

Rebekka Gach

Design Thinking fördert Innovationen

Design Thinking ist eine Methode, um im Team komplexe Probleme zu lösen und nutzerorientierte Innovationen zu schaffen. In diesem kreativen Prozess steht der Mensch im Mittelpunkt.



Foto: PeopleImages – iStock.com

Literatur

- Eppler, M. J.; Hoffmann, F. (2012):** Design Thinking im Management: zur Einführung in die Vielfalt einer Methode. In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 31 (2), S. 4–7.
- Gürtler, J.; Meyer, J. (2013):** 30 Minuten Design Thinking. [in 30 Minuten wissen Sie mehr!]. Offenbach: Gabal.
- Lehnen, C. (2015):** Der Mensch macht's. In: Personalwirtschaft (11), S. 36–39.
- Uebernicket, F.; Brenner, W. (2016):** Design Thinking. In: Hoffmann, C.P.; Lennerts, S.; Schmitz, C.; Stölzle, W.; Uebernicket F. (Hg.): Business Innovation: Das St. Galler Modell. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 243–265.
- Vetterli, C.; Uebernicket, F.; Brenner, W. (2012):** Initialzündung durch Embedded Design Thinking. Ein Fallbeispiel aus der Finanzindustrie. In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management (2), S. 22–31.

Design Thinking ist mittlerweile weltweit sowohl in verschiedenen Unternehmen als auch in Universitäten verbreitet und findet immer mehr Anklang, da hiermit klare Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können. Auch für die Agrarwirtschaft könnte die Innovationsmethode einen Mehrwert liefern.

Alle reden davon und jeder redet über etwas anderes. Aufgrund unterschiedlichster Definitionen ist Design Thinking nicht klar zu bestimmen: „Design Thinking ist eine Arbeitsweise, eine Einstellung, ein Methodenbündel, eine Wissensmodalität und auch ein iterativer Innovationsprozess (...).“ (Eppler, Hoffmann 2012, S. 5). Gerade aber diese breite Auslegbarkeit des Begriffes und der Design Thinking-Prozess, welcher als Fahrplan für die Generierung von Innovationen gesehen wird, machen die Innovationsmethode so interessant.

Wissenschaftler wie auch Praktiker konnten bis heute noch keinen Konsens schaffen, was Design Thinking eigentlich ist. Wenngleich die Begriffe „Design“ und „Thinking“ erklärt werden können, wird Design Thinking auf unterschiedlichste Weise interpretiert und angewendet. Losgelöst von einer konkreten Definition stellt Design Thinking eine strukturierte Herangehensweise dar, um für komplexe

Probleme in verschiedenen Bereichen wie beispielsweise der Produkt- oder Strategieentwicklung kundenorientierte, innovative Lösungen zu finden (Uebernicket, Brenner 2016, S. 244). Anwendung findet Design Thinking nicht nur ausschließlich in der klassischen Produktentwicklung, sondern erstreckt sich auch auf weitere Bereiche: Dienstleistungen, Prozesse, Geschäftsmodelle und Produkte sowie eine Kombination derer (Gürtler, Meyer 2013, S. 15).

Prozessschritte

Der Design Thinking-Prozess findet seinen Ursprung in der Arbeitsweise von Architekten und Designern und wurde maßgeblich von der Stanford Universität sowie der Design-Agentur IDEO im Silicon Valley geprägt. Die Anzahl der Prozessschritte variiert in der Literatur zwischen drei, sechs oder sogar sieben Prozessschritten, wobei

„Fotos von Design Thinking-Workshops sehen meist ziemlich wild aus: nach einer kreativen Entgleisung irgendwie zwischen Post-it-Orgie, Verkleidungsparty und Ringelpiez mit Anfassen.“ (Lehnen 2015, S. 36)

jedoch der sechsstufige Design Thinking-Prozess am häufigsten angewendet wird (s. Abbildung).

