

THEMA  
Design Thinking

# MIT DESIGN THINKING MENSCHZENTRIERT UND AGIL INNOVIEREN

von Flavia Bleuel,  
Program Lead Corporate  
Innovation, HPI Academy

Warum Design Thinking für Sie und Ihr Unternehmen wichtig sein kann, lesen Sie im folgenden Beitrag.

UND WIR LADEN SIE EIN,  
DESIGN THINKING ZU ERLEBEN.

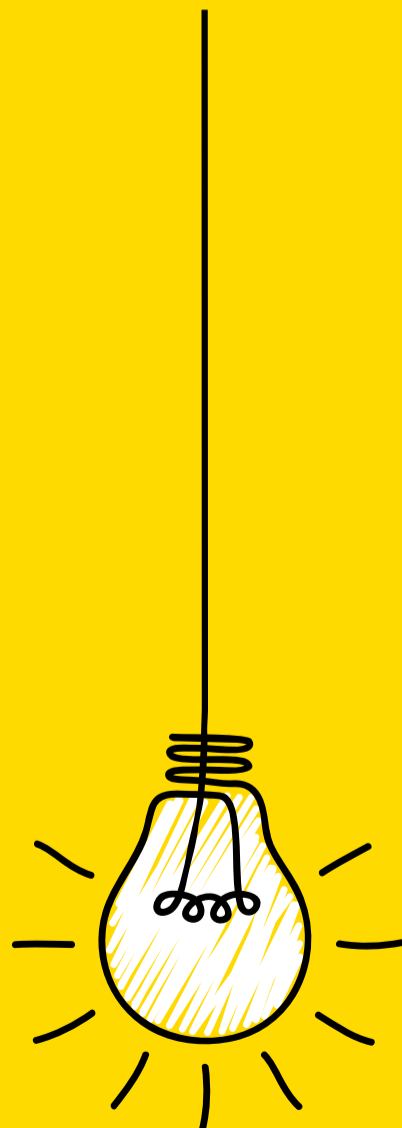
**Zwei-Tages-  
Workshop**

**DESIGN THINKING –  
INNOVATION IST LERNBAR**

**21./22.9.2021**

**EXKLUSIV  
FÜR MMM-  
MITGLIEDER**

ANMELDUNG &  
PROGRAMM  
UNTER:  
[mmm-club.de/  
events](http://mmm-club.de/events)



## Design Thinking

**Innovation gibt es, solange es Menschen gibt. Dinge neu zu denken, zu erfinden und Lösungen zu entwickeln, ist das was uns als Spezies auszeichnet. Was hat sich verändert, sodass auch das Innovieren neu erfunden werden muss?**

Die Menschheit hat es in kurzer Zeit geschafft, sich global zu vernetzen und Märkte zu internationalisieren. Informationen sind in Echtzeit an nahezu jedem Ort der Welt verfügbar. Dieser Fortschritt bringt neue Herausforderungen mit sich. Es entsteht beispielsweise neuer Wettbewerb, der auch vor Branchengrenzen nicht Halt macht, und die Taktung von Innovation und Disruption hat stark zugenommen.

### Beständige Veränderung als Konstante

In einem solchen Umfeld sind Vorausplanbarkeit und Kalkulierbarkeit keine konstanten, zuverlässigen Größen mehr. Beständige Veränderung ist die Konstante. Das entstandene Umfeld wird häufig mit dem Akronym VUCA als volatil (volatile), unsicher (uncertain), komplex (complex) und mehrdeutig (ambiguous), beschrieben. Wie schaffen wir es, in dieser Welt handlungsfähig zu bleiben? Die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft erfordern neue Denk- und Handlungsweisen. Für Unternehmen ist es zentral, schnell auf plötzliche Veränderungen reagieren zu können und die Überlebensfähigkeit des Unternehmens nicht nur zu erhalten, sondern langfristig zu sichern. Deshalb ist Innovation wichtiger denn je.

Vor ein paar Dekaden war es möglich, lange Zeit von einer erfolgreichen Innovation zu profitieren. Die Lebenszyklen von Produkten und Dienstleistungen werden aber immer kürzer. Digitalisierung hat den Wettbewerb rasant beschleunigt. Innovation wird zur Konstante. Im Gegensatz zur Optimierung ist eine Innovation eine neue Lösung, die Kundenbedürfnisse in einem bisher nicht vorhandenen Ausmaß oder auf neue Art befriedigt.

