

Rudolf T. A. Greger
Managementdesigner

3 Kerneigenschaften für Design-Thinking

V2 – April 2021



Wir haben gehört (wir wissen es eigentlich), dass der Erfolg eines Unternehmens drastisch gesteigert werden kann, wenn Design angewandt wird. Zahlreiche Studien geben uns Hinweise darauf und belegen das.

dmi, design management institute
boston, USA

Design-driven Companies Outperform S&P by 228% Over Ten Years – The ‘DMI Design Value Index’.

British Design Council, London, UK

Design Impacts Stock Market Performance. Companies recognised as effective users of design strongly outperform their peers on the stock market.

SVID, Swedish Industrial Design
Foundation, Stockholm, SE

Companies that invest in design are more profitable – Consistent investing in design is highly profitable, even in the long term.

Danish Business Authority, Copenhagen, DK

Design is good for business. Companies that work systematically with design have higher earnings and bigger exports than companies that do not use design.

Designen ist mehr als bloßes Formgeben.

Designer entwerfen nicht nur Gegenständen, sondern auch Prozesse und Dienstleistungen. Sie verwenden dafür eine Herangehensweise, die seit der Jahrtausendwende unter dem Namen Design-Thinking breiter bekannt geworden ist.

Wobei Design-Thinking *als Denkweise* auch von anderen Wissensarbeitern ausgeübt wird (freilich würden die das dann anders nennen), etwa von Philosophen, Regisseure, Forschern, etc. gelegentlich auch von Verkäufern und freilich Unternehmern.

3 Kerneigenschaften dieser »Methode«, die präzise beschrieben eine Denkweise ist, haben ihr so viel Aufmerksamkeit verschafft.

Eine Kerneigenschaft ist eine wesentliche Eigenschaft ohne die etwas unvollständig ist. Ohne der drei Kerneigenschaften ist es kein Design-Thinking. Die *Denkweise der Designer* entfaltet sich nur dann, wenn die drei Kerneigenschaften vorhanden sind.

Freilich ist das nicht gleichbedeutend damit, dass diese drei ausreichen. Wenn es einen Kern gibt, dann gibt es auch Fruchtfleisch drumherum.

Ideenreichtum, die Fähigkeit unterschiedliche Wissensgebiete vernetzen zu können, in der Lage zu sein zu synthetisieren, also aus vorhandenem Material gänzlich Neues entstehen zu lassen, sind auch wichtig.

Die Gabe zu scharfsinnigem Analysieren und das erste Prinzip anzuwenden sind Voraussetzung dafür.

Man muss darüberhinaus seine Ideen und Gedanken auch ausdrü-

cken können, durch schreiben, zeichnen und Schauspiel.

Von Vorteil ist die Kompetenz zu überzeugen, nachvollziehbar zu argumentieren und klar zu kommunizieren, usw.

Doch müssen diese Eigenschaften nicht alle und nicht immer vorhanden sein. Daher sind es keine Kerneigenschaften. Klar ist, je mehr dieser Eigenschaften sich in einer Person sammeln, desto günstiger ist es im allgemeinen.

Wenn allerdings die nachfolgenden drei Kerneigenschaften fehlen, dann ist es mitunter kreativ, künstlerisch wertvoll und vielleicht auch optisch genial empfunden, aber es ist *kein* Design-Thinking.

Es würde die Menschenorientierung und der Wunsch nach Verbesserung des Lebens der Menschen fehlen.

Es würde eine Disbalance entstehen zwischen Aussehen und Gebrauchswert (bei Gegenständen) oder der Anwender würde nicht ernst genug genommen (bei Prozessen) oder geringschätzig behandelt (bei Dienstleistungen).

2. Fähigkeit zu interpretieren – Interpretationskompetenz

Ich muss das Gesehene, das Gehörte und auch das Nicht-Gesagte interpretieren können, muss es »auslegen« können. Ich muss mich darin üben, wahrzunehmen, was tatsächlich wohl gemeint sein könnte, wenn jenes gesagt wird.

Weiß der andere sich auszudrücken?

Hat er sich tatsächlich beobachtet?

Antwortet er überzeugt oder ist es eine vermeintlich gesellschaftlich gewünschte Aussage?

Sie müssen das Gesagte hermeneutisch richtig interpretieren, aus der Sicht des Beobachteten. Das erklärt die unbedingte Fähigkeit zur Empathie.

