

# Design Thinking im Management

## Zur Einführung in die Vielfalt einer Methode

*In diesem Beitrag möchten wir das Paradigma des Design Thinking-Ansatzes in seiner Vielfalt vorstellen und unsere Leser dazu einladen, diesen Innovationsansatz auf die Wandelfähigkeit von Organisationen zu übertragen. Zudem verorten wir die verschiedenen Schwerpunktbeiträge in dieser Ausgabe der OrganisationsEntwicklung.*

*«Design is the drive in people, to device the course of action, in order to change it for the better.»*  
Herbert Simon

Was ist Design Thinking? Die Frage ist einfach, die Antwort dagegen schwierig. Auf Basis unserer mehrjährigen universitären Trainings- und Forschungsaktivitäten in diesem Bereich, definieren wir Design Thinking als ganzheitlichen, menschenzentrierten Innovationsansatz. Andere Autoren betrachten Design Thinking dagegen als Innovationsprozess, Methode oder auch «Lebensstil». Deshalb ist es hilfreich, die Hintergründe und methodischen Eckpfeiler von Design Thinking zu kennen. Beides besprechen wir in diesem kurzen Einführungsartikel.

Um innovativ und damit wettbewerbsfähig zu bleiben, suchen sich Unternehmen vielversprechende Ansätze aus einem bunten Potpourri von Prozessen, Strategien und Innovationsmethoden heraus. Neben den klassischen Stage-Gate-Innovationsprozessen ist ein vielbeachteter Ansatz der iterative Design Thinking-Ansatz, in dem viele kreative und analytische Methoden vereint werden, um die Entwicklung von neuen Ideen sowie deren Erprobung in einer Reihe von Prototypen zu ermöglichen. Der Hauptunterschied zu den Stage-Gate-Prozessen besteht darin, dass Design Thinking auf die frühe Phase der Ideengenerierung konzentriert ist und die aus Nutzersicht beste und kreativste Lösung zu einer häufig weit gefassten Aufgabenstellung in Form eines getesteten Prototyps generiert. Gearbeitet wird in Design Thinking-Projekten immer in Teams, die möglichst multidisziplinär zusammengesetzt sind. Am Ende eines Design Thinking-Projektes steht nach vielen Experimenten eine ausgearbeitete neuartige Idee in der Form eines Prototyps. Diese Idee wurde vom Team basierend auf den Feedbacks, die es im Rahmen vieler Tests von verschiedenen Kundengruppen bekommen hat, als die beste Idee ausgewählt und weiterentwickelt.

### Woher kommt Design Thinking?

Design Thinking ist nicht neu. Bereits in den 1960er Jahren wurde der Begriff Design Thinking für die Beschreibung der Arbeitsweise von Architekten und Designern verwendet, die fast ausschließlich in kleinen Teams zusammenarbeiten. Der Architekt Christopher Alexander beschrieb Design Thinking 1964 als Vorgehensweise, um bisher ungelöste abstrakte Probleme durch die Gestaltung von Prototypen und Artefakten lösen zu können. Im Jahr 1969 hat der Sozialwissenschaftler und Nobelpreisträger Herbert Simon Prinzipien aus der Design Praxis erstmals ins Management übertragen. Neu ist, dass Design Thinking nun stärker für strategische und komplexe Problemstellungen aus dem Management angewendet wird. An der Universität Stanford konfrontierte Professor Larry Leifer Studierende der Ingenieurwissenschaften mit Problemen von Partnerunternehmen, für die sie Lösungen erarbeiten sollten. Larry Leifer und Philipp Skogstad (2010) argumentieren, dass das tiefe Verstehen eines Problems und die daraus resultierende menschenzentrierte Lösungsfindung im Design Thinking vor allem durch die Erstellung und Anwendung von Prototypen erreicht werden. Allerdings geht es nicht nur um die ursprüngliche Problemstellung, sondern vielmehr um die dahinter stehenden Bedürfnisse von verschiedenen Nutzergruppen, die selten klar kommuniziert werden.

