

WHITEBOOKS



Ingrid Gerstbach

Vollständig
überarbeitete
Neuaufgabe

77 Tools für Design Thinker

Insider-Tipps aus der
Design-Thinking-Praxis

GABAL

Ingrid Gerstbach

77 Tools für Design Thinker

Insider-Tipps aus der
Design-Thinking-Praxis

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-064-9

Lektorat: Anna Ueltgesforth | www.arsvocis.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Titelfoto: idea studio/shutterstock

Grafiken: Peter Gerstbach | www.gerstbach.at

Autorenfoto: Budiono Nguyen, Wien | www.budiono.at

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

© 2021 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.gabal-magazin.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Inhalt

Vorwort 9

Innovation:

Die richtige Technik zur richtigen Zeit 11

4 × 4 Design Thinking® – Der Prozess 13

Phase 1: Einfühlen 17

Phase 2: Definieren 19

Phase 3: Generieren 22

Phase 4: Experimentieren 26

**4 Mythen über Innovation,
die Ihrem Erfolg im Weg stehen** 28

Mythos 1: Innovation ist alleine Sache des Managements. 29

Mythos 2: Innovation muss das Wie beantworten, denn Innovation
ist eine Sache für Praktiker. 30

Mythos 3: So, wie wir momentan innovieren, ist es gut. 30

Mythos 4: Innovation ist Zufall. 31

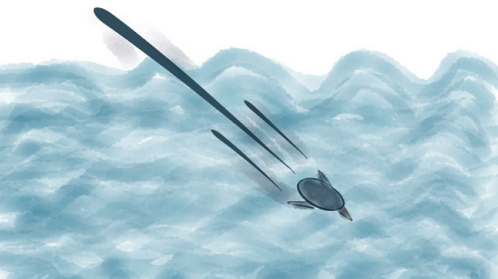
4 Faktoren erfolgreicher Innovation 32

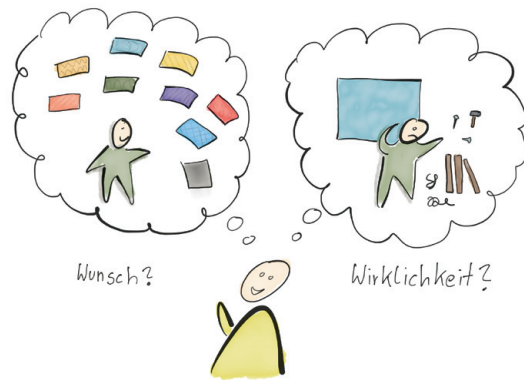
Faktor 1: Im Zentrum steht der Mensch 32

Faktor 2: Die DNA von Innovation 35

Faktor 3: Innovation als Teil eines großen Ganzen 36

Faktor 4: Innovation ist kein Zufall 38





- Exkurs 1: Gruppendynamik – warum es so wichtig ist, dass Sie Ihr Team kennen 40
- Exkurs 2: Eine Rezeptur für ein interdisziplinäres Team 45
- Exkurs 3: Warm-ups – Unsicherheit überwinden, in Bewegung und Kontakt kommen, Spaß haben 47
- Case Study SIX:
Ein Raum für Innovationen für die Finanzbranche 50

Phase 1 – Einfühlen 53

Übersicht 53

Die Techniken 58

Case Study Sonnentor:

„Wenn man bei euch reingeht, fühlt man sich wohl!“ 77

Case Study TomTom:

Mit den Augen des Kunden zu neuen Einsichten 86

Case Study XING Campus:

Berufsvorschläge für Studierende 117

Phase 2 – Definieren 131

Übersicht 131

Die Techniken 136

Phase 3 – Ideen generieren 168

Übersicht 168

Case Study Otto:

Think. Learn. Create – die InnoDays @OTTO 174

Warm-ups 176

Die Techniken 179

Phase 4 – Experimentieren 234

Übersicht 234

Case Study izi:

Das Portemonnaie zum Anziehen 242

Warm-ups 243

Die Techniken 247

Case Study Lunar:

Wie Lunar den vernetzten Kunden beim Einkauf begleitet 250

Case Study BLAHA:

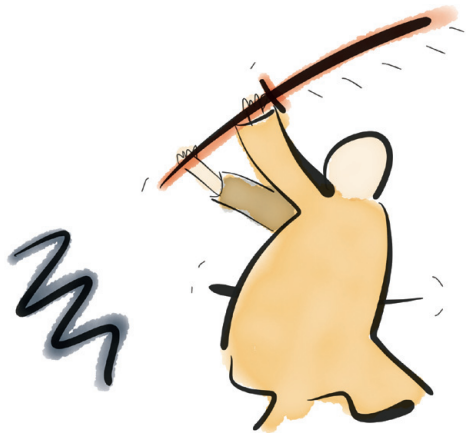
Vom Kunden-0-Ton zum direkt umgesetzten Pappkarton 280

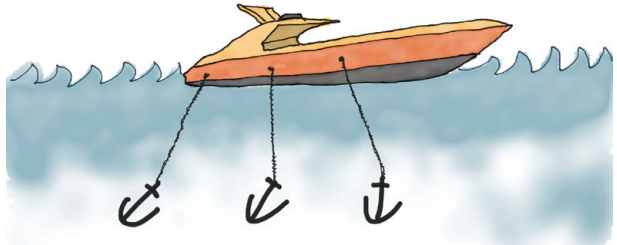
Glossar 290

Literaturverzeichnis 325

Methodenverzeichnis 329

Die Autorin 333





Die Symbole



Thema



Ziele



Beteiligt



Hilfsmittel



Benötigte Zeit



Vorteile



Nachteile

Vorwort

Wie sehr hätte ich mir früher, in meiner Anfangszeit als Design-Thinking-Beraterin, ein Nachschlagewerk gewünscht, das mir kurz die jeweiligen Techniken und Werkzeuge beschreibt und gleichzeitig mit konkreten Fallbeispielen untermauert ist. Und das Ganze nicht von einem Institut oder einer Universität, sondern direkt aus der Praxis mit dem Fokus auf Unternehmensberatung.

