

Design Thinking – nutzer- und empathiezentriert Innovationen schaffen

„Neue Produkte- und Dienstleistungen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie konkrete Bedürfnisse eines Nutzers oder einer Nutzergruppe befriedigen und bereits in der Entwicklungsphase eine prototypische Umsetzung und Tests der Prototypen mit den Kunden erfolgreich durchlaufen wurden.“

Boris A. Feige, Business Transformation – FIR e.V. an der RWTH

Die wesentliche Herausforderung für erfolgreiche Produkt- und Dienstleistungsinnovationen besteht für Unternehmen in der Identifikation der relevanten Bedürfnisse ihrer potenziellen und bestehenden Kunden. Die Frage ist, wie diese Bedürfnisse systematisch erfasst und schnell Lösungen erarbeitet, getestet und umgesetzt werden können, welche diese Bedürfnisse adäquat adressieren.

Einige Fragestellungen aus der Unternehmenspraxis verdeutlichen den Zusammenhang: Wie lässt sich ein höherer Passagierkomfort in der Sicherheitskontrolle am Flughafen mit den geltenden Sicherheitsstandards vereinbaren? Wie kann ein Mobilitätskonzept der Zukunft aussehen, das die Flexibilität des Individualverkehrs mit der Unabhängigkeit von Verkehr und Parkplätzen des ÖPNV verbindet? Wie lässt sich erreichen, dass verängstigte Kinder bei Untersuchungen in Magnetresonanztomographen (MRT) nicht sediert oder gar narkotisiert werden müssen, um eine aussagekräftige Diagnostik zu erhalten?

Obwohl diese Beispiele aus gänzlich unterschiedlichen Bereichen stammen, haben ihre Antworten einen gemeinsamen Ursprung: Die Lösungen wurden mithilfe von Design Thinking erarbeitet. Mittels dieses Ansatzes konnte ein Prototyp eines neuen Gepäckrollbühnen entwickelt werden, der es Passagieren ermöglicht, einfach und komfortabel durch die Sicherheitskontrolle zu gelangen, ohne dabei geltende Sicherheitsstandards zu verletzen. Für die Deutsche Bahn AG wurde mit „Mobility Promise“ eine App kreiert, die je nach Route alternative Möglichkeiten zur Fortbewegung anbietet.

Sie kombiniert multimodal PKW (Taxi oder Mietauto), öffentliche Verkehrsmittel (Bahn, Tram oder Bus) und das Fahrrad (Mietfahrrad). Damit Kinder weniger Angst vor der Untersuchung haben, wurde der Behandlungsraum und das MRT so umgestaltet, dass der Vorgang mit einem „Dschungel-Abenteuer“ assoziiert und der gesamte Untersuchungsablauf spielerisch durchlaufen wird.

Design Thinking stellt den Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung bzw. den Anwender eines Prozesses in den Mittelpunkt und hat zum Ziel, in einem geführten Prozess empathie- und bedürfniszentriert Lösungen zu entwickeln, diese prototypisch umzusetzen und zu testen. Dabei wird stark iterativ gearbeitet. Das heißt, Ideen werden generiert, mit Hilfe von Prototypen am Nutzer bzw. Anwender getestet, verbessert oder verworfen. Design Thinking erfreut sich aktuell großer Popularität. Globale Großunternehmen wie Apple, Google, SAP, Samsung oder Microsoft, aber auch immer mehr kleine und mittelständische Unternehmen, sind begeisterte Anwender. Ebenfalls lehren internationale Universitäten wie Stanford, Harvard und das Massachusetts Institute of Technology das Konzept. Der Trend zu „Outside-the-box“-Denken und Kreativität unterstützt dabei die Popularität von Design Thinking.

Doch wie genau funktioniert Design Thinking? Es stehen drei zentrale Prinzipien im Mittelpunkt: Das Team, der Raum und der Prozess. Diese drei Prinzipien stellen ein Gleichgewicht zwischen freier Kreativität und zielgerichteter Vorgehensweise her.

