



DENKEN

WIE IM

DESIGN

DAS HASSO PLATTNER INSTITUT

WIE ZUKÜNFTIG ANTWORTEN
AUF KOMPLEXE FRAGEN ENTWICKELN?

Fotos von JELKA VON LANGEN

Think USER Centr

FLAVIA

JOHANNES

CHRISTINA



Im Design sind interdisziplinäre Arbeitsprozesse zur Ideenfindung selbstverständlich. Design Thinking ist daher die folgerichtige Namensgebung für die an der HPI Academy geschulte Methode, kollaborative Kreativität systematisch zur Ideenentwicklung einzusetzen. Wir lauschen einem ...

G E S P R Ä C H
J O H A N N E S M E Y E R
F L A V I A B L E U E L
C H R I S T I N A S T A N S E L L

Program Manager an der HPI Academy im Bereich Education for Professionals

FLAVIA

Wie seid ihr denn eigentlich auf das Thema Design Thinking gekommen?

J O H A N N E S

Viele Leute sagen ja, sie haben Design Thinking schon gemacht, bevor es Design Thinking überhaupt gab. Und wenn ich so an meine Kindheit denke, an meinen Hang zu Design, dann fällt mir immer ein: Ich war so ein Kind, das stundenlang auf dem Roller lehndend in Nachbars Garten gucken konnte und einfach nur so die Nachbarn beobachtet hat. Manche würden sowas einen Spanner nennen, aber rückblickend würde ich sagen, das war schon immer mein Interesse an Menschen und an Beobachtungen und an dem, was Leute so tun. Und später bin ich über die D-School zum Design gekommen, habe im zweiten Jahr studiert, weil ich sowieso in Potsdam auf dem Campus war und das spannend fand. Das war vor 6/7 Jahren und seitdem beschäftige ich mich damit.

FLAVIA

Ja, sehr spannend. Dann werde ich direkt daran anknüpfen — an den Wurzeln eines Design-Thinkers. Wenn du so weit zurückgehst, dann kann ich dazu ergänzen, dass ich auch von Kindesbeinen an eine Beobachterrolle inne hatte und es geliebt habe, die Straßen entlang zu gehen und bei Leuten in die Fenster zu schauen — wie leben sie? ... Ich nehme diese Rolle auch heute noch sehr gerne ein. Menschen in Alltagssituationen, in Stresssituationen am Flughafen — eben im Leben zu beobachten. Du lernst so viel über Verhaltensweisen und die sich daraus ergebenden Innovationsmöglichkeiten.

J O H A N N E S

Ah, Wahnsinn.

FLAVIA

Methodisch bin ich auf Design Thinking gestoßen, als ich an der Universität der Künste im Studiengang

Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation gearbeitet habe. Ich hatte die Aufgabe, Kommunikationsprojekte zu betreuen, die über ein halbes Jahr gelaufen sind, von Nutzerforschung über Strategie bis hin zur Konzept/Kreationsentwicklung. Ich habe nach Methoden gesucht, die Studierende dabei unterstützen, nutzerzentriert Innovationen zu schaffen. Ich habe das einfach ausprobiert.

J O H A N N E S

Flavia, du hast direkt als Lehrerin an der School of Design Thinking angefangen, oder?

FLAVIA

Ja, genau. Christina, wie bist du mit Design Thinking in Kontakt gekommen?

C H R I S T I N A

I'm going to start my story back in university, not quite so young. During my freshman year at Stanford, I visited a class where students were redesigning essential technologies to better serve people in developing countries. That was before the d.school existed at Stanford, but it was in the same vein as today's "Design for Extreme Affordability" class at the d.school. I was really impressed ... I remember we looked at the wheelchair, for example, and our standard wheelchair is really unstable in many contexts. It's fine if you're going through really nice hospital corridors but not if you're out in the countryside, not if the work you do is on floor level, and not if you can't find materials or parts for repair where you live. The class was saying, "This doesn't fit for so much of the population that's disabled in this world. How can we make it better for them?"

But it was later that I learned about design thinking formally. Actually, it was the famous embrace case that drew me in. I was working at the time in international development, specifically with breast cancer in middle income countries. Sometimes a company would come in and say, 'We want to do something to help! We want to donate a mammogram machine and have a nice ribbon cutting.' Too often though, the machines were already there, sitting broken or underused, or

with no film, or no one to operate them, or not enough patients wanting screening. The machines were not necessarily the problem. We wanted to know what was, so in each town we did what we called community profiles, which were essentially "empathy research," to use design thinking parlance. It was a combination of quantitative and contextual research, which I would now call the "understand" phase, and then qualitative research, interviews, and immersion to understand what was going on with women and their lives, so the "observe" phase. Turns out, it's not just about health knowledge or access, but how a woman's world is. What are her priorities, what's her role in the family, what's the budget like, who makes the decisions? And how do we make solutions that fit her reality? We didn't define the answers either, but rather we designed community granting programmes and made funding and networks available for local communities to propose interventions based on this empathy research. I think it was very much in the spirit of design thinking, so when I heard about design thinking as a formal concept, it just clicked. I thought, "that's what the world needs, that's what international development needs". That's what companies need too if they truly want to create value for people.

