

2/2010

enorm

Wirtschaft für den Menschen

Exklusiver Auszug

**DESIGN
THINKING**

Die kleine Revolution des Denkens

Die Methode „Design Thinking“ setzt auf das kreative Chaos eines interdisziplinären Teams. Heraus kommen viel versprechende Ansätze, um global relevante Probleme zu lösen. Für eines haben Studenten des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam schon eine visionäre Idee

Stellen Sie sich die nahe Zukunft vor. In 15 Jahren werden laut einer Schätzung der UN statt 3,5 bereits 4,5 Milliarden Menschen in Städten leben. Eine Welt, in der Energie immer weniger und teurer wird. In der Innenstädte autofrei sein sollen und Mobilität umweltfreundlich. Wie werden sich die Menschen fortbewegen? Wie einkaufen? Wie kommen Güter zu Ihnen? Eine Lösung könnte ein von Studenten entwickeltes soziales Logistik-Netzwerk namens bring.BUDDY sein. Jeder kann daran teilhaben und wird für sein Engagement belohnt. Ähnlich einer Mitfahrzentrale transportieren seine Mitglieder Päckchen auf ihren täglichen Wegen, die sie mit Rad, U-Bahn oder zu Fuß zurücklegen, mal nur ein Stück von einer Packstation zur nächsten, mal direkt zum Ziel. Wo eine Sendung wartet und wo sie hin muss, darüber informiert sie ihr Handy, das auch Boten und Empfänger mittels Barcode identifiziert.

Auf den ersten Blick erscheint das Konzept verrückt – auf den zweiten naheliegend. Eine visionäre Idee, entwickelt von fünf Studenten der HPI School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam. Mit einem Budget von wenigen tausend Euro, innerhalb von nur zwölf Wochen. Am Anfang stand nur die diffuse Frage des Innovation Centers des Logistikonzerns DHL nach einem zukunftsfähigen Geschäftsfeld. Dass am Ende dem interdisziplinären Team ein großer Wurf gelungen ist, verdanken sie einer Methode, die aus dem Dunstkreis der Agentur IDEO und der Eliteuniversität Stanford stammt und als „Design Thinking“ eine kleine Revolution des Denkens lostrat.

IDEO, ursprünglich eine Agentur für Produktdesign in Palo Alto, Kalifornien, wurde vor rund zehn Jahren zunehmend mit Fragestellungen außerhalb ihrer Kernkompetenz beauftragt. In den neuen Aufgabenfeldern ging es nicht mehr nur um das Gestalten von Produkten, sondern um die Arbeit mit Menschen, um deren Bedürfnisse, Gewohnheiten. Aus diesen Erkenntnissen resultierend entstand ein verändertes Denken – beim Auftraggeber wie bei den Designern. Da wollte zum Beispiel eine Universität ihre Seminarräume zu ei-

nem neuen Lernumfeld umgestalten oder ein traditionelles Produktionsunternehmen seine Kunden besser verstehen. Als markante Beschreibung dieser Entwicklungsarbeit prägte Agenturchef David Kelley den Begriff „Design Thinking“.

Seit 2003 wird die Methode an der d.school der Universität Stanford unterrichtet, daraus ging 2005 das Hasso Plattner Institute of Design unter Leitung von David Kelley hervor. Pro Jahr belegen rund 350 Studenten aller Disziplinen Kurse der Innovationsmethode. 2007 nahm der Pots-



Kreative Ideen werden beim Design Thinking gerne auf Post-Its gesammelt

damer Ableger, die HPI School of Design Thinking, die ersten 40 Studenten und Absolventen auf. Seitdem hat sich die Zahl der Teilnehmer verdoppelt, zum Wintersemester sollen weitere 40 Plätze hinzukommen. Die praxisnahe Ausbildung läuft über ein Jahr an jeweils zwei Tagen pro Woche. Herzstück ist ein zwölfwöchiges Projekt, das zu zwei Dritteln von NGOs und einem Drittel von Partnern aus Wirtschaft und Politik gestellt wird. Wichtigster Förderer ist der SAP-Mitgründer und Aufsichtsratsvorsitzende Hasso Plattner.

Lektion Eins an der School of Design Thinking: Jeder ist kreativ. Für Informatiker, Betriebswirte, Historiker oder Biochemiker manchmal eine überraschende Erkenntnis, doch selbst die Gestalter unter den Studenten sind oft verblüfft, dass es eine Alternative zum Kuss der Muse gibt. „Design Thinking ist ein definierter, dem Design entlehnter Arbeitsprozess, der kreative Energie freisetzt“, erklärt Professor Ulrich Weinberg, Leiter der HPI School of Design Thinking. Er besteht aus sechs Ele-

menten – Verstehen, Beobachten, Sichtweisen definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln, Testen – die flexibel kombiniert und je nach Bedarf mehrfach durchlaufen werden.

