

Auf einen Blick

| | |
|--|------------|
| Über den Autor | 9 |
| Einführung | 21 |
| Teil I: Design Thinking im Großen und Ganzen | 25 |
| Kapitel 1: Alles Wissenswerte über Design Thinking | 27 |
| Kapitel 2: Prinzipien des Design Thinking verstehen | 45 |
| Kapitel 3: Ideale Voraussetzungen schaffen | 57 |
| Kapitel 4: Ein Design-Thinking-Projekt planen | 69 |
| Kapitel 5: Teamarbeit im Projekt unterstützen | 85 |
| Teil II: Die Problemphasen | 99 |
| Kapitel 6: Die Aufgabe verstehen | 101 |
| Kapitel 7: Sich in die Rolle von Personen hineinversetzen | 121 |
| Kapitel 8: Menschen und Situationen beobachten | 139 |
| Kapitel 9: Das Problem neu definieren | 159 |
| Teil III: Die Lösungsphasen | 177 |
| Kapitel 10: Ideen finden | 179 |
| Kapitel 11: Ideen intuitiv-kreativ entwickeln | 193 |
| Kapitel 12: Ideen bewerten | 207 |
| Kapitel 13: Prototypen entwerfen | 221 |
| Kapitel 14: Ideen und Annahmen testen | 235 |
| Teil IV: Der Top-Ten-Teil | 247 |
| Kapitel 15: Zehn Erfolgsfaktoren für Interviews | 249 |
| Kapitel 16: Zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung | 255 |
| Stichwortverzeichnis | 265 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Über den Autor | 9 |
| Widmung | 9 |
| Danksagung | 10 |
| Einführung | 21 |
| Über dieses Buch | 21 |
| Konventionen in diesem Buch | 22 |
| Törichte Annahmen über den Leser | 22 |
| Was Sie nicht lesen müssen | 22 |
| Wie dieses Buch aufgebaut ist | 23 |
| Teil I: Design Thinking im Großen und Ganzen | 23 |
| Teil II: Die Problemphasen | 23 |
| Teil III: Die Lösungsphasen | 23 |
| Teil IV: Der Top-Ten-Teil | 23 |
| Symbole, die in diesem Buch verwendet werden | 23 |
| Wie es weitergeht | 24 |
| | |
| TEIL I | |
| DESIGN THINKING IM GROßEN UND GANZEN | 25 |
| | |
| Kapitel 1 | |
| Alles Wissenswerte über Design Thinking | 27 |
| Das ist Design Thinking | 27 |
| Mehr als nur Design | 28 |
| Mehr als nur ein Workshop | 28 |
| Mehr als nur kreative Spinnerei | 28 |
| Mehr als nur Methoden anwenden | 28 |
| Das kann Design Thinking | 29 |
| Neue Produkte entwickeln | 29 |
| Neue Dienstleistungen erschaffen | 30 |
| Neue Geschäftsmodelle gestalten | 30 |
| Soziale und strukturelle Innovationen entwerfen | 30 |
| Eine Innovationskultur aufbauen | 31 |
| Grundlagen des Design Thinking verstehen | 31 |
| Die Prinzipien beachten und kommunizieren | 31 |
| Den Prozess im Ganzen überblicken | 32 |
| Den Prozess im Einzelnen durchlaufen | 34 |
| Informationen über die Aufgabe sammeln und auswerten | 35 |
| Die Zielgruppe beobachten | 35 |
| Die Aufgabe definieren | 36 |
| Lösungen finden und auswählen | 37 |
| Prototypen entwickeln | 39 |
| Lösungen testen | 40 |

| | |
|--|----|
| Mit Design Thinking sofort beginnen | 41 |
| Das Team zusammenstellen | 41 |
| Die Rollen und Kommunikation regeln | 41 |
| Die Projektarbeit planen | 42 |
| Die räumliche und technische Ausstattung gestalten | 42 |
| Mit Unterstützung loslegen | 43 |

Kapitel 2

Prinzipien des Design Thinking verstehen 45

| | |
|---|----|
| Frühzeitig auf den Menschen konzentrieren | 45 |
| Mehr als klassische Marktforschung | 46 |
| Den fortschrittlichen Kunden finden | 48 |
| Den fortschrittlichen Kunden aktiv einbinden | 50 |
| Empathie entwickeln | 51 |
| Ideen anschaulich machen | 52 |
| Scheitern, um zu lernen | 52 |
| Auf die Vielfalt des Teams achten | 53 |
| Teamgerechte und kreative Arbeitsräume bieten | 54 |
| Den Prozess flexibel und dennoch fokussiert gestalten | 55 |

