

Markus Blatt & Emmanuel Sauvonnet (Hrsg.)

Wo ist das Problem?



Mit Design Thinking
Innovationen entwickeln
und umsetzen

2. Auflage

Vahlen

Zum Inhalt:

Wie die Prinzipien des Design-Thinkings in der Praxis umgesetzt werden

Design Thinking hat in den letzten Jahren in Konzernen, mittleren und kleinen Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche Unternehmen haben Mitarbeiter geschult, Design Thinking-Räume eingerichtet und erste Schritte in agilen und interdisziplinären Projekten erfolgreich unternommen. Die Relevanz und Wahrnehmung von Design Thinking ist stark gestiegen. Ob Produktentwicklung, Business Development, Entwicklung neuer Geschäftsmodelle: Rund die Hälfte aller deutschen Dax-Unternehmen hat das Potenzial von Design Thinking erkannt und setzt die Methode erfolgreich ein.

Was ist Design Thinking? Was sind die Kernelemente und wie wird Design Thinking umgesetzt?

Mit diesem kompakten Handbuch werden Sie anwendungsorientiert über eine der vielversprechendsten Innovationstechniken der Gegenwart informiert. Die Autoren – Experten von SAP, T-Systems, Swisscom oder soavanta – erklären die zugrunde liegenden Prozesse von der Konzeption bis zur Durchführung von Design Thinking. So werden Sie in die Lage versetzt, Design Thinking für Ihr Unternehmen zu nutzen: als Instrument, in dem kreative und analytische Methoden vereint werden, für die Entwicklung und Prototyping neuer innovativer Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle.

Aus dem Inhalt:

Kapitel 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung
Kapitel 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern
Kapitel 3: Mit Design Thinking Innovationen entwickeln
Kapitel 4: Mit Design Thinking Innovationen umsetzen

Zu den Herausgebern:

Markus Blatt und **Emmanuel Sauvonnet** sind Gründer und geschäftsführende Gesellschafter der neueBeratung GmbH. Das Unternehmen berät beim Aufbau, Ausbau und Umbau von Geschäftsmodellen. neueBeratung GmbH gehört 2017 laut brandeins und Statista zu den besten Beratern im Bereich „Innovation und Wachstum“ sowie „Strategieentwicklung“.

Wo ist das Problem?

Mit Design Thinking Innovationen entwickeln und umsetzen

Herausgegeben von

Markus Blatt

und

Emmanuel Sauvonnnet

2., komplett überarbeitete Auflage

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur 2. Auflage

Vorwort zur 2. Auflage

Design Thinking hat in den letzten Jahren in Konzernen, mittleren und kleinen Unternehmen deutlich an Bedeutung gewonnen. Zahlreiche Unternehmen haben Mitarbeiter geschult, Design Thinking-Räume eingerichtet und erste Schritte in agilen und interdisziplinären Projekten erfolgreich unternommen. Die Relevanz und Wahrnehmung von Design Thinking ist stark gestiegen.

Mit der enorm positiven Resonanz auf die erste Auflage unseres Handbuchs „Wo ist das Problem?“ gingen auch zahlreiche Impulse, Anregungen und Wünsche einher. Wir haben diese aufgegriffen und im Sinne von Design Thinking eingearbeitet. Nun liegt Ihnen eine vollständig überarbeitete zweite Auflage unseres Buches vor, bei der wir allerdings eines nicht verändert haben – das Grundgerüst. Das haben wir nur erweitert um den vierten Teil „Mit Design Thinking Innovationen umsetzen“. Hier finden Sie vier zusätzliche Kapitel mit dem Fokus der Umsetzung nach dem Design Thinking-Prozess.

Herzlichen Dank an die zahlreichen Autoren, die ihre Artikel überarbeitet und aktualisiert haben, und natürlich auch denen, die mit neuen Artikeln im Buch vertreten sind.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und hoffen, Sie finden im vorliegenden Buch viele neue Ideen, interessante Tipps und pragmatische Beispiele, die Ihnen beim Einsatz von Design Thinking helfen. Wir freuen uns auch auf Ihr Feedback, Anregungen und Wünsche!