FLAVIA

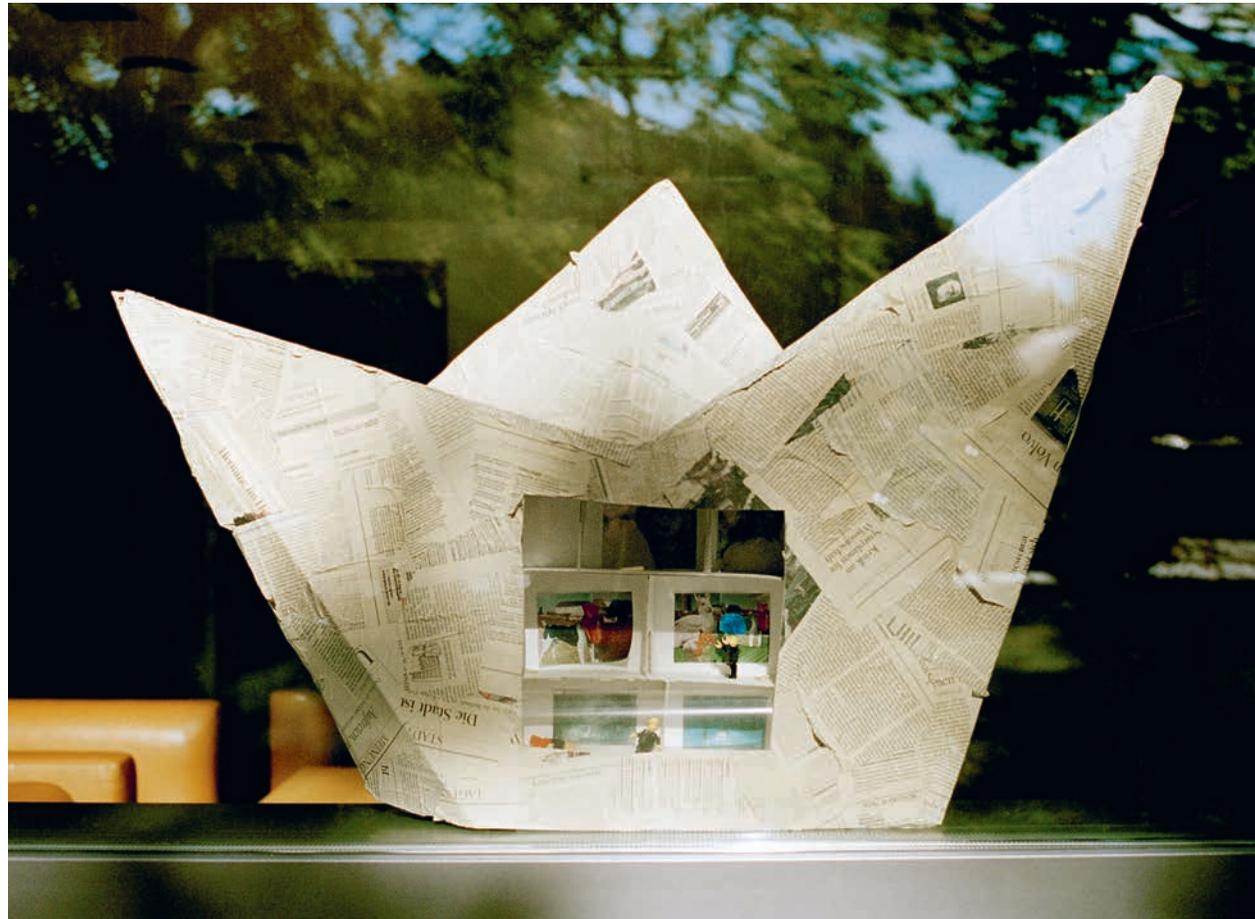
Ist es das, was dich an Design Thinking fasziniert?

C H R I S T I N A

Yes, exactly.

J O H A N N E S

Ich habe darüber nachgedacht, was daran so faszinierend ist, und ich glaube, was du sagst, beobachten wir oft. Nämlich dass Leute auf eine Art Dinge intrinsisch für wichtig halten, aber nicht so ein richtiges Raster dafür hatten, was das ist. Sie hatten zum Beispiel eine Sehnsucht, oder das Gefühl, wir verstehen unsere Kunden nicht genug oder wir wissen gar nicht so richtig, was sie wollen und wenn dann Design um die Ecke kommt, ist das für viele so ein Aha-Moment. Nicht weil es neu ist, sondern weil man genau das trifft, was die Leute schon kennen, für rational richtig halten und nun in eine formelle Umgebung packt.



FLAVIA

Das heißt, ich mache eigentlich ein Bauchgefühl erlebbar?

JOHANNES

Ja, greifbar, genau. Das andere, was faszinierend daran ist, ist diese Grundhypothese, dass alles veränderbar ist. Und ich glaube, das ist etwas, das Designer wissen. Die Kaffeetasse sieht so aus, weil es sich jemand so überlegt hat. Sie könnte auch ganz anders aussehen und in Bezug auf Erlebnisse und holistischere Servicekonzepte gibt es einfach viel weniger Leute, die das so wahrnehmen und sehen, dass Dinge veränderbar sind. Wenn ich jetzt mit jemandem beim Finanzamt spreche, dann würde der wahrscheinlich sagen: Steuern, ist halt so. Sie haben vermutlich nicht dieselbe Wahrnehmung, sehen also nicht, dass sich das alles jemand überlegt hat, und dass das alles auch veränderbar und beschreibbar ist. Aber das ist die Tür, die Design Thinking aufmacht. Da wo diese Kraft oder dieses Selbstbewusstsein, alles kann gestaltet und umgestaltet werden, von der rein visuellen und haptischen Gestaltung weg zum kompletten Erlebnis führt.

FLAVIA

Was mich an Design Thinking fasziniert ist, dass du dich auf Etwas einlässt, dessen Ergebnis du nicht kennst. Das erfordert Mut. Du weißt am Anfang nicht, was am Ende dabei herauskommt. Für mich ist Design Thinking ein intuitiver Prozess. Ein Prozess, der ein Team in Innovationsarbeit unterstützt, es aber nicht einengt. Mein Bild im Kopf dazu ist: Du schwimmst im großen Meer der Möglichkeiten und es gibt immer Bojen zur Orientierung und zum Festhalten, die Phasen im DT-Prozess. Dies gibt Designern die Möglichkeit, in einen Innovationsflow zu kommen, sich freizuschwimmen und trotzdem mit klarem Blick genau hinzuschauen, was braucht denn eigentlich mein Kunde und was sind die Bedürfnisse, die ich befriedigen möchte.

CHRISTINA

That's also the challenge of the process and trusting the process. You're going to go into a foggy space where

you don't know what will come out. And trusting also that that's where you should be. If you really want to innovate something new or different, that's what you have to do by definition. But it's also uncomfortable for a lot of people.

FLAVIA

Eine Erfahrung fasziniert mich immer wieder: Der Wandel der Menschen, die in einem unserer Design-Thinking-Workshop mitmachen, und die sich anfangs als un kreativ beschrieben und — zack — nach einer Stunde bauen sie einen Prototypen ihrer Idee, halten ihn in der Hand und können ihn anderen zeigen. Herrlich. Das ist für mich eine ganz tolle Sache, um den Leuten auch Selbstvertrauen zurückzugeben. Ich habe letztens eine Situation auf dem Spielplatz beobachtet: Ein Kind rannte mit drei Stöcken auf seinen Vater zu und rief begeistert: „Papi, ich habe drei Schwerter!“ Und der Vater sagte trocken: „Das sind Stöcke, Kind, das sind keine Schwerter.“ Und ich fragte mich: Wie tickt eigentlich unsere Gesellschaft? Warum denken so viele Menschen, sie hätten mit dem kreativen Gestalten von Erlebnissen nichts zu tun? Design Thinking weckt oder gibt einfach den Mut, genau dieses kreative Selbstvertrauen (wie es Tom und David Kelley nennen) in sich zu finden.

JOHANNES

Wie ist eigentlich euer persönlicher Hintergrund? Ich habe Kulturwissenschaften, Linguistik, Medien, BWL, irgendwie alles studiert.

FLAVIA

Ich habe Kommunikationswissenschaften, Medienwissenschaften, Anglistische Sprachwissenschaft und Psychologie studiert.

JOHANNES

Wir haben fast das Gleiche studiert.

FLAVIA

Und ein Semester Wirtschaftswissenschaften.

CHRISTINA

I did my BA in International Relations and German Studies. So you studied me, I studied you! I also have an MBA.

