

# Sein braucht auch Design!

(Was in der Trading Zone zwischen wissenschaftlicher und gestalterischer Methodik entstehen kann)

Je nach der Sprachwelt der Wortbenutzer hat das Wort „**Design**“ eine unterschiedliche Wertschätzung. *Design* kann für ein Ergebnis stehen, welches aufgrund gestalterischer, kreativer, evtl. sogar künstlerischer Aktivitäten entstanden ist. Design (und die daraus abgeleiteten Begriffe) stehen für eine qualitative Auszeichnung und positive Wertschätzung. In einer eher kulturkritischen Sprachwelt steht Design für Schein, gefällige Form bei inhaltlicher Substanzlosigkeit, Oberflächlichkeit. Dies schlägt sich z.B. in der bei Kulturkritikern (jeglicher Provenienz) beliebten Redewendung nieder: Sein oder Design. Sind das aber schon ausreichende Alternativen?

## 1. Um was es geht

**Innovationen** (i.S. von Erneuerung, Erfindung) und **Veränderungen** (Chancen) sind Notwendigkeit und Herausforderungen in zahlreichen Bereichen von Institutionen, Organisationen, Märkten, strukturellen und auch in personalisierten Beziehungen.

Der Wunsch – oder Imperativ – nach Innovation bzw. Veränderung hat seine Auslöser meistens in einem *Leidensdruck* als Folge von Defizite – Schwierigkeiten – bedrohliche Szenarien – usw. Ganz ohne Frage können Auslöser für Innovationen bzw. Veränderungen aber auch *Ideen* (Kreativität) und *Überzeugungen* sein. Die Frage ist, wie gross der Leidensdruck sein muss bzw. die Strahlkraft (buy-in) von Ideen oder Überzeugungen damit wirkliche Innovationen bzw. grundlegende Veränderungen ernsthaft gesucht und auch gefunden werden und nicht nur Optimierungsvarianten oder Veränderungen im mentalen und/oder sozialen Nahbereich produziert werden. (Vgl. Paul Watzlawicks dictum von „Lösungen des Typs: mehr des Gleichen“)

Auf der **methodischen** Ebene stehen für *Innovations-* bzw. *Changeprozesse* verschiedene bewährte Ansätze (Modelle) zur Verfügung. Sie lassen sich in *Grundkategorien* einordnen z.B.:

- **Problemlösungsmethodik** – **Problemlösungszyklus**, diese sind stark *expertenorientiert*, wobei eine Integration von *Fach-*, *Situations-* und *Prozessexpertise* angestrebt wird. (zur Übersicht vgl. u.a. C.D. Eck, 1980; 2011)
- **Projektmanagement**, d.h. Konzeption, Umsetzung, Steuerung, Evaluation von je *einmaligen* Aufgabenstellungen zur Erreichung präzise festgelegter *Ziele* (Ergebnisse, Zustand). Die Projekte sind zeitlich durch einen definierten Beginn (Start) und festgelegtes Ende (Abgabe; roll-out) begrenzt. (zu Übersicht vgl. u.a. B. Hamacher – L. Mardorf, 2003)
- **Organisationsentwicklung**, inzwischen eine sehr unscharf gewordenen Interventionskategorie. Durch Konzepte wie „Lernende Organisation“ – Konfliktmanagement – Intensivierung der Kommunikation – etc. sollen *Strategie-* *Funktions-* und *Strukturveränderungen* „reibungslöser“ und effektiver implementiert werden. (zur Übersicht der in der Organisationsentwicklung

gegenwärtig gebräuchlichsten Methoden vgl. u.a. H. Roehl – B. Winkler – M.J. Eppler – C. Fröhlich, 2012)

- **Inszenierung.** Psycho-soziale Interventionen (und Projekte) in Organisationen (Institutionen) aber auch solche in Politik und Kultur werden unter dem Aspekt der *Inszenierung* analysiert und konzipiert. Dieses Interventionsmodell entstammt der „Welt des Theaters“ und wird vertieft durch den Einbezug von *Symbolik – Semiotik – Medien – Sprache – Handlung – Simulakrum*. (zur Übersicht vgl. u.a. C.D. Eck, 2003)
- **Design Thinking.** „Design Thinking ist eine Arbeitsweise, eine Einstellung, ein Methodenbündel, eine Wissensmodalität und auch ein iterativer Innovationsprozess, der immer vom Menschen und seinen Bedürfnissen ausgeht und in dessen Verlauf verschiedene Kreativitätsmethoden, die divergierendes und konvergierendes Denken unterstützen, angewendet werden“. (M.J. Eppler – F. Hoffmann, 2012, S.5)

