

# Innovation und Veränderung mit Design Thinking

Innovations- und Veränderungsfähigkeit sind entscheidende Erfolgsfaktoren in einer globalisierten Welt. Nur Unternehmen und Organisationen, die sich konstant, vorausschauend und schnell den veränderten Rahmenbedingungen und Anforderungen anpassen, sind mittelfristig überlebensfähig. Eine Antwort auf diese Herausforderung gibt «Design Thinking». Die Methodik hat ihren Ursprung im Silicon Valley und findet zusehends auch den Weg nach Europa. Wir haben unser «Berner Business-Design-Modell» während sechs Jahren in über 50 studentischen Praxisprojekten bei namhaften Firmen angewendet und weiterentwickelt.



**Andreas Ninck**  
Professor für Innovation  
und Business Design  
Studienleiter Weiterbildung  
Berner Fachhochschule  
andreas.ninck@bfh.ch

Im Geschäftsalltag sind wir auf Effizienz getrimmt. Gefragt sind Disziplin, Planung und vorhersagbare Ergebnisse. Dadurch verlieren wir in gewissem Masse die Bedingungen, die für Innovation und Veränderung notwendig sind: Kreativität, Freiheit, Improvisation. Die Herausforderung in einem sich rasch verändernden Umfeld lautet deshalb, die Errungenschaften der Organisation wohlseriös zu verwalten (Business Administration), aber gleichzeitig die eigene Zukunft auch innovativ zu gestalten (Business Design).

## Business und Design – passt das zusammen?

Diese Frage hat man am Fachbereich Wirtschaft der Berner Fachhochschule vor einigen Jahren intensiv und kontrovers diskutiert, als der konsekutive Master of Science in Business Administration begründet worden ist. Die Verunsicherung der Kollegen war durch die Tatsache bedingt, dass «Design» im deutschen Sprachraum vor allem als das künstlerische Gestalten von Produkten und Oberflächen verstanden wird. Wir stellen aber fest, dass sich – ausgehend vom englischen Sprachraum – ein Bedeutungswandel vollzieht. Unter «Design» verstehen wir heute den umfassenden Prozess des bewussten, absichtsvollen und planmässigen Gestaltens von Objekten, Systemen oder Strukturen. Aber nach wie vor ist der Designprozess noch stark vom Engineering-Gedanken geprägt: Man geht davon aus, dass man das Problem kennt und dass die Aufgabe darin besteht, die richtige Lösung zu entwickeln. Nicht selten muss man jedoch bei der Präsentation der Lösung feststellen, dass diese nicht den Bedürfnissen der Nutzer entspricht.

Mit dem Begriff «Design Thinking», der um die Jahrtausendwende durch die Innovationsfirma IDEO im Silicon Valley einer breiteren Öffentlichkeit bekannt gemacht worden ist, soll zum Ausdruck gebracht werden, dass erst ein intensiver Denk- und Lernprozess zu brauchbaren Lösungen führt. Die zugrundeliegende Methodik ist stark geprägt durch verschiedene Stanford-Professoren und Mitbegründer der Stanford d.school wie Dave Kelley (Gründer von IDEO), Larry Leifer (Director Center for Design Research) oder Terry Winograd (Vordenker im Bereich der künstlichen Intelligenz und Mitglied des Google-Verwaltungsrats).<sup>1</sup> Insbesondere dank dem SAP-Gründer Hasso Plattner und seiner Spende von 35 Millionen US-Dollar für die Gründung der Stanford d.school sowie dank dem Aufbau der HPI School of Design Thinking in Potsdam hat sich der Begriff nun weltweit und insbesondere auch im deutschsprachigen Raum verbreitet.

Die zunehmende Attraktivität des Design-Thinking-Begriffs hat auch mit einem sich wandelnden Verständnis von Innovation und Veränderung zu tun. Neuerungen werden nicht mehr ausschliesslich inside-out, aus der Sicht einer Firma oder eines Dienstleisters verstanden, sondern zusehends outside-in, basierend auf den Bedürfnissen der Stakeholder. Beim Design Thinking werden Lösungen zusammen mit den Stakeholdern in einem zyklischen und iterativen Erkenntnisprozess entwickelt, wobei sukzessive Bedürfnisse aufgedeckt, Ideen generiert, Konzepte entwickelt und vorläufige Lösungen wiederum an den Bedürfnissen gemessen werden – so lange, bis eine zufriedenstellende Lösung verfügbar ist.