Was der Auftraggeber DHL suchte, stellte das bring.BUDDY-Team, bestehend aus Studenten der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation, Lateinamerikanistik, Komparatistik und Medientheorie, Maschinenbau und Städtebau, vor eine echte Herausforderung. „Unternehmen funktionieren in eigenen Strukturen“, sagt

Moritz Gekeler, einer der fünf Design Thinker. „Das Schwierigste war, daraus eine klare Frage zu formulieren.“ In diesem Fall wurden es zwei: Wie kann DHL am Trend zur Prosumption partizipieren? Prosumer sind Kunden, die zugleich Teil des Produktionsprozesses sind, indem sie sich beispielsweise ihren NIKEiD-Turnschuh selbst gestalten. Und zweitens: Wie kann ein Logistikunternehmen, trotz steigender Energie-

preise und Belastungen in den Innenstädten, ökologisch sinnvoll arbeiten?

Nachdem die Fragestellung geklärt war, schwärmten die Studenten in einer vierwöchigen Recherchephase aus, befragten, beobachteten potenzielle Kunden, sahen sich in Läden um, stöberten in Designer-Onlineshops, sprachen mit Zukunftsforschern und dokumentierten ihre Erkenntnisse multimedial. Zurück im HPI, trugen sie all ihre Informationsschnipsel im speziell für den Kreativprozess gestalteten Arbeitsraum auf mobilen Steharbeits-tischen und Stellwänden zusammen und verdichteten sie zu einer Person. „Unsere potenzielle Kundin hieß Lena“, erzählt Gekeler. Damit war der Startschuss für die Interpretation des Materials gegeben. Innerhalb kürzester Zeit entlud sich die kreative Energie in Ideen und Vorschlägen, die auf Post-Its an den Tafeln gesammelt, sortiert, umsortiert wurden, bis sich zwei Lösungsansätze herauskristallisierten. Bereits Ende der sechsten Woche präsentierte das Team der DHL die ersten beiden Proto-

typen. „Dabei geht es nicht um optische Perfektion“, betont Lehrvater Weinberg, „sondern darum, schnell zu erkennen, ob eine Lösung funktioniert.“

Neben dem sozialen Logistik-Netzwerk wurde ein Webshop entwickelt, in dem DHL individuelle, vom Kunden definierte Produkte hätte anbieten können. „Unser Favorit war ganz klar bring. BUDDY“, so Gekeler. „Wir haben ganz schön gezittert, ob DHL das Konzept nicht für zu abgefahren hält.“ Als die Entscheidung fiel, war der Jubel groß. In der zweiten Projekthälfte feilte das Team am Konzept und präsentierte immer weiter entwickelte Prototypen der zuvor untersuchten Zielgruppe sowie dem Kunden. Nach zwölf Wochen überzeugte das Ergebnis derart, dass es im Rahmen der Expo in Shanghai im Urban Planet Pavillon präsentiert wird.

„Was Menschen sagen und was sie tatsächlich fühlen und erleben, sind oft unterschiedliche Dinge“, erklärt Weinberg. „Wir müssen uns auf sie einlassen, zum Experten werden und erst einmal die Lösungsmaschine im Kopf ausschalten, die Informationen sofort bewerten will.“ Design Thinker arbeiten mit abduktivem Denken, das heißt sie hinterfragen Annahmen, Beschränkungen und den Status Quo, stellen sich vor, was möglich sein könnte, was wünschenswert wäre. Im Zentrum steht immer der Mensch, für den ein Produkt oder eine Dienstleistung gestaltet werden soll. Die Methode ist schnell und kostengünstig. Weinberg trichtert seinen Studenten immer wieder ein: „Macht die großen Fehler möglichst bald.“ Bereits in einem frühen Stadium der Entwicklungsarbeit werden daher, wie im Design, Modelle gebaut, getestet und gegebenenfalls überarbeitet oder verworfen.

Obwohl Design Thinking aus dem Unternehmenskontext stammt, findet es zu-

nehmend für soziale und gesellschaftliche Fragestellungen Anwendung. Aufgrund seiner interdisziplinären Herangehensweise ist die Methode ideal geeignet für komplexe Probleme, in die vielfältige Interessengruppen involviert sind, bei denen häufig klar definierte Ziele fehlen und die Budgets begrenzt sind.