### Hasso-Plattner-Institut kooperiert mit der Stanford University

Das Hasso-Plattner-Institut befasst sich seit Jahren mit diesem Themenkomplex. Gemeinsam mit KollegInnen von der Stanford University in Kalifornien, USA, wurden am Hasso-Plattner-Institut mit Design Thinking ein Arbeitsprozess und ein Mindset entwickelt, um diesen neuen Anforderungen zu begegnen und handlungs- und innovationsfähig zu bleiben.

Inzwischen hat sich Design Thinking weltweit zu einem „State-of-the Art“ für nutzerzentrierte Innovation entwickelt. Im Zentrum unserer Aktivitäten steht die Innovationsarbeit in multidisziplinären Teams mit der Methode Design Thinking. Richtig

Schwung nahm Design Thinking auf, als David Kelley, Gründer der Design Agentur IDEO im Silicon Valley, sowie die Professoren Terry Winograd und Larry Leifer von der Stanford University den Ansatz in die akademische Welt einbrachten. Der SAP-Mitgründer Hasso Plattner erkannte das Potential von Design Thinking und finanzierte die Gründung der d.school in Stanford (2005) und der School of Design Thinking in Potsdam. Seit 2007 werden der Arbeitsprozess und die Arbeitskultur erfolgreich an der HPI School of Design Thinking in Potsdam angewendet und weiterentwickelt.

### Von der Wissenschaft in die Praxis – Vom Design Thinking-Pionier zum Center of Excellence for Professional Development

Seit 2009 gestaltet die HPI Academy maßgeschneiderte Angebote für Unternehmen und Professionals. Die Geschichte der HPI Academy ist eine Geschichte voller Innovationen. U.a. haben hier die ersten Design-Thinking-Workshops für Professionals in Deutschland stattgefunden. Heute umfasst das Produktportfolio unterschiedlichste Workshops und Beratungsformate, die alle an der HPI Academy konzipiert und entwickelt wurden. Neben Design-Thinking-Formaten setzen wir auf Themen wie Innovation & Transformation, Leadership, Change-Management, agile Zusammenarbeit, Entrepreneurship sowie auf IT-Development und Digitalisierung.

### Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Der Ansatz geht weit über die klassischen Design-Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die von der technischen Lösbarkeit der Aufgabe ausgehen, stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses. Design Thinker schauen durch die Brille der NutzerInnen auf das Problem und begeben sich dadurch in die Rolle des Anwenders. Dabei bieten der Prozess und seine Methoden eine ausgewogene Balance zwischen kreativen und analytischen Verfahren.

Design Thinking hat die Entwicklung einer dynamischen, nutzerzentrierten, zielorientierten Innovationskultur in Unternehmen zur Folge. Eine Innovationskultur ist nicht nur entscheidend, um bei der Entwicklung von Lösungen für KundInnen an der Spitze zu bleiben, sie ist auch der Schlüssel zur Bewältigung interner Herausforderungen. Um mit diesem Ansatz in ihren Organisationen erfolgreich arbeiten zu können, müssen ManagerInnen von Innovationsteams bestimmte Denkweisen, Kompetenzen und Fähigkeiten beherrschen, damit ihre Teams ihr volles Potenzial als Innovatoren ausschöpfen können.

### Design Thinking schafft praxisnahe Ergebnisse - für KMU und Global Player

Design Thinking fordert eine stetige Rückkopplung zwischen den EntwicklerInnen einer Lösung und der jeweiligen Zielgruppe. Design Thinker stellen den NutzerInnen Fragen, nehmen Abläufe und Verhaltensweisen genau unter die Lupe. Lösungen und Ideen werden in Form von Prototypen möglichst früh sichtbar und kommunizierbar gemacht, damit potentielle AnwenderInnen sie – noch lange vor der Fertigstellung oder Markteinführung – testen und Feedback abgeben können. Auf diese Weise erzeugt Design Thinking praxisnahe Ergebnisse, minimiert das Risiko, z.B. von Fehlinvestitionen.

