

Inhaltsverzeichnis

1	Methodenbeschreibung	2
1.1	Summary	2
1.2	Mindset und Ziele	2
1.3	Beschreibung	3
1.3.1	Grundsätze	3
1.3.2	Design-Challenge	6
1.3.3	Verstehen-Phase	6
1.3.4	Beobachten-Phase	7
1.3.5	Synthese-Phase (Sichtweise definieren)	8
1.3.6	Ideen finden - Phase	9
1.3.7	Prototyping - Phase	10
1.3.8	Testing - Phase	11
1.4	Einsatzkriterien	12
1.5	Ansprechpartner	
	Fehler! Textmarke nicht definiert.	
2	Methode im Einsatz – Workshop	15
3	Dokumentation	17
3.1	Deliverables	17
3.2	Beispiele	17
3.3	Vorlagen	17

1 Methodenbeschreibung

1.1 Summary

Design Thinking ist ein Prozess zur Förderung kreativer Ideen. Der Prozess fokussiert sich darauf, Innovationen hervorzubringen, die sich am Nutzer orientieren und dessen Bedürfnisse befriedigen. Die Strahlkraft von Design Thinking besteht darin, neue und überraschende Formen der kreativen Zusammenarbeit zu ermöglichen. Wir-Intelligenz und Kollaboration wird die Grundlage für ein neues Arbeitsbewusstsein. Design Thinking ist Prozess und Mindset. Im Arbeitsalltag entfaltet sich sein Problemlösungspotenzial zu einer lebendigen Innovationskultur. Vor allem dann, wenn ganzheitliche und nutzernehe Lösungen gefragt sind.

Design Thinking bietet eine ausgewogene Balance zwischen kreativen und analytischen Verfahren. Das motiviert mit Problemstellungen und Lösungsansätzen experimentierfreudiger umzugehen. Unterschiedliche Blickwinkel und Erfahrungen fließen ganz bewusst in den Lösungsprozess ein. Der Lösungsraum der Design Innovation eröffnet sich in der Schnittmenge von Nutzerwunsch, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit.

Im Design Thinking wird nicht unmittelbar nach Lösungen gesucht, sondern zuerst dem Problem konkret auf den Grund gegangen. Danach ist es oft überraschende Einfachheit, die das optimale Ergebnis auszeichnet.

Im sechsstufigen iterativen Design Thinking Prozess ziehen Teammitglieder aus unterschiedlichsten Bereichen am selben Strang. Wertschätzende, innovationsfördernde Kommunikation hilft dabei, über Fachbegriffe und Hierarchiegrenzen hinaus, einen gemeinsamen Sprach- und Denkraum zu entwickeln. So können komplexe Herausforderungen gemeinsam bewältigt werden.

Kurz: „Es geht darum, Innovationen zu entwickeln und auszugestalten, indem man versucht, in bekanntem Terrain neue Dinge zu sehen oder aber Dinge auf neue Art und Weise zu sehen.“

1.2 Mindset und Ziele

Design Thinking bietet vielfältige Einsatzmöglichkeiten, unter anderem im Sinne von:

- Produktentwicklung,
- Prozessgestaltung und -optimierung,
- Team- und Werteentwicklung,
- Changemanagement,
- Strategieentwicklung
- usw.

Design Thinking basiert im Wesentlichen auf folgenden Prinzipien

- Nutzerzentriertes Denken
- Experimentieren
- Problem erkunden, entdecken und benennen
- Zusammenarbeit
- Ideen Visualisieren

Eine offene, neugierige Denkhaltung, die folgende Paradigmen beachtet, garantiert einen erfolgreichen

Design Thinking Prozess:

- Denke nicht zu kompliziert und sprich aus, was du denkst.
- Hab wilde Ideen.
- Bleib beim Thema.
- Diskutiere nicht die alten Ideen, sondern finde neue.
- Beachte die Zeit.
- Lass Abkürzungen weg und sprich in Bildern.
- Scheitere oft und früh.
- Mach klar, wo du stehst und was dich antreibt.
- Jede Idee zählt, Quantität ist wichtig.
- Vermeide Kritik.
- Nur einer spricht.
- Hab Spass