Die Arbeit mit und durch Prototypen ist für Architekten, Designer und Ingenieure die Grundlage der Ideenentwicklung. Sie betrachten dafür die jeweilige Aufgabenstellung aus der Sicht des Kunden bzw. aus der Sicht des Nutzers, um Grundbedürfnisse und Kernelemente der Lösung zu identifizieren. Dabei gehen sie iterativ vor und arbeiten an unterschiedlich-

ten Prototypen, die sich von der Fokussierung auf eine einzelne kritische Funktion langsam zu komplexeren Prototypen entwickeln. Die manuelle Arbeit hilft dabei, die Idee schnell mit Nutzern zu testen und sie damit gleichzeitig im Unternehmen zu kommunizieren. In diesen Disziplinen wird oft und selbstverständlich im Team gearbeitet. Design Thinking Teams sind davon inspiriert und oft multidisziplinär zusammengestellt, um verschiedene Sichtweisen auf die Problemstellung zu ermöglichen. Der Lösungsansatz, den sie anwenden, ist als «Design Thinking» bekannt geworden. Design Thinking war damit keine unbewusste Praxis von Architekten und Ingenieuren mehr, sondern wurde zu einem bewussten Vorgehen, das sich auch auf andere Disziplinen übertragen lässt. Der Architekt Michael Shamiyeh praktiziert und lehrt Design Thinking seit vielen Jahren und gibt im OE-Interview interessante Einsichten in das (Konflikt-) Potenzial der Übertragung seiner Arbeitsweise als Architekt auf das Change Management.

Leifer und Skogstad (2010) verankern Design Thinking im klassischen dreiteiligen Designprozess, welcher Planung, Durchführung und Synthese beinhaltet. Diese Schritte lassen sich auch im Design Thinking wiederfinden – durch Brainstorming und Ideengenerierung in der Planungsphase, die Erprobung erster Prototypen in der Durchführungsphase und am Ende die Synthese des Gelernten zu einer menschenzentrierten, das heißt vom Menschen und seinen Bedürfnissen ausgehenden und darauf fokussierten Lösung.

Einige führende amerikanische, asiatische und europäische Universitäten haben diesen Ansatz übernommen und ihn zu einem integralen Bestandteil ihrer Managementausbildung und Forschung werden lassen, so etwa das MIT, Carnegie Mellon, die Universität von Toronto, die Universität Potsdam in Deutschland oder auch die Aalto Universität in Finnland. Näher untersucht hat das Bianca Liegmann in ihrer Abschlussarbeit an der Universität St.Gallen. In ihrem Beitrag fasst sie alle wichtigen Ergebnisse zusammen. Auch viele führende Firmen wenden Design Thinking an, um ihre Innovationskraft, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, so beispielsweise die Swisscom, die Deutsche Bank oder auch Apple und Nike, um nur vier Beispiele von Organisationen zu nennen, die stark in dieses Gebiet investiert haben.

### Was ist Design Thinking?

Durch die unterschiedlichen Wurzeln von Design Thinking, aber auch durch die ständige Weiterentwicklung und Anpassung des Ansatzes in verschiedenen Kulturen und Bereichen, gibt es viele Definitionen von Design Thinking: Design Thinking ist eine Arbeitsweise, eine Einstellung, ein Methodenbündel, eine Wissensmodalität und auch ein iterativer Innovationsprozess, der immer vom Menschen und seinen Bedürfnissen ausgeht und in dessen Verlauf verschiedene Kreativitätsmethoden, die divergierendes

und konvergierendes Denken unterstützen, angewendet werden. Der Gründer der Innovationsagentur IDEO David Kelley, der der erste Doktorand von Larry Leifer gewesen ist, beschreibt Design Thinking im Interview mit Fast Company im Jahr 2009 (Tischler, 2009) als eine Methode, die es ermöglicht, Lösungen zu entwickeln, die absolut neuartig sind. Für ihn ist Kreativität nichts Gegebenes, sondern kann durch Design Thinking bewusst und ergebnisorientiert erzeugt werden.