Um Design Thinking allgemein und den Prozess erfolgreich anzuwenden, müssen zunächst jedoch einige Grundprinzipien erfüllt werden. Hierbei ist zu erwähnen, dass Design Thinking in Teams von vier bis sechs Mitgliedern durchgeführt wird. Die Teammitglieder sollten unterschiedliche Ausbildungshintergründe, Fachbereiche, Geschlechter und Altersstufen aufweisen. (Gürtler, Meyer 2013, S. 77). Um eine Lösungs Offenheit zu garantieren, ist es hilfreich, Vertreter aus den verschiedenen und auch themenfremden Fachbereichen als Teammitglieder auszuwählen.

Hierarchien finden allerdings keinen Platz, da es innerhalb von Design Thinking nicht entscheidend ist, wer was gesagt hat. Das Team selbst wird von einem Design Thinking-Coach unterstützt, dessen Aufgabe es ist, die Design Thinking-Methode zu vermitteln und das Team durch den Design Thinking-Prozess zu begleiten (Vetterli et al. 2012b, S. 27).

Iteratives Vorgehen

Auch das iterative Vorgehen stellt einen entscheidenden Baustein von Design Thinking dar. Damit greift das Team im Falle neuer Erkenntnisse auf bereits abgeschlos-

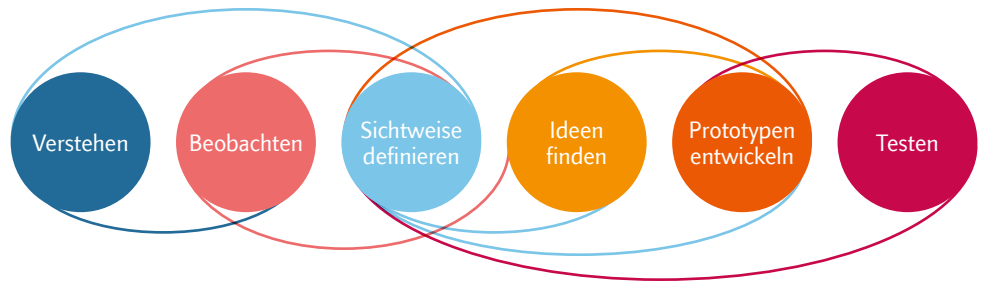
sene Prozessschritte zurück. Neue Ideen und neues Wissen können somit jederzeit ergänzt werden, wodurch die darauffolgenden Arbeitsschritte nochmals durchlaufen werden müssen. Es ist durchaus möglich, dass die Teammitglieder erst in den späteren Prozessphasen erkennen, dass die Problemstellung noch nicht konkret genug ist oder sie sogar den falschen Ansatz gewählt haben. Doch dies ist nicht negativ auszulegen, da Fehler und Irrtümer nicht als Verlust an Zeit und Energie, sondern vielmehr als Chance gesehen werden. Jeder Fehler bietet die Möglichkeit, daraus zu lernen und hieraus weitere Erkenntnisse und kreative Ideen herauszuziehen.

Entscheidend sind auch die Räumlichkeiten und die Umgebung. Für die Anwendung von Design Thinking ist eine spezielle Raumgestaltung notwendig, die sich von der eines klassischen Büros in vielen Punkten unterscheidet. Der Arbeitsraum an sich sollte großzügig bemessen, lichtdurchflutet und offen sein. Rollbare Stehtische, bequeme Sessel, Stehhocker, Stoppuhren, Post-it sowie mobile Pinnwände gehören zu der Standardausstattung.

Die Visualisierung wird in jeder Phase des Design Thinking-Prozesses eingesetzt und unterstützt die Übersetzung von schwer verständlichen Aussagen, wie zum Beispiel Texte, Daten und Gedanken, in Bildern, Zeichnungen und Filmen. Aber auch Rollenspiele können Teil der Visualisierung sein.

Kunde im Fokus

Was aber ist das Entscheidende bei dem Design Thinking-Prozess? Der Kunde steht im Mittelpunkt. Dies zeigt sich beispielsweise dar-



Quelle: HPI School of Design Thinking

in, dass das Design Thinking-Team im zweiten Prozessschritt „Beobachten“ mithilfe von Interviews in direkten Kontakt mit den Nutzern tritt. Sobald alle Informationen über den Kunden und vielversprechende Ideen vorliegen, erarbeitet das Team einen Prototyp. Dieser stellt dabei einen ersten Versuch dar, eine Idee in Form zu bringen und somit ein erstes reales Erlebnis zu ermöglichen.