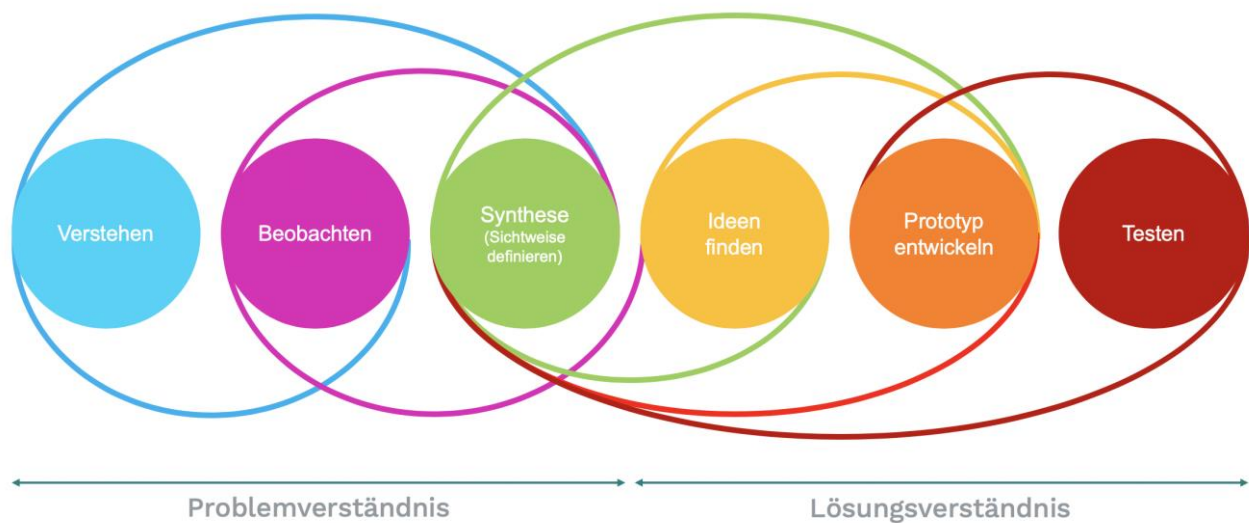
1.3 Beschreibung

1.3.1 Grundsätze

Der Design Thinking Prozess verläuft in sechs Phasen. Diese sind:

