

Denken wie Designer

Warum sind Start-ups innovativer als so viele Großunternehmen? Warum entstehen im Silicon Valley reihenweise geniale Produkte? Die Antwort ist einfach: Weil die Menschen dort kreativer arbeiten. Das Zauberwort lautet „Design-Thinking“. Wir zeigen, was sich dahinter verbirgt.

VON FLORIAN RINKE

DARUM GEHT ES BEI DESIGN-THINKING

1. URSPRUNG

Ein englischer Name, Anhänger im Silicon Valley und ein Siegeszug, der in Stanford seinen Anfang nahm – Design-Thinking klingt nach einer Erfindung von Vordenkern aus den USA. Seinen Ursprung hat es jedoch in Deutschland. Als in den 20er-Jahren die **Kunstschule Bauhaus** gegründet wurde, unternahm dessen Schöpfer, der Architekt Walter Gropius, die ersten Versuche, über Fachrichtungen hinweg zu arbeiten: Kunst, Architektur, Theater, Musik, Gestaltung – alles fand seinen Platz, und alle arbeiteten gemeinsam an dem Ziel, komplexe Fragestellungen und Problemen zu lösen.

„In Deutschland haben wir eine über 100-jährige Designgeschichte“, sagt Andreas Enslin, Vizepräsident des Verbands Deutscher Industrie Designer. Deutsches Design und deutsche Designer würden heute im Ausland hoch geschätzt – häufig sogar mehr als im Inland. „In Deutschland investieren gerade die kleinen und mittleren Unternehmen oft zu wenig in wirkliche Innovationen.“ Und unter Design verstanden sie noch zu oft hübsch machen, statt die strategische Komponente des Designs für die Innovation zu sehen.“

2. ENTWICKLUNG

Die Grundgedanken des Bauhaus wurden an der kalifornischen **Stanford University** weitergedacht, denn dort gelang es, die Fachrichtungen über den Bereich der Kunst hinweg auszudehnen. Die Studententeams setzten sich in der Folge aus allen Fachrichtungen zusammen – Rechtswissenschaften, Wirtschaft, Architektur oder Informatik. Es gab keine Grenzen, vor allem nicht beim Denken.

2003 gründeten der Stanford-Professor David Kelley und zwei weitere Partner die D.school Stanford. Unterstützt wurden sie dabei wiederum von einem Deutschen, **Hasso Plattner**. Im Jahr 2007 brachte der Gründer des Softwarekonzerns SAP die Idee auch nach Deutschland, in Potsdam entstand die HPI School of Design Thinking.

3. NUTZER

Im US-Technikmekka **Silicon Valley** ist Design-Thinking weitverbreitet. Auch viele **Dax-Konzerne** nutzen die Methodik seit Langem, etwa SAP oder die Deutsche Telekom. Doch im Mittelstand und in vielen kleineren Betrieben wird bislang oft noch in klassischen Strukturen gedacht und gearbeitet.

„In Deutschland entwickelt die mittelständische Industrie noch immer lieber inkrementell produkt- statt kundenfokussiert“, sagt Andreas Enslin. Damit lasse man sich viele Zukunftschancen entgehen. „Design gestaltet heute keine Formen mehr, sondern die Beziehung zwischen Kunde und Produkt“, sagt Enslin. „Das hat selbst die chinesische Wirtschaft verstanden.“ In Deutschland würde jedoch auch heute noch an den Hochschulen zu wenig über Design und die dahinterliegenden Konzepte gesprochen. Es braucht aus seiner Sicht daher auch einen Wandel im Bildungssystem.

X DIE GRUNDPRINZIPIEN DES DESIGN-THINKING:

1. AUF DAS THEMA KONZENTRIEREN

Worum geht es überhaupt – und für wen soll das Ergebnis sein? Es ist wichtig, sich dies während des gesamten Prozesses immer wieder deutlich zu machen, um sich nicht zu verzetteln.

