ZEIT AKADEMIE
BUSINESS
360°
Dozenten der HPI Academy
DESIGN THINKING
DER KREATIVE WEG ZU INNOVATIVEN LÖSUNGEN
In Kooperation mit
HPI Hasso Plattner Institut
HPI Academy | Education for Professionals
DVD VIDEO

ZEIT AKADEMIE

Impressum

Geschäftsführung ZEIT Akademie: Angela Broer, Nils von der Kall
Geschäftsführung HPI Academy: Dr. Timm Krohn

Projektleitung und Redaktion: Stephanie Wilde
Redaktion: Götz Hamann, Jennifer Knappheide, HPI Academy
Grafiken und Illustrationen: Anne Greuling
Fotografie: Martin Schoberer, Phil Dera, Joseph Heicks
Grafische Konzeption: Ingrid Wernitz
Grafische Umsetzung: Simone Detlefsen
Korrektorat: Thomas Worthmann (Leitung), Rüdiger Frank
Herstellung: Torsten Bastian (verantwortlich), Dirk Woschei
Satz und Reproduktion: Zeitverlag Gerd Bucerius GmbH & Co. KG
Druck und Bindung: optimal Media GmbH, Röbel

© **ZEIT Akademie** GmbH, Hamburg 2017
www.zeitakademie.de

Dozenten der HPI Academy

DESIGN THINKING

DER KREATIVE WEG ZU INNOVATIVEN LÖSUNGEN

ZEIT Akademie GmbH

Eine kurze Geschichte des Design Thinking Von Annie Kerguenne

Historische Einflüsse und treibende Akteure von Design Thinking

Spannend ist, dass die Einflussgeber von Design Thinking alle ausnahmslos multidisziplinär geprägt waren. Das Einnehmen von unterschiedlichen Perspektiven ist der rote Faden im Design Thinking. Diese Multiperspektivität macht aus Design Thinking eine Haltung, die in Zeiten von VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) gegenüber der eindimensionalen Expertise vorteilhaft ist: Je komplexer das Problem – desto komplexer muss der Sensor sein. (Weick, K. E.: Sensemaking in Organizations, 1995)

Parallele Konzepte

1980
Visual Thinking und Storytelling
Visual Thinking und Storytelling ist seit dem Beginn der Menschheit ein Instrument für Wissenstransfer und seit 1980 durch Robert McKim in Stanford als eigene Kreativitätsmethode etabliert.

1980er
Analogizing
Analogizing gehört ebenso zu den wichtigsten Beschleunigern von kollaborativer Intelligenz und Problemlösungsprozessen. In den Zwanzigern als Instrument zur Demokratisierung von Wissen über komplexe Zusammenhänge populär geworden, wird Analogizing seit den Achtzigern von Autoren wie Arthur Boice Van Gundy fest als Management-Tool etabliert.

1990
Agile
Prozess-Optimierungsmethode (Prototyping, Iteration).

1995
Scrum
Prozess-Optimierungsmethode (Prototyping, Iteration).

Frühe 2000er
Blue Ocean Theory
eine nutzerzentrierte Geschäftsmodell-Methode, die Systems Thinking und Empathy als Basis hat.

Seit den 2000ern populär
UX-Design oder Empathetic Design
aus dem IT-Bereich, bei dem das Prinzip der Empathie bzw. des POVs im Vordergrund steht.

1920
Walter Gropius
Architekt und Industriedesigner
Interdisziplinarität und Nutzerzentriertheit

Gründer des Bauhauses.

»Deshalb wird im Bauhaus danach gestrebt, die Form eines jeden Gegenstandes nach seinen Funktionen und seinen natürlichen Zwängen zu bestimmen.«

1940
Konrad Zuse
Bauingenieur und Künstler
Iteratives Funktionsprinzip digitale Technologie

Erfand den ersten Computer und die erste Programmiersprache.

»Praktische Anwendung finden nicht die richtigsten, sondern die einfachsten Theorien.«

1958
John Arnold
Prof. für Maschinenbau und BWL
Nutzerzentriertheit

Integrierte die Nutzerzentriertheit in das Ingenieurstudium. Darauf bauten später die Professoren Bob McKim (Ingenieurwissenschaften) und Matt Kahn (Kunst) in ihrem interdisziplinären Design-Studienprogramm auf, das Ideenfindung und visuelles Denken ins Zentrum rückte.

1973
Horst Rittel
Designtheoretiker, Mathematiker, Physiker, Sozial- und Systemforscher
Systems Thinking

»Das Umgehen mit komplexen Problemen beruht auf der Kunst, sich nicht zu früh für einen Lösungsweg zu entscheiden.«

1980er
Steve Jobs
Gründer von Apple Inc.
Nutzerzentriertheit

»Design is a funny word. Some people think design means how it looks. But of course, if you dig deeper, it's really how it works.«

1990er
Karl E. Weick
Organisationspsychologe
Prototyping

Betrachtet Organisationen als sinngebende Systeme, die stetig Realitäten aus Handlungen, Werten und Glaubenssätzen erzeugen.

»Leute wissen, was sie denken, wenn sie sehen, was sie sagen.«

2005
Hasso Plattner
Entrepreneur, SAP-Mitbegründer und d.school Stanford und D-School Potsdam Stifter

Aus der Perspektive des IT-Unternehmers erkannte Hasso Plattner die Relevanz von Design Thinking als Katalysator in der Wertschöpfungskette. Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut bietet das methodologische Handwerkszeug, mit dem kreative Lösungen und Innovationen von jedem Menschen und jeder Organisation systematisch, wiederholbar und zielorientiert entwickelt werden können.

»Design Thinking fußt auf dem gesunden Menschenverstand.«

Ulrich Weinberg
Direktor D-School Potsdam

»Network-Thinking bedeutet: Fachwissen ist nach wie vor elementar. Aber erst die Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen ermöglicht, dass ganzheitliche Lösungsszenarien für komplexe, vielschichtige Probleme entstehen.«

1919–1933
Die Grundidee des Bauhauses
Zwei wesentliche Ideen prägt und lehrt das Bauhaus: Der Unterschied zwischen Kunst und Handwerk soll aufgehoben bzw. vereinigt werden. Schön ist, was funktioniert. Indem das Bauhaus die Grenzen zwischen Handwerk, Technik, Kunst und Industrie öffnet, hat es die Kunst um der Kunst willen überwunden.

