

Design Thinking: Neuer Schwung – und Spass am Scheitern

Design Thinking ist in aller Munde und wird häufig in der Produktentwicklung sowie beim Innovieren genutzt. Dabei werden bereits bestehende Methoden und Kreativitätstechniken angewandt. Alter Wein in neuen Schläuchen, könnte man meinen. Doch ein entscheidender Aspekt ist anders – und begeistert Workshop-Teilnehmer so sehr, dass sie über sich hinauswachsen.



Christopher Schneider
Senior Berater
christopher.schneider@k-p.ch

Christopher Schneider
und Sandra Kohler



Präsentation eines Prototyps an einem Design Thinking Workshop.



Sandra Kohler
Geschäftsführerin
sandra.kohler@k-p.ch

Was will der Kunde von morgen?

Ein Marktplatz in einer mittelgrossen Stadt in der Schweiz. Immer weniger Menschen verirren sich in der Weite der grossen Fläche. Ausser dem traditionellen Wochenmarkt findet hier nicht mehr viel statt. Wieso ist hier, im ehemaligen Dorfkern, wo das Leben früher pulsierte, nichts mehr los? Diese Frage steht stellvertretend für fast jeden anderen Lebensbereich, in dem sich schleichend, aber stetig Nutzungsgewohnheiten ändern und sich Ansprüche von Kunden verschieben. Entwicklungen im Zusammenhang mit der Digitalisierung, das Heranwachsen einer Generation mit neuen Ansprüchen sowie immer grösserer Vernetzung stellen beinahe als selbstverständlich erachtete Routinen infrage. Doch was bedeutet das für die Zusammenarbeit von Teams im Unternehmen, was für die Förderung von Innovation, die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen? Wie tickt eigentlich der Kunde, und wie wird sich sein Nutzungsverhalten verändern?

Die wahren Kundenbedürfnisse kennen

Design Thinking hilft Unternehmen, mittels kreativer Techniken und einer ressourcenorientierten Arbeitskultur kundenzentrierte Lösungen zu finden. Heisst konkret: der Kunde ist von Beginn an in den Entwicklungsprozess mit eingebunden. Das Entwicklungsteam investiert zuallererst Energie, um das Problem des Kunden wirklich zu verstehen und die wahren Kundenbedürfnisse kennenzulernen. Erst danach startet die Phase der Ideengenerierung in unterschiedlichen Workshops. Auch eine Teamentwicklung lässt sich mit diesem Ansatz hervorragend unterstützen, denn Design Thinking sieht vor, dass all dies spielerisch passiert und die vorhandenen Team-Ressourcen allen klar sind und nutzenstiftend eingesetzt werden. Der Auftrag lautet dann, eine Produktidee mit verschiedenen Materialien wie z.B. Legosteinen, Pappkarton und Bindfaden zu entwerfen und so fassbar zu machen. Auch kann schon mal eine kurze Theater-Inszenierung helfen, eine mögliche zukünftige Kundenerfahrung erlebbar zu machen und sich so selbst in die Schuhe des Kunden zu stellen.

Lasst uns spielen!

Der so entstehende Prototyp zeigt Wirkung. Ideen werden anfassbar, und der Kunde kann damit leicht zurückmelden, was ihm gut gefällt am ersten Entwurf. Dieses frühe Feedback ermöglicht die Konzentration auf die vielversprechenden Ansätze und blendet weniger gute Ideen für den weiteren Prozess aus. Oder anders gesagt: die entstandenen Fehler in der Entwicklung werden frühzeitig erkannt und ermöglichen Lernen im Team. Dass dieses Scheitern Spass machen kann, werden viele Teilnehmer, die schon mal an einem Design Thinking Workshop dabei waren, bestätigen. Die Stimmung ist gelöst, und die spielerischen Elemente lassen selbst gestandene Manager wieder zu kleinen Kindern werden. Doch mit dem Auftrag des Kunden bleibt es nicht beim selbstlosen Spielen. Jeder Prototyp bringt neue Erkenntnisse und ermöglicht das Generieren weiterer Ideen. So nähert sich das Team Schritt für Schritt einem fertigen Prototypen, welcher den Vorstellungen des Kunden optimal entspricht.

Scheitern, scheitern und nochmal scheitern

Fehlermachen ist nicht nur erlaubt, sondern ausdrücklich erwünscht! Auch diese Erfahrung ist für manches Unternehmen eher neu. Doch späteres Scheitern, beispielsweise kurz vor der Markteinführung, könnte teuer werden. Es geht vor allem um Ideen, die Potenzial für den Kunden versprechen. Wie bei allen Innovationsmethoden gibt es auch mit Design Thinking keine Garantie, dass diese Ideen am Ende alle zu echten Innovationen führen. Aber der Erkenntnisgewinn ist enorm. Durch die spielerischen Elemente und den steten Gedankenaustausch kommt man verhältnismässig schnell zu ungewöhnlichen Lösungsansätzen. Das Testen der Prototypen ermöglicht das Aufdecken von Fehlentwicklungen – und verhindert damit, dass man im weiteren Verlauf die vorhandenen Ressourcen «aufs falsche Pferd» setzt.

So ist Design Thinking viel mehr als eine Methode zur Entwicklung von Innovationen. Es ist eher eine Denkhaltung, welche eine Kultur der Ermöglichung schaffen kann und Fehler nicht bestraft, sondern schätzt. Mittels Design Thinking können also quasi nebenbei auch Themen der

Unternehmens- und Führungskultur angegangen werden, da damit Möglichkeiten für ein anderes «Miteinander» aufgezeigt und erlebbar werden. Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit stehen in der kreativen Phase der Ideengenerierung nicht im Vordergrund. Wer breit denkt und verrückte Ansätze ausprobiert, dem gelingt eher ein innovativer Wurf.

Eine rührende Liebesgeschichte

Schlussendlich ist Design Thinking ein kundenzentriertes, handwerklich-pragmatisches und kreatives Vorgehen, welches wenig Wert auf Hierarchie legt. Klassische Projektrollen sucht man vergeblich. Vielmehr werden alle vorhandenen Ressourcen und Perspektiven vereint, und multidisziplinäre Teamzusammenstellungen sind erwünscht. Das Vorgehen ist agil und disruptiv, und damit lädt es ein zum Ausbrechen aus gewohnten Denkmustern und Routinen. Es ist mehr als nur ein «Out of the box»-Denken, denn streng genommen gibt es keine Box. Ein Workshop-Teilnehmer bringt es auf den Punkt: «Es geht am Ende um die Geschichte, die der Kunde erzählt und im Produkt wiederfindet. Als ob ein Journalist keinen Bericht schreibt, sondern eine rührende Liebesgeschichte.» Design Thinking ermöglicht dies hervorragend.

Der eingangs erwähnte Marktplatz wurde nach einem Design Thinking Workshop kürzlich wieder zum Leben erweckt. Aus einer Fülle von tollen Ideen, die mit Bürgern entwickelt und diskutiert wurden, sind einige besonders vielversprechende in ein neues Nutzungskonzept eingeflossen. Es schliesst vor allem auch jüngere Bewohner als «Kunden» ein und lässt alle Einwohner an zukünftigen Events stärker partizipieren.

KOHLER & PARTNER

Seit mehr als 20 Jahren

Kohler & Partner begleitet Unternehmen in Fragestellungen rund um die Personalgewinnung und Organisationsberatung. Mit Christopher Schneider haben wir einen Experten in Design Thinking an Bord und bieten neu auch Seminare und Workshops zur Einführung in die Grundlagen von Design Thinking an.