

## Wie funktioniert Design Thinking?

### **Kurzdefinition:**

Design Thinking = *erfinderisches Denken, um neue Lösungen für komplexe Herausforderungen zu finden*

Für viele unternehmerische Herausforderungen lassen sich tragfähige Lösungen finden, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen dafür zusammenarbeiten. Das Design Thinking (DT) fördert genau diese Art von Gruppenarbeit. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern und stellt eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und, im Kern, Lernen da.

Dies spiegelt sich direkt im Ablauf wider: Die Methode besteht aus sechs klar definierten Prozessschritten. Deren Abfolge ist jedoch nicht streng linear, im Gegenteil. Ein wesentlicher Aspekt von DT ist das iterative Vorgehen, d.h. man kann und soll jederzeit ein oder mehrere Schritte vor und zurück gehen, bis das Ergebnis "rund ist". Dies bedeutet insbesondere, dass durch die gefundene Lösung die Bedürfnisse und Motivationen der Menschen, welche "am Ende" die Anwender und Nutzer der jeweiligen Ergebnisse sind, umfassend berücksichtigt und einbezogen wurden.

Design Thinking kann somit als lösungsorientiertes Beteiligungsverfahren beschrieben werden, bei dem die betroffenen Menschen wirklich im Mittelpunkt stehen.

### **Ablauf**

Der Design Thinking Prozess besteht aus zwei Hauptblöcken: Die Analyse der Herausforderung und das Auffinden einer innovativen Lösung hierfür. Jeder der beiden Blöcke ist wiederum in jeweils drei Arbeitsschritte unterteilt.

#### *A) Herausforderung (oder Problemraum)*

##### *1. Schritt: Verständigung*

Design Thinking ist Arbeiten in einer heterogenen, vielfältigen Gruppe. Daher beginnt der Prozess damit ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, was die eigentliche Herausforderung ist, die angegangen werden soll. Es geht darum die "richtige Frage" aufzuspüren, die alle Beteiligten in ihrer Arbeit fokussiert. Ziel ist es, so das Arbeitsfeld zu definieren und abzugrenzen, welches im Mittelpunkt der Lösungsfindung stehen soll.

Orientierungsfragen sind hierbei: wer sind die letztendlichen Nutzer der gesuchten Lösungen - und wer nicht? Liegt eine klare räumliche und zeitliche Eingrenzung für die Herausforderung vor? Und wie kann die Herausforderung / Problemstellung in einem Satz beschrieben werden?

##### *2. Schritt: Beobachtung*

Wenn das "was" der Herausforderung geklärt ist, geht es im zweiten Schritt darum, dieses umfassend zu erforschen. Wichtig ist hier, nach allen Seiten offen zu schauen und möglichst breit Erkenntnisse zu sammeln. Orientierungsfragen sind hierbei: Wie erleben die Betroffenen die erfasste Herausforderung? Was denken und sagen sie dazu? Und warum sprechen sie andere Sachverhalte nicht aus - und welche sind das?

Kurz gefasst geht es darum, wirkliche Empathie für die anvisierten Nutzer und ihre Situation zu entwickeln. Es empfiehlt sich in diesem Schritt ganz konkret "raus zu gehen", Interviews zu führen, wenn möglich konkrete Orte zu besuchen, zu erleben, die Geschichten und Erlebnisse der Menschen dort zu sammeln, die sie sich erzählen, etc.

### *3. Schritt: Definition*

Nun gilt es die Fülle an Eindrücken aus dem vorherigen Schritt zu verdichten. Ziel ist es, jenes Kernproblem für die gewählte Herausforderung zu definieren, für das dann im zweiten Block eine Lösung gefunden werden kann. Dabei ist es oft hilfreich eine fiktive Person zu beschreiben, die repräsentativ für die ausgesuchte Nutzer- / Zielgruppe steht - und diese Beschreibung möglichst konkret auszuführen.

## *B) Lösung*

### *4. Schritt: Ideen*

In diesem Schritt ist Kreativität gefragt. Für das zuvor definierte Kernproblem werden so viele Lösungsideen wie möglich "gesponnen" - mit Worten und mehr noch mit Bildern, Zeichnungen, Skizzen, etc. Alles ist erlaubt und erhält seinen Raum. Hier können vielfältige Kreativitätstechniken verwendet werden, z.B. Brainstorming, die 6-3-5-Methode, usw. Wichtig ist, erst einmal alle aufkommenden Idee zu zulassen und zu sammeln, seien sie im ersten Moment auch noch so "versponnen".

### *5. Schritt: Prototypen*

Die notwendige Auswahl der passenden Lösungen aus der Fülle an Einfällen aus Schritt 4 geschieht dadurch, dass die gesammelten Ideen auf ihre Praxistauglichkeit hin untersucht werden. Dabei können und sollen die Einfälle miteinander kombiniert werden, woraus oft eine neue und verbesserte Lösung entsteht. Um erfolgversprechende Ideen konkret zu testen, werden Prototypen für ausgewählte Entwürfe erstellt, damit diese konkret erlebbar werden. Prototypen können dabei u.a. Collagen, Theateraufführungen, technische Konstruktionen, etc. sein. Wichtig ist, dass die Ideen praktisch erfahrbar und anfassbar werden.