Die professionellen *Disziplinen* und die wichtigen gesellschaftliche-kulturellen *Funktionen* (z.B. Management, Bildungs- und Unterrichtsarbeit, Beratung) haben bewährte Methodologien entwickelt für die professionelle Lösung ihrer Aufgaben. Der Nachteil oder zumindest die Grenzen dieser Routinen ist, dass sie in einem Binnenraum des Denkens und der Praxis entstehen. Diese Selbstverständlichkeit führt aber dazu, dass der heuristische Wert dieser Methodologien eng bleibt und andere Denkweisen nicht fruchtbar gemacht werden können. Es kann deshalb sehr fruchtbar sein, sich mit Heuristiken und Methodologien aus anderen, fernen Wissens- und Praxisbereichen zu zuwenden und sich davon anregen zu lassen.

Das sog. forced fit („erzwungene“ Analogiebildungen zwischen fremden Bereichen) ist eine bekannte Kreativitätstechnik.

## 2. Design Thinking – von der Formgestaltung zur intentionalen Gestaltung von Prozessen und Inhalten

Unter **Design** versteht man einen *elaborierten Entwurf* eines Gegenstands (Artefakt). Dieser kann ein Gebrauchsgegenstand z.B. Krug, Kleid, Stuhl sein oder eine komplexere Anlage z.B. Wohnung, Haus, Quartier oder auch bzgl. einer Methode z.B. Experiment, Intervention. Die Herkunft von „*Design*“ liegt im Produktionsbereich (handwerklich, kunstgewerblich, industriell). Hauptkriterien von „*Design*“ sind *Form* und *Funktionalität*.

Seit den 60er des letzten Jahrhunderts begann sich der Begriff aus dem angestammten Bereich der Produktion von Objekten heraus zu lösen und wurde unter dem Begriff **Design Thinking** eine Kennzeichnung der charakteristischen *Arbeitsweise* von Architekten und Designern welche hauptsächlich in *kleinen Teams* und arbeitsteilig die gestalterische Umsetzung von abstrakten Anforderungen in Modellen und Prototypen vorantrieben. Ein vertieftes Verständnis des *Problems*, der *Funktion*, *Ideenreichtum* der sich durch mehrere *Entwürfe* ergibt (was eine hohe Bereitschaft erfordert einen einmal gewonnen Ansatz auch wieder aufzugeben), Fokussierung auf den/die *Anwender* (und deren Bedürfnisse), Fähigkeit zur *Kooperation* mit Spezialisten und Nicht-Spezialisten, Sensorium für die überragende Bedeutung der Ästhetik, usw. sind typische Erfordernisse und Kennzeichen des Design Thinking.

Bereits 1969 publizierte Herbert A. Simon seine Übertragung des Design Thinking auch auf komplexe und strategische Problemstellungen des *Managements*. Davon ausgehend inspirierte das Design Thinking auch die Projektierung von psychosozialen Interventionen in und für Organisationen.

Inzwischen hat sich das Design Thinking als ein alternativer, integrativer und sehr ergiebiger Ansatz der *Innovation* und des *Changes* in so unterschiedlichen Bereichen wie *Management*, *Dienstleistungsangeboten*, *Prozessgestaltung*, Entwicklung von *Curricula* der *Aus- und Weiterbildung*, *Forschungsprojekte*, *PR* und *Unternehmenskommunikation*, etc., etc. etabliert.

Wo immer es darum geht, nicht-konventionelle Lösungen für nicht-konventionelle Problemstellungen auf eine nicht-konventionelle Art zu generieren, kann das Modell Design Thinking als ein heuristisches Verfahren überaus anregend und nützlich sein. Es verbindet *kreatives*, assoziatives Empfinden und Denken mit der Strenge eines *strukturierten* Vorgehens.

### 3. Methodische Schritte und Phasen

Das für valable Problemlösungen notwendige *deduktive*, *logisch-analytische* Denken (more geometrico) steht in einem Spannungsverhältnis zu dem *intuitiven*, *induktiven* Denken. Dieses ist u.a. gekennzeichnet durch eine gewisse *Ambiguitätstoleranz*, *Iteration*, hohe *Fluidität* der Assoziationen (Einfallsreichtum *und* sich-lösen-können von Einfällen), Präferenz für *bildhaftes*, *visualisierendes* Denken, *Analogiebildung*, *Metaphern* etc.

