



+ 40 Moderations-
karten

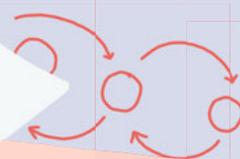
Hands on Design Thinking

Conrad Glitza
Rosa-Sophie Hamburger
Michael Metzger



FAIL EARLY

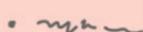
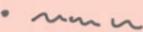

PROTOTYP


ITERATIV


CLUSTERN


Vahlen

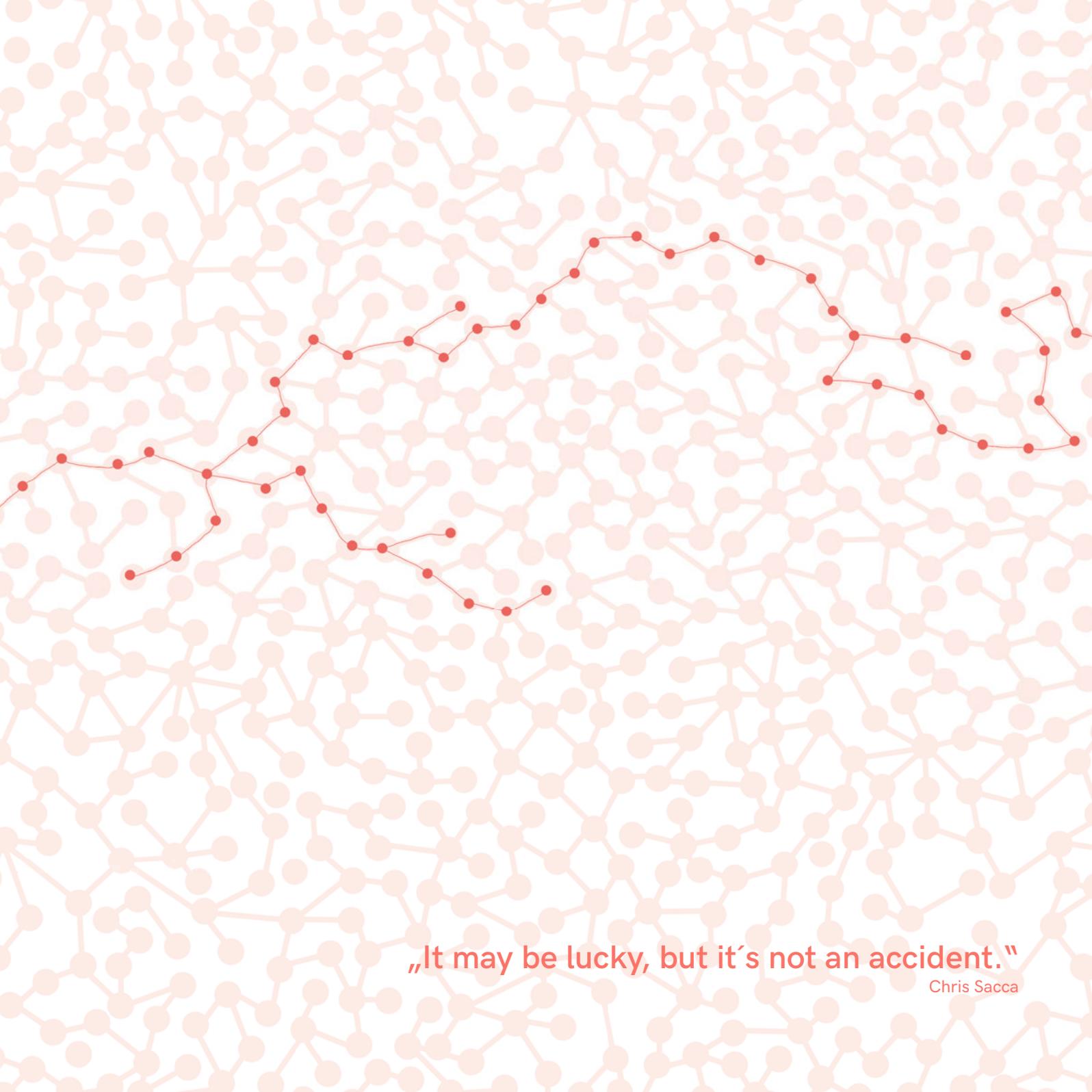
PERSONA


- 
- 
- 

TEUFELS
KÜCHE


In jedem Menschen schlummert ein Innovator. Und mit Unterstützung von Design Thinking kann jeder Mensch lernen, dieses Innovationspotenzial in sich freizusetzen. Große Unternehmen haben das bereits erkannt. Von AirBnB und Nike über Toyota und Lego bis hin zu Microsoft und Google – der agile Ansatz zur Problemlösung findet immer größere Verbreitung. Das ergibt auch Sinn, denn Design Thinking hilft dabei, Probleme aus Zielgruppensicht zu betrachten, schnelle sowie effektive Produkttests durchzuführen und spart dabei auch noch eine Menge Ressourcen. Großunternehmen leisten sich teure Berater und schulen ganze Abteilungen in Design Thinking. Wo aber können aufgeschlossene Mitarbeiter, Selbstständige oder mittelständische Unternehmer eine kompakte Anleitung zur Entwicklung von Innovationen finden?

Das Buch **Hands on Design Thinking** richtet sich an pragmatische Macher, die etwas bewirken wollen. Die Autoren erklären den Design-Thinking-Ansatz entlang eines konkreten Fallbeispiels: Von der Recherche bis zum Brainstorming, vom Auswerten relevanter Informationen bis zum Testen eines Prototyps schauen Sie einem Innovationsteam über die Schulter und erhalten damit einen detaillierten Einblick in den gesamten Prozess. Die **beiliegenden Moderationskarten** ermöglichen es Ihnen zudem, bahnbrechende Ideen zu entwickeln und umzusetzen, Innovationsteams zu leiten und einen signifikanten Mehrwert für sich selbst und die Gesellschaft zu schaffen. Es ist wie mit einem leckeren Kuchen: Niemand wird über Nacht zum Meister-Bäcker, aber man muss auch kein gelernter Konditor sein, um erste Erfolgserlebnisse in der Küche zu haben. Manchmal genügt schon ein gutes Rezept.