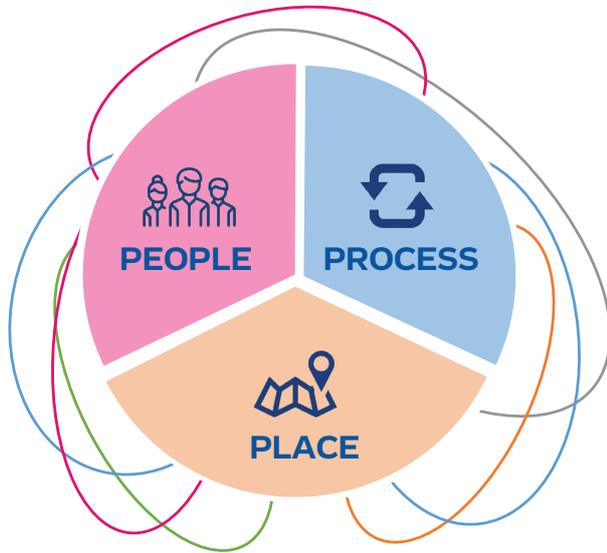


Abb. 1: Prinzipien des Design Thinkings

Das Team und der Raum legen die Grundlage für Kreativität. Das Team sollte heterogen sowie aus unterschiedlichen Fachbereichen- und disziplinen zusammengesetzt sein, da so eine bedeutend größere kollektive Intelligenz entsteht und das größtmögliche Potenzial für innovative und kreative Ideen entwickelt wird. Variable Räume ermöglichen in Ergänzung dazu, dass die Umgebung an die jeweiligen Ansprüche von Projekt und Idee angepasst werden kann. Oberflächen und Materialien, die zur Visualisierung von Arbeitsergebnissen genutzt werden können, ermöglichen das Teilen von Ideen mit der Gruppe und die funktionale Darstellung erster Prototypen. Der Prozess, bestehend aus sechs Schritten, gibt den Akteuren dagegen zielführende Abläufe vor, die im Folgenden ausführlicher erläutert werden. Die sechs Schritte, die das Team während des Prozesses durchläuft, sind in die drei Bereiche: Empathie entwickeln, Erkunden und Materialisieren unterteilt.

Empathie entwickeln

Der gesamte Design Thinking Prozess beruht auf dem Verständnis, die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme von unternehmensexternen und -internen Kunden sowie weiteren relevanten Akteuren zu verstehen. Empathie zu entwickeln, bedeutet somit ein umfangreiches und tiefgreifendes Verständnis der betrachteten Kunden zu erarbeiten. Relevant ist nicht nur das spezifische Konsumverhalten von Kunden oder Kundengruppen. Es zählen auch physische und emotionale Bedürfnisse sowie die unterschiedlichen Lebensstile und Wertesysteme der Kunden dazu.

Verstehen

Zunächst gilt es ein grundlegendes Verständnis über die spezifische Situation des Kunden zu erarbeiten und die damit verknüpfte Aufgabenstellung im Design Thinking Prozess zu verstehen. Dabei stehen zu Beginn weniger die konkreten Bedürfnisse und Probleme des Kunden im Mittelpunkt der Betrachtung, sondern vielmehr das Ziel, im Team ein gemeinsames Verständnis zum jeweiligen Kontext aufzubauen. Relevante Fragen dazu können darin bestehen, in welchem Themenbereich man sich bewegt, welche Kundengruppe adressiert wird und welche generellen Probleme zu beachten sind. Dabei unterstützt der offene Austausch, die Vorstellungen und Erwartungen im Team zu teilen und abzugleichen.

Observe

Im zweiten Schritt, Observe, wird der Untersuchungsbereich weiter eingegrenzt. Dies beinhaltet eine konkrete Untersuchung des Kunden bzw. der definierten Kundengruppe. Ausgewiesenes Ziel ist, sich in den Kunden hineinzusetzen und so Empathie aufzubauen. Dies geschieht etwa