Der Gründer der HPI School of Design Thinking, Hasso Plattner (o). Im kreativen Prozess wird frühzeitig hinterfragt, überarbeitet oder verworfen. Darum ist Design Thinking schnell und kostengünstig

Menschen, die es gewohnt sind, Budgets und Zeitpläne zu kontrollieren, sehen in Design Thinking jedoch in erster Linie einen Unsicherheitsfaktor: Weder Nutzen noch Risiken lassen sich vorab berechnen. Die Methode ist experimentell und flexibel, basiert auf Subjektivität und entwickelt eine Komplexität, die nicht nach Schema F gesteuert werden kann. Nicht jeder ist bereit, sich darauf einzulassen. Doch es werden ständig mehr. „Aus allen Bereichen kommen Anfragen, wie man denn von uns lernen könne: von Volkshochschulen und Kindergärten bis zu Unternehmen, die bei uns ihre Führungskräfte schulen“, sagt Weinberg zufrieden.

„Design Thinking wird gerade ein weltweites Erfolgsmodell, weil damit jeder lernen kann, ein höchst kreativer Innovator zu werden“, erklärt Förderer Hasso Plattner. Es sind die großen Herausforderungen unserer Zeit wie der Klimawandel, Armut, Hunger, Kindersterblichkeit, für deren Lösung es eine große Chance sein könnte. Langsam setzt sich die Erkenntnis durch, dass wir die globalen Probleme nur mit einem ganzheitlichen Blick in den Griff bekommen. Auch für Weinberg ist Design Thinking ein vielversprechender Ansatz – für alle Lebensbereiche: „Wir haben noch keine Grenzen entdeckt.“ Der nächste Vision Summit (vom 22. bis 25. September in Berlin) will der Innovationsmethode zum öffentlichen Durchbruch verhelfen: Auf 50 parallelen Design-Thinking-Workshops bekommen dort Gründungswillige die Chance, systematisch Social Businesses zu entwickeln.

Bei IDEO gibt es bereits die Abteilung Design for Social Impact. Eines ihrer preisgekrönten Projekte ist eine Wasserpumpe, die gemeinsam mit der kenianischen NGO KickStart entwickelt und genau auf die Bedürfnisse der Farmer und die ländlichen Gegebenheiten abgestimmt wurde.

Der Funke aus Stanford ist bereits auf weitere europäische Universitäten und Business Schools übergelungen, im Mai 2010 kam in Koblenz-Landau die School of Entrepreneurial Design Thinking hinzu. Auch Weinberg beobachtet große Veränderungen, nicht nur bei Studenten seines Instituts: „Die jüngere Generation ist nicht mehr fokussiert auf Einzelleistung, sondern auf gemeinsam zu erreichende Ergebnisse.“ Wer sich auf sein Team verlassen kann, entwickelt kreatives Selbstvertrauen. Ein Nährboden, aus dem revolutionäre Ideen erwachsen können. Noch stoßen diese gut ausgebildeten „High-Potentials“ jedoch auf Unternehmensstrukturen, die häufig gar nicht offen sind für neues Denken. Moritz Gekeler's Jahrgang, 40 Studenten aus 30 Disziplinen, baut daher gerade eine eigene Design Thinking Agentur auf. Einen Namen gibt es bereits: dark horse – nach dem Außenseiter im Rennen, der überraschend gewinnt. /

TEXT Julia Schoon

ab 10. Juni im Handel

enorm

Wirtschaft für den Menschen



Highlights der Ausgabe 2

TITEL

Das Geschäft auf Kredit

Mikrokredite galten lange als der Königsweg, die Armut zu bekämpfen. Doch ein Allheilmittel sind sie nicht.

POLITIK

Der heiße Ritt des Evil Niebel

Bundesminister Dirk Niebel versucht ein Mammutprojekt: die Fusion der großen deutschen Hilfsorganisationen

Allzeit gute Wohl-Fahrt?

Chefs mit Maseratis oder zwei Gehältern – die Wohlfahrtsverbände stehen in der Kritik. Kontrolliert werden sie trotzdem nicht

SOZIALES

Die jungen Guten

Auf Drängen der Studenten: Das Thema Ethik hält Einzug in die Wirtschaftskurse der deutschen Universitäten

Streifen der Hoffnung

Ein deutscher Regisseur baut in Palästina ein Kino wieder auf. Das Ziel: Arbeitsplätze, Frieden und ein wenig Glamour

LEBEN

Freiheit ist ein Achtstundentag

Ein Schreibtisch, Kontakte und ein richtiger Feierabend: „Coworking“ gilt als ein Jobmodell der Zukunft

Madame Troublemaker

Mariella Berthéas berät Frankreichs Wirtschaftsministerin. Mit Witz und guten Ideen trägt sie das wahre Leben in die Politik

SERVICE

So kanns gehen

Das Stadthaushotel in Hamburg macht vor, wie man Behinderte in den Arbeitsalltag integriert. Jetzt expandiert es

Das vollständige Inhaltsverzeichnis und weitere Infos über die Welt von enorm erhalten Sie unter

www.enorm-magazin.de/aktuelle-ausgabe.html

