

Design Thinking

Eine kurze Einführung



Willkommen zum Design Thinking Leitfaden! Das Ziel dieses Leitfadens ist es, dir Design Thinking als iterative und kollaborative Methode näherzubringen. **Design Thinking wird verwendet, um Herausforderungen innovativ zu lösen.** Speziell interessieren uns natürlich Herausforderungen, deren Lösung zu einer ressourcenleichteren Wirtschaft beitragen.

Für wen ist dieser Leitfaden gedacht?

Dieser Leitfaden bietet eine Einführung in die Methode des Design Thinking. Er ist für Personen und Teams gedacht, die Projekte und Initiativen aufbauen und dabei die Perspektiven und Bedürfnisse aller Betroffenen miteinbeziehen wollen. Er ist als eine Einführung in das Thema zu verstehen und eignet sich daher für alle, die noch nicht mit Design Thinking vertraut sind und neugierig sind, es in ihren Arbeitsprozess einzugliedern.

Was dieser Leitfaden nicht ist

Dieser Leitfaden ist eine Einführung in ein komplexes Thema. Aus diesem Grund ist es

wichtig zu erwähnen, dass die Methoden und Herangehensweisen, welche hier vorgeschlagen werden, weder vollständig sind, noch sind sie die einzig 'richtigen'. Die Methode bietet aber einen Ansatz, der dabei unterstützen kann, Herausforderungen besser zu verstehen und sie erfolgreicher, ganzheitlicher und innovativer anzugehen.

Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist zugleich eine Vorgehensweise, eine Methodik und eine Denkweise, die uns unterstützt, komplexe Herausforderungen anzugehen und geeignete Lösungen zu identifizieren und zu testen.

Design Thinking besteht aus **6 Phasen**: Der Empathiephase, der Definitionsphase, der Ideenfindungsphase, der Prototypphase, der Testphase, und der Umsetzungsphase. Diese 6 Phasen lassen sich zudem in 9 praktische Schritte aufteilen, welche einen durch den Design Thinking Prozess leiten.

Dabei wird ein **divergierender und konvergierender Prozess** durchlaufen. Erst muss das Denken geöffnet werden, um eine grosse Bandbreite an Ideen zu generieren, bevor diese dann

