

Tool-Vielfalt: Beim Design Thinking werden viele Werkzeuge zur Kreativitätssteigerung eingesetzt.



Photo by UX Indonesia on Unsplash

► DESIGN THINKING

ERFOLGSPUZZLE.

Wie können Unternehmen ihr Analytics-Potential stärken und gleichzeitig kreativer und produktiver arbeiten? Mittels Design Thinking eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten. Ein Crashkurs für Praktiker.

› Von Dr. Ilias Ortega

Laut einer Studie der OECD beruhen rund 85 Prozent des Wirtschaftswachstums in den hochentwickelten Ländern auf Innovation. Der Rest ist auf die Faktoren Kapital und Arbeitskraft zurückzuführen. Unternehmen sind deshalb gut beraten, Innovation als Antrieb ihres Wachstums zu nutzen.

Aber inwieweit wird diese Realität tatsächlich beherzigt? Laut einer McKinsey-Untersuchung sind zwar rund 84 Prozent der Entscheidungsträger in großen Unternehmen von der Wichtigkeit von Innovationen überzeugt, um ihre Wachstumsstrategie voranzutreiben; doch nur etwa sechs Prozent sind mit dem Ergebnis der eigenen Innovationen zufrieden.

Diese negative Einschätzung erscheint alarmierend. Denn der aktuelle Trend zu «Winner Take Most»-Märkten führt zu einer Dominanz einzelner Unternehmen mit Produkten und Dienstleistungen vor allem im Hightech-Bereich wie etwa Google.

Starke Unternehmen reiten auf einer Innovationswelle; gepaart mit ihrer Finanzkraft, vergrößern sie ihre Marktanteile und eliminieren Konkurrenten mittels Preiskampf oder kostenlosen Dienstleistungen. Disruptive Innovationen wie Apples iPhone führen darüber hinaus zu erheblichen Marktverschiebungen.

Unternehmen, die angesichts dieses Drucks überleben wollen, brauchen eigene Innovationen. Aber wie lassen sich diese am besten entwickeln? Als eine besonders wirkungsvolle Methode, um innovative Lösungen für Produkte und Dienstleistungen zu finden, hat sich das Design Thinking weltweit verbreitet. Globale Unternehmen wie Amazon, Apple, Coca Cola oder Facebook setzen Design Thinking erfolgreich ein.

Die Methode stammt aus der Praxis und wird in tausenden Unternehmen weltweit täglich angewendet. Einen prägenden Einfluss bei der Entwicklung hatte das Design-Büro IDEO, dessen Gründer David Kelley das Verfahren am d.studio der Stanford University im kalifornischen Palo Alto unterrichtet.

Vielfältig eingesetzt wird die Methode auf den Gebieten Business Intelligence, Data Science, Künstliche Intelligenz (KI) und Robotik: etwa beim Design der Nutzerschnittstellen von Dashboards, um die Interaktion mit Geschäftsanwendern zu

optimieren. In Data Science- und KI-Projekten hilft das Verfahren dabei, die Kundenzentrierung zu gewährleisten; bei der Entwicklung von Krankenhausrobotern, die Patienten besser zu unterstützen.

Design Thinking setzt sich aus den folgenden Schritten oder Phasen zusammen, die iterativ durchlaufen werden:

- Empathie
- Definition
- Ideation
- Prototyping
- Testing

1. Empathie: «Un-Focus»-Analysen.

In der ersten Phase des Design Thinking geht es darum, sich in die Lage des Kunden zu versetzen und ihn ohne Vorurteile zu verstehen. Interviews, obschon unerlässlich, reichen dazu nicht aus, da sie verborgene Bedürfnisse nicht aufdecken können. Am besten eignet sich für das Kundenverständnis die Feldbeobachtung. Dabei folgt man Verbrauchern «bis zur Küche» und beobachtet ihr Verhalten, ohne zu intervenieren.

Bei diesem Vorgehen ist es wichtig, ein breites Spektrum an Verbraucher zu berücksichtigen. Um latente Bedürfnisse zu entdecken und Inspiration für bahnbrechende Innovationen zu gewinnen, eignen sich «Un-Focus»-Gruppen. Im Gegensatz zu traditionellen Focus-Gruppen, die aus durchschnittlichen Verbrauchern bestehen, setzen sich «Un-Focus»-Gruppen aus «extremen» Verbrauchern zusammen, die eine große Leidenschaft für ein Produkt oder eine Dienstleistung mitbringen. Ihr Verhalten vollzieht sich jeweils an den äußeren Rändern der statistischen Normalverteilung, weil für sie übertriebene oder außergewöhnliche Wünsche und ein solches Verhalten kennzeichnend sind.

Eine weitere Quelle für Inspiration sind «unerwartete Experten» («unexpected experts»): Ein Autohersteller kann beispielsweise eine Reparaturwerkstatt aufsuchen, um herauszufinden, welche Komponenten am häufigsten repariert werden.