Dieses Buch stellt nicht die Basics aus dem Design Thinking in den Mittelpunkt, sondern spricht Menschen an, die bereits die Grundlagen kennen und teilweise anwenden. Die zugrunde liegenden Erfahrungen und Erkenntnisse stammen aus mehr als zehn Jahren täglicher Unternehmensberatung, Workshops und Trainings.

Aus dem direkten Projektgeschäft habe ich mich zurückgezogen. Inzwischen arbeite ich als Begleiterin und halte mit meinen Kunden Workshops ab. Viele lösen in deren Rahmen ein Innovationsproblem. Die meisten dieser Unternehmen begleite ich schon seit etlichen Jahren. Mir ist es wichtig, dass ich zu Ergebnissen beitrage, die über einen längeren Zeitraum wirken.

Empathie, Respekt und Vertrauen sind dabei die maßgeblichen Schlüsselkompetenzen.

Folgende Grundannahmen, die ich in meiner Praxis als Design-Thinking-Beraterin aufgestellt habe, verdeutlichen diese Sichtweise:

- Menschen interagieren anhand ihrer ganz persönlichen Sicht auf die Welt.
- Für jedes Problem gibt es mindestens eine funktionierende Lösung.
- Die Bedeutung einer Kommunikation erkennen Sie an ihrem Ergebnis.
- Jeder Mensch weiß alles, was er oder sie benötigt, auch wenn dieses Wissen gerade nicht abrufbar zu sein scheint.
- Jedem Verhalten liegt eine positive Absicht zugrunde.
- Menschen sind nicht ihr Verhalten.
- Es gibt kein Scheitern, sondern nur Lernen.
- Wenn etwas nicht funktioniert, dann muss das Vorgehen geändert werden.
- Jedes menschliche Verhalten folgt einem bestimmten Muster.
- Externes Verhalten ist das Ergebnis von internem Denken.

Dieses Buch unterstützt Sie dabei, Unternehmen mit Design Thinking zu begleiten und sich emphatisch in die Nutzer einfühlen zu können, ohne sich selbst zu verlieren. Erwarten Sie aber bitte keine kurzfristigen kosmetischen Effekte, sondern lassen Sie sich auf eine Reise ein, bei der Sie lernen werden, wie Sie Unternehmen in Sachen Innovation und Kreativität tatsächlich unterstützen und nachhaltige Wirkung erzielen werden.

Dieses Buch spricht Leser jeglichen Geschlechts gleichermaßen an. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich dennoch durchgängig das generische Maskulinum verwendet und auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Viel Erfolg dabei!
Ihre Ingrid Gerstbach

Innovation: Die richtige Technik zur richtigen Zeit

Wer den Design-Thinking-Prozess versteht, hat bereits eine gute Basis, um Innovationen zu entwickeln. Aber Vorsicht: Es reicht nicht, einfach nur den Design-Thinking-Prozess zu verstehen – viel wichtiger ist es, dass Sie die spezifischen Techniken und Fähigkeiten kennen, die an verschiedenen Punkten während des gesamten Prozesses eingesetzt werden können. Dazu gehören ganz einfache Techniken, wie eine 2×2 -Matrix, aber auch komplexere Techniken wie das ERAF-Systemdiagramm oder der Austausch von Einblicken und Beobachtungen.

So wie ein Handwerksmeister fachmännisch seinen eigenen Satz an Handwerkszeug hat und – je nachdem, was er bearbeitet – ein passendes Werkzeug wählt, so muss der Design Thinker mit einer Vielzahl verschiedener Techniken vertraut sein, um die passende Technik für die Fragestellung und das entsprechende Team auszuwählen.

Der 4×4 Design Thinking® Prozess bildet die Struktur für dieses Buch. Die Kapitel 2 bis 4 erläutern die Schlüsselaktivitäten in jedem Prozessschritt und beschreiben detailliert 77 verschiedene leistungsfähige und hochflexible Techniken, die Design Thinker einsetzen können, um im gesamten Design-Thinking-Prozess Fortschritte zu erzielen. Jede Beschreibung enthält ein konkretes Vorgehen, das veranschaulicht, wie und wann dieses Verfahren in einem Workshop eingesetzt werden

Das richtige
Handwerkszeug

kann. Die Beispiele aus den verschiedenen Unternehmen reichen von explorativen Projektbeispielen bis hin zu renommierten Unternehmensfällen, die eine breite Anwendbarkeit des Design-Thinking-Prozesses in vielen verschiedenen Projekten aufzeigen.

4 × 4 Design Thinking® – Der Prozess

Nie war es so wichtig wie jetzt, neue Wege zu gehen. Nicht nur um den Erfolg von Unternehmen zu fördern. Sondern um deren Überleben zu sichern. Denn Innovation ist mittlerweile ein erfolgs- und wettbewerbsentscheidender Faktor für Unternehmen. Wer nicht innoviert, geht unter. Nun fallen aber neue Ideen leider nicht einfach so vom Himmel. Design Thinking ermöglicht es, konzentriert und zuverlässig innovative Ideen zu generieren – weil es die Kreativität der Menschen herausfordert. Und der Schlüssel zu Innovationen, die auch tatsächlich Probleme von echten Nutzern und Kunden lösen, liegt genau in dieser Kreativität.