„It may be lucky, but it's not an accident.“

Chris Sacca

ISBN Print: 978-3-8006-6073-5
ISBN E-Book: 978-3-8006-6074-2

© 2019 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz	Rosa-Sophie Hamburger
Druck & Bindung	Westermann Druck Zwickau GmbH, Crimmitschauer Str. 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung	Rosa-Sophie Hamburger & Hannah Hamburger
Illustrationen	Hannah Hamburger
Fotografien	Martin Funck
Font	HK Grotesk & Nunito


vahlen.de/nachhaltig

www.vahlen.de

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

Hands on Design Thinking

Conrad Glitza
Rosa-Sophie Hamburger
Michael Metzger

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort

In jedem Menschen schlummert ein Innovator. Das ist unsere feste Überzeugung. Und wir glauben, dass jeder Mensch lernen kann, dieses Innovationspotenzial in sich freizusetzen. Die Methoden aus dem Design Thinking sind dabei eine besonders gute Unterstützung: Herausforderungen unterschiedlichster Art werden zunächst aus der Perspektive einer spezifischen Zielgruppe untersucht, um die zugrunde liegenden Möglichkeiten umfassend zu beleuchten. Erst danach geht es an die Problemlösung: Eine Fülle an Kreativitätstechniken befähigt dazu, um die Ecke zu denken, neue Querverbindungen zu knüpfen und abstrakte Ideen Wirklichkeit werden zu lassen.

Design Thinking ist jedoch kein Allheilmittel. Für Problemstellungen, deren Lösungen lineare Vorgehensweisen und klare Ja-Nein-Antworten erfordern, eignet sich Design Thinking nicht. Sobald Problemstellungen allerdings komplexer werden, unterschiedliche Personengruppen betroffen sind und die Fragestellung offen formuliert ist, liefern sowohl einzelne Methoden als auch der gesamte Design-Thinking-Prozess einen immensen Mehrwert.

„Man kann Design Thinking nur schwer erklären, sondern muss es selbst erleben“, lautet eine Weisheit, die man häufig von Innovationsberatern hört. Doch tatsächlich gibt es zu dem sehr praktischen Ansatz fast ausschließlich theoretische und abstrakte Literatur.

Der feste Entschluss, ein Workshop-Erlebnis möglichst plastisch zwischen zwei Buchdeckel zu packen, stellte den Startschuss für unser Buch „Hands on Design Thinking“ dar. Während der Lektüre blicken Sie daher die meiste Zeit einem Innovationsteam über die Schulter und werden auf diese Weise in den Innovationsprozess miteinbezogen – ein Leseerlebnis, das der tatsächlichen Teilnahme an einem Workshop so nah wie nur irgendwie möglich kommt.



Der Aufbau dieses Buches ähnelt dabei einem Trichter. Im einleitenden Kapitel „Ein bisschen Theorie“ erhalten Sie relevante Grundlagen zu den Themen der Innovation und des Design Thinking. Im darauffolgenden Kapitel „Damit es klappt“ werden die drei Elemente des Design Thinking (Prozess, Menschen und Räumlichkeiten) um weitere praxisorientierte Informationen ergänzt, die Ihnen den Transfer auf eigene Projekte erleichtern. Mit diesem Hintergrundwissen im Gepäck tauchen Sie im Kapitel „Hands on“ in die Design-Thinking-Aufgabenstellung unseres Innovationsteams ein und lernen dabei die Arbeitsweisen und Methoden kennen. Abschließend finden Sie in „Eigenes Innovationsprojekt“ Unterstützung, um zu bestimmen, mit welcher Zielsetzung am Horizont Ihre eigene Reise starten soll. Mithilfe unserer Moderationskarten können Sie dann direkt loslegen und zu eigenen Innovationsabenteuern aufbrechen.

Es ist wie mit einem leckeren Kuchen: **Niemand wird über Nacht zum Meister-Bäcker. Aber man muss auch kein gelernter Konditor sein, um erste Erfolgserlebnisse in der Küche zu haben. Manchmal genügt schon ein gutes Rezept.**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen, bemerkenswerte Erkenntnisse beim Ausprobieren und gutes Gelingen für Ihre Projekte.

Berlin, im September 2019

Conrad Glitza,
Rosa-Sophie Hamburger und
Michael Metzger

Inhalt

4 Vorwort

1 Ein bisschen Theorie

- 10 Was ist eigentlich eine Innovation?
- 11 Merkmale der Innovation
- 12 Arten der Innovation
- 13 Anwendungsfelder der Innovation
- 14 Zielgruppe der Innovation
- 15 Der Mehrwert von Design Thinking
- 16 Was ist Design Thinking?
- 18 Prozess
- 20 Menschen
- 22 Räumlichkeiten & Materialien
- 24 Divergenz & Konvergenz
- 25 Die Ineffizienz der Innovation & die Wichtigkeit des Wandels

3 Hands on

40	—	51	—	67	—	83	—	95	—	105
Verstehen		Untersuchen		Synthese		Ideenfindung		Prototyping		Testen

2 Damit es klappt

- 28 Prozess
- 32 Menschen
- 36 Räumlichkeiten & Materialien

4 Eigenes Innovationsprojekt

- 120 Wo stehe ich aktuell und was will ich?
- 123 Erfolgreich getestet, was nun?
- 124 Anwendung der Moderationskarten
- 126 Übersicht Moderationskarten
- 128 Checkliste
- 129 Jetzt sind Sie dran!