## Design Thinking – lernen durch entwickeln

Während wir Lernen meist mit einer klassischen Unterrichtssituation oder mit dem Lesen von Lehrbüchern in Verbindung bringen, stellt Design Thinking das Lernen durch praktisches Tun in den Vordergrund. Im Zusammenspiel zwischen Entwicklern und Stakeholdern wird neues Wissen generiert, um aus diesem Wissen heraus bessere Lösungen zu kreieren. Der hypothesenbasierte Lernprozess ist dabei nicht einfach linear, sondern zyklisch und iterativ. Ein zyklisches Vorgehen bedeutet, dass pro Phase mehrere Lernzyklen durchlaufen werden. Unter einem iterativen Vorgehen versteht man, dass auch gelegentlich ein Schritt zurück erlaubt ist, um Erkenntnisse in eine frühere Phase einzuspeisen. So merkt man zum Beispiel oft erst beim Entwickeln und Testen eines ersten Prototyps, dass man gewisse Anforderungen der Benutzerinnen und Benutzer noch zu wenig verstanden hat.

Der in Abbildung 1 dargestellte Prozess wird unter Einbezug verschiedener Stakeholder durchlaufen. Die Darstellung orientiert sich am iterativen Prozess der Stanford d.school und am «Double Diamond»-Prozess des UK Design Council. Das Grundprinzip lautet: schnell lernen und anpassen. Die gewonnenen Erkenntnisse führen deshalb teilweise zur Wiederholung von Prozessschritten (Iteration). Die Prozessschritte lassen sich wie folgt charakterisieren:

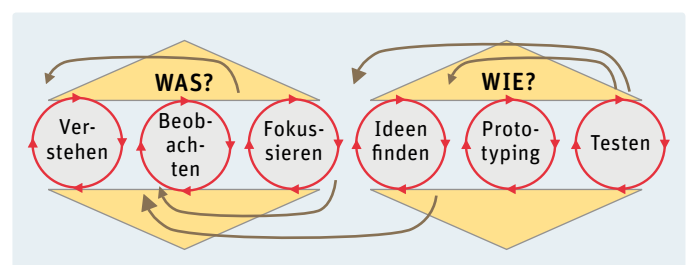


Abb. 1: Vorgehensprozess: Die Lernzyklen pro Phase und die rückwärts gerichteten Pfeile stellen dar, dass der Prozess nicht rein linear ist; die Rhomben stehen für divergierendes und konvergierendes Denken.

- **Verstehen:** Welches sind die wichtigsten Stakeholder, und wie sind diese von der geplanten Veränderung oder Entwicklung betroffen?
- **Beobachten:** Wie denken und handeln die wichtigsten Stakeholder?
- **Fokussieren:** Welchen zentralen Ansprüchen muss die geplante Lösung genügen, damit sie den Stakeholdern gerecht wird?
- **Ideen finden:** In der Schnittmenge zwischen dem Bedarf der Stakeholder, dem vorhandenen Know-how und der wirtschaftlichen Lebensfähigkeit werden Ideen kreiert.
- **Prototyping:** Die Ideen werden konkretisiert und in Form von bildlichen oder gegenständlichen Prototypen begreifbar gemacht.
- **Testen:** Die Lösungsideen werden mit den Stakeholdern und potenziellen Nutzern diskutiert. Rückmeldungen werden in weiteren Iterationsschritten zur Verbesserung der Lösung verarbeitet.

