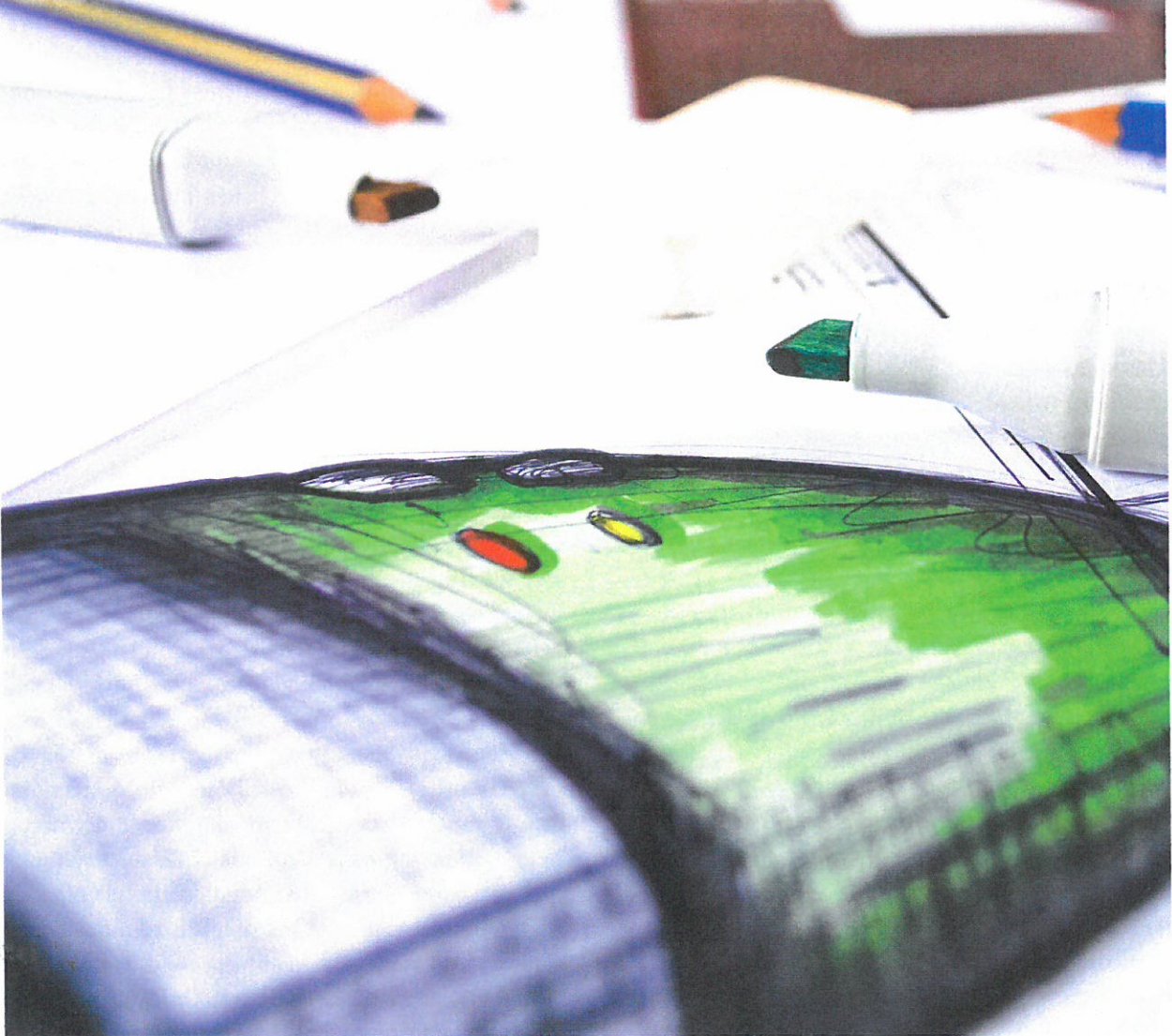


WENN NUTZER PRODUKTE WIRKLICH MÖGEN...



