



DESIGN THINKING GUIDE

MINDSH/FT.ONE

HERZLICH WILLKOMMEN



Liebe Leserinnen und Leser,

schön, dass ihr euch entschieden habt, mit der Design Thinking-Methode zu arbeiten! Wahrscheinlich habt ihr bereits in einem unserer Workshops erste Erfahrungen gesammelt und haltet deshalb unser Handbuch in den Händen.

Es bündelt die wichtigsten Informationen zu Design Thinking und gibt euch wertvolle Tipps für die Anwendung im Alltag. Der Aufbau des Handbuchs orientiert sich an den sechs Phasen des Design Thinking-Prozesses. In der Literatur findet man gelegentlich auch einen Fünf-Phasen-Ansatz. Wir möchten gerne darauf hinweisen, dass wir bewusst mit sechs Phasen arbeiten. Dieser Ansatz hat sich in der praktischen Anwendung bewährt und wird beispielsweise auch am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam gelehrt.

Nach einer kurzen, allgemeinen Einführung in die Methode folgen sechs Kapitel, um die jeweilige Phase und ausgewählte Werkzeuge vorzustellen. Ziel ist es, in Kürze zu erklären, WAS sich hinter jeder Phase verbirgt, WARUM sie wichtig ist und WIE sie im Rahmen eines Projektes umgesetzt wird.

Das Downloadcenter stellt euch darüber hinaus einige Werkzeuge zur Verfügung, die ihr sowohl in Workshops als auch während der Projektarbeit nutzen könnt. Die QR-Codes in den jeweiligen Kapiteln führen euch zu den passenden Unterlagen.

Den Abschluss bilden weiterführende Literaturempfehlungen, die wir besonders nützlich finden, um sich noch intensiver mit Design Thinking auseinanderzusetzen und die Herangehensweise auch im Alltag zu nutzen.

Wir wünschen euch viel Spaß beim Lesen!
Das Mindshift.One Team

Inhalt

Warum Design Thinking?	4
Grundelemente	6
Phase 1 - Definition	12
Phase 2 - Recherche	16
Phase 3 - Synthese	20
Phase 4 - Ideen	24
Phase 5 - Prototypen	28
Phase 6 - Test	32
Über Mindshift.One	36
Nachwort	39
Kontakt	39
Notizen	40
Ihr wollt mehr erfahren?	42

WARUM DESIGN THINKING?



DIE WELT VERÄNDERT SICH

Noch nie wurden neue Technologien so schnell entwickelt und Wissen so rasant vielfältig wie heute: Während das Telefon noch 75 Jahre benötigte, um 100 Millionen Nutzer zu gewinnen, gelang dies dem Internet in 7 Jahren und WhatsApp in gerade einmal 2,3 Jahren. Unser Wissen verdoppelt sich inzwischen innerhalb von 13 Monaten. Zum Vergleich: Ende des 19. Jahrhunderts dauerte dies noch 100 Jahre.

Dieses enorme Tempo verändert sowohl unsere Gesellschaft als auch unsere Arbeitswelt. Man redet in diesem Zusammenhang auch oft von der VUCA-Welt – sie ist geprägt von Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Andersartigkeit. Diese Kräfte wirken auf Unternehmen und Entscheider und sind sehr viel schwieriger kalkulierbar als in der Vergangenheit.

Unternehmen müssen diesen veränderten Bedingungen mit einer ebenso hohen Innovations- und Adaptionfähigkeit begegnen. Mehr denn je gilt es, die Bedürfnisse der Kunden zu verstehen, um in kurzer Zeit passende Angebote zu schaffen und diese zu erfüllen – oder besser noch zu übertreffen.

Um die digitale Revolution also nicht nur zu überleben, sondern mitzugestalten, müssen Denk- und Handlungsmuster angepasst werden – ganz unabhängig von der Unternehmensgröße oder der Branche.

Agilität und Flexibilität, Vertrauen, Offenheit, Freiräume und Kooperationen sind wichtige Schlagworte für zukünftige Formen der Zusammenarbeit.

Denn im digitalen Zeitalter geht es nicht allein darum, Daten und Maschinen zu verbinden – vielmehr ist gefragt, Informationen offenzulegen und Wissensträger zu vernetzen. Mit herkömmlichen Arbeitsweisen stößt man schnell an Grenzen. Design Thinking fördert Kreativität, interdisziplinäres Denken und Handeln und liefert Ansätze für eine Neudefinition der Zusammenarbeit.

WAS IST DESIGN THINKING?

Design Thinking ist eine agile Herangehensweise, die komplexe Probleme auf kreative Art löst, indem der Fokus auf die menschlichen Bedürfnisse gelegt wird.

Die Methodik ermöglicht ein strukturiertes Erarbeiten besserer Produkt- und Serviceangebote mit Techniken, die auch Designer zur Ideenfindung nutzen. Dabei bleibt der Blick stets auf die Bedürfnisse potentieller Nutzer gerichtet. Bildlich gesprochen setzt Design Thinking einen Innovationskatalysator in Gang, indem Arbeitsmuster geändert, Kreativität und ein innovatives Mindset gefördert werden – das macht diese Methode so nachhaltig erfolgreich.

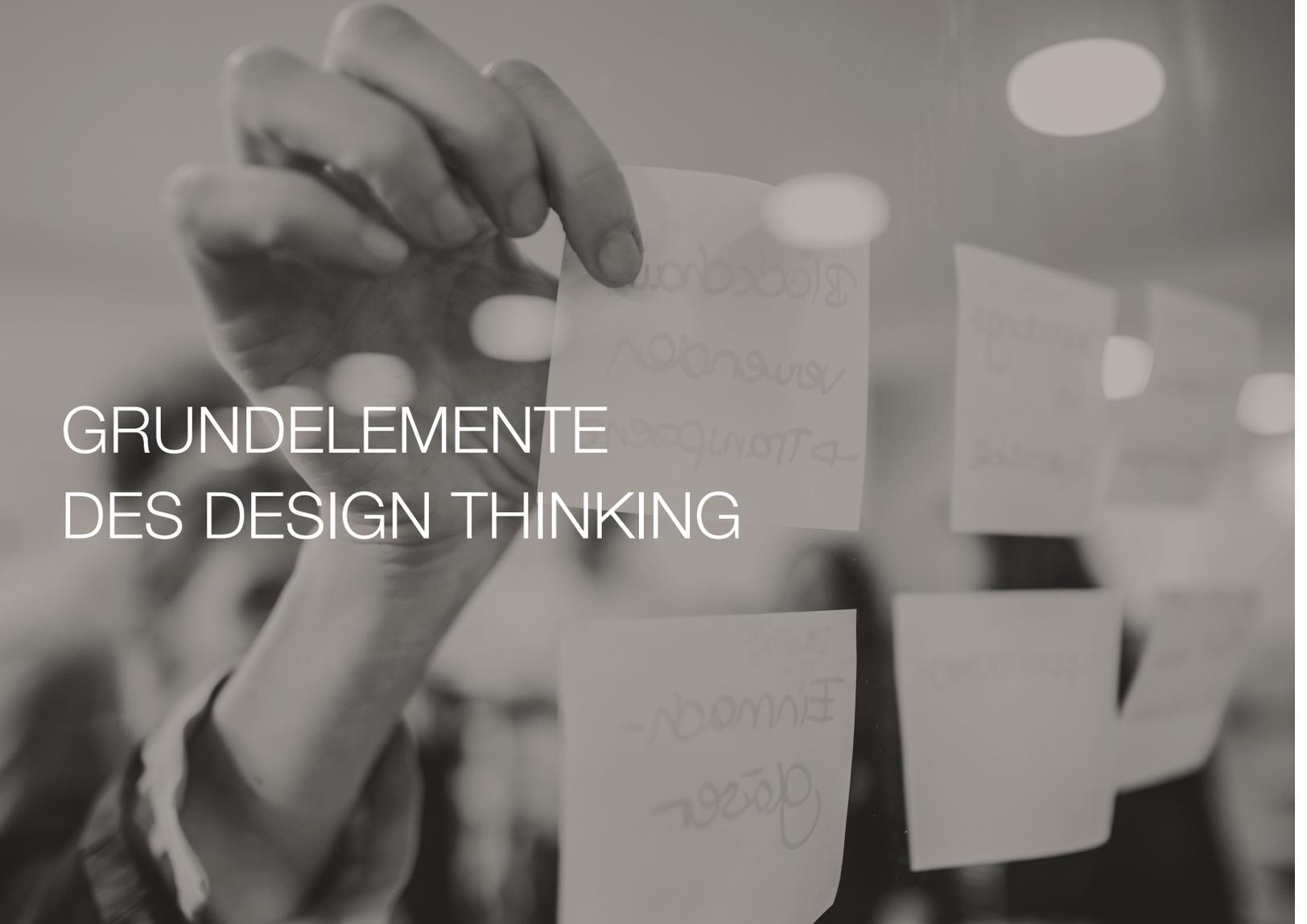
Entwickelt wurde Design Thinking bereits in den 90er-Jahren von David Kelley, dem Gründer der Designagentur IDEO im Silicon Valley – der Wiege des modernen Innovationsmanagements. Mit der Eröffnung der ersten sogenannten d.school an der Stanford University im Jahr 2003 begann die formale Lehre von Design Thinking. Unterstützt von Hasso Plattner, einem der fünf SAP-Gründer, wurde im Jahre 2007 die HPI School of Design Thinking in Potsdam gegründet. Seitdem hat sich Design Thinking auch in Deutschland etabliert und wird inzwischen von namhaften Unternehmen unterschiedlicher Branchen erfolgreich eingesetzt.