Stanford-Leitsatz
»Die Luft der Freiheit weht.«

1970
Albert Bandura
Lernpsychologe
Nutzerzentriertheit

Entwickelte das Prinzip der Selbstwirksamkeit, das David Kelley zum Vorbild für sein Konzept der Kreativen Selbstsicherheit als Ergebnis des Praktizierens von Design Thinking (Creative Confidence) inspirierte.

1980er
Arthur Boice Van Gundy
Psychologe, Professor für Kommunikation und Experte für Organisationsentwicklung
Analogien als Instrument zur Lösung komplexer Probleme

Schrieb das Buch »Techniques of Structured Problem Solving«, welches als wichtigstes Standardwerk im Bereich der Problemlösungstechniken gesehen wird.

1999
Dave Snowden
Akademiker, Berater und Researcher für Wissensmanagement
Systems Thinking

George Kembel
Entrepreneur und Mitgründer der d.school Stanford

»If I want an organization to behave in a certain way, I need to design for that.«

Christoph Meinel
Direktor HPI Potsdam

»Die Etablierung einer eigenen Innovationskultur wird für große, tradierte Firmen in Zukunft wichtiger sein als das Steigern von Effizienz oder die Minimierung von Risiko.«

Inhaltliche Konzeption und Ausführung: Annie Kerguenne for HPI School of Design Thinking Potsdam
Visuelle Konzeption und Ausführung: Ellery Studio Berlin
Basierend auf Forschungsarbeit von Annie Kerguenne, Ingo Rauth, Martin Steinert und Stefanie Di Russo

whiteboard marker

Vorwort

»Design Thinking ist keine Kunst oder Wissenschaft und auch keine Religion. Es ist die Fähigkeit, ultimativ integriert zu denken!« So hat es Tim Brown, einer der wichtigsten Vertreter des Design Thinking in den USA, einmal formuliert. Die HPI Academy und die ZEIT Akademie haben gemeinsam ein Videokonzept entwickelt, das nicht nur den Innovationsprozess vorstellt, sondern darüber hinaus auch ein Grundverständnis für die multiperspektivischen Denk- und Arbeitsweisen des Design Thinking schafft.
Die Herausforderungen der Zukunft erfordern ein grundsätzlich neues Denken. Sie lernen in diesem Videoseminar, welche zentrale Rolle der Nutzer bei der Entwicklung neuer Ideen spielt und welche Chancen in der Zusammenarbeit multidisziplinärer Teams stecken.

Wir haben ein Format entwickelt, das die Theorie in der praktischen Umsetzung erlebbar macht, indem wir Methodenwissen in einer konkreten Challenge direkt anwenden. So können Sie den Programm-Managern der HPI Academy auf dem Weg zur Innovation über die Schulter schauen. Darüber hinaus erhalten Sie viele Anregungen, um erste Methoden und Werkzeuge in Ihren beruflichen Alltag integrieren zu können.

Wir hoffen, dass Sie sich von den Prinzipien des Design Thinking und unserem Seminar inspirieren lassen. Vielleicht besuchen Sie sogar die HPI Academy in Potsdam, um den Prozess im Team einmal selbst erleben zu können.

Wir wünschen viel Spaß und lehrreiche Unterhaltung.

Dr. Timm Krohn
Geschäftsführer HPI Academy

Angela Broer
Geschäftsführerin ZEIT Akademie

Inhalt

Lektion 1 **Einführung** 17
Was ist Design Thinking?
Annie Kerguenne

Lektion 2 **Verstehen** 29
Welches Problem wollen wir lösen?
Flavia Bleuel

Lektion 3 **Beobachten** 35
Wer ist unser Nutzer, und welche Bedürfnisse hat er?
Flavia Bleuel

Lektion 4 **Synthese** 43
Wie wir eine gemeinsame Sichtweise definieren
Holger Rhinow

Lektion 5 **Ideen finden** 53
Wie wir schnell wilde Ideen generieren
Steven Ney

Lektion 6 **Prototypen entwickeln** 63
Wie wir die Idee zum Leben erwecken
Katrin Lütkemöller Shaw

Lektion 7 **Testen und Iteration** 71
Was wir beim Testen lernen
Selina Mayer

Lektion 8 **Design Thinking im Unternehmen** 79
Agile Methoden
Holger Rhinow

Lektion 9 **Design Thinking im Unternehmen** 83
Leadership
Annie Kerguenne

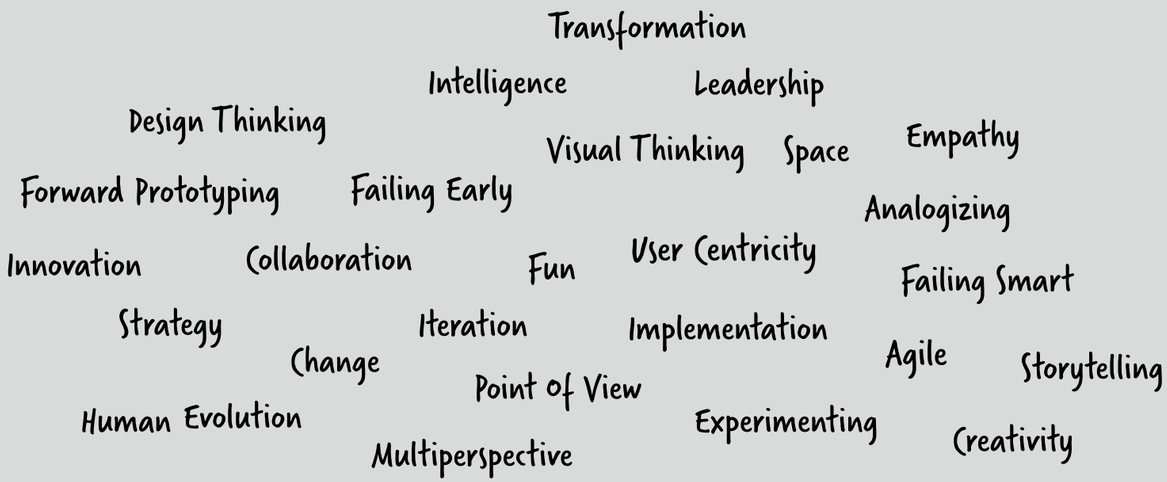
Bonus **Design Thinking im Unternehmen** 87
»Hundert Ideen, damit eine fliegt«
Praxisbericht zum Einsatz von Design Thinking
beim Bosch-Konzern
DIE ZEIT / 17.11.2016 von Eva Wolfangel

Glossar 92
Literaturempfehlung/Quellen 93
Lebensläufe 94

Annie Kerguenne entwickelt an der HPI Academy Trainings-Programme für Unternehmen aus der Privatwirtschaft, die Design Thinking als Strategie implementieren möchten.

