

## Resilienz durch Design Thinking

Mit Innovation & Kreativität zur Problemlösung



*Allgäuer Gründerbühne 2019 © Allgäu GmbH, Philip Herzhoff*

## Rahmenbedingungen für das Design Thinking schaffen

### Punkt 1 – Teamwork makes the dream work

Eine herausstechende Eigenschaft des Design Thinkings ist es, in einem multidisziplinären Team zusammenzuarbeiten. Personen aus verschiedensten Fachbereichen und mit unterschiedlichen Kompetenzen, Meinungen und Hintergründen arbeiten intensiv zusammen, wodurch die Stärke des Teams gefördert sowie analytisches Wissen verknüpft wird. Um ein Design Thinker zu sein, ist keine Ausbildung notwendig.

### Was gilt es im Team zu beachten?

- Bestehende Hierarchien sollten während des Prozesses außer Acht gelassen werden. Dadurch wird **auf einer Ebene** miteinander gedacht, sich uneingeschränkt ausgetauscht und das gesamte Wissen vernetzt.
- Um **unvoreingenommen** miteinander zu arbeiten, sollten eventuelle Konflikte und Spannungen im Team zuvor geklärt bzw. abgelegt werden.
- Bei interkulturellen Gruppen sollten die unterschiedlichen Kommunikationsformen und Sprachbarrieren beachtet und passende **Kommunikationsmittel** hierfür im Vorhinein gefunden werden.
- Je nach Kontext des Projekts sollten moralische, ethnische oder anderweitige wertbasierte Meinungen einer **neutralen** Betrachtung weichen.
- Unternehmensintern ist zu klären, was das Innovationsprojekt leisten soll, dass so Kriterien für den Erfolg **einheitlich** definiert werden.

### Was muss jeder Einzelne beachten?

Offenheit	Offen gegenüber dem Prozess und anderer Meinungen und Ergebnis
Einfühlungsvermögen	Ein Design Thinker sollte in der Lage sein, sich in Andere aktiv hineinzuversetzen
Integratives Denken	Nicht nur Entweder-oder-Lösungen akzeptieren, sondern auch widersprüchliche Aspekte eines Problems beachten, um neue Lösungen hervorzubringen

Optimismus	Die scheinbaren Beschränkungen ergründen, um vorteilhaftere Alternativen zu finden
Experimentierfreude	Durch Erfahrungen und Fehler werden herausragende Innovationen erreicht
Gemeinsames Arbeiten	Durch das heterogene Team werden interdisziplinäre Sichtweisen erläutert und neue breitumfassende Lösungen gefunden
Kommunikation	Gewaltfreie Kommunikation, Eingehen auf das Team und Transparenz

## Punkt 2 – Der Raum zum Design Thinken

Um den Gedanken und Ideen Raum zu geben, ist die Umgebung des Design Thinkings entscheidend. Kreative und innovative Lösungsansätze werden durch eine angepasste Umgebung bestärkt.

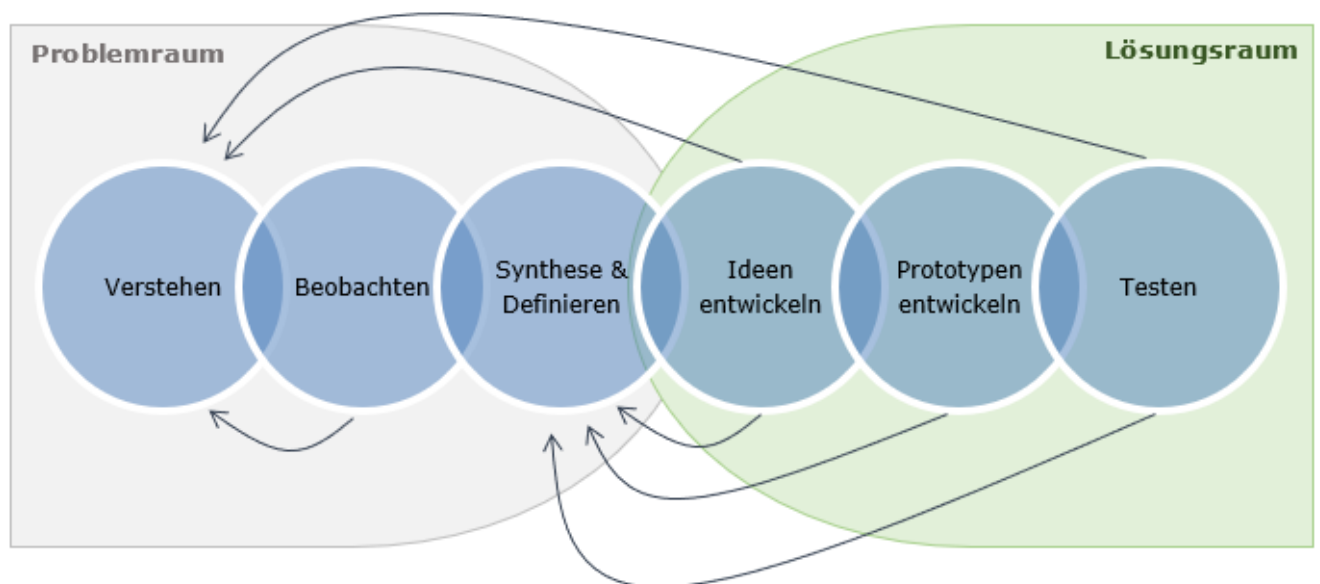
### Was gilt es bei der Räumlichkeit zu beachten?