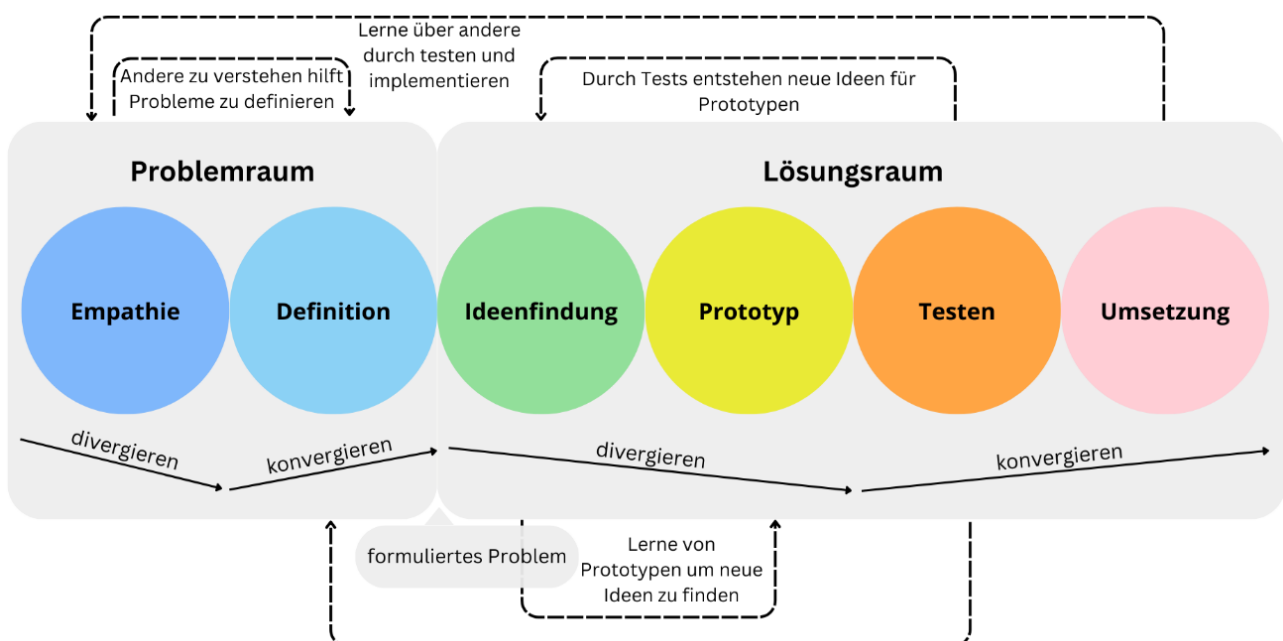


Abbildung 1: Die 6 Phasen des Design Thinking

priorisiert und damit wieder eingegrenzt werden können. In der Empathiephase wird viel recherchiert und mit anderen Menschen gesprochen. Dadurch wird das Verständnis der Problemstellung aus der Zielgruppenperspektive erweitert (divergieren). Anschliessend werden in der Definitionsphase Erkenntnisse gruppiert und verfestigt (konvergieren). In der Ideenfindungsphase werden viele Lösungsideen gesammelt (divergieren). Schlussendlich werden Ideen ausgetauscht, diskutiert, priorisiert und ausgewählt (konvergieren). Verschiedene Techniken werden genutzt, um die Lösungsansätze zu priorisieren und danach einzelne Prototypen zu entwickeln.

Design Thinking ist ein **nicht-linearer Prozess**. Während man die verschiedenen Phasen durchläuft, stellt man vielleicht fest, dass man nicht auf dem richtigen Weg ist. Vielleicht muss nochmals recherchiert werden oder man findet heraus, dass die Lösung bereits existiert. Auch kann das Testen der Idee zeigen, dass sie nicht funktioniert. Das ist in Ordnung! Anpassungen können jeder Zeit vorgenommen werden, und man kann zu vorherigen Phasen oder sogar zum Anfang zurückgehen. Diese Schleifen zurück helfen dabei, noch während der Entwicklungsphase Herausforderungen oder Optimierungspotential zu erkennen.

Du kennst nun die Grundelemente des Design Thinking und bist bereit, gemeinsam mit deinem Team den Prozess zu beginnen.

1. Empathiephase

In der Empathiephase werden die **Herausforderungen identifiziert**, die gelöst werden sollen. Hier wollt ihr die Gedanken, Gefühle und Motivationen anderer Menschen verstehen, die auf irgendeine Weise mit der Herausforderung in Verbindung stehen. Eure eigenen Annahmen sollt ihr dabei beiseitelassen. So könnt ihr **Verhaltensweisen anderer besser verstehen und ihre Bedürfnisse identifizieren**. Wenn ihr eine

Herausforderung aus der Perspektive einer anderen Person betrachtet, könnt ihr die Situation besser verstehen und neue Ideen entwickeln.

Oft beschäftigen einen mehrere grosse und kleine Herausforderungen gleichzeitig. Schritt 1 dient dazu, relevantere Herausforderungen von weniger relevanten Herausforderungen zu unterscheiden. Ihr wisst schon genau, welche Herausforderung ihr als erstes in Angriff nehmen wollt? Dann könnt ihr Schritt 1 überspringen und direkt mit Schritt 2 weiterfahren.



Schritt 1: Herausforderung identifizieren & auswählen

1. Denkt an die Herausforderungen, denen ihr gerade gegenübersteht. Überlegt euch individuell 1-4 Herausforderungen und schreibt jede auf ein separates Blatt Papier.
2. Konkretisiert die Herausforderungen gegebenenfalls, um sie auf eine Grösse zu reduzieren, die für euch realistisch angebar ist.
3. Legt alle Herausforderungen im Raum aus und versammelt euch um sie. Versucht, sie zu gruppieren oder zu Problembereichen zusammenzufassen.
4. Sobald ihr sie gruppiert und die Problembereiche identifiziert habt, kann jedes Teammitglied für 2 Herausforderungen stimmen, die er/sie für lösbar hält und in Angriff nehmen möchte.
5. Am Ende sollten 2-3 Herausforderungen ausgewählt sein.