Das sind nicht nur unterschiedliche *Skills* sondern auch andere *Strukturen* des Denkens. Die beiden Grundformen des Denkens (z.B. konvergierend, divergierend) müssen jeweils aneinander *anschlussfähig* gemacht werden, sollen sie sich nicht beziehungslos und das heisst störend oder irrelevant auswirken.

Die Erfahrung zeigt, dass wirklich valable, robuste, praxis- und anwenderorientierte (Zielpublikum), akzeptierte Lösungen immer auf einer gelungenen Kombination der beiden Grundformen beziehen. Als *Meta-Fähigkeit* (Kompetenz) dazu ist zu nennen: *Offenheit* – *Neugierde* – *Kommunikationsfähigkeit* (Dialogfähigkeit) beruhend auf *Zuhören-können* und sich-*Mitteilen-können*.



2010 haben Gavin Ambrose und Paul Harris ein *Sieben-Phasen-Modell* der Prozesse des Design Thinking vorgelegt, die hier kurz skizziert werden.

**Phase 1:  
Definition um was es geht**

D.h. Klären und Verstehen „was ist der *Auftrag*?“ (u.U. der selber gegebene). Welche *Ziele* verfolgt der Auftrag? Warum/wozu *diese* Ziele? Für *wen* soll der Auftrag (die Lösung, das Produkt) von Nutzen sein? Ist der „Auftrag“ plausibel, „inspirierend“, motivierend und *lösungsneutral*, d.h. schränkt die Formatierung des Auftrags das Suchfeld der Lösung nicht übermässig ein?

**Phase 2:  
Recherche**

D.h. Jetzt braucht es *Informationen*, um „*sich-ins-Bild*“ zu setzen, Einfluss- und Wirkfaktoren, Interdependenzen etc. erkennen. Diese Informationen sind aus *Primärquellen* (direkte Erhebungen) und/oder aus *Sekundärquellen* (Veröffentlichungen, Studien, Berichte) zu gewinnen. Die Recherche-Arbeit geschieht aufgrund von *Impulsen* (Hypothesen, Fragestellungen) bei relevanten Beteiligten und *Zielgruppen*. Es stellt sich dann auch die Frage nach der *Verifikation* der Recherche.

**Phase 3:  
Ideenfindung**

Das Finden von Ideen (Einfällen) als eine Kernaktivität kreativer Prozesse bewegt sich zwischen *freien Assoziationen* und *strukturierter* Ideenproduktion. Beiden muss ausreichend Raum und Zeit gewährt werden. Beide benötigen bzw. werden gefördert durch *Inspiration* (sich von etwas anregen lassen) und *Referenz* (Bezugnahme).

Die Ideenfindung kann auf vier grundlegenden *Spuren* (Richtungen) erfolgen:

- **Kontrast** (Abhebung, Alternative) zu Bestehendem
- **Divergenz** (Verzweigung, Variante) zu Vorhandenem
- **Konvergenz** (Ähnlichkeit, Synthese) mit Bewährtem, Anerkanntem
- **Transformation** (qualitative Veränderung) von Bestehendem.

Die Ideenproduktion wird reichhaltiger, wenn am Produktionsprozess der Ideen verschiedene Personen (Gruppen) mit heterogenen Hintergründen, Erfahrungen, Interessen beteiligt sind. Für die Phase Ideenfindung stehen zahlreiche sog. Kreativitätstechniken zur Verfügung. Und zu nächst gilt: Quantität *vor* Qualität. Die notwendige Sichtung und Elaboration erfolgt in Phase 4. Ein für die Phase der Ideenfindung fruchtbare *produktionsästhetische* Haltung ist: Entwürfe, Skizzen, Versuche sind nicht einfach Vorstufen der „endgültigen“ d.h. schliesslich gewählten Lösung, sondern eine eigenständige kreative Aktivität *sui generis*.

**Phase 4:  
Verfeinerung**

Der Prozess der Ideenfindung führt zu 2-3 Grundideen, welche nun – jede für sich – elaboriert (verfeinert) werden müssen. Zwischen den Grundideen (Optionen) soll zunächst keine Konkurrenz bestehen. Und oft sind es eher „kleine“ Details, Nuancen welche die eine oder andere Option schlussendlich als die überzeugendste, geeignete (für die Zielsetzung, den Auftrag) erweisen. Ein Design enthält „*Botschaften*“ (zentrale Mitteilungen) welche vom Nutzer entschlüsselt werden müssen. Träger der Botschaften sind Bilder – Zeichen – Symbole die ihren jeweiligen Sinn (Bedeutung) bekommen oder verändern im Rahmen eines *Systems* und eines *Kontextes*.