Downloadcenter

Das Downloadcenter www.mindshift.one/downloads_de stellt euch Werkzeuge und Vorlagen zur Verfügung, um euch bei der Design Thinking-Arbeit zu unterstützen. Die QR-Codes in den jeweiligen Kapiteln führen euch zu den passenden Unterlagen der jeweiligen Phase. Für Fragen oder Feedback stehen wir sehr gerne zur Verfügung: info@mindshift.one

Zum Downloadcenter



A black and white photograph of a hand holding a sticky note. The sticky note has handwritten text that is upside down. In the background, several other sticky notes are pinned to a wall, also with handwritten text. The overall scene suggests a brainstorming or design thinking session.

GRUNDELEMENTE DES DESIGN THINKING

DIE DESIGN THINKING-WERTE

Die Design Thinking-Methode schafft ein Arbeitsumfeld, in dem Kreativität gefördert wird und Innovationen entstehen: Durch eine offene und agile Art der Zusammenarbeit und des Denkens entwickeln sich nicht nur herausragende Ideen, sondern bereits erste Prototypen, die schrittweise verbessert und weiterentwickelt werden. Diese neue Arbeitsweise basiert auf einer gemeinsamen Verständigung auf zentrale Werte und fördert dadurch einen kulturellen Wandel im Unternehmen.

Ein wichtiger Grundsatz: Experimentieren ist explizit gewünscht! Betrachtet daraus resultierende Misserfolge als Lerngelegenheiten, aus denen euer Team wichtige Erkenntnisse für den weiteren Projektverlauf gewinnen kann. Eine Feedbackkultur mit einem konstanten Austausch trägt dazu bei, offen zu kommunizieren, Empathie zu üben und konstruktive Kritik für die Weiterentwicklung der Innovation zu nutzen.

Tipp

Hängt einen Ausdruck der Design Thinking-Werte in euren Räumlichkeiten auf, damit ihr sie im Laufe des Projektes nicht aus den Augen verliert und sie euch in Fleisch und Blut übergehen. Eine passende Vorlage findet ihr im Downloadcenter. Alternativ könnt ihr auch kreativ werden und die Werte selbst gestalten!





Was bedeutet Diversität?

Diversität bedeutet Verschiedenartigkeit oder Vielfältigkeit und bezieht sich auf die Unterschiede, die sich in Hinblick auf z.B. ethnische und kulturelle Herkunft, Geschlecht, Alter oder auch Erfahrung sowie Fachwissen finden lassen. Bei der Entwicklung von Innovationen bietet ein diverses Team klare Vorteile: Durch unterschiedliche Perspektiven können verschiedenartige Ideen angeregt werden.

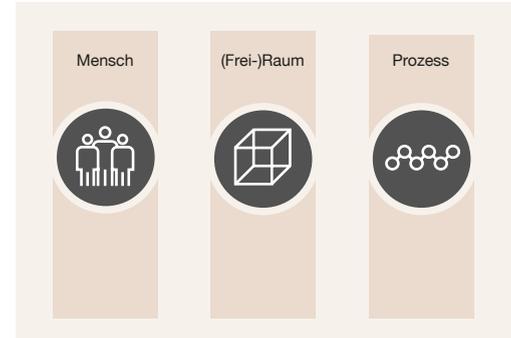
SÄULEN DES DESIGN THINKING

Design Thinking basiert im Wesentlichen auf drei Säulen: Mensch, (Frei-)Raum und iterativer Prozess. Im Folgenden werden diese wesentlichen Elemente kurz vorgestellt, da sie die Basis für ein Grundverständnis der Methode darstellen.

Mensch

Design Thinking stellt den Menschen, das heißt den potentiellen Kunden oder Nutzer, ins Zentrum aller Aktivitäten. Denn in erster Linie geht es darum, Lösungen zu finden, die sich an den konkreten Bedürfnissen der Kunden orientieren. In diesem Handbuch gehen wir deshalb intensiv darauf ein, wie man die wahren Bedürfnisse von Menschen erforscht und auf Basis dieser erfolgreiche Innovationen entwickelt.

Die Säule „Mensch“ bezieht sich darüber hinaus auch auf die Zusammensetzung des idealen Projektteams. Beim Design Thinking arbeitet man mit möglichst interdisziplinären Teams zusammen – durch die verschiedenen Perspektiven und Expertisen kommen unerwartete Ideen und innovative Ergebnisse zustande.



Teambuilding

Wir können festhalten: Ein interdisziplinäres Team bietet Vorteile – aber wie findet man sich als Team zusammen? Auch wenn es immer wieder Praxisbeispiele gibt, in denen das Team vom Management nominiert wird, ist das aus unserer Sicht nicht die beste Vorgehensweise. Bei der Suche nach engagierten Teammitgliedern kann zum Beispiel eine interne Ausschreibung helfen. Stellt euer Projekt kurz vor und beschreibt die Fähigkeiten, die ihr sucht, dann können sich eure Kolleginnen und Kollegen mit einem kurzen Motivationsschreiben auf einen der Plätze im Design Thinking-Team bewerben. So stellt ihr sicher, dass die Teammitglieder aus eigenem Interesse am Projekt teilneh-

men und sich mit Engagement einbringen. Die idealen „Design Thinker“ zeichnen sich durch ein sehr tiefes Wissen und viel Erfahrung auf mindestens einem Themengebiet aus und haben darüber hinaus ein breit gefächertes Wissen und sind offen für andere Inhalte. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von einem sogenannten T-Profil.