Herzlichst,
Markus Blatt und Emmanuel Sauvonnnet

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Wo ist das Problem?	11	3.4 Was leistet Design Thinking bei der Produktentwicklung?	121
Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung	17	3.5 Wie entwickelt man ein ganz neues Produkt aus Nutzersicht	133
1.1 Was ist Design Thinking	18	Teil 4: Mit Design Thinking Innovationen umsetzen	151
1.2 Wie wird Design Thinking umgesetzt?	20	4.1 Wie entstehen aus Design Thinking-Ideen erfolgreiche Geschäftsmodelle?	153
1.3 Worin liegen die Kernelemente von Design Thinking?	23	4.2 Wie bei Carglass® ein Design Thinking-Projekt erfolgreich implementiert wurde	172
Teil 2: Mit Design Thinking die Management-Kultur verändern	41	4.3 Wie kann Design Thinking nachhaltig in einer Organisation verankert werden?	184
2.1 Wie gelangt man durch Scheitern zum Erfolg?	44	4.4 Welchen Beitrag leistet Design Thinking in Unternehmen?	194
2.2 Wie gelingt der Wandel vom Planen zum „Einfach machen“?	54	Teil 5: Zusammenfassung und Crash-Kurs	199
2.3 Was bedeutet Intuition für Manager in Zeiten der Unsicherheit	64	Autorenporträts	207
Teil 3: Mit Design Thinking Innovationen entwickeln	79	Literaturverzeichnis	223
3.1 Warum ist Design Thinking ein Erfolgsmodell an Hochschulen	81	Quellenverzeichnis der Grafiken	229
3.2 Wie setzen Unternehmen wie SAP ganz konkret Design Thinking ein?	96	Stichwortverzeichnis	231
3.3 Wie hilft Design Thinking bei komplexen eCommerce-Projekten?	112		



Einleitung: Wo ist das Problem?

Einleitung: Wo ist das Problem?

Wenn der Ökonom und Nobelpreisträger Edmund Phelps die Meinung äußerte, Europa sei intellektuell und gemessen an seinem Ideenreichtum bankrott, so steht diese Aussage in klarer Konfrontation zu dem, was die Unternehmen hierzulande beabsichtigen und postulieren (Zschäpitz 2014: 2).

Produkte und Dienstleistungen sollen innovativ, kreativ, nutzerfreundlich und nicht zuletzt erfolgreich sein. Wie so häufig wandert an dieser Stelle der Blick auf die Innovationsmaschine par excellence – den Apple-Konzern im Sonnenstaat Kalifornien.

Doch nicht alle Bestrebungen der Unternehmen sind so von Erfolg gekrönt, wie das Beispiel aus den Vereinigten Staaten es vormacht. Produkte und Dienstleistungen kommen auf den Markt, die von den Nutzern kaum oder gar nicht benötigt werden. An diesem Punkt ist ein Geschäftsmodell nicht nur gescheitert – vielmehr wurde leichtfertig eine mögliche Chance vertan und Geld verschwendet. Auch wenn die Gründe einer misslungenen Marktdurchdringung immer individuell zu bewerten und oft vielfältiger Natur sind, so bleibt dennoch in den meisten Fällen der Eindruck haften, dass der Kunde bei der Produktentwicklung keine entscheidende oder doch nur eine zu geringe Rolle spielte.

Design Thinking als Arbeits- und Innovationsansatz schafft es an dieser Stelle, den Menschen mit seinen spezifischen Bedürfnissen konsequent in den Mittelpunkt zu stellen und mithilfe einer strukturierten Herangehensweise erfolgreiche Ideen zu generieren. Die an diesem Leitfaden entwickelten Innovationen befinden sich daher an der Schnittstelle zwischen Mensch, Technologie und Wirtschaft.