Schritt 2: Herausforderung verstehen

Nun wollt ihr die ausgewählten Herausforderungen und ihr Umfeld besser verstehen. Versucht dazu, die folgenden Fragen **zur Interessensgruppe**, **zur Herausforderung** und **zum Bedürfnis** zu beantworten:

1. Wer oder was ist von dieser Herausforderung betroffen?
2. Warum tritt diese Herausforderung auf?
3. Wie oft tritt diese Herausforderung auf?
4. Was ist die Ursache dieser Herausforderung?
5. Was ist der Bedarf der betroffenen Interessengruppe? Was braucht sie, um die Situation zu verbessern?

Tipp: Tools wie Problem-Bäume, Mindmaps, Ursache-Wirkung Analyse können euch beim Finden und Verstehen von Herausforderungen unterstützen.

Tool: Empathie-Interviews

Die Durchführung von Interviews mit einigen der Personen, die am Problem beteiligt oder davon betroffen sind, hilft euch, ein tieferes Verständnis des Problems aus der Sicht der Betroffenen zu gewinnen. Um ihre Bedürfnisse, ihre Realität und ihre Wünsche zu verstehen, solltet ihr ihnen offene Fragen stellen, sie ausreden lassen und genau zuhören. Hier sind ein paar Ideen für ein wirksames Interview:

- Stellt euch und euer Projekt vor.
- Konzentriert euch auf eure:n Gesprächspartner:in, fragt sie/ihn sich auch vorzustellen.
- Baut eine Beziehung auf.

- Fragt nach bestimmten Vorfällen oder Ereignissen und ermutigt euer Gegenüber dazu Geschichten zu erzählen.
- Stellt einfach formulierte Fragen und immer nur eine auf einmal.
- Achtet auf Ungereimtheiten und Widersprüche; was Menschen sagen und was sie tun, kann sehr unterschiedlich sein.
- Achtet auf nonverbale Hinweise, wie z. B. den Gebrauch der Hände oder die Mimik.
- Stellt neutrale Fragen und schlägt keine Antworten auf eure Fragen vor.
- Erforscht Gefühle wie "Warum fühlen Sie...?" "Was empfinden Sie bei...?"
- Stellt Aussagen in Frage.
- Wenn ihr nicht weiterkommt, fragt "Warum?". Die ständige Frage nach dem "Warum" führt zu einem tieferen Verständnis von Emotionen und Motivation.

Einen ausführlicheren Guide zu Empathie-Interviews findet ihr [hier](#). Um die Erkenntnisse aus den Interviews zusammenzufassen hilft zudem die [Empathie-Map](#). Mit dieser Übersicht seid ihr dann bereit zur Definitionsphase überzugehen.

Weitere Tools (in Englisch):

- [Problembaum Analyse](#)
- [Interessensgruppen-Analyse](#)
- [Sagen-Denken-Fühlen-Tun Modell](#)

2. Definitionsphase

In der Empathiephase habt ihr ein recht gutes Verständnis von euren Herausforderungen bekommen. In der Definitionsphase geht es nun darum, **die gesammelten Erkenntnisse zu analysieren und dadurch die Herausforderungen als konkrete Fragen zu formulieren**. So wird das Brainstorming für potenzielle Lösungen ermöglicht.

Die «Wie-können-wir»-Frage definiert eine Herausforderung oder ein Bedürfnis, sie informiert darüber, wer betroffen ist, in welchem

Kontext die Herausforderung auftaucht und wieso die Herausforderung wichtig ist. Gleichzeitig macht sie keine Andeutungen auf mögliche Lösungen.

