

# DESIGN THINKING

## and beyond

Design Thinking ist erfolgreich, weil es aus dem unkonventionellen Denken erst eine Kultur und dann ein Produkt gemacht hat. Was bedeutet dieses neue Denken für das Selbstverständnis und die Identität von Unternehmen?

→ VON PROF. DR. GERHARD M. BUURMAN

Das Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die sich durch ihre Offenheit gegenüber verschiedenen inneren und äusseren Umwelten auszeichnet. Im Kern geht es hier um ein Verfahren, das auf einer Problem- und Lösungsoffenheit gründet sowie auf der Bereitschaft verschiedener Akteure zur Kooperation. Design Thinking ist eine Form des unverstellten Denkens. Die Frage nach ertragreicher Veränderung der Verhältnisse steht dabei zunächst nicht im Mittelpunkt. Design Thinking geht vielmehr kombinatorisch vor und fragt nach allen denkbaren Beziehungen und Operationen der Dinge zueinander.

Indem Kundenbedürfnisse, Trends, kulturelle Einflüsse, ökologische Aspekte, politische und regulatorische Fragen oder Marktentwicklungen miteinander ins Spiel gebracht und problematisiert werden, entstehen Landkarten, Wegmarken, utopische Entwürfe, Beziehungsgeflechte, Software u. v. a. m.. Diese symbolischen Produkte repräsentieren das Gedanken- gut und die Sichtweisen der TeilnehmerInnen.

Erst in einem zweiten Schritt schliesst sich der Versuch an, die entstandene Vielfalt durch Kombinatorik für das Unternehmen operabel (und profitabel) zu machen. Auf der Suche nach konkreten Produkt- und Service-Innovationen nutzt das Design Thinking u. a. die Methode des benutzerzentrierten Entwerfens (User Centered Design). Dabei wird der Alltag der Konsumenten und ihr Gebrauchsverhalten analysiert und auf mögliche Innovationspotenziale überprüft. Auf der Basis solcher Ideen werden dann Modelle entwickelt, experimentell erprobt, optimiert und diskutiert. Design Thinking ist kein rationales Instrument zur Erfassung, Analyse, Planung und Mediation neuer Produkte. Design Thinking gilt vielmehr als der Versuch, voraussetzungslos, unternehmerisches Denken zu kultivieren.

### DIE EIGENE IDENTITÄT INFRAGE STELLEN?

Unternehmen werden sehr häufig von Umsetzern, Implementierern und Administratoren dominiert, die innerhalb festgelegter Struk-

turen und linearer Abläufe agieren und nichts weniger als die Funktionsfähigkeit des Unternehmens gewährleisten. Je erfolgreicher Unternehmen sind, desto dominanter werden ihre Milieus und umso schwieriger wird Veränderung. Design Thinking setzt indes die Bereitschaft für Veränderungen voraus, indem es Lücken zwischen einzelnen Systemen öffnet und sichtbar werden lässt – sowohl im Unternehmen selbst als auch auf den Märkten. Dabei birgt Design Thinking für das Unternehmen Formen positiver Unsicherheit und Konfliktpotential, weil es eben als Verfahren ergebnisoffen angelegt ist, weil es neue Perspektiven aufzeigt und weil die Durchführung von Workshops für viele MitarbeiterInnen die motivierende und befreiende Erfahrung vermittelt, dass das Denken im Unternehmen und über das Unternehmen hinaus seine Richtung ändern kann. Erreichtes darf und soll infrage gestellt werden – auch über funktionierende Strukturen hinweg. Das Miteinander von Umsetzern und Innovatoren birgt allerdings Konflikte.