### Lernzyklus – Steuerrad für den Lernprozess

Um den Prozess des kontinuierlichen Lernens aktiver gestalten und steuern zu können, haben wir den in Abb. 2 dargestellten Lernzyklus entwickelt. Pro Zyklus wird ein greifbares Ergebnis produziert, das den Ausgangspunkt für den nächsten Zyklus darstellt. Die Entwicklung von Artefakten (Zeichnungen, gegenständlichen Modellen, Prototypen etc.) in kurzen Zyklen ist wichtig für eine effiziente und effektive Taktung des Prozesses. Mit jedem Zyklus wird die Lösung – aufbauend auf den Ergebnissen des vorangehenden Durchlaufs – verbessert und verfeinert. Der Lernzyklus bildet zwei wesentliche Dimensionen des Lösungsprozesses ab:

- **Konkret und abstrakt:** Einerseits geht es darum, sich vom konkreten Problem zu lösen, um die wesentlichen Komponenten des Problems herauszuarbeiten und mehr Freiheitsgrade für die Problemlösung zu erhalten. Andererseits wird eine Diskussion und damit eine Validierung der Ideen erst durch die Konkretisierung möglich.
- **Divergieren und konvergieren:** Es gilt, immer wieder den Fokus zu öffnen, indem man Erfahrungen und Anforderungen aus dem vorangehenden Zyklus bewusst wahrnimmt und aus diesen Erkenntnissen heraus neue Ideen generiert. Nach einer Phase des Divergierens ist immer auch wieder strukturierendes Denken gefragt, das auf greifbare Konzepte fokussiert. Der erzwungene Wechsel von divergentem und konvergentem Denken führt zu sogenannten Perturbationen, also bewussten Störungen des Er-

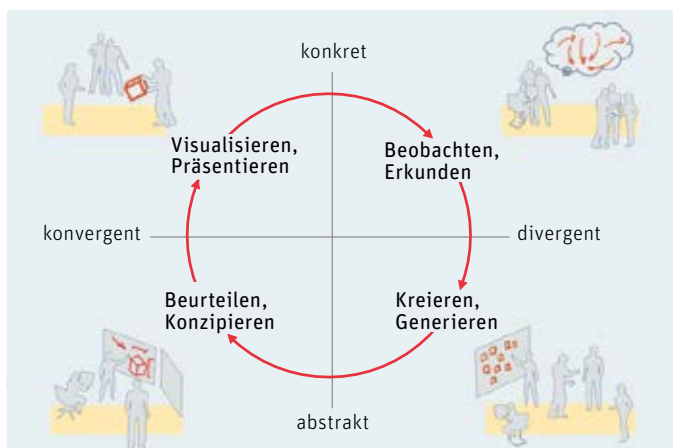


Abb. 2: Kontinuierliche Lernzyklen werden auf verschiedenen Ebenen durchlaufen, individuell, im Team, gemeinsam mit Stakeholdern – oder als Reflexionszyklus zum Lernen aus dem eigenen Tun und Herausarbeiten von verbesserten Vorgehensmodellen und Methoden.

kenntnisprozesses, die zur Veränderung von eingefahrenen Denkmustern und damit zu einem kreativeren Wahrnehmungs- und Lösungsprozess führen.

### Nützlichkeit – Machbarkeit – Lebensfähigkeit

Design Thinking ist nicht bloss eine Methodik, sondern eine Denkhaltung. Charakteristisch für die Bewegung und von den Vordekkern im Silicon Valley immer wieder auch explizit gefordert, ist die Bereitschaft zur Hinterfragung, Interpretation und flexiblen Anpassung der Methodik an die eigenen Gegebenheiten. In unserem «Berner Modell» (Abb. 3) setzen wir den Fokus bei der iterativen Lösungsentwicklung bewusst auf folgende drei Kernaspekte:

- **Nützlichkeit** («das Richtige tun»): Was sind Anforderungen aus Sicht der Stakeholder? Wie reagieren diese auf mögliche Lösungsideen?
- **Machbarkeit** («es richtig tun»): Was sind die eigenen Möglichkeiten, und was sind mögliche Synergien mit Partnern? Wie lässt sich eine Lösung optimal entwickeln?
- **Lebensfähigkeit** («es nachhaltig tun»): Was ist die wirtschaftliche und soziale Situation? Wie kann sich die Lösung im wirtschaftlichen/sozialen Umfeld behaupten?

Innovationen sind meist in der Schnittmenge der drei Bereiche zu finden. Trotzdem werden Innovations- und Veränderungsprozesse aber häufig durch die Machbarkeit getrieben. Das hat viel mit dem angesprochenen «inside-out»-Denken zu tun. Man ist Spezialist in einem gewissen Bereich und steuert den Entwicklungsprozess über das eigene Know-how. Innovative Lösungen müssen aber per Definition einen Nutzen und einen wirtschaftlichen bzw. sozialen Erfolg generieren.