Kapitel 3

Ideale Voraussetzungen schaffen 57

| | |
|--|----|
| Für eine positive Einstellung sorgen | 57 |
| Die Vision für das Vorhaben entwerfen | 58 |
| Die Vision kommunizieren | 58 |
| Veränderungsbereitschaft fördern | 59 |
| Neugier wecken | 59 |
| Die Aufgabe als Herausforderung darstellen | 60 |
| Die Aufgabe als Belohnung darstellen | 60 |
| Die Aufgabe verständlich darstellen | 60 |
| Die Neugier trainieren | 60 |
| Unterstützung von oben einfordern und bekommen | 61 |
| Gestaltungsfreiräume fordern und erhalten | 62 |
| Schnelle Entscheidungen im Prozess ermöglichen | 63 |
| Den Lenkungskreis einrichten | 63 |
| Die Verantwortlichkeiten klären | 63 |
| Die Entscheidung effizient vorbereiten | 63 |
| Das Entscheidungsverfahren effizient durchführen | 64 |
| Die Entscheidungen nachbereiten | 65 |
| Fehler beim Design Thinking tolerieren | 65 |
| Fehler definieren | 65 |
| Fehler differenziert betrachten | 66 |
| Kompetenzen für die Aufgabe finden | 66 |
| Die Soll-Kompetenzen festlegen | 67 |
| Die Bestandsaufnahme der Ist-Kompetenzen durchführen | 67 |
| Die Soll- und Ist-Kompetenzen vergleichen und Maßnahmen ableiten | 67 |
| Die Kompetenzen laufend prüfen | 68 |
| Anerkennung der Arbeit sicherstellen | 68 |

Kapitel 4
Ein Design-Thinking-Projekt planen 69

- Die Ziele des Projekts festlegen..... 69
 - Ziele sammeln und Reihenfolge bestimmen 71
 - Ziele eindeutig formulieren 72
 - Ziele kommunizieren..... 73
- Arbeitspakete planen 74
 - Arbeitspakete stufenweise zur richtigen Zeit planen 74
 - Aus Nutzersicht formulieren und Reihenfolge festlegen..... 75
 - Ein Task-Board nutzen..... 76
- Den Ablauf richtig planen..... 79
 - Zeitaufwand abschätzen..... 80
 - Balkendiagramm für mehr Übersicht erstellen..... 80
- Die Ressourcen richtig planen..... 81
- Das Projektbudget richtig planen 83

Kapitel 5
Teamarbeit im Projekt unterstützen 85

- Das Team zusammenstellen 85
 - Auf Vielfalt im Team setzen 86
 - Die Rollen im Team festlegen..... 87
 - Eine Verantwortungsmatrix erstellen 88
 - Das Prinzip der Selbstorganisation anwenden 89
- Die Kommunikation im Team klären 89
 - Das Projekt-Reporting festlegen 89
 - Mehr kommunizieren als dokumentieren 90
 - Regeln für die Kommunikation aufstellen 90
- Workshops ausrichten 92
 - Workshops vorbereiten..... 92
 - Workshops richtig durchführen..... 93
 - Ausstattung und Materialien bereitstellen..... 95
- Kreativ- und Arbeitsräume förderlich ausgestalten 96
 - Räume fördern Kommunikation und Kreativität..... 96
 - Flexible Umgebung fördert flexibles Arbeiten..... 97
 - Das Raumklima fördert das Arbeitsklima..... 97
 - Pausenbereiche fördern Austausch und Erholung..... 98

TEIL II
DIE PROBLEMPHASEN 99

Kapitel 6
Die Aufgabe verstehen 101

- Den richtigen Suchraum finden..... 101
 - Im Marktbereich suchen..... 102
 - Im Technologiebereich suchen 104
 - Im eigenen Kompetenzbereich suchen 104

16 Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Eine gut geklärte Aufgabe ist eine halb gelöste Aufgabe. | 105 |
| Klären, was die Aufgabe ist und wie sie sich zeigt. | 106 |
| Klären, wer das Problem oder den Wunsch hat. | 107 |
| Klären, wo und wann das Problem oder der Wunsch auftritt. | 108 |
| Klären, warum das Problem oder der Wunsch auftritt. | 109 |
| Wissenslücken erkennen. | 111 |
| Wissenslücken systematisch schließen. | 112 |
| Einflüsse auf die Aufgabe einschätzen. | 113 |
| Die Einflüsse aus dem Umfeld beurteilen. | 113 |
| Die Einflüsse von Stakeholdern erkennen. | 115 |
| Die Aufgabe neu formulieren. | 118 |

