

Tim Brown

Wie Design Thinking
Organisationen
verändert und zu mehr
Innovationen führt

CHANGE

BY DESIGN

VAHLEN

Zum Buch

Wir befinden uns inmitten eines epochalen Wandels im Kräfteverhältnis unserer Gesellschaft, denn während die Ökonomien den Schwerpunkt von industriegefertigten Gütern auf Dienstleistungen und Erlebnisse verlagern, treten die Unternehmen die Kontrolle ab und nehmen ihre Kunden nicht mehr als „Endverbraucher“ wahr, sondern als Beteiligte an einem wechselseitigen Prozess.

Im Laufe der jahrhundertlangen Geschichte der kreativen Problemlösung haben sich Designer das nötige Handwerkszeug zugelegt, das ihnen hilft, die „drei Räume der Innovation“, wie Tim Brown sie bezeichnet, zu durchlaufen: Inspiration, Ideenbildung und Umsetzung. Seiner Überzeugung nach müssen diese Fähigkeiten nun über die gesamten Unternehmen verstreut werden. Und das funktioniert mit einem der innovativsten Denkinstrumente zur Entwicklung von Ideen und zur Lösung von Problemen, dem Design Thinking.

Im ersten Teil dieses Buches wird ein Rahmenwerk vorgestellt, das hilft, die Grundsätze und Methoden zu erkennen, die großartiges Design Thinking ermöglichen. Hier wird gezeigt, wie Design Thinking von einigen der innovativsten Unternehmen der Welt praktiziert wurde und zu bahnbrechenden Lösungen inspiriert hat.

Der zweite Teil soll dazu anregen, nicht zu kleckern, sondern zu klotzen. Anhand drei großer Bereiche der menschlichen Aktivität – Unternehmen, Märkte und Gesellschaft – zeigt Tim Brown, wie aus dem Design Thinking heraus Wege entstehen können, um Ideen zu entwickeln, die unseren heutigen Herausforderungen gerecht werden. Dabei muss sich das Design Thinking in den Organisationen „aufwärts“ bewegen in die Nähe der Vorstandsetagen, wo strategische Entscheidungen getroffen werden. Denn Design ist zu wichtig geworden, als dass man es allein den Designern überlassen sollte.

Zum Autor

Tim Brown zählt zu den prominentesten Personen auf dem Gebiet von Design und Innovation weltweit. Er ist CEO und Präsident von IDEO, das Unternehmen, das zusammen mit Apple den iPod und das iPhone entwickelt hat. Tim Brown spricht regelmäßig über den Wert des Designs und von Innovationen, unter anderem auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos oder bei TED Talks. Er berät zahlreiche Fortune 100-Unternehmen. Seine Arbeiten wurden bereits in der Axis Gallery in Tokio, dem Design Museum in London und dem MOMA in New York ausgestellt.

Change by Design

Wie Design Thinking
Organisationen verändert und
zu mehr Innovationen führt

von

Tim Brown

mit Barry Katz

Übersetzt aus dem Amerikanischen von Meike Grow

Verlag Franz Vahlen München

Vorwort zur deutschen Ausgabe

Während wir immer weiter in das 21. Jahrhundert vordringen, bin ich mehr denn je von der Relevanz des Design Thinking für die Welt von heute überzeugt. Unser Weg bei IDEO gleicht nach wie vor einer fortwährenden Entdeckungsreise, auf der wir uns den Problemen stellen müssen, die sich umfassender und tiefgreifender darstellen als jemals zuvor. Seit der ersten Veröffentlichung von *Change By Design* hat man uns mit der Anwendung des Design Thinking auf verschiedenste Bereiche betraut: eine Bildungsreform in Lateinamerika, neue US-Regierungsbehörden, diverse NGOs, die sich in Afrika, Indien und Südostasien engagieren, sowie auf Start-ups in aller Welt, die mit den neuesten digitalen, Roboter- und Biotechnologien arbeiten.

Noch beachtlicher ist, dass diese Vielfalt von Ansätzen, die wir Design Thinking nennen, von Unternehmen, NGOs und akademischen Institutionen in allen Teilen der Welt übernommen wurde. Hunderttausende von Menschen sind in Seminaren an Wirtschafts- und Ingenieurhochschulen, auf Konferenzen oder mittels Online-Kursen mit den entsprechenden Grundbegriffen vertraut gemacht worden. Inzwischen setzen diese „Design-Thinking-Absolventen“ ihre Fähigkeiten auf den Ebenen der Inspiration, Ideenbildung und Umsetzung ein. Sie alle erzeugen eine Wirkung – im Großen wie im Kleinen.

