

# Das Design Thinking Playbook

Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren

Bearbeitet von

Herausgegeben von Dr. Michael Lewrick, Patrick Link, und Larry Leifer, Visualisierung: Nadia Langensand

2. Auflage 2018. Buch. 344 S. Kartoniert

ISBN 978 3 8006 5637 0

Format (B x L): 24,0 x 19,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

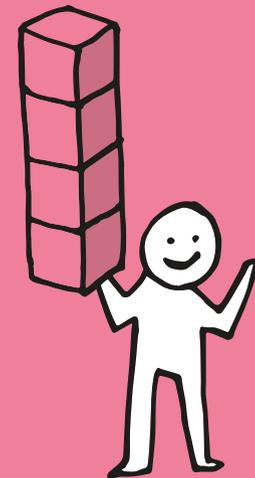
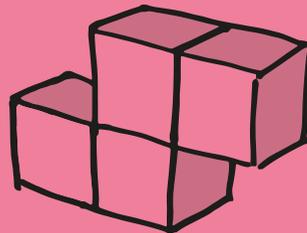
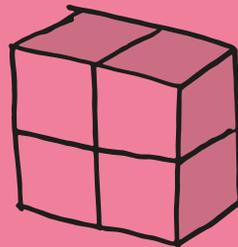
Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

# 2. AKTUELLE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING



## 2.1 Wie gestalten wir kreative Räume und Umgebungen?

Für unsere Personas stellt sich immer wieder die Frage, wo sie Design Thinking an ihrer Uni oder im Unternehmen praktizieren sollen. Die meisten Räumlichkeiten, die heute in Unternehmen und Hochschulen vorzufinden sind, wurden üblicherweise weder als Kreativräume geplant und inszeniert noch sind sie zu deren Nutzung geeignet. Mehrheitlich sind sie mit sperrigen Möbeln regelrecht verstellt und blockieren damit die kreative Energie. Insbesondere die Tische regen eher zur Einzelarbeit oder einer Arbeit am Laptop an. Im besten Fall sitzen die Mitarbeiter oder Studenten an einem Tisch im Kreis, was maximal zu einem Austausch anregt, aber keine gemeinsame Kreativität hervorbringt.

Die gute Neuigkeit für Peter, Lilly und Marc ist, dass sich fast jeder Raum, der genügend Tageslicht und Fläche bietet (am besten ca. 5 m<sup>2</sup> pro Teilnehmer), rasch zu einem Kreativraum umgestalten lässt. Das Ziel ist, möglichst viel Freiraum für die Entfaltung der Kreativität zu gewinnen. Wir starten am besten gleich damit, die Umgebung neu zu gestalten, und realisieren einen ersten Prototyp eines Kreativraums.





## EXPERTEN-TIPP

### Erster Prototyp eines Kreativraums

Jonny findet bei sich in der Bank ganz viele Meeting-Räume vor, aber nur wenige Räume weisen die nötige Flexibilität auf, um kreativ darin zu sein. Mehrmals hat er die Notwendigkeit für so einen Raum angesprochen. Letzten Endes konnte er seinen Chef bei einem gemeinsamen Mittagessen davon überzeugen, das Experiment Kreativraum zu wagen. Der Raum, den er hierfür bekommt, ist nicht optimal, aber die alten Kodiermaschinen, die hier gelagert wurden, mussten so oder so mal entsorgt werden.

#### Wie soll der Raum aussehen? Welches Mobiliar brauchen wir?

Am besten den Raum leer räumen, denn weniger ist in diesem Fall mehr. Etwas Neues kann nur in einem leeren Raum entstehen. Wir überlegen, wie viele Leute darin kreativ sein sollen, und stellen ein bis zwei Stühle mehr, möglichst stapelbar, hinein. Generell ist flexibles und stapelbares Material besser geeignet als unflexibles und starres. Denn durch stapelbares Material kann noch mehr Platz geschaffen werden, wenn die Situation dies erfordert. Bei der Gestaltung gilt es auch zu berücksichtigen, ob es sich um einen Kreativraum handelt, in dem ein Projektteam zwischen vier und zwölf Mitgliedern während Wochen bis Monaten an einem Projekt arbeitet, oder ob eher acht bis 25 Teilnehmer angesprochen werden sollen, die nur ein bis zwei Tage an einem Thema sitzen.