Design Thinking: Innovative Ideen mit System

Sich am Kunden orientieren, Innovationen schaffen, Produkte entwickeln, die Nutzer wirklich mögen, das alles verbirgt sich hinter dem Begriff Design Thinking. Entwickler und Vertreter der Methode sind Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley, der Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO. [1] [2] Gefördert werden Erforschung und Umsetzung dieses Konzepts durch den Milliardär Hasso Plattner. Prinzipien des

Design Thinking werden seit 2005 am Hasso Plattner Institute of Design, der sogenannten „d.school“, gelehrt. Im Oktober 2007 nahm die School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam den Studienbetrieb auf. Design Thinking ist aber weit mehr als eine Theorie auf dem Prüfstand. Der überwältigende Markterfolg von Apple z.B. wäre ohne Design Thinking wohl nicht denkbar.

Design Thinking hat nur wenig mit Oberflächen-gestaltung zu tun. Design wird in Forschung, Beratung und Umsetzung in seiner englischen Bedeutung verstanden, denn Design Thinking beschäftigt sich nicht nur mit dem Aussehen, sondern auch mit Funktion und Wirkung von Dingen und Prozessen. Dabei handelt es sich um einen multidisziplinären, nutzerzentrierten Ansatz, mit dem Produkte, Dienstleistungen und Konzepte für alle Lebensbereiche entwickelt werden können, sei es für ein Verkaufsgespräch oder für die Eigenschaften eines neuen Produktes. Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie kundenorientierte Kreativprozesse stehen im Mittelpunkt. Hier wird ein klarer Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis formuliert, die die Erfordernisse meist von der technischen Machbarkeit her angehen.

2005 griff das Hasso-Plattner-Institute of Design an der Stanford University in Kalifornien, auch bekannt als d.school, die Ideen des Design Thinking auf und begann, Studierende in diesem Bereich zu unterrichten. Die D-school am Hasso Plattner Institut für IT Systems Engineering in Potsdam lehrt mit gleicher Zielstellung in Europa. Die den beiden Instituten zugrunde liegende Idee folgt der Überzeugung, dass es möglich ist, Ingenieuren und anderen Wissenschaftlern beizubringen, wie man zum Innovator wird. Man testet und lehrt wissenschaftliche Methoden für Innovation. Design Thinking als Methode verbindet dabei die Anwenderbedürfnisse mit interdisziplinärer Zusammenarbeit und iterativen Schleifen zur Verbesserung eines Produktes oder einer Dienstleistung. In dieser Methode wird ein wirkungsvolles Werkzeug gesehen, um vom Kunden nachgefragte, benutzerfreundliche und ökonomisch erfolgreiche Innovationen zu entwickeln. Mit dem Ziel, Innovationsprozesse sowohl in der Industrie als auch im öffentlichen Sektor zu etablieren, will man mit dem Forschungsprogramm das Verständnis dieser Prozesse fördern und sie verbessern. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf den Bereichen IT und Ingenieurwesen. Die Wissenschaftler gehen davon aus, dass wirklich innovative Teams sich im Vorgehen stark von üblichen Unternehmensstrukturen unterscheiden. Das Entscheidende im Design Thinking Prozess ist ihrer Ansicht nach das gezielte Zusammenspiel von technischer Machbar-

keit, wirtschaftlicher Relevanz und den tatsächlichen Bedürfnissen des Anwenders.

Die Methode des Design Thinking folgt 4 Grundregeln:

- Die menschenzentrierte Regel: Jede Form des Designs ist letztlich sozialer Natur.
- Die Ambiguitätsregel: Design Denker müssen sich ihre Zweifel bewahren und dürfen keine Angst vor Rückschlägen haben. Zur Prozessunterstützung hat die Design-Agentur IDEO eigens spezifische Regeln aufgestellt: „arbeite visuell“, „fördere verrückte Ideen“ und „stelle Kritik zurück“ sind nur einige der Design-Thinking-Grundsätze, die in den Brainstorming-Sessions angewandt werden.
- Die Re-Design Regel: Design impliziert auch immer die Notwendigkeit des Redesigns, da sich Technologien und soziale Gegebenheiten kontinuierlich verändern.
- Die Regel von der Greifbarkeit: Ideen greifbar zu machen, erleichtert die Kommunikation. Dabei werden Prototypen zum Mittel der Kommunikation.

