

Wird Design Thinking erwachsen?

Design Thinking ist eine aus den USA stammende Methode, die sich in ihrem Selbstverständnis kompromisslos an den Bedürfnissen der Menschen statt an technischen Randbedingungen orientiert. In einem ersten Schritt geht es zunächst darum, diese Bedürfnisse der Nutzer zu verstehen. In kleinen interdisziplinären Teams werden anschliessend Lösungen entwickelt, wobei Einzelkämpfer und eine allzu kritische Haltung verpönt sind. Was zählt, ist der möglichst ungehinderte Fluss von Ideen, wobei auch die Sichtweise von fachfremden Personen geschätzt wird. Design Thinking besteht aus einer Vielfalt an Definitionen, Design-Artefakten, Ansätzen und Weiterentwicklungen. Dazu gehören Empathie mit den Benutzern, Prototypenentwicklung und Toleranz für den Misserfolg. Design Thinking kann ein Werkzeug sein, um eine agierende sowie flexibel organisierte Innovationskultur zu entwickeln. Vor allem dann, wenn ganzheitliche und nutzer-nahe Lösungen gefragt sind, um mit komplexen Aufgaben unserer Gegenwart umzugehen.

Thekla Müller, Christoph Stamm | thekla.mueller@fhnw.ch

In grossen Unternehmen wie Swisscom, Apple, Deutsche Bank, Google, Volkswagen, Deutsche Bahn, Siemens, AirBNB, usw. ist ein Wandel zu beobachten, bei welchem vermehrt das Design ins Zentrum einer Produkteentwicklung gesetzt wird. Bei diesem Wandel geht es nicht nur um die Ästhetik, sondern vor allem um die Anwendung der Grundsätze der Gestaltung auf das Arbeitsverhalten der Nutzer und Nutzerinnen¹ der Produkte. Die Unternehmen meinen erkannt zu haben, dass technische Überlegenheit oder eine hohe Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen allein als Marktvorteil nicht mehr ausreicht, da sich Unternehmen überall auf der Welt dem immer wieder anpassen. Auf ihren Wegen zu neuen Innovationen setzen die oben genannten Unternehmen Design Thinking ein; ein Ansatz der den Mensch in den Mittelpunkt rückt.

In den folgenden Kapiteln zeigen wir, was *Design Thinking* ist und was eine nutzerzentrierte Innovationskultur bedeutet. Anschliessend gehen wir der Frage nach, ob Unternehmen, welche emotionale Benutzererfahrungen vor die Funktionalität stellen, Wettbewerbsvorteile erlangen und welche Konsequenzen das haben könnte. Es werden ausgewählte Design Artefakte sowie deren Einsatz in Unternehmungen vorgestellt. In einem abschliessenden Kapitel gehen wir auf einen wichtigen Aspekt in *Design Thinking*, nämlich das Scheitern ein.

Was ist Design Thinking?

Design ist historisch gesehen mit guter Gestaltung und Handwerk gleichgesetzt worden und Designer wurden als künstlerische Gelehrte zelebriert. Im Laufe der Weiterentwicklung des Designs als Vorgehensmethode bewegte man sich weg von der rein visuell und haptisch angenehmen Gestaltung sowie der Funktionalität neuer Produkte, hin zu

einem umfassenderen Verständnis von Design: den Menschen und seine Fähigkeit, Gedanken und Prozesse durch multidisziplinäre Zusammenarbeit so zu entschlüsseln und greifbar zu machen, dass dabei Wege zu innovativen Geschäftslösungen entstehen können [VVA14]. Entstanden ist dieses Konzept im Umfeld der Produktdesignfirma IDEO und der *Stanford University*, wo 2005 das *Hasso Plattner Institute of Design* mit der ersten sogenannten *d.school* entstanden ist, um sich der Vermittlung der *Design Thinking* Methode zu widmen.