Für Feedback-Gebende kann der Raum auch mit zusätzlichen Hockern oder Textilwürfeln ergänzt werden. Die Textilwürfel können auch als Sitzstapel genutzt und schön in Szene gesetzt werden. Bei Feedbackrunden handelt es sich jeweils um Stunden und nicht um Tage, wonach einfache Sitzgelegenheiten durchaus vertretbar sind.





## Welches Workshop- und Prototyping-Material brauchen wir?

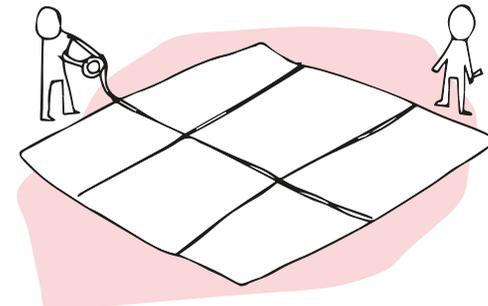
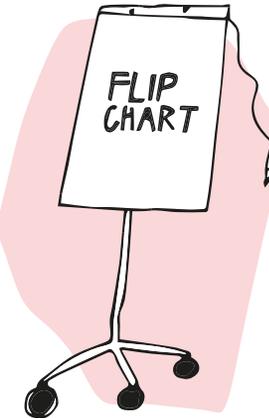
Als Nächstes ist wichtig, sich zu überlegen, welches Material am besten zum Einsatz kommen soll für den Bau von Prototypen. Man kann zum Beispiel einen Caddy auf Rollen als Container verwenden, der mit zahlreichen verschiedenfarbigen Whiteboard-Markern und Post-its in unterschiedlichen Farben und Größen sowie Klebepunkten gefüllt wird. Eine andere Variante ist, alles in durchsichtigen Kisten aufzubewahren. Insbesondere wenn man mit seinem Prototypenmaterial oft auf Reisen gehen möchte oder die Räumlichkeit wechselt, machen solche Kisten viel Sinn.

Zu Beginn eines Workshops hat es sich bewährt, schon etwas Prototyping-Material verschiedener Art wie Knete, Lego, Schnur, farbige Papierbögen, Watte, Pfeifenputzer etc. im Raum auf den Tischen bereitzulegen. Auf jeden Fall ist Malerabdeckband zum Aufhängen von Flipcharts nützlich – es ist wie anderes Prototyping-Material in jedem Baumarkt zu finden.

Nun brauchen wir nur noch, je nach Raumgröße, einen oder mehrere Flipcharts auf Rollen. Wenn keine Flipcharts zur Verfügung stehen, können wir auch die einzelnen Papierbögen vom Flipchart mit Nägeln an der Wand befestigen oder auch ganz einfach die Wände mit einzelnen Blättern und dem Malerabdeckband tapezieren.

Alternativ zu Flipchartpapier sind große Papierrollen geeignet, die entweder von Hand abgeschnitten werden oder mit einer Vorrichtung versehen sind, damit das Papier einfach abgerissen und danach mit Malerabdeckband an der Wand befestigt werden kann. Aus unserer Erfahrung ist es gut, Flipchartpapier in Reserve parat zu haben. In einem kreativen Fluss ist nichts ärgerlicher und hinderlicher, als wenn das Basismaterial – dazu zählen auch funktionierende Whiteboard-Marker – ausgeht.

Üblicherweise eignen sich alle glatten Wände für das Bearbeiten und Aufhängen von Flipchartpapier. Bei stark unebenen Wänden ist es ratsam, sich mit jeweils mehreren Blättern zu behelfen, damit diese einigermaßen lesbar beschrieben werden können. Alternativ arbeitet man in einem solchen Fall vorwiegend mit Post-its und beschreibt die Klebezettel, bevor man sie auf die Flipcharts platziert. Wenn bei Bedarf an grossen Papierflächen keine Bögen im XXL-Format zur Verfügung stehen, können wir problemlos auch mit dem Malerabdeckband beliebig viele Flipchartseiten auf der Rückseite zusammenkleben, sodass riesige Kreativflächen entstehen. Solche leeren Kreativräume, auch wenn sie „nur“ Papier betreffen, sind insofern bedeutend, als dass der kreativen Energie, wenn sie fließt, freier Raum zur Entfaltung gegeben ist. Es versteht sich von selbst, dass das Flipchartpapier auf der nicht karierten Seite verwendet wird.