Design Thinking: Der Mensch im Fokus

Um Menschen wirklich zu erreichen und deren Bedürfnisse zu erfüllen, müssen wir zunächst erst einmal verstehen, was sie tatsächlich brauchen, was sie bewegt, wie sie denken, was sie machen und wie wir sie mit unserem Wissen unterstützen können. Dazu braucht es ein vernetztes Denken. Wir müssen Wissen teilen, bisher Unverknüpftes miteinander in Beziehung setzen und vorhandene Lösungsräume hinterfragen und erweitern. Dazu brauchen wir einen neuen Ansatz, der den Status quo ganz bewusst infrage stellt. Im Fokus dieser Veränderung steht dabei der Mensch in seiner Ganzheit und mit all seinen Wünschen, Normen und Werten. Der Mensch dient vor allem als Inspirationsquelle für Neues: für bessere und nachhaltigere Produkte,

Vernetztes
Denken: Basis
für Innovation

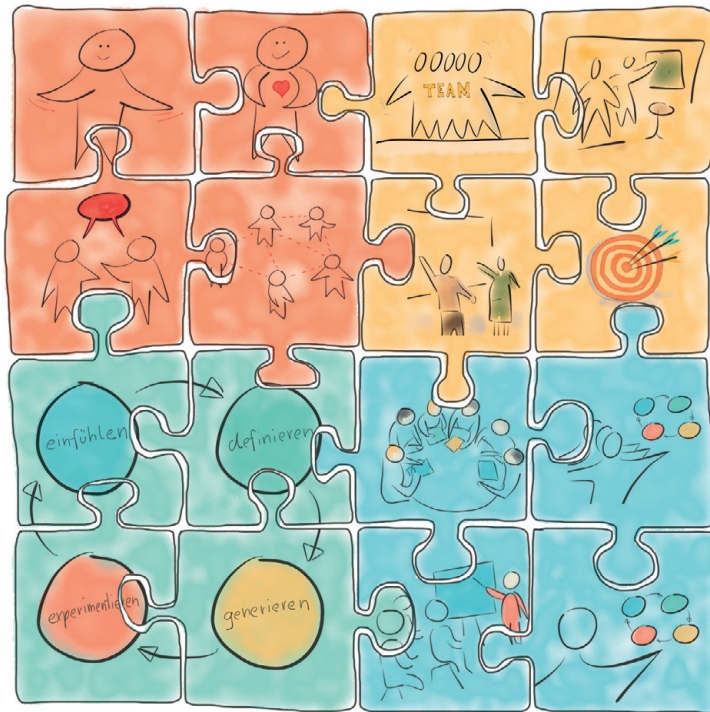
Dienstleistungen und gänzlich andere Systeme. Design Thinking macht diesen Wandel möglich.

Mit Design Thinking können wir selbst tief in die Welt des vernetzten Denkens eintauchen. Und genau das brauchen Unternehmen und Menschen, um in dieser besonderen Zeit nicht nur zu überleben, sondern auch um erfolgreich den eigenen Weg zu gehen. Unsere Welt ist geprägt von Paradigmenwechseln, von immer komplexer werdenden Fragestellungen, kulturellen Verschiebungen und Digitalisierung bzw. Globalisierung. All das erfordert von uns, komplexe Probleme entsprechend auch komplex anzugehen. Es reicht nicht mehr, nur Experten zu befragen, sondern wir müssen die Welt aus möglichst verschiedenen Blickwinkeln betrachten und erforschen. Die Nachfrage nach Unterstützung im Bereich Design Thinking wächst derart, dass ich mir sicher bin: Die Zeit ist reif, die Welt neu zu gestalten und Altbewährtes gezielt zu hinterfragen.

Um Unternehmen bei der Einführung von Design Thinking als Problemlösungsstrategie zu unterstützen, habe ich aus meiner Erfahrung heraus die „4 × 4 Design Thinking®“-Methode entworfen. Diese dient als Voraussetzung für Innovation und Leistungsfähigkeit und umfasst 16 Erfolgsfaktoren, die Sie brauchen, wenn Sie das Potenzial von Design Thinking voll ausschöpfen, eine Basis für langfristigen Erfolg schaffen und Design Thinking in Ihrem Unternehmen einführen wollen.

Die „4 × 4 Design Thinking®“-Methode besteht aus:

- 4 Phasen des Prozesses: Empathie aufbauen, Definieren, Ideen entwickeln, Experimentieren und Testen
- 4 Faktoren des Mindsets: Offenheit, Empathie, Kommunikation, systemisches Denken
- 4 Faktoren des Umfelds: Multidisziplinäre Zusammenarbeit, Raum, Methoden und Projektauftrag
- 4 Faktoren der Einführung: Kick-off-Meeting, Design-Thinking-Session (gemeinsam), Training, Design-Thinking-Session (durch Coachee)



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!

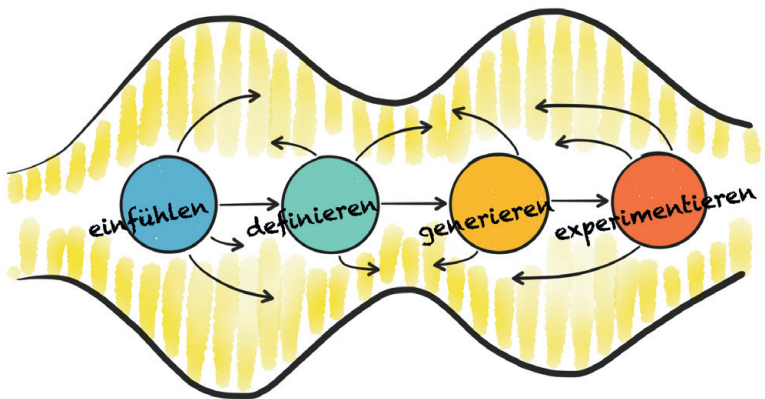
Jeder der vier Schritte im Design-Thinking-Prozess hat seine eigenen Ziele und Aktivitäten. Ich werde jeden dieser Schritte detailliert in einem eigenen Kapitel behandeln und die entsprechenden Techniken vorstellen.