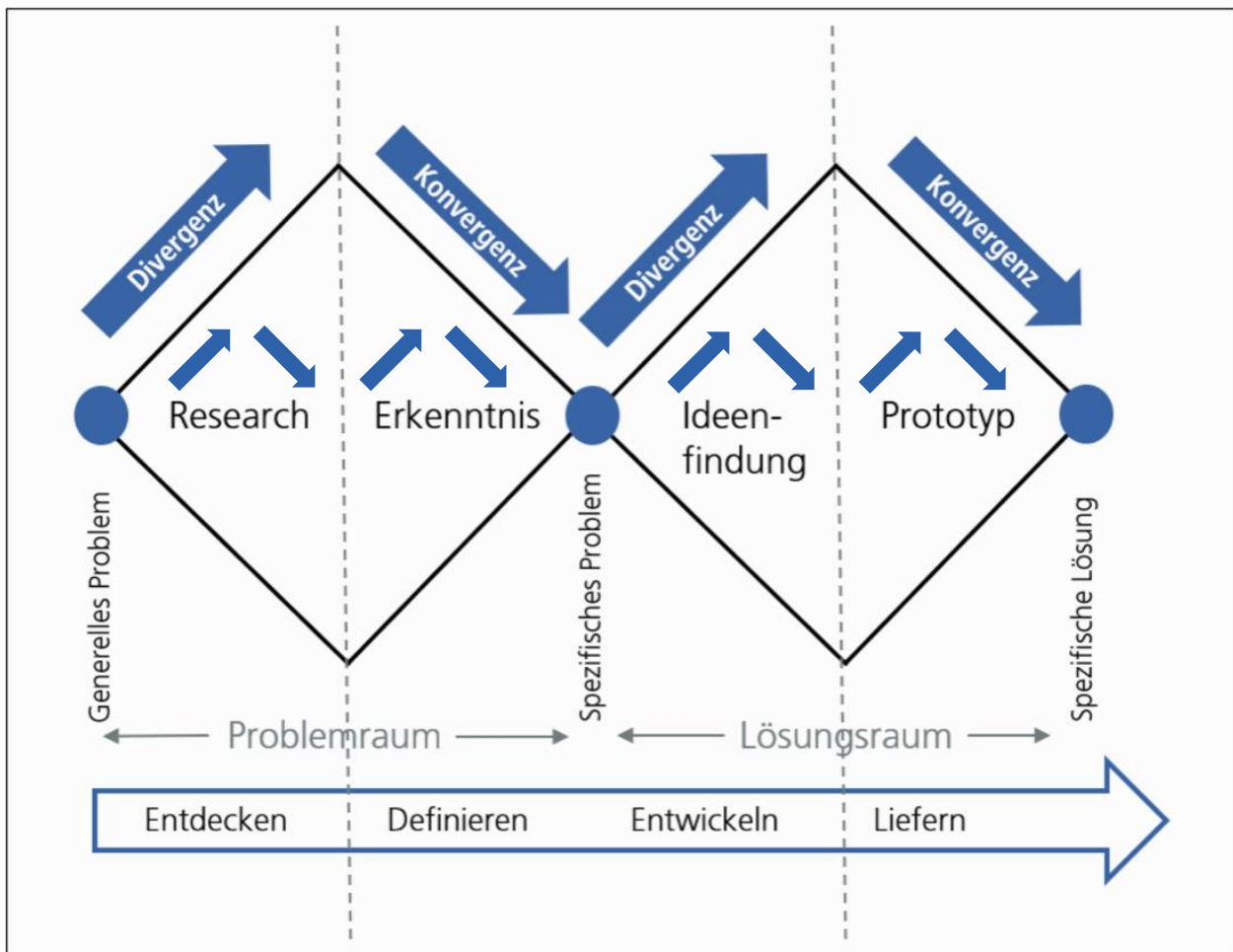
- Verstehen,
- Beobachten,
- Synthese,
- Ideen finden,
- Prototyp,
- Test.

Innerhalb der Phasen werden verschiedene Methoden angewandt.



Für das Verständnis der Methode und die entsprechende Gestaltung des Design-Thinking-Prozesses spielt neben dem Rahmen, der durch die einzelnen Phasen gegeben ist, der sogenannte Double Diamond eine entscheidende Rolle. Er beschreibt den konstanten Rhythmus von Divergenz und Konvergenz innerhalb des Design-Thinking-Prozesses, in dem sich das ständige Auspendeln zwischen enger Fokussierung und breiter Perspektive widerspiegelt.

Zu Beginn steht das Problem, das wir durch das Verstehen und Beobachten erst einmal weiter ausfächern. Spätestens mit der Synthese verengen wir allerdings unseren Blickwinkel und formulieren möglichst konkret, woran nun gearbeitet werden soll. Durch die Phase „Ideen sammeln“ geht die enge Perspektive wieder auf und öffnet sich für möglichst zahlreiche Ansätze zur Lösung des Problems. Aus dieser Masse an Vorschlägen und Überlegungen wird anschließend eine Auswahl getroffen, die in dem Prototyp münden. Durch diese Konkretisierung einer möglichen Lösung erfolgt daher eine erneute Verdichtung des Themas. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Rahmen, den der Double Diamond liefert.



Die Methoden, die im Design Thinking Prozess angewendet werden, lassen sich dann auch im Rahmen des Double Diamond einordnen:

Divergenz lässt sich fördern durch Instrumente wie

- Brainstorming,
- Bildung von Analogien,
- Abstrahieren einer Perspektive,
- breiter angelegten Umfeldanalysen
- u. a.