JOHANNES

Nice. Ok, Stichwort kollaborative Kreativität: Das ist ein schöner Begriff im Deutschen. Ich glaube, was an Design Thinking kollaborativ ist, ist die Tatsache, dass wir immer wieder Formate und Wege suchen, wie Ideen und Gedanken schneller von einem Gehirn ins andere springen können. Und das ist eigentlich auch schon alles, in Bezug auf Kollaboration, denn darauf zielen viele Methoden ab: Visuelles Arbeiten, Prototyping, der extreme Wunsch nach Konkretisierung, mit dem wir unsere Gruppen immer nerven: „Macht's noch konkreter!“ „Was heißt das konkret?“ „Was meinst du da konkret?“ Das ist glaube ich das, was ich als das kollaborative Element daran sehen würde, dass man eben wegkommt von missverständlichen PowerPoint-Stichpunkten hin zu Dingen, die einfach schneller von einem Gehirn ins andere wandern.

FLAVIA

Ja, und unterstützend. Man macht die Ideen sichtbar. Das ist eine Voraussetzung dafür, gemeinsam zu verstehen, nach dem Motto „Ah diese Idee hatte der andere im Kopf. Ah, so meint er das.“ Gemeinsames Brainstorming und die Visualisierung von Ideen ermöglichen ein kreatives Aufeinanderbauen. Auf eine Idee auf einem Post-it kann jeder im Team konkret aufbauen, sie ergänzen und erweitern. Auf den Ideen der anderen aufbauen wird oft misstrauisch beäugt, weil es als Ideenklau missverstanden wird. Es geht aber darum, dem kreativen Potential des Teams Raum zu geben und Kollaboration zu fördern.

CHRISTINA

There's a lot of building on each other. And there's also sometimes a creative tension that's built. We're creating space not just for everyone to agree, either, but rather we really want different views to come together. Maybe you throw something out there, maybe I don't agree in one case but it sparks us to

think in a different direction so we can put multiple options on the table. It's about creating a space where a lot of different ideas can come in, and like you both said, where you also understand what other people mean with their ideas, too. This helps us get to better ideas and better solutions.

FLAVIA

Wie sieht denn eurer Meinung nach ein herkömmlicher Design-Thinking-Prozess aus?

JOHANNES

Ich glaube, so wie letztendlich andere Problemlösungsprozesse auch aussehen. Es geht darum, die Frage richtig zu verstehen, Empathie aufzubauen für die Leute, die mit der Lösung arbeiten und konfrontiert sein sollen, und aus diesem Verständnis heraus verschiedene Lösungsvorschläge anzubieten und diese iterativ zu testen, that's it.

FLAVIA

Für mich ist Design Thinking nicht herkömmlich. Herkömmlich ist, dass ein Projekt aufgesetzt wird mit einem Projektnamen und einem Arbeitsauftrag und vielen Meilensteinen, die vorab festgelegt werden. Im Gegensatz dazu arbeiten wir im Design-Thinking-Prozess mit einer Challenge, also einer ganz konkreten Fragestellung, der Möglichkeit zu hinterfragen oder etwas in Frage zu stellen.

JOHANNES

Ja genau, und diese Frage enthält oft bereits die Lösung. Das ist, glaube ich auch ein Riesenunterschied zu anderen Methoden, dass wir versuchen mit Fragen anzufangen. Warum heißt das Design Thinking und was hat das mit Gestaltungsfragen zu tun? Was habt ihr wir dazu zu sagen?

(Pause)

Also ich glaube, ich hatte es vorhin schon ein bisschen angerissen: Designer haben natürlich ganz spannende Skills und verstehen, dass die Ausgestaltung von Dingen nicht zufällig ist, sondern dass man sie beeinflussen kann, und je nachdem, wie man Dinge

gestaltet, dadurch verschiedene Gefühle und Erlebnisse bei Nutzern entstehen. Also egal, ob man Produktdesigner ist oder Grafikdesigner, man hat immer ein Verständnis davon dass, wenn ich hier jetzt eine andere Schriftart wähle oder einen anderen Satz, sich das auf das Erlebnis meines Nutzers auswirkt. Ich glaube, Design Thinking überträgt dieses Prinzip auf alle Erlebnisse des Menschen: Prozesserlebnisse, Serviceerlebnisse, Markenerlebnisse, ganze Produktlandschaften und dergleichen. Das ist mein Gedanke dazu.

FLAVIA

Design Thinking schafft Gestaltungsspielraum. Es legt die Design-Hoheit nicht auf eine kleine Gruppe von Experten, sondern zeigt: Gestalten und erfinden kann jeder und das am besten in multidisziplinären Teams und mit ganz konkreten Fragen, um dazu eine Lösung zu entwickeln. Gestaltung zu schaffen — Ideen aus dem Kopf heraus in einen Service oder ein Produkt umzusetzen und erlebbar zu machen — darum geht es.

C H R I S T I N A

The other thing is that we all are designing. Everything we do, the experiences that we have, the boring forms that we make other people fill out ... we're always designing. It's just that with design thinking, you're bringing an awareness to what experience or environment you're creating through the things that you put out in the world for other people. Maybe that's where the thinking comes in, and thinking in a way that whether I'm purposeful about it or not, I'm designing these experiences or interactions, so why not be sensitive and design as well as I can for what I want to achieve and what my user wants to achieve?

J O H A N N E S

That's also a beautiful summary. *(lachen)* Really good.

FLAVIA

Folgt Design Thinking einem konkreten Design-Verständnis?

J O H A N N E S

Zunächst einmal würde ich dazu sagen, es gibt ja Designer, die Design Thinking richtig Scheiße finden. Wir haben auch viele Designer in unserem Teaching-Team als Coaches, die sozusagen beide Perspektiven innehaben. Von denen würden wir hören, dass Design Thinking und Design-Verständnis zwei verschiedene Paar Schuhe sind, auch wenn sich teilweise die Methoden überschneiden. Aber liebe Designer: Wir wollen nicht in euerm Feld wildern. Wir glauben auch nicht, dass wir euern Job besser machen können, sondern letztendlich glaube ich, dass es einfach andere Arten von Problemen sind, die mit Design Thinking versus Design — Design-Design, wie ich gerne sage — gelöst werden. Ich glaube, das Designverständnis ist etwas sehr Persönliches. Ich weiß gar nicht, ob es da ein generelles Agreement gibt in der Design-Thinking-Community. Für mich ist Design die Ausgestaltung von Erlebnissen für Menschen.

FLAVIA

Punkt. Das unterschreibe ich.

J O H A N N E S

Und das betrifft eben alles, genau wie Christina eben gesagt hat. Jeder der Dinge gestaltet, die andere Menschen erleben, ist auf eine Art Designer, und da ist es egal, ob man im Altersheim arbeitet, ob man grafische Dinge macht, ob man Architekt ist oder Business-Consultant. Ich designe eben Erlebnisse für andere Menschen, das kann ich „purposeful“, also bewusst tun oder eben nicht.