Bedeutende Erfindungen sind dann nicht – wie häufig angenommen – ein Produkt des Zufalls oder dem Einfallsreichtum einiger weniger vorbehalten.

Rund die Hälfte der deutschen Dax-Unternehmen hat mittlerweile das Potenzial von Design Thinking erkannt und setzt diesen Innovationsansatz verstärkt ein, konstatiert Prof. Dr. Falk Uebernickel von der Universität St. Gallen (Zydra 2014).

Design Thinking richtet sich aber an alle Unternehmenstypen. Stehen doch auch junge Start-ups genauso wie die internationalen Konzerne vor der gleichen Herausforderung, dass nämlich Wachstum keine Selbstverständlichkeit darstellt. In der Folge werden immer neue Wege zur Steigerung der Innovationsfreude gesucht, um langfristig erfolgreiche Geschäftsmodelle am Markt platzieren zu können.

Zumal die Unternehmenskultur insgesamt vor einem fundamentalen Umdenkprozess steht.

Empathie rückt immer stärker in den Mittelpunkt des Managements.

Ian MacMillan, Professor für Innovation und Entrepreneurship in Pennsylvania, ist beispielsweise der Ansicht, dass Empathie als neuer Aspekt immer stärker in den Mittelpunkt des Managements rückt. Die Menschen erwarten von einem Unternehmen, dass es ihnen ganzheitliche und sinnvolle Erfahrungen liefert. Sinn und Zweck von Unternehmen müssen demnach stärker an den Bedürfnissen der Menschen ausgerichtet sein, um langfristig erfolgreich sein zu können (McGrath 2014: 2).

Darin, dass Design Thinking den Menschen konsequent in den Vordergrund stellt, zeigt sich dessen Berechtigung auch im Kontext von Business Development und wird seine besondere Eignung für die Entwicklung von zukunftsfähigen Geschäftsmodellen deutlich.

Das vorliegende Buch hat demzufolge weniger den Anspruch, lediglich eine weitere neue Methode zur Ideenfindung beschreiben zu wollen; im Verlauf der Lektüre sollen vielmehr Anreize gesetzt werden, Design Thinking auch als neues Management-Paradigma zu verstehen und einzusetzen.

Einleitung: Wo ist das Problem?

Im ersten Kapitel betrachten wir Design Thinking aus der konzeptionellen und theoretischen Perspektive. Wir gehen der Frage nach, wie Design Thinking grundsätzlich definiert und auf welche Weise die Methode umgesetzt werden kann.

Im darauffolgenden Kapitel werden anschließend die grundlegenden Erfolgsfaktoren intensiv untersucht. Wir sind der Meinung, dass genau in diesen Punkten der Scheideweg zwischen Erfolg und Misserfolg einer wirtschaftlichen Unternehmung verortet werden kann. Wenn Scheitern als Erfolg bewertet, praktisches Handeln situationsabhängig über bloße Rationalität gestellt und schließlich auch intuitive Denkstile von den Teilnehmern entwickelt werden, dann sollte einem erfolgreichen Design Thinking-Prozess nichts mehr entgegenstehen. Wir möchten mit diesen Beiträgen den Leser für eine neue Art zu denken sensibilisieren und gleichzeitig darauf hinweisen, dass neue Wege und Lösungen immer auch im Kontext von Veränderungsprozessen betrachtet werden müssen und sich nicht von selbst einstellen.