Design Thinking basiert auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen und Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden [Bro06]. Deshalb wird ihr integraler Charakter und die dafür notwendige Auflösung gewohnter Begrenzungen oft als Spezialität dieser Methode genannt, wobei sich folgende drei Kernelemente gemäss dem Hasso Plattner Institut bewährt haben (siehe auch Abbildung 1):

- *Das Team wird gezielt multidisziplinär formiert*, um Ideen zu ermöglichen, die weit über die Fachgrenzen hinausgehen. Der Trend geht spürbar weg von einer auf die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit ausgerichteten Haltung hin zur Wir-Kultur, zum gemeinsamen Erschaffen. Hier verspricht man sich das grösste Potenzial, da kollaborierende Teams schneller reagieren und ihre kollektive Intelligenz besser nutzen sowie nachhaltigere Arbeitsprozesse generieren und so auf erstaunliche Resultate kommen.
- Ideen entfalten sich am besten in einer *freien und flexiblen Arbeitsumgebung*. Variable Räume sind spontan auf die Bedürfnisse des jewei-

¹ Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird in diesem Artikel nur noch die männliche Form verwendet.

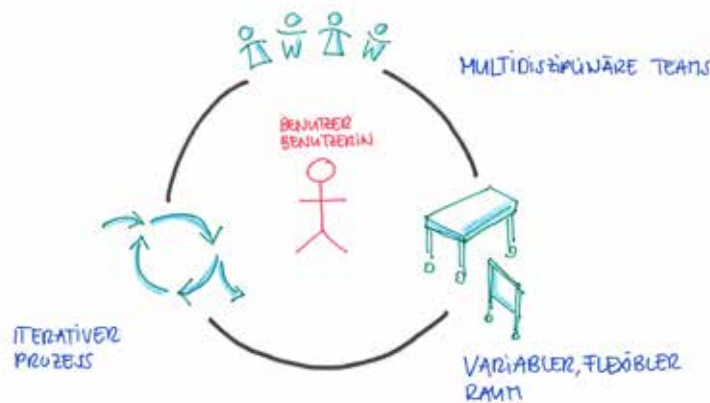


Abbildung 1: Die drei Kernelemente des Design Thinking

ligen Projektes anpassbar. Tische und Stellwände sind auf Rollen bewegbar. Wände und nahezu alle anderen Oberflächen werden freigenutzt, um Gedanken zu visualisieren und Arbeitsergebnisse zu teilen. Regale voll bunter Materialien laden dazu ein, Ideen schnell zu veranschaulichen und erlebbar zu machen.

- Mit dem *iterativen Innovationsprozess* navigiert das Team sich in den Lösungsraum. Der Prozess verlangt dabei nach einer offenen Fehlerkultur, da *Design Thinking* gerne an Unmöglichkeiten denkt, anstatt in Grenzen des Machbaren. Der Nutzer steht dabei mit seinen Motiven, Wünschen und Beweggründen im Mittelpunkt des empathischen Herangehens und Entwickelns. Der Prozess aktiviert dabei den analytischen sowie den kreativ-intuitiven Teil der Beteiligten.

Zielgruppe

Die Zielgruppe der Methode *Design Thinking* ist nicht auf Produkt-Designer, Vermarkter und Strategen beschränkt – sie soll jede Tätigkeit mit Kundenkontakt beeinflussen. Nehmen wir als Beispiel die Finanzbranche: typischerweise ist der häufigste Kontakt mit dem Nutzer durch Rechnungen und Zahlungssysteme, die für die interne Geschäftsoptimierung gestaltet oder als Kundenanforderungen festgelegt sind. Diese Artefakte sind wichtige Berührungspunkte. Es sind positive oder negative Eindrücke vom Unternehmen, welche der Kunde erhält. Wobei mehrere solcher Eindrücke unsere Einstellung gegenüber einer Unternehmung und dessen Bindung beeinflussen. In einer Kultur, die sich auf Kundenerfahrung konzentriert, werden solche Berührungspunkte rund um die Bedürfnisse der Nutzer und nicht um innerbetriebliche Effizienz ausgelegt. Dadurch wird der emotionalen Wahrnehmung der Nutzer mehr Rechnung getragen.

Was ist eine nutzerzentrierte Innovationskultur?