2. Definition: Klare Problemstellung.

In der zweiten Phase des Design Thinking geht es darum, das Kundenproblem zu definieren, das gelöst werden soll. Es wird sichergestellt, dass alle das Ziel des Designprojekts vollständig verstehen. Eine

aussagekräftige, umsetzbare Problemstellung hilft dabei, den nachfolgenden Ideenfindungsprozess in Gang zu setzen und schrittweise eine Lösung zu finden.

Dieser Schritt sollte nicht unterschätzt werden, weil es ohne eine klare Problemstellung schwierig ist, Stakeholdern und Teammitgliedern zu vermitteln, was man erreichen will.

Essentiell ist die Kundenzentrierung. Denn das Vorgehen basiert auf den Erkenntnissen, die in der Empathie-Phase gesammelt wurden – fokussiert auf den Verbraucher und seine Bedürfnisse; nicht auf Produktspezifikationen oder Prozesse. Eine typische Problemdefinition kann wie folgt lauten: «Junge Berufstätige brauchen eine schnelle und bequeme Lösung, um sich gesund zu ernähren».

3. Ideation: Offenheit ist Trumpf.

Während der dritten Phase geht es darum, möglichst viele Ideen zu erzeugen. Die Ergebnisse der Ideation sind die Grundlage für den späteren Bau von Prototypen und die Bereitstellung innovativer Lösungen.

Wünschenswert ist ein möglichst breites Spektrum von Ideen, aus denen ausgewählt werden kann. Es geht nicht darum, eine einzige, beste Lösung zu finden.

Für Unternehmen besteht der entscheidende Vorteil der Ideation darin, dass sie über die offensichtlichen Lösungen hinausführt und damit den potentiellen Innovationsgrad erhöht. Sie soll die verschiedenen Perspektiven und Stärken eines multidisziplinären Teams zusammenbringen, um damit unerwartete Innovationsbereiche zu entdecken.

Als die am häufigsten eingesetzte Kreativitätstechnik in der Ideationsphase hat sich in der Praxis das Brainstorming etabliert. Dessen wichtigste Regeln lauten:

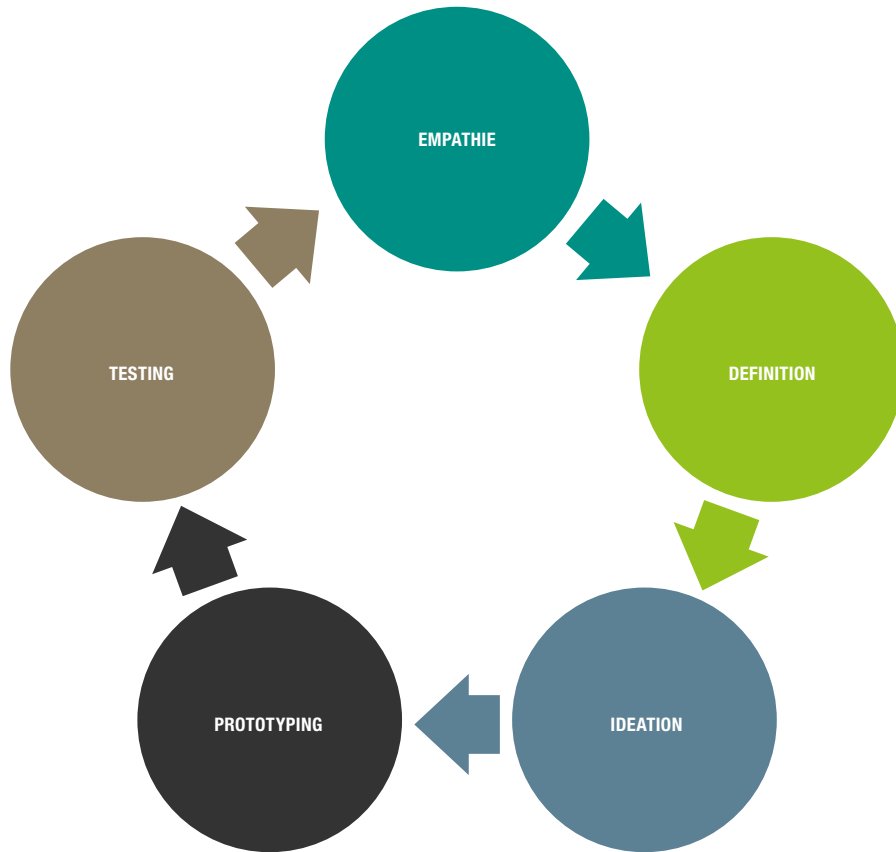
- neue Ideen nicht beurteilen,
- wilde Ideen ermutigen,
- auf den Ideen anderer aufbauen und
- möglichst viele Ansätze generieren.