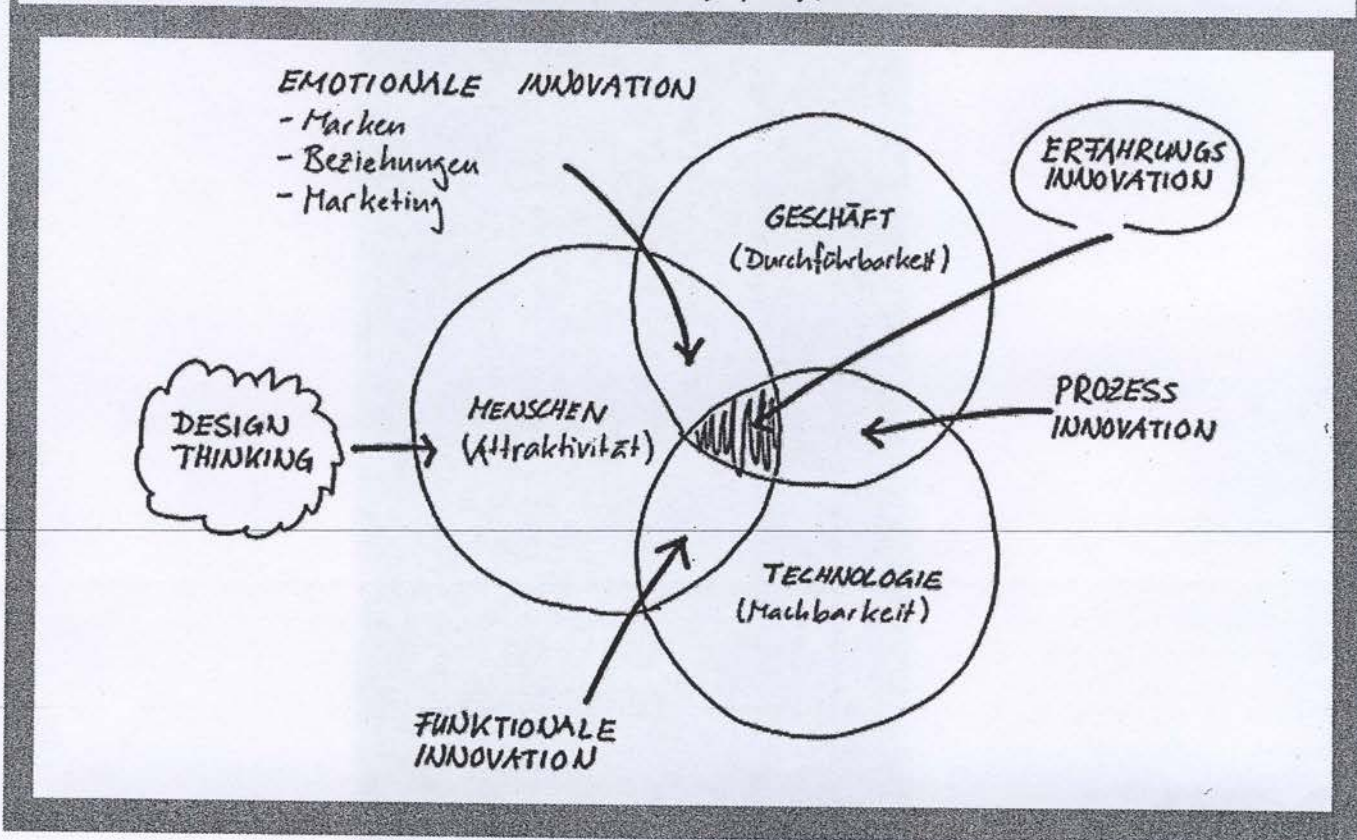
Professor Ulrich Weinberg, Leiter des Design Thinking-Studiengangs an der Universität Potsdam, beschreibt Design Thinking auf der Homepage der Universität als «erfinderisches Entwickeln». Im Design Thinking-Handbuch, das er mit herausgegeben hat, wird Design Thinking als «systematische Innovationsmethode, die in allen Lebensbereichen angewendet werden kann», zusammengefasst. Tim Brown beschreibt Design Thinking in einem Harvard Business Review-Artikel als «a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.» Design Thinking verbindet drei Bereiche, um solche Innovationen zu ermöglichen, die auf die Bedürfnisse der Menschen abgestimmt sind, sich auf neue Technologien stützen und wirtschaftlich sinnvoll sind (vgl. Abbildung 1). Der Prozess beginnt dabei jedoch immer mit der Frage, wann eine bestimmte Lösung für eine spezifische Personengruppe attraktiv ist. Dann werden betriebswirtschaftliche und technologische Fragestellungen untersucht.