Und diese Wirkung tritt immer deutlicher zutage. Die einflussreichsten Unternehmen der Welt – Apple, Google, SAP – haben das Design in den Mittelpunkt ihrer Geschäftstätigkeiten gerückt. Im Silicon Valley und anderswo gehören Designer zu den Gründungsteams revolutionärer Start-ups. Gesundheitssysteme, Finanzdienstleistungsunternehmen und Unternehmensberatungen beschäftigen inzwischen regelmäßig Designer, und Lehrer geben Design-Thinking-Unterricht von der Vorschule bis zur Oberstufe. Selbst das Militär hat sich die Methoden des Designers zu eigen gemacht, wie mein Freund Roger Martin gezeigt hat. Das Design Thinking ist seinen Kinderschuhen wahrlich entwachsen.

Und doch sollten wir uns nicht zu früh auf die Schulter klopfen, denn wir stehen noch ganz am Anfang und werden zu Recht gefragt, was Design Thinking können muss, um tatsächlich eine maßgebliche Wirkung zu erzielen.

Zunächst fragt man nach der fachlichen Beherrschung des Gebietes. Bei der Lektüre dieses Buches werden Sie feststellen, dass Design Thinking sehr viele Methoden und Fähigkeiten umfasst. Und wie es mit Fähigkeiten so ist, gibt es Unterschiede zwischen der Leistung eines Neulings und der eines Meisters mit Tausenden Stunden Praxiserfahrung. Wäh-

VIII Vorwort zur deutschen Ausgabe

rend Technologie und Teamwork erheblich zur Beschleunigung des Lernens und zur Verstärkung der Wirkung beitragen mögen, gibt es für herausragendes Können keinen ernstzunehmenden Ersatz. Und bis wir eine kritische Masse von Design-Thinking-Könnern ausgebildet haben, werden wir bei der Anwendung des Design Thinking auf die schwierigeren globalen Herausforderungen sicherlich hinter den Erwartungen zurückbleiben. Deshalb lege ich Ihnen ans Herz, sich nicht damit zufriedenzugeben, die Konzepte des Design Thinking nur zu verstehen und anzuwenden, sondern Ihren eigenen Weg zur Meisterschaft zu finden. Meinen Erfahrungen zufolge kann einem solch ein Engagement ein ganzes Leben voller schöpferischer Zufriedenheit bescheren.

Die zweite Fragestellung bezieht sich auf die Anwendung: Auf welche Probleme sollten wir unsere Kräfte richten? Ich würde behaupten, dass unsere Anstrengungen sich heute zu sehr auf das Inkrementelle konzentrieren und nicht genug auf wahrhaft wegweisende Ideen – und damit meine ich nicht nur neue Produkte und Technologien, wie sie aus dem Silicon Valley kommen. Beim Eintritt in das 21. Jahrhundert sehen wir uns einer Welt gegenüber, in der die meisten unserer Gesellschaftssysteme sich nicht mehr so recht eignen. Sie wurden einst entwickelt, um den Anforderungen des „ersten Maschinenzeitalters“ zu genügen und haben sich im Grunde seit dem 19. und beginnenden 20. Jahrhundert kaum verändert.

Was könnten wir bewirken, wenn wir es schaffen, unsere Design-Thinking-Fertigkeiten erfolgreich auf die wirklich drängenden Probleme des 21. Jahrhunderts anzuwenden? Wie könnten wir Organisationen, Bildung, Demokratie, Märkte, Gesundheits-, Transport- und Steuerwesen, den Glauben, die Arbeit sowie die physischen und virtuellen Communities so gestalten, dass sie für uns, unsere Kinder und unsere Enkel taugen? Das sind, wie ich finde, würdige Herausforderungen für einen Designdenker.

Nun hoffe ich, dass Sie *Change By Design* als nützlichen Schritt auf Ihrem Weg zur eigenen Meisterschaft sehen, und dass Sie in diesem Buch die Inspiration finden, Ihre schöpferischen Kapazitäten auf unsere globalen Herausforderungen von heute zu lenken.

Tim Brown
San Francisco
Januar 2016

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur deutschen Ausgabe von Tim Brown VII

Einleitung: Die Kraft des Design Thinking 3

Das Aus für alte Ideen 3

Wir brauchen neue Optionen 4

Stromaufwärts 5

Eine andere Sicht auf die Dinge 8

Teil I Was ist Design Thinking?