Während einer Brainstorming-Session, die 15 bis 60 Minuten dauert, sollten idealerweise mehr als 100 Ideen entstehen. Am besten werden diese auf großen Haftnotizzetteln notiert und nummeriert.

Die Nummerierung erleichtert den Bezug auf einzelne Punkte und motiviert das Team, weitere Anregungen zu gene- ›

KLARE STRUKTUR

Die Phasen des Design Thinking-Prozesses.



Quelle: pmOne Schweiz AG

rieren. Der Nobelpreisträger für Chemie, Linus Pauling, brachte den Vorteil dieser Methode so auf den Punkt: «Der beste Weg, um auf eine gute Idee zu kommen, besteht darin, viele Ideen zu haben.»

4. Prototyping: Viel und schnell.

In der vierten Phase, dem Prototyping, geht es um die Realisierung möglichst vieler Experimente, um danach Fragen zu stellen und die schlussendliche Auswahl zu treffen. Schon der legendäre Erfinder Thomas Alva Edison beschrieb das Rezept so: «Das Maß für Erfolg ist die Anzahl Experimente, die innerhalb von 24 Stunden durchgeführt werden.»

Der besondere Grundgedanke einer derartigen Prototypen-Flut: Der Misserfolg ist beim Experimentieren nicht nur unvermeidbar, sondern erstrebenswert. Denn die Motivation fürs Experimentieren ist herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Es geht darum, Experimen-

te mit möglichst vielen kostengünstigen Prototypen zu realisieren. Zumindest sollten es drei oder deutlich mehr sein.

Der Vorteil für das Management besteht darin, dass potentielle Misserfolge schnell und ohne großen finanziellen Aufwand erkannt und ungeeignete Lösungen frühzeitig eliminiert werden: «fail quick, cheap, and early.» Damit gewinnt die Organisation Zeit und Ressourcen zum Lernen und um Ideen zu iterieren.

Das erfordert ein neues Verständnis der Entscheider hinsichtlich der Bedeutung des Misserfolgs: Dieser ist ausschlaggebend für den Erfolg von Innovationen, denn schnellere Misserfolge führen zu rascheren Verbesserungen. Der Design Thinking-Pionier David Kelley spitzte dieses Prinzip folgendermaßen zu: «fail faster, to succeed sooner.»

Für die praktische Umsetzung des Prototypings eignen sich Papiermodelle, Storyboards (visualisierte Geschichten),

Drahtmodelle, Rollenspiele (zum Beispiel mit Teammitgliedern oder Spielzeugfiguren) oder Videofilme (am besten nicht länger als zwei Minuten).

Für die Gestaltung der Nutzerschnittstellen zum Beispiel für mobile Apps eignen sich Papier- und Drahtmodelle gut. Beim Prototyping von Dienstleistungen haben sich oft Storyboards bewährt, die den Ablauf einer Szene darstellen – analog zu einem Spielfilm.

In dieser Phase geht es darum, die Kundenerfahrung abzubilden, indem man zu jedem Schlüsselmoment eine einfache Skizze mit einer Legende auf einen Haftnotizzettel zeichnet.

Sobald auf diese Weise das Storyboard erstellt wurde, notiert das Team drei Fragen zur Idee, die aufgeworfen wurde, und sucht nach Elementen der Kundenerfahrung, die noch ungelöst sind. Dabei kommt es auch auf Geschwindigkeit an: Insgesamt sollte die Erstellung eines Sto-

ryboards nicht länger als eine halbe Stunde dauern.

5. Testing: Rasches Kundenfeedback.

Abschließend werden die erfolgversprechenden Prototypen den Kunden zur Nutzung und Bewertung sowie zum Vergleich übergeben. Das Kundenfeedback dient als Anstoß für Verbesserungen und Weiterentwicklungen.

Darauf basierend wird die Umsetzung in Angriff genommen: Im Gegensatz zur traditionellen Produkteinführung, lancieren innovative Unternehmen ständig, um daraus zu lernen. Die Lancierungen befinden sich permanent in der Beta-Version, weil ständig neue Releases dazu kommen.

Dieses Verfahren vollzieht sich in Schlaufen von Design, Umsetzung, Lancierung, schnelle Korrekturen und erneuter Lancierung. Damit vermeiden Unternehmen lange Entwicklungszeiten für Produkte, die am Markt chancenlos sind.

Räumliche Bedingungen.

Design Thinking ist eine teamorientierte, kollaborative, multidisziplinäre Methode, deren Effektivität durch geschickt gestaltete Räumlichkeiten gesteigert werden kann. Ideal für die Workshops sind lichtdurchflutete, offene Räume. Das Mobiliar sollte sich auf wenige Elemente wie Pinnwände, bequeme Sofas und Plantische beschränken. Die lockere Gestaltung der Räume begünstigt die Entstehung neuer Ideen. Wenn möglich, sollten Raumwände für das Aufkleben großer Haftnotizen zur Verfügung stehen.