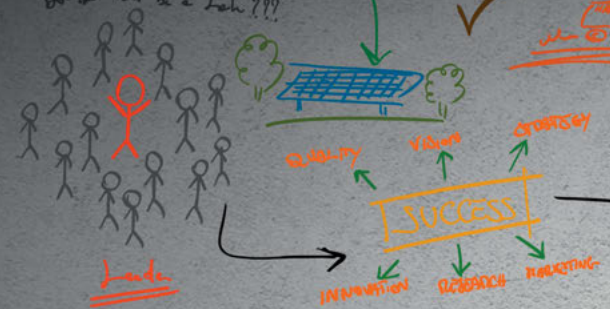
Mit dem dritten Kapitel verlassen wir den theoretischen Rahmen und richten den Blick auf die Einsatzfelder von Design Thinking in der Praxis. Hier war uns wichtig, dass Gastautoren aus Wirtschaft und Wissenschaft beschreiben, wie sie Design Thinking einsetzen, um Innovationen zu entwickeln. Experten der Universität Ulm, SAP, Sovanta, Swisscom und T-Systems geben einen eindrucksvollen Einblick in ihre tägliche Arbeit mit der Methode.

Im abschließenden Kapitel widmen wir uns der Umsetzung der durch Design Thinking gewonnenen Ideen und beschreiben, wie man daraus erfolgreiche Geschäftsmodelle macht – und wie man Design Thinking als neues Management-Paradigma im Unternehmen verankern kann. Die Experten von neueBeratung und die Gastautoren von service.worx,

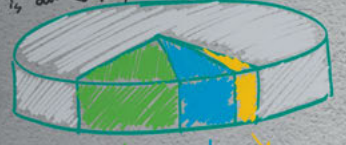
Axxcon sowie der European Business School runden mit ihren Beiträgen das Handbuch ab, das nun einen ganzheitlichen Überblick über Entstehung, Wesen, Anwendung und Umsetzung von Design Thinking gibt.

Anhand unserer Gastbeiträge aus Wirtschaft und Wissenschaft sowie der Konzeption eines Crash-Kurses im Anhang möchten wir die klare Empfehlung eines Innovationsansatzes weiterreichen, dessen erfolgreiche Anwendbarkeit schon häufig unter Beweis gestellt werden konnte.

Unsere Ausführungen und auch die der Gastautoren sind aber nicht nur an Manager aus dem Bereich Business Development adressiert. Der Nutzen dieses Buchs richtet sich gleichermaßen an alle Interessierten und Neugierige, die vor neuen Herausforderungen stehen, ihre Kreativität und Innovationsbereitschaft schärfen wollen oder aber im Rahmen einer Arbeitsweise neue Denkstrukturen in die Unternehmenskultur integrieren möchten.



Result of first month of 2011. This only says you
 with a 2m. 33% total market, 5% completion rate, 11% growth Europe.
 This bit is the company



STATISTIC OF THIS YEAR

Competition Company
 from October on the

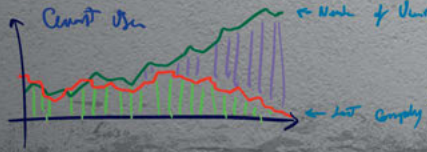
Rank by User
 is the best solution

Route



2010/11

2011/12



Final



a business

LAN

DT2



- Social Network
- Apps
- SMS
- Forum
- Chat



Doing last
 in about
 the 2000s
 other things
 last

- Blog
- Showcase



New Dem
 Spending for 2011/12

Individuals who make
 of this market 6.2m
 5m 1.5m 2m

Our Sector & Deregulation
 which leads to good power
 for users. Gd.

VIDEO
 COMMENT SHARING
 VIDEO



Teil 1

Mit Design Thinking erst zum Problem
und dann zur Lösung

Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung

Die Innovationsmethode Design Thinking erfreut sich zwar wachsender Beliebtheit, eine klare Begriffsbestimmung scheint aber äußerst schwierig zu sein. Wir gehen deshalb dieser Frage im folgenden Kapitel nach und versuchen Antworten darauf zu finden, was Design Thinking bedeutet, wie es umgesetzt werden kann und was die Kernelemente dieser Methode sind.