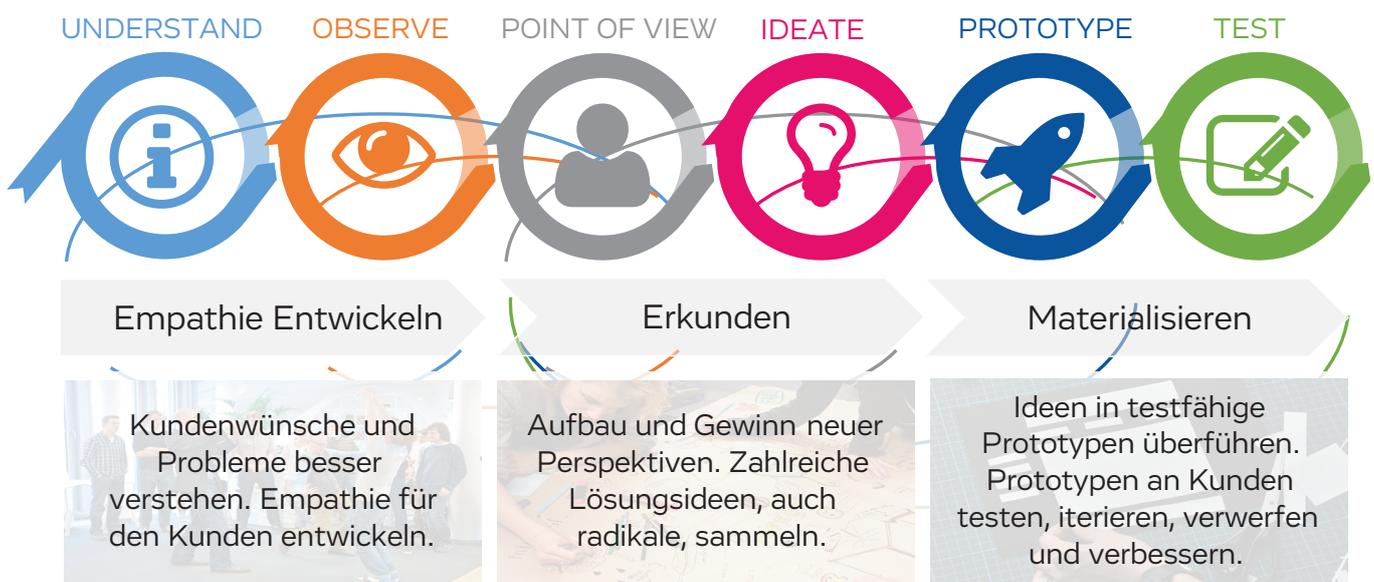


Abb. 2: Prozess des Design Thinkings

durch Tiefeninterviews, Shadowing oder Beobachten des Kunden in der Interaktion mit dem Produkt oder dem Konsum der Dienstleistung im Alltag^[1]. So gelingt es, ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse, Probleme und Wünsche des Kunden zu erarbeiten. Als Ergebnis liegt eine Persona vor, die wesentliche Merkmale eines Nutzers spezifiziert und seine Lebenswelt sowie Bedürfnisse detailliert ausweist.

Erkunden

Auf die Entwicklung von Empathie folgt die Identifikation einer konkreten Problemstellung des Kunden und die Erarbeitung verschiedener potenzieller Lösungen. In diesem Zusammenhang werden neue Perspektiven gewonnen und eine Vielzahl von Lösungsideen gesammelt.

Point of View

Innerhalb dieses dritten Schrittes gilt es, die Aufgabenstellung auf die identifizierte Persona einzugrenzen und zu konkretisieren. Dazu werden wesentliche Handlungen des Kunden, die sogenannten Customer Jobs, als Interaktion mit dem Produkt oder der Dienstleistung erfasst. Äquivalent dazu werden sowohl positive als auch negative verstärkende Faktoren erhoben, die bei Konsum des Produktes, der Dienstleistung oder Durchlaufen des Prozesses entstehen. Besonders geeignet für diesen Schritt ist das Instrument Value Proposition Canvas^[2], insbesondere das darin enthaltende Teilelement Kundenprofil.

Ideate

Der vierte Schritt stellt den Findungsprozess für mögliche Lösungen dar. Das Sammeln möglichst vieler Ideen in kurzer Zeit, unabhängig von Ressourceneinsatz und Umsetzbarkeit, maximiert das innovative Potenzial. Erfolgreich einsetzbare Methoden sind bspw. 6-3-5, Brain- oder Bodystorming, Mindmapping und Sketching^[1]. Alle Methoden verfolgen das Ziel, die Ideenfindung und Bewertung zu separieren und so die kreative Kraft im Lösungsprozess zu erhöhen.

Materialisieren

Aus den gesammelten Lösungen werden Ideen ausgewählt, in Prototypen konkretisiert und durch direktes Kundenfeedback getestet.