Ein gemeinsames Mindset

Es ist wichtig, dass alle, die in einem Design Thinking-Projekt involviert sind, die gleiche Grundhaltung haben: Nur wenn das Team den Prozess, die Werte und die agile Arbeitsweise von Design Thinking versteht und annimmt, kann das Projekt wirklich erfolgreich werden. Das betrifft auch die Projektsponsoren – sie nehmen innerhalb des Projektes eine ganz besondere Rolle ein. Wie in klassischen Projekten stellen sie den Projektauftrag und das Budget, geben dem Projekt bei Bedarf „Guidance“ und bekommen regelmäßige Management-Updates. Außerdem ist es wichtig, dass der Projektsponsor für seine Mitarbeiter Freiräume schafft, sie zum Experimentieren ermutigt und Fehler toleriert, ohne die Ergebnisse direkt zu beeinflussen. Er fördert durch diese offene Haltung die Kreativität seiner Mitarbeiter. Unter solchen Bedingungen können Ideen wachsen, die in Form

von Prototypen getestet werden. Außerdem motiviert es Mitarbeiter, einen kulturellen Wandel mitzutragen und sich neuen Arbeitsweisen zu öffnen.

Die Vorlage für einen „Vertrag“ mit dem Verantwortlichen findet ihr im Downloadcenter.

(Frei-)Raum

Auch der Raum, in dem euer Projekt stattfindet, spielt eine zentrale Rolle im Design Thinking. Denn nur in der richtigen Umgebung kann kreativ gearbeitet werden. Aber was bedeutet in diesem Zusammenhang „richtig“? Ein geeigneter Design Thinking-Raum unterscheidet sich stark von üblichen Meetingräumen, wo der typische große Tisch in der Mitte und feststehende Möbel die offene Zusammenarbeit nur eingrenzen würden. In Design Thinking-Räumen findet ihr deshalb bewegliche Möbel, die nach Bedarf eingesetzt werden können. Auf beschreibbaren Oberflächen wie Whiteboards, Pinnwänden oder Flipcharts können Ideen schnell notiert und ausgearbeitet werden.





Materialien in Design Thinking-Räumen

Ein wichtiges Element im Design Thinking ist die Zeitbegrenzung, denn unter Zeitdruck sind wir zu Höchstleistungen fähig und fühlen uns angespornt. Das macht den sogenannten Time Timer® zu einem wichtigen Design Thinking-Utensil. Ein weiteres Handwerkszeug sind kleine bunte Post-its. Sie bieten die Möglichkeit, Informationen mit wenigen Worten oder kleinen Zeichnungen zu

skizzieren, lassen sich flexibel positionieren und können anschließend mit dem Team geteilt werden.

Ein typischer Design Thinking-Raum bietet darüber hinaus ausreichend Platz für Prototypingmaterial. Je mehr Material zur Verfügung steht, desto besser. Die optimalen Bedingungen für einen Design Thinking-Workshop liegen vor, wenn jedes Team einen eigenen Arbeitsbereich, einen sogenannten „Teamspace“, hat. Wir trennen diese Spaces oft mit Pinnwänden ab, achten dabei aber darauf, dass sie nicht zu nah beieinanderliegen. Schließlich soll offen diskutiert werden, ohne die anderen Teams in ihrer Arbeit zu stören. Der eigene kleine Space fördert das Teamgefühl und kann beispielsweise mit einem Teamnamen und den Workshopregeln gestaltet werden. Weitere Inspirationen zum Thema Design Thinking-Space findet ihr im Downloadcenter.

Prozess

Die Design Thinking-Projektarbeit basiert auf einem iterativen Prozess, der in sechs Phasen unterteilt ist. Ein fundiertes Verständnis des Problems wird im sogenannten Problemraum intensiv

erarbeitet. Erst im darauffolgenden Lösungsraum nähert man sich auf agile Art und Weise einer Lösung. Dabei ist es erwünscht, zwischen einzelnen Phasen nach Bedarf iterativ zu navigieren, um Ideen zu entwickeln und sie basierend auf Feedback kontinuierlich zu optimieren. Der Design Thinking-Prozess ist also keine Einbahnstraße!

Er zeichnet sich außerdem durch einen Wechsel von Phasen divergenten und konvergenten Denkens aus: Beim divergenten Denken öffnet man sich und sammelt eine große Menge an Informationen, um sich im konvergenten Denken auf die wichtigsten Erkenntnisse zu fokussieren. Zunächst

sollen Probleme und Bedürfnisse der Kunden aus möglichst vielen Perspektiven betrachtet werden, um sie optimal zu verstehen. Mit den wichtigsten Erkenntnissen startet man danach in die Ideenfindungsphase. Dort sammelt man viele Ideen, um diese dann zu bewerten und zu priorisieren. Die Vielversprechendsten werden ausgewählt und für den Bau erster Prototypen in der nächsten Phase genutzt. Diese werden den Kunden möglichst früh vorgestellt, um Feedback einzusammeln und sie (wie in den Phasen zuvor) wiederum iterativ zu verbessern. In den folgenden Kapiteln erläutern wir den Design Thinking-Prozess im Detail und stellen ausgewählte Werkzeuge vor.



Download Grundelemente





PHASE 1 – DEFINITION

WAS?

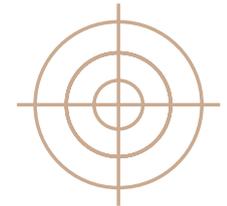
Am Anfang des Design Thinking-Prozesses steht die sogenannte Definitions-Phase. In dieser geht es darum, ein gemeinsames Verständnis des Projektes und der Problemstellung aufzubauen. Euer Team sollte am Ende in der Lage sein, Leitfragen wie die folgenden zu beantworten: In welcher Situation befinden wir uns? Was sind die besonderen Herausforderungen? Welches Problem möchten wir lösen? Wem möchten wir helfen? Welche Rahmenbedingungen gibt es? Mit welchen Stakeholdern haben wir es zu tun?

Die Definitions-Phase eröffnet den Problemraum. Nutzt sie, um ein gemeinsames Verständnis für euren Projektauftrag zu entwickeln und einen Projektplan zu erstellen. Dieser dient als Grundgerüst für eure Arbeit und gibt euch Orientierung für den weiteren Verlauf.

WARUM?

Unser gemeinsamer Ausgangspunkt im Design Thinking-Prozess ist die Formulierung einer konkreten Problemstellung, der sogenannten Design Challenge – denn gute Ideen entstehen aus guten Fragen! Ein gemeinsames Grundverständnis ist essenziell, um weiterführende Fragen zu generieren. Alle nachfolgenden Phasen bauen auf dieser zentralen Design Challenge auf. Erst wenn wir das Problem unserer Kunden identifiziert haben, besitzen wir eine gute Basis für großartige Ideen.

Das Besondere an Design Thinking ist, dass eine schrittweise Neudefinition der Fragestellung (Reframing) explizit gewünscht ist – die anfängliche Design Challenge darf also im weiteren Projektverlauf bei Bedarf umformuliert werden.



Design Challenge



Spielerische Übungen, sogenannte Warm-up-Games, lösen die anfängliche Zurückhaltung eurer Teammitglieder auf und können den Start in den kreativen Arbeitsprozess enorm erleichtern. Anregungen findet ihr im Downloadcenter.

Das Herzstück der Definitions-Phase besteht in der Formulierung der Design Challenge. Sie gibt eine Richtung vor, ohne den Suchraum für Ideen einzuschränken. Ein zentraler Grundsatz lautet daher: Die ideale Design Challenge sollte nicht zu eng und nicht zu weit gefasst sein. Eine sehr breite Challenge kann auf der einen Seite Probleme bereiten, eine gute Ausgangsbasis zu schaffen – auf der anderen Seite kann eine zu eng gefasste Challenge die Kreativität bei der Lösungsfindung stark eingrenzen.