» Ich glaube, dass Veränderung in der Natur des Menschen liegt und dass wir nur verlernt haben, angstfrei das Neue auszuprobieren. Design Thinking ist für mich die wirkungsvollste Methode, genau das zu tun – das Neue ausprobieren – und damit Produkte, Services, Prozesse oder ganze Unternehmen weiterzuentwickeln. «

Annie Kerguenne



Lektion 1

Einführung
Was ist Design Thinking?

Annie Kerguenne

Wenn Sie 100 Personen fragen, werden Sie wahrscheinlich 100 verschiedene Antworten erhalten. Folgende drei Definitionen kommen dabei besonders häufig vor, bilden also eine Art Muster:

1. Es handle sich um »eine co-kreative Innovationsmethode«. Diese Definition betont die Vorteile für Teams und größere Gruppen, die Design Thinking für die Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse nutzen.

2. Es sei »ein Prozess, der hilft, komplexe Probleme zu lösen«. Diese Erklärung stellt darauf ab, dass Design Thinking dabei unterstützen kann, vielschichtige und selbst scheinbar gegensätzliche Aspekte in einen Lösungsprozess produktiv einzubeziehen und so eine neue, konstruktive Haltung in komplexen Situation einzunehmen.

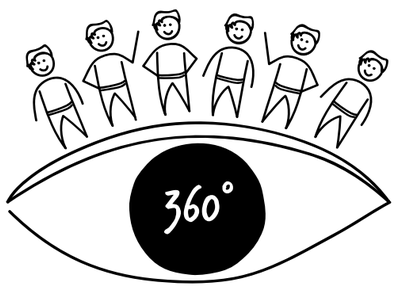
3. Es sei »die nutzerzentrierte Herangehensweise an Change-Prozesse«. Nach dieser Erklärung hilft Design Thinking allen Entscheidungsträgern, die eine Veränderung in ihrer Organisation hin zu mehr Adaptivität und Agilität herbeiführen wollen und dafür neue Prozesse, Strukturen und Managementtechniken als Motor nutzen möchten. Diesen zielgerichteten Entwicklungsprozess strukturiert die Methode so, dass die Bedürfnisse der Nutzer – also der Menschen im Unternehmen – im Mittelpunkt stehen.

Diese sehr unterschiedlichen Definitionen haben alle ihre Berechtigung. Ziel des vorliegenden Kurses ist es, dass Sie nach Abschluss ihre ganz eigene Sicht auf Design Thinking formulieren können. Dafür werden wir Ihnen ein Grundverständnis vermitteln, das Ihnen helfen wird, Design Thinking direkt in Ihrem eigenen Umfeld auszuprobieren.

Ein Blick auf die historische Entwicklung hilft, die wachsende Bedeutung dieser Denkschule zu verstehen. Denn die grundlegenden Ideen und Prinzipien sind nicht neu, sondern haben ihre Wurzeln bereits in Entwicklungen des vergangenen Jahrhunderts. Schon in den 1920er Jahren wurde in der Bauhaus-Bewegung der Leitsatz *»Form follows function.«* populär. Die Gestalt oder die Form eines Gegenstandes sollte sich von nun an aus dem Zweck ableiten, dem er dient. Nicht mehr ästhetische Moden oder Schönheitsideale einer Epoche sollten bestimmen, wie die Dinge zu gestalten sind, sondern eben die Funktion für den Nutzer. Sie stand für die Bauhaus-Pioniere in Architektur und Industriedesign im Vordergrund. Dieser Leitgedanke kann als Vorstufe zum Design-Thinking-Prinzip der Nutzerzentriertheit interpretiert werden, denn auch hier stellen das Bedürfnis und die Erfahrung des Nutzers den Start- und Bezugspunkt im Entwicklungsprozess dar.

Wenn Sie also mit Design Thinking an die Lösung einer Fragestellung gehen möchten, dann tun Sie zunächst genau das: Sie fragen als Erstes nicht nach Machbarkeit oder Wirtschaftlichkeit, sondern: Was braucht mein Nutzer? Wobei kann ich ihm helfen? Wie erlebt sie oder er die Situation/das Produkt? Auf solche Fragen gibt es nicht die eine, einfache Antwort. Deshalb nahmen sich die ersten Design-Thinking-Pioniere in den 1970er und 1980er Jahren vor: »Multidisziplinarität anstelle von isoliertem Spezialistentum!« Der Gedanke dahinter war und ist eigentlich logisch und klingt heute fast banal: Eine Innovation ist umso erfolgreicher, je besser sie die verschiedenen Facetten des Problems und des Nutzerbedürfnisses berücksichtigt.

Multiperspektivität



Multidisziplinarität: Die Arbeit in multidisziplinären Teams ermöglicht es, ein Thema oder eine Fragestellung in allen Dimensionen zu erfassen und neue, kreative Lösungen zu finden.

Folglich bringt erst die Kombination der unterschiedlichen Expertisen und Perspektiven eine erfolgversprechende Lösung hervor.

Vielleicht haben Sie selbst im Unternehmen schon diese Erfahrung gemacht: Dienstleistungen oder Produkte, die gemeinsam von Forschung und Entwicklung, Marketing und Vertrieb entwickelt worden sind, haben im immer stärker werdenden Wettbewerb einfach mehr Chancen, erfolgreich zu sein. Globalisierung, Digitalisierung und die Notwendigkeit, schneller, innovativer, flexibler und effizienter zu sein als je zuvor, stellen Unternehmen vor Herausforderungen, die mit den herkömmlichen Strategien allein nicht mehr zu meistern sind.

»Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.« Albert Einstein

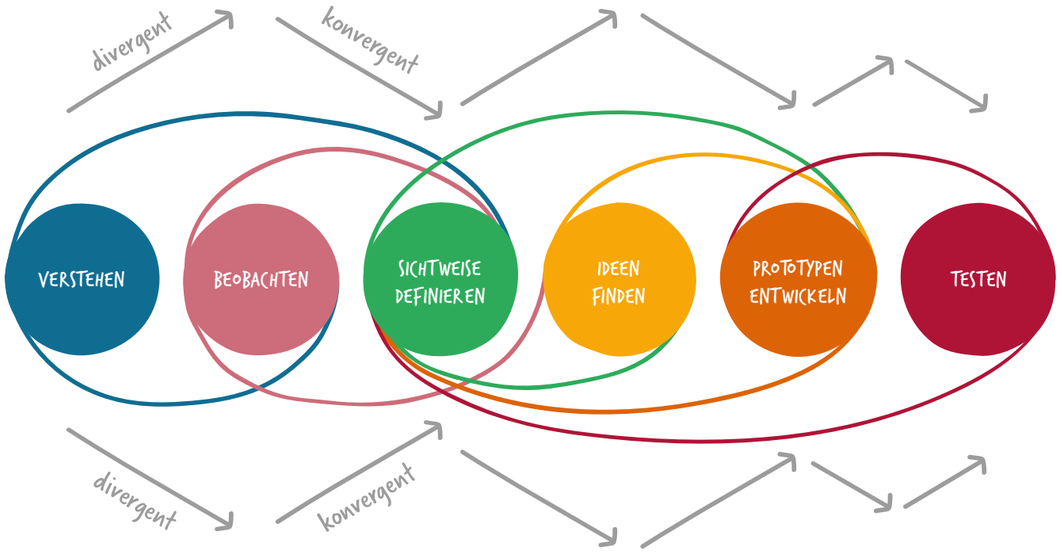
Design Thinking ist insofern nicht nur eine Methode, um erfolgversprechende Innovationen hervorzubringen, sondern es ist eine grundsätzliche Haltung, mit der komplexe Probleme aus allen Bereichen strukturiert und planvoll bearbeitet werden können. So werden heute Produkte, Dienstleistungen, unternehmensinterne Prozesse und komplette Geschäftsmodelle mithilfe von Design Thinking verändert und neu gestaltet.

»Design Thinker sein« – dazu gehört auch, sich darauf einzulassen, die Lösung eines Problems nicht in einem Arbeitsschritt zu erreichen, sondern durch eine wiederkehrende Abfolge von Verbesserungsversuchen. Dieses Design-Thinking-Prinzip ist von der sogenannten iterativen Vorgehensweise inspiriert, die in der Informatik Anwendung findet. Es bedeutet, dass man sich auf unbekanntem Terrain Schritt für Schritt vortastet, aus den Ergebnissen lernt und immer mehr wertvolle Erfahrungen sammelt, je weiter man sich nach vorne bewegt.

Unternehmen, die sich wandeln wollen und eine Kultur des Lernens verankern möchten, erleben dieses Prinzip als hilfreich. Denn frühes und häufiges Scheitern wird hier nicht als Fehlverhalten, sondern als sinnvolle, kostensparende und effiziente Methode in einem Innovationsprozess bewertet.

Besonders dann, wenn Situationen von Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität und Vieldeutigkeit geprägt sind, hilft diese iterative Vorgehensweise dabei, handlungsfähig und erfolgreich zu sein.

Im Wesentlichen besteht der Design-Thinking-Prozess aus sechs Schritten. Die klare Abgrenzung dieser Arbeitsschritte voneinander erweist sich dabei als große Stärke. Denn sie helfen, den Prozess zu strukturieren und das kreative Potenzial von diversen Teams freizusetzen:

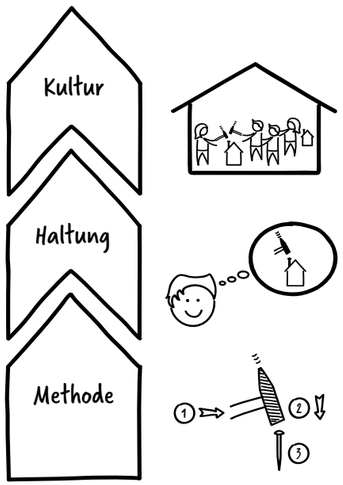


Der Design-Thinking-Prozess besteht aus sechs Phasen. Die Erforschung der Nutzerbedürfnisse ist die Basis zur Entwicklung von Innovationen.

Analyse und Kreativität, Exploration und Synthese erfolgen nie gleichzeitig, sondern immer in klar festgelegten Zeitabschnitten. So kann sich das Gehirn mit seiner ganzen Kapazität auf jeweils einen Denkmodus konzentrieren: entweder auf das divergente Denken – hier wird möglichst breit in Optionen gedacht – oder auf das konvergente Denken – hier werden die Möglichkeiten bewertet und reduziert.

Methodisches Wissen ist auch beim Design Thinking wichtig. Es bildet aber lediglich eine Leitlinie für die flexible Anwendung. Und die Design-Thinking-Fertigkeit wächst – fast automatisch – mit zunehmender Praxis. Im Grunde funktioniert der Lernprozess in drei Schritten:

1. Methode
Wir lernen zunächst, die Werkzeuge des Design Thinking für bestimmte Anwendungszwecke zu benutzen, und kommen zu überraschenden Lösungen.



2. Mindset
Über die praktische Anwendung entwickelt sich – wie zum Beispiel auch beim Kochen – nach und nach das Verständnis der Gesetzmäßigkeiten, die für die Lösungserreichung verantwortlich sind. Sind diese Prinzipien erst einmal verstanden, fällt es leicht, die Instrumente und Prozesse des Design Thinking an die Anwendungsfelder im eigenen Kontext anzupassen. So entsteht nach und nach ein neuer Blick auf Probleme und ihre Lösungsoptionen.