Schritt 3: «Wie-können-wir»-Frage formulieren

Eine gute Frage ermöglicht es, grossartige Antworten und eine optimale Lösung für die Herausforderung zu finden. Hierfür kann die folgende Formel verwendet werden:

Wie können wir **Aktions-Verb**
für **Nutzer:in/Interessensgruppe**
mit **Bedürfnis**
unter der Annahme **Einsicht/Herausforderung** ?

Beispiel: Wie können wir **Gründer:innen vorbereiten**, dass **ihre Gründungsideen erfolgreich werden**, wenn **sie wenig Gründungserfahrung haben**?

Beispiel: Wie können wir **die lokale Bevölkerung dabei unterstützen**, sich für **Nachhaltigkeit zu engagieren**, wenn **sie wenig vernetzt ist**?

Bei der Formulierung der Frage ist es wichtig, nicht auf das eigene Verständnis der Herausforderung zurückzufallen, sondern auf die Erkenntnisse der Empathiephase aufzubauen und die Perspektiven aller Beteiligten zu berücksichtigen. Als Hilfe könnt ihr die in Schritt 3 aufgeschriebenen Antworten verwenden, um die **blauen, grünen** und **orangefarbenen** Lücken der «Wie-können-wir»-Frage auszufüllen. Bei der Formulierung kann es euch auch helfen, an die 'Aha'-Momente, die Überraschungen oder die grössten Takeaways der Empathiephase zurückzudenken.

Folgende Punkte machen eine gute «Wie-können-wir»-Frage aus:

- Die Frage ist vage genug, um kreative Freiheit zu erlauben.
- Die Frage ist konkret genug, um sie bewältigen zu können
- Die Frage zielt auf die Grundursache der Herausforderung.
- Die Frage ist einfach verständlich.
- Die Frage macht keine Andeutungen auf mögliche Lösungen.

Sobald ihr eure «Wie-können-wir»-Frage habt, müsst ihr **abschliessend prüfen, ob die Dimension der Herausforderung auf euch zugeschnitten ist**. Die Frage "Wie können wir den Welthunger stoppen?" ist sicherlich eine Herausforderung, aber es würde den Rahmen unserer Möglichkeiten sprengen. Versucht stattdessen eine Herausforderung zu formulieren, die von eurer Gruppe mit euren Fähigkeiten und Ressourcen sowie mit Hilfe eurer Interessengruppen gelöst werden kann.

Weitere Tools (in Englisch):

- [Worksheet: Crafting «How-Might-We» Questions](#)
- [Toolbox: «How-Might-We» Questions](#)

3. Ideenfindungsphase

In der Ideenfindungsphase seid ihr nun bereit, **Ideen für mögliche Lösungen eurer Herausforderung zu sammeln**. Ausgangspunkt dafür ist eure «Wie-können-wir»-Frage, die ihr beantworten wollt. Bei der Ideenfindung wollt ihr in kurzer Zeit so viele Ideen wie möglich sammeln. **Dabei dürft ihr auch auf verrückte, absurde oder lustige Ideen kommen**. In dieser Phase sollte noch keine Selektion stattfinden, sondern jede Idee, die euch durch den Kopf geht, wird festgehalten.

Zudem ist es in dieser Phase wichtig, dass Ideen laufend mit anderen Personen geteilt werden. **Ideenfindung ist ein Team sport**, bei dem jedes Mitglied eigene Perspektiven und Stärken

einbringen kann und bei dem man seine Ideen auf den Ideen der anderen aufbauen kann.



Schritt 4: Ideen brainstormen

1. Sammelt individuell so viele Ideen, wie euch einfallen, und notiert jede auf ein separates Post-it.
2. Zu einem gemeinsam bestimmten Zeitpunkt nehmen alle ihre besten Ideen und legen sie in einen Kreis.
3. Alle lesen die ausgewählten Ideen in Ruhe durch. Klärt dann Fragen und gruppiert ähnliche Ideen. Vielleicht möchtet ihr auf den Ideen der anderen aufbauen, um neue Ideen zu entwickeln.
4. Jede Person kann für 2 Ideen abstimmen. Die 2-3 Ideen mit den meisten Stimmen, werdet ihr weiterverfolgen.