Eine Design Challenge wird häufig mit der Formulierung „Wie können wir...“ („How might we...“) eingeleitet. Gerade bei sehr komplexen Aufgaben mag die eigentliche Problemstellung unter Umständen nicht ganz offensichtlich sein, so dass man sich schrittweise einer konkreten Challenge nähern muss. Das sogenannte Reframing hilft dabei, vorläufige Problemdefinitionen im Verlauf des Prozesses weiter zu konkretisieren.

WIE?

Kommt im Team zusammen und findet heraus, was die Kompetenzen jedes Einzelnen sind, um sie optimal einzusetzen. Erweitert euer Team bei Bedarf mit zusätzlichen Experten, die ihr für euer Projekt benötigt. Jeder Teilnehmer sollte zu Beginn ein Verständnis für die Arbeitsweise und die Design Thinking-Werte entwickeln, denn Design Thinking-Projekte unterscheiden sich in vielerlei Hinsicht von konventionellen Projekten. Aufgrund des besonderen Mindsets und der iterativen Herangehensweise kann das Vorgehen am Anfang ungewohnt erscheinen.



Würden wir zum Beispiel eine Design Challenge folgendermaßen formulieren: „Wie muss eine App gestaltet werden, damit unsere Kunden unsere Produkte kaufen?“, dann wären wir in unserer weiteren Arbeit sehr eingeschränkt. Das ganze Team würde eine App designen, ohne andere Vertriebswege in Betracht zu ziehen. Eventuell spricht eine App unsere Zielgruppe aber gar nicht an. Deshalb wäre die Formulierung „Wie können wir unseren Kunden das ideale Einkaufserlebnis bieten?“ sehr viel erfolgversprechender.

Ziel ist es also, dass die Problemdefinition ausreichend Raum für kreative Lösungsansätze bietet und andererseits den Kontext (zum Beispiel mögliche Hindernisse) miteinbezieht. In unserem Downloadcenter findet ihr eine Auswahl an geeigneten Werkzeugen für die Definitions-Phase.



Downloads Phase 1



Unser Beispiel für eine gute Design Challenge

Zu weit:

„Wie verhindern wir Kriminalität in Großstädten?“

Zu eng:

„Wie verbessern wir Fahrrad-schlösser?“

Optimal:

„Wie können wir Radfahrern in Berlin dabei helfen, ihre Fahrräder vor Diebstahl zu schützen?“



PHASE 2 – RECHERCHE

'THE FOOL
WONDERS -
THE WISE
MAN ASKS'

...

WAS?

Dem Human-Centered-Design-Ansatz folgend, stellt Design Thinking die Bedürfnisse von Menschen ins Zentrum. Um Empathie für die Menschen aufzubauen, für die ihr ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung entwickeln möchtet, sammelt ihr während der Recherche-Phase eine Vielzahl an Informationen.

Diese könnt ihr auf unterschiedliche Weise sammeln, zum Beispiel indem ihr Menschen und Abläufe, Technologie- und Industrietrends beobachtet oder mithilfe systematischer Desktop-Recherchen, Marktanalysen und Studien. Für einen 360°-Blick empfehlen wir den Einsatz verschiedener Methoden, um das zu lösende Problem ganzheitlich zu beleuchten.

In diesem Kapitel möchten wir euch ein wichtiges Werkzeug an die Hand geben: Das Durchführen qualitativer Interviews. Dabei geht es darum, die Zielgruppe selbst zu befragen, statt auf Vermutungen zu setzen. „Don't assume – ask!“ ist dabei der zentrale Grundsatz.

WARUM?

Die Interviews sollen verhindern, dass wir uns vor schnell auf eine mögliche Lösung fokussieren. Stattdessen geht es darum, den Blick zu weiten, Vorurteile abzubauen und aufschlussreiche Informationen zu sammeln, die uns bei der Arbeit im Lösungsraum helfen (Stichwort: Divergenz).

Befragt so viele Kunden und Stakeholder wie möglich, um ein fundiertes Verständnis für die Menschen zu erlangen, für die ihr eine Lösung erarbeiten möchtet. So kann es euch gelingen, die Basis für nutzerorientierte und damit nachhaltig erfolgreiche Innovationen zu erarbeiten, um die Erwartungen eurer Zielgruppe zu erfüllen oder sogar zu übertreffen.

Erfolgreich können wir immer dann sein, wenn wir uns in Menschen hineinversetzen und uns fragen, wie wir sie in ihrer täglichen Arbeit unterstützen können. Dabei ist es unbedingt notwendig, mit ihnen in einen Dialog zu treten und sie in ihrer eigenen Lebenswelt zu beobachten.

Was versteht man unter Empathie?

„Empathie ist die Fähigkeit, die Gefühle einer anderen Person zu teilen und zu erleben.“
(Greenson, 1960)

„Empathie ermöglicht es uns, die Situation und die Perspektive anderer Menschen zu verstehen.“
(Rogers, 1975)

Leitfragen für die Recherche-Phase

- Welches Verhalten zeigt eine Person?
- Was sind die typischen Aufgaben, die sie in ihrem Alltag zu erledigen hat?
- Welche Bedürfnisse hat sie?
- Wo sieht sie Hindernisse?

WIE?

Plant die Aktivitäten eurer Recherche-Phase

Es ist wichtig, im Vorfeld festzulegen, welche Themen ihr besprechen wollt, wen ihr befragen möchtet, wie viele Interviews ihr führen möchtet und in welchem Zeitrahmen die Interviews stattfinden sollen, damit die Ergebnisse zum gewünschten Zeitpunkt vorliegen.

Kommt dazu im Projektteam zusammen und macht ein gemeinsames Brainstorming für eure Interviewfragen – achtet darauf, sowohl allgemeine als auch spezifische Fragen zu sammeln. Gebt euch nicht mit oberflächlichen Antworten zufrieden. Deshalb empfiehlt es sich, neugierig nachzufragen, was sich genau hinter der ein oder anderen Aussage verbirgt. Das erreicht ihr, indem ihr möglichst oft die WARUM-Frage stellt und nachhakt.

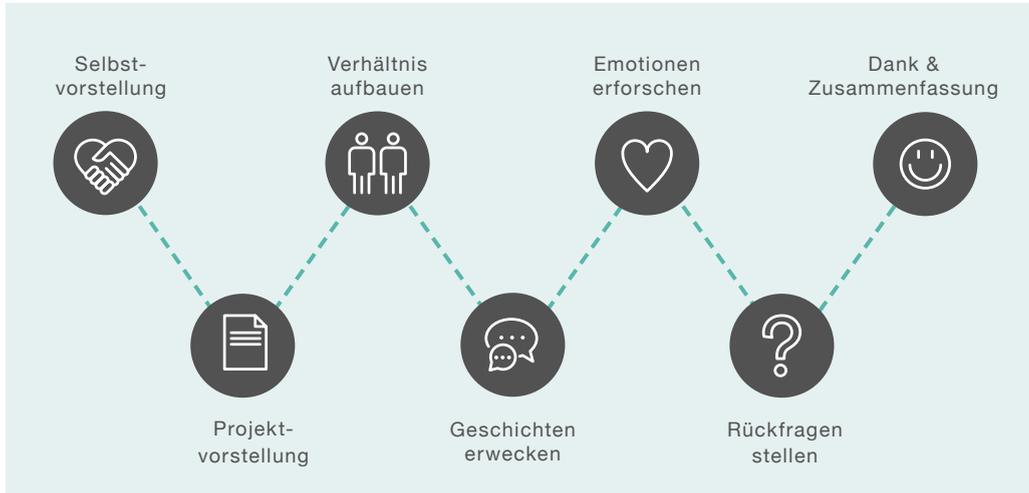
Im Gegensatz zu einem klassischen Interview, in dem man versucht, eine Liste mit Fragen vollständig abzuarbeiten, geht es in den qualitativen Interviews darum, Gespräche zu führen, Geschichten zu hören und Schlüsselerkenntnisse zu finden.