Bei *Design Thinking* steht der Nutzer mit seinen Bedürfnissen als Ausgangspunkt aller Überle-

gungen im Vordergrund. Der gesamte Prozess orientiert sich daran, Innovationen zu schaffen, die diese Nutzerbedürfnisse abbilden. Technische Machbarkeit und wirtschaftliche Rentabilität sind zentrale Bewertungskriterien, jedoch nicht Ausgangspunkt der Überlegungen. Ein weiterer zentraler Aspekt der Methode ist es, Nutzer intensiv im Kontext der Nutzung eines Produktes oder einer Dienstleistung zu beobachten und aus diesen qualitativen Beobachtungen Innovationsstossrichtungen abzuleiten und erkannte Nutzerbedürfnisse zu adressieren. Solche Beobachtungen generieren Daten zur Bedeutung des Produktes, der Dienstleistung und des Unternehmens, sowie Meinungen und Annahmen zum Thema. Somit unterscheidet sich das qualitative Vorgehen des Beobachtens im *Design Thinking*-Prozess deutlich von quantitativen Ansätzen, wie sie aus der klassischen Marktforschung bekannt sind.

Eine nutzerzentrierte Innovationskultur geht über das herkömmliche Rollenverständnis im Design hinaus und gibt dabei eine Reihe von Prinzipien an Personen weiter, welche Innovations-, Projekt-, Organisations- und Geschäftsideen in einem Kreativprozess erarbeiten wollen. Der iterative Innovationsprozess dargestellt in Abb. 2 orientiert sich an einer Kombination aus Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen entwickeln, Prototypen erstellen und Testen. Die Darstellung entspricht dem Phasen-Modell, wie es an der *d.school* der *Stanford University* und am Hasso-Plattner Institut der Universität Potsdam gelehrt wird und aus den Arbeiten von David Kelly hervorgegangen ist. Die einzelnen Phasen sollten dabei als Orientierungspunkte verstanden werden, die nicht streng linear durchschritten werden müssen, sondern zwischen denen das für das *Design Thinking* typische iterative Vorgehen stattfinden kann.

Design Thinking befindet sich in einem ständigen Weiterentwicklungsprozess, der von professionellen *Design Thinkern* und Organisationen angetrieben wird, die diese Methoden in verschiedenen Situationen und für unterschiedliche Her-

ausforderungen anwenden. Doch auch innerhalb der *Design Thinking* Literatur vertreten die verschiedenen Autoren und Lehreinrichtungen unterschiedliche Ansichten und Schwerpunkte. Dies spiegelt sich in den unterschiedlich zerlegten Prozessschritten wieder. Während Herbert Simon, Gavin Ambrose und Paul Harris sieben Schritte definieren, finden sich beim Hasso Plattner Institut sechs und bei Tim Brown und Robert Bauer drei Schritte [Pon14]. Prinzipielle Unterschiede sind jedoch kaum festzustellen, sie variieren lediglich in Beschreibung und Gewichtung hinsichtlich des Gesamtprozesses.

Emotionale Nutzererfahrung

Die nutzerzentrierte Innovationskultur befähigt Mitarbeitende, Empathie mit den Nutzern aufzubauen, indem sie deren Verhalten beobachten und Schlussfolgerungen ziehen über das, was Menschen primär wollen und allenfalls auch brauchen. Diese Schlussfolgerungen sind schwer in quantitativer Sprache auszudrücken. *Personas* beschreiben die Nutzer und *User Stories* oder *Scenarios* den Umgang mit Produkten aus der Sicht der Nutzer, wobei Wörter verwendet werden, die Sorgen, Wünsche, Sehnsüchte, Engagement und Erfahrung betreffen. Neben den Produktanforderungen und dem objektiven Nutzen wird auch über die emotionale Resonanz einer Wertschöpfung debattiert. So preisen einzelne Autohersteller nicht einfach nur sichere, komfortable und schön designte Hochleistungsfahrzeuge an, sondern sie versuchen das Gefühl zu beschreiben, welches die Kunden bei der Nutzung eines Autos haben werden. Die Kraft des Autos wird dann intelligent, der Komfort einzigartig und das Design atemberaubend. Im Werbetext werden ursprünglich neutrale Produkte mit einer emotionalen Reaktion verknüpft. Man versucht damit den Konsumenten einen Zusatznutzen zu suggerieren, der das Produkt von anderen der gleichen Warengattung unterscheidet.

Wettbewerbsvorteile durch Innovationsintelligenz

Unternehmen, die *Design Thinking* einsetzen, gehen davon aus, dass wenn sie ihre Leistungen, Dienstleistungen und Produkte aus den Augen ihrer Kunden betrachten und bei richtiger Erkenntnisanwendung einen Wettbewerbsvorteil erlangen können. Kevin Clark und Ron Smith von IBM erklären diese Art des Denkens genauer und bezeichnen sie als *Innovation Intelligence*, welche sich in drei Arten von Intelligenz aufschlüsseln lässt [CS08]:

- Die emotionale Intelligenz wird als die Fähigkeit des Verstehens von Menschen und ihren sozialen und kulturellen Kontexten beschrieben.
- Die integrale Intelligenz ist die Fähigkeit, unterschiedliche Kundenbedürfnisse und die Realitäten wirtschaftlicher Ökosysteme zu ganzheitlichen Systemen zusammenzuführen.
- Die experimentelle Intelligenz ist die Fähigkeit, alle fünf Sinne des Menschen zu verstehen und zu aktivieren.

Apple ist eine der bekanntesten Firmen, welche sich die Erkenntnisse der Innovationsintelligenz zu nutzen macht. Deshalb erstaunt die wahrscheinlich kürzeste Headline nicht, die jemals im Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* gedruckt worden ist: „i“ – einfach nur ein Buchstabe, zentriert gesetzt und sonst nichts [Bet11]. Natürlich handelt es sich dabei nicht um irgendeinen Buchstaben. Nachdem der iMac, der iPod, das iPhone und das iPad die Computerbranche stark beeinflusst haben, das „i“ steht für eine Technologie, die nicht einfach bestehende Systeme optimiert, noch schnellere Prozessoren und noch höher auflösende Bildschirme einsetzt, sondern die ganz neue technische Möglichkeiten eröffnet [HV14]. „i“ steht für die konsequente Umsetzung der Idee, den Nutzer und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt zu stellen. Nicht vom Gerät her zu denken, sondern vom Menschen und der Art und Weise, wie er die Welt wahrnimmt. Kurz, „i“ steht für jene

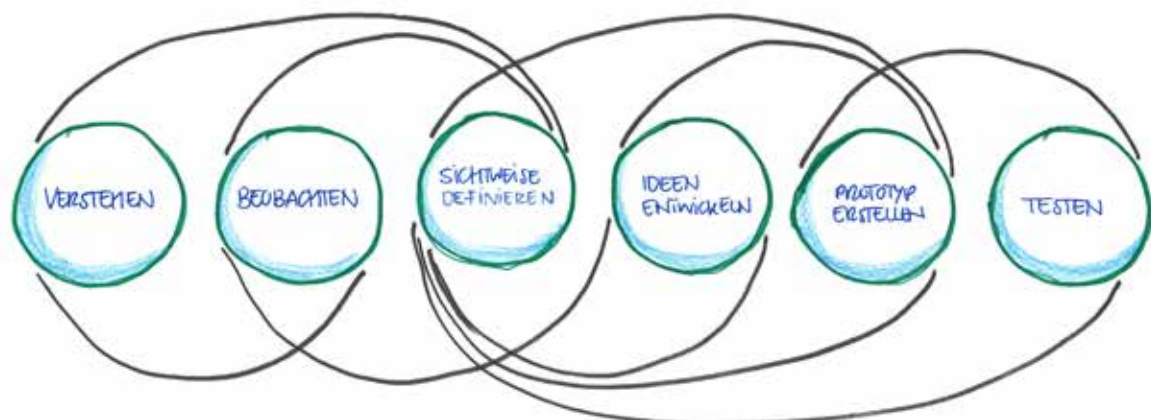


Abbildung 2: Iterativer Prozess in sechs Phasen

OBSERVATION

The inevitability of long wait times—for appointments, phone calls, payments—makes people think twice before engaging with the VA. It seems people learn to account for this, building time into their lives prepared to wait on hold or for services to arrive.

This was one of the most common frustrations we observed - one which seems like it could be mitigated by communicating timelines and providing clearer information up front.

NEEDS

- I need services delivered on reasonable timelines
- I need accurate information on what to expect while waiting for services
- I need timely correspondence and follow up
- I don't want to be left waiting in my time of dire need (financial, medical, etc.)
- I need access to the right contact information

WHAT WE HEARD

When services are direly needed, long and unexpected wait times are most difficult.

While in some cases Veterans are willing to wait - and indeed they learn to make the time required to get through VA processes - there are many times when the waiting hinders their ability to thrive.

More specifically, students cited late GI Bill payments, and patients expressed frustration with having to wait far longer for medical care than in private sector health systems.

"I always set aside an hour or two every time I need to call the VA - I know to expect that I'll be on hold and get the run around."

KAREN, ATLANTA GEORGIA

"Be patient. Be very very patient."

MICHELLE, CHICAGO ILLINOIS



Abbildung 3: Research Findings aus dem Design-Artefakt Customer Journey Map des VA

ganz besondere Form innovativer Technologie, die so leicht und intuitiv zu benutzen ist, dass selbst Kleinkinder die eigentlich hochkomplexen Geräte spielerisch bedienen können.

Design-Artefakte

Design Thinking ist anfangs primär verwendet worden, um geeignete physische Objekte zu gestalten. Mittlerweile geht *Design Thinking* darüber hinaus und wendet sich komplexen, immaterielle Fragestellungen zu, wie z.B.: Welche Erfahrungen macht ein Kunde mit einer Dienstleistung? Unabhängig vom Kontext neigen *Design Thinker* jedoch dazu, physische Modelle, Prototypen, Skizzen oder generell Design-Artefakte zu erforschen, zu definieren und zu kommunizieren. Solche Design-Artefakte ergänzen und in einigen Fällen ersetzen sogar Arbeitsblätter, Spezifikationen und andere Dokumente, die in traditionell organisatorischem Umfeld definiert werden. Sie fügen damit eine weitere Dimension in der Erforschung der Komplexität hinzu, was nicht-lineares Denken bei der Bewältigung von nicht-linearen Problemen ermöglichen kann. Das folgende Beispiel soll diesen Aspekt verdeutlichen.

Das *U.S. Department of Veterans Affairs (VA)* verwendet ein Artefakt genannt *Customer Journey Map* [VA14], um die emotionalen Höhen und Tiefen der Veteranen in der Interaktionen mit dem Kundendienst des Department of Veterans Affairs zu verstehen. Diese Artefakte kommunizieren mithilfe von Geschichten und Erfahrungen der Betroffenen (Abb. 3), welche bei allen Beteiligten die Bereitschaft und Fähigkeit der Empathie fördern soll. Die enthaltenen Informationen geben darüber Auskunft, warum ihre Kunden das tun, was sie tun. Sie zeigen auf, wie ihre Erfahrungen mit der Organisation sind, wie die Interaktion zwischen den verschiedenen Berührungspunk-

ten verläuft und wie man helfen kann, dass die Veteranen ihre gewünschten Ziele erreichen können. Die *Customer Journey Map* und andere Design-Artefakte helfen zu verstehen und präsentieren alternative Sichtweisen auf ein Problem.

Prototypen

Neben den beiden Aspekten der Nutzerzentrierung und der Inspiration durch Beobachtung und Befragung von Nutzern propagiert *Design Thinking* noch eine weitere zentrale Arbeitsweise, nämlich die Verwendung von Prototypen und Mock-ups als weitere Design-Artefakte zum Testen und Erläutern von Lösungsansätzen.

Design Thinker halten den Blick zunächst in die Zukunft gerichtet. Hier liegen die Vorstellungen, Träume, Möglichkeiten aber auch Unsicherheiten und Gefahren. Dabei treffen sie Annahmen, die sie durch Prototypen in die Gegenwart übertragen, um diese zu testen. Das Testen von Prototypen ermöglicht es Erfahrungen zu sammeln und Nutzungsmuster zu identifizieren. Damit verbinden sie intuitives mit analytischem Denken und bauen auf diese Weise eine Brücke zu analytischen Denkern. Diese Vorgehensweise hat zwei Gründe:

- Mock-ups helfen dem Team einzelne Konzepte zu erklären und zu evaluieren. Während abstrakte Beschreibungen häufig entscheidende Details auslassen oder verschleiern, zeigt ein grober Prototyp sehr schnell die Stellschrauben, an denen das Team ansetzen muss.
- Gemäss dem Grundprinzip *fail early and often* soll die angestrebte Lösung möglichst früh so konkret wie möglich und so aufwändig wie nötig dargestellt werden. So kann das Design-Team nicht nur besser arbeiten und kommunizieren, sondern auch Rückmeldungen der potentiellen Nutzer einfordern. Die tatsächliche Anwen-

dung durch Nutzer offenbart Schwächen in der Funktionalität oft schneller als eine theoretische Analyse. Gleichzeitig wird dieser Schritt des Testens auch genutzt, um die Akzeptanz einer neuen Lösung innerhalb und ausserhalb einer Organisation zu erkunden.

Nicholas Negroponte, Gründer des *MIT Media Lab*, formalisierte schon im Jahr 2000 den Akt des Prototypen-Erstellens in der Devise: *demo or die* [Nyt00]. Damit meint er, dass Ideen rein immaterielle, flüchtige und scheue Geschöpfe sind und nur durch *Prototyping* in etwas Handfestes überführt werden können. Daraus ergibt sich ein stetiger Strom von beeindruckenden Prototypen, welche die Innovationen in der Entwicklung optisch und zum Anfassen darstellen. Eine Demonstration hat im *MIT Media Lab* nur einmal zu funktionieren, da ihr alleiniger Zweck ist, Geld zu gewinnen, um die Arbeit im Lab weiterführen zu können. Auch sollen jene Unternehmen inspiriert werden, die Innovationen anzunehmen und für den realen Kontext weiterzuentwickeln.

Unternehmen welche eine nutzerzentrierte Innovationskultur leben, fürchten sich nicht, ihre gebastelten Ideen in einem öffentlichen Forum zu zeigen und neigen zu schnellen, iterativen Prototypen – eine Aktivität, die der Innovationsexperte Michael Schrage als *serious play* bezeichnet. In seinem Buch desselben Titels schreibt er, dass Innovation mehr kulturelle und soziale Werte als inhärente oder intrinsische Merkmale besitzt [Sch99]. Er fügt hinzu, dass *Prototyping* wahrscheinlich das pragmatischste Vorgehen ist, das innovative Firmen anwenden können. Auch belegen neuere neurologische Studien (vgl. beispielsweise [Mey01]) die grosse Bedeutung des haptischen Erlebens für das kognitive Verarbeiten. Prototypisierungen sind also nichts weiter als eine Reihe von Simulationen, bei denen Probleme antizipiert, Hypothesen getestet und Ideen beispielhaft ausgeführt werden, um diese in die Realität zu übertragen und eine Diskussion zu eröffnen.

Scheitern tolerieren

Spätestens beim Testen von Prototypen wird klar, dass durch das Feedback potenzieller Nutzer Überprüfungen und Überarbeitungen der Prototypen und somit möglicherweise auch der zugrunde liegenden Idee geleistet werden müssen. Zum Prozess des *Design Thinking* gehört also eine Offenheit gegenüber der Abfolge der Schritte und der Möglichkeit, mit Prototypen scheitern zu können. Die Methode lebt von einer absoluten Ergebnisoffenheit und somit auch von einer Kultur der Fehler, denn jeder Fehlschlag ist, wenn er früh erkannt wird, ein Gewinn für das Fortschreiten des Innovationsprozesses. Schliesslich können meistens hohe Entwicklungskosten gespart werden, wenn ein falscher Weg früh erkannt wird. Die

sehr lebendige, da schnell durchgeführte, iterative Art des *Design Thinkings* kann somit auch konkreten finanziellen Nutzen mit sich bringen.

Eine Designkultur muss man pflegen. Es ist nicht besonders ermutigend, aber es ist in der iterativen Natur des *Design Thinkings*, dass man die Dinge nicht gleich zum ersten Mal richtig machen muss. Apple Inc. wird heute für ihre Erfolge gefeiert, aber wenn man etwas gräbt, entdeckt man Produkte wie das *Newton-Tablet*, das *Pippin* Gaming-System und das *Copland* Betriebssystem, welche nicht wirklich erfolgreich waren. *Pippin* und *Copland* wurden nach nur zwei Jahren wieder eingestellt. In diesem Sinn nutzt das Unternehmen ihr Scheitern um zu lernen und sieht es als ein Teil der Kosten für ihre Innovation an.

Für Alexander Grots, ehemaliger Geschäftsführer der IDEO Deutschland, gewinnt *Design Thinking* durch die Iteration an Wirkung und Effizienz, da die Grundregel *Früh-und-oft-scheitern* immer wieder neue Chancen bietet, um weiter zu lernen und die anfallenden Verbesserungen zu nutzen. Zudem ist er überzeugt, dass hohe Entwicklungskosten durch das frühzeitige Erkennen nicht erfolgreicher Ansätze gespart werden können [GP09].

Greg Petroff, Chief Experience Officer bei GE Software, erklärt, wie der iterative Prozess bei GE arbeitet. GE bewegt sich weg von einem Prozess der vollständigen Erhebung der Produktanforderungen. Teams erfahren erst während des laufenden Prozesses, was im Prozess zu tun ist. Mitarbeiter sollen erkennen, dass wenn sie soziale Risiken übernehmen, z.B. durch das Vorbringen von unausgereiften Ideen, keinen Gesichtsverlust oder Straffauswirkungen zu befürchten haben.

Die erwähnten Unternehmen vertreten somit die Idee, dass der kreative Prozess und die Entstehung innovativer Ideen nicht durch Kritik gebremst werden und das Augenmerk auf einer ständigen Verbesserung der Ideen liegen soll. Weiter scheint es, dass neue Gedanken und verschiedene Betrachtungen zu ein und derselben Idee die Entstehung innovativer Lösungen fördert. Daher ist es vorteilhaft, mutige Ansichten vorzutragen und die Diskussion und Entwicklung einer Idee nicht durch voreilige Selbstkritik zu bremsen.

Function Follows Emotion?

In der Geschichte des Designs ist die Frage, ob die Form oder die Funktion Vorrang bei der Gestaltung geniessen sollte, häufig und kontrovers diskutiert worden. Der aus dem Funktionalismus stammende und vom Architekten Louis Henry Sullivan bekanntgemachte Ausdruck *form follows function*², schreibt die Abhängigkeit der Gestalt

² Erstmals genannt wird der Terminus vom amerikanischen Bildhauer Horatio Greenough, der schon 1852 im Zusammenhang mit den organischen Prinzipien der Architektur von „form follows function“ spricht.

(äussere Form) von der Funktion bzw. dem Zweck fest und somit eine Unterordnung der Gestaltungsparadigmen. Das bedeutet aber nicht, dass rein funktionale Produkte angestrebt werden sollen, denn auch Ästhetik und Symbolik können bei Produkten des täglichen Bedarfs eine wichtige Funktion besitzen.

Der Ausdruck besass lange Zeit allgemeine Gültigkeit, wird aber seit den 70er-Jahren durch Abwandlungen wie *form follows fun*, *form follows emotion* oder *form follows fiction* in Frage gestellt. *Form follows emotion*, spiegelt den aktuellen Trend der Konsumindustrie wieder, den zunehmenden Forderungen der Nutzer nach individuellen Produkten gerecht zu werden. Heutzutage bevorzugen Nutzer Produkte, die ihre Individualität und ihre eigene Persönlichkeit zum Ausdruck bringen, bzw. mit denen sie sich identifizieren können. Ein anschauliches Beispiel dazu sind die i-Produkte der Firma Apple, die so gestaltet werden, dass sie bei ihren Nutzern positive Emotionen hervorrufen. Die technischen Kennzahlen und Werte und somit die reine Funktionalität verlieren dabei an Bedeutung. Dabei wird von der Überlegung ausgegangen, dass viele Konsumenten ihre Entscheidungen nicht aufgrund rein rationaler Überlegungen treffen, sondern eben auch aufgrund ihrer Emotionen. Positive Emotionen, die hervorgerufen werden, wenn man ein Produkt sieht, kauft, auspackt und verwendet.

Durch das Design ist es möglich, einem Produkt ein bestimmtes emotionales Profil zu geben, das sich von ähnlichen Produkten unterscheidet. Das heisst, das emotionale Profil hebt dieses von Konkurrenzprodukten ab und wird dadurch zu einem kaufentscheidenden Produktmerkmal. Es ist davon auszugehen, dass potentielle Kunden und Nutzer, die sich primär von emotionalen Profilen ansprechen lassen, sich selber eher auf der emotionalen und weniger auf der rationalen Ebene wahrnehmen. Aus der Sicht der Psychologie unterscheiden sich gerade Männer und Frauen im Erleben von Emotionen. So zeigen Frauen markantere emotionale Mimik, geben bereitwilliger über ihr emotionales Erleben Auskunft und erinnern emotionale Ereignisse besser als Männer [KG89]. Dass das iPhone also gerade bei Frauen sehr en vogue ist, kommt nicht unbeabsichtigt. Als der Designprofessor Paolo Tumminelle gefragt wurde, welches Geschlecht sich vom iPhone eher angezogen fühle, meinte er, dass mit den Rundungen und der glänzenden Empfindlichkeit der Oberflächen es eher Frauen seien. Die Dimensionen und die Form – im Prinzip ein Rechteck, seien aber männlich. Da das iPhone insgesamt aber nicht mechanisch geprägt ist, sei es nicht maskulin [TA10].