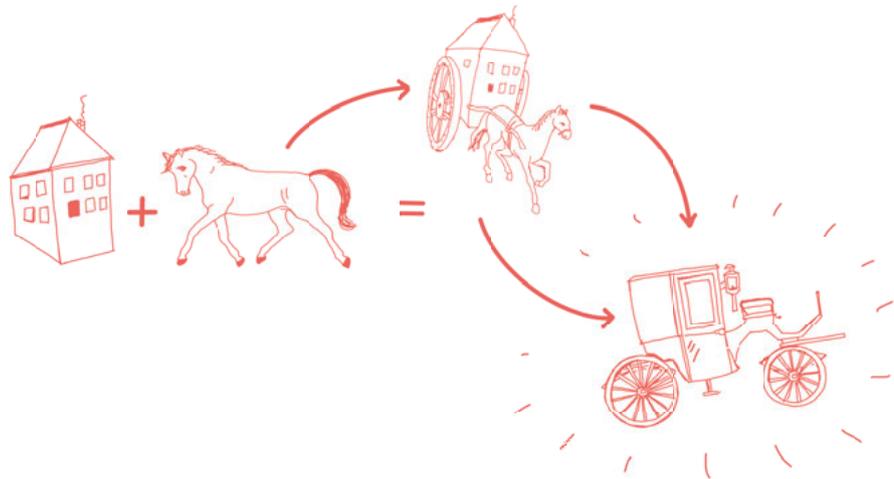
- 131 Quellen und weiterführende Literatur
- 133 Über die Autoren
- 135 Index

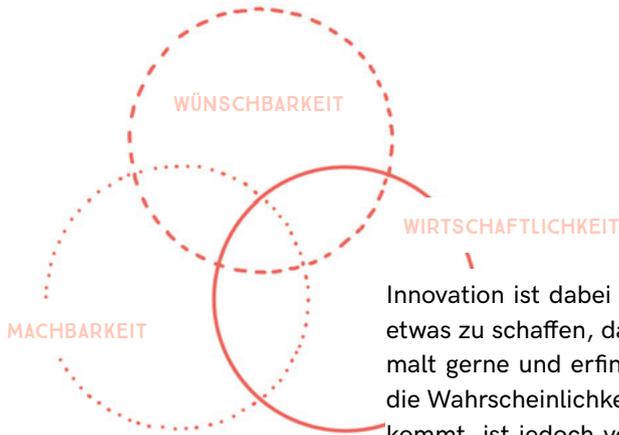
1

Ein bisschen Theorie

Was ist eigentlich eine Innovation?

Die Methoden des Design Thinking befähigen Teams dazu, schnell und effizient Innovation in die Welt zu bringen. Doch was genau ist Innovation? Berater, Unternehmer und Coaches haben unterschiedliche Definitionen dafür, was Innovation bedeutet. Im Grunde geht es darum, etwas Neues zu erschaffen und dabei einen Nutzen zu erzeugen, indem wir – als Team – einen bestimmten Prozess durchlaufen. Wir erschaffen etwas **Neues** meist durch das Zusammenführen von Themen, die bisher nicht in diesem Zusammenhang betrachtet wurden. **Nutzen** wird erzeugt, wenn ein Problem für eine Zielgruppe gelöst wird (die das mit Anerkennung und oft auch mit Geld quittiert). Der **Prozess**, den wir dabei durchlaufen, ist definiert durch ein Zusammenspiel von Menschen und Methoden innerhalb eines gewissen Zeitrahmens.





Innovation ist dabei nicht das Gleiche wie Kreativität. Kreativität bezeichnet die Fähigkeit, etwas zu schaffen, das neu ist. Stellen wir uns etwa die kleine Lisa vor. Sie ist fünf Jahre alt, malt gerne und erfindet mit Lego-Figuren lebhaftere Geschichten. Das ist zwar sehr kreativ, die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine Innovation hervorbringt, die in der Gesellschaft gut ankommt, ist jedoch verhältnismäßig gering. Für eine Innovation fehlt Lisas Geschichten der handfeste Nutzen, der erst dadurch entsteht, dass das Neue auch in der realen Welt umgesetzt werden kann. Eine Innovation muss folglich die drei Felder Wünschbarkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit abdecken.

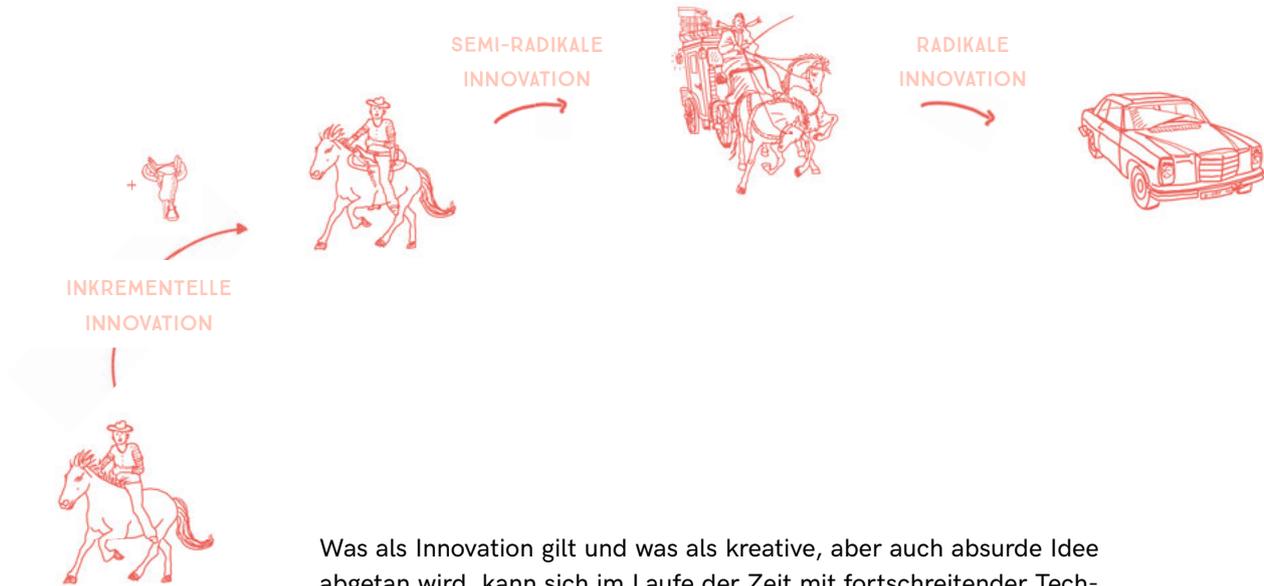
Durch den Grad der **Wünschbarkeit** wird ausgedrückt, wie sehr eine Idee einen konkreten Nutzen für eine Zielgruppe schafft bzw. ob sie ein Problem für einen oder mehrere Menschen löst. Dabei ist es unbedeutend, ob die jeweilige Person ein Bedürfnis oder ein Problem klar artikulieren kann. Die Kunst liegt vielmehr darin, versteckte Bedürfnisse der Kunden zu erkennen. Wie Henry Ford einmal gesagt hat: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt ‚schnellere Pferde‘.“

Damit etwas **machbar** wird, müssen die nötigen Ressourcen zur Entwicklung verfügbar sein und es werden Menschen benötigt, die diese Ressourcen unter Einsatz ihrer Arbeitszeit zu einem Produkt oder einer Dienstleistung zusammenführen können.

Von **Wirtschaftlichkeit** ist die Rede, wenn eine oder mehrere Interessengruppen von einer Idee finanziell profitieren können oder zumindest einen lohnenswerten Gegenwert erhalten.

Stellen wir uns wieder die kleine Lisa vor, wie sie einen fliegenden Teppich zeichnet, auf dem Mama und Papa schnell zur Arbeit kommen. **Wünschbar** ist diese Idee allemal, genauso wie die pferdelosen Autos von Henry Ford. Im Fall von Lisa scheitert die Innovation allerdings an der **Machbarkeit**. Ein solches Fluggerät, wie wir es aus Tausendundeiner Nacht kennen, wäre mit der heutigen Technologie kaum umsetzbar. Ganz zu schweigen von der **Wirtschaftlichkeit**: Die Entwicklungskosten für ein solches Projekt würden sich, falls überhaupt realisierbar, im zwei- oder dreistelligen Millionenbereich bewegen. Bis sich daraus ein funktionierendes Geschäftsmodell entwickelt, das sich auch langfristig rechnet, dürfte es ziemlich lange dauern. Dennoch: Wäre der fliegende Teppich einmal entwickelt, sollten die Vermarktung und die Monetarisierung die geringsten Hindernisse darstellen.

Merkmale der Innovation



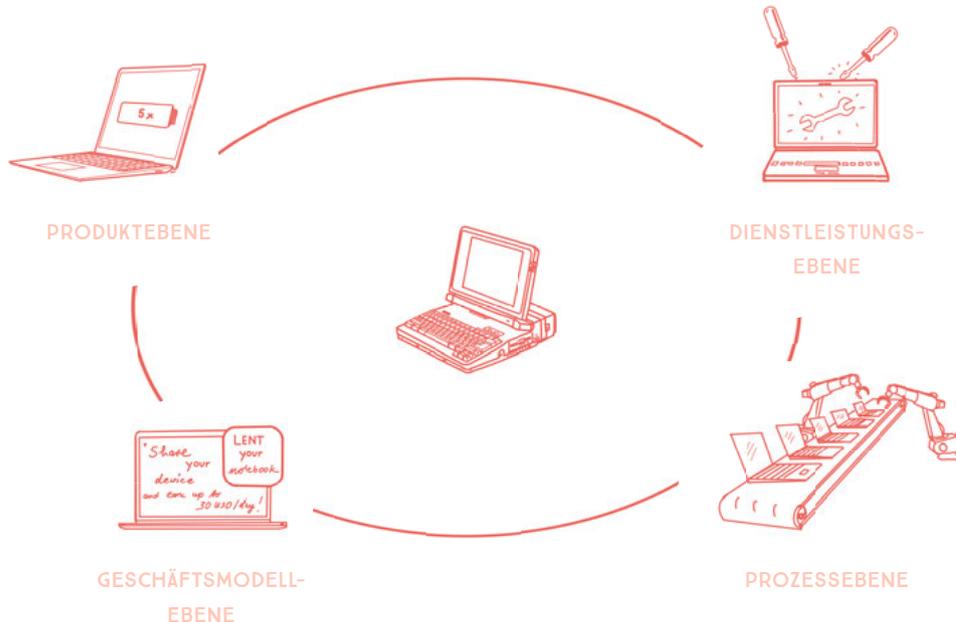
Was als Innovation gilt und was als kreative, aber auch absurde Idee abgetan wird, kann sich im Laufe der Zeit mit fortschreitender Technologie durchaus ändern. Sollte es in zehn, zwanzig oder gar hundert Jahren einmal technisch möglich und finanziell rentabel sein, einen fliegenden Teppich auf den Markt zu bringen, würde das als sogenannte **radikale Innovation** gelten. Der gesamte Nahverkehr wäre betroffen ebenso die Logistik- bzw. Transportbranche und herkömmliche Fortbewegungsmittel würden mit der Zeit aus dem Markt verdrängt werden. Innovation muss allerdings nicht immer so bahnbrechend ausfallen. Von **semi-radikaler Innovation** ist die Rede, wenn wir kein neuartiges Flugobjekt, sondern eine verbesserte Art des Antriebs, beispielsweise für Autos, hervorbringen. Das eigentliche Produkt bleibt bestehen, jedoch werden gewisse Aspekte daran verbessert. Auf unterster Ebene sprechen wir von **inkrementeller Innovation**, wenn das Neuartige sehr nah am Bestehenden liegt, wie beispielsweise bei einer verbesserten Aerodynamik oder einem neuen Design.

Arten der Innovation

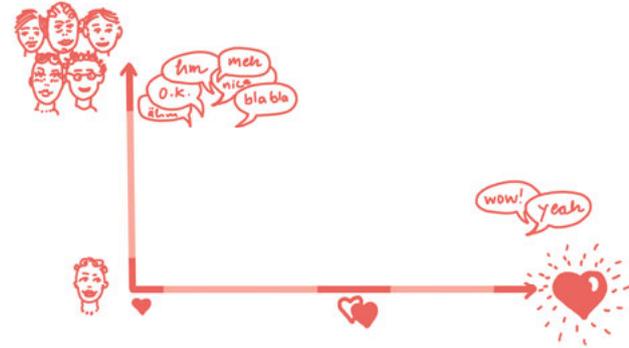
Anwendungsfelder der Innovation

Innovation geschieht nicht nur auf **Produktebene**. Auch **Dienstleistungen**, wie z. B. die

Einführung eines Lieferservices von Restaurants, können echte Innovationen sein. Gleiches gilt für Innovation auf **Prozessebene**. Hier könnten beispielsweise Lieferketten für Bauteile optimiert oder die Dauer der Herstellung reduziert werden. Innovation kann sogar **Geschäftsmodelle** betreffen. Ein vortreffliches Beispiel an dieser Stelle ist der Wohnungs- bzw. Hotelmarkt: Durch neue Konzepte, die es den Nutzern ermöglichen, ihre private Wohnung für Touristen gegen Bezahlung zur Verfügung zu stellen, werden Wünschbarkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang gebracht, ohne eine neue Wohnung oder ein neues Hotel zu erfinden. Lediglich die originelle Neuordnung des Gegebenen führt zu gelungener Innovation.



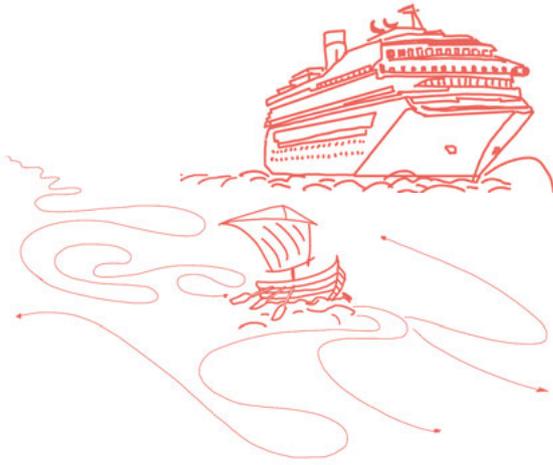
Zielgruppe der Innovation



An wen richtet sich Innovation überhaupt? Wenn etwas Neues geschaffen wird, kann dies entweder auf eine kleine Nutzergruppe abzielen oder aber einen ganzen Markt ansprechen. Wenn sich das Innovationsteam für eine sehr große Zielgruppe entscheidet, müssen Kompromisse eingegangen werden und nur die wenigsten Nutzer können vollends zufriedengestellt werden – selbst wenn der Großteil der Zielgruppe das Produkt „ganz gut“ findet. Jemand, der etwas „ganz gut“ findet, wird sicherlich nicht der besten Freundin oder dem besten Freund davon erzählen. Nur wer ein Produkt oder einen Service wirklich liebt und davon überzeugt ist, wird zum Markenbotschafter.

Wesentlich einfacher ist es daher, sich zu Beginn **auf eine Nische oder einen kleinen Markt zu spezialisieren**, der das Produkt wahrhaft zu schätzen weiß – im besten Fall sogar sehnsüchtig erwartet. Wird eine solche Gruppe dann in den Innovationsprozess einbezogen, sprechen wir von **nutzerzentrierter Innovation**. Das US-Startup Blueberry Medical beispielsweise ist derzeit dabei, dieses Prinzip erfolgversprechend anzuwenden. Das Unternehmen entwickelt eine Lösung zur Vermittlung von medizinischen Hilfeleistungen an Patienten per Videochat, wobei sie sich dabei auf eine konkrete Zielgruppe fokussieren: Patienten, die aus Angst vor hohen Arztrechnungen oder aufgrund langer Anfahrtszeiten auf eine digitale Lösung warten. Mit Hilfe konstanten Feedbacks verbessert das Unternehmen seinen Prototyp, bis eine tatsächliche Marktreife erlangt ist. Dass sich dieser Service innerhalb der Zielgruppe schnell herumspricht, liegt auf der Hand.

Ausgehend von einer verhältnismäßig kleinen Zielgruppe fällt es erheblich leichter, auf ein breites Publikum umzusatteln, als eine Innovation in den Markt zu bringen, die zwar auf viele Leute zugeschnitten ist, aber nur mittelmäßigen Anklang findet.

