

# Inhaltsverzeichnis

<b>Über den Autor</b> .....	<b>9</b>
Widmung .....	9
Danksagung .....	10
<b>Einführung</b> .....	<b>21</b>
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
<b>TEIL I</b>	
<b>DESIGN THINKING IM GROßEN UND GANZEN</b> .....	<b>25</b>
<b>Kapitel 1</b>	
<b>Alles Wissenswerte über Design Thinking</b> .....	<b>27</b>
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

## 14 Inhaltsverzeichnis

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**

<b>Prinzipien des Design Thinking verstehen . . . . .</b>	<b>45</b>
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**

<b>Ideale Voraussetzungen schaffen. . . . .</b>	<b>57</b>
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

<b>Kapitel 9</b>	
<b>Das Problem neu definieren</b> .....	<b>159</b>
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

<b>Kapitel 10</b>	
<b>Ideen finden</b> .....	<b>179</b>
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 Patentinformationen 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

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

<b>Ideen intuitiv-kreativ entwickeln . . . . .</b>	<b>193</b>
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

<b>Ideen bewerten. . . . .</b>	<b>207</b>
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

<b>Prototypen entwerfen . . . . .</b>	<b>221</b>
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
<b>Stichwortverzeichnis .....</b>	<b>265</b>