Schritt 5: Die Ideenserviette

Die Ideenserviette hilft euch, die gefundenen Ideen noch besser zu verstehen und euch auf die Prototypphase vorzubereiten. Beantwortet dafür folgende Fragen der Ideenserviette.

1. Wer ist die Zielgruppe der Idee?
2. Wie funktioniert die Idee?
3. Welche Herausforderung löst die Idee für die Zielgruppe?
4. Formuliert eine 6-Wort-Geschichte eurer Idee.
5. Falls sich die Idee als erfolgreich erweist, wie könnte eine Skalierung aussehen?

6. Welche Annahmen (Hypothesen) habt ihr, die ihr testen wollt?
 - a. Annahme 1 (z.B. Die Zielgruppe hat die Herausforderung X.)
 - b. Annahme 2 (z.B. Diese Lösung gibt es noch nicht.)
 - c. Etc.

Bevor ihr nun die besten Ideen aussucht, solltet ihr euch noch überlegen, ob es die Lösung bereits gibt. Falls ja, könnt ihr euch bei der bereits existierenden Lösung anschliessen oder beteiligen? Oder gibt es eine Möglichkeit eure Idee zu erweitern oder zu verändern, um euch vom bestehenden Projekt abzuheben?

Tipp: Wenn ihr nach dem Ausfüllen der Ideenserviette zum Schluss kommt, dass sich die Idee doch nicht lohnt, könnt ihr sie getrost aufgeben und einer anderen Idee nachgehen, oder sogar ein paar Schritte zurückgehen.

Nun geht es darum die besten Ideen auszusuchen. Dabei hilft die Entscheidungsmatrix. Ideen werden nach ihrer Wirkung und Durchführbarkeit in der Matrix platziert. Je weiter oben rechts die Idee liegt, desto besser ihre Wirkung und Durchführbarkeit. Höchstwahrscheinlich ist die Idee, welche am meisten oben rechts liegt, die bestmögliche Lösung für die identifizierte Herausforderung. Diese Idee nehmt ihr mit in die nächste Phase.

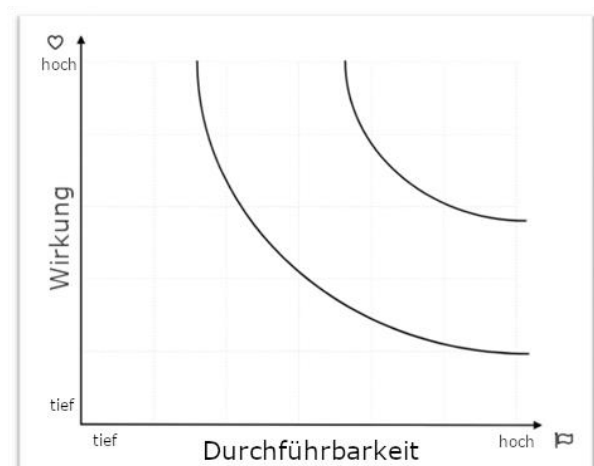


Abbildung 3: Die Entscheidungsmatrix

Schritt 6: Ideen aussuchen

Diskutiert die besten 2-3 Ideen in Bezug auf ihre Wirkung und ihre Durchführbarkeit und platziert sie auf der Entscheidungsmatrix.

- Wirkung/Impact: Wie gross ist die positive Wirkung eurer Lösung auf die Umwelt und die betroffenen Menschen?
- Durchführbarkeit: Ist euer Projekt innerhalb eines angemessenen Zeitraums und mit den Ressourcen, die ihr habt oder aufbringen könnt, realisierbar?

Weitere Tools (in Englisch):

- [Warm-up Übung: 30 Kreise](#)
- [Die 7 Regeln des Brainstormings](#)
- [Ideenfindung mit der Mash-Up Methode](#)
- [Brainwriting \(6-3-5 Methode\) für Brainstorming](#) (deutsch)
- [Priorisierungsmatrix](#)

4. Prototypphase

In der Prototypphase wird die vorgeschlagene Lösung validiert, indem sie als Prototyp gebaut oder dargestellt wird und ein Feedback von der Zielgruppe eingeholt wird. Die Phase besteht aus drei Teilen. Zuerst wird ein Prototyp basierend auf allen vorherigen Schritten erstellt. Anschließend wird der Prototyp mit anderen Menschen, die ihn später anwenden würden, geteilt und ihr verbales und non-verbales Feedback wird aufgenommen. Dann wird über die wichtigsten Punkte des Feedbacks reflektiert und der Prototyp wird verbessert.