Kapitel 7

Sich in die Rolle von Personen hineinversetzen. 121

| | |
|--|-----|
| Empathie als Erfolgsprinzip kennenlernen. | 121 |
| Mit Empathie vorgehen. | 122 |
| Offenheit erzeugen. | 122 |
| Eigene Vorstellungen und Vorurteile verwerfen. | 123 |
| Ergebnisse teilen. | 123 |
| Methodisch vorgehen. | 123 |
| Mit Methode Informationen erheben. | 124 |
| Mit Methode Informationen auswerten. | 125 |
| Mit der Persona-Methode den Kunden charakterisieren. | 125 |
| Mit der Empathy Map die Situation verstehen. | 128 |
| Mit der Customer Journey den Prozess erforschen. | 131 |
| Die Phasen der Customer Journey beschreiben. | 132 |
| Probleme und Verbesserungen bei der Customer Journey entdecken. | 134 |

Kapitel 8

Menschen und Situationen beobachten. 139

| | |
|--|-----|
| Beobachtungen richtig einsetzen. | 139 |
| Beobachtungen gründlich vorbereiten. | 140 |
| Festlegen, wer beobachtet werden soll. | 141 |
| Festlegen, was, wo und wann beobachtet werden soll. | 142 |
| Festlegen, wie beobachtet werden soll. | 144 |
| Festlegen, wer beobachten soll. | 145 |
| Beobachtungen systematisch durchführen. | 146 |
| Das Richtige beobachten. | 147 |
| Richtig beobachten. | 148 |
| Beobachtungsfehler vermeiden. | 151 |
| Methoden für die Beobachtung einsetzen. | 154 |
| Artefakte-Analyse: Objekte des Kunden analysieren. | 154 |
| Behavioral Mapping and Tracking: Bewegungen und Aktivitäten des Kunden aufzeichnen. | 155 |
| Mentale Modelle: Das reale Verhalten des Kunden beschreiben. | 156 |
| Mystery Shopping: Das Einkaufsverhalten erkennen. | 157 |

| | |
|---|------------|
| Kapitel 9 | |
| Das Problem neu definieren | 159 |
| Die Aufgabenstellung finden | 159 |
| Das Suchfeld nicht zu breit oder zu eng fassen | 160 |
| Keine Lösungen vorgeben | 161 |
| Eine bedeutende und herausfordernde Fragestellung formulieren | 161 |
| Aus einer Nutzersicht anschaulich verfassen | 161 |
| Aufgaben klar und verständlich formulieren | 162 |
| Sich auf die richtigen Personen konzentrieren | 163 |
| Die Bedürfnisse der Zielgruppe verstehen | 164 |
| Bedürfnisse als Aufgaben analysieren | 165 |
| Die Probleme der Zielperson feststellen | 167 |
| Die Wünsche der Zielperson identifizieren | 168 |
| Die Gründe für die Probleme und Wünsche durchschauen | 169 |
| Die wichtigsten Wünsche und Probleme auswählen | 171 |
| Den richtigen Standpunkt festlegen | 174 |

TEIL III

DIE LÖSUNGSPHASEN

177

| | |
|---|------------|
| Kapitel 10 | |
| Ideen finden | 179 |
| Den kreativen Prozess meistern | 179 |
| Quellen für neue Ideen erschließen | 180 |
| Mitarbeiterkompetenzen und das Wissen im eigenen Unternehmen nutzen | 181 |
| Kunden befragen, beobachten und in die Lösungsentwicklung einbinden | 181 |
| Lieferanten befragen und zusammenarbeiten | 182 |
| Aktivitäten der Wettbewerber durchschauen | 182 |
| Veröffentlichungen und Pateninformationen auswerten | 182 |
| Fachmessen und Konferenzen nutzen | 183 |
| Mit Experten zusammenarbeiten | 183 |
| Die kreativen Prinzipien verstehen | 183 |
| Das Prinzip der Dekomposition anwenden | 183 |
| Das Prinzip der Assoziation zunutze machen | 183 |
| Das Prinzip der Analogie und Konfrontation verwenden | 184 |
| Das Prinzip der Abstraktion und Imagination nutzen | 184 |
| Erfolgsfaktoren für mehr Kreativität kennen | 184 |
| Konventionen hinterfragen | 185 |
| Produkte und Prozesse vereinfachen | 185 |
| Dort beginnen, wo andere aufgehört haben | 186 |
| Beobachten: Alles, jeden, überall | 186 |
| Mit Ideen experimentieren | 186 |
| Networking betreiben | 187 |

18 Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Kreativitätsblockaden überwinden | 187 |
| Physische und umfeldbedingte Blockaden bewältigen | 187 |
| Soziologische Blockaden abstreifen | 187 |
| Psychologische Blockaden überwinden | 188 |
| Die passenden Kreativitätstechniken auswählen | 189 |
| Mit dem Mind-Mapping das Thema strukturieren | 189 |
| Mit dem morphologischen Kasten systematisch Lösungen finden | 191 |