**Kapitel 1: Ganz nah am Menschen,
oder wie es beim Design Thinking um mehr geht
als Formgebung** 13

Drei Räume der Innovation 15

Das Projekt 19

Der Auftrag 20

Intelligente Teams 22

Teams aus Teams 24

Innovationskulturen 26

Wie reale Räume den Prozess fördern 29

**Kapitel 2: Bedürfnisse in Nachfrage umwandeln,
oder die Menschen an die erste Stelle setzen** 33

Erkenntnis: aus dem Leben anderer Menschen lernen 34

Beobachtung: sehen, was die Leute nicht tun, und hören,
was sie nicht sagen 36

Die Verhaltenswende 37

Empathie: sich in die Lage (oder auf die Trage) anderer versetzen 40

Oberhalb der individuellen Ebene 45

**Kapitel 3: Eine mentale Matrix,
oder „diese Leute haben keinen Plan!“** 53

Konvergentes und divergentes Denken 55

Analyse und Synthese 57

X Inhaltsverzeichnis

Offenheit für Experimente	59
Eine Kultur des Optimismus	62
Brainstorming	64
Visuelles Denken	65
Post-it oder nicht Post-it	66
Kapitel 4: Bauen, um zu denken, oder die Kraft des Prototyping	73
Schnell und simpel	74
Genug ist genug	75
Prototyping bei immateriellen Dingen	76
Durchspielen	79
Prototyping in freier Wildbahn	80
Sich um die eigenen Angelegenheiten kümmern	82
Phasenverschiebung: Prototyping eines Unternehmens	83
Kapitel 5: Zurück an die Oberfläche, oder das Design von Erlebnissen	91
Eine gute Idee allein reicht nicht mehr aus	92
Vom Konsum hin zur Beteiligung	94
Erlebnis-Engineering	96
Verhaltensweisen ändern – oder auch nicht	98
Aufbau einer Erlebniskultur, in der jeder zum Designdenker wird	99
Ausführung der Idee	101
Der Erlebnisbauplan	103
Kapitel 6: Die Botschaft verbreiten, oder die Bedeutung des Storytelling	107
Designen in der vierten Dimension	109
Sich Zeit nehmen für das Design	111
Die Politik neuer Ideen	112
Wenn der Clou der Geschichte die Geschichte selbst ist	114
Den Glauben verbreiten	115
Auch eine gute Challenge ist eine Herausforderung	117
Menschen dienen, statt Zahlen nachzujagen	119
Das Leben nach dem 30-Sekunden-Spot	120

Teil II Wie geht es weiter?

Kapitel 7: Design Thinking trifft auf Unternehmen, oder das Fischen lehren	125
Design Thinking als systematischer Ansatz zur Innovation	125
Mittels Design Thinking ein Innovationsportfolio managen	127
Unternehmen transformieren	131
Gebt ihnen das Netz	134
Kapitel 8: Der neue Gesellschaftsvertrag oder wir sitzen alle im selben Boot	141
Die Verlagerung auf Dienstleistungen	142
Großsysteme – und warum wir uns mehr wie Honigbienen verhalten sollten	146
Auf beiden Seiten des Verkaufstresens tätig werden	148
Die Zukunft von Unternehmen, Ökonomien und unseres Planeten	151
Uns informieren	153
Mit weniger mehr erreichen	155
Unsere Verhaltensweisen ändern	156
Kapitel 9: Design-Aktivismus oder inspirierende Lösungen mit globalem Potenzial 161	
Die extremsten aller Nutzer	162
Reise nach Indien	164
Denkanstoß	166
Mit wem arbeiten	168
Woran arbeiten	170
Nicht immer in die Ferne schweifen	171
Vom Globalen zum Lokalen	173
Designdenker von morgen designen	174
Kapitel 10: Das Morgen designen – heute	179
Erste Schritte	179
Fangen Sie am Anfang an	180
Wählen Sie einen menschenzentrierten Ansatz	180

XII Inhaltsverzeichnis

Machen Sie früh und oft Fehler	181
Nehmen Sie professionelle Hilfe in Anspruch	182
Teilen Sie die Inspiration	182
Vermischen Sie große mit kleinen Projekten	183
Passen Sie die Finanzierung dem Innovationstempo an	184
Spüren Sie Talente auf, wo Sie nur können	184
Designen durch den gesamten Zyklus	185
Fragen Sie nicht <i>was?</i> Fragen Sie <i>warum?</i>	186
Öffnen Sie die Augen	186
Veranschaulichen Sie es	187
Bauen Sie auf den Ideen anderer auf	187
Fordern Sie Optionen	188
Schaffen Sie ein ausgewogenes Portfolio	188
Designen Sie ein Leben	189
Danksagung	191
IDEO-Projektbeispiele	193
Stichwortverzeichnis	197

Design Thinking setzt bei den Fähigkeiten an, die sich Designer über Jahrzehnte angeeignet haben – in ihrem Bestreben, menschliche Bedürfnisse mit den verfügbaren technischen Mitteln in Einklang zu bringen, und das innerhalb der geschäftlichen Rahmenbedingungen.