Schritt 7: Prototyp erstellen

Die gefundene bestmögliche Lösung für die Herausforderung erforscht ihr jetzt weiter, um zu verstehen, wie die Umsetzung der Lösung aussehen würde; ob ihr zugrundeliegende Annahmen zu dieser Idee habt, die überprüft werden müssen; und wie diese Idee das Problem wirklich löst. Erstellt dazu einen Prototypen. Dieser kann irgendeine Form annehmen. Einige Beispiele sind eine Skizze, ein Video, eine Bildergeschichte oder ein Legomodell. Wichtig ist nur, dass der Prototyp eure Idee einfach verständlich und fassbar macht, damit andere Personen euch schnell und detailliert Feedback geben können.

Nun seid ihr bereit eure Idee eurer Zielgruppe zu präsentieren. Dadurch könnt ihr wertvolles Feedback sammeln und sicherstellen, dass eure Lösung tatsächlich den Bedürfnissen eurer Zielgruppe entspricht.

Schritt 8: Idee präsentieren

1. Präsentiert eure Idee mit Hilfe der Ideenserviette Personen aus eurer Zielgruppe, um Feedback zu erhalten. Seid darauf vorbereitet, Fragen zu beantworten.
2. Notiert die Rückmeldungen, die ihr erhalten habt, in dem untenstehenden Raster.
3. Diskutiert das Feedback und ob und wie ihr es zur Verbesserung eurer Lösung einbeziehen könnt.

 funktioniert gut	muss geändert werden 
 unbeantwortete Fragen	neue Ideen zum Ausprobieren 

Tip: Wie ihr eure Idee präsentiert und welche Fragen ihr stellt, sind wesentliche Aspekte, um wertvolles Feedback zu erhalten. Mit eurem Prototyp wollt ihr eine reiche Diskussion anregen. Versucht deshalb, den Prototypen nicht zu übereläutern oder ihn zu verkaufen. Bittet die Teilnehmenden stattdessen, euch an ihrem Denkprozess teilhaben zu lassen, und regt die Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten der Idee an.

Weitere Tools (in Englisch):

- [Storyboard & Mockups tools](#)
- [Storyboard Template](#)

5. Testphase

In der Testphase beginnt die **Planung des Projekts**. Hier könnt ihr einige Ideen testen, bis ihr bereit seid, sie umzusetzen. Dieser Schritt wird euch über die kommenden Wochen und Monate beschäftigen.

Bei der Planung ist es wichtig, die Idee von allen Perspektiven durchzudenken. Die Fragen in Schritt 8 und die Ideenserviette, die ihr bereits in der Ideenfindungsphase benutzt habt, können euch dabei helfen.



Schritt 9: Plant die Umsetzung eurer Idee

1. Formuliert die Lösung in 2-3 Sätzen
2. Welches Problem wird durch die Idee angegangen?

3. Warum wollt ihr diese Idee umsetzen? Was ist eure Motivation?
4. Was sind die Stärken eurer Idee?
5. Wer ist die Hauptzielgruppe der Idee? Wer die Nebenzielgruppe?
6. Welche Ziele leitet ihr aus eurer Idee ab (3-4 Ziele)?
7. Mit welchen Massnahmen können eure Ziele erreicht werden?

Bei der Formulierung der Ziele könnt ihr darauf achten, dass die Ziele **SMART** sind. Das bedeutet, dass sie **spezifisch, messbar, erreichbar (achievable), relevant und zeitgebunden (time-bound)** sind. Bei den dazugehörigen Massnahmen geht es noch nicht um detaillierte To-dos, sondern um die übergeordneten Massnahmen und Schritte.

