggf. zu abstrakt für eine weitere Detaillierung sein. Hier kann es durchaus Sinn ergeben, vor allem auf Basis von früheren Erfahrungen mit dem Thema Prototyping, die Methoden einzuschränken und ggf. mehrere Gruppen den gleichen Prototypen entwickeln zu lassen, aber mit unterschiedlichen Methoden. Im Idealfall ergänzen sich die Ergebnisse.

- **Unflexible Workshop-Konzepte:** Da oft ein strikter Zeitplan vorgegeben wird und die Priorität auf der Erzielung eines Ergebnisses (und nicht des „richtigen“ Ergebnisses) liegt, werden Iterationen oft erst zu spät zugelassen. So kann es passieren, dass z.B. eine Idee bereits prototypisiert wurde, obwohl das Kundenproblem noch gar nicht verstanden ist. Hier ist es wichtig, genug Zeit für Iterationen von Anfang an einzuplanen und sich ggf. auch mit einem Teilergebnis zufrieden zu geben, welches dann in einem nächsten Sprint weiter verfeinert wird.

Dies zeigt, dass der wohlgemeinte Einsatz von Design Thinking schnell zu dem Ergebnis führen kann, dass der Nutzen im Vergleich zum Aufwand eher minimal ausfällt und die Entscheidung getroffen wird, diesen agilen Prozess nicht weiter zu verfolgen. Das wäre aber so ähnlich, wie wenn man die Verwendung von Zahlen infrage stellt, nur weil man die Differentialrechnung nicht beherrscht. Somit lautet die Empfehlung, die Mitarbeiter in dieser Methodik vorab zu schulen und für die ersten Sprints einen Design-Thinking-Coach zu engagieren, der bei der Durchführung unterstützt und wichtige Tipps geben kann. Möglicherweise kann nach einigen Sprints die Rolle des Coachs von einem internen Mitarbeiter übernommen werden.

Fazit: Erst schulen, dann umsetzen

Oft werden agile Arbeitsmethoden und insbesondere Design Thinking als der neue Weg dargestellt, der alle Probleme lösen und an dem keiner vorbei kann. Agile Arbeitsmethoden werden, wie eingangs beschrieben, von der Unternehmenskultur beeinflusst und umgekehrt. Stark hierarchisch ausgebildete Unternehmensstrukturen mit klaren Befehlsketten behindern den Einsatz von Agilität. An dieser Stelle muss überlegt werden, ob nicht zuerst die Unternehmenskultur weiterentwickelt bzw. transformiert werden sollte.

Welches der unterschiedlichen Vorgehensmodelle für die Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen das Richtige ist, kann nicht pauschal gesagt werden. Und ob ein visueller Ansatz, wie er bei Design Thinking favorisiert wird, in die Unternehmenskultur passt, muss ausprobiert werden. Da aber dieser Ansatz für viele Unternehmen neu sein dürfte und das Visualisieren nicht jedem auf Anhieb liegt, sollte ein ernstgemeinter Versuch nicht ohne vorheriges Training und ggf. mit entsprechender Unterstützung durchgeführt werden. Sonst besteht die Gefahr, die positiven Aspekte des Design Thinking nicht wahrzunehmen und die Methode recht schnell als unwirksam abzutun.

Zum Autor:

Matthias Nolden ist Unternehmensberater, Dozent und Buchautor. Seine Beratungsschwerpunkte sind Digitalisierung und Innovationsmanagement.