

In diesem Kapitel beschreibe ich den Prozess von Design Thinking. Welche Schritte sind nötig, welches Wissen ist Voraussetzung, welche Methoden sind unabdingbar?

Tauchen Sie ein in die Welt des Design Thinking und lassen Sie sich überraschen, wie viel Veränderung ein einfacher Perspektivwechsel mit sich bringt und wie viel Kreativität und Erfindergeist auch in Ihnen steckt!

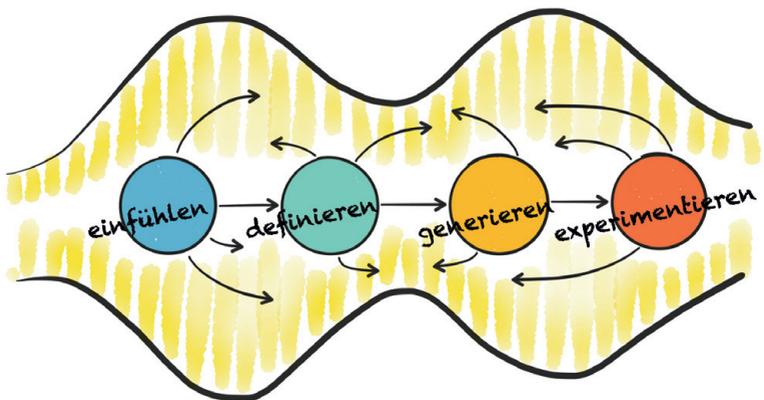
Jeder der vier Schritte im Design-Thinking-Prozess hat seine eigenen Ziele und Aktivitäten. Ich werde jeden dieser Schritte detailliert in einem eigenen Kapitel behandeln und die entsprechenden Techniken vorstellen.

Aber lassen Sie uns nicht um den heißen Brei herumreden, sondern gleich loslegen.

Normalerweise beginnt ein Design-Thinking-Workshop oder -Projekt wie folgt: Ein Auftraggeber kontaktiert einen Design-Thinking-Berater oder -Moderator mit einer speziellen Fragestellung. Denn damit Design Thinking funktioniert, braucht es zu Beginn ein Problem, das gelöst werden soll.

In den allermeisten Fällen gab es bereits einige Versuche, dieses Problem zu lösen. Und in all diesen Fällen hat es nicht das gewünschte Ergebnis gebracht. Die Gründe sind unterschiedlicher Natur: Oft wurde der Nutzer nicht in den Fokus gestellt. Oder bewährte Methoden wurden eingesetzt. Oder das Team bestand aus denselben Leuten.

Das Schlimmste und auch Tödlichste für jede innovative und kreative Lösung ist, dass es bereits eine relativ konkrete Vorstellung vom Ergebnis gibt. Ein Tipp: Hören Sie sich ruhig die Lösung an (das beruhigt den Auftraggeber in aller Regel). Aber machen Sie von Anfang an klar, dass Sie nicht wissen, ob auch tatsächlich diese Idee am Ende umgesetzt wird. Denn Design Thinking beruht darauf, dass Sie offen für Änderungen, Perspektivwechsel und Überraschungen sind.



# Phase 1: Einfühlen

Zu Beginn des Prozesses gilt es, herauszufinden, wo Sie überhaupt anfangen sollen. Bevor Sie also blind einfach draufloslaufen, halten Sie kurz inne, nehmen Sie sich kurz Zeit und schauen Sie sich bewusst die sich verändernde Welt um sich herum an – ganz ohne Wertung. Betrachten Sie alle Änderungen, die in den Bereichen Wirtschaft, Technologie, Gesellschaft, Kultur, Politik und dergleichen geschehen. Sammeln Sie die neuesten Ereignisse, aktuelle Entwicklungen und Neuigkeiten. Studieren Sie die Trends, die Ihren Themenbereich beeinflussen können. Legen Sie den Fokus auf die Gesamteffekte dieser Veränderungen. All dies bietet Ihnen einen Weg, Ihr ursprüngliches Problem zu lösen und nach neuen Innovationsmöglichkeiten Ausschau zu halten.

In dieser ersten Phase ist das Ziel, die Menschen (Kunden bzw. Nutzer) und ihre Interaktion im Alltag zu erforschen. Es gilt, dass Sie in deren Leben und Umfeld eintauchen. Sie wollen verstehen, wie die Menschen, für die Sie letztlich eine Lösung entwickeln möchten, ticken. Was sie denken, was sie machen. Sie müssen sich auf Ihr Gegenüber voll einlassen. Es gilt, deren Problem zu Ihrem Problem zu machen, um es wirklich lösen zu wollen.