## Wie kann ich Raumelemente flexibel und vielseitig nutzen?

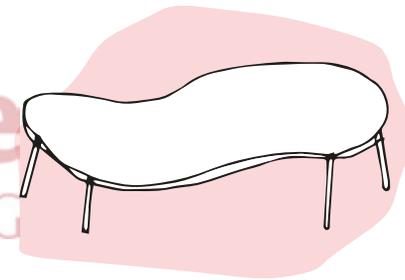
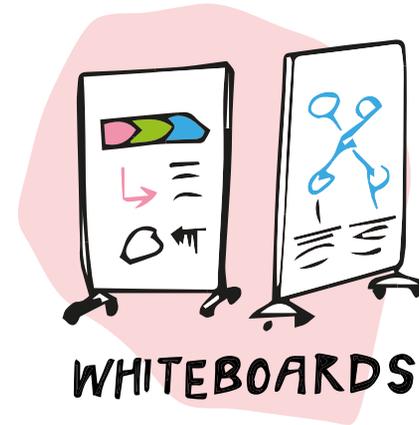
Beschreibbare Wände, Fensterglas oder Glaswände eignen sich hervorragend, um mit Whiteboard-Stiften direkt beschriftet und bemalt zu werden – sie übernehmen damit eine Whiteboard-Funktion. Falls aus irgendwelchen Gründen zu wenig Platz an den Wänden zur Verfügung steht, sind Whiteboards und möglicherweise auch Pinnwände auf Rollen, die beliebig im Raum verschoben werden können, die richtige Wahl. Die Design Thinking Profis verwenden flexible Whiteboard-Wände (im HPI Design) auf Rollen für ihre Arbeit.

Wenn man einen Tisch im Kreativitätsraum braucht, ist es äusserst praktisch, einen leichten zu nehmen, den wir rasch verschieben können. Auch hier sind natürlich Rollen ein Plus. Generell wird mehr und besser an Stehtischen gearbeitet – die kreativ-stehende ist also einer sitzenden Haltung vorzuziehen.

Bei den Tischen können wir statt einer sturen eckigen Form auch eine organische, anregende Form wählen. Den Tisch platzieren wir am besten frei im Raum, weil ja – wie bereits beschrieben – sämtliche Wandflächen in die kreative Arbeit miteinbezogen werden. Also den Tisch dort platzieren, wo aus einem bestimmten Grund an der Wand sowieso nicht gearbeitet werden kann oder so viel Abstand zur Wand vorhanden ist, dass wir einen guten Durch- und Zugang haben.

Alternativ zum Tisch als Ablage können wir das benötigte Material einfach auf den wenigen nicht benötigten Stühlen oder Hockern deponieren. Das beansprucht weniger Platz und bietet somit mehr Freiraum. Für einen Kreativprozess stellen wir die Stühle nicht an einen Tisch, sondern verteilen sie besser frei im Raum. Teilnehmer, die nicht starr am Tisch sitzen, bleiben physisch wie psychisch beweglicher, was enormen Einfluss auf den kreativen Prozess und die Resultate hat.

Wenn es eine Garderobe braucht, wählen wir am besten einen Ständer, der für unterschiedlichste Settings rasch verschoben werden kann und im Raum nicht stört. Alternativ kann ein solcher auch ausserhalb des Raums aufgestellt werden. Es ist auch wichtig, darauf zu achten, dass sowohl die Taschen als auch das Gepäck der Teilnehmer nicht entlang den Wänden am Boden, sondern auf freien Stühlen oder darunter abgestellt wird. Nur so kann ungehindert an den Wänden gearbeitet und später das Resultat hindernisfrei präsentiert werden.





## WIE KÖNNEN WIR... den Kreativraum weiter verbessern?

Nachdem wir einige Erfahrungen mit einem ersten Prototyp eines Kreativraums gemacht haben, gilt es, diesen aufgrund unserer Erlebnisse weiterzuentwickeln und zu verbessern:

### 1) Was hat gut funktioniert in der Anwendung, wovon wünschen wir uns noch mehr?

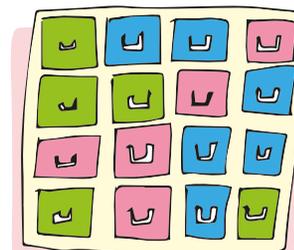
Die nächste Stufe eines professionellen Kreativraums bietet an den Wänden bereits fest montierte Whiteboard-Platten. Sie eignen sich gut zum Visualisieren. Wichtige Inputs und Papiere können hier ausserdem mit Magneten befestigt werden. Für Plakate und schwereres Papier sollten es extrastarke Magnete sein. Die Tische stehen möglichst auf Rollen und lassen sich bestenfalls auch einklappen, sodass sie nie im Weg stehen. Hochstühle unterstützen den kreativen Fluss insofern, als dass man kaum aufstehen muss, um sich zu bewegen. Auch diese werden farblich und stapelbar angeboten. Ergänzend dazu bieten sich Hochtische auf Rollen an, die je nach Workshop sehr inspirierend sein können. Quadratische Maße wie 70 cm x 70 cm haben sich gut bewährt – auch das Design Space in Stanford an der d.school verwendet Tische in dieser Form. Hier können sich vier Workshop-Teilnehmer herumgruppieren und es ist genug Platz, um etwas zu skizzieren oder zu prototypen.

