

***Design Thinking* im Projektmanagement**

Der Artikel ist für alle Projektmanager gedacht, die sich auf die Suche nach neuen Ansätzen im Projektmanagement begeben und dabei offen für die veränderten Denkweisen des 21. Jahrhunderts sind.

Auf Grund der Globalisierung ist es notwendig, dass wir sowohl im Wettbewerb als auch im Bereich der Projektarbeit innovative Lösungsstrategien entwickeln. Neue Ansätze, wie wir sie in Deutschland im Bereich der Projektarbeit benötigen, sind jedoch nur durch einen fundamentalen Wandel im Denken und Handeln zu erreichen. Projektmanager nehmen in diesem Wandlungsprozess eine entscheidende Position ein, da das projektbasierte Arbeiten heute fast zum Alltag der Wirtschaft gehört.

Wichtig ist, dass der Auftraggeber, das heißt das Unternehmen, erkennt, dass Projektmanagement ein kreativer Prozess ist. Denn nur so kann ein offener und prozessorientierter Vorgang überhaupt erst entstehen. Für solch eine innovative Unternehmenskultur braucht es Manager und Unternehmer, die diese Offenheit mitbringen.

Design Thinking ist für die Businesswelt keine neue Erscheinung, sondern stellt vielmehr eine neue Art der Anwendung im Business sowie in der Projektarbeit dar. Die drei Kernelemente, die dem *Design Thinking* zugrunde liegen, lassen sich wie folgt definieren:

- a) Arbeitsraum für Kreativität
- b) Diverses Team- und Netzwerkdenken
- c) *Design Thinking*-Prozess

a) Arbeitsraum für Kreativität

Ziel eines jeden Projekts ist die Veränderung der vorhandenen Situation oder des vorhandenen Problems. Somit ist Projektmanagement immer eng mit der Findung einer kreativen und im besten Falle sogar innovativen Lösung verknüpft. Diese zu finden ist nur möglich, wenn wir uns von der rein analytischen bzw. linearen Denkweise lösen. Doch wie können wir uns das vorstellen?

Die erste Voraussetzung für kreatives Arbeiten ist ein Arbeitsumfeld, das die Kreativität fördert. Hierfür benötigen wir einen flexiblen und mobilen Arbeitsraum, eingebettet in eine Umgebung, welche die Kreativität des Projektteams fördert. Wie sieht dieser Arbeitsraum aus, der die Kreativität fördert?

Bei dem Gedanken an kreative Arbeitsräume stellen wir uns häufig eine Werbeagentur vor: steril, modern, starr und minimalistisch in ihrer Einrichtung. Doch genau von dieser "gezwungenen" Einrichtung wollen wir Abstand nehmen. Stattdessen sollten die Räumlichkeiten eher an eine Werkstatt oder ein Atelier erinnern. Empfohlen sind Farben und farbige Arbeitsmaterialien zum Malen oder Basteln. Flexible und mobile Arbeitstische bzw. Arbeitsbereiche, die zum Stehen oder zum Sitzen einladen, ermöglichen dem Team eine gewisse Bewegungsfreiheit innerhalb der Räume. Genauere Informationen zu Werkzeugen und der Ausstattung der Räume finden in verschiedenen

Websites; insbesondere beschäftigt sich d.school in Stanford- Institut of Design at Stanford (dschool.stanford.edu).

b) Eine Arbeitsweise, die diverses Team- und Netzwerkdenken vorsieht

Je multidisziplinärer und diverser das Projektteam aufgestellt ist, desto eher gelingt es ihm, neue und kreative Ideen für Lösungsvorschläge zu entwickeln. Dies gilt als eine der Hauptvoraussetzungen für einen kreativen Prozess. Im Gegensatz zu „Monokulturen“, die in allen Bereichen der Gesellschaft sehr problematisch behaftet sind, erarbeiten divers zusammengestellte Teams effektivere Lösungen.

Neben der Teamstruktur spielt jedoch auch die Innovationskultur innerhalb des Unternehmens eine bedeutende Rolle. Die Innovationskultur definiert sich wie folgt: Teammitglieder pflegen untereinander einen Informationsaustausch sowie ein Netzwerkdenken und arbeiten dabei aufbauend auf den Ideen anderer Teammitglieder. Dabei ist entscheidend, dass eine Fehlerakzeptanz, eine Offenheit bei der Informationsweitergabe und eine auf den fachlichen und persönlichen Qualitäten der einzelnen Teammitglieder aufbauende Arbeitsweise innerhalb des Projektteams gewährleistet ist. Nur unter diesen Voraussetzungen können Unternehmen Innovationsprojekte realisieren. Weitere wichtige Bedingungen hierfür sind eine funktionierende Feedbackkultur, unbürokratische Arbeitsabläufe, flache Hierarchien sowie die Wertschätzung des Projektteams innerhalb des Unternehmens. Um diesen *Design Thinking*-Prozess in der hier dargestellten Form erfolgreich umzusetzen, sind strukturelle Veränderungen in Unternehmen erforderlich.