Konvergenz wiederum entsteht zum Beispiel durch die Instrumente

- Kundensegmentierung,
- Persona,
- User Journey,
- Clustern von Themen und Ideen,

- Treffen von Entscheidungen
- u.a

1.3.2 Design-Challenge

Die Design-Challenge steht am Anfang jedes Design-Thinking-Prozesses. Sie bestimmt ein ungelöstes Problem oder ein unerfülltes Kundenbedürfnis und mit welchem Thema sich das Team im Prozess auseinandersetzen hat. Im Verlauf des Prozesses kann sich die Challenge verändern aufgrund der gemachten Beobachtungen und Bedürfnisse der Nutzer. Je nach Fragestellung muss die Design Challenge enger oder weiter gefasst sein. Je enger die Fragestellung desto konkreter das Ergebnis. Je weiter die Fragestellung gefasst ist, desto größer wird der Lösungsraum, allerdings ist darauf zu achten, dass er nicht beliebig wird, ansonsten ist das Thema nicht mehr handhabbar.

Design Challenges und Fragen sind:

- immer offen formuliert
- geben keine Lösung vor
- geben eine Richtung vor
- ermöglichen Inspiration und Emotion

Architektur der Frage:

- Wie könnte etwas ... (ein Objekt, Dienstleistung, ein Geschäftsmodell) für Persona ... (die Zielgruppe) verändert /entwickeln / adaptiert werden damit ... (Rahmenbedingungen, Probleme, Veränderungen) beeinflusst oder erfüllt werden?
- Wie könnte/müsste etwas funktionieren, damit die Persona etwas verändert, aktiv wird etc.?

„Von der Design-Challenge aus startet das Team dann in die erste Phase des Design-Thinking-Prozesses: die Verstehen-Phase.“

1.3.3 Verstehen-Phase

Nach der Formulierung der Design-Challenge und somit dem Auslöser für den Design-Thinking-Prozess setzt das Vorgehen bewusst nicht dort an, direkt neue Lösungen zu entwickeln. Vielmehr wird der Fokus erst einmal darauf gelenkt, das Problem oder das unerfüllte Kundenbedürfnis ganz genau zu verstehen und zu beschreiben. Die Ausgangsfragen lauten daher:

Was ist die Ursache unseres Problems?

Warum glauben wir, ein neues Produkt entwickeln zu müssen?

Was läuft bezüglich unserer formulierten Design-Challenge heute nicht ideal, sodass wir es verbessern wollen?

Um Antworten auf diese Fragen finden zu können, ist eine umfassende Betrachtung der Nutzer- bzw. Kundenbedürfnisse, der Umwelt und anderer Einflussfaktoren notwendig.

Das Ziel ist ein **gemeinsames Verständnis für das Thema** herzustellen.

- Wir lernen die Fragestellung kennen
- Wir tauschen Erfahrungen aus
- Wir finden offene Fragen
- Wir machen uns mit dem Arbeitsfeld vertraut

Es werden die Bedürfnisse und Herausforderungen des Projekts definiert.

1.3.3.1 Aus dem Methodenkoffer der Phase „Verstehen“

- [Semantische Analyse](#)
- [Design Charette](#)
- [User Journey](#)
- [BrainDump](#)
- [Personas](#)
- [Stakeholder Map](#)
- [Umfeldanalyse](#)

1.3.4 Beobachten-Phase

Die Beobachten-Phase vertieft die erste Phase des Verstehens. Sie dient vor allem der Verifizierung aufgestellter Hypothesen sowie der Bewertung und näheren Beschreibung der Ist-Situation.

Ziel dieser Phase ist es, das Verhalten echter Menschen in realen Situationen und in Bezug auf die konkrete Aufgabenstellung zu verstehen und zu analysieren.

Am Ende der Beobachten-Phase hat sich das Team zum Expertenteam für das behandelte Thema entwickelt. Alle sollten nun möglichst auf dem gleichen Kenntnisstand sein und ein gemeinsames Verständnis

der Problemstellung haben. Das Problem ist möglichst tief durchdrungen und von verschiedenen Seiten durchleuchtet worden.

1.3.4.1 Aus dem Methodenkoffer der Phase „Beobachten“

- [Interviews](#),
- [Desk Research](#),
- [Shadowing](#),
- [Online Ethnographie](#)

1.3.5 Synthese-Phase (Sichtweise definieren)

Die Erkenntnisse aus den ersten beiden Phasen sollen nun so zusammengefasst, gefiltert und priorisiert werden, dass der Fokus auf die bevorstehende Phase der Ideenentwicklung klar gesetzt ist. Das heißt, mit der Synthesephase legen wir fest, auf welche Frage wir eine Antwort finden wollen. Dabei hat sich folgendes Vorgehen bewährt:

Cluster bilden und Fragestellungen formulieren

Die Synthesephase startet mit einer Clusterung der Erkenntnisse aus der Verstehen- und Beobachten-Phase bzw. mit der Verschlagwortung daraus.

Je nach Design-Challenge und Erkenntnissen können in der Synthesephase mehrere Fragen oder Themenbereiche entstehen. Das Team hat die Herausforderung, sich nun auf eine Synthese festzulegen und somit zu entscheiden, für was man in den folgenden Phasen eine Lösung entwickeln möchte. Diese Entscheidung erscheint am Anfang oftmals schwierig, da die Sorge besteht, dass man nicht den richtigen Fokus setzt. Darüber hinaus geht mit der Entscheidung meist erst einmal einher, dass man alle weiteren Erkenntnisse und Themen, in die teilweise bereits sehr viel Zeit und Herzblut geflossen ist, wieder loslassen muss. Design Thinking ist ein iterativer Prozess. Das heißt, dass man jederzeit zu dieser Phase zurückspringen kann und dass genau dieser Aspekt der Unsicherheit und des eventuellen Scheiterns schließlich zum Prinzip von Design Thinking gehört. Das Ergebnis der Synthesephase ist idealerweise ein einziger Satz (bzw. eine Frage), auf dem dann Ideen entwickelt werden. Dabei ist das Ziel, sich auf die Synthese zu einigen, die jene Bedürfnisse und Muster von Nutzern oder Kunden widerspiegelt, die am wichtigsten erscheinen oder bisher am wenigsten bekannt waren.

1.3.5.1 Aus dem Methodenkoffer der Phase „Synthese“

- Interviews auspacken
- Nugget Framing

- Point of View
- [Personas](#)
- Storytelling
- [User Journey](#)
- LEGO® Serious Play®

1.3.6 Ideen finden - Phase

Die Ideenphase ist der Moment, in dem die Innovationen entstehen sollen. Wie in den anderen Phasen können wir hier aus einer Reihe von Instrumenten wählen, wobei sich vor allem verschiedene Varianten des Brainstormings etabliert haben.

Im Rahmen des Double Diamond haben wir in dieser Phase erneut schwerpunktmäßig das Prinzip der Divergenz, denn nachdem wir den Fokus mit der Synthese verengt haben, dürfen nun auf diese eine Frage bzw. Aussage hin wieder möglichst viele Ideen mit maximaler Ergebnisoffenheit generiert werden.

Anschließend werden die Ideenvorschläge strukturiert und Ähnliches möglichst zusammengefasst (Konvergenz). Aus dieser Menge an Ideen werden die vielversprechendsten bezüglich Attraktivität, Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit ausgesucht. Aufgrund der Orientierung am Menschen ist Attraktivität etwas stärker zu gewichten als Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit.

Für die erfolgreiche Durchführung der Ideenphase ist es wichtig, dass die Sammlung von Ideen und deren Bewertung voneinander getrennt werden.

1.3.6.1 Aus dem Methodenkoffer der Phase „Ideen finden“

- Kopfstandmethode – Brainstorming Paradox
- 3D Brainstorming
- Perspektivwechsel – Mr.X – Technik
- Remember the future
- Stretch Goals
- 6-5-3

- Ideen Cluster (Konvergenz)
- Ideen Auswahl (Konvergenz)

1.3.7 Prototyping - Phase

Gemäß der Regel „Scheitere früh und oft“ sollte der Prototyp so schnell wie möglich realisiert werden. Damit unterstützt man nicht nur, dass das Team möglichst früh ein Erfolgserlebnis im Sinne einer Konkretisierung der Lösung erlebt, sondern verhindert gleichzeitig, dass zu lange an der falschen Lösung gearbeitet wird. Ein weiteres Argument, das für einen rohen, aber frühen Prototypen spricht, ist die Kritikfähigkeit des Teams. In der Regel ist das Team in einem frühen Stadium noch eher dazu in der Lage, die Lösungsansätze zu überarbeiten oder gar noch einmal gänzlich zu verwerfen.