**Phase 5:  
Prototyping**

Als Vorbereitung auf den Entscheid, welche der verfeinerten Grundideen (Phase 3+4) nun verwirklicht werden soll, braucht es eine *Testphase* welche die Akzeptanz, die Funktionalität, Schwierigkeiten bei der Herstellung, Kosten, etc., etc. testen, d.h. überprüfen bzw. die Möglichkeiten von Verbesserungen, Optimierungen aufzeigen.

Das Prototyping kann auf verschiedene Arten erfolgen: Skizze – Modell – Maquette – Null Serie – „Vernehmlassungen“ – u.a.

**Phase 6:  
Umsetzung**

Die *Umsetzbarkeit* hat sich als Thema und Fragestellung in den Phasen 4+5 auch schon gestellt. Jetzt geht es um die definitive Umsetzung (Produktion). Diese muss *geplant, organisiert, koordiniert* und *überwacht* werden. Hierfür stehen Erfahrungen, Modelle des Projektmanagements (s.o.) zur Verfügung.



|                            |
|----------------------------|
| <b>Phase 7:<br/>Lernen</b> |
|----------------------------|

D.h. Feedback einholen und auswerten – nicht zufällig sondern systematisch.

Der Feedback kann sich auf das „Objekt“ (Produkt, Dienstleistung, etc.) beziehen, aber auch auf den *Prozess* des Design Thinking.

Auftraggeber, Nutzer, „Designer“ (Autoren, Mitgestalter), die Fachwelt usw. können aus ihrer Erfahrung und Perspektive sehr unterschiedlichen Feedback geben. *Jedes* Feedback kann von Nutzen sein. Kreativität hat eher wenig mit Genialität zu tun, sehr viel aber mit der Fähigkeit zu *lernen* und immer wieder und neu zu lernen. Also: was konnte durch das „Objekt“ (Produkt) und die *Prozesse* von *wem* gelernt werden und wie kann das Gelernte in weitere „Design-Arbeit“ einfließen?

Martin J. Eppler (2012, S. 37) öffnet ein Spektrum von Aktivitäten bzw. Einstellungen welche als Impulse zur Kreativität typisch sind für die Arbeitsweise des Design Thinking:

**„Wege zur Idee: Inspiration von A (wie Analogien) bis Z (wie Zufälle)**

Unter dem Druck des Tagesgeschäftes kreativ zu sein ist nicht leicht. Was tun, wenn die innovative Lösung einfach nicht entstehen will? Als Inspirationsquelle haben wir Ihnen sechzehn unterschiedliche Wege zusammengestellt, die Kreativität nachweislich fördern (neben den üblichen Mitteln wie Kaffee, Brainstorming, mentaler Visualisierung, Jogging, Träumen, Duschen oder Autofahren). Nutzen Sie diese Kreativimpulse in Sitzungen, Workshops oder für sich persönlich:

1. **Analogien:** Übertragen Sie Lösungen aus anderen Bereichen auf ihren Kontext. Wie würden Google oder Apple ihr Geschäft innovieren? Was können Sie von der Natur und Ihren Lösungen lernen?
2. **(neue) Begriffe:** Entwickeln Sie neue Begriffe (so genannte Neologismen) für Ihre Ideen (denken Sie an Wortkreationen wie Wikipedia, Podcasting, Blogs, Prequel etc.)
3. **Beobachten:** Viele Ideen für neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen aus der genauen Beobachtung von Menschen und deren Verhalten. Beobachten Sie z.B. wie Menschen Ihr Produkt benutzen.
4. **Einschränkungen:** Schaffen Sie künstliche Sachzwänge und überlegen Sie, wie Sie das Problem unter diesen erschwerten Bedingungen anpacken würden (wenn z.B. kein Budget vorhanden wäre).
5. **Ebenenwechsel:** Wie kann das Problem auf der nächst höheren Ebene gelöst werden? Wer oder was könnte auch noch zu einer Lösung beitragen?
6. **(provokative Fragen):** Je besser die Frage, desto kreativer die Antwort. Provokative Fragen zwingen Sie, das Problem neu zu sehen, z.B.: Für wen ist das Problem keines und

warum? Was würde Ihr Vorbild tun? Wer hat das Problem schon gelöst? Was ist der allererste Schritt zu einer Lösung?