FLAVIA

Design erlebbar und testbar machen — im Schlüssel im Design Thinking. Wir nennen die Methode Rapid Prototyping. Mit einfachen Mitteln (z.B. Papier oder Lego) werden Ideen begreifbar, greifbar und damit testbar gemacht. Iterationsschleifen sorgen für schnelles Verbessern oder Verändern oder sogar Verwerfen eines Prototyps. Mit jeder Iterationsschleife wird der Prototyp konkreter ausgestaltet. Und dann braucht man die einzelnen Erfahrungswerte in einem Team. Das heißt, der Designer bringt seine Expertise

ein, der Techniker verfeinert die technischen Komponenten etc. Niemand verliert seine Expertenrolle, sondern die Intelligenzen werden verknüpft und der Ideenreichtum dadurch vielfältiger. Die Herausforderung für manche Designer besteht sicher darin, vermeintliche Gestaltungsmacht zu teilen.

J O H A N N E S

Ja, Design Thinking ist weniger Kunst als Handwerk. Also, es ist nichts wo man einen Geistesblitz hat und man mit schwarzen Rollkragenpullis rumläuft und einfach irgendwie genial ist, sondern eher ein Prozess, den auch ein Designer durchläuft, fußläufig macht und auch sehr, sehr transparent. Man gibt auch mal zu: „Ich weiß nicht, was die Lösung sein könnte.“

C H R I S T I N A

It's not so often we have a chance to sit down and think about, or talk about what we do.

J O H A N N E S

Ja, das ist eine super Möglichkeit.

FLAVIA

Jetzt kommen wir zu den Ursprüngen. Johannes, du warst ja auch schon in Stanford und Christina, du hast ja dort studiert. Seid ihr in Berührung gekommen mit Geschichten aus der Entwicklungszeit von Design Thinking?

J O H A N N E S

Also, ich glaube, so etwas ist immer schwierig. Design Thinking ist ein sehr diffuses Movement. Sobald man sagt „es hat seinen Ursprung in ...“, dann kontert jemand anderes „aber nein, wir waren doch noch früher da“.

FLAVIA

... die Ägypter haben das auch schon gemacht ...

J O H A N N E S

Genau, die Ägypter haben das auch schon gemacht. Ich ziehe ganz gerne den Rückbezug auf das Bauhaus, mit dem wir in Deutschland schon mal so ein interdisziplinäres Experiment hatten. Da haben sich Leute

auch mit gesellschaftlichen Problemen beschäftigt oder mit Nutzerherausforderungen und in interdisziplinären Teams unter extremer Kreativität Lösungen geschaffen, die weit ab von dem waren, was zu jener Zeit draußen so begreifbar war. Ich glaube, die Grundfrage, die uns in Stanford und auch hier in Potsdam umtreibt ist gar nicht mal so sehr die Frage, was Design Thinking ist, sondern wie man das unterrichten kann. Also kann man Leuten beibringen, kreativ-selbstbewusst zu sein, oder eben Design-Prozesse auf verschiedene Fragestellungen zu übertragen. Ich glaube, das ist auch die große Leistung der Kollegen in Stanford, die das Team in Potsdam mitprägt. Sie vermitteln Leuten Design Thinking und lassen sie erleben.

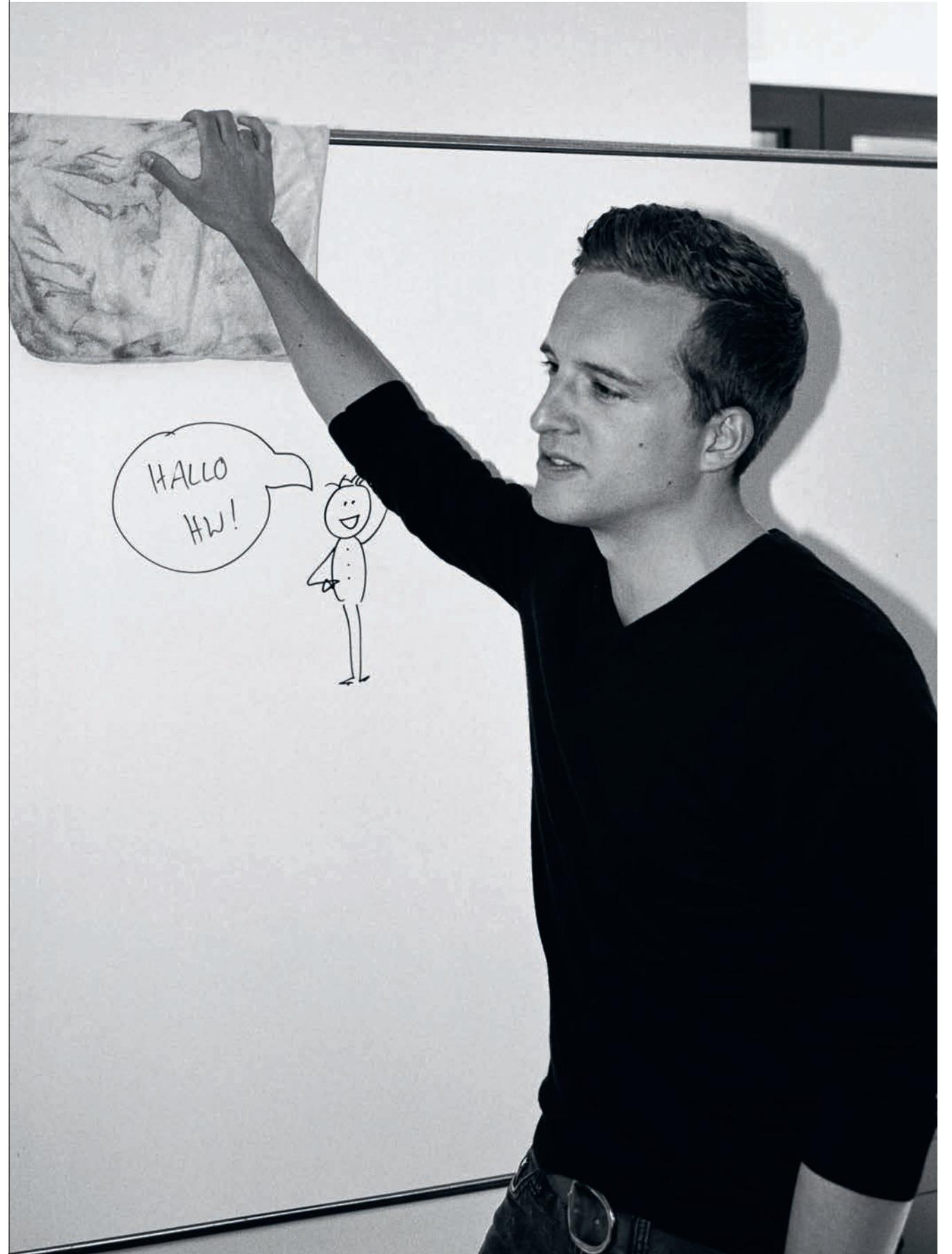
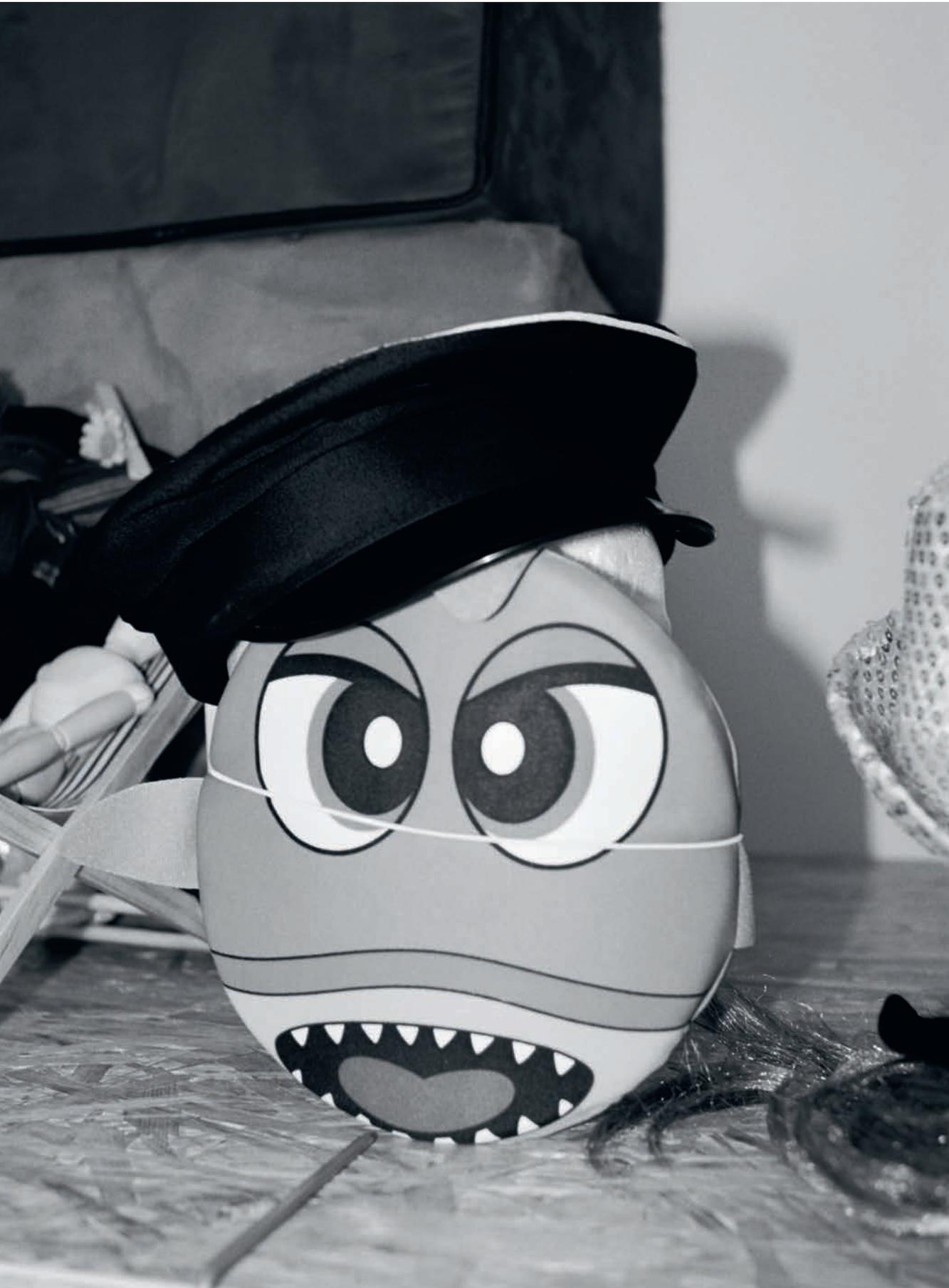
(Pause)