Prototypen machen mögliche Lösungen erlebbar, indem diese verbal formuliert und in irgendeiner Form visualisiert werden. Im Rahmen des Double Diamond liegt daher das Prinzip der Konvergenz vor.

Die Prototyp-Phase verfolgt dabei verschiedene Ziele:

- Auswahl, Zusammenfassung bzw. Kombination verschiedener Ideen und Ansätze zu einer Gesamtlösung und dadurch Konkretisierung (Konvergenz).
- Validierung der Design-Challenge und Synthese durch das Team.
- Festlegung und Commitment des Teams auf eine Lösung und dadurch Stärkung des Teamgefühls.
- Entscheidung für eine Präsentationsform der möglichen Lösung definieren, um in die Testphase starten zu können.

Wie vieler Prototypen es bedarf, kann nicht verallgemeinert werden. Manchmal ist der erste Prototyp bereits so nah an einer passenden Lösung, dass es nur noch ein Nachjustieren braucht, in anderen Fällen wird der erste Prototyp noch einmal komplett verworfen und ist neu zu konzipieren, weil das Team eine der ersten Phasen noch einmal grundlegend neu ausarbeitet. Hilfreich ist es, wenn schon vor Start des Design-Thinking-Projekts klar ist, wie mit Prototypen, die man für umsetzungsfähig hält, umzugehen.

1.3.7.1 Aus dem Methodenkoffer der Phase „Prototyping“

- MockUp
- Storyboard

- Video Prototyping
- LEGO® Serious Play®
- Digital Click Dummy
- Service Blue Print
- ProtoActing (Rollenspiel),
- aufgemalter Prozess,
- auf Papier skizzierten Web-/Portalseiten,
- aus Papier gebastelte Maschine,
- aus unterschiedlichen Materialien gebasteltes Produkt,
- Collage,
- User Journey
- usw

1.3.8 Testing - Phase

Die Testphase ist so bedeutend, weil sie ein entscheidendes Indiz für die Erfolgchancen in der Realität liefert.

Wenn man es genau nimmt, entwickelt das Team erst einmal den Prototyp und erst in der Testphase wird validiert und bewertet. (In der Praxis erfolgt eine erste Validierung und Bewertung bereits während der Entwicklung des Prototyps, indem Ideen diskutiert und ausgewählt sowie die Form der Lösung zum Leben erweckt wird.)

Das Besondere in der Testphase ist, dass nun eine erste Bewertung einer möglichen Lösung von Externen (außerhalb des Teams) stattfindet. Wie diese Testgruppe zusammengesetzt ist, entscheidet dabei wieder der Einzelfall. Geht es um die Entwicklung eines Produkts, ist es sinnvoll, dass potenzielle Kunden den Prototyp bewerten dürfen. Geht es um die Optimierung oder Gestaltung eines Geschäftsprozesses, bietet es sich an, dass Prozessbeteiligte, die bisher nicht involviert waren, um ihre Meinung gefragt werden.

Es unumgänglich, den Testern zu Beginn zumindest kurz zu erläutern, was die Ausgangslage ist, wie man sich zu der Lösung hin entwickelt hat und was das Ziel der Testrunde sein sollte.

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, sich auf eine bestimmte Feedbackmethode festzulegen, um Testern einen Rahmen der Beurteilung zu bieten und gleichzeitig dem Team ein strukturiertes Aufarbeiten des Feedbacks zu ermöglichen.

Durch die Einbeziehung von externen Testern erfolgt an dieser Stelle wieder eine Divergenz. Spätestens an der Stelle erfolgt eine Iteration, um die Lösung besser zu machen. Vor diesem Hintergrund ist die Haltung des Teams sehr entscheidend. Diese sollte durch Offenheit geprägt sein, Kritik immer als konstruktiv wahrgenommen und als Unterstützung angesehen werden.

Die Größe der Testgruppe sollte in der Regel überschaubar gehalten werden. Zwischen fünf und zehn Personen bieten sich an, da diese Anzahl an Personen einerseits die Möglichkeit zur Diskussion bietet und gleichermaßen das Team nicht durch die Vielzahl an unterschiedlichen Meinungen überfordert.