2. ES SPRICHT IMMER NUR EINER, NICHT ALLE GLEICHZEITIG.

Auch wenn es um Kreativität geht, ist Disziplin wichtig: Man muss anderen zuhören – und mitdenken. Beim Design-Thinking geht es darum, die kreative Leistungsfähigkeit der Gruppe zu nutzen. Doch dafür müssen die einzelnen Mitglieder auch als Team zusammenarbeiten. Dazu sind ein paar einfache Regeln nötig: Handy aus. Nur einer redet. Volle Konzentration auf das Thema.

3. GROßE IDEEN FÖRDERN

„Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt, schnellere Pferde“, soll Henry Ford mal gesagt haben. Doch der Gründer des gleichnamigen Autoherstellers dachte in größeren Dimensionen und revolutionierte mit der Fließbandarbeit die Wirtschaft. Neu war die Idee nicht – in den Schlachthöfen von Chicago wurde sie bereits praktiziert. Doch Ford adaptierte sie für die Automobilproduktion. Damit verkörpert er gleich zwei Prinzipien des Design-Thinking, denn seine Ideen bauten auf denen von anderen auf.
→ siehe „Die Ideen anderer nutzen“

4. DENKT FREI

Beim Design-Thinking geht es darum, zu frühe Urteile zu verhindern. Auf dem Index sollten daher Aussagen wie „Ja, aber“ oder „Das geht nicht“ stehen. Wichtig ist dafür auch, Hierarchien abzubauen. „Viele Unternehmen in Deutschland sind noch aufgestellt wie die römischen Kohorten: Einer gibt den Weg vor“, sagt Andreas Enslin. Wer erfolgreich sein möchte, müsse dies ändern.

5. VISUELL ARBEITEN

Wer Start-ups besucht, entdeckt nicht viel, was er aus klassischen Büros kennt: Die Architektur ist anders, offener, Arbeitsplätze lassen sich verschieben und neu zusammensetzen, vieles ist auch hier permanent im Fluss. Diese geistige Offenheit ist auch beim Arbeiten wichtig: Es wird viel visualisiert, nicht nur durch den Bau von Prototypen, oft werden sogar schon die Ideen auf Tafeln gemalt statt aufgeschrieben. In den Besprechungsräumen der Digitalberatung Eventure gebe es kaum eine Wand, an der keine Post-its hängen, sagt Berater Lars Lücke.

6. QUANTITÄT ZÄHLT

Am Ende soll natürlich Qualität herauskommen, doch in der Ideenfindungsphase sollen möglichst viele Ideen produziert werden, um verschiedene Ansätze testen zu können. 150 bis 160 Ideen entwickeln die Eventure-Berater gemeinsam mit ihren Kunden, bevor man die drei besten weiter vorantreibt.

7. DIE IDEEN ANDERER NUTZEN

Schon in der Schule wird Kindern beigebracht, dass man nicht „spicken“ soll, also vom Nachbarn abschreiben. Wer es mit Design-Thinking ernst meint, tut jedoch genau das: Es geht darum, Ideen anderer zu adaptieren, weiterzuentwickeln und so etwas Neues zu schaffen. In ihrem Buch „The Second Machine Age“ gehen die Forscher Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson davon aus, dass die wirtschaftliche Entwicklung im Digitalzeitalter ganz erheblich von der Neukombination bestehender Ideen vorangetrieben wird.

8. FRÜH UND HÄUFIG SCHEITERN

Immer wieder wird für deutsche Unternehmen eine „Kultur des Scheiterns“ gefordert. Als Vorbild gelten Start-ups, die sehr viele Dinge testen und dann, wenn sie nicht funktionieren, wieder einstellen. Eventure baut mit den Kunden daher möglichst schnell Prototypen, die anschließend getestet werden. „Design-Thinking heißt nicht, mit jeder Idee ein perfektes Geschäftsmodell zu liefern“, sagt Berater Lücke: „Für uns zählt es auch als Erfolg, wenn wir Unternehmen ersparen, Millionen in eine Idee zu investieren, die gar nicht gebraucht wird.“