FLAVIA

Wie hat sich das Design Thinking international entwickelt?

J O H A N N E S

Ja, also, Design Thinking boomt international, kann man nicht anders sagen. Vielleicht ist es auch einfach so, dass wir das jetzt stärker wahrnehmen, dass es jetzt überall Innovationsinitiativen gibt. Wir haben das Glück, dass wir da mitmischen dürfen, in China, in Malaysia, Südafrika, Dubai, Brasilien. Das sind alles Länder oder Orte, in denen viel passiert. Für mich ist es eher interessant, warum eigentlich? Das Interesse kommt ja aus ganz verschiedenen Richtungen. Es gibt dieses Corporate-Interesse von Unternehmen, die sagen, wir müssen besonders da aktiv werden, wo nicht mehr so viele Kostenvorteile zu erzielen sind. Also da wo Unternehmen sehen, wir können zwar immer weiter versuchen, alles billiger zu machen, aber eigentlich können wir nicht über Kostenvorteile konkurrieren, sondern müssen uns darauf konzentrieren, wirklich neue Dinge auf den Markt zu bringen. Da gibt es so eine Sehnsucht nach Design Thinking oder die Unternehmen stoßen dann oft darauf. Und dann haben wir aber auch die Nachfragen aus Regierungen und dem öffentlichen Bereich, in denen der Premierminister entscheidet, dass das eine





spannende Methode ist, weil kreatives Selbstbewusstsein das Land voranbringen könnte.

C H R I S T I N A

Yes, and some of our researchers are looking at these problems too. Particularly in the public sector you have such complex problems and so many different people involved, and design thinking is a method that can help tackle these problems. It brings the different stakeholders to the table to start working on the problems, systematically, and I think that's also the attraction for some on the public sector side.

J O H A N N E S

Ja, total richtig, die Probleme sind nicht mehr so, dass man auf den einzelnen genialen Erfinder warten kann, oder den Professor, der dann die Lösung findet, sondern sie sind sehr komplex. Man weiß, man wird viele verschiedene Perspektiven brauchen und gesucht wird ein Katalysator für diese verschiedenen Perspektiven. Dafür ist Design Thinking eine spannende Möglichkeit.

F L A V I A

Mich interessiert die Frage, wann Menschen in ihrem Leben mit Design Thinking in Kontakt kommen könnten? Das könnte beispielsweise schon in der Kita passieren. Also Kinder darin zu unterstützen, Veränderungen anzukurbeln, Dinge selbst in die Hand zu nehmen. Über Design Thinking kann man fördern, was Kinder intuitiv mitbringen: Empathie, Phantasie, Mut, Ideenentwicklung, Dinge ausprobieren (prototyping), kooperatives Arbeiten. Ich würde daher eher die Frage stellen, warum kreative Kollaboration noch nicht bzw. nicht noch stärker in Kitas als ein ganz natürlicher Prozess unterstützt wird.

J O H A N N E S

Genau, ja! Unter 25 Jahren würde man es noch nicht mal Design Thinking nennen, glaube ich. Wenn man sich so moderne pädagogische Konzepte anguckt, dann gibt es da enorme Parallelen, also dieses teambasierte Lernen, flipped classroom, dass man Kinder anhand von interessanten Fragestellungen Themen entdecken lässt, da gibt es spannende Entwicklungen.