Bereits im ersten Teil werden wir etwas tiefer einsteigen, da sich schon an dieser Stelle die konzeptionellen Grundlagen von Design Thinking zeigen und als das theoretische Grundgerüst darstellen lassen. Insbesondere beschäftigen wir uns mit der Frage, warum das *Problem* bei Design Thinking so wichtig ist und warum erst das Problem bekannt sein muss, bevor man eine Lösung suchen kann – auch wenn sich das im ersten Augenblick selbstverständlich anhört.

1.1 Was ist Design Thinking

Gleichgültig, ob es sich um Thomas Alva Edison, Henry Ford oder Benjamin Franklin handelt: Hinter jeder ihrer Erfindungen steckt eine zur Verwirklichung gelangte Idee – und mit ziemlicher Sicherheit eine Vielzahl von gescheiterten Ideen. Wie erfolgreich eine Idee am Ende sein wird, hängt im Wesentlichen von der Relevanz und Akzeptanz aus Sicht des Endnutzers ab. Verbraucher müssen das Nützliche und die Notwendigkeit, also das an einer Leistung erkennen können, wodurch ihr Leben erleichtert oder verbessert wird.

An dieser Stelle kommt Design Thinking zum Einsatz als Hilfsinstrument für die Entwicklung innovativer Ideen. Design Thinking wird verstanden als ein ganzheitlicher, am Menschen orientierter Innovationsansatz, „in dem viele kreative und analytische Methoden vereint werden, um die Entwicklung von neuen Ideen sowie deren Erprobung in einer Reihe von Prototypen zu ermöglichen“ (Eppler und Hoffmann 2012: 4).

Design Thinking unterliegt aber keiner eindeutigen Definition. Bereits in den 1960er-Jahren verwendeten Architekten und Designer den Begriff, womit sie ihre Arbeitsweise umschrieben, während sie zusammen mit anderen, vor allem Künstlern und Psychologen, über visionäre Vorstellungen von Produkten und Dienstleistungen diskutierten (Leifer 2012: 8).

Professor Ulrich Weinberg, Leiter des Design Thinking Studiengangs in Potsdam, verweist zudem auf die unterschiedliche Bedeutung des Verbs „to design“ in den verschiedenen Kulturkreisen. Bezieht sich der Begriff in der deutschen Sprache lediglich auf die Gestaltung von Oberflächen, so liegt im englischsprachigen Raum eine komplexere Begriffsbestimmung vor. „Design“ ist ein „Prozess des bewussten, absichtsvollen und planmäßigen Gestaltens von Objekten, Systemen oder Strukturen“ (Plattner et al. 2009: 59). Nach Weinberg bedeutet Design Thinking im übertragenen Sinne „erfinderisches Denken“, und er sieht darin eine „systematische Innovationsmethode, die in allen Lebensbereichen angewendet werden kann“ (Plattner et al. 2009: 59).

Tim Brown, Präsident und Geschäftsführer der Design- und Innovationsberatung IDEO, betrachtet Design Thinking vor allem aus der Perspektive eines Designers: „Design thinking is a (...) discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.“ (Brown 2008: 86)

Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung

Am Hierbei wird ein wesentlicher Aspekt zum Ausdruck gebracht: Bei der Erarbeitung einer Lösung werden die Menschen und ihre Bedürfnisse konsequent in den Mittelpunkt gestellt und nicht – wie allgemein üblich – rein funktional allein die Lösung des Problems fokussiert (Brown 2008: 89-90).

Damit geht es im ersten Schritt weniger um die Suche nach der richtigen Lösung, als vielmehr um die zielgenaue Identifikation des eigentlichen Problems.

Andere Autoren sprechen auch von einer neuen Denkweise, die sich von technischen Ansätzen, Probleme zu lösen, abhebt. Es geht also zunächst vor allem darum, die Dinge greifbar zu machen und das praktische Erfassen als entscheidendes Merkmal zu berücksichtigen. Dies fördert sowohl die Kommunikation zwischen den Menschen untereinander als auch zwischen Menschen und den sie umgebenden Dingen (Leifer 2012: 8).