Erfolgsgeschichten.

Zahlreiche Unternehmen setzen Design Thinking erfolgreich in der Praxis ein:

- Der Essenslieferdienst Uber Eats bietet seinen Fahrerpartnern die Möglichkeit, neben den Mitfahrten auch Außer-Haus-Speisen von Restaurants mitzunehmen und an deren Kunden auszuliefern. Zudem kreierte die Designer bei Uber Eats ein Dashboard, mit dem die Köche die Nachfrage nach einzelnen Gerichten überwachen und Rezepte optimieren können. Nachdem die Uber Eats-Designer die Arbeitswelt der Lieferpartner mithilfe von Design Thinking genauer analysiert hatten, stellten sie den Bedarf an Parkplätzen und Einfahrten zu Restaurants fest. So kamen

sie auf die Idee, der Fahrer-App eine Funktion hinzuzufügen, die schrittweise Anweisungen von Restaurants enthält, um eine reibungslose Abholung zu ermöglichen.

- Microsofts Laptop Surface Book wurde gemäß der Grundsätze des Design Thinkings entwickelt. Dabei spielten die Berücksichtigung der Benutzeranforderungen und das Prototyping eine wichtige Rolle. Der Fokus lag darauf, einen möglichst einfach zu bedienenden Laptop mit leistungsstarken Spezifikationen bereitzustellen. Während der Entwicklung wurden Prototypen intensiv genutzt, um die verschiedenen Ideen zu visualisieren und zu testen. Kait Schoeck, Industriedesigner bei Microsoft, betont: «Wir scherzen immer, dass wir dieses ganze Gebäude mit Prototypen füllen könnten.»
- Google Ventures setzt das Verfahren für das Produktdesign bei Startups ein. Weil junge Firmen unter hohem Erfolgs- und Zeitdruck stehen, müssen sie schnell handeln. Daher entwickelte Google Ventures mittels Design Thinking ein Framework der Design-Sprints, das in maximal fünf Tagen sämtliche Phasen der Lösungsentwicklung durchläuft und gute Ergebnisse liefert.
- Auch IBM investierte bereits intensiv in Design Thinking und den Aufbau eines großen internen Teams. Damit erreichte der Computerkonzern einen ROI von 301 Prozent. Zudem stellt das Unternehmen seine Werkzeugpalette «Enterprise Design Thinking Assets» interessierten Geschäftspartnern über ein offenes Toolkit kostenlos zur Verfügung.

Fazit.

Design Thinking ist ein praxiserprobter Ansatz, um Innovationen systematisch zu entwickeln. Die Methode lässt sich von jeder Organisation, die Neuerungen erzeugen will, leicht anwenden. Dazu sind lediglich Haftnotizzettel, Farbstifte, Pinnwände und Plantische notwendig. Design Thinking bietet im Vergleich zu anderen Innovationsmethoden zahlreiche Vorteile:

- **Höherer Umsatz und Gewinn:** Eine McKinsey-Studie zeigt, dass der Einsatz von Design Thinking mit 32 Prozent mehr Umsatz und um 56 Prozent höheren Gesamtrenditen verbunden ist. Sie macht damit deutlich, dass es signifi-

kante finanzielle Anreize gibt, den Design Thinking-Ansatz in Unternehmen konsequent zu verfolgen.

- **Kleineres Risiko bei der Einführung von Innovationen:** Kundenorientierte Ideen können mittels Prototypen getestet werden.
- **Bahnbrechende statt inkrementeller Innovationen:** Denn das Design Thinking fördert die Kreativität und erlaubt die schnelle Entwicklung und Prüfung neuer Ideen.
- **Höhere Kundenzufriedenheit:** Latente Kundenbedürfnisse werden früh aufgedeckt.
- **Kostengünstige, schnell entwickelte Prototypen:** Sie liefern greifbare, anschauliche Ergebnisse.
- **Kurze Dauer und geringe Kosten:** Für die Realisierung von Design Thinking-Workshops bedarf es keiner teuren und komplexen Technologien.
- **Förderung der Multidisziplinarität:** Die Mitglieder der Teams können frei verschiedene Perspektiven einbringen.
- **Motivierte Mitarbeitende:** Der spielerische, kollaborative und iterative Ablauf der Design Thinking-Workshops setzt ungeahnte Energien frei. ■



Foto: Ilias Ortega

› Dr. Ilias Ortega ist Ökonom der Hochschule St. Gallen und Ingenieur der ETH Zürich. Er arbeitet als Principal Consultant bei der pmOne Schweiz GmbH in Zürich, www.pmonet.com.