Welche Absicht könnte der Befragte/Beobachtete mit seiner Aussage verfolgen?

Einen Kunden danach zu fragen, wieviel ihm eine Sache wert wäre, ist selten eins zu eins anzunehmen. Je nach Interessenslage des Kunden wird er mehr oder weniger sagen als er meint. Weiß oder ahnt der Kunde, dass er danach um jenen Preis kaufen wird müssen, wird er ihn niedriger nennen. Das ist so gut erforscht, dass die Marktforschung »Korrekturformeln« für eine Preisfindung verwenden kann. *(Abgesehen davon, dass das sowieso eine falsche Vorgangsweise für die Preisfindung wäre.)*

Das Auslegen, dieses Interpretieren, ist vergleichbar der Tätigkeit eines Wahrsagers. Auch der muss mit seiner Phantasie die Dinge, die dahinter liegen (könnten) erraten und benennen können; jedenfalls nutzt er sie als Trittbrett, um zur wahren Motivation zu gelangen und diese aufzudecken. Meist, weil der Befragte schnell die weiteren Hinweise gibt.

Auch Sie nutzen beim Interpretieren diese Hinweise, die durch Ihre Andeutungen vom Kunden gegeben werden. Sie extrapolieren diese Hinweise auf mögliche Lösungsansätze, auf verborgene Wünsche des Befragten. Auf das, was er zwar nicht benennen kann, aber immer schon vermisst hat in dem Moment, in dem er es sieht und bekommt.

Der Kunde kann es nicht sagen, wir müssen es erraten. Haben wir eine grobe Vorstellung dessen, was der Kunden sich wohl zukünftig wünscht, dann brauchen wir Mut, den Mut zu entscheiden, die dritte Kerneigenschaft dieser Denkweise Design-Thinking.

3. Mut zu entscheiden

– Entscheidungsmut

Ich muss mutig sein, für und über den Anderen, meinen Kunden, zu entscheiden. Wie Eltern für ihre Kinder, entscheide ich aus Sicht und im Sinne des Kunden für ihn.

Es ist Mut dafür notwendig, denn ich handle letztlich wie ein Diktator – aber wie ein wohlmeinender Diktator.

Ich entscheide in der Annahmen, dass ich genau weiß, was gut für den Anderen ist. Ich diktiere zunächst »das Richtige«.

Doch dann – und das ist essentiell – überprüfe ich anschließend, ob ich damit richtig liege. Ich nutze Prototypen meines (für den Kunden richtigen) Angebots und lasse diese vom Kunden testen – und zwar in der demütigen Annahme, dass ich damit falsch liege.

Sie haben richtig gelesen (andernfalls wäre es keine wohlmeinende Diktatur):

Ich entwickle eine Lösung, **mit der Überzeugung Recht zu haben**

und prüfe diese Lösung **mit der Vermutung mich geirrt zu haben.**

Beim Testen meines Prototyps will ich meinen Lösungsvorschlag scheitern sehen. Ich rege die Testpersonen an, meinen Prototypen, meine These über »das Richtige« zu falsifizieren.

Mit dieser Demut gelingt der Erfolg. So ist es erlaubt (nur so), Diktator zu sein. Man läßt dem Kunden die **freie Wahl.**

Die Iteration, der Zyklus

Entscheidet sich der Kunde gegen meine (richtige?) Lösung, dann beginnt es von vorne:

1. einfühlen in den Kunden, den Benutzer und ...

2. ... seine Handlungen mit dem Prototyp interpretieren. Warum hat er dieses statt jenes gemacht, was hat er dabei gesehen oder übersehen, was hat er wohl gedacht, warum könnte er sich so verhalten haben. War es wirklich nicht richtig oder ist es eine Frage der Gewohnheit (also des Nicht-Gewohntseins)?

Das ist schwierig. Manchmal wird eine bessere Lösung (vorerst) abgelehnt, weil sie der Gewohnheit widerspricht. Aber Neues ist man nicht gewohnt, sonst wäre es nicht neu. Ich muss jetzt ...

3. ... mutig neu entscheiden – selbst entscheiden, nicht den Kunden befragen, der weiß es nicht –, was der Kunde wirklich will oder kann, was ihm guttun würde.

Rudolf T. A. Greger
Managementdesigner
& Design-Philosoph

+43-699-11668702
rudolf@rudolfgreger.at

Anzengrubergasse 11/11, 1050 Wien

www.rudolfgreger.at.