Die Vertreter des Design Thinking Konzeptes sind überzeugt, dass Innovation nach verschiedenen Prinzipien gestaltet werden kann. Es geht um eine

KURZ UND BÜNDIG

Design Thinking beschäftigt sich nicht nur mit dem Aussehen, sondern auch mit Funktion und Wirkung von Dingen und Prozessen. Es handelt sich um einen multidisziplinären, nutzerzentrierten Ansatz, mit dem Produkte, Dienstleistungen und Konzepte für alle Lebensbereiche entwickelt werden können. Die Erfolgsstory der Design-Agentur IDEO und der globale Siegeszug von Apple zeigen exemplarisch, dass es geht und wie es geht.

strukturierte Herangehensweise an Innovation, die multidisziplinäre Teams, flexible Arbeitsumgebungen und einen kreativen Prozess nutzt, um nutzerzentrierte Produkte, Services oder Erlebnisse zu schaffen.

Zugrunde liegt immer die Erkenntnis, dass

- vielfältige, innovative Ideen am besten in starken Teams mit unterschiedlichen Qualifikationen entstehen.
- der Weg zu innovativen Ideen aus einer Folge von sechs Schritten besteht, die iterativ durchlaufen werden: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Erfinden, Visualisieren/Prototypen entwickeln und Testen.
- erfinderisches Entwickeln in einer Kultur der offenen Zusammenarbeit in variabler, auf Flexibilität ausgerichteter Arbeitsumgebung gedeiht.

Wie das Ergebnis einer solcher Vorgehensweise in der Praxis aussehen kann, zeigt sich zum Beispiel beim von IDEO konzipierten Design der Verpackung für das Microsoft Betriebssystem Windows 8. [3] Die zu 100% aus Papier-Produkten bestehende Verpackung war zum einen von der japanischen Tradition, wertvolle Geschenke hübsch zu verpacken, inspiriert. Andere Faktoren, die zur Wahl der neuen

Ingenieuren und anderen Wissenschaftlern beibringen, wie man zum Innovator wird

Verpackung führten, waren angenommene Verbraucherbedürfnisse und auch der Wunsch, Freude zu bereiten. Mit der Entscheidung für eine rein papierbasierte Verpackung und eine deutlich reduzierte Größe des Kartons erzielte Microsoft mehrere Vorteile. Das Verpackungsgewicht wurde um 41% reduziert. Die produktionsbedingten Treibhausgase wurden um 80% verringert, ebenso wie der Verbrauch fossiler Brennstoffe. So präsentiert sich die neue Verpackung nicht nur gefällig und handlich, sie entspricht auch dem Verbraucherwunsch nach umweltgerechter Produktion. Freude bei der Handhabung und einfacher Zugang sind auch die Treiber für das Design neuer Apps für Informationen aus

Nutzerwünsche und -bedürfnisse stehen im Mittelpunkt

der Öffentlichen Verwaltung der US-Nichtregierungsorganisation Sunlight Foundation gewesen. Auch hier konnte IDEO seine Auftraggeber überzeugen.

Der Erfolg von Apple, sowohl im Software- als auch im Hardwarebereich, wäre ohne Design Thinking nicht vorstellbar. Apple hat eigentlich all das getan, was man nicht tun sollte. Es wurde eine Produktinsel geschaffen, mit einem eigenen, geschlossenen Betriebssystem. Der Vertrieb läuft nicht über Lizenzsysteme, neben Onlineverkäufen investiert man in teure Apple Stores in 1a Lagen von Innenstädten – dort, wo sich andere Anbieter längst zurückgezogen haben. Das Erfolgsgeheimnis der laut Forderung des Gründers und geistigen Vaters von Apple, Steve Jobs, „insanely great products“ liegt im ganz anderen Ansatz und damit Vorgehen beim Design Prozess. Der Nutzer soll sein iPod, iPhone, iPad oder sein MacBook lieben und gerne damit umgehen – weit über die Grundfunktionalität des Musikhörens, des Telefonierens oder der Datenverarbeitung hinaus. Das beginnt beim äußeren Design der Hardware, wo Einfachheit und Exklusivität den Maßstab setzen und geht weiter bei der einfachen, den menschlichen Bedürfnissen entsprechenden Handhabung der Software. Die Komplexität der Leistungen der Software wird im Frontend so redu-