Variabler Raum	Bewegbare Möbel bspw. Sofas, Stühle und Tische  Platz zum Präsentieren, evtl. Hochtische und -stühle für Aktivitätenanreize
Kreative Umgebung	Architekturpsychologische Energie beachten, um das Wohlbefinden der Teammitglieder zu stärken
Verschiedene Hilfsmittel	Whiteboards, Beamer, Lautsprecher, Post-It, mehrfarbige Stifte etc. (Variabel, je nachdem was vorhanden ist)
Verschiedene Raumaufteilung	Diskussionsplätze und Entspannungsplätze
Stell- und Projektionsfläche	Für den Einsatz von verschiedenen technischen Mitteln, um unterschiedliche Wahrnehmungskanäle der Teammitglieder zu erreichen

## Design Thinking als iterativer Prozess

Der Design Thinking Prozess wird in der Literatur in unterschiedlich viele Phasen eingeteilt, wobei nur die Aufgliederung nicht aber die Inhalte unterschiedlich sind. In Folgendem werden die sechs Schritte nach der HPI School of Design Thinking beschrieben.

Vorweg ist festzuhalten, dass abhängig von dem Projekt die Fokussierung auf eine bestimmte Projektphase und die Häufigkeit der Wiederholungen variieren. Dadurch ist direkt ein Feedback sowie eine Verbesserung im Prozess vorhanden. Charakteristisch ist die Annahme, dass die Lösung von Problemen in einem kreativen Umfeld mit Akteur:innen unterschiedlicher Hintergründe effektiver und weitreichender Ansätze hervorbringt. Jede Initiative durchläuft jedoch seinen ganz eigenen individuellen, ergebnisoffenen Prozess.



*Iterativer Design Thinking Prozess © Allgäu GmbH eigene Darstellung nach der HPI School of Design Thinking*

### Phase 1 – Verstehen

Ziel der ersten Phase ist es ein gemeinsames Verständnis des Prozesses im Team und das Problem erstmals zu erörtern. Formuliert werden muss die Frage **„How might we...?“**, nach welcher das Problem gelöst werden soll.

Weitere Fragen sollten in dieser Phase gestellt werden:

- **Warum?** Warum ist es entscheidend, eine kreative Lösung zu finden?
- **Wer?** Es soll ein Verständnis dafür gewonnen werden, auf wen sich das Problem bezieht und mit welcher Zielgruppe agiert werden soll.

- **Was? & Wie?** Was braucht das Projekt, um erfolgreich zu sein und welche Art einer Lösung soll herausgefunden werden?
- **Wann?** Wann wird die Design-Lösung benötigt und wie lange wird sie eingesetzt? Ein sehr wichtiger Aspekt ist der zeitliche Horizont des Projekts.
- **Wo?** Wo wird die Design-Lösung eingesetzt? Wichtige Aspekte sind der Ort, das Land bzw. die Medien.

### Phase 2 – Beobachten

Phase zwei umfasst das Beobachten bzw. Recherchieren. Ziel ist es sich in die Nutzer:innen des Lösungskonzeptes hineinzusetzen, in ihre Perspektive einzufühlen und auf jeder Ebene beleuchten. Hier sollte sich das Team in das jeweilige Umfeld der Nutzer:innen begeben, damit ein umfangreicheres Verständnis aufgebracht, das Kernproblem und der Kontext betrachtet werden können. Wertvolle Informationen und Anregungen finden sich häufig im Hintergrund oder im Umfeld des eigentlichen Problemfokus.