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

zu können. Tappen Sie nicht in die Falle, zu glauben, dass Sie ein möglichst vollständiges Verständnis der gesamten Umgebung für erfolgreiche Innovationen brauchen. Wichtig ist es vielmehr, die elementarsten Muster der Daten zu verstehen, um allgemeine Prinzipien aufzudecken.

Muster helfen, Modelle zu erstellen

Selektion: den roten Faden konsequent verfolgen Eine Möglichkeit, solche Prinzipien zu finden, liegt in einer Art der Katalogisierung. Dabei werden häufig wiederkehrende Begriffe oder Phrasen aus Interviews gesammelt und geclustert. Eine andere Möglichkeit ist die Darstellung von wichtigen Punkten in einem Raster und das darauffolgende Studium der Verteilung der Punkte. Die daraus resultierenden visuell dargestellten Muster sind ein enorm leistungsfähiges Analyse- und Kommunikationsinstrument, sowohl bei der Erfassung der Einblicke als auch bei der Erstellung der Prinzipien.

Der entscheidende Vorteil bei der Suche nach Mustern ist jedoch, dass sie Ihnen helfen, sich weg von zu detaillierten und ungeordneten Daten hin zu allgemeinen, abstrakten, leicht zu erfassenden Modellen zu bewegen. Sie erkennen so viel leichter, auf welche Weise ein Muster im jeweiligen Kontext funktioniert. Aus diesem Wissen heraus können Sie viel einfacher einen sogenannten Point of View (Standpunkt) entwickeln, weil Sie das tatsächliche Problem und die eigentliche Fragestellung verstehen. Sie blicken hinter die Fassade und generieren dadurch neue Erkenntnisse oder erarbeiten Innovationsgrundsätze, die langfristig funktionieren.

So wie das Erkennen von Mustern in der Vielzahl komplexer Daten hilfreich ist, überhaupt zu Einsichten zu kommen, trägt das visuelle Erfassen der Muster vor allem zu einem ganzheitlicheren Verständnis des Kontextes bei. Je herausfordernder ein Innovationsprojekt ist, desto mehr Informationen erhalten Sie durch die eingesetzten Techniken. Durch die verschiedenen For-

schungsansätze gelingt es Ihnen, systematisch Erkenntnisse aus den komplexen Daten und den zahlreichen Ebenen zu ziehen.

Während es in der vorherigen Phase absolut notwendig ist, sich intensiv auf die Welt Ihres Kunden bzw. Nutzers einzulassen, um tiefe Einblicke zu bekommen und Bedürfnisse aufzudecken, besteht in dieser Phase die Herausforderung darin, die Denkweise auf eine höhere Ebene zu heben – eine Ebene, auf der Systeme und Muster deutlich sichtbar und verständlich werden.

Aus dem Verhalten des Menschen und seinem Kontext heraus lernen

Wirklich hilfreiche Landkarten zeigen Ihnen nicht so viele Details, sondern einen Überblick über das Territorium. Dadurch erhalten Sie gerade genug Informationen, mit denen Sie arbeiten können, um gute Diskussionen zu moderieren, neue Ideen zu generieren und wichtige Entscheidungen treffen zu können. So ist es auch in dieser Phase: Sie bekommen aus all den gesammelten Informationen ein Best-of. Wirklich gute Ergebnisse aus dieser Phase erzählen Geschichten von echten Menschen und deren Erfahrungen und illustrieren oft einen Prozess, eine Reise oder eine Situation, die dem Team Verständnis und Einfühlung gegenüber den potenziellen Nutzern ermöglicht. Dazu brauchen Sie aber einen Überblick, der umfassend genug ist und Ihnen sowohl die Kernaspekte des Kontextes als auch dessen Grenzen aufzeigt. Erst dadurch wird das Team in die Lage versetzt, nach neuen Möglichkeiten zu suchen und Konzepte zu entwickeln, die andere Unternehmen verpasst oder ausgelassen haben.

Die Fülle von Erkenntnissen aus den vielen Informationen, die Sie bis hierher bereits gesammelt haben, müssen Sie nun eindampfen. Ziel ist, dass Sie eine solide Basis für die Entwicklung neuer Ideen bekommen. Dabei unterstützen Sie die neuen Leitlinien, Muster und Prinzipien. Sie geben Ihnen Denkanstöße, in welche Richtung Ihre Lösung sich bewegen könnte. Zwar gilt

es während des gesamten Prozesses, nach solchen Mustern und Prinzipien Ausschau zu halten. Aber in dieser Phase, der Phase des Definierens, ist der Fokus ganz gezielt darauf gerichtet. Es gilt, aus all den Informationen und dem neuen Verständnis für den Menschen in seinem persönlichen Kontext heraus zu lernen – deshalb sind die Werkzeuge so wichtig, die die Einsichten und Beobachtungen auf eine Handvoll wichtiger, bedeutender Cluster reduzieren, die dann wiederum als Leitgedanken für Innovationsentwicklungen eingesetzt werden können.

Der kreative Prozess, den Sie in der kommenden Phase für die Entwicklung von Konzepten verwenden, basiert auf all diesen Erkenntnissen und Einsichten. Das Ergebnis dieser Phase ist die sogenannte Design Challenge. Die Fragestellung, die als Sprungbrett zur Ideenfindung dient, fasst kurz und knackig die Sichtweise und die Problemstellung Ihres Nutzers zusammen und motiviert Sie und Ihr Team, Herausforderungen und Chancen zu nutzen, die Sie anders vermutlich niemals erkannt hätten.