3. Kultur
Die Haltung, komplexe Probleme in einem gemeinsamen Lernprozess auf Grundlage konsequenter Nutzerorientierung anzugehen, lässt zunächst neue Gewohnheiten, Rituale, Prozesse oder Kommunikation und nach und nach

eine neue Kultur entstehen. Der Mensch und seine angeborene Fähigkeit, sich zu entwickeln, werden in das Zentrum der Organisation gestellt. So lassen sich Veränderungsprozesse steuern, die eine bedürfnisgerechte Anpassung an eine immer schneller und komplexer werdende Welt möglich machen.

Der Design Thinker betrachtet übrigens auch Räume als Innovationsinstrument und gestaltet sie seinen Bedürfnissen entsprechend. Der Kreativraum hat eine klare Funktion.

Die HPI D-School hat gemeinsam mit »System 180« Möbel entwickelt, die flexibel im Raum zu bewegen sind und das dynamische Arbeiten im Team ermöglichen.

Er soll die konzentrierte Aktivität, den Austausch im Team sowie das visuelle Denken sowohl in der individuellen Arbeit als auch in der Teamarbeit unterstützen. Fast alle Räume, die – eventuell auch nur zeitweise – verfügbar sind, haben das Potenzial zum Design-Thinking-Raum. Große Wand- und Tischflächen oder Fenster können leicht zum Visualisieren der Arbeitsergebnisse genutzt werden.

Stühle, die die Bewegungsfreiheit einschränken, sind schnell vor die Tür gestellt, und Bistrotische aus der Cafeteria werden zu Arbeitstischen, die aktive Beteiligung und ein temporeiches Arbeiten erleichtern.

Drei Arbeitsmodi sollten idealerweise im Kreativraum unterstützt werden:

- Individuelles Brainstorming und Brainstorming im Team
- Kommunikation von Arbeitsergebnissen
- Produktion von einfachen Prototypen, um Ideen greifbar zu machen

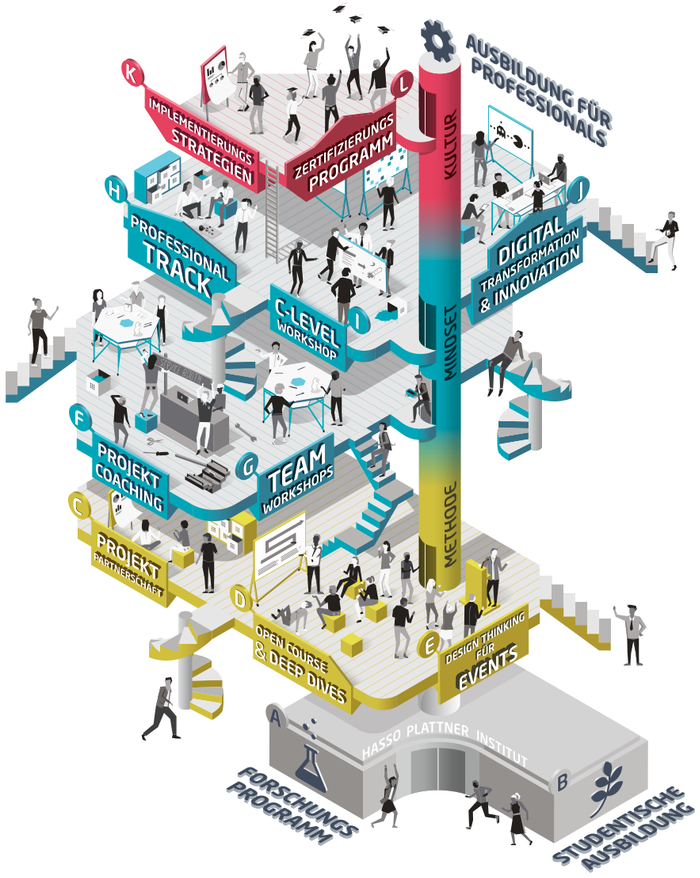
Jedes praktische Design-Thinking-Projekt fängt mit einer Fragestellung an, die eine sogenannte Design-Thinking-Challenge definiert. Damit Sie die praktische Arbeit im Design Thinking gut nachvollziehen können, werden wir die sechs Lektionen auf einer solchen realen Design-Thinking-Challenge aufbauen. In jeder Phase wird jeweils ein Design-Thinking-Coach die wichtigsten Prinzipien und Arbeitsschritte erklären.

Damit Sie selbst auch einen Einstieg in die Praxis erhalten, geben wir nach jeder Lektion einen kleinen praktischen Trainingstipp, den Sie leicht in Ihren Alltag integrieren können, um Design Thinking selbst zu erleben. Zum Schluss jeder Videolektion erfahren Sie, wie Design-Thinking-Praktiker die verschiedenen Prinzipien und Methoden für sich nutzbar gemacht haben.

> »Design Thinking ist wie Fahrradfahren oder Kochenlernen. Man muss es üben, machen und immer wieder aus dem, was nicht funktioniert, lernen.«

Unsere Design-Thinking-Challenge für diesen Kurs dreht sich um ein Thema, das Sie sicher aus Ihrem Alltag kennen: das schnelle Essen zwischendurch, das aus unserem Leben nicht mehr wegzudenken ist.

Die Challenge für Ihr Lernerlebnis lautet:
»Re-Design das Außer-Haus-Essenserlebnis in einer Welt, in der schnelles Essen zwischendurch selten die Möglichkeit zur gesunden Ernährung bietet.«
Mit dieser Challenge starten wir nun in die Verstehensphase des Prozesses.



Das **Hasso-Plattner-Institut (HPI)** gehört zu den Pionieren der Design-Thinking-Lehre. Seit dem Jahr 2007 bildet die HPI School of Design Thinking pro Jahr im Schnitt 240 Studenten aus. Seit 2009 haben zudem insgesamt 14.000 Berufstätige an Seminaren und Workshops der HPI Academy teilgenommen. Das Design-Thinking-Forschungsprogramm untersucht in derzeit 14 Projekten die unterschiedlichen Facetten des Themas. Darunter zählen zum Beispiel der Einfluss von Design-Thinking-Prozessen auf die Ergebnisse von Team-Arbeit oder die ideale Raumgestaltung zur Förderung von kreativen Prozessen.