Gleichzeitig stellt Tim Brown die Frage, ob es überhaupt notwendig ist, eine einzige Definition von Design Thinking zu haben. Über eine Vielzahl von Konzeptionen für diese Entwurfsmethode zu verfügen, steht durchaus im Einklang mit dem Gedankengut des Ansatzes.

### Wie wird Design Thinking praktisch umgesetzt?

Es gibt neben den unterschiedlichen Definitionen entsprechend verschiedene Vorstellungen von Design Thinking. Gleich ist allen Varianten jedoch, dass mit der Problemstellung begonnen wird, die nach der ersten Analyse und Definition immer wieder hinterfragt und neu formuliert wird. Das Vorgehen ist auf Teamarbeit ausgerichtet und hochgradig iterativ. Das heißt, erste Lösungen werden entworfen, durch Prototypen fass- und erlebbar gemacht und mit möglichst unterschiedlichen Kundengruppen getestet. Je nachdem, wie erfolgreich die Erprobung der Prototypen war, kann das Team noch einmal ganz am Anfang beginnen und die Problemstellung neu definieren, auf einen Zwischenschritt zurückgehen und eine Funktion des Prototypen verbessern und erneut testen, oder die Weiterentwicklung fortsetzen. Die «Prototypen» können beispielsweise eine Skizze auf einem Stück Papier, ein erstes Modell aus Knete oder Holz, ein Rollenspiel oder auch eine Computersimulation sein.

Abbildung 1  
 Design Thinking nach Tim Brown (angepasst aus dem Buch Change by Design)



Es gibt also unterschiedliche Design Thinking Ansätze – und das ist gut so. Eine konkrete Vorgehensweise wird von Alexander Grots, dem ehemaligen Geschäftsführer von IDEO München und Gründer der ebenfalls Design Thinking basierten Beratung Gravity Europe, und Isabel Creuznacher im Artikel «Design Thinking – Prozess oder Kultur?» detailliert und anhand von drei kurzen Fallbeispielen vorgestellt.

### Was kann Design Thinking leisten?

Bisher wurde Design Thinking hauptsächlich angewandt, um neue Produktideen zu entwickeln. Hierfür eignet es sich hervorragend, denn Kundenbedürfnisse werden so genau erforscht und analysiert; die entwickelten Lösungen liegen nahe an vorher unbewussten, unartikulierten Problemstellungen aus dem Alltag. Oft ist der finale Prototyp eine Mischung aus vielen zuvor entwickelten Prototypen, die jeweils Teillösungen des Problems enthalten haben, und dadurch sowohl robust als auch in der Praxis gut umsetzbar sind. Dennoch ist das Ergebnis «nur» ein Produktprototyp, für den ein Geschäftsplan erst noch gerechnet werden muss, bevor er umsetzbar ist.

Seit einigen Jahren wird Design Thinking jedoch auch im Bereich abstrakterer Innovationen angewandt. Ein Beispiel hierfür sind Dienstleistungsinnovationen, die nach Produktinnovationen einer der wichtigsten Innovationsmotoren der heutigen Wirtschaft sind. In dieser Ausgabe der OrganisationsEntwicklung werden in der Werkzeugkiste von den Autoren des Buches «This is Service Design», Marc Stickdorn und Jakob Schneider, in Zusammenarbeit mit vier weiteren Spezialisten drei typische Design Thinking-Methoden vorgestellt. Die Methoden sind insbesondere für die Organisationsentwicklung vielversprechend. Sehr neu ist die Anwendung von Design Thinking im Bereich von Geschäftsmodellinnovationen, die noch komplexer und abstrakter als Serviceinnovationen sind. Auch hier ist der Ansatz vielversprechend.

Ein Weg, dieses neue Denken in Organisationen einzuführen, ist es, Design Thinking durch Pilotprojekte in Unternehmen zu bringen. Die Universität St. Gallen hat diese Vorgehensweise seit 2008 erfolgreich in zwei Unternehmen der Finanzindustrie begleitet. In ihrem Artikel beschreiben Christophe Vetterli, Walter Brenner und Falk Uebernickel das konkrete Vorgehen und die erzielten Effekte und Schwierigkeiten, die daraus resultierten.