Beim Prototyping-Material darf es dann durchaus ausgefallener sein: Styropor, farbige Wolle, Hölzer, Luftballons, Stoffe, Pappkarton, aber auch die alte umfangreiche Legosammlung findet hier ein neues Zuhause. Eigentlich kann alles genutzt werden, was Bastelzentren bieten und leicht in Prototypen verbaut werden kann. Lillys Liebling an Prototyping-Material ist Alufolie. Aus dieser lassen sich alle Formen schnell gestalten. Zudem ist Alufolie einfach ohne Schere zu verkleinern. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt – man merkt mit der Zeit, dass vor allem einfache Materialien das Potenzial für grossartige Prototypen haben.

### 2) Wie möchten wir in Zukunft arbeiten und was unterstützt uns am besten dabei?

Mit etwas mehr Budget lassen sich farbige Wände realisieren, die sofort eine inspirierende Umgebung schaffen. Farben wie Orange, Blau oder Rot sind willkommen so steht Orange z.B. für Kreativität, Flexibilität und Beweglichkeit und Blau steht für Kommunikation, Inspiration und Klarheit. Auch eignen sich Farben oder Muster auf den meist öden Böden hervorragend, um die Kreativität anzuregen. Hier können Teppiche aller Art, PVC, heimeliges Holz oder je nach Eignung der Unterlage auch Malerfarbe eingesetzt werden.

136



**Material-Fundgrube**





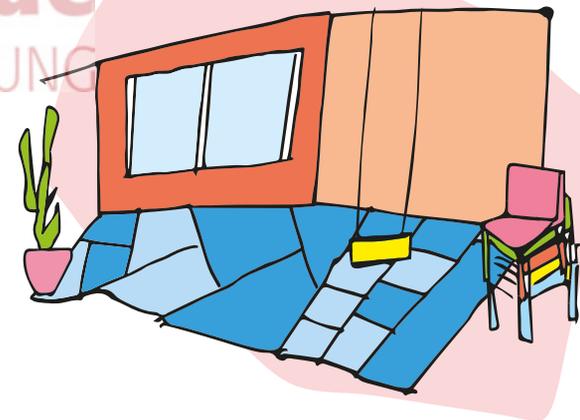
### 3) Wie finde ich den richtigen Kreativraum für meine Organisation?

Der Kreativität ist keine Grenze gesetzt. Allerdings sollte auf die Branche, die Art der Unternehmung und die dort bestehende Unternehmenskultur geachtet werden. So kann der Raum verspielt bereichert werden mit artfremden und verrückten Dingen wie Gummibooten, Hängematten oder Duschvorhängen, die sich als Abtrennung eignen und je nachdem inspirieren oder bewusst störend wirken. Diese ins „Disruptive“ gehende Funktion eines Kreativitätsraums – also etwas Bestehendes auflösen und zerstören – ist durchaus denkbar. Hier liegt es an uns und unserem Feingefühl gegenüber anderen Teams, unserem Sponsor oder auch den Entscheidern das richtige Setting zu wählen. Unser Tipp: Erst mal auf kleinerem Fuss starten und sorgfältig die Reaktionen des Umfelds beobachten, bevor wir mit unserer Kreativität zu weit gegangen sind.

Auf jeden Fall müssen wir etwas Mut haben. Es ist nicht einfach, eine Arbeitsumgebung erfolgreich zu verändern. Wie bei jeder Neuerung ist es wahrscheinlich, dass Widerstände sich offenbaren. Manchmal zeigen solche Widerstände echte Schwächen in einem Konzept auf, manchmal sind die Menschen auch einfach misstrauisch. In jedem Fall müssen allfällige Widerstände seriös betrachtet und beim Implementierungsprozess berücksichtigt werden.

