

CENTRE FOR SUSTAINABILITY MANAGEMENT (CSM)

# DESIGN THINKING

Kompakte Einblicke aus 20 Jahren Green MBA  
Tools - Praxis - Expert\*innen

07/20



# DESIGN THINKING

Durch die Entwicklung und Verfeinerung von Prototypen Innovationen anstoßen

## DAS TOOL



Als kreative Problemlöser\*innen haben viele Designer\*innen Fähigkeiten entwickelt, um durch iteratives Testen von Ideen Innovationen zu entwickeln (vgl. Brown & Katz 2011, 381). Diese Methode findet nun auch im Unternehmenskontext Anklang: Design Thinking bietet einen Ansatz, um kreativ und durch das Entwickeln und Testen von Prototypen auf komplexe Herausforderungen zu reagieren und Transformationen anzustoßen. Laut Guldmann et al. (2019) eignet sich Design Thinking besonders für den Umgang mit Ungewissheiten und fördert die Resilienz, da es im Gegensatz zu traditionellen Managementansätzen aktiv und so lange wie möglich vermeidet, endgültige Entscheidungen zu treffen (vgl. Guldmann et al. 2019, 41).

Design Thinking ist ein analytischer und iterativer Ansatz zur Schaffung von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen (vgl. Lindberg et al. 2011, 13ff.). Bei diesem Ansatz hat die Prototypenbildung eine besondere Relevanz. Durch die Erprobung und Verfeinerung einer Vielzahl unfertiger Prototypen im Workshopformat nähert man sich dem finalen Produkt oder Geschäftsmodell auf inkrementelle Weise (vgl. Geissdoerfer et al. 2016, 1220f.).

Der Prozess besteht aus fünf Elementen:

- **Verstehen:** Um Lösungen für die auftraggebenden Personen zu entwerfen, sollten Design Thinker über ein hohes Einfühlungsvermögen verfügen, sich gut in die Auftragsstellenden hineinversetzen und verstehen können, was für sie wichtig ist.
- **Definieren:** In der Definitionsphase des Designprozesses geht es darum, eine Problemstellung zu formulieren.
- **Ideen generieren:** Im Rahmen der Ideenfindung können verschiedene Techniken wie Brainstorming, Sketching und Mindmapping angewandt werden. Um der Kreativität freien Lauf zu lassen, ist es wichtig, das Generieren der Ideen von der Bewertung der Ideen zu trennen.
- **Prototypen entwickeln:** Um das Innovationspotential aufrecht zu erhalten, empfiehlt es sich, eine überlegte Auswahl an Ideen als Prototypen zu entwickeln. Prototypen können alles sein, mit dem die Nutzer\*innen interagieren können, wie z. B. Post-its, eine Rollenspielaktivität oder Gegenstände. Bei der Erstellung eines Prototypens sollte nicht zu viel Zeit investiert werden.
- **Testen:** Im letzten Schritt werden die Prototypen von Nutzer\*innen getestet. Idealerweise wird in einem realen Kontext getestet. Wichtig hierbei ist, dass die Nutzer\*innen nicht vorab zu viele Informationen zu den Prototypen bekommen. Aus ihrem Verhalten und der Art und Weise, wie sie die Prototypen interpretieren, können die meisten Schlüsse gezogen werden (vgl. Wolniak 2017, 250f.).

Durch das Durchlaufen der fünf Schritte und indem die Bedürfnisse der Nutzer\*innen im Mittelpunkt des Kreativprozesses stehen, hat Design Thinking das Potenzial, bedürfnisorientierte Innovationen zu schaffen.

## SCHLAGWÖRTER

- Prototypenentwicklung
- Iterativ & kreativ
- Bedürfnisorientierte Innovationen

## WAS ES BRAUCHT

- Offenheit
- Kreativität
- Offenes Ohr für die Bedürfnisse der Endnutzer\*innen

# DR. LAURA ACKERMANN

DIE EXPERTINNEN



„Design Thinking bringt das aus menschlicher Sicht Wünschenswerte mit dem technologisch Machbaren und wirtschaftlich Sinnvollen zusammen und schafft damit die Grundlage für nachhaltige Innovationen.“

DR. LAURA ACKERMANN



Laura Ackermann arbeitet seit 2022 als Postdoc am Centre for Sustainability Management (CSM). In ihrer Promotion an der Technischen Universität Delft (Niederlande) erforschte sie, wie Design zur Verlängerung der Produktlebensdauer beitragen kann, indem es Konsument\*innen dazu anregt, sorgsam mit Produkten umzugehen, sie zu reparieren und zu pflegen. Als Wirtschaftsingenieurin und Psychologin mit vielen Jahren Erfahrung im Produktdesign forscht Laura Ackermann an der Schnittstelle von Nachhaltigkeit, Konsumverhalten und Produktgestaltung. Sie interessiert sich dafür, wie Menschen mit Produkten in ihrer Umgebung interagieren und welche Produkteigenschaften einen nachhaltigen Umgang fördern. Dabei nutzt sie sowohl qualitative als auch quantitative Verfahren und war an der Entwicklung verschiedener standardisierter Messverfahren beteiligt. Ihr aktuelles Forschungsvorhaben beschäftigt sich damit, wie nachhaltige Produkteigenschaften – wie regionale Produktion oder faire Arbeitsbedingungen – so auf Produktverpackungen kommuniziert werden können, dass sie zu entsprechenden Kaufentscheidungen anregen.

# RITA GELHAUS



Nach dem Studium der Lebensmitteltechnologie hat Rita Gelhaus zunächst 20 Jahre in der Lebensmittelbranche in den Bereichen Qualitätssicherung, Qualitäts- und Umweltmanagement gearbeitet. Weiterbildung war immer schon ihr Faible, z. B. hat sie Fortbildungen in diversen Managementsystemen absolviert und war als Auditorin tätig. Der MBA Sustainability Management war eine sehr passende Weiterentwicklung für sie. Nach dem Abschluss des MBA wechselte sie zum Energieversorger EWE, um zunächst Kunden bei der Einführung von Energiemanagementsystemen zu beraten und Prozessaudits durchzuführen. 2018 hat sie durch Innovationsworkshops ihr Interesse für Design Thinking und agile Arbeitsweisen entdeckt und ist inzwischen Agile Coach und Projektmanagerin.

# DESIGN THINKING IM KONTEXT VON TRANSFORMATIONEN

Wie ein einwöchiger SAP Fiori Makers Bootcamp die Methode des Design Thinking nutzt

## DIE PRAXIS

Die digitale Transformation hat das Potenzial, die Wertschöpfung von Unternehmen revolutionär zu verändern. Allerdings ist dies nur dann der Fall, wenn Unternehmen einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und nicht nur ihre technologische Infrastruktur, sondern auch ihre Denkweise verändern. Oft scheitern Veränderungsprogramme aufgrund von Widerstand seitens der Mitarbeitenden. Die größte Herausforderung des organisatorischen Veränderungsmanagements besteht folglich darin, die Beteiligung der Mitarbeitenden, die so entscheidend für einen erfolgreichen Wandel ist, sicherzustellen.

Genau hier setzt Design Thinking an, denn hier stehen die Bedürfnisse der Nutzer\*innen im Mittelpunkt des Transformationsprozesses. Den Ansatz hat sich SAP als führender Anbieter von Unternehmenssoftware im Rahmen eines einwöchigen SAP Fiori Makers Bootcamps mit dem strategischen Partner Schaeffler – ein weltweit führender Automobil- und Industrielieferer – zunutze gemacht. Ziel des Workshops war es, die Change-Management-Berater\*innen dabei zu unterstützen, die Grundlagen des designorientierten Entwicklungsprozesses zu verstehen, die Herausforderungen ihrer Endanwender\*innen zu identifizieren und Prototypen zu entwerfen.

Unter der Leitung von Andreas Spahn kamen UX-Designer\*innen und Entwickler\*innen von SAP, Change-Management-Berater\*innen sowie Manager\*innen von SAP und Schaeffler zusammen. Insgesamt waren 30 Personen beteiligt.

Das Bootcamp folgte einem fünfstufigen Prozess:



### Verstehen

Zu Beginn erhielten die Teilnehmenden eine Einführung in den designorientierten Entwicklungsprozess von SAP. Die Teams führten Interviews mit den Endnutzer\*innen, um die zu lösenden Herausforderungen zu verstehen. Die Endnutzer\*innen äußerten in diesem Prozess den Wunsch, im Rahmen von Projekten die Nachverfolgung von Daten in Microsoft Excel-Tabellen und -Folien zu reduzieren, um sowohl den Zeitaufwand als auch die Fehleranfälligkeit zu limitieren. Ebenso sollten die verschiedenen, sich teilweise überschneidenden Fristen und Zeitpläne visuell schnell erfassbar werden. Die meisten äußerten auch das Bedürfnis, ihren Führungsteams den aktuellen Stand von Veränderungsprojekten in Echtzeit auf einfache, aber datenreiche Weise visuell präsentieren zu können.

### Definieren

Anschließend wurden die Teilnehmenden in drei Teams aufgeteilt, um die wichtigsten Anwendungsfälle zu definieren, die es Berater\*innen ermöglichen, personalbezogene Veränderungsstrategien besser zu planen, zu verwalten und zu messen.

Es sollte

- eine webbasierte Stakeholder-Analyse für Change-Management-Berater\*innen,
- eine webbasierte Anwendung zur Analyse der Auswirkungen von Veränderungen für Change-Management-Berater\*innen sowie
- eine Dashboard-Anwendung für iPads, die Manager\*innen einen Überblick über Change-Management-Projekte bietet, entwickelt werden.



Quelle: SAP Workshop mit Schaeffler

## Ideen generieren

Um Ideen für mögliche Lösungen schnell, kollaborativ und iterativ zu visualisieren, nutzten die Teams Storyboards. Storyboards enthalten eine Reihe von vordefinierten Illustrationen, die physisch oder digital zu Szenen kombiniert werden können, um eine visuelle Geschichte zu erstellen.

## Prototypen erstellen

Danach wurden erste Lo-Fi-Mockups – rudimentäre und innerhalb von Minuten erzeugte Designentwürfe – erstellt, die mit Unterstützung der Endnutzer\*innen verfeinert und schließlich zu Hi-Fi-Mockups – ausgereifte und detaillierte Prototypen – ausgebaut wurden.

## Testen

Nach der Fertigstellung der Prototypen führten die Designer\*innen vier 45-minütige Validierungssitzungen mit Endanwender\*innen von Schaeffler und SAP durch.

Am Ende der Woche wurden die Prototypen an die Entwicklung übergeben. Mithilfe des Design Thinking Ansatzes konnten innerhalb von nur einer Woche digitale Werkzeuge, die Change Manager\*innen und Berater\*innen nun bei der Planung, Umsetzung und dem Monitoring zukünftiger Transformationsprojekte helfen, entwickelt werden.

# ABLAUF

Das Bootcamp folgte einem fünfstufigen Prozess

## Verstehen:

- Einführung in den designorientierten Entwicklungsprozess von SAP
- Durchführung von Interviews mit den Endnutzer\*innen

## Definieren:

- Definition der wichtigsten Anwendungsfälle, die es Berater\*innen ermöglichen, personalbezogene Veränderungsstrategien besser zu planen, zu verwalten und zu messen

## Ideen generieren:

- Visualisierung mit vordefinierten Illustrationen, um eine visuelle Geschichte zu erstellen

## Prototypen erstellen:

- Erstellung erster Lo-Fi-Mockups und Weiterentwicklung zu Hi-Fi-Mockups

## Testen:

- Endanwender\*innen von Schaeffler und SAP testen Prototypen

# AKTEUR\*INNEN

- UX-Designer\*innen
- Entwickler\*innen
- Change-Management-Berater\*innen

## LITERATUR

- Brown, T. & Katz, B. (2011): Change by design, Journal of product innovation management, Vol. 28, No. 3, 381–383.
- Geissdoerfer, M.; Bocken, N. M. & Hultink, E. J. (2016): Design thinking to enhance the sustainable business modelling process. A workshop based on a value mapping process, Journal of Cleaner Production, Vol. 135, 1218–1232.
- Goldmann, E.; Bocken, N. M. & Brezet, H. (2019): A design thinking framework for circular business model innovation, Journal of Business Models, Vol. 7, 39–70.
- Lindberg, T.; Meinel, C. & Wag, R. (2011): "Design Thinking: A Fruitful Concept for IT Development?", in: Plattner, H.; Meinel, C. & Leifer, L. (Hrsg.): Design Thinking. Understand - Improve - Apply. Berlin, Heidelberg: Springer, 3–18.
- Wolniak, R. (2017): The Design Thinking method and its stages. Systemy Wspomagania w Inżynierii Produkcji, Vol. 6, No. 6, 247–255.

# ÜBER DIESE TOOLBOX

Tools - Praxis - Expert\*innen aus 20 Jahren MBA Sustainability Management

Die MBA-Toolbox for Sustainability Management ist als Projekt zum 20-jährigen Jubiläum des MBA Sustainability Management am Centre for Sustainability Management (CSM) der Leuphana Universität Lüneburg entstanden. Sie versammelt, was uns täglich anspricht: Die Menschen, die Herausforderungen in Transformationsprozesse verwandeln, die Werkzeuge, die sie hierzu befähigen und die erfolgreiche Umsetzung selbst. All dies schärft unseren optimistischen Blick auf die Zukunft und ermöglicht, Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern.

2003 gründeten wir mit dem MBA Sustainability Management den ersten „Green MBA“ und waren weltweit ein Pionier. Heute für morgen managen – das ist der Kern unseres Weiterbildungsstudiums. Das Ziel: Studierende mit Wissen und Werkzeugen stärken, nachhaltige Entwicklung unternehmerisch umzusetzen.

- **Wirkungsorientiert – die Nachhaltigkeitstransformation verantwortungsvoll gestalten**
- **Ganzheitlich – Fachkompetenzen, Managementqualitäten und soziale Kompetenzen weiterentwickeln**
- **Vernetzt – Teil des größten universitären Netzwerks zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement werden**

Insgesamt 20 Tools aus 20 Jahren MBA stellen wir in diesem Projekt vor. An dieser Toolbox haben viele Menschen mitgearbeitet. Sie sind ehemalige Studierende, Praxispartner\*innen, Wissenschaftler\*innen, Nachhaltigkeitsmanager\*innen, Gründer\*innen und alle Expert\*innen auf ihrem Gebiet. Daher danken wir herzlich für die Beiträge zu dieser Toolbox, für Anregungen, Texte, Ergänzungen und Unterstützung. Wir freuen uns darauf, das Netzwerk weiter auszubauen und mit dem CSM und unseren Weiterbildungsangeboten mit Wissen und Werkzeugen für die Zukunft zu qualifizieren. [www.leuphana.de/mba-sustainability](http://www.leuphana.de/mba-sustainability)

## DAS INSTITUT

Das Centre for Sustainability Management (CSM) ist ein international ausgerichteter Forschungshub für zukunftsfähiges Unternehmertum und ein Kompetenzzentrum für Nachhaltigkeitsmanagement. Das CSM bietet den berufsbegleitenden MBA und verschiedene Zertifikatsprogramme im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen des Weiterbildungsmodells der Leuphana Professional School an. 2023 wurde das CSM für das langjährige Engagement mit der „Nationalen Auszeichnung – Bildung für nachhaltige Entwicklung“ gewürdigt, die im Rahmen des [UNESCO-Programms BNE 2030](#) für eine lebenswerte, nachhaltige Gestaltung unserer Gesellschaft vergeben wird. [www.leuphana.de/csm](http://www.leuphana.de/csm)

## DIE LEUPHANA

Nachhaltigkeit ist für die Universität ein auf allen Ebenen gelebtes universitäres Handlungsprinzip, das in ihrem Leitbild fest verankert ist. Damit ist sie eine Vorreiterin in der Bildungslandschaft: 2023 erhielt die Leuphana den „Deutschen Nachhaltigkeitspreis“ in der Kategorie „Schulen & Hochschulen“.

## IMPRESSUM

Prof. Dr. Dr. h.c. Stefan Schaltegger | Leuphana Universität Lüneburg | Centre for Sustainability Management (CSM) | Universitätsallee 1 | 21335 Lüneburg  
Redaktion: Clara Niekamp, Anna Lorscheider | Layout: Anna Lorscheider |  
Lektorat: Sabine Arendt, Anna Michalski | Druck: Bartels Druck GmbH  
Lüneburg | Unterstützung: Lilian Kraus vom Kleff, Janette Tyborski, Dana Klegin, Nicole Laka | Bildnachweis: Anna Lorscheider, wenn nicht anders gekennzeichnet | Stand: Dezember 2023