Als Vorbereitung für echte Innovation sollte geklärt werden, ob das Unternehmen eine kristalline Einrichtung ist, die an ihrer Ursprungsidee festhält, bis sie vom Wettbewerb verdrängt und eliminiert wird. Oder ob sich das Unternehmen als sozialen Ort versteht, dessen Selbstverständnis und Identität es ermöglicht, heute dieses und morgen jenes zu verkaufen. Wenn Banken die Beratung einstellen und zum Transaktionsdienstleister werden, wenn sich Automobilhersteller zu Mobilitätsdienstleistern weiterentwickeln, wenn Unternehmen der Atomstromindustrie auf regenerative Energien umsatteln, wenn Gummistiefelhersteller zu Telefonherstellern werden oder Computerfabrikanten zu global agierenden Mediendienstleistern – dann spiegeln all diese realen Geschichten eine individuelle wie auch industriepolitische Entwicklung von ausserordentlicher Bedeutung. Schliesslich setzt die konsequente Implementierung von Design Thinking voraus, dass das Unternehmen bereit und in der Lage ist, mit wechselnden Ideen, Kompetenzen und

Zielvorstellungen auf den Märkten zu agieren. Diese als Flexibilität apostrophierte Qualität mündet dann nämlich in der Gewissheit, dass die Existenzsicherung und damit alle Massnahmen zu seinem Fortbestand zum alleinigen Motiv unternehmerischen Handelns werden. Wir erinnern uns: «Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die sich durch ihre Offenheit gegenüber verschiedenen inneren und äusseren Umwelten auszeichnet.» Unterneh-

### Prof. Dr. Gerhard M. Buurman

ist seit 1997 Mitglied der Fakultät für Gestaltung an der Zürcher Hochschule der Künste und vertritt das Thema *designeconomy* in Forschung und Lehre. Buurman ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher zum Thema Design und Ökonomie, Kurator und Designer.



BILD: PHOTOCASE.COM/DIETERN

men können ihre spezifische Wahrnehmung von Umwelt aber nicht ändern, ohne ihre spezifische Identität zu ändern.

### MARKET DESIGN

Das Prinzip Veränderung liegt in der Natur des Designs, dessen Aufgabe und Erfolg gerade darin besteht, fortlaufend unterschiedlichste Ideen zu liefern. Es liegt daher auch in der Natur der Sache, wenn ein Design Thinking Workshop zu neuen, zeitgemässen Lösungen führt, die das Unternehmen aber bislang weder gedacht noch gemacht hat. Apple ist ein gutes Beispiel, wie ein Unternehmen mit Ideenreichtum, Fantasie und Durchsetzungswillen Märkte verändern kann – und dabei selbst verändert wird. Neue Ideen benötigen neue Märkte und Marktplätze, neue Kompetenzen, neue Fertigungsverfahren, neue Maschinen, neue Vertriebswege und Regeln – und schliesslich eine neue Identität.

Wer Innovationen will, der muss andere Fragen stellen. Es heisst nun nicht mehr: «Wie können wir unsere Produkte weiterentwickeln, für die unser Unternehmen steht?» Die Frage lautet nun: «Welche Produkte braucht der Markt und wie können wir als Unternehmen glaubwürdig agieren?» Die unternehmerische Herausforderung hinter dem Design Thinking besteht darin, die Konsumenten und ihre Bedürfnisse zu kennen und mit ihnen gemeinsam diese neuen Märkte zu gestalten. Es heisst aber auch, die eigene Erfolgsgeschichte mutig infrage zu stellen, bevor dies andere tun.

### FAZIT

Unternehmerische Entscheidungen beruhen stets auf einer mehr oder weniger unübersichtlichen Faktenlage. Innovations-, Informations- und Entscheidungssysteme können Unternehmen anleiten oder gegen Risiken immunisieren. Keine Methode und kein Instrument wird den Unternehmer jedoch von der Aufgabe befreien, in schwieriger Beweislage mutige und weitsichtige Entscheidungen zu treffen. Von Designern lernen heisst hier:

- Sensibilität für den kulturellen und gesellschaftlichen Kontext der Zeit
- Experimentelle Offenheit gegenüber vielfältigen Einsichten und Lösungen
- Rationalität in Analyse und Entscheidung

Design Thinking ist selbst ein grosser Markt geworden, der für viele universitäre und private Institutionen und Unternehmen neue Chancen bedeutet. Es bedeutet aber auch, dass das Design selbst vor der Herausforderung steht, sich neu zu erfinden und neue Kompetenzen zu entwickeln. In diesem speziellen Fall wird das Verfahren also auf sich selbst angewendet. Die Organisation und Ordnung des Verfahrens erfordert immer auch die Anwendung traditioneller Managementtechniken – ironischerweise bedeutet dies einen Regress, oder, das Zurückgehen vom Ungesicherten auf das Sichere. ←