Auf den Punkt

- Multidisziplinäre Teams bieten die Chance, die verschiedenen Perspektiven auf Probleme und Aufgabenstellungen sichtbar zu machen und innovative Lösungen zu entwickeln.
- Mit Design Thinking lässt sich der nutzerzentrierte Changeprozess strukturieren und unterstützen.

Glossar

Agil Der Begriff »agil« kann mit »beweglich« übersetzt werden. Vor allem in der Softwareentwicklung steht er für ein interaktives Vorgehensmodell, das einen flexiblen und schlanken Entwicklungsprozess im Fokus hat.

Divergentes Denken Der Begriff »divergent« stammt aus dem Lateinischen und kann übersetzt werden mit »auseinanderstrebend«. Divergentes Denken wird umgangssprachlich auch als Querdenken oder »Denken in Möglichkeiten« bezeichnet. Wird in Kreativprozessen und -techniken eingesetzt, um Probleme zu lösen. Steht im Gegensatz zu –> »konvergentem Denken«.

D-School Kommt aus dem Englischen und ist eine Abkürzung für »School of Design Thinking«. Die Begriffsbildung basiert auf dem Gegenentwurf zu den klassischen Business-Schools (B-Schools). Die D-School ist ein Institut der Stanford University und des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam. Dort werden Studenten und Berufstätige in der Disziplin »Design Thinking« ausgebildet.

Extremnutzer Die Bezeichnung für einen überdurschnittlichen Nutzer eines Produkts, Prozesses oder einer Dienstleistung. Ein Extremnutzer agiert, reagiert und verhält sich, verglichen mit dem Durchschnitt, unüblich und auffällig. Die Forschung mit Extremnutzern bringt gute Ergebnisse hinsichtlich sog. schwacher Signale, die in der Trendforschung als besonders zukunftsweisend gelten.

Idee Kommt aus dem Griechischen und steht für »Urbild, Gedanke, Begriff, Einfall, Kleinigkeit«. Im Design Thinking wird die Idee als die Antwort auf die Hypothese eines Nutzerbedürfnisses definiert.

Improvisation Ein Vorgehen, das ohne Vorbereitung stattfindet. Kreativität wird spontan zur Lösung von Problemen eingesetzt.

Inkrementelles Vorgehen Kommt aus der Software-Entwicklung und stellt ein Vorgehensmodell dar, das kontinuierliche Verbesserungen fokussiert, die in kleinen Schritten erzielt werden.

Innovation Kommt vom Spätlateinischen mit der Bedeutung »Erneuerung, Veränderung«. Ist eine Veränderung z. B. in Form einer Verbesserung oder einer Neuerung auf einem Gebiet wie der Technik. Bezieht sich auf Prozesse, Produkte und Dienstleistungen. Im Design Thinking bestimmt sich eine Innovation durch das Zusammenspiel von Nutzerbedürfnis, technischer Machbarkeit und Marktfähigkeit einer Idee.

Iteratives Vorgehen Kommt vom lateinischen »iterare«, steht für »wiederholend«. Beschreibt den wiederholten Ablauf eines Vorgehens und/oder Prozessschritts. Im iterativen Vorgehen/Prozess wird dauerhaft ein gleicher Ablauf wiederholt, um daraus Ableitungen treffen zu können mit dem Ziel, vorhandene Abläufe gegebenfalls anzupassen, oder um diese zu bestätigen. Im Design Thinking ist das interaktive Vorgehen ein Grundprinzip, um sich lernend auf eine nutzerzentrierte Lösung zuzubewegen.

Körperliche Kreativität Kreativität, die durch Bewegung und die damit verbundene aktivierte Denkleistung freigesetzt wird.

Konvergentes Denken Kommt vom spätlateinischen »convergere« mit der Bedeutung »sich hinneigen«. Wird in der Regel der Aktivität der linken Gehirnhälfte zugeordnet und beschreibt das gleichgerichtete Denken, dessen Merkmale zusammenführend, analysierend, in Richtung einer einzigen, genauen Lösung zielend sind. Ist im Zusammenspiel mit dem –> »divergenten Denken« die Quelle von zielgerichteten, kreativen Innovationsprozessen.

Kreativität Kommt vom Lateinischen mit den Bedeutungen »(er)schaffen, (er)zeugen, (er)wählen«. Bezeichnet die Fähigkeit, neue Ideen, Herangehensweisen und Tätigkeiten zu ersinnen.

Lean Production Der Begriff kommt aus dem Englischen und steht für »schlanke Produktion«. Diese ganzheitliche und systematische Art der Produktion von japanischen Automobilherstellern entwickelt. Kernprinzipien sind die Vermeidung von Verschwendung und ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Lean Start-up Kommt aus dem Englischen und steht für »schlankes Start-up«. Der Begriff hat seinen Ursprung in der Vorgehensweise »Lean Production«. Ist ein Ansatz zur empirischen Überprüfung von Hypothesen als Startpunkt für Produkte, Prozesse oder Dienstleistungen. Die Überprüfung der Hypothesen erfolgt möglichst schnell, iterativ und kostengünstig. Die Kriterien: Im Rahmen von festgelegten Kennzahlen werden in einer möglichst frühen Phase einer Innovationsentwicklung Nutzerrelevanz, technische Machbarkeit und Marktfähigkeit überprüft.

Prototyp Kommt aus dem Griechischen mit der Bedeutung »Urbild, Grundform, Original«. Ist ein Muster oder eine von vielen testbaren Vorversionen einer Lösung. Das Design-Thinking-Forschungsteam am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam hat insgesamt 36 verschiedene Arten von Prototypen identifiziert, die im Design-Thinking-Prozess z. B. die Funktionen »Konzept externalisieren«, »kritische Methoden testen« und »strategische Anschlüsse herstellen« übernehmen können.

Relaunch Bezeichnet die Wiedereinführung eines verbesserten Produktes. Im Vordergrund steht die Neuaufbereitung und Überarbeitung eines bestehenden Produktes mit oftmals neuen Funktionen oder in neuem Design.

Scrum Kommt aus dem Englischen und kann übersetzt werden mit »Gedränge«. Der Begriff stammt aus dem Rugby, wo er das »angeordnete Gedränge« bezeichnet, mit dem das Spiel nach einer Unterbrechung wieder startet. Im Projektmanagement ist es ein iteratives, empirisches und inkrementelles Vorgehensmodell, das mittlerweile nicht mehr ausschließlich in der agilen Softwareentwicklung eingesetzt wird, sondern auch in anderen Bereichen von Organisationen, basierend auf den Werten und Prinzipien des sog. Agilen Manifestes (http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html).

Stakeholder In der Wirtschaft gebräuchlicher Begriff für Interessenvertreter eines Produktes, Service, Prozesses, Business-Modells oder Themas. Im Design Thinking werden alle Stakeholder einer Design Challenge als Nutzer angesehen.

Storytelling Methode, die sich des Erzählens von Geschichten bedient, um explizites und implizites Wissen weiterzugeben. Es gibt verschiedene Ausprägungen des Storytellings, so z. B. das visuelle Storytelling, bei dem die grafische Erzählung im Vordergrund steht.

Time Timer Nahm seinen Ursprung in der Firma Time Timer LLC in den USA. War in seinen Anfängen ein Instrument, um Kindern den Zeitbegriff zu verdeutlichen. Die Firma hat sich heutzutage auf Zeitmanagement mittels verschiedener Geräte spezialisiert. Ein Time Timer ist eine Uhr, auf der die eingestellte Zeit rückwärts läuft. Er dient der Zeiterfassung und dem Zeitmanagement beispielsweise in Besprechungen oder Workshops.

Whiteboard Eine in der Regel beschreibbare, abwaschbare und oft magnetische Wandtafel.

Literaturempfehlung

Markus Blatt, Emmanuel Sauvonnet: *Wo ist das Problem? Design Thinking als neues Management-Paradigma. 2. Aufl. Vahlen, München 2017*

Tim Brown: *Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt. Aus dem Amerika. von Mike Grow. Vahlen, München 2016*

Ingrid Gerstbach: *Design Thinking in Unternehmen. GABAL, Offenbach am Main 2016*

Annie Kerguenne, Hedi Schaefer, Abraham Taherivand: *Design thinking. Die agile Innovations-Strategie. Haufe, Freiburg 2017*

Timm Krohn, Christoph Meinel, Ulrich Weinberg: *Design Thinking Live. Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst. Murmann, Hamburg 2015*

Michael Lewrick, Patrick Link, Larry Leifer: *Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Vahlen, München 2017*

Florian Rustler: *Denkwerkzeuge der Kreativität und Innovation. 6. Aufl. Midas Management, Zürich 2017*

Ulrich Weinberg: Network Thinking. *Was kommt nach dem Brockhaus-Denken? Murmann, Hamburg 2015*

Quellen

Bildnachweise

Cover: Illustration: Eva Jauss; **Foto:** Designed by Dashu83/Freepik; **Fotografie**: Ragnar Schmuck; **Kurze Geschichte des Design Thinking: Konzeption und Ausführung:** Ellery Studio for Creative Strategy, Berlin; **Lektion 4:** patrick - stock.adobe.com

Lebensläufe

Annie Kerguenne

Annie Kerguenne ist in Frankreich geboren und aufgewachsen. In Deutschland hat sie Betriebswirtschaft, Psycholinguistik und Soziologie studiert. 2013 begann sie als Design Thinking Training Developer & Lead Coach Executive Trainings an der HPI School of Design Thinking zu arbeiten. Sie hat in diesem Rahmen neue Kooperations-Events für Professional Alumni wie den Design Thinking Hacking Jam und den Connect & Do Day etabliert. Sie ist Contributor im Berichtsband »Design Thinking Live« und Co-Autorin des Buches »Design Thinking. Die agile Innvovations-strategie«, das 2017 im Haufe Verlag erschien.

Flavia Bleuel

Flavia Bleuel studierte Kommunikations- und Medienwissen-schaften, Psychologie und Anglistische Linguistik. Sie arbeitete als freie Journalistin und war Dozentin an der UdK im Studien-gang Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation. Heute kon-zipiert und moderiert Flavia als Programm- und Team-Managerin Innovationsformate für Professionals an der HPI Academy. Ihr Schwerpunkt liegt dabei auf methodischen Deep Dive Formaten, Projekt Sprints sowie Implementierungsstrategien. An der HPI School of Design Thinking coacht sie den Innovationsnachwuchs. Sie lehrt Innovations- und Kommunikationsforschung sowie Medienpsychologie an diversen Hochschulen und Universitäten.

Holger Rhinow

Holger Rhinow studierte Medienberatung, Politik- und Sozialwis-senschaften sowie Business Administration und war Stipendiat am Design Thinking Research Programm. Er hat bereits für ver-schiedene Organisationen und Agenturen in der Innovations- und Strategieentwicklung gearbeitet. Er arbeitete zudem als Dozent an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. Heute ist er Programm-Manager an der HPI Academy und begleitet Unter-nehmen bei der Implementierung von Design Thinking in agile Arbeits- und Lernumgebungen. Holger Rhinow ist Fachartikelautor und Mitherausgeber der Studie »Parts Without a Whole? – The Current State of Design Thinking Practice in Organizations«.

Prof. Dr. Steven Ney

Prof. Dr. Steven Ney promovierte 2006 in der Abteilung für Ver-gleichende Politikwissenschaft der Universität Bergen. Er war als Professor für Politikwissenschaft an der Singapore Management University tätig. Seit 2009 erforscht er an der Jacobs University, welchen Beitrag Social Entrepreneurship zu eben diesen sozialen und politischen Lern- und Problemlösungsprozessen in Deutsch-land und Europa momentan leistet und in Zukunft leisten kann. Seit November 2014 ist Steven Ney D-Fellow an der HPI School of Design Thinking, wo er mit dem Zertifizierungsprogramm für Design Thinking Coaches sowie dem Ausbau der internationalen Beziehungen der HPI-School betraut ist.

Katrin Lütkemöller Shaw

Katrin Lütkemöller Shaw studierte Interfacedesign in Potsdam und Malmö. Von 2011 bis 2012 studierte sie Design Thinking an der HPI School of Design Thinking. Nach dem Studium ging sie dann zu den Telekom Innovation Laboratories, in das User Driven Innovation Team, in dem sie die Möglichkeit bekam, Methoden aus dem Design Thinking einzubringen und Nutzerforschung in den verschiedensten Bereichen zu betreiben. Heute coacht sie an der HPI School of Design Thinking und arbeitert als Programm- und Team-Managerin an der HPI Academy. Sie begleitet Unternehmen und Professionals auf ihrer Design Thinking Lernreise in den Be-reichen User Research, Prototyping und Innovation Spaces.

Selina Mayer

Selina Mayer studierte Arbeits-, Organisations- und Wirt-schaftspsychologie sowie Design Thinking. Sie arbeitete in der Vergangenheit sowohl für ein global agierendes Technologie-unternehmen als auch für ein kleines Berliner Start-Up und hat so verschiedenste Strukturen und Arbeitskulturen kennengelernt. Aktuell setzt sie diese Kenntnisse als Programm-Managerin an der HPI Academy ein, wo sie verschiedenste Lernformate entwickelt und durchführt. Selina Mayer unterstützt Unternehmen und Einzel-personen bei ihren Lernreisen sowohl durch die Durchführung methodenfokussierter Design Thinking Workshops, als auch durch die Begleitung von lösungsorientierten Langzeitprojekten.

Lebensläufe

Prof. Ulrich Weinberg

Ulrich Weinberg ist seit 2007 Director der School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Er studierte Kunst, Design, Philosophie und Kunstgeschichte in München und Berlin. Von 1980 bis 1986 arbeitete er im Bereich TV-Design bei öffentlichen und privaten Produktionshäusern. Seit 1994 ist er Professor für Computeranimation an der Filmuniversität Babelsberg. Als Visiting Professor an der Communication University of China CUC in Peking seit 2004 wurde er dort 2014 zum Ehrendirektor des Design Thinking Innovation Centers ernannt. Ulrich Weinberg ist ehrenamtliches Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität DGQ e.V. und im Beirat von TEDx Berlin. Er ist Mitgründer und ehrenamtlicher Vorsitzender der WeQ-Foundation und Autor von »Network Thinking – Was kommt nach dem Brockhaus-Denken.«

Marc Brost

Marc Brost ist seit 2010 Leiter des Hauptstadtbüros der ZEIT. Davor war er wirtschaftspolitischer Korrespondent der ZEIT in Berlin. Er studierte von 1991 bis 1997 Wirtschaftswissenschaften an der Universität Hohenheim. Darauf folgte ein zweijähriges Volontariat in der Georg von Holtzbrinck-Schule für Wirtschaftsjournalisten. Seit 1999 ist er Redakteur bei der ZEIT, von 2002 bis 2007 war er stellvertretender Ressortleiter Wirtschaft. Für seine journalistische Arbeit wurde er bereits mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Georg von Holtzbrinck-Preis für Wirtschaftspublizistik (2001), dem Ludwig-Erhard-Förderpreis für Wirtschaftspublizistik (2003) und dem Theodor-Wolff-Preis (2006). 2015 veröffentlichte er gemeinsam mit Heinrich Wefing das Buch »Geht alles gar nicht. Warum wir Kinder, Liebe und Karriere nicht vereinbaren können.«

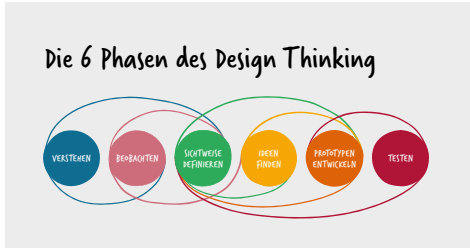
ZEIT AKADEMIE
BUSINESS

DESIGN THINKING

DER KREATIVE WEG ZU INNOVATIVEN LÖSUNGEN

Die zentrale Idee des Design Thinking ist die nutzerzentrierte Produkt- und Service-Entwicklung. In diesem Seminar lernen Sie die sechs Phasen des Innovationsprozesses kennen. Sie erhalten ein Verständnis für die Denk- und Arbeitsweisen im Design Thinking und werden erkennen, wie viel Potenzial und Spaß in der Zusammenarbeit multidisziplinärer Teams steckt. Einfache Tipps für Ihren Arbeitsalltag ermöglichen es, die Methoden und Techniken direkt anzuwenden und schnell innovative Ideen, Prozesse oder Produkte zu entwickeln. Sechs Programm-Manager der renommierten HPI Academy und Prof. Ulrich Weinberg von der HPI School of Design Thinking erklären verständlich und auf den Punkt, worauf es beim Design Thinking wirklich ankommt und warum eine neue Denkweise in der Arbeitswelt überlebenswichtig ist.

Praxisnah: Sie begleiten die sechs Programm-Manager der HPI Academy durch die sechs Phasen des Innovationsprozesses.



Anschaulich: Animationen, Illustrationen und Einblendungen ermöglichen strukturiertes, unterhaltsames Lernen.

Interview: In vertiefenden Gesprächen mit Prof. Ulrich Weinberg erfahren Sie, wie sich unsere Denk- und Arbeitsweise in der Zukunft ändern muss.

Inhalt Business-Seminar

9 Lektionen: Online • DVD • Buch

Lektion 1: Einführung – Was ist Design Thinking?

Lektion 2: Verstehen – Welches Problem wollen wir lösen?

Lektion 3: Beobachten – Wer ist unser Nutzer und welche Bedürfnisse hat er?

Lektion 4: Synthese definieren – Wie wir eine gemeinsame Sichtweise definieren

Lektion 5: Ideen finden – Wie wir schnell wilde Ideen generieren

Lektion 6: Prototypen entwickeln – Wie wir die Idee zum Leben erwecken

Lektion 7: Testen – Was wir beim Testen lernen

Exkurs *Marc Brost im Gespräch mit Prof. Ulrich Weinberg – Warum sich unser Denken verändern muss*

Lektion 8: Agile Methoden – Design Thinking im Unternehmen

Exkurs *Marc Brost im Gespräch mit Prof. Ulrich Weinberg – Was zeichnet ein erfolgreiches Team aus?*

Lektion 9: Leadership – Design Thinking im Unternehmen

Laufzeit: 140 Minuten · Ländercode: 2 · Sprache: Deutsch · Audio: Dolby Digital 2.0 · Bildformat: 16 : 9

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg, 2017