ziert, dass die Bedienung mit spielerischer Leichtigkeit erfolgt. Neu gelernt werden muss der Umgang bei einem anderen Apple Gerät nicht, denn, so unterschiedlich die Produkte sind, sie sind zugleich Teil einer Gesamtplattform und laufen auf demselben Betriebssystem OS X. Iterative Prozesse, endlose Tests von Prototypen bei verschiedenen Nutzergruppen, verbunden mit der Bereitschaft, einen ganzen Entwicklungszyklus als erfolglos zu beenden und neu zu starten, führen immer wieder dazu, dass Apple Produkte geliebt werden.

“We did the design first. We focused on what we thought people would need and want, and how they

would interact with their computer. We made sure we got that right, and then we went and figured out how to achieve it technically. In a lot of cases when we came up with a design that we knew really worked for people, we didn't know how we were going to build it. We had a design target, and we worked with engineering to reach it. We ended up doing a lot of things that we initially thought were impossible, or would take a long time to do", so erklärte schon 1990 Cordell Ratzlaff, der Architekt des Mac OS X Betriebssystems, wie Apple Produkte entstanden und übrigens auch heute noch entstehen.[4]

Quasi stellvertretend für viele Erfolgsgeschichten, die IDEO geschrieben hat, fasst einer der Väter dieser Idee, David Kelley, den Grundansatz des Design Thinking-Konzepts so zusammen: "We moved from thinking of ourselves as designers to thinking of ourselves as design thinkers. We have a methodology that enables us to come up with a solution that nobody has before." [5]

Nun mag man sich fragen, ob das, was hier gefordert wird, nicht in vielen Bereichen dem nahekommt, wie der Innovationsprozess in kleinen und mittleren unternehmergeführten Firmen entsteht, ob also Design Thinking wirklich so revolutionär ist, wie von vielen angenommen wird. „Design Thinking – Erfolg durch angewandten gesunden Menschenverstand“, so titelt Inga Wiele in einem Gastbeitrag im Blog Mittelstand/Industrie [6]. Gerade die Hidden Champions im deutschen Mittelstand zeichneten sich durch Fokussierung, Kundennähe durch genaues Hinschauen sowie durch Offenheit und Mut aus. Dazu gehörten aber starke und mutige Führungspersönlichkeiten, die zudem ihr Team begeistern können, die kreatives Arbeiten im Team fördern. Auch wenn all diese Komponenten wesentliche Meilensteine im Design Thinking seien, empfiehlt Wiele dem Mittelstand, sich mit der systematischen Herangehensweise, die dieses Konzept wirklich ausmacht, näher zu befassen. So könne man sicherstellen, dass innovative Produkte, die den Nutzer dort abholen wo

er steht, nicht dem Zufall überlassen werden. Am Ende geht es beim Design Thinking immer wieder um dieselbe Abfolge von Schritten: Fokussierung – Recherche – Einsichten ableiten – Ideen finden – Prototypen bauen – Validieren – Implementieren. All diese Schritte werden iterativ bearbeitet – bei Bedarf wird rückwärts gesprungen, der Prozessablauf ist nie linear oder starr. Im Kern dieser Schritte bleibt immer der Kunde im Fokus. Damit alle Beteiligten in dieselbe Richtung denken, sucht man sich idealiter archetypische Kunden für seine Testläufe, um am Ende die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

Freude bei der Handhabung und einfacher Zugang

Wenn auch Design Thinking recht nah am intuitiven Vorgehen vieler kleiner Unternehmen sein mag, revolutionär ist der Ansatz sicher auch heute noch für viele große Unternehmen, die auf technische Machbarkeit und klar strukturierte Zuständigkeiten setzen, wo das Risiko des Scheiterns nach Möglichkeit eliminiert werden soll und iterative Prozesse eher nach Zeitverschwendung klingen.