Eine Methode, welche zum Ziel dieser Phase führt, umfasst die Quantität in Form einer **statistischen Zusammensetzung** der Zielgruppe, was allerdings sehr kostenintensiv ist.

Demnach greift für einen zielgruppenorientierten Erkenntnisgewinn insbesondere die qualitative Methodik:

- **Narratives Interview:** Storytelling, Darstellung der Eigenwahrnehmung
- **Beobachten:** Darstellung der Fremdwahrnehmung, um Unstimmigkeiten zwischen Gesagtem und Handeln aufzulösen. Darauf folgen Interaktionen und Dialog.
- Daneben ist eine **Schreibtischrecherche** (Desk Research) für die Informationszusammenstellung hilfreich. Insbesondere um folgendes herauszufinden:
  - Entstehungsgeschichte des Produktes/der Dienstleistung/des Prozesses, insbesondere Motive und der Umgang mit Problemen
  - Problemdiskussionen zu dem konkreten Thema
  - Analogien aus anderen Bereichen, in denen ähnliche Problemstellungen bearbeitet wurden

### Phase 3 – Synthese & Definieren

In Phase drei werden die Schritte 1 und 2 zusammengeführt. Ziel ist es, einen Rahmen für verschiedene Lösungen zu schaffen und eine Sichtweise der Auftraggebenden einzunehmen. Hier ist es entscheidend, den gemeinsamen Standpunkt zu definieren, um generierte Erkenntnisse bestmöglichst auszuwerten, zu interpretieren und gewichten. Es sollte eine einheitliche Wissensbasis entstehen, wobei alle gesammelten Informationen vorgestellt werden, um das gesamte Team auf denselben Wissensstand zu bringen – visuell sowie narrativ.

Durch einen **Dialog** im Team soll das Wissen weiter verknüpft werden – durch das Fragenstellen während einzelner Vorstellungen sowie durch erste Interpretationen. Relevante Informationen werden herausgefiltert, um dadurch eine Synthese zu bilden und zu bündeln. Folgende Methoden sind hierbei sinnvoll:

- **Storytelling** als Kommunikationsmethode zur Vermittlung von Informationen in Form einer Geschichte
- **Customer Journey Map** als visuelle Darstellung
- **Persona** als Nutzermodell, das die Zielgruppe in ihren Merkmalen beschreibt

#### Phase 4 – Ideen entwickeln

In Phase vier wird erstmals der Lösungsraum betreten. Diese Phase dient dazu, aus den identifizierten Problemen Lösungen für die Nutzer:innen zu entwickeln. Ziel ist es, eine große Bandbreite an Ideen zu bekommen, um eine ideale Auswahl aus der größtmöglichen Ideenmenge zu ziehen.

Wichtigste Methode der Ideenfindung ist hier das **Brainstorming** im Team als Kreativtechnik. Es sollen Ideen bewertet und priorisiert werden, um damit eine neue innovative Idee zu fixieren. Vorhandene Hilfsmittel wie Post-Its, Whiteboards, etc. sind hier sehr nützlich.

#### Phase 5 – Prototypen entwickeln

Hier soll die priorisierte Idee veranschaulicht werden, um so ein Verständnis für den Lösungsansatz zu garantieren. Dabei sollte die Veranschaulichung so einfach wie möglich verlaufen. Es geht darum, sich in die ausgewählten Lösungsmöglichkeiten einzufühlen. Ziel ist es, potentielle Lösungen zu gestalten, indem diese erfahrbar und kommunizierbar gemacht werden.

Der Prototyp bringt die **Vorstellungen in eine physische Welt** und schafft ein gemeinsames Verständnis. Form eines Prototyps kann sein:

- Tafel mit Haftnotizen
- Papier- oder Pappmodelle
- 3D-Modelle
- Rollenspiel
- Objekt
- Interface
- Ablaufplan (Scenario, Storyboard)
- Filme
- Storytelling
- Co-creation