Design Thinking bedeutet unter anderem, dass der Nutzer mit seinen Wünschen und Motiven im Mittelpunkt des empathischen Herangehens und Entwickelns steht. Aber *den* Nutzer und *die*

Nutzerin gibt es nicht. Die Bedürfnisse der Nutzer sind so unterschiedlich wie die Nutzer selber. Für die einen ist die Funktionalität das Allerwichtigste, anderen ist die Einfachheit das zentrale Kriterium und wiederum andere legen den primären Fokus auf Ästhetik oder Komfort. Durch eine offene Teamkultur und die Beobachtung von Nutzern beim Umgang mit Prototypen oder Konkurrenzprodukten soll vermieden werden, dass die Designer und Entwickler nicht einfach nach ihren eigenen Bedürfnissen designen und entwickeln, sondern ein Produkt schaffen, welches bei der anvisierten Zielgruppe Anklang finden wird. Je grösser und heterogener die Zielgruppe ist, desto mehr Kompromisse müssen in der Funktionalität gemacht werden und desto zentraler werden Anforderungen wie Einfachheit, Preis oder Qualität und gutes Design. Wo Einfachheit dominiert und Qualität schlecht wahrnehmbar ist, kann lediglich noch über Ästhetik und Emotionen eine Wertigkeit geschaffen und aufrecht erhalten werden, die von den Nutzern überdurchschnittlich hoch abgeglichen wird. In diesem Sinne kann also durchaus behauptet werden, dass wir uns momentan in einer Phase *function follows emotion* befinden.

Referenzen

- [Bet11] Bethge Philipp u.a.: i, Der Spiegel Nr. 41, S. 68-77, 10.10.2011.
- [Bro06] Brown Tim: Innovation Through Design Thinking, 2006, Vortrag an der MIT World. <http://bit.ly/1ONNr3q>
- [CS08] Clark Kevin, Smith Ron: Unleashing the Power of Design Thinking, 2008, Design Management Review Vol. 19 No. 3.
- [GP09] Grots Alexander, Pratschke Margarete: Design Thinking - Kreativität als Methode. Marketing Review St. Gallen, 26(2), 18-23, 2009.
- [HV14] Hofmann Martin Ludwig, Vetter Andreas K.: Design Thinking, Das Denken, das Apple & Co. gross gemacht hat, 2014.
- [KG89] Kring Ann M., Gordon Albert H.: Sex differences in emotion: Expression, experience, and physiology, 1998, Journal of Personality and Social Psychology.
- [Mar09] Martin Roger: The Design of Business, Why Design Thinking is the next competitive Advantage, 2009.
- [Mey01] Meyer Susanna: Produkthaptik, Messung, Gestaltung und Wirkung aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht, 2001.
- [NYT00] The New York Times, M.I.T. Media Lab at 15: Big Ideas, Big Money - Demo or die, 09.11.2000. <http://www.nyti.ms/1Ww9SRH>
- [Pon14] Ponsold Stefan: Innovationsmanagement durch Design Thinking, 2014.
- [Sch99] Schrage Michael: Serious Play: How the World's Best Companies Simulate to Innovate, 1999.
- [TA10] Tages Anzeiger: Die Gefühle, die Apple schafft, wirken wie eine Volksdroge, 28.07.2010, <http://bit.ly/1m521dz>
- [VA14] Toward a Veteran Centered VA, Piloting Tools of Human-Centered Design for America's Vets, U.S. Dept. of Veterans Affairs' Center for Innovation. <http://1.usa.gov/1jHpsbb>
- [VVA14] Vianna Mauricio, Vianna Ysmar, Adler K. Isabel, Lucena Brenda, Russo Beatriz: Design Thinking, Innovation im Unternehmen, 2014.