Kapitel 11

| | |
|--|------------|
| Ideen intuitiv-kreativ entwickeln | 193 |
| Schwer lösbare Probleme intuitiv-kreativ lösen | 193 |
| Ideen mit Brainstorming generieren | 194 |
| Dem Ideenfluss neuen Schwung geben | 195 |
| Verschiedene Varianten von Brainstorming kennenlernen. | 197 |
| Brainstorming schriftlich durchführen | 199 |
| Mit Reizworten inspirieren | 201 |
| Mit Provokationen neue Anregungen bekommen | 202 |
| Perspektiven mit der Walt-Disney-Methode wechseln | 202 |
| Verschiedene Denkweisen mit der Sechs-Hüte-Methode einnehmen | 204 |

Kapitel 12

| | |
|--|------------|
| Ideen bewerten. | 207 |
| Die geeignete Bewertungsmethode wählen | 207 |
| Auf die Vielfalt im Team bei der Bewertung setzen | 208 |
| Ideen schnell auswählen | 208 |
| Vorteile und Hürden von Ideen auswerten | 209 |
| Ideen mit Checklisten beurteilen. | 210 |
| Die Machbarkeit ermitteln | 211 |
| Die Passfähigkeit einschätzen | 212 |
| Die Erwünschtheit aus Kundensicht prüfen. | 212 |
| Die Wirtschaftlichkeit und Skalierbarkeit betrachten | 213 |
| Die Nachhaltigkeit sicherstellen. | 215 |
| Die Anpassungsfähigkeit bestimmen | 215 |
| Die Erfolgchancen messbar machen | 216 |
| Geeignete Bewertungskriterien finden und gewichten | 216 |
| Kriterien gegeneinander abwägen | 219 |
| Ideen bewerten und auswählen | 220 |

Kapitel 13

| | |
|--|------------|
| Prototypen entwerfen | 221 |
| Den Nutzen von Experimenten verstehen. | 221 |
| Die Aufgaben in der Prototypenphase klären. | 222 |
| Prototypen zielführend entwickeln und einsetzen. | 223 |
| Weniger planen, mehr experimentieren | 224 |
| Den Aufwand minimieren. | 224 |
| Frühzeitig korrigieren | 225 |
| Fehler tolerieren. | 225 |
| Verschiedene Prototypen einsetzen. | 225 |

| | |
|---|-----|
| Ideen anschaulich und greifbar machen | 226 |
| Geschichten erzählen | 226 |
| Geschichten visualisieren | 228 |
| Geschichten nachspielen | 230 |
| Digitale Prototypen nutzen | 230 |
| Demonstrieren statt präsentieren | 231 |

Kapitel 14

Ideen und Annahmen testen 235

| | |
|--|-----|
| Aufgaben in der Testphase klären | 235 |
| Annahmen über die Zielgruppe überprüfen | 236 |
| Annahmen über Probleme und Bedürfnisse untersuchen | 237 |
| Annahmen zu den Vorteilen der Idee testen | 239 |
| Mit Interviews testen | 240 |
| Die richtigen Personen befragen | 240 |
| Die richtigen Fragen stellen | 241 |
| Die Fragen richtig stellen | 242 |
| Mit Online-Studien testen | 243 |
| Nutzerverhalten vergleichen | 243 |
| Nutzerverhalten mit Kennzahlen bewerten | 244 |
| Aus den Testergebnissen lernen | 245 |

TEIL IV

DER TOP-TEN-TEIL 247

Kapitel 15

Zehn Erfolgsfaktoren für Interviews 249

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Eine gute Vorbereitung sichern | 249 |
| Den richtigen Einstieg finden | 250 |
| Notizen richtig machen | 250 |
| Aktiv zuhören | 251 |
| Auf Emotionen achten | 251 |
| Immer nachfragen | 251 |
| Gespräche erfolgreich beenden | 251 |
| Ausreichend Interviews führen | 252 |
| Interviews nachbereiten | 252 |
| Jede Gelegenheit nutzen | 252 |

Kapitel 16

Zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung 255

| | |
|--|-----|
| Strukturen fit machen | 255 |
| Zusammenarbeit fördern und offen kommunizieren | 256 |
| Die Findungsphase positiv ausführen | 256 |
| Die Auseinandersetzungsphase meistern | 257 |
| Die Übereinkommensphase unterstützen | 257 |
| Die Hochleistungsphase effizient nutzen | 258 |
| Die Auflösungsphase erfolgreich gestalten | 258 |

20 Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|------------|
| Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen | 259 |
| Eine Führungskoalition aufbauen | 259 |
| Eine Vision für die Innovationskultur kommunizieren | 260 |
| Eine Fehlerkultur im Unternehmen etablieren | 260 |
| Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen | 261 |
| Widerstände überwinden | 262 |
| Einwände entkräften | 263 |
| Euphorie bremsen | 264 |
| Stichwortverzeichnis | 265 |