Die Frage stellt sich auch, inwiefern Unternehmen davon profitieren können. Ich glaube, es sind vor allem Unternehmen, die sehen, dass man nicht durch pure Effizienzvorteile die Nase vorne hat, sondern durch Dinge, die wirklich neu sind. Als Antwort auf Probleme, für die man verschiedene Perspektiven braucht. Und ich glaube, dass viele Unternehmen ganz einfach von diesem tiefen, ergebnisoffenen Kundenverständnis profitieren. Selbst wenn sie mit Design Thinking nichts erfinden, ist meine Beobachtung, dass die Unternehmen ein ganz anderes Verhältnis zu ihren Kunden aufbauen, einfach über diese Empathie-Arbeit, die dazugehört.

F L A V I A

Und ich finde auch, dass Unternehmen davon profitieren können, wenn sie diese Arbeitsweise erleben, einfach neu über etwas nachzudenken, wie man im Unternehmen Raum schaffen kann. Sowohl physisch Raum schaffen, um kreativ zu sein und nicht in einer Bürobox oder in einem Großraumbüro festzuhängen, als auch psychisch den Leuten Möglichkeiten geben, über Dinge nachzudenken, die in einem normalen Arbeitsalltag kaum eingeplant werden. Und letztendlich auch kollaborativ zusammenzuarbeiten. Viele Unternehmen nehmen sich selbst den Drive indem sie, aufgrund von Silodenken und Silofinanzierung quasi mit angezogener Handbremse versuchen, Innovationssprints hinzulegen. Oft gibt es kaum Möglichkeiten, mit anderen Abteilungen in Kontakt zu kommen oder in gemischten Teams, abteilungsübergreifend zu arbeiten. Da ist ein ganz grundsätzliches Umdenken notwendig.

C H R I S T I N A

That's also interesting from an employee engagement perspective. Gallup does research on this globally, and employee engagement is surprisingly low, which is harmful for productivity and creativity, and ultimately expensive for companies. Having tools or a working culture like design thinking is something that, by its nature, pulls people in and puts the whiteboard marker in their hands, so to say. It asks people to be active and it asks people to create their own experiences. Companies can really benefit from this,

and not just in developing products to be sold. Our colleagues actually saw in their research on implementation that a lot of companies today are using design thinking internally, so they look at things like "How can we re-design our accounting process?" or "How do we re-design the on-boarding experience for our employees?" Maybe the user is the person filling out expense reports in this case, if you're the accounting department. Design thinking has a lot to offer for a more engaged and committed workforce.

F L A V I A

Mir fällt gerade noch etwas ein: Gerade bei Unternehmen, die sehr hierarchisch aufgebaut sind. Wenn man da ein Team aus verschiedenen Hierarchien hat, dann wird so eine Idee auch einfach schneller durchgebracht, weil alle an die Idee glauben.

C H R I S T I N A

The voice in the process and in the development.

F L A V I A

Warum wird es noch nicht so häufig genutzt? Was steht der Nutzung entgegen?

J O H A N N E S

Ich glaube, da hat Christina schon etwas von einem „gray fog“ erzählt, und die Frage damit schon ein bisschen beantwortet. Design Thinking bringt Unsicherheit, weil Innovation Unsicherheit bedeutet, das heißt man dringt in Felder vor, wo man nicht weiß, was rauskommt. Das lässt sich alles schwer budgetieren, weil sich Innovation schwer budgetieren lässt, und Design Thinking hinterfragt natürlich auch Hierarchien und Managementstrukturen. Deswegen glaube ich, dass es manche einfach richtig doof finden und nicht haben wollen.

F L A V I A

Das sagen wir so häufig, aber man kann es nur immer wieder unterschreiben: Man muss Design Thinking erlebt haben, um sich dann eine Meinung bilden zu können. Die volle Kraft der Methode, des Mind Sets und des flexiblen Raums entfaltet sich eigentlich erst im Erlebnis. Und deswegen sollten gerade auch

Personen in Entscheiderpositionen es sich nicht nehmen lassen, Design Thinking selbst auszuprobieren.

J O H A N N E S

Ein Buch lesen kostet ja auch Zeit. *(lachen)*

F L A V I A

Wolltest du zu deinem Nebel noch was kommentieren?

C H R I S T I N A

Sure, if you look at this month's Harvard Business Review, the feature is about design thinking, and actually it is becoming more and more used in companies. The question is, how and at what level of engagement? They make the argument that a lot of people have had some contact with it at this point, at least coming from an American perspective ... maybe a little less so in Germany, although we're working on that. A lot of people have heard about it or have done a workshop, but really embedding it into the culture requires commitment and cultural change. You both were talking about some of the reasons it can be hard if you don't have commitment, because this really is something that you need to change and say, "We're going to do this" or "We're going to live with some uncertainty and some mess."

J O H A N N E S

Ist Design Thinking in anderen Ländern verbreiteter als in Deutschland?

(Pause)

Das ist eine ziemlich interessante Frage. Und wir haben gestern mit einem Kollegen aus Südafrika gesprochen. Er hat gesagt, in Südafrika ist noch wenig Design-Thinking-mäßig los, und er meinte auch, dass Südafrikaner, jedenfalls aus seiner Perspektive, wenig Wertschätzung für Design oder für liebevoll designte Dinge haben. Also, es gibt dafür kein Bewusstsein. Ich hab dann darüber nachgedacht, ob es vielleicht in der Kultur stärker verankert ist, wenn Wertschätzung für Design oder gut gemachte Dinge, auch ein Treiber für Design Thinking ist. Und ich würde jetzt mal völlig unwissenschaftlich und ohne großes Fundament

vermuten, dass wieder mal die nordischen Länder schon etwas weiter sind. Ich weiß zum Beispiel, dass in Finnland einfach in öffentlichen Projekten extrem viel mit Designmethoden gearbeitet wird. Einer unserer Kollegen, der in Finnland arbeitet, hat erzählt, dass solche Fragen wie: „Wie können wir Bürokratie für Landwirte in Finnland reduzieren?“ eben mit Designmethoden organisiert werden. Sie fahren los und machen Empathiearbeit, sehen sich die ganzen Dinge an, die sie da ausfüllen müssen und dann finden sie wirklich kreative Lösungen. Auch den Dänen würde ich eine hohe Wertschätzung für gut designte Dinge unterstellen und ich könnte mir vorstellen, dass das irgendwie korreliert.

(Pause)

FLAVIA

In der Harvard Business Review habe ich einen Artikel gelesen, in dem man verschiedene Entscheidungstypen international verglichen hat. In Südafrika gibt es sehr viele, die sehr intuitiv entscheiden. Das könnte etwas sein, was sich beim Design Thinking dort verbreitet. So jetzt lass es uns doch einfach mal ausprobieren, es ist ja dann doch ein Veränderungsprozess, gesellschaftlich. Let's see. Die Zukunft wird's zeigen.

J O H A N N E S

Ja in den USA ist natürlich Design Thinking schon weit verbreitet. Woran könnte das liegen? Ich könnte mir vorstellen, weil Amerikaner halt flexibel sind und schnell auf Neues aufspringen, nicht nur auf Methoden, sondern auch auf Produkte. Die sind einfach schnell bereit, innovative Methoden zu benutzen. Da geht alles viel schneller als in Deutschland.