Allerdings können Großunternehmen nicht einfach einen Schalter umlegen, um plötzlich nutzerzentrierte und interdisziplinäre Design Prozesse aufzusetzen. Design Thinking ist ein ganz neues Konzept, das in alle Unternehmensprozesse eingebracht werden muss. In den meisten Unternehmen verfügen die agierenden Personen über keine wirkliche Ausbildung zu diesem Thema. Prozesse werden auf der Basis von angelesenem Wissen oder dem Austausch mit Dritten in Gang gesetzt. Allerdings können so angestoßene Pilotprojekte als Impulse in die Firma hineinwirken und das für das Design Thinking wichtige organisationale Lernen und den Kompetenzaufbau in dem Unternehmen fördern.

Bereitschaft, einen ganzen Entwicklungszyklus neu zu starten

Das neue Selbstverständnis muss erst gelernt werden, und dazu gehört auch ein Kulturwandel. Sich auf eine wirkliche Kundenbeziehung einzulassen

bedeutet, dass sich eine Firma in all ihren Bereichen von Grund auf verändern muss. Eine Studie des Customer Experience Forum, die im November 2011 in Bern veröffentlicht wurde, belegt, dass der Weg dorthin steinig ist. Allerdings machen gelungene Pilotprojekte in einigen, eher traditionellen, Unternehmen auch Mut, diesen neuen Weg zu beschreiten. [7]

Diesen zunächst steinigen Weg zu beschreiten, ist gerade für die IT-Industrie mit ihren kurzen Innovationszyklen und Zielgruppen, die sich schnell für Neues begeistern können, ein wichtiger Ansatz. Was bei Apple schon immer zur DNA des Design Prozesses gehörte, kann gerade für konkurrierende Anbieter hochkomplexer Software zum Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs werden – Produkte, Dienstleistungen und Prozesse, die die Nutzer wirklich mögen.

QUELLEN

- [1] www.ideo.com/de
- [2] <http://www.gruenderszene.de/allgemein/design-thinking-seminar> (Zugriff: 24.5.13)
- [3] <http://www.ideo.com/work/windows-8-packaging-design> (Zugriff: 24.5.13)
- [4] <http://hbr.org/product/design-thinking-and-innovation-at-apple/an/609066-PDF-ENG> (Zugriff: 06.06.13)
- [5] David Kelley <http://www.fastcompany.com/1139331/ideos-david-kelley-design-thinking> (Zugriff: 24.5.13)
- [6] <http://mit-blog.de/design-thinking-erfolg-durch-angewandten-gesunden-menschenverstand/> (Zugriff: 06.06.13)
- [7] http://www.hslu.ch/download/d/PDF/d-Studie_CX-Forum_claudia_acklin.pdf (Zugriff: 06.06.13)

SCHON GELESEN?

Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis

Am 22. April 2013 erschienen, trifft das Buch der Autoren Jürgen Erbdinger und Thomas Ramge schon jetzt auf viel Zustimmung. Das ist neben den informativen und praxisbezogenen Inhalten sicher auch der flotten Schreibe und den Illustrationskünsten von Erik Speikermann zu verdanken.

Der Managementberater Dr. Jürgen Erbdinger und der brand eins-Journalist Thomas Ramge stellen Design Thinking in seiner praktischen Anwendung vor, theoretische Betrachtungen mit der Forscherbrille wie etwa in den d.schools in Stanford und Potsdam spielen eine nachgelagerte Rolle. Die Autoren belegen mit vielen Beispielen, wie Design Thinking Unternehmen vorangebracht hat. Sie beschreiben, wie Entscheider die Methode ausprobieren und verankern können. Eine Tool-Box zeigt die konkreten Anwendungen für die Optimierung von Unternehmensabläufen, Produktentwicklung, Customer Journeys, die Verbesserung von Wertschöpfung, das Erkennen von Dogmen in Märkten und die Suche nach Sinn und Bedeutung für die eigene Organisation.

Der lockere Schreibstil der Autoren mag auf den ersten Blick die Gefahr der Oberflächlichkeit in sich bergen, doch weit gefehlt! „Durch die Decke denken“ führt fundiert und kompetent in die Thematik ein.

Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis [Taschenbuch]

Jürgen Erbdinger (Autor),
Thomas Ramge (Autor), Erik Speikermann (Illustrator) Taschenbuch:
224 Seiten

Verlag: Redline Verlag
ISBN-10: 3868814795
ISBN-13: 978-3868814798

REDLINE | VERLAG

