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

Muller716906_ftoc1.indd 12 1/24/2020 8:04:51 PM

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

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

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 Erfolgschancen 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

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