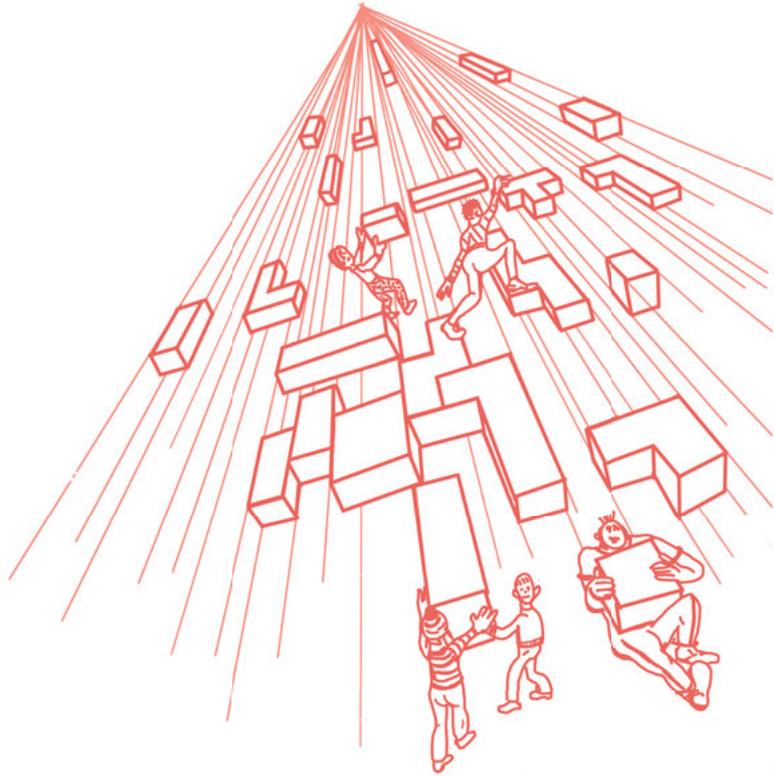


In konventionellen Entwicklungsprozessen richten sich Unternehmen nach Marktforschungen, Wettbewerbsanalysen und ihrem Bauchgefühl, um herauszufinden, welches neue Produkt sie auf den Markt bringen. Das Management schreibt zunächst ein Konzeptpapier, erstellt einen Finanzplan und definiert Teilziele. Nach ein paar Monaten oder Jahren wird das fertige Produkt mit aufwendigen Marketingkampagnen auf den Markt gebracht, in der Hoffnung, viele Käufer zu finden – schließlich müssen die Entwicklungskosten wieder eingespielt werden.

Design Thinking hingegen ist ein **agiler** Ansatz, der einer Maxime folgt: **Der Nutzer steht an erster Stelle**. Das bedeutet: Im Zentrum stehen die Wünschbarkeit und somit die Bedürfnisse von Menschen. Über den gesamten Innovationsprozess hinweg überprüft das Team Annahmen anhand stetiger Nutzerforschung. Scheinbare Ergebnisse werden durch wiederholte **Feedbackschleifen** hinterfragt und mithilfe von **Tests** verbessert. Schon in der Entwicklungsphase spart das Ressourcen. Und weil eine Innovation erst dann Marktreife erlangt, wenn klar ist, dass sie ein wirkliches Problem löst, ist im Idealfall keine unverhältnismäßig kostspielige Marketingkampagne mehr nötig. Wo ein wirklicher Mehrwert geschaffen wird, fällt es leicht, die vorher definierte Zielgruppe von der Sinnhaftigkeit zu überzeugen. Zusätzlich hilft

Design Thinking, einen Sachverhalt **erlebbar** zu machen. „Etwas begreifen“ leitet sich von „greifen“ ab – nur wenn ein Sachverhalt mit den eigenen Sinnen erlebt werden kann, wird er vom Gehirn wirklich verstanden.

Der Mehrwert von Design Thinking



Was ist Design Thinking?

Die Ursprünge von Design Thinking finden sich zwischen den 80er und 90er Jahren in Kalifornien. Damals wurde festgestellt, dass viele Unternehmen Schwierigkeiten bei der Entwicklung von kreativen Lösungen für neuartige Probleme haben. Viele dieser Herausforderungen waren sehr komplex und bedurften der Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Aufgrund einer stark zahlen- und logikorientierten Herangehensweise der Manager großer Unternehmen wurden alternative Denkweisen jedoch meist ausgeblendet. Außerdem galt Kreativität als unstrukturiert und zufällig – ein Desaster für die Controller großer Konzerne. Dies sollte geändert werden, als man versuchte, Studenten der Stanford University aus unterschiedlichen Fachrichtungen gemeinsam an Problemstellungen arbeiten zu lassen – und zwar mithilfe eines Vorgehens, das professionelle Designer schon seit Jahrzehnten nutzen: Eine Kombination aus Intuition und iterativem Vorgehen. Dabei schien es wichtig, auf unvorhersehbare Ereignisse, beispielsweise eine veränderte Marktsituation, flexibel und gleichzeitig strukturiert reagieren zu können.



Im Jahr 1991 wurde mit IDEO die erste Beratungsfirma der Welt zum Thema „Design Thinking“ in Kalifornien gegründet. Seitdem hat sich Design Thinking und der flexible Ansatz zum Lösen von Problemen besonders in internationalen Technologieunternehmen, wie Google oder Spotify, etabliert und findet mittlerweile auch in klassischen Industrien, etwa bei Mercedes-Benz oder der Deutschen Bahn, mehr und mehr Zuspruch.

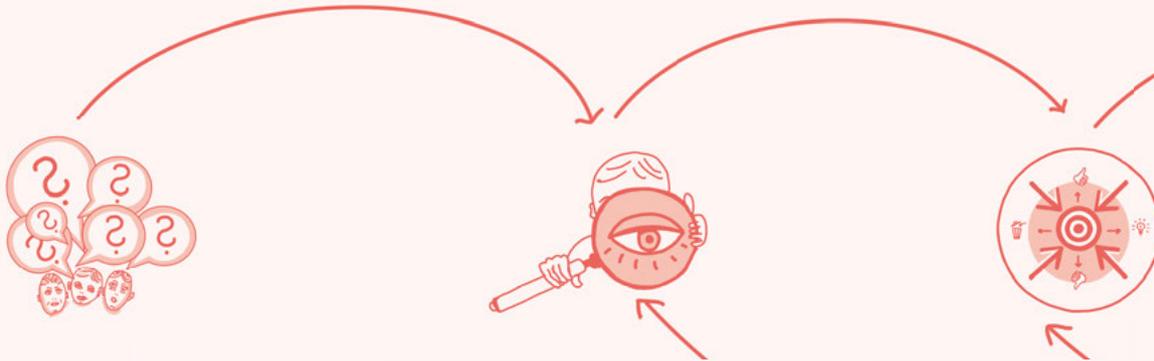
Dabei kann sich die Art des Einsatzes von Design Thinking von Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden. Für die einen ist Design Thinking eine Sammlung von unterstützenden Methoden für das alltägliche Geschäft, für andere ein Hilfsmittel, um neue Produkte zu entwickeln, und in einigen Fällen ist Design Thinking sogar Teil der Unternehmenskultur.

Das Hasso-Plattner-Institut in Potsdam, ein Pionier in der Vermittlung von Design-Thinking-Methoden, benutzt folgende Definition für Design Thinking: „Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen.“¹ Je nach Betrachtungsweise kann Design Thinking aber auch eine Denkweise (Mindset) oder eine Kultur darstellen.

Ähnlich wie für den Begriff der Innovation gibt es auch für Design Thinking noch weitere Definitionen, die sich in manchen Details unterscheiden. Einig ist man sich jedoch darin, dass Design Thinking ein Zusammenspiel aus drei Elementen darstellt: Einem **Prozess**, in dem Innovation hervorgebracht wird. **Menschen**, die nach bestimmten Prinzipien zusammenarbeiten. Und **Räumlichkeiten und Materialien**, in denen sie sich bewegen bzw. derer sie sich bedienen. Nachfolgend werden diese Elemente genauer beschrieben.

Prozess

Der Design-Thinking-Prozess beinhaltet sechs Phasen: Verstehen, Untersuchen, Synthese, Ideenfindung, Prototyping und Testen. So können sich die Mitglieder eines Innovationsteams Stück für Stück an die Lösung eines Problems herantasten. Die Problemstellung wird dabei als Frage formuliert – meist in der Form „Wie können wir dem Nutzer bei ... helfen?“ oder „Wie kann man ... verbessern?“. Diese Problemstellung kann vom Team im Laufe des Prozesses gemeinsam umformuliert oder neu definiert werden. Die ersten drei Prozessphasen fokussieren sich darauf, die Frage und das dahinter liegende Problem zu untersuchen. In den darauffolgenden Phasen werden Ideen generiert und getestet.



Die einleitende Phase **Verstehen** dient dem Team zum einen, um die unterschiedlichen Perspektiven und Arbeitsweisen, die jedes Teammitglied mitbringt, kennenzulernen. Und zum anderen, um ein erstes gemeinsames Verständnis der Problemstellung zu erarbeiten.

- 1.1 Team zusammenführen
- 1.2 Problemstellung verstehen

In der **Untersuchen**-Phase werden Informationen zusammengetragen, Feldstudien durchgeführt und die Zielgruppe interviewt bzw. beobachtet. Ziel ist es, innerhalb des Teams ein gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse und Probleme von Menschen herzustellen, Empathie aufzubauen und einen möglichst breiten Wissenspool über das Thema der Problemstellung zu generieren.

- 2.1 Informationen sammeln
- 2.2 Stakeholder identifizieren
- 2.3 Empathie aufbauen

Während der **Synthese**-Phase wird die Problemstellung basierend auf den bisherigen Erkenntnissen neu formuliert. Dazu wertet das Innovationsteam die gesammelten Informationen zunächst aus. Anschließend priorisiert es die Bedürfnisse bzw. Probleme. Die daraufhin neu gebildete Problemstellung definiert das Problem nicht mehr allgemein, sondern aus der Perspektive eines spezifischen Nutzers.

- 3.1 Informationen auswerten
- 3.2 Informationen personalisieren
- 3.3 Problem neu definieren

Design Thinking ist kein linearer Prozess, den man einmal durchläuft, um am Ende das fertige Produkt oder die Lösung in den Händen zu halten. Je nachdem, wie das Feedback in der Testen-Phase ausfällt, kann das Team gemeinsam entscheiden, zu einem früheren Prozessschritt zurückzukehren, um beispielsweise mit einer anderen Idee weiterzuarbeiten (Ideenfindungs-Phase) oder um zusätzliche Interviews zu führen (Untersuchen-Phase). Dieses dynamische Wechseln zwischen Prozessphasen bezeichnet man als iteratives Vorgehen. Im Gegensatz zu Prozessen, die am Anfang schon ihr voraussichtliches Ende klar definiert haben, tastet sich ein Design-Thinking-Team an die passende Lösung heran. Die Möglichkeit, situativ und flexibel zu entscheiden, ist ein wesentliches Merkmal des agilen Arbeitens. In der Praxis muss dabei nicht zwangsläufig der gesamte Design-Thinking-Prozess mit all seinen Aspekten Anwendung finden. Manchmal kann es vollkommen ausreichen, sich einzelne Prozessschritte oder Methoden auszuschauen, um zielführend arbeiten zu können.



In der Phase der **Ideenfindung** geschieht ein Großteil der kreativen Arbeit. Unter Anwendung verschiedener Brainstorming-Methoden, beispielsweise SCAMPER oder Teufels Küche, entwickelt das Team originelle Ideen und sortiert bzw. kombiniert diese zu Lösungskonzepten.

- 4.1 Ideen generieren
- 4.2 Ideen selektieren



Im **Prototyping** geht es darum, die Idee in rudimentärer Form bereits einmal umzusetzen, um sie für das Team und die Zielgruppe greifbar zu machen. Dabei wird der zugrundeliegende Mehrwert, die sogenannte Kernfunktion, weiter geschärft. Produkte, Szenarien oder Prozesse können mit Materialien, wie Papier, Knete oder Lego, und Methoden, wie beispielsweise einem Rollenspiel, den Weg in die Umsetzung finden.