Einleitung:

Die Kraft des Design Thinking

Das Aus für alte Ideen

Es gibt wohl kaum einen Englandbesucher, der keine Bekanntschaft mit dem Great Western Railway gemacht hat, der absoluten Glanzeistung des großen viktorianischen Ingenieurs Isambard Kingdom Brunel. Ich bin in Hörweite des GWR aufgewachsen und als Kind im ländlichen Oxfordshire oft an der Bahnstrecke entlanggeradelt, während ich auf die großen Schnellzüge wartete, die dann mit über 160 Stundenkilometern an mir vorbeidonneten. Heute sind Bahnreisen um einiges bequemer (mit abgefederten Waggons und gepolsterten Sitzplätzen) und das Landschaftsbild hat sich zweifellos gewandelt, aber der GWR gilt auch anderthalb Jahrhunderte nach seiner Entstehung noch als Symbol der industriellen Revolution – und als Beispiel für den enormen Einfluss von Design auf die Gestaltung der Welt um uns herum.

Obwohl Brunel ein ganz großer Ingenieur war, ging sein Interesse über die Technologie hinter seinen Schöpfungen hinaus. Schon während der Systemplanung legte er Wert auf einen möglichst ebenmäßigen Streckenverlauf, denn die Reisenden sollten das Gefühl haben, „durch die Landschaft zu gleiten“. Beim Bau seiner Brücken, Viadukte, Einschnitte und Tunnel ging es ihm neben der Schaffung effizienter Beförderungslösungen auch stets um das bestmögliche Reiseerlebnis. Er konnte sich sogar ein integriertes Transportsystem vorstellen, bei dem die Passagiere an der Londoner Paddington Station einsteigen und in New York von Bord eines Dampfschiffes gehen sollten. In jedem seiner großartigen Projekte zeigte sich Brunels außergewöhnliches und bemerkenswert vorausschauendes Talent dafür, technische, wirtschaftliche und menschliche Erwägungen miteinander in Einklang zu bringen. Isambard Kingdom Brunel war also nicht nur ein bedeutender Ingenieur und begnadeter Designer, sondern einer der ersten *Designdenker*.

Seit der Fertigstellung des Great Western Railway im Jahre 1841 hat die Industrialisierung einen enormen Wandel herbeigeführt. Die Technologie hat Millionen aus der Armut befreit und einem beträchtlichen Teil der Menschheit zu einem höheren Lebensstandard verholfen. Doch beim Eintritt ins 21. Jahrhundert wächst auch unser Bewusstsein für die Schattenseiten der industriellen Revolution, die unser Leben in Alltag, Beruf und Freizeit verändert hat. Die Rußwolken, die einst den Himmel über Manchester und Birmingham verdunkelten, haben das Klima auf unserem Planeten verändert. Die Flut von Billigwaren, die

4 Einleitung: Die Kraft des Design Thinking

sich aus ihren Fabriken und Werkstätten zu ergießen begann, brachte eine Kultur von übermäßigem Konsum und gewaltigen Müllbergen mit sich. Und die Industrialisierung der Landwirtschaft hat uns den Gefahren natur- und menschengemachter Katastrophen ausgesetzt. Bahnbrechende Lösungen von gestern sind heute längst Routineverfahren, während sich Unternehmen in Shenzhen und Bangalore dieselben Managementtheorien zunutze machen wie jene in Silicon Valley und Detroit und mit derselben Abwärtsspirale der Kommodifizierung konfrontiert sind.

Und die Technologie wird uns weiterhin begleiten. So hat die vom Internet ausgelöste Kommunikationsrevolution die Menschen enger zusammengeführt und ihnen nie dagewesene Möglichkeiten eröffnet, sich über ihre verschiedenen Sichtweisen auszutauschen und neue Ideen zu entwickeln. Biologie, Chemie und Physik verschmolzen zu Wissenschaftsformen wie Bio- und Nanotechnologie, um lebensrettende Medikamente und wundersame neue Materialien in Aussicht zu stellen. Allerdings werden diese spektakulären Errungenschaften es kaum fertigbringen, uns von unserem verhängnisvollen Kurs abzubringen. Im Gegenteil.