Eine gute Planung ist extrem wichtig, da ein qualitatives Interview relativ viel Zeit beansprucht. Plant also ausreichend Zeit ein (ein bis zwei Stunden pro Interview), denn nichts ist ärgerlicher, als aus Zeitgründen wertvolle Informationen zu verpassen.

Unsere Tipps für ein gelungenes Interview

Interviews werden idealerweise mit zwei Vertretern des Design Thinking-Projektteams und einem Interviewee durchgeführt. Der „Moderator“ führt das Gespräch und der „Notetaker“ protokolliert sowohl den Dialog als auch Emotionen, indem er Mimik, Gestik und Körpersprache während des Interviews beobachtet. Es wird also sehr viel mitgeschrieben – gerne auch Zitate eures Gesprächspartners. Die Rollen dürft ihr während der Recherche-Phase wechseln, sodass jeder einmal in die unterschiedlichen Rollen schlüpft.

Das ideale Interview verläuft wie in der Abbildung rechts dargestellt in mehreren Schritten. Wichtig ist es, am Anfang des Interviews Vertrauen zum Gesprächspartner aufzubauen, um ihn dazu zu bringen, Geschichten zu erzählen. Nur so ist es möglich, die Emotionen des Gegenübers zu erforschen.



Die „5-Why's“-Fragetechnik kann wahre Wunder bewirken, wenn es darum geht, zum Kern eines Problems vorzudringen.

Die in der Toyota Motor Corporation entwickelte Methode kann durch mehrmaliges Hinterfragen bei der effektiven Lösung eines Problems helfen und tief liegende Ursachen aufdecken. Auch Kinder verwenden diese Technik häufig, um Dinge, die in der Welt geschehen, zu hinterfragen.

Im Anschluss an die Interviews werden die Gesprächsinhalte zeitnah mit dem gesamten Projektteam geteilt, um alle Mitglieder auf den gleichen Stand zu bringen. Ein Werkzeug, das sich an dieser Stelle anbietet, ist das sogenannte Storytelling. Es hilft dabei, die zentralen Erkenntnisse zusammenzufassen.

Weitere nützliche Tipps zur Vor- und Nachbereitung sowie zur Durchführung von qualitativen In-

terviews und eine Anleitung zum Storytelling findet ihr im Downloadcenter.

Am Ende der Recherche-Phase steht euch eine nützliche „Informationsdatenbank“ zur Verfügung, die eine wichtige Säule für eure weitere Arbeit bildet. Die Synthese-Phase wird euch dabei helfen, den passenden Fokus zu setzen, um euch auf das Wichtigste zu konzentrieren, bevor ihr eure Arbeit im Lösungsraum beginnt.

Downloads Phase 2





PHASE 3 – SYNTHÈSE

WAS?

In der Recherche-Phase habt ihr viele Informationen gesammelt und dabei viel über eure Nutzer gelernt. Nun geht es darum, die Ergebnisse zu analysieren und alle Informationen strukturiert aufzuarbeiten. Ziel dieser Phase ist es, das Wichtigste auf den Punkt zu bringen und Erkenntnisse abzuleiten – also die Nutzerperspektive(n) zu erfassen, auf die ihr euch im weiteren Verlauf fokussieren werdet. Während ihr euch in der Recherche-Phase öffnet, um eine umfassende Menge an Informationen zu sammeln (Divergenz), erarbeitet ihr in der Synthese-Phase die zentralen Erkenntnisse (Konvergenz).

Um alle Informationen zu konsolidieren, helfen euch Leitfragen wie zum Beispiel: Welche Bedürfnisse haben unsere Nutzer? Was motiviert sie? Welche konkreten Probleme möchten wir für sie lösen? Wo ergeben sich eventuelle Widersprüche? Welche überraschenden Erkenntnisse können wir gewinnen? Was sind Spannungsfelder?

WARUM?

Die Synthese stellt die Brücke zwischen Problem- und Lösungsraum dar. Euer Ziel als Team ist es, das Problemfeld einzugrenzen und euch auf ausgewählte Nutzer und deren Herausforderungen zu konzentrieren. Während ihr in der Recherche-Phase zeitweise in kleineren Teams gearbeitet habt, werden jetzt wieder alle Teammitglieder auf den gleichen Informationsstand gebracht, um einen gemeinsamen Fokus zu finden.



Was ist eine Erkenntnis?

Eine Erkenntnis ist keine Beobachtung. Ihr beobachtet und sprecht mit euren Nutzern, um Erkenntnisse zu erlangen. Dies bedeutet, dass ihr ein tiefgreifendes Verständnis dafür entwickeln müsst, warum euer Nutzer etwas tut und welches Bedürfnis er/sie versucht, zu erfüllen. Erkenntnisse bieten die Grundlage für wertvolle Lösungen, welche die Kernbedürfnisse der Nutzer adressieren.

Persona Cheat Sheet

- **Bild:** Malt oder druckt ein Bild aus, um euren Nutzern ein Gesicht zu geben
- **Profil:** Beschreibt die Persona kurz, gebt ihr einen Namen, Hobbys oder ein Haustier – Details machen sie real
- **Fokus:** Listet die wichtigsten Bedürfnisse, Ziele, Motivationen, Ängste und Probleme auf
- **Zitat:** Fügt ein aussagekräftiges Zitat, das ihr in den Interviews notiert habt, zur Persona hinzu

WIE?

Personas geben euren Nutzern ein Gesicht

Das wichtigste Werkzeug in dieser Phase ist die „Persona“. Sie ist eine fiktive Person, die eine Nutzer- oder Kundengruppe repräsentiert. Eine Persona ist kein Stereotyp, sondern eher ein Archetyp basierend auf den Rechercheergebnissen. Lasst eurer Kreativität freien Lauf, aber haltet euch auch an die Fakten, die ihr im Rahmen eurer Recherche gesammelt habt. Obwohl Personas fiktiv sind, helfen sie enorm dabei, Gruppierungen von Menschen, die ähnliche Bedürfnisse haben, zu verstehen und Empathie für sie aufzubauen. Wir raten davon ab, Personas basierend auf demografischen Informationen, wie Alter, Geschlecht, Religion oder Herkunft zu konstruieren. Eher bieten sich Kriterien wie gemeinsame Interessen, Verhaltensmuster, Probleme oder Bedürfnisse an, um Informationen zu clustern und verschiedene Personas zu bauen. Sie helfen euch dabei, eure Nutzer zu gruppieren, um eure Rechercheergebnisse innerhalb und außerhalb des Teams zu teilen und eure weitere Arbeit daran auszurichten. Wenn ihr in der folgenden Phase Ideen sammelt, wird es euch leichter fallen, konkrete Lösungsansätze zu generieren, die sich an den wichtigsten Bedürfnissen eurer Nutzer orientieren.