- 5.1 Kernfunktion definieren
- 5.2 Prototyp erstellen



In der abschließenden Phase **Testen** werden nun Personen mit dem gefertigten Prototyp konfrontiert. Damit möchte das Team herausfinden, inwiefern der Prototyp verstanden und angenommen wird. Das gesammelte Feedback wird genutzt, um den Prototyp und somit die Idee zu evaluieren und weiterzuentwickeln.

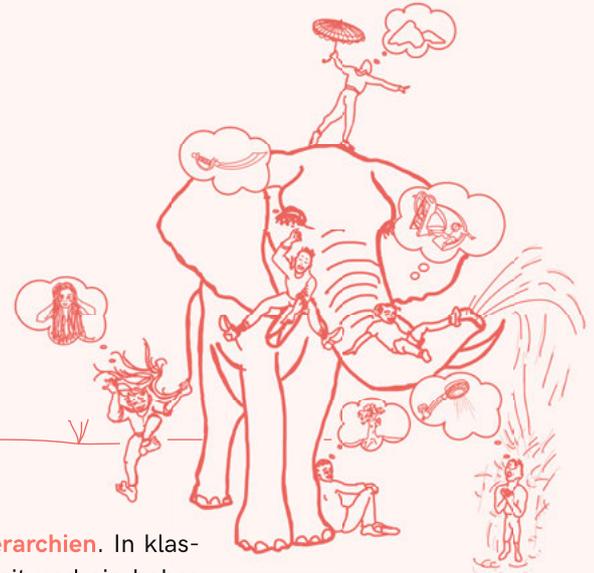
- 6.1 Prototyp testen
- 6.2 Testergebnisse auswerten



Design Thinking funktioniert nur im Team. Damit der Innovationsprozess gelingt, ist es wichtig, dass **unterschiedliche Menschen mit diversem Erfahrungshintergrund und Wissensschatz** zusammenkommen, um ein Problem aus unterschiedlichen Perspektiven anzugehen. Damit aus einer Gruppe zusammengewürfelter Individuen ein Team gebildet werden kann, das gemeinsam an einem Strang zieht und dessen Stärken und Charaktereigenschaften sich gegenseitig ergänzen, bedarf es einer besonderen **Kultur**, die von sämtlichen Teammitgliedern mitgetragen wird. Mitarbeiter der innovativsten Unternehmen der Welt haben diese Kultur bereits inkorporiert. Doch was genau sind die Gründe, dass Unternehmen, wie der Automobilhersteller Toyota oder der Suchmaschinenriese Google, permanent mit bahnbrechenden Innovationen hervorstechen können, während andere Unternehmen wirken, als seien sie festgefahren?

Eine interne Studie von Google² kam zu dem Ergebnis, dass erfolgreiche Innovationskulturen viel **Freiraum für Fehler** einräumen. Nur wer Fehler machen darf und deswegen keine Angst haben muss, seinen Job zu verlieren, kann innovativ arbeiten. Innovation ist in seiner Natur ein **iterativer Prozess** und es müssen viele Wege ausprobiert werden, um zum Ziel zu gelangen. Google hat mit dem sogenannten Pinguin-Award an dieser Stelle neue Maßstäbe gesetzt. Der Pinguin-Award prämiiert die spektakulärsten Fehlschläge der eigenen Mitarbeiter, damit das gesamte Unternehmen daraus lernen kann. Der Name leitet sich aus dem sozialen Verhalten von Pinguinen ab, die vereinzelt von Eisschollen in unbekannte Gewässer springen, um nach potenziellen Angreifern Ausschau zu halten. Taucht der einzelne Pinguin nicht wieder auf, wurde zumindest die Gruppe gerettet.

Menschen



Innovativ erfolgreiche Unternehmen haben meist sehr **flache Hierarchien**. In klassischen Organisationsstrukturen herrscht oftmals viel Förmlichkeit und ein hohes Maß an Starrheit und Autorität, was dazu führt, dass die Mitarbeiter sich nicht trauen, eigene Ideen einzubringen. Sie fürchten, ihre Meinung sei nicht wichtig oder würde sogar mit Missgunst bestraft werden. Das ist wiederum absurd, weil gerade die ausführenden Mitarbeiter oft am engsten am Produkt oder an der Dienstleistung arbeiten und somit die **Schwächen**, aber auch die **Potenziale** eines Unternehmens sehr gut einschätzen können. Außerdem setzen diese „klassischen“ Unternehmen meist auf jene Ideen, die risikoarm und kosteneffizient sind, obwohl sich die meisten Kunden für wirklich bahnbrechende und radikale Innovationen interessieren.³

Eine zentrale Rolle für eine fruchtbare Innovationskultur spielen die **Führungskräfte**. Nur wer die entsprechenden **Werte** vorlebt, diese kommuniziert und mit ehrlicher Überzeugung verkörpert, wird seine Mitarbeiter dazu motivieren, es gleichzutun. In dieser Hinsicht inspirierende Persönlichkeiten sind Richard Branson, der Gründer des britischen Konzerns Virgin, Elon Musk, der Gründer und Vorstandsvorsitzende von Tesla und SpaceX, sowie Jack Ma, Gründer der Handelsplattform Alibaba.com. Besonders Mas Karriere begann dabei alles andere als vielversprechend. Nachdem er Dutzende Male von diversen Universitäten abgelehnt wurde, auch als Unternehmer mehrmals scheiterte und von potenziellen Geldgebern verhöhnt wurde, konnte er stets seinen Optimismus und seinen Glauben an den Traum eines weltweit vernetzten Handelsplatzes beibehalten. Dabei wird er von Freunden, Mitarbeitern und Partnern stets als Visionär dargestellt, der für seine **Vision** lebt. Genau diese Passion schlägt sich auch auf die Kultur seiner Unternehmen nieder, in denen Ideen gefördert, Fehlschläge toleriert und Engagement belohnt werden.