7. **Kunst als Inspiration:** Lassen Sie sich von Gemälden, Skulpturen, Romanen oder Gedichten inspirieren.
8. **Krealoge:** Führen Sie mit anderen kreative Dialoge, d.h. diskutieren Sie Optionen, Möglichkeiten und Szenarien mit Andersdenkenden und vermeiden Sie Kritik.
9. **(neue) Perspektiven:** Schaffen Sie verschiedene (Aussen-) Perspektiven auf das Problem bzw. die Aufgabe. Das ermöglicht neue Zugänge und schafft Handlungsspielraum.
10. **Problem verschlimmern:** Identifizieren Sie Wege, wie Ihr Problem verschlimmert werden kann und drehen Sie diese Massnahme danach ins Gegenteil um.
11. **Prototypen bauen:** Entwickeln Sie rasch konkrete Probelösungen oder Prototypen und verbessern Sie dies durch Feedback von anderen stetig.
12. **Querdenken:** Stellen Sie bewusst Ihre Grundannahmen in Frage und denken Sie quer – d.h. auch lateral, indem Sie scheinbar Zusammenhangloses miteinander verknüpfen.
13. **Spazieren:** Im Gehen entstehen andere Ideen als im Sitzen. Probieren Sie es aus und gehen Sie raus.
14. **Spielen:** Durch spielerische Aktivitäten wird die Phantasie angeregt und eigene Annahmen gelockert. Experimentieren Sie mit Lego, Holzklötzen und anderen spielerischen Elementen.
15. **Zeichnen:** Durch Skizzen, Mind Maps und freies Zeichnen entstehen oft völlig neue Gedanken – ein Prinzip, das bereits da Vinci nutzte.
16. Zufall nutzen: Geben Sie Zufallsentdeckungen und – anregungen eine Chance: Beispielsweise durchs Stöbern in Bibliotheksregalen oder den Besuch eines fachfremden Vortrages.“

#### 4. Schlussbetrachtung

Die Herkunft des Design Thinking aus den Designerberufen (z.B. Mode, Graphik, Architektur) ist offensichtlich. Das soll sog. Sozial- Geistes- Kulturwissenschaftler aber nicht abschrecken oder zu einer Geringschätzung dieser Methode, dieser „Denke“ verleiten. Der Transfer der hohen Professionalität des Design Thinking in „fremde“, andere Bereiche kann sehr anregend und von hohem Nutzen sein. Die Entwicklung eines Curriculum (Aus- und Weiterbildung), die Planung einer sozialpolitischen Intervention (Aktion, Kampagne), das Erstellen eines Lernmittels oder fachlichen Veröffentlichung usw. sind alles immer *auch* Design-Fragen und zwar von der Konzeption her und nicht nur als Marketing. Und „there is more than one way to do it“. Überall da wo es mehrere valable Möglichkeiten gibt, etwas zu tun, stellt sich die Frage nach der *Gestaltung*. Ob Forschungsdesign oder psycho-soziale Interventionen oder Prozesse der Strategiefindung, das Design Thinking als eine professionelle Denkweise kann sehr nützliche Anregungen geben die – adaptiert auf das konkrete Projekt – zu interessanten und originellen, eben *innovativen* Ergebnissen führen.



## 5. Literaturhinweise

- |   |      |  |
|---|------|--|
| Ambrose, Gavin – Harris, Paul   | 2010 | Design Thinking. Fragestellung. Recherche. Ideenfindung. Prototyping. Auswahl. Ausführung. Feedback. München, Stiebner                           |
| Arnheim, R.   | 1974 | Anschauliches Denken: Zur Einheit von Bild und Begriff. Köln, DuMont Schauberg   |
| Eck, C.D.   | 1980 | Denkschulung<br>Zürich – St. Gallen, IBO   |
| ders.   | 2003 | Psycho-Soziale Interventionen in Organisationen als Inszenierung<br>Zürich, Institut für Angewandte Psychologie, 2. A.                           |
| ders.   | 2011 | Über die Beschaffenheit von und den Umgang mit Problemen.<br>Zürich, ZHAW – IAP  |
| Eppler, Martin J. (Hrsg.)   | 2012 | Kreativität im Change-Management. Mit Design Thinking Organisationen verändern.<br>Nr. 2 der Zeitschrift Organisationsentwicklung, 31Jg. S. 4-76 |
| Hamacher, B. – Mardorf, L. (Hrsg.)  | 2003 | Projektmanagement. Die Schnittstelle im Unternehmen von Mensch zu Mensch<br>Osnabrück, Shatter   |
| Roehl, Heiko – Winkler, Brigitte – Eppler, Martin J. – Fröhlich, Caspar (Hrsg.) | 2012 | Werkzeuge des Wandels. Die 30 wirksamsten Tools des Change-Managements.<br>Stuttgart, Schäffer-Poeschel  |
| Simon, Herbert A.   | 1969 | The sciences of the artificial<br>Massachusetts MIT Press  |