Im ersten Schritt geht es um die Zielgenaue Identifikation des Problems.

1.2 Wie wird Design Thinking umgesetzt?

Nach Brown entstehen Innovationen an der Schnittstelle zwischen den menschlichen Bedürfnissen, der technologischen Machbarkeit sowie der geschäftlichen Durchführbarkeit. Design Thinking verbindet diese drei Teilbereiche miteinander und führt dazu, dass „der Prozess immer mit der Frage beginnt, wann eine bestimmte Lösung für eine bestimmte spezifische Personengruppe attraktiv ist“ (Eppler und Hoffmann 2012: 5). Erst im Anschluss daran folgt die betriebswirtschaftliche und technologische Betrachtung.

Der Design Thinking-Prozess besteht grundsätzlich aus zwei Handlungssträngen. Im ersten Ansatz werden die Probleme und Bedürfnisse der

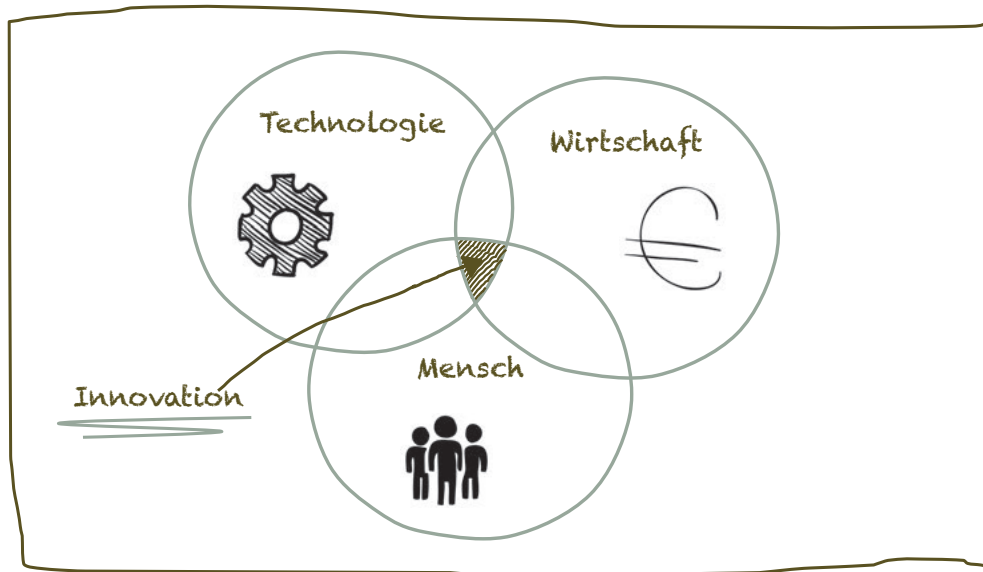


Abbildung 1: Innovation als Schnittstelle zwischen Mensch, Technologie und Wirtschaft

jeweiligen Zielgruppe analysiert. Dabei stehen die Teilnehmer vor der Herausforderung, die Menschen und deren Wahrnehmungen, Denkweisen und Empfindungen zu verstehen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von Empathie als dem zentralen Merkmal des gesamten Design Thinking-Prozesses.

Daran anschließend werden auf Grundlage der im ersten Schritt gewonnenen Erkenntnisse Ideen generiert, die dann wiederum in Form eines Prototyps umgesetzt und im Idealfall vom Nutzer selbst evaluiert werden können. Daraus ergeben sich wichtige Informationen, bis am Ende ein Prototyp entstanden ist, der sich an den Bedürfnissen des Nutzers orientiert und – zumindest in Teilen – auf seine Realisierbarkeit hin bereits überprüft worden ist.

Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung

Hierbei wird der iterative Charakter von Design Thinking deutlich. Die Methode basiert auf dem Prinzip des Lernens, wonach bereits abgeschlossene Prozessschritte aufgrund wichtiger Erkenntnisse erneut bearbeitet und die sich daran anschließenden Arbeitsschritte nochmals durchlaufen werden müssen. Im Extremfall kann es für die Teilnehmer auch bedeuten, sich wiederholt mit der Ausgangsfrage auseinanderzusetzen: „Ein grundlegend neues Verständnis kann wertvoller sein als ein wenig beeindruckender Prototyp einer wenig beeindruckenden Lösungsidee.“ (Erbeldinger et al. 2013: 69)

Die Anzahl der Prozessschritte variiert in der betreffenden Literatur. Je nach Autor kommen drei, sechs oder auch sieben Prozessschritte zum Einsatz. Prinzipielle inhaltliche Unterscheidungen sind jedoch kaum feststellbar.

Die konkrete Umsetzung einer solchen Herangehensweise setzt allerdings eine Veränderungsbereitschaft der Teilnehmer voraus. In unserer Gesellschaft sind die alltäglichen Denkmuster in der Regel sehr stark geprägt durch lösungsorientierte Verhaltensweisen. Design Thinking verkörpert mit seinem nutzer- und problemzentrierten Ansatz eine andere Art des Denkens und Arbeitens, indem Betroffene zu aktiven Beteiligten werden und so am Prozess zur Lösung eines Problems unmittelbar teilhaben.

Die Vorgehensweise von Design Thinking macht es letztlich möglich, aus komplexen Sachverhalten kreative und erfolgreiche Problemlösungen zu generieren und Dinge zu erschaffen, die auch von den Nutzern gerne in Anspruch genommen werden.

1.3 Worin liegen die Kernelemente von Design Thinking?

Im Rahmen von Design Thinking gibt es drei übergeordnete Kernelemente, die maßgeblich für den Erfolg eines Projekts verantwortlich sind. Viele dieser Komponenten sind nicht neu und werden bereits in der alltäglichen Arbeit praktiziert. Design Thinking zeichnet sich aber durch die Besonderheit aus, die einzelnen Aspekte gezielt miteinander zu verknüpfen und mithilfe einer strukturierten Herangehensweise dafür zu sorgen, dass am Ende Innovationen entstehen und reifen können.

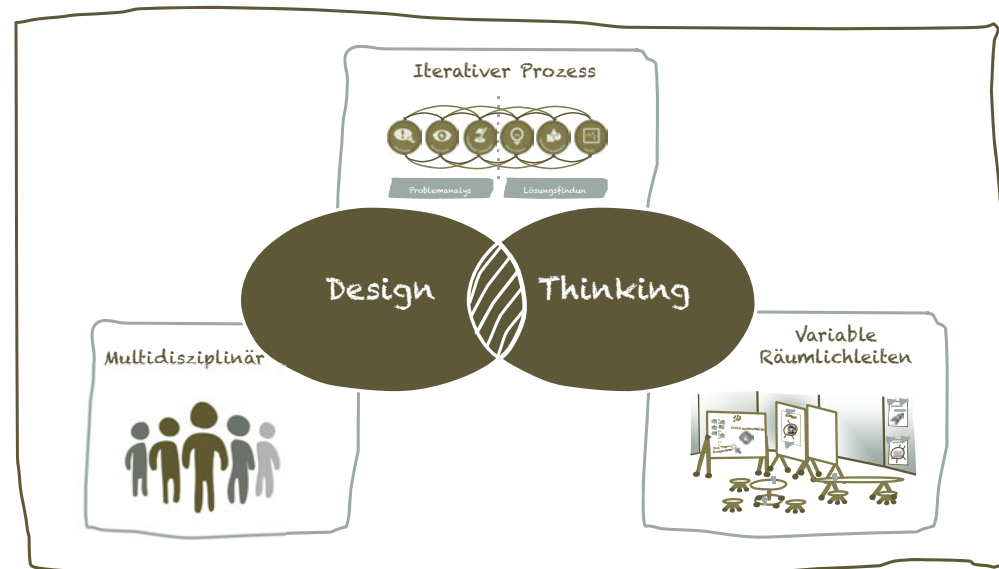


Abbildung 2: Die Kernelemente von Design Thinking

Teil 1: Mit Design Thinking erst zum Problem und dann zur Lösung

Es handelt sich hierbei um die Bildung von multidisziplinären Teams, die Schaffung von variablen Räumlichkeiten sowie die konsequente Umsetzung des sechsstufigen Phasenmodells.