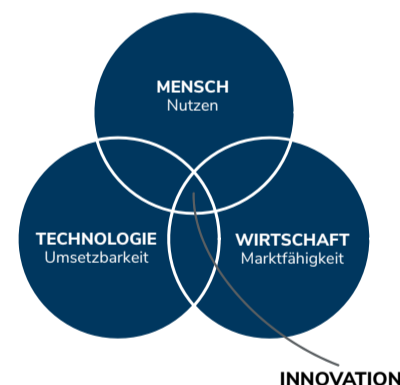


**EINIGE DESIGN THINKING CASES FINDEN SIE HIER:**

<https://hpi-academy.de/design-thinking/design-thinking-cases.html>

## INNOVATION

und wertvolle Problemlösungen vereinen drei wesentliche Komponenten:



**1**

**(technologische) Machbarkeit**

**2**

**(wirtschaftliche) Tragfähigkeit**

**3**

**(menschliche) Erwünschtheit/ Nutzen**

Design Thinking nimmt die menschliche Perspektive zum Ausgangspunkt, um innovative Produkte, Services oder Erlebnisse zu gestalten, die nicht nur attraktiv, sondern auch realisierbar, wertschaffend und marktfähig sind.

THEMA  
**Design Thinking**

# DIE ERFOLGS- FAKTOREN VON DESIGN THINKING

**Der Erfolg von Design Thinking wird maßgeblich durch eine gemeinschaftliche Arbeitskultur und das Mindset bestimmt.**

## Multidisziplinäre Teams

Innovation und Antworten auf komplexe Fragestellungen entstehen am besten in kleinen heterogenen Teams (Fünf bis sieben Personen). Unterschiedliche fachliche Hintergründe, Erfahrungslevel und verschiedene Funktionen sowie Neugier und Offenheit für andere Perspektiven sind das Fundament der kreativen Arbeitskultur Design Thinking.

## Design Thinking Prozess

Der Design-Thinking-Prozess führt Teams in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen (siehe Grafik unten) Statt direkt in die Lösung eines Problems zu springen, beschäftigen sich die ersten drei Phasen mit dem Problemverständnis. Das Projektteam entwickelt ein gemeinsames Verständnis für das Problem und die Situation der NutzerInnen und baut Empathie auf. Durch direkten NutzerInnenkontakt, z.B. per Interview, werden Erkenntnisse gewonnen, die helfen, das Problem aus Nutzersicht zu formulieren.

Erst dann geht es in den nächsten drei Phasen um das Lösen des Problems. In der Phase Ideen finden entwickelt das Team zunächst eine Vielzahl von Lösungsmöglichkeiten, um sich dann zu fokussieren

und konkrete Prototypen zu entwickeln, die mit den passenden Nutzergruppen getestet werden können.

## Variabler Raum

Um geistig flexibel zu sein, braucht es räumliche Flexibilität. Dazu gehören veränderbare Räume mit bewegbaren Möbeln, ausreichend Platz für Whiteboards und Präsentationsflächen sowie Materialien zur prototypischen Gestaltung von Ideen, beispielsweise Legosteine oder Post-its. So können Ideen externalisiert werden. Gleiches gilt für die Online-Zusammenarbeit. Auch hier brauchen Teams Zugang zu Tools und Software, die eine gestaltende Zusammenarbeit ermöglichen.

## Flache Hierarchien und schnelle Entscheidungen

Agile Innovationsprozesse sind derart gestaltet, dass die Entscheidungskompetenz dort liegt, wo das Wissen/die aktuelle Information liegt – nämlich beim Projektteam. Damit gewinnt die Projektarbeit an Geschwindigkeit und langwierige Reportingprozesse werden vermieden. ManagerInnen stoßen nur bei zentralen, richtungsweisenden Entscheidungen zum Team.

## Methoden und Prozesse als Orientierung

Freiraum für Entscheidungen und ergebnisoffenes Vorgehen bedeutet nicht Planlosigkeit und Willkür. Der Design-Thinking-Prozess gibt den Teams eine klare Struktur (vom Problemverstehen zum Problemlösen) und die Sicherheit, Schritt für Schritt voranzukommen.

## Iteration

Design Thinking und alle anderen agilen Prozesse haben die Iteration (zirkuläres Vorgehen) gemeinsam. Einzelne Phasen werden, wenn nötig, wiederholt durchlaufen, um neue Informationen z.B. Nutzerfeedback oder technische Details, direkt zu integrieren. Somit wird das Risiko einer Fehlentwicklung rapide gesenkt.

## Prototyping und Evidenzorientierung

Ideen für Lösungen werden im Design Thinking frühzeitig mittels Prototypen realisiert. Dies ermöglicht schnelles Testen mit NutzerInnen und StakeholderInnen sowie einen Abgleich, ob die angedachte Lösung das Problem und die Kundenanforderungen erfüllt. Der gesamte Entwicklungsprozess ist evidenzbasiert und konsequent nutzerzentriert.