Schritt 10: Projektmanagement

1. Definiert euer Team, indem ihr bestimmt, wer welche Rollen und Aufgaben übernimmt.
2. Leitet Aufgaben aus euren Zielen und Massnahmen ab und bündelt sie zu sinnvollen Arbeitspaketen.
3. Definiert wichtige Termine und Deadlines.
4. Erstellt eine Übersicht eurer Finanzen und stellt sicher, dass sie stets aktualisiert wird.
5. Behaltet im Auge, ob es ähnliche Projekte gibt, ob eine Zusammenarbeit Sinn machen könnte und welche Form eine solche Zusammenarbeit annehmen könnte.

6. Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase ist für jedes Projekt individuell. Deshalb endet dieser Leitfaden hier. Für euer Team und euer Projekt bedeutet dies jedoch noch lange nicht das Ende. Ihr könnt euch jetzt organisieren und die Umsetzung der Lösung, die ihr nach dem Durcharbeiten dieses Leitfadens gefunden habt, in Angriff nehmen.

Tipp: Behaltet den Prozess im Auge und dokumentiert und überwacht alles Wesentliche. Zudem solltet ihr die Wirkung eurer Aktivitäten und Massnahmen messen, um zu sehen, ob diese erfolgreich waren und ihr eure Ziele erreicht.

Bei der weiteren Arbeit am Projekt wird es sicherlich unerwartete Ereignisse und Inputs geben, die euer Projekt in irgendeiner Weise verändern oder sogar ganz umstossen werden. Das ist Teil des Prozesses. Wendet einfach weiterhin denselben Design Thinking Prozess und dieselbe Denkweise an, geht vielleicht noch einmal ein paar Schritte zurück, um eine Lösung für eine Herausforderung zu finden, und ihr werdet schliesslich zum Ziel kommen.

Tipp: Wenn ihr auf dem Weg nicht weiterkommt, wenn ihr feststellt, dass die Lösung nicht funktioniert, überdenkt eure Idee, geht einige der Design-Thinking-Schritte noch einmal durch oder erkundet eine andere Lösung.

Viel Erfolg!



Weitere Ressourcen (in Englisch)

- [Design Kit with Tools and Inspiration](#)
- [A collection of Case Studies](#)
- [d.School Design Questions Library](#)
- Article: [Design thinking as an effective method for problem-setting and need-finding for entrepreneurial teams addressing wicked problems](#)
- Article: [Why Design Thinking Works](#)
- Article: [Tips and Tools for Ideating](#)
- Video: [TED Talk: Tim Brown urges designers to think big](#)
- Playlist: [d.School Playlists "Active" for physical activities and letting creativity flow and "Reflective" for small group discussions and individual work](#)
- Podcast: [Tim Brown, CEO of IDEO, on the power of design thinking](#)
- Webinar: [Design Thinking Webinar: What is it and why should I care?](#)
- Course: [Introduction to Human-Centered Design](#)
- Course: [Prototyping](#)

Autorinnen



Leata Kollaart

Leata ist WWF Global und National Youth Coordinator. Mit ihrem Design Thinking Workshop empowert sie Jugendliche dabei, ihre Projekte zu realisieren. Ihr Motto: «If you are going to innovate, be fearless».



Riccarda Schmid

Riccarda koordiniert die One Planet Lab Wissensbeiträge. Sie interessiert sich für innovative Denkweisen und Methoden, und wie diese zu einem Umdenken und einer ganzheitlich nachhaltigen Zukunft beitragen können.

Dieser Leitfaden basiert auf Material von Innovation at WWF und einem Workshop von WWF Youth.



Initiiert von WWF Schweiz
Unterstützt durch Mercator Stiftung Schweiz
und die Hamasil Stiftung

One Planet Lab, Deutschschweiz
Patricia Matzdorf
patricia.matzdorf@wwf.ch
044 297 22 84

Leitung One Planet Lab, Romandie
Ingrid Fumasoli
ingrid.fumasoli@wwf.ch
021 966 73 84