Wie viele Testrunden es insgesamt gibt und ob die Testpersonen dabei variieren oder konstant bleiben, ist – wie so oft – individuell abzuwägen. Der Design-Thinking-Prozess endet in der Regel nach einer solchen Testrunde, es sei denn natürlich, dass eine Iteration erfolgt.

1.3.8.1 Aus dem Methodenkoffer der Phase „Testing“

I like – I wish – what if (FeedbackGrid)

1.4 Einsatzkriterien

Interdisziplinäre Teams:

Um möglichst vielfältige Herangehensweisen an eine Problemstellung zu gewährleisten, kommen beim Design Thinking Personen aus unterschiedlichen Disziplinen zusammen. Dies können berufliche sein, aber auch kulturelle, nationale oder einfach nur Alters- und Geschlechtsunterschiede. Entscheidend ist der vielschichtige Blick auf eine Thematik.

Mobile Raumkonzepte:

Raum nimmt eine große Rolle beim Design-Thinking ein. Arbeiten im Stehen, Schreiben auf Whiteboards und mobile Raumkonzepte sind Teil des zum Design Thinkings.

Ideale Raumanforderungen sind:

- ausreichend Platz (Bewegungsfreiheit)
- bewegliches Mobiliar
- verschiebbare Stellwände
- Flipcharts
- Whiteboards oder beschreibbare Wandfläche
- (beschreibbare) Stehtische
- Sitzhocker

Materialien

- Post-its in mindestens drei verschiedenen Farben und zwei verschiedenen Größen
- Stifte in verschiedenen Farben
- Kleber
- Scheren
- breites Klebeband/Malerabdeckband
- DIN-A4- und DIN-A3-Papier
- Papier für Plakate, Stellwände, Flipcharts
- Moderationspapier
- bunte Klebepunkte
- Smileys (können ggf. auch auf Post-its gemalt werden)
- Reißzwecken (für Pinnwände)
- Uhr/Timer (mindestens für den Moderator zum Zeitmanagement)

Zusätzliches Material für die Prototyp-Phase sowie für das Instrument der Persona könnte sein:

- Kataloge und Zeitschriften zum Zerschneiden
- Pappkartons in verschiedenen Größen
- Wolle
- Stoffreste
- Pfeifenputzer
- Knete
- Lego/Playmobil o. ä

1.5 Ansprechpartner:

Dr. Erik Straub, fbeta; erik.straub@fbeta.de

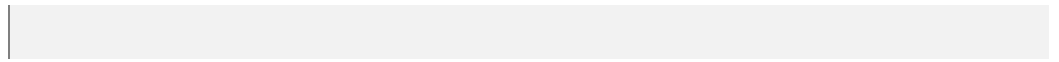
2 Methode im Einsatz – Workshop

Workshop – Kennenlernen der Methode

<i>Teilnehmerzahl:</i>	5-10 Personen
<i>Dauer:</i>	2-4 Tage
<i>Materialien:</i>	s.o.
<i>Scope:</i>	Kennenlernen des Design-Thinking Prozesses
<i>Ablauf:</i>	<p>Siehe hier:</p> <p>Design Thnking Script als Hilfestellung für die Erstellung eines Workshops</p> <p>Powerpoint Vorlage für einen Workshop</p> <p>Beispiel-Ablauf eines 4-Tages Workshops</p>

Workshopserie in Projekten:

<i>Teilnehmerzahl:</i>	5-10 Personen
<i>Dauer:</i>	Skalierbar abhängig vom Projekt
<i>Materialien:</i>	s.o.
<i>Scope:</i>	projektabhängig
<i>Ablauf:</i>	<p>In Anlehnung an:</p> <p>Design Thinking Script als Hilfestellung für die Erstellung eines Workshops</p> <p>Powerpoint Vorlage für einen Workshop</p> <p>Beispiel-Ablauf eines 4-Tages Workshops</p>



3 Dokumentation

3.1 Deliverables

- Fotodokumentation
- Prototyp zur Umsetzung

3.2 Beispiel

3.3 Vorlagen

[Design Thinking Templates \(skalierbar\)](#)