Übrigens kann ein Kreativraum auch gemeinsam im Rahmen eines Teamentwicklungsprozesses gestaltet werden. Schliesslich müssen sich die Teilnehmer wohlfühlen und sich mit ihrem Raum identifizieren. Das ist nebenbei der Grund, warum sich Mitarbeiter in durchgestylten Räumen oft gar nicht wirklich wohlfühlen, weil ihre Wünsche und Bedürfnisse nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden. Auch einfache „goodies“ wie Aktivboxen für etwas Musik können gut ankommen, da Musik wiederum den kreativen Fluss unterstützen kann – in vielen Design Sessions läuft im Hintergrund leise Musik. Aber auch eine Kaffeemaschine und ein Wasserkocher für Tee können problemlos auf dem Caddy platziert werden. Ebenso empfiehlt es sich, Wasserflaschen, Becher und Brainfood wie Nüsse und getrocknete Früchte im Raum verfügbar zu haben.

Als Alternative zu einer Leinwand und einem Beamer können Teams auch mit etwas grösseren Screens arbeiten, wenn genügend Platz vorhanden ist. Auch hier lohnt sich eine Installation auf Rollen, die bei Nichtgebrauch wieder beiseitegeschoben werden kann.





## WIE KÖNNEN WIR... einen Prototyping Workshop für die Gestaltung eines Kreativraums strukturieren?

Wie gehen wir jetzt genau vor? Zuerst entwickeln wir ein gemeinsames Verständnis zur Idee bzw. zum Auftrag und Auftraggeber, wir betrachten natürlich den Umfang, mögliche Rahmenbedingungen und eventuelle Einschränkungen. So kommen wir zu einer ersten grob formulierten Design Challenge, die genügend offen ist und in ihrer Beschreibung keine Lösung enthält.

Die veranschlagten eineinhalb Tage für den Workshop planen wir wie folgt:

1. Als Input nutzen wir den Design Brief und Bilder von anderen Kreativräumen.
2. Der Ablauf sieht ein Warm-up am Morgen vor, gefolgt von individuellem Brainstorming und mehreren Brainstorming Sessions in Verbindung mit umgehender Umsetzung in Prototypen. Getestet wird mit Mitarbeitern in der Kantine und in den Kaffee-Ecken. Am Ende wird der finale Prototyp den Entscheidern präsentiert.
3. Als Resultat haben wir jetzt zwei bis drei Modelle eines Prototyps, die wir entweder weiter verbessern oder direkt für die Umsetzung in Auftrag geben.
4. Da er sehr viele Elemente eines Design Thinking Zyklus hat, werden die Teilnehmer mit dem Ansatz vertraut gemacht.

### Designbrief – Kreativraum

Die Veränderungsgeschwindigkeit in der Wirtschaft und deren Herausforderungen haben einen enormen Komplexitätsgrad erreicht. Um hier zu bestehen, bewältigen viele Firmen und Organisationen Aufgabenstellungen daher mittlerweile mit eher kooperativen Innovationsansätzen.

Insbesondere für das kreative Arbeiten ist die Gestaltung der räumlichen Umgebung maßgeblich, um Kommunikation und Kreativität des Teams zu fördern. Firmen wie Google, Apple oder Procter & Gamble sind hier bereits Vorreiter und schaffen ihren Mitarbeitern eine innovative und inspirierende Arbeitsatmosphäre mit Raum für eine flexible und individuelle Zusammenarbeit.

Meist zeichnet sich die räumliche Umgebung durch eine ganz bestimmte Einrichtung aus: flexible Möbel, viel Platz an den Wänden, das nötige Werkzeug und Material, um Rechercheeindrücke und neue Ideen zu visualisieren, sowie geeignete Rückzugsorte, in denen Ideen ihre erste Form gegeben werden kann.

Im Rahmen unserer Digitalisierungsbemühungen möchten auch wir als traditionelles Bankhaus diesen Entwicklungen folgen. In einem ersten Versuch starten wir mit einem Kreativraum für unsere Co-Creation Workshops in den FinTech-Bereichen in unserem Büro in Singapur. Hier sollen insbesondere Geschäftsmodelle, neue Business Ökosysteme und erste Prototypen im Zusammenhang mit Technologien wie z.B. Blockchain entstehen.

**Design Challenge:** *Wie könnte ein Kreativraum aussehen, in dem wir die nötige Flexibilität haben, mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen (intern/extern) einen kooperativen Innovationsprozess zu starten, unter Berücksichtigung unserer Werte und Marke als Ableger eines traditionellen französischen Finanzinstituts in Südostasien?*