Phase 3: Generieren

In der dritten Phase geht es vor allem darum, das Sprungbrett der Fragestellung zu nutzen und so strukturiert Ideen zu finden. Sie werden Chancen identifizieren und neue Konzepte erforschen. Als Input verwenden Sie dabei die Erkenntnisse und Muster, die Sie in den vorherigen Phasen erkundet haben. Ziel dieser Phase ist, gemeinsam im Team frische und mutige Ideen zu entwickeln. Schließlich wollen Sie ja innovative Ansätze für Ihre Fragestellung generieren. Im Team bauen Sie auf den verschiedenen Konzepten auf und verschieben die kritische Evaluierung vorsichtig. Indem Sie Ihre Konzepte auf die Ergebnisse früherer Phasen stützen, stellen Sie sicher, dass sie letztlich auch realistisch und umsetzbar sind.

Viel wichtiger als die Technik ist gerade hier, Menschen aus ganz unterschiedlichen Bereichen und Lebenserfahrungen in den Prozess der Ideengenerierung einzubeziehen. Sie arbeiten zwar die ganze Zeit mit einem möglichst multidisziplinären Projektteam. Aber an dieser Stelle sollten Sie noch andere Mitglieder wie Endnutzer, Kunden und Fachleute, die für das betreffende Thema relevant oder auch irrelevant sind, einladen. Das Ziel einer Zusammenführung so vielfältiger Fachkenntnisse ist es, unterschiedliche Perspektiven zu ermitteln, die letztlich das Endergebnis reicher und anspruchsvoller machen.

Grobe Lösungen entwerfen

In dieser Phase suchen Sie also ganz gezielt nach Mustern, Ideen, Weiterentwicklungen und neuen Konzepten für Produkte, Dienstleistungen, Kommunikation, Umgebungen, Marken und Geschäftsmodelle. Sie sind zwar noch nicht in der Experimentierphase, aber dennoch arbeiten Sie bereits jetzt an Ihrer Idee weiter, mit dem Ergebnis, dass Sie einen sehr frühen Prototyp entwickeln – entweder um Gespräche zu fokussieren oder um ganz frühes Feedback zu erhalten.

Dazu analysieren Sie die vielen Ideen, die Sie vorab erarbeitet haben. Denn auch wenn gilt, dass es keine schlechten Ideen gibt, gibt es dennoch Ideen, die aus diversen Gründen nicht realisierbar sind oder keinen Nutzen für das Unternehmen ergeben. Diese können Sie gleich ausschließen und sich lieber auf diejenigen konzentrieren, die auch den Nutzern den größten Vorteil bringen (vor allem Kunden und Unternehmen). Die wertvollsten Ideen und Erkenntnisse fassen Sie wiederum zu Konzepten zusammen. Sie sorgen dafür, dass die Konzepte und Lösungen in nützlichen Kategorien und Hierarchien organisiert sind. Sie schaffen iterativ Prototyp-Lösungen und testen diese in der realen Welt. Das bedeutet, Sie gehen zu Ihren Nutzern in deren Umfeld und bitten sie, Ihnen zu sagen, ob Ihre Idee etwas taugt bzw. was sie davon halten.

In dieser Phase verleihen Sie Beschreibungen von Lösungen physische Gestalt, um dem Team, den Anwendern und dem Klienten eine Vorstellung Ihrer Idee von dem zu vermitteln, was sein könnte. Kombinieren Sie dazu die vielen Erkenntnisse und Ideen, die Sie in dieser Phase erstellen: von Lösungsoptionen für die weitere Auswahl bis hin zum Clustern und der Synthese von Konzepten in kohärente Systeme. Es geht dabei auch um die Evaluierung von Konzepten: Bewertung, Wahl und Ranking der verschiedenen Einsichten, Prüfung hinsichtlich Kosten und Nutzen, aber auch Lebensfähigkeit und Realisierbarkeit. Suchen Sie nach Kommunikationslösungen: Visualisieren Sie Ihre Gedanken. Geben Sie ihnen Formen. Zeichnen Sie Skizzen, Diagramme oder basteln Sie Prototypen und erzählen Sie Geschichten, um so die Dinge erlebbarer und greifbarer zu machen.

Zusammenhänge begreifen

Ihre Sichtweise hängt immer von Ihrem momentanen Wissen über Ihren Nutzer und dessen Kontext ab. Um Einsichten aus den Informationen zu abstrahieren und gestalten zu können, bewegen Sie sich aber von der realen Welt weg und hin zu der abstrakten Welt der Muster, Prinzipien, Systeme und Ideen. In dieser Phase geht es auch darum, die Dinge und Zusammenhänge zu verstehen, das, was Sie in der realen Welt gelernt haben, zu begreifen – und Sie beginnen, wichtige Erkenntnisse aus den vielen unscharfen Datensätzen herauszuholen.

Die Menschen, für die Sie Lösungen entwickeln, haben unterschiedliche Verhaltensweisen und Eigenschaften. Der Kontext, in dem Ihre Innovation funktionieren soll, ist komplex. Er ist ein dichtes Netzwerk von miteinander verbundenen Teilen. Sie müssen nun wie ein Detektiv aktiv auf die Suche gehen, dieses komplexe System erforschen, die ermittelten Forschungsdaten verarbeiten und die Ergebnisse aus vielen unterschiedlichen Perspektiven und Blickwinkeln betrachten. Sie stellen sich mutig den vielen Fragezeichen, die Ihre Erkenntnisse mit sich brin-

gen, und suchen einen Weg durch die Mehrdeutigkeit. Ihren Gedanken geben Sie Gestalt in Form von Visualisierungen oder Diagrammen, um auch eine gewisse Klarheit in Ihr eigenes Denken zu bringen, mit Ihren Kollegen zusammenzuarbeiten und besser mit Ihren Stakeholdern zu kommunizieren. Denn erst wenn Sie Klarheit haben, sind Sie in der Lage, neue Chancen zu identifizieren.

Sicherstellen, dass Ihre Ideen eine Chance haben

Durch das Denken in Systemen, das in dieser Phase im Vordergrund steht, stellen Sie sicher, dass die von Ihnen erstellten Konzepte eine wirkliche Chance in komplexen realen Systemen haben. Darüber hinaus hilft diese Denkweise, die klassischen Fallstricke der Fokussierung zu vermeiden. Denn Systeme sind im Grunde nichts weiter als Sammlungen von Entitäten. Einige Beispiele von Entitäten, die ich am häufigsten in meinen Projekten verwende, sind Menschen, Services, Produkte, Unternehmen und Märkte. Entitäten verbindet eine Beziehung zueinander. So teilen sie beispielsweise Ähnlichkeiten, Zugehörigkeiten oder Ergänzungen, aber es können auch Attribute sein, wie demografische Daten, Preise oder Beschreibungen. Und genau das ist der richtige Ausgangspunkt, um all diese Systeme, diese Entitäten, zu sammeln, zu clustern und genau zu untersuchen, damit Sie die für Sie sinnvollsten Muster identifizieren und wertvolle Einblicke gewinnen können.

Die Ideenphase starten Sie in der Regel mit Ihrem Design-Thinking-Team, indem Sie Brainstorming-Sitzungen (eine der häufigsten Techniken für die Ideengewinnung) über das zu erforschende Thema durchführen. Anschließend wird je nach Bedarf des Projektes mindestens eine weitere Ideengenerierungssitzung mit Nutzern oder dem Personal des Kundenunternehmens eingerichtet. Die Ideen, die während dieses Prozesses entstehen, werden auf Kärtchen erfasst, die zu einem späteren Zeitpunkt validiert werden.

Phase 4: Experimentieren

Mit dem Experimentieren validieren Sie die vorher generierten Ideen, indem Sie sie als Modell visualisieren. Ein Prototyp besitzt bereits die wichtigsten Eigenschaften eines Produkts oder Services. Nutzer können dadurch ein Produkt oder eine Dienstleistung wirklich erleben und so das Konzept auf mögliche Stärken und Schwächen hin überprüfen. Die Natur eines Prototyps variiert sehr stark und ist abhängig von dem Tätigkeitsbereich und den Ansprüchen an die eigentliche Lösung. So können mögliche Prototypen grafische Schnittstellen sein, wie z.B. Handy-App-Mockups, aber genauso ein Produkt oder auch ein Rollenspiel, mit dem die Erfahrung eines Nutzers bei einer bestimmten Tätigkeit simuliert wird. Obwohl die Experimentierphase als eine der letzten Phasen im Design Thinking präsentiert wird, kann sie im gesamten Projekt gleichzeitig mit anderen Phasen auftreten.

1. Experimentieren aus der Sicht des Design-Thinking-Projekts:
Sie lernen, indem Sie ausprobieren: Wenn Sie eine Idee gestalten, achten Sie während des gesamten Prozesses auf die Details und Feinheiten.
2. Experimentieren aus der Sicht des Nutzers:
Sie lernen vom Nutzer. Durch die Interaktion mit dem Modell auf verschiedenen kontextuellen Ebenen kann der Nutzer bewerten und gibt Ihnen so Feedback für die Entwicklung und Verbesserung.

Erkenntnisse reflektieren

Mit dem in dieser Phase entstandenen Prototyp machen Sie eine Idee greifbar. Sie hauchen ihr Leben, Form und Gestalt ein. Er bildet den Übergang von der Abstraktion zur Körperlichkeit, indem er die Realität widerspiegelt – wenn auch vereinfacht. Ein Prototyp kann alles nur denkbar Mögliche sein: von einer begrifflichen oder analogen Darstellung der Lösung über die Assimilierung von Aspekten der Idee bis hin zur Konstruktion von etwas, das schon so weit wie möglich an die End-Idee her-

ankommt. Experimentieren reduziert deshalb Unsicherheiten, die in jedem Projekt von Natur aus stecken. Sehr schnell können Sie Alternativen aufgeben, die nicht gut aufgenommen werden. Dadurch wird ein Weg zu einer endgültigeren Variante immer klarer.

Dazu erstellen Sie zunächst erste Modelle, die gewisse Aspekte so visualisieren, dass diese von anderen Personen auf Herz und Nieren getestet werden können. Die Ergebnisse, die Sie aus diesen Feedbackgesprächen erhalten, sollten Sie dann analysieren. Dieser Zyklus muss unzählige Male wiederholt werden, nämlich so lange, bis das Projektteam eine definitive Lösung im Einklang mit den Bedürfnissen der Nutzer und dem Interesse des Unternehmens erreicht hat. Je mehr Tests Sie durchführen und je früher der Prozess des direkten Nachfragens beim Nutzer eingeleitet wird, desto mehr wird das gesamte Team lernen und desto größer sind die Chancen für den Erfolg der endgültigen Lösung.

Experimentieren besteht also aus einer Reihe von Simulationen, die dabei helfen, die eigentlichen Probleme auseinanderzunehmen, Vorannahmen und Hypothesen zu überprüfen und Ideen darzustellen, die dann realisiert werden und zu Diskussionen führen.

Die Entwicklung von Prototypen ermöglicht:

- entscheidende Ideen auszuwählen und neu zu gestalten,
- Ideen konkreter zu gestalten und interaktiv zu bewerten,
- Lösungen mit einer Stichprobe der Nutzerakzeptanz zu validieren und
- mögliche Engpässe und Probleme, Risiken und Kostenoptimierungen zu berücksichtigen.

4 Mythen über Innovation, die Ihrem Erfolg im Weg stehen

Unternehmen wie Tesla, Apple und Google sind ständig in den Schlagzeilen – ihre Innovationen bekommen die Aufmerksamkeit der Führungskräfte überall auf der Welt. In so gut wie jedem Fachmagazin, jeder Zeitschrift, Konferenz und jedem Tagungsraum taucht der Begriff „Innovation“ auf, sobald es auch nur ansatzweise um die Betrachtung der Zukunft oder der Strategie geht. Aber trotz der Tatsache, dass Innovation so viel Aufmerksamkeit im strategischen Kontext erhält, wissen nur wenige Unternehmen, wie Innovation zu einem zuverlässigen und wiederholbaren Prozess gemacht werden kann. Studien zeigen, dass lediglich weniger als vier Prozent der Innovationsprojekte von Unternehmen erfolgreich durchgeführt werden. Die restlichen 96 Prozent der Projekte scheitern. Wenn Innovation so wichtig ist – warum sind die Unternehmen dann darin nicht besser? Warum scheitern immer noch so viele Innovationsprojekte? Welche Mythen stecken dahinter?

Mythos 1: Innovation ist alleine Sache des Managements.

Wahrheit: Die Mitarbeiter, die tagtäglich an der Front stehen und mit dem Kunden arbeiten, sind die eigentliche Quelle für bahnbrechende Ideen.

Mythen und
Wahrheit

Es fehlt oft an Strukturen und Prozessen, die die Mitarbeiter dabei unterstützen, Innovationen aktiv anzugehen, sie zu planen und mögliche Chancen als solche auch gleich zu erkennen. Viele Unternehmen scheinen zu glauben, dass es reicht, Innovation als ein Ziel in das Strategiepapier zu schreiben – quasi als eine Art Erinnerung, dass Innovation ein notwendiger Bestandteil der Strategie sein sollte. Aber Innovation ist etwas, das ganz bewusst und mit System angegangen werden muss. Sie brauchen eine Innovationsinitiative und vor allem ein kleines, aber feines Team, das aus Menschen diverser Fachabteilungen und Hierarchieebenen, wie Manager, Designer, Forscher, Vermarkter und Ingenieure, zusammengesetzt ist. Diese erarbeiten dann gemeinsam, wie sie auf Veränderungen und Herausforderungen reagieren können. Sie stellen sich Fragen wie z. B.: Welchen neuen Wegen sollte das Unternehmen folgen? Welche Fertigkeiten, Aktivitäten und Fähigkeiten werden dazu benötigt? Wie können wir die Sache anpacken? Das Ziel ist nicht nur, einen Plan auf Papier zu entwickeln, sondern die Hände aus den Taschen zu nehmen und etwas auf dem Markt zu etablieren, das niemand anderer zuvor auf den Markt gebracht hat.

Mythos 2: Innovation muss das Wie beantworten, denn Innovation ist eine Sache für Praktiker.

Wahrheit: Innovation ist nicht nur für Praktiker und Kreative, sondern braucht das Zusammenspiel mit den Taktikern und Analytikern. Damit Innovation funktioniert, muss das Unternehmen es zunächst in eine größere Strategie einbinden. Dieses Commitment ermöglicht erst das notwendige breitere Verständnis. Dazu müssen Sie die vorhandenen Annahmen infrage stellen, Grundsätze umkehren und nicht angepasste Marktbedürfnisse und -möglichkeiten erforschen. Das ist nicht immer einfach und erfordert einerseits ein Verständnis der Geschäftsstrategien und andererseits das Wissen, warum und in welchem Bereich ein Unternehmen überhaupt innovieren muss. Es ist wichtig, dass Sie vorab Verbindungen zwischen dem sehen, was Praktiker tun wollen, und dem, was die Folgen dieser Aktionen sein werden. Denn Innovation ist keine Enzyklopädie, sondern sollte ein Leitfaden sein, anhand dessen die Werkzeuge und Aktivitäten in die Strategie integriert werden.

Mythos 3: So, wie wir momentan innovieren, ist es gut.

Wahrheit: Die momentanen Innovationspraktiken liefern keine Durchbrüche.

Es herrscht ein Mangel an zuverlässigen Werkzeugen und Techniken, die Innovationen ermöglichen – und nicht nur zufällige Verbesserungen. Viel zu spät wird ein Innovationsteam aufgesetzt. Viele der Praktiken sind dann bereits überaltert oder einfach nicht zielführend. So werden vielleicht Techniken benutzt, die bestimmte Rahmenbedingungen voraussetzen, die

aber nicht vorhanden sind. Wenn z. B. die Innovation so radikal ist, dass es gar keine Konkurrenz geben kann, können einige der Techniken nicht angewendet werden. Oder oft werden die Probleme nicht vollständig verstanden, und Chancen bleiben unsichtbar.

Mythos 4: Innovation ist Zufall.

Wahrheit: Es existieren wissenschaftliche, systematische Prozesse, die Innovationen ermöglichen.

Fragen Sie mal jemanden, was ihm oder ihr zum Begriff Management einfällt. In den meisten Fällen werden Sie Wörter hören wie „Kontrolle“ und „Prozesse“, die peinlich genau analysiert, optimiert und geplant werden können mit dem Ziel, voraus-sagbare Ergebnisse zu entwickeln. Wenn Sie aber dieselben Menschen nach dem Begriff Innovation fragen, bekommen Sie ganz andere Attribute, wie „zufällig“, „unmöglich“, „wünschenswert, aber schwer realisierbar“ usw. Der Irrglaube, dass es für Innovation reicht, die Dinge einfach mal anders zu tun oder außerhalb der Regeln zu denken, hält sich hartnäckig. Nur wenige Unternehmen, wenn überhaupt, können es sich leisten, Prozesse zu haben, die keinerlei Kontrolle unterliegen und die einfach so passieren. Innovation ist eine wichtige Fähigkeit und vor allem eine Fertigkeit, die Sie lernen können. Damit Innovation breiter eingesetzt werden kann, braucht es allerdings in den meisten Unternehmen einen neuen Ansatz. Innovation ist eine Disziplin – keine Magie. Es ist ein Prozess, den Unternehmen bewusst anwenden können, um daraus zu lernen und sich zu verbessern.

4 Faktoren erfolgreicher Innovation

Ich habe aus meiner Praxis heraus einen Prozess entwickelt, der Unternehmen dabei unterstützt, auf systematische Weise Lösungen für vorhandene Probleme zu finden und so Innovationen zu entwickeln. Lassen Sie uns nun jeden dieser Faktoren genauer unter die Lupe nehmen und entdecken, wie Sie diese einsetzen können, damit Ihrer eigenen Innovation nichts mehr im Wege steht.

Wenn Sie sich die erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen der Welt ansehen, werden Sie schnell entdecken, dass es im Grunde vier Prinzipien sind, auf denen all deren Denken und Handeln beruht:

Faktor 1: Im Zentrum steht der Mensch

Viele haben noch vor nicht allzu langer Zeit den Begriff „User Experience“ (oder UX) der Software- und Informationstechnologie zugeordnet. Das ist nicht falsch, aber in der Zwischenzeit hat sich dieser Begriff auch in andere Unternehmensbereiche eingeschlichen. Denn die Benutzerfreundlichkeit ist einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg jedes Angebots und jeder Lösung.

Unternehmen beeinflussen durch ihr Angebot immer auch ein Stück weit persönliche Erfahrungen ihrer einzelnen Kunden. Durch die Fokussierung auf genau solche Erfahrungen haben Sie bereits den idealen Ausgangspunkt gefunden, von dem aus Sie Ihre Innovation entwickeln sollten.

Aber lassen Sie mich das Ganze anhand eines konkreteren Beispiels verdeutlichen: Nehmen wir einmal an, Sie stellen Bürostühle her. Sie könnten nun damit starten, einen Stuhl nach ästhetischen Gesichtspunkten zu designen. Sie können auch zunächst darüber nachdenken, wie Sie den Stuhl komfortabler machen. Oder welche Features Sie einbauen könnten, um ein besseres Produkt zu entwickeln. Nun ist das Problem, dass die meisten Unternehmen genau dasselbe tun – ziemlich sicher auch Ihr Konkurrent. Er wird sich dieselben Fragen stellen und entsprechend handeln. Die Ergebnisse werden sich sehr ähneln. Sie beiden werden vermutlich dann nur mehr aufgrund des Preises um die Kunden buhlen können. Wenn Sie allerdings von Anfang an den Blick auf den größeren Kontext, nämlich die gesamte „Sitzerfahrung“, lenken, bekommen Sie sofort eine viel breitere Palette an Möglichkeiten, die wiederum neue Wege, Lösungen und Ansätze im Wettbewerb bietet!

Nun „passiert“ in den meisten Unternehmen Innovation einfach mal so. Oft wird vom Angebot ausgehend gedacht und darauf aufbauend nach neuen Ideen gesucht. Unternehmen versuchen, zu verstehen, warum der Kunde ihr aktuelles Produkt kauft und wie er oder sie es dann nutzt und einsetzt. Die Antworten auf diese Fragen findet das Unternehmen, indem es klassische Methoden der Marktforschung einsetzt, wie Umfragen, Fokusgruppen, strukturierte Interviews und Usability-Tests. Meinungsforscher versuchen anhand einer Vielzahl von Fragen, Informationen über das Produkt zu erhalten. Welche Verbesserungen können vorgenommen werden? Warum kaufen die Leute dieses Produkt und nicht das der Konkurrenz? Für welche zusätzlichen Funktionen würden sie bezahlen? Dabei treten zwei Probleme auf:

1. Innovationen, die diesem Prinzip folgen, konzentrieren sich auf das bestehende Produkt selbst. 2. Es wird davon ausgegangen, dass die Befragten selbst auch tatsächlich die Antworten kennen.

Menschenzentrierte Innovation nutzt dagegen einen ganz anderen Ansatz. Sie konzentriert sich weniger auf das Produkt oder die Dienstleistung, sondern stellt den späteren Nutzer in den Mittelpunkt. Der Fokus verschiebt sich von den Dingen, die Menschen benutzen, zu dem, was sie auch tatsächlich mit diesen Dingen tun. Bei diesem Ansatz wollen Sie verstehen, wie Menschen sich verhalten und vor allem was ihre Aktivitäten, ihre Bedürfnisse und Motivationen hinter diesem Verhalten sind.

Fokus auf das Wesentliche

Die erfolgreichsten Innovationen basieren meistens gar nicht auf detaillierten Kenntnissen über ein Produkt oder eine Technologie, sondern letztlich auf dem, was das Unternehmen über die Bedürfnisse seiner Kunden weiß. Es lohnt sich wirklich, wenn Unternehmen sich nicht mehr auf die offensichtlichen Erfahrungen im Gebrauch eines Produkts konzentrieren. Sobald Unternehmen damit starten, die zahlreichen Aktivitäten und den Kontext, in dem diese eingesetzt werden, zu verstehen, haben sie bereits gewonnen. Das Unternehmen muss wirklich verstehen und wissen wollen, was der tatsächliche Bedarf seines Kunden ist und warum er oder sie das Produkt oder die Dienstleistung momentan auf diese Weise nutzt. Es gilt, neugierig zu sein und die Welt des Nutzers zu entdecken und zu lernen, was wirklich gebraucht wird. Anders gesagt: Unternehmen müssen also dringend ihr bestehendes Konzept der Produktleistung über das Verständnis der Eigenschaften und Funktionen hinaus erweitern und die tatsächlichen Motivationen und Bedürfnisse der Nutzer verstehen. Das Wissen und Verständnis der Handlungen der Nutzer führt letztlich zu Innovationen, die einen Unterschied machen werden.

Design Thinking startet genau hier: Mit unterschiedlichen Techniken und Werkzeugen geht es in erster Linie darum, viel Wissen