FLAVIA

Die trauen sich einfach mehr.

J O H A N N E S

Ja genau, wenn Uber cool ist, dann wird Uber auch benutzt, und innerhalb von zwei Jahren ist der ganze Markt umgewälzt. Wir in Deutschland zerhacken uns noch ein paar Jahre mit der Frage, ob das jetzt cool ist, ob das rechtlich ist usw. ...

FLAVIA

Wir warten gern, bis es Mainstream ist, bis wir aufspringen und bis der Zug wirklich rollt.

J O H A N N E S

Und ich glaube, das gibt dann ein Environment, wo man als Design Thinker wirklich Erfolge haben kann.

Mit neuen Dingen, mit innovativen Dingen.

C H R I S T I N A

I think another factor may be that Americans like telling their stories. Not just in design thinking but also regarding new business processes, new frameworks, new thinking, or whatever. There's a culture of telling the world and selling to the world. TED Talks and business school articles on design thinking started coming out a while ago now. IDEO has been really great about telling stories about the impressive things that they've designed. I've noticed that German businesses seem to look a lot to the US for these kinds of trends. I did my MBA in Germany and I felt like I was always reading American cases, which in a way is too bad. We wanted to know more about the European cases, because things are happening here but I don't know if Germans are always so loud about what they're doing.

J O H A N N E S

Yes, you are right, If you imagine. Wenn man sich den klassischen deutschen Entrepreneur vorstellt, der irgendwo im Schwarzwald ein mittelständisches Unternehmen führt, aber Weltmarktführer für irgendwas ist, ist der halt nicht so der krasse Storyteller, der würde halt nicht so drauf kommen, einen TED-Talk zu halten über die Armaturen, die er macht. Oder so. Wie seht ihr das: Ist Design Thinking im Silicon Valley verbreitet? Mein Eindruck ist, dass Design Thinking unterm Strich der Begriff für das ist, was erfolgreiche Entrepreneure sowieso machen, ob die das nun so nennen oder nicht. Wenn man sich anguckt, wie Firmen, die in den letzten Jahren sehr erfolgreich geworden sind oder aber erfolgreich bleiben, dann sind das viele Elemente, die wir erkennen und die im Design Thinking methodisch zusammengestellt werden.

FLAVIA

Also man wird ja auch, wenn man nach Design Thinking sucht, immer wieder verschiedene Ablauf-Schemata finden, in denen der Design-Thinking-Prozess auch innerhalb der Unternehmen angepasst wird. Ob man das jetzt in sechs Stufen durchgeht oder in fünf — wichtig ist einfach, dass der Nutzer im Mittelpunkt steht und man sich erst mal anschaut, was es denn überhaupt für Bedürfnisse gibt und was sehr häufig übersprungen wird.

Wie sieht ein Design-Thinking-Prozess in einem Unternehmens-Konzept aus? Wie kann sich ein Unternehmen darauf vorbereiten und was sind die ersten Schritte?

J O H A N N E S

Ja, also ... Ich habe dazu eine Meinung, aber das ist auch nur eine Hypothese, die man empfehlen könnte. Ich würde sagen, so banal es klingt, ich würde als erstes einen physischen Raum umgestalten. Also die Umgebung, in der die Leute jetzt schon kollaborieren wirklich zu hinterfragen, zum Beispiel: „Sind die Meeting-Räume, die ihr da habt, wirklich cool? Bringen diese Räume die Leute dazu, miteinander zu interagieren, Ideen zu teilen und sich gegenseitig ihre Sichtweisen zu erzählen?“ Dann muss man sich, glaube ich, als Unternehmen oder als Unternehmer fragen „Wie schaffen wir es, dass Informationen von einem zum anderen Ressort sickern und dass die Leute über Teams oder Bereiche hinweg zusammenarbeiten?“ Also ich denke, am besten Teams entlang der Wertkette zum Produkt entwickeln, also der Entwickler mit dem Vertriebsmenschen und mit dem Marketingmenschen. Letztendlich alle, die in der Kette der Wertschöpfung an einem Entstehungsprozess beteiligt sind: Wie schafft man es, dass sie gemeinsam an großen Fragen zusammenarbeiten? Dazu muss man vielleicht Prozesse oder Formate schaffen. Dann glaube ich, muss man Innovation zum Projekt riskieren mit einem strategischen Ziel, sodass es nicht nur etwas ist, was im Tagesgeschäft hinten runter fällt und worüber sich zwei Leute beim Mittagessen gut unterhalten haben, sondern dass man tatsächlich Räume und Projekte und Zeiten hat, in

denen man ergebnisoffen irgendwelche Fragen beantworten oder bearbeiten lässt.

(Pause)

Und dann sollte man sich fragen, „wie können wir es schaffen, dass wir unsere Kunden wirklich gut verstehen, also dass wir möglichst viel von denen lernen und auch wirklich ehrlich hinterfragen?“ Es gibt ja viele Unternehmen, da sagen die Leute: „Wir sind ja selber unsere Kunden, denn wir stellen Haarshampoo her. Aber das ist nicht dasselbe. Jemand, der Haarshampoo herstellt, ist ein ganz spezieller Haarshampoo-Konsument.“

Und bloß weil man sowieso alle zwei Wochen beim Kunden ist und ihn mit einer Präsentation volllabert, versteht man den Kunden noch nicht, weil die meisten Unternehmen viel zu wenig Fragen stellen. Ich glaube, das ist etwas, wo man sich ernsthaft hinterfragen kann. Also, wie können wir es schaffen, von unseren Kunden wirklich zu lernen, was sie bewegt und was sie umtreibt? Und dann ist man, glaube ich, gut vorbereitet. Dann kann's losgehen.

C H R I S T I N A

I'm going to jump in on the point about companies asking too few, and too narrow questions of people. A lot of companies do consumer research, but that means for them market research or sending surveys out. Often these are very "Yes/no" or "Did you like the shampoo? Would you prefer to see it in red?" It's not always that closed, but surveys tend to be fairly directed towards a certain aspect of a service or product feature. It's important to realize where market research helps, where traditional surveys help and where you really need qualitative, design thinking-style research to gain insights into your consumers and making sure that that's included as well.

I think you had a really good description of the design thinking process. I would emphasize that it's important that design thinking is not something extra. As soon as design thinking becomes the thing that's on top of all the other things you have to do, it's hard to



make it successful. It should be integrated into what you do and, as you mentioned, into the strategy. Then it becomes “We work like this. This is the tool, this is the method, this is the mind-set that we use in our projects,” rather than, “Oh, do I have to do this extra thing after 7 o'clock at night, because that's the only time I have?” Start small and pilot, try it out, adapt it to your context, and see what works on real projects. These successes help propel design thinking in an organisation. Colleagues see it and think, “Oh that's cool what they're doing over there. They're doing something different, and it makes a difference!” and are drawn in.