### Welche Bedeutung hat Design Thinking für Change Manager?

Design Thinking bietet auch die Möglichkeit, durch verschiedene Kreativitätsmethoden und die schnelle Erstellung von Prototypen Mitarbeiter in Wandelvorbereitungen einzubeziehen, ihre Ideen und Sorgen ernst zu nehmen und gleichzeitig neben der Innensicht die Außensicht aufzunehmen. Die Persona-Methode, die in der Werkzeugkiste vorgestellt wird, ermöglicht es z.B., Veränderungen von Mitarbeiter- und Kundenbedürfnissen zu berücksichtigen und Profile von künftigen Nutzern bzw. Betroffenen zu erstellen.

Design Thinking im Change Management kann dabei als ein neuer, bewusst kooperativer und kreativer Zugang zu Managementaufgaben gesehen werden, der sich auf den Menschen konzentriert. Darin liegt auch eine der Hauptanschlusspunkte von Design Thinking für Change Management. Es vermittelt Managementteams auch neuartige, oft visuelle Analyse-, Entwurfs- und Evaluationsmethoden, die sie dazu befähigen, gemeinsam innovativer zu werden, Veränderungen voranzutreiben und sich selber zu verändern. Viele dieser Methoden stammen aus der Kreativwirtschaft (das heißt von Produktdesignern, Werbern, Regisseuren und Architekten) und benötigen eine Anpassung an den Managementkontext.

### Ausblick

Um Dienstleistungen und Geschäftsmodelle (zum Beispiel im Verbund mit neuen Internetfunktionen) kontinuierlich weiterentwickeln zu können, bedarf es, so der derzeitige Konsens in Praxis und Theorie, neuer Methoden, um Kundenbedürfnisse zu analysieren, innovative Ideen zu generieren, und Ideen zu eigentlichen marktfähigen Innovationen weiter zu entwickeln. Design Thinking bietet nicht nur ein breites Portfolio an Methoden, sondern auch eine Vorgehensweise, die von der linearen Planung in Organisationen abweicht und dadurch die Möglichkeit schafft, eine Problemstellung aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und wirklich neuartige Lösungen zu entwickeln.

Durch die Vielzahl an Organisationen, die Design Thinking anwenden, gibt es auch unterschiedliche Spielarten oder Varianten. Eine Weiterentwicklung von Design Thinking kann es nur durch aktive Beteiligung aller «Design Thinker» geben, die es für ihre Anwendungskontexte interpretieren und neu definieren, ohne das eigene Vorgehen dabei in ein zu starres Korsett zu zwängen, oder, wie Larry Leifer es im Interview mit der OE nennt, «in einem Manifest festzuschreiben». Die kontinuierliche Innovationskraft kann durch Design Thinking nur ermöglicht und gefördert werden, wenn sich auch der Ansatz selbst weiterentwickelt und sich dabei auch an neuen Anwendungsfeldern, wie etwa dem Change Management, versucht.

## Literatur

- **Alexander, C. (1964).** Notes on the synthesis of form, Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- **Brown, T. (2008).** Design Thinking. Harvard Business Review, June, p. 1-11, Online unter: <http://www.unusualleading.com/wp-content/uploads/2009/12/HBR-on-Design-Thinking.pdf>.
- **Brown, T. (2009).** Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation, Harper Business.
- **Leifer, L. & Skogstad, P. (2010).** A unified innovation process model for engineering designers and managers, in: Plattner, Meinel, Leifer (Ed.) Design Thinking: Understand – Improve – Apply, Springer, pp. 19-44.
- **Simon, H. A. (1969).** The sciences of the artificial, MIT Press.
- **Tischler, L. (2009).** Ideo's David Kelley on «Design Thinking», Fast Company Magazine. Online unter: <http://www.fastcompany.com/magazine/132/a-designer-takes-on-his-biggest-challenge-ever.html>.



**Prof. Dr.  
Martin J. Eppler**

Ordinarius und geschäftsführender Direktor des mcm Instituts für Medien- und Kommunikationsmanagement an der Universität St.Gallen (HSG) und Redakteur der Zeitschrift Organisations-Entwicklung

**Kontakt:**  
mjeppler@gmail.com



**Friederike Hoffmann**

wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin am Institut für Medien- und Kommunikationsmanagement der Universität St.Gallen

**Kontakt:**  
friederike.hoffmann@unisg.ch