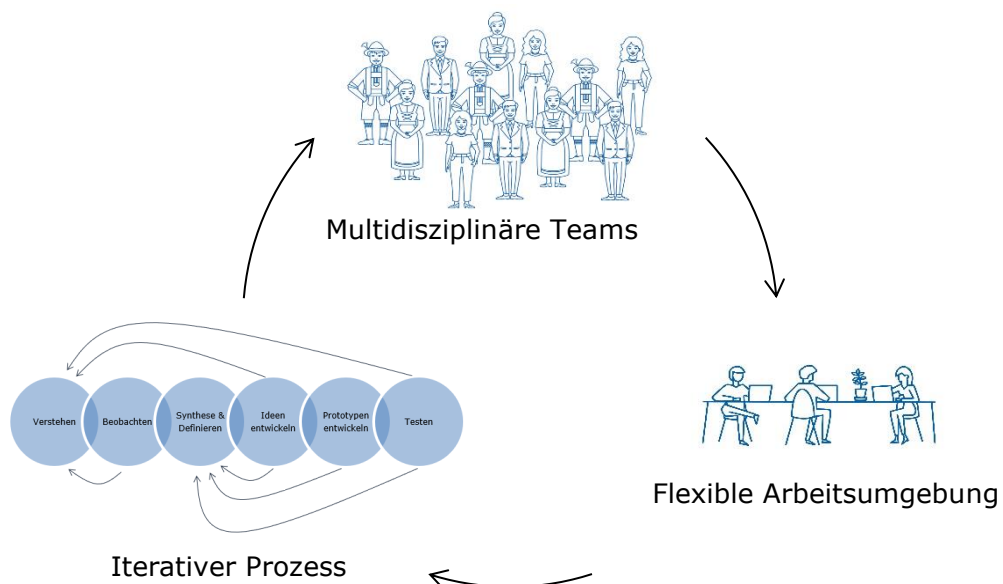
## Phase 6 – Testen

Phase sechs dient dazu, Verbesserungsvorschläge einzubringen, zu testen und zu verbessern, bis die Nutzer:innen damit zufrieden sind. Die ersten Durchläufe des Prototyps sollten grob entworfen und in einem kurzen Zeitrahmen stattfinden, um möglichst schnell von ihnen zu lernen und diese nach einem **Feedback** während des Prozesses weiterzuentwickeln. Durch das Testen und die Wiederholung, wird im Zuge der direkten Resonanz eine erfolgreichere Lösung vorhergesagt.

Ziel ist es hier, Prototypen und Problemlösungen zu verfeinern und weiterzuentwickeln. Dies kann ebenfalls bedeuten, dass im Prozess zurückgegangen werden muss (in den Problemraum), falls die Nutzer:innen unzufrieden mit dem Ergebnis sind. Hier wird ein weiteres Verständnis für die Nutzer:innen erlangt, was eine Spezifizierung der Problemformulierung zur Folge hat. Getestet wird mit der Intension, der Prototyp könnte die falsche Lösung sein, um durch das Testen die beste Lösung zu erlangen.

## Wieso ist Design Thinking sinnvoll?

Design Thinking ist eine Arbeitsmethode, welche durch die korrekte methodische und inhaltliche Umsetzung einen belebenden Prozess mit innovativem Ergebnis verspricht. Dabei werden die Kundenbedürfnisse bestmöglichst erfüllt, wobei ebenfalls das Arbeitsklima in der Organisation durch die intensive Teamarbeit verbessert und neue Lösungswege kreiert werden. Eben diese Kombination eines multidisziplinären Teams, einer flexiblen sowie angenehmen Arbeitsumgebung und eines iterativen Prozesses stärkt die Organisation nachhaltig und ermöglicht ihnen auf künftige Herausforderungen besser zu reagieren.



*Rahmenbedingungen des Design Thinking Prozesses © Allgäu GmbH eigene Darstellung nach der HPI School of Design Thinking*

### **Ausgewählte Literatur & Weblinks**

- Hilbrecht, H.; Kempkens, O. (2013): Design Thinking im Unternehmen – Herausforderung mit Mehrwert. In: Keuper, F.: Digitalisierung und Innovation. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 347–364.
- Brown, T. (2008): Design Thinking. Harvard Business Review, 86. Jg., S. 84–92.
- Owen C. (2007). Design Thinking: Notes on its Nature and Use. Design Research Quarterly Vol. 2, No. 1, S. 16–27.
- Razzouk, R.; Shute, V. (2012): What Is Design Thinking and Why Is It Important?. In: Review of Educational Research, Vol. 82, No. 3, S. 330–348.
- HPI School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam  
<https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking.html> (01.03.2023).



Gefördert durch

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie