

Design Thinking: Nur Hype oder auch Chance für die UX Community?

Frank Lonczewski¹, Carmen Fehrenbach²

User Experience Team, Product Management TV, Telekom Deutschland GmbH^{1,2}

Zusammenfassung

Design Thinking kann verstanden werden nicht nur als Innovationsmethode, Kultur und Denkhaltung, sondern auch als Prozess und Werkzeugkasten bei der Produktgestaltung. Im Panel wird die Methode vorgestellt, Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Human Centered Design (HCD) diskutiert sowie die Frage beantwortet, ob es sich für die UX Community empfiehlt, sich näher mit Design Thinking zu befassen.

1 Einleitung

Design Thinking erlebt in den letzten Jahren einen Hype. Dabei ist Design Thinking nicht einfach zu definieren, so das Ergebnis einer neueren Studie des Hasso Plattner Instituts mit dem Titel „Parts without a whole – The Current State of Design Thinking Practice in Organizations“ (Schmiedgen et al. 2015, S. 49). Nach einer Definition gefragt, nennen die Studienteilnehmer Begriffe wie Toolbox, Prozess, Methode, Methodologie oder auch Denkhaltung (ebd., S. 8); als Synonyme nennen Sie am häufigsten Human-centered Design, aber auch Begriffe wie Brainstorming, Prototyping, Value by Design und User-Driven Innovation (ebd., S. 45).

Der Schwierigkeit einer Definition ungeachtet: Mit Design Thinking können kreative Lösungen zu komplexen Problemstellungen unterschiedlicher Natur entwickelt werden. Der Ansatz kommt hierbei in erster Linie bei der Gestaltung neuer Produkte und Services zum Einsatz, kann aber auch auf Geschäftsprozesse oder strategische Fragestellungen angewendet werden. Die Ähnlichkeit zu den innerhalb der UX Community etablierten Methoden liegen auf der Hand und werfen die Frage auf, was es mit Design Thinking auf sich hat und worin die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen diesen Ansätzen bestehen.

In diesem Panel wird näher beleuchtet, welche Chancen und Möglichkeiten sich mit dem Design Thinking Ansatz für die UX Community verbinden. Die Panel-Teilnehmer (sowohl aus dem akademischen wie industriellen Umfeld) werden dazu berichten, welche Erfahrungen

Veröffentlicht durch die Gesellschaft für Informatik e.V. und die German UPA e.V. 2016 in
S. Hess & H. Fischer (Hrsg.): Mensch und Computer 2016 – Usability Professionals, 4. - 7. September 2016, Aachen.

Copyright (C) 2016 bei den Autoren.

<http://dx.doi.org/10.18420/muc2016-up-0176>

sie mit Design Thinking bisher gesammelt haben und diskutieren, welche Chancen und Möglichkeiten sich hieraus ergeben – jetzt und in Zukunft.

2 Design Thinking in a Nutshell

Ursprünglich entwickelt wurde Design Thinking durch den IDEO-Gründer David Kelley in Zusammenarbeit mit den Stanford-Professoren Terry Winograd und Larry Leifer. In Deutschland wird Design Thinking seit 2007 am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam gelehrt, angewendet und weiterentwickelt (Hasso-Plattner-Institut, 2016).

Design Thinking lässt sich anhand seiner zentralen Grundprinzipien beschreiben: dem Team, dem Raum und dem iterativen Design Thinking Prozess. Bezüglich des Teams empfiehlt Brown (2009, S. 27) kleine Gruppengrößen und interdisziplinäre Team-Zusammensetzungen. Auf diese Weise kann eine Balance zwischen den drei Bestimmungsstücken innovativer und wertvoller Problemlösungen – (technologische) Machbarkeit, (wirtschaftliche) Tragfähigkeit und (menschliche) Erwünschtheit (vgl. Hasso-Plattner-Institut, 2016) – hergestellt werden.

Auch der Raum, in dem das Projektteam arbeitet, spielt eine wichtige Rolle. Feste Tische und mittels Beamer projizierte Powerpoint-Präsentationen sind Kreativitätskiller. Statt diesen empfehlen sich bewegliche Möbel, Whiteboards oder große Poster für Skizzen und Visualisierungen, Wände oder Scheiben, an die Post-its geklebt werden können und Materialien, welche zum Ausprobieren und Basteln anregen.

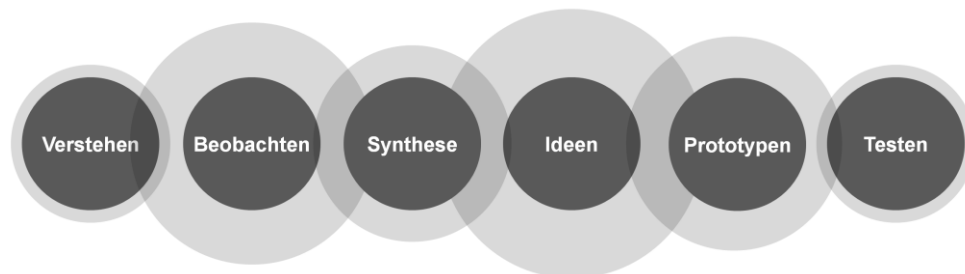


Abbildung 1: Die sechs Schritte des Design Thinking Prozesses

Der Design Thinking Prozess selbst besteht aus sechs iterativ zu durchlaufenden Schritten. Divergenz und Konvergenz stehen hierbei im Wechsel (angedeutet durch die Größe der Kreise in Abbildung 1): Im ersten Schritt „Verstehen“ wird der Projektscope definiert, zum Beispiel durch Formulieren einer so genannten „Design Challenge“ (neueBeratung Handbuch 2014, S. 29). Das „Verstehen“ bezieht sich somit in erster Linie auf die Analyse des Problemraumes. Im zweiten Schritt „Beobachten“ gilt es, in den direkten Kontakt mit künftigen Nutzern einzutreten. Hier kommen verschiedene explorative Forschungsmethoden vor allem aus der qualitativen Sozialforschung zum Einsatz – zum Beispiel teilstrukturierte Interviews oder Nutzungskontextanalysen. Ziel dieser Aktivitäten ist es, die künftigen Nutzer und ihre

Bedürfnisse zu verstehen und Innovationspotentiale aufzuspüren. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im dritten Schritt „Synthese“ zusammengeführt, strukturiert, gewichtet und das Team definiert einen eigenen Standpunkt. Im vierten Schritt entwickeln die Projektbeteiligten in einem eng gesteckten Zeitrahmen eine Vielzahl von Ideen. Ähnlich wie beim Brainstorming sollen diese zunächst nicht bewertet werden; im Vordergrund steht die Quantität. Im Anschluss werden gemeinsam Ideen ausgewählt für die fünfte Phase „Prototypen“, in welcher die wesentlichen Aspekte einer Idee anfassbar gemacht werden und verschiedenste Hilfsmittel zum Einsatz kommen – wie Papier, Bleistift, Knete, Lego, Holz und andere Bastelmaterialien. Im Falle von Service Design können Lösungsideen auch mithilfe von Rollenspielen visualisiert werden. Gemäß dem Prinzip „Fail early to succeed sooner“ (Brown, 2009) wird im sechsten Schritt „Testen“ das Feedback potentieller Nutzer zu den Prototypen eingeholt. Und – da es sich um ein iteratives Vorgehen handelt – kann und soll das Projektteam immer wieder zu früheren Prozessschritten zurückgehen, bereits getroffene Entscheidungen revidieren und neue Möglichkeiten explorieren.

Design Thinking hat in Unternehmen aller Größen und Branchen Einzug gehalten; am häufigsten jedoch wird Design Thinking in gewinnorientierten Unternehmen im Informations- und Kommunikationssektor eingesetzt (Schmiedgen S. 17ff). Leider ist Design Thinking häufig noch nicht in der kulturellen DNA des Unternehmens angekommen, sondern wird eher in einer bestimmten Abteilung zugeordnet, z.B. Marketing, R&D oder UX (ebd. 50ff). Wie Design Thinking etabliert werden kann, welche Hürden es zu überwinden gilt und in welcher Form Unternehmen profitieren – davon wissen unsere Panelisten zu berichten.

3 Die Panelisten

Sigrid Ackermann, User Experience Designerin bei der User Interface Design GmbH (UID), arbeitete zunächst an der Hochschule für Gestaltung Schwäbisch Gmünd als Akademische Mitarbeiterin und Lehrbeauftragte im Studiengang Produktgestaltung. Seit 2013 gestaltet sie als User Experience Designerin Interaktions- und Designkonzepte. In ihren Workshops bringt sie dabei unterschiedliche Tools aus den Bereichen User-Centered Design, Service Design und Design Thinking zum Einsatz, z.B. Visual Thinking (vgl. Abbildung 2). Sigrid Ackermann ist dabei grundsätzlich von einer interdisziplinären, nutzerzentrierten und iterativen Arbeitsweise überzeugt.



Abbildung 2: Visual Thinking (Zeichnung von Ahmed Riaz, 2008)

Auf die Frage nach der Bedeutung von Design Thinking zitiert sie Tenny Pinheiro: „Design Thinking [...] is helping push design back into business strategy, a place it never should have left“ (Pinheiro 2014, S. 24).

Christoph Noack, strategischer Berater für User Experience und Design Thinking bei Bosch, arbeitet gemeinsam mit Kollegen an den geeigneten Rahmenbedingungen, um im gesamten Unternehmen begeisternde Produkte und Services entwickeln zu können. Die Erfahrungen aus über 10 Jahren Projektarbeit werfen aus seiner Sicht die Frage auf, ob herausragende User Experience ohne einen Ansatz wie „Design Thinking“ überhaupt gestaltbar und realisierbar ist.

Katharina Göring, Senior Director Human Centered Design leitet bei nterra den Standort Leipzig mit Human Centered Design und Agile Management. Zuvor war sie verantwortlich für das Global Competency Center User Experience der Software AG und entwickelte innovative Geschäftsanwendungen für die SAP AG. Als Design Thinking Coach trainiert und begleitet sie Teams bei der Entwicklung innovativer Produktvisionen und arbeitet als Dozentin für User Experience. Für Katharina Göring bietet Design Thinking die Möglichkeit, den Status des UX Designers aufzuwerten: Erweitert er sein klassisches Methodenset um Moderationsfähigkeiten, so wird er nicht mehr wahrgenommen als die Person, die das User Interface „hübsch macht“, sondern als Experte und Moderator, der die Definition innovativer Produkte unterstützt, Innovation vorantreibt, für sein Unternehmen Marktvorteile erarbeitet und strategisch wichtige Probleme löst (vgl. Abbildung 3). Die Aufmerksamkeit, die Design Thinking durch erfolgreiche Publikationen in Management-Kreisen erhält, ebnet dem UX Designer hierbei den Weg.

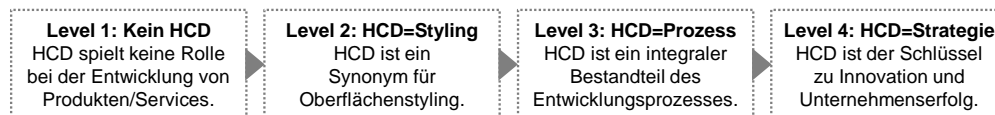


Abbildung 3: Die vier Stufen des Reifegrads von Human Centered Design

Sascha Wagner, Senior Consultant Usability Engineering und Design Thinking Coach bei der Daimler TSS GmbH, ist seit 2006 im User Centred Design Umfeld tätig und dort verwurzelt. Nach Stationen als Usability Engineer in Software- und Beratungsunternehmen ist er seit 2015 als leidenschaftlicher Experte für User Interface Konzeption und Creative Problem Solving Prozesse unterwegs. Weiterhin begleitet er Design Thinking Projekte im Rahmen eines Konzern Think Tanks als Projektcoach. Er sieht Design Thinking Workshops als Türöffner für die Etablierung von nutzerzentriertem Vorgehen.

Thomas Biedermann, Senior Strategic Design Consultant bei SAP, ist aufgewachsen im digitalen Steinzeitalter und hat so die gesamte digitale Evolution begleiten dürfen. Seit 2013 hat er bei der SAP SE mehrere Projekte im Design & Co-Innovation Center mit Unterstützung von Design Thinking zum Erfolg gebracht – zum Beispiel mit Coca Cola Hellenic und Mercedes-AMG. Den Hype um Design Thinking sieht er gleichzeitig auch als Chance um das Thema User Centered Design weiter zu tragen und ein Bewusstsein dafür zu schaffen. Er betrachtet

die Entwicklung aber durchaus auch kritisch, da für Neulinge oft der Eindruck entsteht, mit Design Thinking ginge alles einfach und schnell. Aus seiner Sicht ist Design Thinking eine Kunst, die sehr erfahrene Coaches und vor allem auch eine professionelle Nachbegleitung benötigt – und es somit einen weiten Weg vom Design Thinking zum Design Doing zurückzulegen gilt.

Falk Uebernicketl ist Associate Professor an der Universität St.Gallen, eine der führenden Universitäten für Strategie und Management in Europa und Managing Partner bei der ITMP AG. Er startete seine berufliche Karriere zu Design Thinking mit Projekten bei der Deutschen Bank in 2008. Heute lehrt er zu Design Thinking in Master Studiengängen zusammen mit der Stanford Universität und bietet Vorlesungen für Führungskräfte in Unternehmen an. Gearbeitet hat er inzwischen in mehr als 80 Projekten für eine ganze Reihe verschiedener Unternehmen wie etwa E.ON, Audi, Clariant, SAP, UBS, Deutsche Bank, RBS, Allianz und andere. Falk Uebernicketl setzt seinen Fokus auf Training und Lehren sowie die strategische Planung von Transformationsprojekten in Unternehmen und ist einer breiteren Öffentlichkeit bekannt als Autor des Buches „Design Thinking – Das Handbuch“ (2015).

4 Die Diskussion

Im Rahmen der Podiumsdiskussion berichten die Panelisten von erfolgreichen und weniger erfolgreichen Design Thinking Projekten und ihren persönlichen „Lessons Learned“. Zur Vorbereitung auf die Veranstaltung wurden die Teilnehmer gebeten, sich selbst einzuordnen hinsichtlich ihrer jeweiligen Einschätzung zu den folgenden beiden Aspekten: (1.) Sind die beiden Ansätze - Design Thinking und Human Centered Design –aus Ihrer Sicht gleich oder handelt es sich um unterschiedliche Ansätze? (2.) Ist Design Thinking aus Ihrer Sicht ein vorübergehender Hype, der schon bald von neuen Modebegriffen abgelöst wird oder ist Design Thinking ein überdauernder Ansatz? Abbildung 4 gibt wieder, wie sich die Teilnehmer des Panels zu diesen beiden Aspekten jeweils positioniert haben und zeigt damit das Spannungsfeld auf, in dem sich die Diskussion bewegen wird.

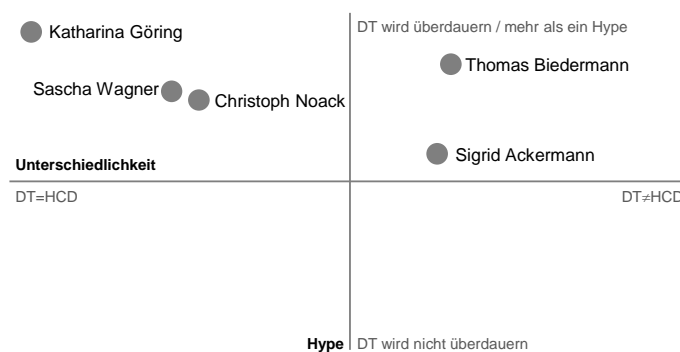


Abbildung 4: Positionierung der Panelisten zu Design Thinking

Ebenfalls werden im Panel die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Design Thinking und Human Centered Design bezüglich verschiedener Vergleichskriterien adressiert, z.B.: Welche Zielsetzungen verfolgen die beiden Ansätze? Unterscheiden sich die Gestaltungsprozesse methodisch? Gibt es Unterschiede in der Teamzusammensetzung?

Schließlich werden die Panel-Teilnehmer zu folgenden, teils provokanten Thesen Stellung nehmen: (1.) Design Thinking ist eine schickere Bezeichnung für einen nutzerzentrierten Gestaltungsprozess wie in der ISO 9241-210 beschrieben. (2.) Anders als HCD schafft es Design Thinking durch Einführung der Ideate-Phase erstmals, die Lücke zwischen Understand/Nutzeranforderungen und Gestaltung/Create zu schließen. (3.) Design Thinking lässt sich ebenso wie Human Centered Design standardisieren. (4.) In zehn Jahren wird Design Thinking überholt und von einem neuen nutzerzentrierten Gestaltungsprozess abgelöst worden sein. Abgerundet wird die Veranstaltung durch lehrreiche Anekdoten und einem spannenden Diskurs bezüglich der Frage, wo die Chancen für die UX Community zu sehen sind.

5 Schlussteil

Literaturverzeichnis

- Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking transforms organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperCollins.
- Hasso Plattner Institut, HPI Academy. *Was ist Design Thinking?* <http://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html> [abgerufen am 22.06.2016].
- Manzo, Peter (2008). *Fail Faster, Succeed Sooner*. unter: http://ssir.org/articles/entry/fail_faster_succeed_sooner [abgerufen am 22.06.2016].
- NeueBeratung Handbuch (2014). *Wo ist das Problem? Design Thinking als neues Management-Paradigma*. Frankfurt am Main: al – Verlag Heckmann & Meinzer.
- Riaz, A. (2008). *How to build a visual thinking team*. <http://ahmedriaz.com/mind/2008/04/how-to-build-a-visual-thinking-team/> [abgerufen am 29.06.2016]
- Pinheiro, T. (2014). *The Service Startup - Design Thinking gets Lean*. Edition 3.0. Hayakawa, Altbooks and Createspace.
- Schmiedgen, J., Rhinow, H., Köppen, E., & Meinel, C. (2015). *Parts Without a Whole? – The Current State of Design Thinking Practice in Organizations* (Study Report No. 97). Potsdam: Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik an der Universität Potsdam. <http://thisisdesignthinking.net/why-this-site/the-study/> [abgerufen am 29.06.2016]
- Uebernicket, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking – Das Handbuch. 1. Auflage*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Autoren**Lonczewski, Frank**

Nach dem Studium der Mathematik an der Ruhr-Universität Bochum wechselte Frank Lonczewski an die Technische Universität München, wo er sich am Lehrstuhl Informatik mit interaktiven Systemen befasste. Seit 1997 bewegt er sich im industriellen Umfeld in Unternehmen, die mit dem Aufbau und dem Betrieb von Plattformen und Endgeräten für Digital-TV Angebote beschäftigt sind – zunächst innerhalb der KirchGruppe in München, heute bei der Telekom Deutschland GmbH, wo er im Produktmanagement TV zuständig ist für die TV Plattformen und deren User Experience. Frank gehört zu den Gründungsmitgliedern der heutigen German UPA.

**Fehrenbach, Carmen**

Carmen Fehrenbach studierte Psychologie an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Nach kurzen Einblicken in Forschung und Jugendhilfe entdeckte sie 2006 bei der SAP AG ihre Liebe zum User Centred Design. Im Rahmen ihrer Tätigkeit für die User Interface Design GmbH und SapientNitro sammelte sie Erfahrungen in explorativen Forschungsmethoden, Konzeption und im Usability Testing. Seit 2013 verantwortet Carmen Fehrenbach die Nutzerforschung für EntertainTV, das Fernsehprodukt der Deutschen Telekom.