Auf Grund strategischer Entscheidungen des Unternehmens und persönlicher Interessen der Manager können diese Veränderungen oftmals nicht durchgeführt werden. Daher arbeiten in Deutschland insbesondere Konzerne meist mit einer Kompromisslösung: ausgelagerte Projektarbeitsplätze sowie Innovationsabteilungen. Diese Art des Kompromisses ermöglicht jedoch nur bedingte und sehr kurzlebige Scheinerfolge. Die Konflikte zwischen dem Innovationsteam und den Mitarbeitern des Unternehmens verdeutlichen sich spätestens bei der Umsetzung und beeinflussen damit direkt den Erfolg oder eben Misserfolg des Projekts.

c) *Design Thinking* – ein iterativer Prozess

Design Thinking ist ein iterativer Prozess, der sich in sechs Schritte unterteilt:

1. Verstehen
2. Beobachten
3. Sichtweise
4. Ideenfindung

5. Prototyp
6. Testen

Um dem Leser an dieser Stelle ein eingängigeres Verständnis dieser verschiedenen Schritte zu ermöglichen, stelle ich das Projektbeispiel „Neue Methoden für das Projektmanagement entwickeln“ vor. Dieses Beispiel führt zudem vor Augen, wie es dazu kam, *Design Thinking* im Projektmanagement anzuwenden.

Zusammenfassend betonen wir, dass der Prozess *Design Thinking* unter folgenden Voraussetzungen stattfinden kann:

- Es wird ein Arbeitsraum für die Kreativität zur Verfügung gestellt
- Das Projektteam ist divers aufgestellt und die Arbeitsweise beruht auf dem Netzwerkgedanken.

Teil I. umfasst die ersten drei Schritte des *Design Thinking*-Prozesses: Verstehen, Beobachten und Sichtweise.

Durch das Führen von Kundengesprächen und durch Beobachtungen identifizieren wir das Problem oder besser gesagt den Bedarf eines Kunden und gewinnen damit eine neue Sichtweise. Während dieser drei Schritte ist es möglich, sich flexibel vor- und zurückzubewegen, um dadurch eine umfangreiche Recherche und ein tiefgreifendes Verständnis für das Anliegen des Kunden zu erhalten. Diese drei Schritte nehmen im Vergleich zu herkömmlichen Auftragsklärungen, die meist nur durch ein kurzes Briefing eingeführt werden, etwas mehr Zeit in Anspruch.

1. Verstehen

Die Probleme im Projektmanagement, welche Projekte heute oftmals scheitern lassen, liegen bei der Auftragsklärung und der Zieldefinition. Es gibt zwar zahlreiche Methoden und Techniken, die je nach Thematik und Person eingesetzt werden, doch bleiben offenkundig weiterhin die Probleme der Auftragsklärung und Zielsetzung ungelöst.

Worum geht es eigentlich? Wo liegt das wirkliche Problem des Kunden? Zur Beantwortung dieser Fragen müssen wir eine Recherche durchführen. Um das Problem zu verstehen, sind ausführliche Gespräche in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens unabdingbar.

Weitere Probleme im Bereich des heutigen Projektmanagements finden sich in der Empfehlung von Lösungsansätzen, die die Auftraggeber selbst vorschlagen. Meist sind diese analytisch angeleitet und bringen keine "echten" Innovationen hervor, wodurch der Kunde sie letztlich als "nicht ausreichend" empfindet. Folglich geht die Suche nach effektiven und insbesondere innovativen Ansätzen weiter.

Die hier dargelegten Erkenntnisse basieren auf bisherigen Erfahrungen aus zahlreichen Kundengesprächen sowie aus geleiteten Projekten. Es ist entscheidend, zu Beginn das Problem im Detail zu untersuchen, um es letztlich in jeder Facette begreifen zu können. Um das Verständnis weiter zu vertiefen, befassen sich die beiden folgenden Schritte, die Beobachtung und die offene Haltung gegenüber neuen Sichtweisen, mit einer erweiterten Untersuchung bzw. Analyse des Problems. Falls die Notwendigkeit besteht, können an dieser Stelle weitere Gespräche geführt werden.

Weitere Schritte -> Beobachten -> Sichtweise

2. Beobachten

Unser Projektbeispiel zeigt, dass herkömmliche Tools meist nicht richtig eingesetzt werden und folglich Erfolge ausbleiben. Ein Grund kann beispielweise sein, dass die Anwendung der Tools nicht userfreundlich ist. Obwohl Projektmanagementkreise immer wiederkehrend die gleichen Probleme diskutieren, bleiben effektive und insbesondere innovative Ansätze bisher aus. Ferner ist zu beobachten, dass die SCHNITTSTELLE TECHNOLOGIE-MENSCH-BUSINESS als AUSGANGSPUNKT IM PROJEKTMANAGEMENT ähnlich wie bei der Innovation in den Fokus der Betrachtung rücken muss.

Weitere Schritte-> Sichtweise oder Verstehen

3. Sichtweise

In dem hier vorgestellten Beispiel führt die Recherche bezüglich der Innovationsprozesse und bezüglich der Kreativtechniken zu neuen Sichtweisen. Zugleich zeigt es, dass das Projektmanagement weitere kreative und innovative Lösungen benötigt. An dieser Stelle darf jedoch nicht der Vorschlag einer Lösung stehen. Stattdessen geht es darum, das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und dabei neue Untersuchungen und Beobachtungen durchzuführen.

Weitere Schritte -> Verstehen-> Beobachten und neue Sichtweise gewinnen...

Teil II. des *Design Thinking*-Prozesses umfasst die Schritte Ideenfindung, Prototyping und Testen.

Im Gegensatz zu den ersten drei Schritten werden die folgenden drei Schritte zeitlich viel schneller durchgeführt. Hier ist das Ziel Lösungen vorzuschlagen, sie als Prototypen zu entwickeln und diese dann zu testen.

4. Ideenfindung

Während dieser Stufe des *Design Thinking*-Prozesses arbeitet das Projektteam mit Methoden der kreativen Ideenfindung (wie z. B. Brainstorming, Bisoziation, Brainwriting, usw.). Dabei sammelt es ohne jegliche Art der Bewertung alle möglichen

und "unmöglichen" Lösungsvorschläge. Insbesondere Lösungen, die als völlig unrealistisch erscheinen, sind zu dokumentieren. Denn eben diese helfen oftmals bei der Findung der richtigen Lösung oder bilden sogar manchmal selbst die Lösung.

Die wichtigste Regel während dieses Prozesses ist es, „auf den Ideen anderer aufzubauen“. Hier spielt die Innovationskultur des Unternehmens eine große Rolle. Denn ebenso wichtig, wie die Umgebung und die Gestaltung des Arbeitsplatzes, ist die Methodik und das Werkzeug, um zur Ideenfindung zu gelangen.

Die erste Phase der Ideenfindung dient dazu, in der knapp bemessenen Zeit von ein bis drei Minuten, möglichst viele Ideen (fünf bis zehn) jedes einzelnen Teammitglieds zu sammeln. Im Anschluss werden die Ideen in der Gruppe vorgestellt und das Projektteam entscheidet gemeinsam, welche Ideen eventuell zu einer Lösung des Problems führen könnten.

Unser Projekt „Neue Methoden für das Projektmanagement entwickeln“ schlägt als Lösung zum Beispiel eine Umsetzung des *Design Thinking*-Prozesses für das Projektmanagement vor. Dabei könnten wir den *Design Thinking*-Prozess als eine neue Lösung oder besser gesagt, als neues Verfahren insbesondere zur Auftragsklärung nutzen.

5. Prototyping

Dieser Schritt des Prozesses beschäftigt sich mit der Fertigung von Prototypen für die ausgewählten Lösungen. Auch hierfür ist nur ein knapper Zeitraum bemessen. Die Prototypen ermöglichen es, dass die Lösungsansätze bereits in der Innovations- und Geschäftsmodellierung erfolgreich umgesetzt und auch im Bereich des Projektmanagements untersucht werden.

Unser Projekt entwickelte verschiedene Konzepte als Prototyp. Die Konzepte galten dabei Gemeinden in Baden Württemberg, Werbe- und Finanzunternehmen sowie mittelständischen technologieorientierten Unternehmen.

Während des Prozesses kehrten wir immer wieder zu den einzelnen Schritten zurück, um das Problem zu verstehen, zu beobachten und neue Sichtweisen auf selbiges zu erhalten.

Die gewonnene Erkenntnis konnten wir bei der Erstellung der Prototypen (Konzepte) anwenden. Dabei wiederholten wir den iterativen Prozess so lange, bis ein oder mehrere Prototypen zum Testen bereitstanden.

Weitere Schritte -> Verstehen-> Beobachten und neue Sichtweise gewinnen
-> Ideenfindung -> Prototyping ->.

6. Testen

Nach der Fertigstellung eines Prototyps beginnt ohne Zeitverlust die Testphase bei den Nutzern und Kunden. Ziel ist es, die erworbenen Erkenntnisse im *Design Thinking*-Prozess umzusetzen, um damit eine optimale und innovative Lösung für das Problem des Kunden zu finden. Das schnelle Testen ermöglicht es, einem Scheitern sowie möglichen Fehlern kostengünstig zu begegnen und diese zu korrigieren. Da der *Design Thinking*-Prozess die Kunden und Nutzer schon vor der endgültigen Umsetzung des Projektergebnisses berücksichtigt, sinkt die Wahrscheinlichkeit des Scheiterns erheblich. So kann das Testen zeigen, dass weitere Lösungsvorschläge notwendig sind und der *Design Thinking*-Prozess kann an einem ausgewählten Schritt nochmals beginnen (iteratives Verfahren).

Weitere Schritte --> Ideenfindung -> Prototyping ->

-> Verstehen-> Beobachten und neue Sichtweise gewinnen-> testen

Jetzt bleibt es Ihnen als Projektmanager überlassen, ob Sie ein Prototype bei Ihrem Kunden TESTEN möchten.

Prof. Dr. Esin Bozyazi

Professor für Entrepreneurship

Hochschule der Wirtschaft für Management Mannheim

Mannheim, Oktober 2014