FLAVIA

Ja, das wäre eigentlich meine Ergänzung. Du hast gesagt, mit einem konkreten Projekt anzufangen, und es wirklich auch greifbar zu machen und ich glaub, die Pioniere, die in diesem Projekt drin sind, entsprechend zu feiern und auch zu reflektieren, was nicht funktioniert. Auch eine Fehlerkultur zu akzeptieren bzw. sie überhaupt erst einmal möglich zu machen.

J O H A N N E S

Zukunftsprognose, Flavia!

FLAVIA

Warte mal, ich muss überlegen, ob ich den Gedanken beendet habe ... Ich wollte noch etwas ergänzen, und zwar zu dem Punkt, wie sich die Unternehmen darauf vorbereiten können. Ich finde, dieser Begriff „Wandel“ ist so ein ganz sperriger Begriff, vor dem ganz viele Menschen Angst haben und wenn man sich einmal das Gewand eines Design-Thinking-Prozesses anschaut, dann kann das total harmlos sein, indem man es über zwei Tage einfach mal ausprobiert. Das ist ja schon mal ein erster Schritt, nämlich auszuprobieren, ob uns das als Unternehmen steht oder passt, weil so ein Wandel im Kleinen auch schon unglaublich viel bewirken kann. Mir ist letztens wieder etwas aufgefallen: Ich war in einem Unternehmen, wo der Konferenzraum einfach so eingerichtet war, dass die Tische festgeschraubt waren, weil die ganze Technik drin war. Man kann den Raum also gar nicht verändern. Das heißt, es stirbt schon in diesem ersten

Moment, in dem du dir sagst „ich probiere mal etwas Neues aus“. Und einfach diese Dinge zu verändern und — wie du sagst — Raum zu schaffen oder den Menschen überhaupt die Möglichkeit zu geben, anders zusammenzuarbeiten, das sind ja so vermeintliche Kleinigkeiten, womit man anfangen und dann ein Projekt aufsetzen kann. Dafür muss man aber eine Offenheit entwickeln und auch Menschen, die nicht gut mit Unsicherheit — und die DNA von Innovation ist Unsicherheit — umgehen können, die müssen mit ins Boot geholt werden. Zukunftsprognose: Die Verbreitung von Design Thinking?

J O H A N N E S

Ich denke, das geht weiter, ob wir das in ein paar Jahren noch so nennen oder jemand ein neues Wort erfunden hat, das ist mir eigentlich relativ egal. Ich glaube, der Druck besteht von mehreren Seiten, nämlich einerseits die Tatsache, dass Kunden leicht zwischen Produkten und Erlebnissen unterscheiden können. Man kauft global ein und kann unglaublich leicht wechseln Das schafft den Druck, dass Produkte und Services und Erlebnisse einfach noch viel empathischer designt werden müssen und deswegen glaube ich, diese Art die Dinge zu machen, geht nicht weg.

(Pause)

Auf der anderen Seite gibt es Mitarbeiter, eine selbstbewusste Generation, die auf den Arbeitsmarkt drängt. Arbeitskräfte, die irgendwie Lust haben, Dinge zu verändern und die merken wollen, dass sie einen Effekt bewirken mit ihrem Handeln. Ich glaube, das ist die andere Richtung, aus der der Druck kommt, nämlich dass man Methoden und Arbeitskulturen etabliert, in denen Leute die Chance haben, ohne viel Hierarchien kreativ mitzuwirken am Output des Unternehmens. Ich glaube, auch darauf zählt Design Thinking ein und deswegen meine ich — egal wie wir es nennen — diese Grundelemente werden uns auch noch in den nächsten Jahren begleiten und uns wichtig sein.

(Pause)

FLAVIA

Design Thinking kommt ja inzwischen in den Verwaltungen an, in den städtischen Verwaltungen. Es ist ja immer ein Indikator dafür, dass ein Umdenken im Gang ist, wenn sich auch sehr langsam mahlende Mühlen auf den Prozess einlassen. Ich wünsche mir, dass Unternehmen, Verwaltungen und Gesellschaften Design Thinking als ein Mindset verstehen, das hilft, die Kunden/Nutzer und aber auch die eigenen Mitarbeiter glücklich zu machen.

J O H A N N E S

Ich glaube, mein Wunsch ist da sehr, sehr parallel. Ich hätte auch gerne, dass es noch mehr und stärker in die gesellschaftliche Gestaltung reingeht. Dass wir in Zukunft wissen, dass sich unsere Bundesregierung auch ihrer Designkraft bewusst ist und dass es policy design gibt oder Gesetzgebungsdesign und das Ganze empathisch für die Menschen, die mit dem Gesetz umgehen sollen. Das wär, glaube ich noch ein sehr spannendes Feld, was wir in Deutschland brauchen. Zumindest haben wir es noch nicht so richtig entdeckt, was in anderen Ländern schon losgeht, wo aber, glaube ich, immer noch unheimlich viel zu tun ist.

FLAVIA

Ach, es gibt viel zu tun! Wunschvorstellung haben wir jetzt eigentlich direkt mit der Zukunftsprognose.

J O H A N N E S

Wunschkonzert ...

FLAVIA

Die nahe Zukunft: Wie können wir Design Thinking so weiter entwickeln, dass es in Unternehmen und Gesellschaften langfristig angenommen wird? Im Moment ist es bei vielen ein Testballon. Es geht aber vielmehr darum, Menschen dazu zu befähigen, nachhaltig und beständig Innovationen zu schaffen.

J O H A N N E S

Ja, also, ich würde sagen, wir mischen weiter mit in diesem ganzen Kram und ich glaube, mein persönlicher Wunsch ist, dass wir uns nicht wiederholen. Es gibt in diesem Sinn kein — Erbe oder so, das wir verwalten müssten. Sondern es geht darum, dass wir auch beim Design unserer Methoden strikt nutzerzentriert vorgehen und auch gerne alles über den Haufen werfen, wenn wir das Gefühl haben, das passt nicht zu dem Problem, das die Leute lösen wollen. Und ich glaube, da ist in den letzten Jahren schon ganz viel entstanden, weil selbst wenn vielleicht der Prozess in seiner Grundstruktur derselbe ist, ist unglaublich viel dazugekommen an feinen Tools, an Methoden und Herangehensweisen. Da wurden auch mal Dinge weggeschmissen, und ich finde, das ist etwas sehr Positives. So machen wir weiter.

Design Thinking — „Die Methode fußt auf dem gesunden Menschenverstand.“ (Hasso Plattner) Design Thinking ist ein methodischer Ansatz, mit dem kreative Lösungen und Innovationen zielorientiert entwickelt werden können und der am Hasso-Plattner-Institut (HPI) in Kooperation mit der Stanford University in vielfältiger Weise gelehrt und erforscht wird. Durch multidisziplinäre Teams, einen iterativen Prozess und die Konzentration auf den Nutzer hilft sie dabei, praktikable Lösungen für alle Lebensbereiche zu entwickeln. Design Thinking am Hasso Plattner Institut steht in der Tradition einer kreativen unternehmerischen Haltung, die konsequent die Perspektive des Menschen einnimmt.