Ein Beispiel: Nehmen wir an, ihr beschäftigt euch mit dem Thema „Zukunft und Veränderung“ in einem bestimmten Unternehmen. Nachdem ihr Interviews geführt habt, stellt ihr fest, dass sich zwei Gruppen herauskristalisieren. Einerseits gibt es Mitarbeiter, die Lust auf Veränderung haben und offen für neue Ideen sind. Für diese Gruppe erstellt ihr eure erste Persona, gebt ihr ein Gesicht (Foto, Zeichnung), einen Namen und weitere charakteristische Profileigenschaften. Andererseits gibt es Kollegen im Unternehmen, die sich mit Neuerungen schwertun und nicht verstehen, warum sich überhaupt etwas ändern sollte. Diese Gruppe veranschaulicht ihr mit Hilfe einer zweiten Persona. Indem ihr für jede Persona eine sogenannte Nutzerperspektive (engl.: „Point of View“) formuliert, bringt ihr die jeweiligen Bedürfnisse und Probleme auf den Punkt. Die Nutzerperspektive dient der Neuformulierung eurer Design Challenge aus der Perspektive der Persona.

Beispiele und Vorlagen findet ihr wie immer im Downloadcenter.



Downloads Phase 3





PHASE 4 – IDEEN

Einmal-
Gläser

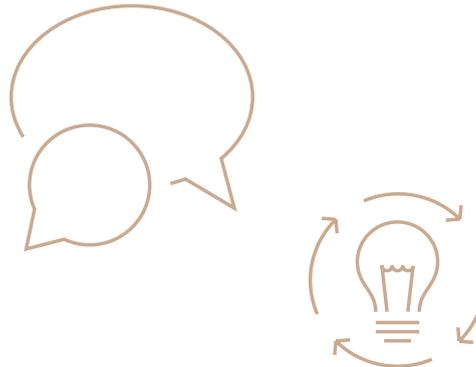
Plastik-
freie
Spezialflaschen

WAS?

Ihr seid im Lösungsraum angekommen: In dieser Phase dürft ihr endlich kreativ werden und viele Ideen sammeln! Jetzt kennt ihr eure Nutzer und habt ein gutes Verständnis für die Lebenswelt, in der sie sich bewegen. Eure Personas stehen bereit und freuen sich auf innovative Lösungen. Ihr dürft eurer Kreativität freien Lauf lassen und alles sammeln, das euch in den Sinn kommt – die Machbarkeit spielt erst einmal keine Rolle. Alles ist erlaubt – auch wilde Ideen, die zunächst abwegig erscheinen, sind wertvoll und erwünscht. Oft sind es genau diese, die andere inspirieren und schlussendlich zu tollen – und machbaren – Lösungen führen.

WARUM?

Ziel der Phase ist es, konkrete Lösungsvorschläge zu erarbeiten, die im nächsten Schritt in Form von Prototypen greifbar gemacht werden. Die verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen innerhalb des Teams sorgen dafür, dass ihr ganz unterschiedliche Ideen sammeln und diese miteinander kombinieren könnt. Der Fokus liegt hier zunächst auf Quantität. Im Anschluss wählt ihr aus der großen Menge an Ideen die vielversprechendsten aus, die in die nächste Phase mitgenommen und ausgearbeitet werden können.



Brainstorming-Tipps

- Schreibt eure Ideen auf:
Nur eine Idee pro Post-it!
- Quantität vor Qualität:
Sammelt so viele Ideen wie möglich!
- Arbeitet visuell:
Eine Zeichnung bleibt im Kopf!
- Keine Bewertung:
Alle Ideen sind wertvoll!
- Auf Ideen anderer aufbauen:
Entwickelt sie weiter!
- Mut zu wilden Ideen:
Noch nicht an Machbarkeit denken!

WIE?

Es gibt zahlreiche Methoden, um Ideen zu generieren. In unserem Downloadcenter findet ihr verschiedene Werkzeuge, die eure Kreativität anregen und euch beim Ideen sammeln helfen. Egal, welches Verfahren ihr anwendet – wichtig ist, dass ihr euch nicht selbst einschränkt. Alle Ideen sind wertvoll und können weiterentwickelt werden – es gibt kein Richtig und kein Falsch. Nutzt die verschiedenen Perspektiven, die ihr in Form von Personas veranschaulicht habt, um in unterschiedliche Richtungen zu denken und verschiedene Ideen zu sammeln. Es bietet sich auch an, Gäste zu einem Ideenfindungsworkshop einzuladen. Stellt ihnen eure Personas vor und nutzt die neuen Sichtweisen, die sie mitbringen. Ihr beschäftigt euch schon länger mit dem Thema, daher kann es sehr wertvoll sein, eine völlig neue Perspektive auf die Dinge einzunehmen.

Die Ideenfindungsphase ist von offenem, divergentem Denken geprägt. Während des Brainstormings findet keine Bewertung der Ideen statt. Öffnet stattdessen den Lösungsraum und sammelt so viele Ideen wie möglich. Durch verschiedene Methoden erweitert ihr manche Ideen, konkretisiert sie und verwirft andere vielleicht wieder.

Ideen lassen sich mit Hilfe von Clustern gruppieren: Wenn ihr eure Ideen beispielsweise nach einem stillen Brainstorming mit dem Team teilt, könnt ihr sie direkt zu ähnlichen Ideen an die Wand pinnen. Auf diese Weise bringt ihr Struktur in die vielen bunten Post-its, die ihr am Ende der Phase gesammelt habt. Weist den geclusterten Ideen passende Überschriften zu, damit ihr auch später noch genau wisst, wie die Gruppen zustande kamen und wodurch sich die zugehörigen Ideen auszeichnen. Nun gilt es die vielversprechendste Idee im Team auszuwählen, indem ihr verschiedene Perspektiven einbezieht und den „Point of View“ nicht aus dem Blick verliert. Nur dann sind die neuen Ideen dafür geeignet, die Bedürfnisse der Nutzer zu erfüllen.

Selbst wenn ihr in der folgenden Phase zunächst nur einen Lösungsvorschlag ausarbeitet, heißt dies nicht, dass die anderen Ideen verworfen werden. In der Design Thinking-Projektarbeit geht nichts verloren – wir stellen sie gedanklich auf einem „Ideenparkplatz“ ab, um immer wieder darauf zurückgreifen zu können. Genau das macht die iterative Arbeit so besonders.

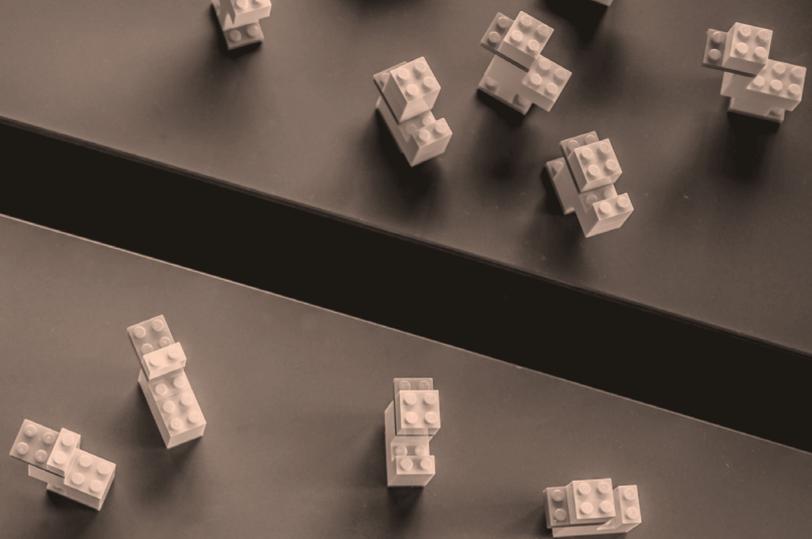


Downloads Phase 4





PHASE 5 – PROTOTYPEN



WAS?

In der Prototypen-Phase verwandelt ihr eure vielversprechendsten Ideen in greifbare Prototypen. Dabei könnt ihr Anforderungen an die Lösung sowie potenzielle Hürden identifizieren. So entstehen neue Forschungsfragen sowie Ideen für die Weiterentwicklung des Prototypen.

Es geht jetzt noch nicht darum, einen perfekten Lösungsvorschlag zu erarbeiten. Es empfiehlt sich, sich zunächst auf kostengünstige und einfache Prototypen zu fokussieren, die ihr schnell präsentieren könnt. Dadurch können sich eure Kunden schon früh einen ersten Eindruck vom Produkt verschaffen.

WARUM?

In dieser Phase sollt ihr vor allem ein erstes Gefühl für die Umsetzbarkeit eurer Ideen bekommen, um dann in der anschließenden Test-Phase Feedback von der Zielgruppe einzusammeln. Im „stillen Kämmerlein“ zu basteln, entspricht nicht dem Design Thinking-Konzept. Stattdessen geht es darum, eure Ideen schon früh im Entwicklungsprozess mit Hilfe des gesamten Teams greifbar zu machen, um sie mit anderen zu teilen. Ein soge-

nannter „Low Fidelity Prototyp“ hilft euch dabei. Er zeichnet sich dadurch aus, dass er Kernelemente der Idee enthält, auf minimale Funktionalität reduziert ist und nur ausgewählte Attribute beinhaltet. Diese Art von Prototyp ist sehr schnell gebaut, erzeugt wenig Kosten und kann sehr gut im Design Thinking-Kernteam umgesetzt werden, da keine speziellen technischen Fähigkeiten erforderlich sind.

Letztendlich soll die Idee die konkreten Bedürfnisse der Kunden erfüllen – ihre Rückmeldung ist daher ein unverzichtbarer Teil des Entwicklungsprozesses. Je früher ihr als Team von eurer Zielgruppe Feedback einholt, desto erfolgreicher kann sich eure Lösung entwickeln, nach dem Motto: Früh und häufig scheitern. Daher solltet ihr stets offen für neue Vorschläge sein und euren Prototypen nicht als fertige Lösung ansehen. Ein Vorteil von Low Fidelity Prototypen liegt darin, dass sich das Team nicht in Details verliert, sondern einen Prototypen entwickelt, um ihn entweder auf iterative Art und Weise zu verbessern oder sich wieder von ihm zu trennen. Im Laufe der Zeit werden die Prototypen erfahrungsgemäß immer reifer – an dieser Stelle wird auch oft die „Lean Startup-Methode“

Low Fidelity Prototyp

Kostengünstiger und einfacher Prototyp, bei dem es weniger schmerzhaft ist, wenn die Idee letztendlich verworfen wird.

High Fidelity Prototyp

Prototyp, bei dem höhere Kosten entstehen, der aber aussagekräftigeres Feedback ermöglicht.

„I hear and I forget.
I see and I remember.
I do and I understand.“

Konfuzius



integriert. Mit Hilfe der Feedback-Schleife werden Ideen im Rahmen eines MFP (minimalfunktionsfähiges Produkt) schnell gebaut, Feedback eingeholt und auf Basis dessen weitergearbeitet. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von dem „Build-Measure-Learn-Prozess“. Mehr zu Lean Startup und weitere Informationen zum Prototyping findet ihr im Downloadcenter sowie in der Literaturliste.

Prototypen dienen nicht nur dazu, eine Idee schnell und kostengünstig erfahrbar zu machen, sie sind auch als gemeinsame Kommunikationsform innerhalb des Teams zu verstehen. Eine abstrakte Idee ist immer vielseitig zu interpretieren. Ein konkreter

Prototyp hingegen veranschaulicht die Idee wesentlich besser und hilft dabei, ein gemeinsames Verständnis zu erzielen.

WIE?

Es gibt viele Arten von Prototypen. Einige Beispiele sind:

- ein selbst gebastelter Prototyp
- ein Rollenspiel
- ein Storyboard
- Wireframes
- User Journeys

Abhängig von eurer Idee könnt ihr entscheiden, welche Art von Prototyp sich am besten eignet. Erfahrungsgemäß reicht es, an einem ersten Prototypen etwa 30 bis 40 Minuten zu arbeiten.

Wir empfehlen unter anderem die Arbeit mit SAP Scenes® – sie helfen euch dabei, eure Ideen im Rahmen eines Storytellings zu visualisieren, ohne dass ihr dafür besondere gestalterische Fähigkeiten braucht. Weitere Vorlagen für die Prototyping-Phase findet ihr im Downloadcenter.



Downloads Phase 5





PHASE 6 – TEST

WAS?

In der Test-Phase geht es darum, eine erste Version eures Prototypen mit dem Nutzer in der realen Welt zu erproben. Wiederholtes Testen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt hilft euch dabei, das gesammelte Feedback direkt umzusetzen und so euren Prototypen kontinuierlich zu verbessern. Auch in dieser Phase spielt Empathie eine zentrale Rolle: Idealerweise trefft ihr eure Nutzer in ihrer gewohnten Umgebung, damit sie sich wohlfühlen und eure Prototypen in realen Situationen testen können. Es ist wichtig, alles gut zu dokumentieren und nicht in Versuchung zu geraten, ein Verkaufsgespräch zu führen. Auch solltet ihr es im Falle von negativem Feedback vermeiden, eure Idee zu verteidigen. Seht es vielmehr als Chance, neue Erkenntnisse zu sammeln, um eure Lösung im weiteren Verlauf noch stärker an den Wünschen eurer Nutzer auszurichten. Letztendlich geht es darum, herauszufinden, was gut funktioniert und somit zu den Bedürfnissen der Zielgruppe passt und wo noch Änderungen vorgenommen werden müssen.

WARUM?

Wir halten fest: Ihr habt eure Nutzer kennen und verstehen gelernt, habt ihre Bedürfnisse und Probleme identifiziert und Lösungen für sie entwickelt. Deshalb gilt es jetzt herauszufinden, ob ihr auf dem richtigen Weg seid. Habt ihr die Bedürfnisse richtig verstanden? Habt ihr die richtige Priorisierung vorgenommen oder ist euren Nutzern etwas anderes vielleicht viel wichtiger? In der Test-Phase stellt ihr sicher, dass ihr eine Lösung entwickelt, die wertvoll für eure Nutzer ist.



Tipps für den Test

- Nehmt Feedback offen an und versucht nicht, euch zu rechtfertigen
- Erklärt nicht zu genau, wie der Prototyp funktioniert, sondern lasst eure Nutzer ausprobieren
- Dokumentiert das Feedback und lasst es in die nächste Version des Prototypen einfließen
- Haltet die Tests kurz und beschränkt euch auf das Wesentliche

WIE?

In den Gesprächen mit euren Testpersonen solltet ihr ihnen zu verstehen geben, dass ihr großen Wert auf ihre ehrliche Meinung legt – es gibt kein Richtig und kein Falsch. Stellt sicher, dass ihr die Ergebnisse der Test-Phase gut dokumentiert, damit ihr jederzeit darauf zurückgreifen könnt, um an euren Prototypen weiterzuarbeiten. Überlegt euch im Vorfeld beispielsweise: Welche Hypothesen habt ihr, die es zu validieren gilt? Welche konkreten Fragen möchtet ihr euren Nutzern zum Prototypen stellen?

Versucht jedoch, ähnlich wie in der Recherche-Phase, nicht stur an einem Fragenkatalog festzuhalten, sondern unterstützt die Nutzer dabei, mit Hilfe von Leitfragen strukturiertes Feedback zu geben. Beobachtet die Interaktionen der Nutzer mit dem Prototypen und dokumentiert all ihre Reaktionen und Handlungen.