### Produkte – Services – Businessmodelle

Charakteristisch für den Design-Thinking-Ansatz sind die grosse Flexibilität und die breite Anwendbarkeit. Dies lässt sich sehr schön an der Entwicklung des Wirkungsbereichs der Innovationsfirma IDEO aufzeigen. Beim ersten Kontakt des Autors zu CEO Dave Kelley im Jahr 2001 war die Firma noch mehrheitlich im Bereich des Produktdesigns tätig. Beim zweiten Besuch im Jahr 2008 wurden mit denselben Methoden bereits mehrheitlich Dienstleistungen entwickelt. Und heute liefern die gleichen Ansätze auch lebensfähige Businessmodelle.



Abb. 3: Das Berner Modell des Business Design orientiert sich unter anderem am iterativen Prozess der Stanford d.school, am «Double Diamond»-Prozess des UK Design Council, am Business Model Canvas nach Osterwalder sowie an Prinzipien von Agile und Lean Management.



Die gleichen Erfahrungen machen wir in unserem eigenen Wirkungsbereich. Wir haben unser «Berner Modell» nun während sieben Jahren in über 50 studentischen Praxisprojekten bei namhaften Firmen angewendet und weiterentwickelt. Die folgende Auswahl von behandelten Themen zeigt die Breite des Anwendungsbereichs:

- **BLS:** Infos in der Tasche – Kundeninformationen auf mobilen Geräten
- **Coop:** Innovative Kundenaktivitäten im Wankdorf Center
- **Mobiliar:** Umsetzung der Vision der «persönlichsten Versicherung der Schweiz» über verschiedene Kanäle und Medien
- **Orell Füssli:** Book as a Service – neues Geschäftsmodell für einen Lernmedien-Verlag
- **Post:** Analyse und Entwicklung von strategischen Kundenlösungen im Bereich Dialog
- **SBB:** Serviceangebote für Pendler in Bahnhöfen und Zügen
- **SRG-SSR:** Mobile News der Zukunft
- **Swisscom:** BuddyTV – Vernetzung der Zuschauer und Kreation eines medienintegrierten Erlebnisses
- **UBS:** Entwicklung eines Community-Konzepts für die Adjunct Faculty der UBS Business University
- **Webacons/PostFinance:** Zahlungsabwicklung per Internet für ältere Menschen

### Lernen als Wettbewerbsvorteil

In all unseren Erfahrungen sehen wir eine Aussage von Henry Mintzberg (2004) immer wieder bestätigt: «Management ist ein Handwerk, das sich wie alle Handwerke auf Erfahrung stützt – auf praktisches Lernen. Dies bedeutet, dass ein Handeln, um das Nachdenken anzuregen, ebenso wichtig ist wie ein Nachdenken, das auf Handeln abzielt.» Genau in der systematischen und konsequenten Kombination von Denken und Handeln liegt denn auch die Stärke von Design Thinking. Den Wettbewerbsvorteil erhält man nämlich nicht durch blosses Abarbeiten von Methoden und Prozessen. Gefragt ist vielmehr eine systematische Steuerung des Lern- und Erkenntnisprozesses, wobei Annahmen konsequent als Hypothesen deklariert und mithilfe von visuellen Mitteln im Dialog mit den Stakeholdern überprüft bzw. weiterentwickelt werden. Oder mit Arie de Geus auf den Punkt gebracht: «Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, ist vielleicht der einzige wirklich nachhaltige Wettbewerbsvorteil.»

<sup>1</sup> Der Autor hatte das Glück, während seiner zwei Forschungsaufenthalte an der Stanford University (2001, 2008) mit diesen Exponenten des Design Thinking zusammenarbeiten zu dürfen.

### Literatur

- Brown, T.: Change by Design – How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Harper Business, 2009.
- Martin, R.: The Design of Business – Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Harvard Business Press, 2009.
- Ninck, A.: Design Thinking – Roadmap to Epiphany? In: Proceedings of the 13th International Science-to-Business Marketing Conference. Zürich, 2014, S. 8–16.