### HPI ACADEMY die Design-Thinking- Pioniere



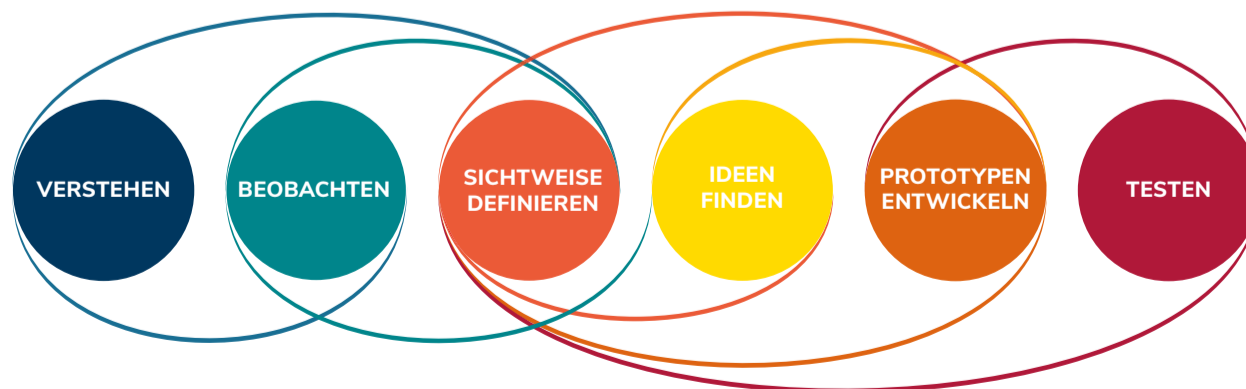
Die HPI Academy ist die Weiterbildungsplattform des Hasso-Plattner-Instituts mit Sitz in Potsdam.



Prof. Dr. Hasso Plattner ist Mitgründer von SAP, sowie Stifter und Gründer des HPI. Sein Engagement für zukunftsweisende Technologien und Innovationen reicht weit über die Grenzen des Instituts hinaus.

## DESIGN THINKING PROZESS

Der Design-Thinking-Prozess führt Teams in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen.



# Design Thinking

## DESIGN THINKING MINDSET FÜR INNOVATION.

Design Thinking ist mehr als ein strukturierter Prozess. Um Innovationsarbeit in Organisationen und Unternehmen voranzubringen, reichen nicht nur Methoden. Vielmehr ist das Mindset (die Haltung) die Grundlage für erfolgreiche Mensch-zentrierte Innovation und Transformation. Das Mindset eines Menschen beeinflusst das Verhalten in unterschiedlichen Situationen. Es umfasst die individuelle Geisteshaltung und die damit verbundenen Werte und Einstellungen einer Person.

Deshalb hat das Team der HPI Academy basierend auf über zehn Jahren Erfahrung in Praxis und Forschung das Design-Thinking-Mindset für Innovation entwickelt. Das Design-Thinking-Mindset für Innovation setzt sich zusammen aus sechs Elementen (siehe Grafik rechts).

Eine nachhaltige Transformation von Organisationen gelingt dann, wenn die einzelnen MitarbeiterInnen ein solches Mindset verinnerlicht haben, sowie die Unternehmenskultur insgesamt daran ausgerichtet ist. Daher zieht sich das Design-Thinking-Mindset für Innovation wie ein roter Faden durch unsere verschiedenen Formate, mit unterschiedlichen Schwerpunkten und Vertiefungen.

### Think & Act in a Human-Centered Way

Eine der größten Stärken des Design Thinking ist der Fokus auf den Menschen. Dieser erfordert die Haltung, menschliche Bedürfnisse, Verhaltensweisen, Emotionen und Werte verstehen zu wollen und dieses Verständnis nutzen zu wollen, um die eigene Arbeit zu inspirieren und zu gestalten.

### Collaborate in Diverse Teams

Design Thinker begegnen nicht nur ihren NutzerInnen mit einem echten Interesse für deren Erfahrungen und Bedürfnisse. Sie bringen diese Einstellung auch ihren Teammitgliedern entgegen und erkennen den Wert eines vielfältigen Teams für das Durchdringen komplexer Probleme und die Entwicklung innovativer Lösungen. Die unterschiedlichen Perspektiven der Team-Mitglieder mit diversen Kompetenzen, persönlichen und beruflichen Erfahrungen sowie deren Schnittstellen steigern das disruptive Potential der Teamarbeit.