Hierfür ist es hilfreich, wenn ihr die Tests mindestens zu zweit oder zu dritt betreut und verschiedene Rollen einnehmt. So kann beispielsweise eines

eurer Teammitglieder die Testperson anleiten, den Prototypen für ein ausgewähltes Szenario zu testen. Eine zweite Person übernimmt die Rolle des Protokollanten und das dritte Teammitglied unterstützt die Nutzer mit Leitfragen, um ihr Feedback festzuhalten.

Im Downloadcenter findet Ihr geeignete Vorlagen für die Test-Phase.





Downloads Phase 6



ÜBER MINDSHIFT.ONE



Mindshift.One ist ein von Tatjana Walter im Jahr 2016 gegründetes und inhabergeführtes Beratungsunternehmen. Begonnen haben wir im Mannheimer Kreativwirtschaftszentrum C-Hub und seit 2018 sind wir in unseren neuen Räumen in der Augustaanlage zu finden. Hier haben wir ein genau auf unsere Bedürfnisse zugeschnittenes und inspirierendes Arbeitsumfeld geschaffen, das Innovation und Austausch nicht nur bei uns, sondern auch bei unseren Kunden fördert. Wir bieten ideale Räumlichkeiten für Kreativworkshops, um die Design Thinking-Methode zu erlernen und in der Praxis zu erproben. Hohe, bewegliche Tische mit Barhockern und beschreibbare Wände laden zu agilem Arbeiten ein und bieten zahlreiche Möglichkeiten, um Ideen festzuhalten und in Form von Prototypen weiterzuentwickeln.

Unser Name ist Programm: „Mindshift“ steht für den Richtungswechsel, „One“ für unseren Beratungsansatz, der Unternehmen als Ganzes stärken möchte. Unser Angebot reicht von Design Thinking über Business Model Innovation bis hin zur

Einführung von Open Innovation Plattformen. Wir unterstützen unsere Kunden mit der Ausrichtung von Workshops, dem Coachen von Projekten oder der Ausbildung ihrer Mitarbeiter dabei, einen nachhaltigen Innovationsprozess zu etablieren.

Mindshift. One hat die Agilität und den Spirit eines Startups und versteht die Sprache und die Herausforderungen, denen Unternehmen ausgesetzt sind. In über 20 Jahren SAP-Erfahrung hat Tatjana Walter unter anderem die Einführung von Design Thinking in der Entwicklungsorganisation aktiv begleitet und weiß, was es bedeutet, wenn ein Konzern Design Thinking in seine Unternehmenskultur einbinden möchte.

Wir leben als Team eine moderne Form der Zusammenarbeit, die geprägt ist von Hierarchiefreiheit, Eigenverantwortung, Vertrauen und einer offenen Fehlerkultur. Dies möchten wir auch an unsere Kunden weitergeben. Wir legen Wert darauf, uns selbst und unsere Kunden dazu zu ermutigen, Ideen auszuprobieren und aus Erfahrungen zu lernen. Neue Wege zu gehen und optimistisch in die digitale Zukunft zu blicken, ist für unsere Praxis elementar. Nicht zuletzt ist es uns wichtig, das Spielerische und den Spaß an unserer Arbeit bei jedem Projekt zu vermitteln.





NACHWORT

Wir hoffen, dass dieser Design Thinking-Guide euch dazu inspiriert, Elemente der Methode in eure tägliche Arbeit zu integrieren. Design Thinking ist ein Prozess, in dem durch schrittweise Weiterentwicklung am Ende großartige Innovationen entstehen, die Kunden nachhaltig begeistern.

Ein Workshop ist ein guter Start, um die Methode kennenzulernen und erste Ideen zu generieren. Für eine erfolgreiche Entwicklung von Innovationen empfehlen wir jedoch die Umsetzung von Design Thinking-Projekten. Nur so wird es gelingen, die Vorteile von Design Thinking in vollem Umfang zu erleben und die Methode als Arbeits- und Denkweise im Unternehmen zu etablieren.

Für weitere Fragen stehen wir jederzeit zur Verfügung und freuen uns, wenn wir euch bei euren Design Thinking-Aktivitäten unterstützen können.

Wir wünschen euch viel Erfolg!

KONTAKT

Mindshift.One

Augustaanlage 37
68165 Mannheim

+ 49 621 437 308 49
info@mindshift.one

Web: www.mindshift.one

Facebook: www.facebook.com/Mindshift.One.InnovateNow

Instagram: @Mindshift.One



IHR WOLLT MEHR ERFAHREN?

Literatur zum Thema Design Thinking

- Gray, D., Brown, S., Macanuffo, J. (2011). Gamestorming: Ein Praxisbuch für Querdenker, Moderatoren und Innovatoren. O'Reilly Verlag. ISBN: 978-3897213265
- Gürtler, J. & Meyer, J. (2013). 30 Minuten Design Thinking. GABAL Verlag. ISBN: 978-3-869364865
- IDEO. The Field Guide to Human-Centered Design. Verfügbar unter: www.designkit.org/resources/1 (Englischsprachig)
- Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (2017). Das Design Thinking Playbook. Vahlen Verlag. ISBN: 978-3-8006-5384-3
- Ling, D. (2015). Complete Design Thinking Guide for Successful Professionals. CreateSpace Independent Publishing Platform. ISBN: 978-1514202739. (Englischsprachig)
- Smith, J. L. & Meyerson, D. (2015). Strategic Play: The Creative Facilitator's Guide. Wordzworth Publishing Verlag. ISBN: 978-1783240258. (Englischsprachig)
- Uebernickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurter Allgemeine Buch Verlag. ISBN: 978-3-95601-065-1

Weitere Literaturempfehlungen findet ihr auch auf der Internetseite der HPI Academy www.hpi-academy.de unter dem Reiter Journal – Library.

Literatur zum Thema Innovationsmanagement

- Cigaina, M. (2013). Innovation Management Framework. Enabling and Fostering Innovation in Your Company. Epistemy Press. ISBN: 978-0-9856008-5-3. (Englischsprachig)
- Dark Horse Innovation. (2016). Digital Innovation Playbook – Das unverzichtbare Arbeitsbuch für Gründer, Macher und Manager. Murmann Publishers GmbH. ISBN: 978-3-867745567
- Gassmann, O., Frankenberger, K. & Csik, M. (2013). Geschäftsmodelle entwickeln. Carl Hanser Verlag München. ISBN: 978-3-446-43567-4.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). Der Blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Carl Hanser Verlag. ISBN: 978-3-446402171
- Mason, H., Mattin, D., Luthy, M. & Dumitrescu, D. (2015). Trend-Driven Innovation Beat Accelerating Customer Expectations. John Wiley & Sons Verlag. ISBN: 978-1-119-07631-5
- Ries, E. (2014). Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. Redline Verlag. ISBN: 978-3-868815672
- Van der Pijl, P., Lokitz, J. & Solomon, L. K (2016). Design a better business: Neue Werkzeuge, Fähigkeiten und Mindsets für Strategie und Innovation. Vahlen Verlag. ISBN: 978-3-8006-5213-6

Nützliche Links

IDEO Design Kit
www.designkit.org/resources

HPI Academy (Weiterbildung)
<https://hpi-academy.de>

Download SAP Scenes®
<https://experience.sap.com/designservices/approach/scenes>

Design Thinking LinkedIn Gruppe
www.linkedin.com/groups/37821

Innovation Management SE
www.innovationmanagement.se



www.mindshift.one