Der Prototyp wird mit ganz einfachen Hilfsmitteln wie zum Beispiel Kartonagen, LEGO, Zeichnungen, Knetmasse oder auch Playmobil erstellt. Die Konstruktion eines groben und preiswerten Prototyps hat zum Ziel, Ideen zu testen, aber auch schnell wieder verwerfen zu können. Der Nutzer selbst testet den Prototyp in der letzten Prozessphase. Dieses Feedback dient weiteren Verbesserungen und Ideenfindungen. Die Zusammenarbeit mit dem Kunden ermöglicht ein Produkt oder eine Dienstleistung, die den Bedürfnissen der Nutzer entsprechen. Das Design Thinking-Team integriert somit den Kunden in den Entwicklungsprozess. Der Begriff Kunde beziehungsweise Nutzer ist in diesem Zusammenhang jedoch recht breit zu fassen – so können „Kunden“ je nach Fragestellung beispielsweise der Zulieferer sein, die Mitarbeiter einer Führungskraft oder der wirkliche Endnutzer eines Produkts.

Zukunftswerkstatt

Doch wie kann Design Thinking für die Agrarwirtschaft angewendet werden? Vor dem Hintergrund der Umweltprobleme und des Klimawandels muss sich die Landwirtschaft in der kommenden Zeit großen Herausforderungen stellen. Hierbei sind Probleme entstanden, welche mithilfe von Design Thinking gelöst werden können. Ein Beispiel: Die Zukunftswerkstatt „Grazer Landwirtschaft trifft Kreativität“ hat im Juli 2016 zu einem Design Thinking-Workshop eingeladen. Teilnehmer waren alle, die an der Landwirtschaft und ihren Produkten interessiert sind. Die Wirtschafts- und Tourismusentwicklung der Stadt Graz hat als Veranstalter folgende Themenstellungen zur Bearbeitung angeboten:

- Weiterentwicklung der Bauernmärkte: Welche Verpackungen, Produkte und Dienstleistungen wird und soll es geben?
 - Welche Rolle spielt Verpackung in der Landwirtschaft generell?
 - Welche Wünsche haben Kunden an die Landwirtschaft?
- Die Formulierung der Problembeziehungsweise Fragestellungen in diesem Beispiel zeigt, dass keine konkrete Lösung zur Diskussion vorgegeben ist. Entscheidend ist: Gestaltungsspielraum und Offenheit – denn nur dann ist Design Thinking sinnvoll und erfolgversprechend. ■

Die Autorin



Rebekka Gach
Master of Arts
Personalmanagement
rebekka-gach@web.de

Bundesgesetzblatt Juli bis August 2016

- Erstes Gesetz zur Änderung des Agrarmarktstrukturgesetzes vom 8.7.2016 (BGBl I Nr. 34, S. 1612)
- Erste Verordnung zur Änderung der Agrarmarktstrukturverordnung vom 15.7.2016 (BGBl I Nr. 35, S. 1717)
- Verordnung über das Inverkehrbringen und die Aussaat von mit bestimmten Pflanzenschutzmitteln behandeltem Saatgut (Pflanzenschutz-Saatgutverordnung (PflSchSaatgAnwendV) vom 22.7.2016 (BGBl I Nr. 36, S. 1782)
- Neufassung der Fleischuntersuchungsstatistik-Verordnung vom 18.7.2016 (BGBl I Nr. 37, S. 1848)
- Gesetz zur Änderung des Tierische Nebenprodukte-Beseitigungsgesetzes und zur Änderung des BVL-Gesetzes vom 4.8.2016 (BGBl I Nr. 40, S. 1966)
- Verordnung zur Neustrukturierung der Futtermittelverordnung vom 29.8.2016 (BGBl I Nr. 42, S. 1998)
- Neufassung der Futtermittelverordnung vom 29.8.2016 (BGBl I Nr. 42, S. 2004)

Unter www.bundesgesetzblatt.de finden Sie einen Bürgerzugang, über den Sie – kostenlos und ohne Anmeldung – direkten Zugriff auf das komplette Archiv des Bundesgesetzblattes haben.