Wir brauchen neue Optionen

Eine rein technikzentrierte Auffassung von Innovation ist heute weniger zukunftsfähig denn je, und eine Managementphilosophie, die lediglich auf bestehende Strategien zurückgreift, kann den neuen Entwicklungen im In- und Ausland kaum standhalten. Deshalb brauchen wir neue Optionen – neue Produkte, die einerseits den Bedürfnissen der Menschen und andererseits der Gesellschaft als Ganzes gerecht werden; neue Ideen zum Umgang mit den globalen Herausforderungen in Sachen Gesundheit, Armut und Bildung; neue Strategien, die auf relevante Unterschiede hinauslaufen; und eine Entschlossenheit, die alle Betroffenen mit einbezieht. Kaum mehr vorstellbar, dass unsere einstigen Herausforderungen die kreativen Ressourcen, mit denen wir ihnen zu begegnen versuchten, in einem solchen Maße überstiegen. Ambitionierte Innovatoren haben bestenfalls an einem „Brainstorming“ teilgenommen oder ein paar Kniffe und Tricks gelernt, doch nur selten schaffen es diese temporären Platzhalter in Form von neuen Produkten, Dienstleistungen oder Strategien in die Außenwelt.

Also brauchen wir einen leistungsstarken, effektiven und allgemein zugänglichen Innovationsansatz, der in sämtliche Aspekte von Geschäft und Gesellschaft integriert werden kann, und den Einzelpersonen und Teams anwenden können, um bahnbrechende Ideen zu entwickeln, die

dann auch umgesetzt werden und somit eine Wirkung erzielen. Genau solch eine Herangehensweise bietet das Design Thinking, um das es in diesem Buch geht.

Design Thinking setzt bei den Fähigkeiten an, die sich Designer über Jahrzehnte angeeignet haben – in ihrem Bestreben, menschliche Bedürfnisse mit den verfügbaren technischen Mitteln in Einklang zu bringen, und das innerhalb der geschäftlichen Rahmenbedingungen. Sie kombinierten das aus menschlicher Sicht Wünschenswerte mit dem technologisch Machbaren und dem wirtschaftlich Rentablen und konnten auf diese Weise die Produkte entwickeln, an denen wir heute unsere Freude haben. Design Thinking geht nun den nächsten Schritt und legt dieses Handwerkszeug in die Hände von Menschen, die sich nie als Designer begriffen hätten, und wendet es auf ein sehr viel breiteres Problemspektrum an.

Design Thinking macht sich Kompetenzen zunutze, die uns allen innewohnen, aber allzu oft von eher konventionellen Problemlösungsstrategien übergangen werden. Es rückt nicht nur den Menschen in den Mittelpunkt, sondern ist selbst zutiefst menschlich. Es setzt auf unsere Fähigkeit, intuitiv zu sein, Muster zu erkennen, Ideen zu entwickeln, die sowohl von emotionaler Bedeutung als auch von Funktionalität geprägt sind, und uns mit anderen Mitteln als Worten oder Symbolen auszudrücken. Nun möchte niemand ein Unternehmen führen, das ausschließlich auf Gefühl, Intuition und Inspiration beruht, aber ein übermäßiges Vertrauen in das Rationale und Analytische kann ebenso gefährlich sein. Der integrierte Ansatz im Kern des Designprozesses legt einen „dritten Weg“ nahe.

Stromaufwärts

Ich habe eine Ausbildung zum Industriedesigner absolviert, aber mir wurde erst sehr spät klar, dass es nicht dasselbe ist, ein Designer zu *sein* und wie einer zu *denken*. Sieben Jahre Studium und 15 Jahre Berufspraxis mussten vergehen, bis ich eine wirkliche Ahnung davon bekam, dass meine Arbeit mehr war als nur ein Bindeglied zwischen der Konstruktionsabteilung eines Klienten und den Leuten oben im Marketing.

Meine allerersten Produkte als Berufsdesigner entwickelte ich für den altbewährten englischen Maschinenhersteller Wadkin Bursgreen. Der holte sich einen jungen, noch unerprobten Industriedesigner an Bord, der bei der Optimierung der professionellen Holzbearbeitungsmaschinen helfen sollte. Einen Sommer lang fertigte ich Zeichnungen und Modelle von Kreissägen an, die besser aussahen, und Fräsmaschi-

6 Einleitung: Die Kraft des Design Thinking

nen, die leichter zu bedienen waren. Ich denke, das ist mir ganz gut gelungen, denn auch 30 Jahre später lassen sich meine Arbeiten noch in manchen Betrieben finden. Das Unternehmen Wadkin Bursgreen dagegen findet man nicht mehr, denn es hat seinen Betrieb längst einstellen müssen. Als Designer erkannte ich nicht, dass nicht das Design der Holzbearbeitungsmaschinen in Frage stand, sondern die Zukunft der Holzverarbeitenden Industrie.

Erst nach und nach wurde mir die Macht des Designs bewusst – nicht als Verbindungsglied in einer Kette, sondern als Dreh- und Angelpunkt. Als ich aus der behüteten Welt der Kunst- und Designhochschule – wo alle gleich aussahen, sich gleich verhielten und dieselbe Sprache sprachen – in die Geschäftswelt kam, musste ich sehr viel mehr Zeit damit verbringen, meinen Klienten das Thema Design nahezubringen, als mit meiner eigentlichen Arbeit. Mir wurde klar, dass ich der Welt mit ganz anderen Arbeitsprinzipien begegnete als sie. Und die daraus entstehende Verwirrung stand meiner Kreativität und Produktivität im Wege.

Ich merkte außerdem, dass die Menschen, die mich inspirierten, nicht unbedingt aus den Reihen der Berufsdesigner kamen: Ingenieure wie Isambard Kingdom Brunel, Thomas Edison und Ferdinand Porsche, die allesamt eine Weltsicht zu teilen schienen, bei der nicht die Technologie, sondern der Mensch im Mittelpunkt stand; Verhaltensforscher wie Don Norman, der der Frage nachging, warum Produkte so unnötig kompliziert waren; Künstler wie Andy Goldsworthy und Antony Gormley, die ihre Betrachter in das Erlebnis miteinzubeziehen schienen, das sie zum Teil des Kunstwerkes machte; Unternehmenslenker wie Steve Jobs und Akio Morita, die einzigartige und sinnvolle Produkte hervorbrachten. Ich begriff, dass hinter den hochtrabenden Worten „Genie“ und „Visionär“ schlicht ein Grundbekenntnis zu den Prinzipien des Design Thinking steckte.

Vor ein paar Jahren, mitten in einem der regelmäßigen Auf- und Abschwünge, die im Silicon Valley an der Tagesordnung sind, suchten meine Kollegen und ich händeringend einen Weg, meinem Unternehmen IDEO auch weiterhin einen Sinn und einen Nutzen für die Welt zu geben. Unsere Designdienstleistungen standen nach wie vor hoch im Kurs, aber wir stellten auch fest, dass wir immer häufiger mit Problemen betraut wurden, die von der landläufigen Auffassung vom Design sehr weit abzuweichen schienen. So bat uns eine Gesundheitsstiftung um Mithilfe bei der Umstrukturierung ihrer Organisation; ein hundert Jahre altes Produktionsunternehmen wollte mit unserer Unterstützung seine Klienten besser verstehen; und eine Eliteuniversität bat uns, über alternative Lernumgebungen nachzudenken. Unsere Komfortzone mussten wir also verlassen, aber gerade das war spannend, denn es eröffnete uns neue Möglichkeiten, eine größere Wirkung auf die Welt zu erzielen.

Dieses erweiterte Betätigungsfeld begannen wir „design mit kleinem d“ zu nennen, womit wir den Begriff weiter zu fassen versuchten als nur für die skulpturalen Objekte, die in Lifestyle-Magazinen abgebildet oder auf Sockeln in Museen für moderne Kunst ausgestellt waren. Allerdings schien dieser Ausdruck nie so ganz zufriedenzustellen. Da erwähnte mein Freund David Kelley, Stanford-Professor und Gründer von IDEO, einmal bei einer Unterhaltung, ihm sei aufgefallen, dass er immer wenn ihn jemand zum Thema Design befragte, das Wort „denken“ einfließen ließ, um die Arbeit von Designern zu erklären. So kam es zu dem Begriff „Design Thinking“, den ich heute gebrauche, um die Grundsätze zu beschreiben, die von verschiedensten Leuten auf ein breites Aufgabenspektrum angewendet werden können. Aus mir ist ein Bekehrter und Prediger des Design Thinking geworden.

Und ich bin nicht allein. Die fortschrittlichsten Unternehmen betrauen Designer heute nicht mehr damit, bereits entwickelte Ideen attraktiver zu gestalten, sondern fordern sie schon zu Beginn des Entwicklungsprozesses auf, Ideen zu generieren. Die erstgenannte Funktion ist taktischer Natur, denn sie baut auf das, was bereits existiert, und bringt es für gewöhnlich einen Schritt weiter. Letztere dagegen ist strategisch, denn sie holt das „Design“ aus dem Studio heraus und setzt sein durchschlagendes Potenzial frei. Es ist kein Zufall, dass Designer in einigen der progressivsten Unternehmen der Welt mittlerweile in den Vorstandsetagen sitzen. Als Denkprozess hat Design begonnen, sich stromaufwärts zu bewegen.

Zudem stellt sich heraus, dass sich die Prinzipien des Design Thinking auf eine Vielzahl von Organisationen anwenden lassen und nicht nur auf Unternehmen auf der Suche nach neuen Produktangeboten. Sicher kann ein kompetenter Designer die Neuerfindung aus dem vergangenen Jahr immer weiter optimieren, aber ein interdisziplinäres Team aus fachkundigen Designdenkern ist in der Lage, viel komplexere Probleme anzugehen. Von Fettleibigkeit im Kindesalter über präventive Verbrechensbekämpfung bis hin zum Klimawandel – Design Thinking kommt inzwischen bei einer Vielfalt von Herausforderungen zum Einsatz, die mit den begehrtesten Objekten aus den Designbildbänden von heute nur noch wenig gemein haben.

Die Gründe für das wachsende Interesse am Design liegen auf der Hand. Während sich der Schwerpunkt der Wirtschaftstätigkeit in unserer voranschreitenden Welt unaufhaltsam von der industriellen Fertigung auf die Wissensgenerierung und Dienstleistungserbringung verschiebt, ist Innovation zu nichts Geringerem als einer Überlebensstrategie geworden. Sie beschränkt sich nicht mehr auf die Einführung neuer physischer Produkte, sondern umfasst neuartige Prozesse, Dienstleistungen, Interaktionen und Unterhaltungsformen sowie neue Arten der Kommunikation und Zusammenarbeit. Und genau das sind die am Menschen orien-

tierten Aufgaben, mit denen sich Designer Tag für Tag beschäftigen. Die natürliche Entwicklung vom *Designen* zum *Designdenken* verdeutlicht die wachsende Erkenntnis der Unternehmer von heute, dass Design zu wichtig geworden ist, um es allein den Designern zu überlassen.

Change by Design gliedert sich in zwei Teile. Der Erste ist eine Reise durch einige wichtige Phasen des Design Thinking. Es soll nicht als „Gewusst-wie“-Anleitung daherkommen, denn schließlich geht es dabei um Fertigkeiten, die man sich am besten durch Learning by Doing aneignet. Allerdings hoffe ich, dem Leser ein Rahmenwerk mitgeben zu können, das ihm hilft, die Grundsätze und Methoden zu erkennen, die großartiges Design Thinking ermöglichen. Wie ich in Kapitel 6 andeute, kann sich Design Thinking besonders gut in einer reichhaltigen Erzählkultur entfalten, und in diesem Sinne werde ich vielen dieser Ansätze mit Geschichten rund um IDEO und andere Unternehmen und Organisationen nachgehen.

Teil eins des Buches konzentriert sich auf Design Thinking, wie es im Geschäftsleben zum Einsatz kommt. Dabei werden wir sehen, wie es von einigen der innovativsten Unternehmen der Welt praktiziert wurde, zu bahnbrechenden Lösungen inspiriert hat, und wo es sich auch mal übernommen hat (Bilanzen, die mit ununterbrochenen Erfolgen prahlen, gehören in den Bereich „Fiktion“). Teil zwei soll uns alle dazu anregen, nicht zu kleckern, sondern zu klotzen. Anhand dreier großer Bereiche der menschlichen Aktivität – Business, Märkte und Gesellschaft – möchte ich hier gern zeigen, wie aus dem Design Thinking neue Wege entstehen können, um Ideen zu entwickeln, die unseren heutigen Herausforderungen gerecht werden. Wenn Sie ein Hotel leiten, kann Design Thinking Ihnen helfen, das Wesen der Gastfreundlichkeit neu zu überdenken. Wenn Sie bei einer Wohltätigkeitsorganisation arbeiten, kann Design Thinking Ihnen helfen, die Bedürfnisse der Menschen zu verstehen, die Sie unterstützen wollen. Und wenn Sie ein Risikokapitalgeber sind, kann Design Thinking Ihnen helfen, in die Zukunft zu blicken.

Eine andere Sicht auf die Dinge

Ben Loehnen, mein ausgezeichnete Lektor bei Harper Business, gab mir zu verstehen, dass ein ordentliches Buch ein ordentliches Inhaltsverzeichnis braucht. Ich habe mein Bestes gegeben, um seiner Bitte nachzukommen. Aber eigentlich sehe ich die Dinge ein wenig anders. Beim Design Thinking geht es ja darum, verschiedene Möglichkeiten zu erkunden, also wollte ich dem Leser gleich eine neue Methode vorstellen, den Inhalt eines Buches zu visualisieren. Sicher ist zuweilen li-

neares Denken gefragt, aber wir von IDEO finden es oft hilfreicher, eine Idee bildlich darzustellen, und zwar mittels einer Technik, die auf eine lange, bewegte Geschichte zurückblickt – der Mind-Map.

Beim linearen Denken geht es um Sequenzen, bei Mind-Maps um Zusammenhänge. Diese visuelle Darstellung hilft mir dabei, die Beziehungen zwischen den verschiedenen Themen, über die ich sprechen möchte, zu erfassen. Sie gibt mir ein eher intuitives Verständnis für das Ganze und eine bessere Vorstellung davon, wie sich Ideen veranschaulichen lassen.

Ich wünsche mir, dass Ihnen die zehn nachfolgenden Kapitel nicht nur einen lohnenden Einblick in die Welt des Design Thinking vermitteln, sondern auch in dessen Potenzial, mit dem wir spürbare Veränderungen herbeiführen können. In diesem Fall hoffe ich, von Ihnen zu hören.

Tim Brown, Palo Alto, Kalifornien, Mai 2009

Teil I

Was ist Design Thinking?

Die Akzeptanz
konkurrierender
Beschränkungen bildet
das Fundament des
Design Thinking.

Kapitel 1:

Ganz nah am Menschen, oder wie es beim Design Thinking um mehr geht als Formgebung

2004 verzeichnete Shimano, ein führender japanischer Hersteller von Fahrradkomponenten, in den USA abflachende Wachstumsraten bei den High-End-Produkten seiner traditionellen Rennrad- und Mountainbike-Sparten. Das Unternehmen hatte immer auf neue Technologien als Wachstumsmotor gesetzt und massiv investiert, um jeder hebrannahenden Innovation zuvorzukommen. Doch angesichts des sich wandelnden Marktes schien es ratsam, etwas Neues auszuprobieren, also bat Shimano IDEO um Mithilfe.

Nun ging es darum, Beziehungen zwischen Designer und Klient aufzubauen, die wohl noch vor wenigen Jahrzehnten oder auch nur Jahren deutlich anders ausgesehen hätten. Shimano gab uns weder eine Liste mit technischen Vorgaben noch eine Mappe voller Marktstudien und beauftragte uns auch nicht mit dem Design eines Stapels von Zubehörtteilen. Stattdessen taten wir uns zusammen und gingen daran, die Veränderungen auf dem Fahrradmarkt zu erkunden.

In der Frühphase stellten wir ein interdisziplinäres Team aus Designern, Verhaltensforschern, Marketingfachleuten und Ingenieuren zusammen, das einen geeigneten Rahmen für das Projekt festlegen sollte. Es folgte sogleich seinem Gespür, sich nicht auf das obere Marktsegment zu konzentrieren. Stattdessen gingen die Beteiligten der Frage nach, warum 90 Prozent der erwachsenen US-Amerikaner nicht Fahrrad fuhren – obwohl 90 Prozent von ihnen das als Kind getan hatten! Auf der Suche nach neuen Denkweisen rund um dieses Problem widmeten sie sich ausgiebig den Verbrauchern sämtlicher Kategorien. Sie stellten fest, dass fast all ihre Gesprächspartner sich gern an ihre Kindheit mit dem Fahrrad erinnerten, inzwischen aber nichts mehr vom Radfahren wissen wollten. Das lag zum einen am Einkaufserlebnis (nicht zuletzt an den athletischen Verkaufsmitarbeitern in den meisten unabhängigen Radgeschäften, die mit ihren Lycra-Outfits eine einschüchternde Wirkung auf die Kunden ausübten); zum anderen an der verwirrenden Komplexität und den völlig überhöhten Preisen für Fahrräder, das entsprechende Zubehör und die Spezialbekleidung; außerdem an den Gefahren des Radfahrens auf Straßen ohne ausgewiesene Fahrradwege; und schließlich an der nötigen Wartung der hochentwickelten Gefährte, die vielleicht doch eher was fürs Wochenende waren. Ihnen fiel auf,