### Explore the Problem Space

Design Thinker erforschen Probleme auf ganzheitliche Weise, um eine innovative Lösung zu finden. Sie wollen ein Problem in seinem Kontext so umfassend wie möglich verstehen. Das umschließt die Perspek-

tiven der NutzerInnen sowie die systemischen und kontextuellen Dynamiken und Rahmenbedingungen. Nachdem sie verschiedene blinde Flecken aufgedeckt haben, entscheiden Design Thinker sich für den vielversprechendsten Ausgangspunkt zur Lösung des Problems. Kommen im Projektverlauf neue Informationen hinzu, kann durch das Reframing der Ausgangs-Fragestellung der Fokus neu gesetzt werden, um auf diese Weise das Bedürfnis der NutzerInnen zu adressieren.

### Learn through Experimentation

Zum Lernen durch Experimentieren gehört der ständige Wunsch, durch Ausprobieren zu lernen – mit anderen Worten, durch Handeln und nicht nur durch Diskussion in einem Projekt voranzuschreiten. Um schnelles Ausprobieren zu fördern, ist Iteration ein zentraler Baustein, also das Durchlaufen verschiedener Schritte in sich wiederholenden Schleifen. Dabei gilt es, eine bejahende Haltung zu „Scheitern“ und „Fehlern“ einzunehmen, d.h. sie als notwendigen Teil einer jeden Lernerfahrung anzusehen.

### Embrace Uncertainty (Unsicherheit als Chance annehmen)

Design Thinker arbeiten oft an komplexen Herausforderungen, die viele Variablen und Stakeholder sowie keine offensichtlichen Lösungen haben. Deshalb müssen sie in der Lage sein, Probleme so ganzheitlich wie möglich zu erforschen und Unsicherheit zu akzeptieren. Diese Denkhaltung bezieht sich auf die Fähigkeit, Herausforderungen mit unvorhersehbaren Ergebnissen nicht nur zu tolerieren, sondern auch als Chance zu sehen. Eine komplexe Herausforderung mit dieser Haltung anzugehen bedeutet, dass man sich der Mehrdeutigkeit, der unvollständigen Informationen sowie potentieller Widersprüche bewusst ist und diese konstruktiv nutzt.

### Envision a Radically New Future

Dieses Mindset-Element bezieht sich auf die Denkhaltung, die notwendig ist, damit radikal neue Ideen

entstehen können. Diese Haltung ist oft mit dem optimistischen Glauben an eine bessere Zukunft und der Überzeugung verbunden, dass man sein Ziel trotz aller Widerstände erreichen kann.

## Fazit

Die strukturierte Herangehensweise von Design Thinking, die multidisziplinären Teams, flexible Arbeitsumgebungen und ein kreativer Prozess ermöglichen den Umgang mit Komplexität und führen zu wertbringenden Ergebnissen in Bereichen wie Innovation und Transformation.

Design Thinking reduziert das unternehmerische Risiko denn durch radikale Nutzerzentriertheit wird eine optimale Passung zwischen Nutzerbedürfnis und Lösung geschaffen. Das evidenzbasierte Vorgehen mit Prototypen und frühzeitigen Nutzertests ermöglicht Anpassungen oder schützt vor Fehlinvestitionen.

Exklusiv für MMM-Club-Mitglieder hat die HPI Academy ein zweitägiges Workshopformat entwickelt, das die praktische Umsetzung von Design Thinking erlebbar macht. Lernen Sie Design Thinking und dessen Potentiale für nutzerzentrierte Innovation und Transformation kennen. Sie werden die Methoden in einer konkreten Problemstellung direkt anwenden, in direkten Kundenkontakt kommen sowie Arbeitsweise und Mindset auf Ihre jeweiligen Organisationkontexte übertragen.

#### INFOS ZUM THEMA MINDSET

<https://hpi-academy.de/design-thinking/design-thinking-mindset-for-innovation.html>

#### INFOS ZU DESIGN THINKING

<https://hpi-academy.de/design-thinking/uebersicht.html>

Zwei-Tages-  
Workshop

DESIGN THINKING –  
INNOVATION IST LERNBAR

21./22.09.2021

ANMELDUNG &  
PROGRAMM  
UNTER:  
[mmm-club.de/  
events](https://mmm-club.de/events)