Multidisziplinäre Teams

Homogene Teams haben sicherlich den kurzfristigen positiven Effekt, dass Ergebnisse aufgrund ähnlicher Herangehensweisen und Kommunikationsstile schnell erzielt werden können und dabei auch die Atmosphäre unter Gleichgesinnten mitunter als angenehmer empfunden wird. Spezialisten unter sich kennen häufig schon die fertige Lösung und versäumen es, ihre Vorgehensweise, Vorüberlegungen und Teilergebnisse kritisch zu hinterfragen. Es stellt sich in diesem Zusammenhang immer die Frage nach der Qualität der Resultate:

„Meist liegen diese nur im Bereich des Üblichen und zeichnen sich gegenüber anderen Lösungen weder durch eine herausragende Qualität noch durch eine bessere Praktikabilität oder andere Vorteile aus.“ (Plattner et al. 2009: 105)

Spezialisten in homogenen Teams stoßen demnach häufig an ihre Grenzen und sind weniger in der Lage, die Problemstellung aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten.

Design Thinking funktioniert am besten, wenn das Projektteam aus mehreren Experten mit unterschiedlichen Fähigkeiten zusammengesetzt wird. Menschen aus verschiedenen Berufen, Altersgruppen, sozialen Hintergründen sowie die Einbindung von Männern und Frauen gewährleisten unterschiedliche Blickwinkel auf eine Problemstellung. Dahinter verbirgt sich ein großes Potenzial.

1.3 Worin liegen die Kernelemente von Design Thinking?

Alle Teammitglieder profitieren von einem breit gefächerten Fachwissen und den damit verbundenen individuellen Erfahrungswerten. Häufig wird an dieser Stelle auch von Menschen mit einem sogenannten T-Profil gesprochen. Dabei steht die vertikale Achse für fachspezifisches und analytisches Wissen. Der horizontale Balken bezeichnet die Eigenschaften Neugier, Offenheit und Intuition, die man in das Projekt mit einbringt (Grots et al. 2009: 19).

Dies führt dazu, dass multidisziplinär zusammengesetzte Gruppen zu spontanen und zumeist auch überraschenden Ergebnissen kommen. Gleichzeitig wird dadurch die Produktivität gesteigert, und das Team verfügt über einen deutlich höheren Wissens-Input.

Variable Räumlichkeiten

Um kreative Prozesse in Gang setzen zu können, ist es in den meisten Fällen hilfreich, die alltäglichen Strukturen aufzubrechen und für die Durchführung von Design Thinking neue Umgebungen zu schaffen. Die HPI School of Design Thinking in Potsdam hat sich nach dem Vorbild Standfords entsprechende Räumlichkeiten geschaffen, die sich als innovationsförderndes Instrument erwiesen haben. Es handelt sich hierbei um einen offenen und variabel eingerichteten Raum, bei dessen Gestaltung die wesentlichen Aspekte der Mobilität, Flexibilität und Einfachheit berücksichtigt wurden.

Durch mobile Trennwände kann der Raum vergrößert oder auch verkleinert werden. Pinnwände, Schreibtafeln, Stehtische und weitere Arbeitsflächen sind mit Rollen versehen und können auf Wünsche und Bedürfnisse der Teilnehmer ausgerichtet werden. Das Raumkonzept soll zudem das Arbeiten im Team und nicht die Leistung des Einzelnen fördern. Nähe und Gemeinschaft müssen demzufolge genauso in Ein-