Um jedoch eine Person mit unausgesprochenen Bedürfnissen zu verstehen, müssen Sie leistungsfähige Techniken und Werkzeuge einsetzen. Dafür eignen sich beobachtende und ethnografische Forschungsmethoden. Damit lernen Sie Menschen in einer Weise kennen, die sich von Interviews oder Fokusgruppenstudien unterscheidet. Ein wichtiges Ziel dabei ist es, die wertvollsten Einsichten aus Ihren Beobachtungen herauszuholen.

Eine Einsicht bzw. ein Insight ist eine interessante Offenbarung oder ein Lernen, das aus der Beobachtung des tatsächlichen Verhaltens der Personen hervorgeht. Einsicht ist eine Interpretation

dessen, was beobachtet wird. Sie liefert ganz oft die Antwort auf die Frage nach dem Warum. Sie ist das Herzstück im Design-Thinking-Prozess und das Ergebnis all dieser Methoden, die ich Ihnen in Phase I vorstelle.

## Ohne Empathie geht es einfach nicht

### Analyse und Orientierung

Menschen wirklich zu verstehen bedeutet, in ihre Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse einzutauchen. Dazu müssen Sie zuhören, zwischen den Zeilen lesen, Körpersprache entschlüsseln, Verhalten beobachten, mit ihnen interagieren und all diese Informationen analysieren. Das tiefe Eintauchen in den Alltag der Menschen zahlt sich voll aus, denn nur so bekommen Sie unglaublich wertvolle Einblicke, die nicht selten Überraschendes, aber immer etwas nicht Offensichtliches offenbaren. Damit Sie auch tatsächlich solche Einsichten bzw. Insights bekommen, müssen Sie sich ganz auf den Nutzer einlassen. Sie müssen sich auf ihn konzentrieren und darauf achten, was die Menschen tun, sagen und denken. Sie müssen deren Denken und Handeln in aller Tiefe verstehen. Wenn Sie beispielsweise ein Produkt entwickeln möchten, gilt es, ihre Aktivitäten, ihre Bedürfnisse, Motivationen und allgemeinen Erfahrungen herauszufinden und zu lernen, wie sie ihre Produkte wirklich nutzen.

Das eigentliche Ziel liegt darin, ein grundlegendes Verständnis für die Probleme zu entwickeln, vor denen diese Menschen stehen. Sie müssen brennen, mehr über die Herausforderungen zu erfahren, die sie bewältigen müssen. Aber auch ihre Beweggründe und Bedürfnisse, die zumeist nur (wenn überhaupt) verklau-suliert ausgedrückt werden, kennenzulernen. Das Wissen über den Menschen, mit dem Sie arbeiten, wird Sie zu völlig neuen Ansätzen und Kategorien von Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsstrategien führen. Dadurch können Sie die tatsächlichen Bedürfnisse und Wünsche Ihrer Kunden und Nutzer ansprechen und so Ihrer Idee einen bedeutenden neuen Wert geben, der nur schwer zu kopieren sein wird.

Aber auch der jeweilige Kontext, das Umfeld, in dem sich der Mensch, den Sie studieren, bewegt, ist von grundlegender Bedeutung. Wir alle werden beeinflusst von den Umständen, Ereignissen und Vorgängen, denen wir im Laufe unseres Alltags begegnen. Schauen Sie sich dazu auch bestehende Angebote in Ihrem Markt an. Analysieren Sie Unternehmen, die Ihrem ähnlich sind, und beobachten Sie, wie diese agieren. Lernen Sie auch Ihr Unternehmen aus einer anderen Perspektive kennen.

## Phase 2: Definieren

Nach diesem tiefen Eintauchen in die Welt der Menschen, für die Sie ein Problem lösen möchten, haben Sie eine Menge an Informationen gesammelt. Nicht alle davon werden Sie brauchen. Deswegen liegt die nächste Herausforderung darin, nach Strukturen und Mustern darin zu suchen. Sie werden also ganz viele Daten, Fakten, Hypothesen, Überlegungen und Erkenntnisse sortieren, gruppieren und organisieren und beginnen, wichtige Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zu finden. Es gilt, Kontexte und Muster zu analysieren, die auf unerschlossene Marktchancen oder Nischen hinweisen. Das Ergebnis all dessen sind neue Einsichten und Erkenntnisse. Und die wiederum sind die Basis und das Fundament für Ihre weitere Forschung. Daher verwenden Sie in dieser Phase am besten eine Kombination verschiedener Techniken, um für ein besseres Verständnis mehrere Perspektiven innerhalb des Kontextes einzunehmen. Richtlinien oder Prinzipien, die dabei generiert werden, helfen Ihnen, weitere Konzepte und mögliche Lösungen zu erforschen.

Beim Umgang mit großen, komplexen Mengen qualitativer Daten über Menschen und deren Umgebung ist es unmöglich, jedes Detail der Situation darzustellen oder vollständig zu verstehen. In den meisten Fällen gibt es viel zu viele Notizen, Videos, Bedeutungszuschreibungen, um alles über jeden wissen