Prototype

Im fünften Schritt werden zunächst die vielversprechendsten Lösungen ausgewählt und in einen Prototyp überführt. Dabei geht es weniger um eine ästhetisch ansprechende oder möglichst vollständige Darstellung des Prototyps, als vielmehr darum, die Kernfunktionalitäten der Lösungen für den Kunden erleb- und testbar zu machen. Die Möglichkeiten einen Prototyp zu entwickeln sind vielfältig und an dieser Stelle seien nur einige Möglichkeiten wie Storyboards, Lego-Modelle oder Wizard of Oz als Beispiele

genannt.

Test

Als sechsten und letzten Schritt des Design Thinking Prozesses gilt es, die entwickelten Prototypen in der Praxis zu testen. Dabei ist nicht nur die Information interessant, ob einem Kunden die entwickelte Idee gefällt, sondern besonders warum sie ihm gefällt, welche Funktionalitäten er ansprechend findet und wie er mit dem Produkt oder der Dienstleistung interagiert bzw. welche Gründe für eine Nichtnutzung vorliegen. Je realitätsnäher die Testumgebung, desto bessere Ergebnisse lassen sich erzielen. Der Schlüssel zu guten Erkenntnissen liegt jedoch im intensivem Zuhören und Beobachten der Testpersonen. Das Testen der Prototypen führt zu Erkenntnissen über das Produkt sowie den Konsumenten, also darüber, wie die Prototypen verbessert werden können. Als Schlussfolgerung können die Prototypen in einem nächsten Iterationsschritt überarbeitet oder verworfen werden.

Berücksichtigt man die drei zentralen Prinzipien des Design Thinkings: Team, Raum und Prozess kann ein freier, kreativer und dennoch geleiteter Prozess entstehen, welcher durch konsequente Wiederholung zu erfolgreichen Lösungen führt. Diese sind unmittelbar auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet und weisen somit eine hohe Akzeptanz- und Erfolgswahrscheinlichkeit auf.

Praxisbeispiel

Das FIR hat in einem eintägigen Workshop gemeinsam mit der Firma Zentis GmbH & Co. den Ablauf und die Prinzipien des Design Thinkings für Nachwuchsführungskräfte erarbeitet. Dabei stand jedoch nicht nur das Kennenlernen des Prozesses und der Methodik im Mittelpunkt. Vielmehr sollten anhand der Aufgabenstellung: „Gestalten Sie ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, um das Kundenerlebnis für den Endkunden von Zentis zu verbessern“, Ideen und Prototypen entwickelt werden. Nachdem gemeinsam in zwei Gruppen die Aufgabenstellung und der Kontext konkretisiert wurde, erarbeiteten die Teams zwei Personas (weibliche, traditionelle Seniorin; junger männlicher Akademiker) mit ihren spezifischen Bedürfnissen und Ansprüchen an den Konsum von Konfitüre zum Frühstück. Darauf basierend wurden zahlreiche Ideen entwickelt und in Prototypen überführt sowie am Ende des Tages mit den Nutzern getestet und ein erstes direktes Feedback eingeholt.



Angebote des FIR im Bereich Design Thinking sind u. a.:

- Tagesworkshops zum Kennenlernen der Methode
- Längerfristige Begleitung mittels Design Thinking in konkreten Innovationsprojekten der Unternehmen
- Schulung des Konzepts Design Thinking

Falls wir Ihr Interesse geweckt haben und auch Sie Design Thinking in Ihrem Unternehmen ausprobieren möchten, wenden Sie sich gerne an uns.

Kontakt details:

Boris A. Feige,
Email: boris.feige@fir.rwth-aachen.de
Tel.: +49 241 47705 310

Jonathan Reinartz
Email: jonathan.reinartz@fir.rwth-aachen.de
Tel.: +49 241 47705 314

Quellen:

- ^[1]Meinel, Christopher; Weinberg, Ulrich; Krohn, Timm (2015): Design Thinking Live: Wie man Ideen entwickelt und Probleme löst, Murmann Verlag: Hamburg.
- ^[2]Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; Bernarda, Gregory; Smith, Alan (2014): Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want, Wiley: New Jersey.

IMPRESSION EINES DESIGN THINKING-WORKSHOPS DES FIR