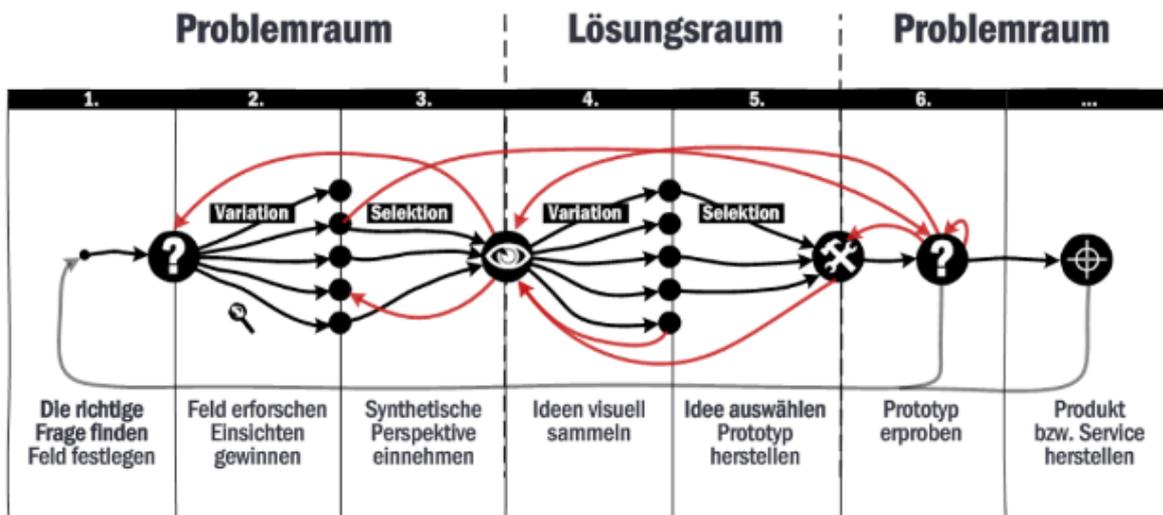
### *6. Schritt: Testen*

Die ausgearbeiteten Prototypen werden nun mit potenziellen Nutzern getestet und auf ihre Anwendbarkeit hin untersucht. Hierdurch zeigt sich schnell, ob eine bestimmte Idee den betroffenen Menschen bei ihren Herausforderungen wirklich hilft. Anwender werden zu Beteiligten, wenn es um die praktische Lösung ihrer Probleme geht. Es entsteht so in relativ kurzer Zeit konkretes Erfahrungswissen für das ausgewählte Arbeitsfeld.

## **Ziel/Wirkung**

Design Thinking hilft, für eine soziale Herausforderung Lösungen zu finden, die den betroffenen Menschen wirklich nutzen und praktikabel sind. Die Methode macht dabei „Betroffene zu Beteiligten“.

## Übersicht des Design Thinking Ablaufs



Bildquelle: Bernd Oesterreich, Firma oose Hamburg

## Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Design Thinking Prozesses

### *Fehler zulassen*

Fehler machen und daraus lernen ist explizit gewünscht im Design Thinking. An jeder Stelle des Prozesses kann man 1-2 Schritte zurückgehen, wenn man merkt, es hakt irgendwo oder die Ergebnisse sind nicht befriedigend. Wenn beispielsweise beim Ideen (Schritt 4) sammeln sich herausstellt, dass wichtige Informationen über die betroffenen Personen übersehen wurden, geht man einfach zurück zu Schritt 2 und setzt dort wieder ein.

### *Deadlines setzen*

In jeder Phase des Prozesses ist es hilfreich Fristen und fixe Zeitfenster vorzugeben. Dadurch wird der Drang nach Perfektion unterbunden und die Ausführenden sind gezwungen, Ergebnisse zu produzieren. Zudem kann und soll man jederzeit im Prozess „zurück auf Los“ gehen, um Fehlentscheidungen zu korrigieren und Wissenslücken zu schließen. So entsteht ein dynamischer Lernprozess und im Endergebnis eine sukzessiv optimierte Lösung.

### *Ganzheitlich arbeiten*

Ferner ist wichtig, mit allen Sinnen zu arbeiten, Fragestellungen und Ideen nicht nur schriftlich zu fixieren, sondern mit Bildern anschaulich und / oder mit Bastelmaterialien anfass- und so erlebbar zu machen.

## Zeitraumen

Um die Methode kennen zu lernen, reicht ein ½ Tag. Wenn konkrete Lösungen für ein bestimmtes Problem erarbeitet werden sollen, sind 1-2 Tage notwendig.



## **Autor**

Moritz Avenarius ist ausgebildeter systemischer Berater und Coach für analoge Veränderungsprozesse in die digitalen Zukunft. Sein Themenschwerpunkt liegt in der Förderung der Innovationsdynamik von Organisationen. Seit 2008 organisiert und moderiert er hierzu als Zukunftslotse Hamburg BarCamps, Design Thinking Workshops und Strategiewerkstätten.  
Im Netz zu Hause auf: <http://www.zukunftslotse.de>