

STRATEGIE // WERKSTATT

DIGITALISIERUNG DER VERWALTUNG

NIEDERSACHSEN



CO-CREATION & DESIGN THINKING

Prof. Dr. Steven Ney

Professor of Design Thinking and Social Innovation

Einleitung

Die digitale Transformation der kommunalen Verwaltung gehört zu den zentralen Zukunftsaufgaben des Landes Niedersachsen. Sie ist zugleich eine technische, organisatorische und kulturelle Herausforderung, die sich nicht durch einzelne IT-Projekte oder isolierte Maßnahmen bewältigen lässt. Vielmehr erfordert sie neue Formen der Zusammenarbeit, des Lernens und der strategischen Orientierung über Organisations- und Verwaltungsebenen hinweg. Vor diesem Hintergrund wurde die *Strategiewerkstatt Niedersachsen* als Co-Creationsprozess konzipiert, der unterschiedliche Akteure aus Kommunen, Landesebene, IT-Dienstleistern und weiteren relevanten Stakeholdern zusammenbringt, um gemeinsam tragfähige Antworten auf komplexe Digitalisierungsfragen zu entwickeln.

Der vorliegende Zwischenbericht dokumentiert die vorbereitende Phase dieses Prozesses. Er verfolgt zwei zentrale Ziele: Zum einen skizziert er die konzeptionellen und methodischen Grundlagen der Strategiewerkstatt, insbesondere den Einsatz von Design Thinking als Ansatz zur Bearbeitung sogenannter „wicked problems“ in der Verwaltung. Zum anderen fasst er die Ergebnisse einer explorativen Interviewphase zusammen, die zwischen November und Dezember 2025 durchgeführt wurde und als inhaltliche Grundlage für die weitere Ausgestaltung des Co-Creationsprozesses dient.

Die Interviews mit ausgewählten Vertreter:innen kommunaler Verwaltungen ermöglichen einen differenzierten Einblick in aktuelle Herausforderungen, Bedarfe und Erwartungen rund um die Digitalisierung. Dabei wird deutlich, dass sich operative Engpässe, strategische Orientierungsfragen, technologische Optionen und organisationale Rahmenbedingungen wechselseitig beeinflussen. Genau diese Verschränkung macht eine rein lineare oder technikzentrierte Herangehensweise unzureichend. Stattdessen bedarf es eines strukturierten, zugleich offenen Prozesses, der Raum für Exploration, Perspektivenvielfalt und gemeinsames Lernen schafft.

Diese Einführung rahmt die nachfolgenden Ausführungen, indem sie den Kontext, die Zielsetzung und die methodische Logik der Strategiewerkstatt Niedersachsen verdeutlicht. Sie bildet damit den Ausgangspunkt für ein vertieftes Verständnis der Interviewergebnisse und ihrer Bedeutung für die weitere Entwicklung wirksamer Design Challenges im Rahmen des Co-Creationsprozesses.

Der vorliegende kurze Zwischenbericht der Strategiewerkstatt Niedersachsen umfasst daher folgendes:

- Eine konzeptionelle Übersicht über die methodischen Grundlagen des Co-Creationsprozesses der Strategiewerkstatt – Design Thinking;
- Eine kurze Übersicht Zweck, Ziel, Vorgehensweise sowie Erkenntnisse der vorbereitenden Interviewphase

Was ist Design Thinking?

Verschiedene Bedeutungen von Design Thinking

Design Thinking ist überraschend schwer zu definieren.

Das liegt daran, dass der Begriff „Design Thinking“ für unterschiedliche Communities Unterschiedliches bedeutet. Für die Gemeinschaft der akademischen Designforschung geht es bei „Design Thinking“ bzw. „designerly thinking“ darum zu verstehen, was Designer:innen und Designpraxis als eigenständige professionelle Tätigkeit auszeichnet. Diese Community besteht vor allem aus Forscher:Innen und Praktiker:innen an Universitäten in Europa, den USA und Australien.

Eine andere Community versteht „Design Thinking“ als etwas, das Menschen, die nicht als professionelle Gestalter arbeiten, dabei hilft, kreativer und innovativer zu werden. Diese Community ist deutlich heterogener und breiter angelegt. Viele der wichtigen Protagonist:innen sind zwar ebenfalls Wissenschaftler:innen, meist an Business Schools oder Management Fakultäten. Allerdings sind die Hauptakteure von Design Thinking in dieser Spielart in der Welt von Start-ups und Unternehmen (nicht zuletzt durch den Erfolg der Designagentur IDEO), in große Konzerne (unter anderem durch die Unterstützung des SAP-Mitgründers Hasso Plattner), in NGOs (vor allem durch den Fokus der Stanford d.school auf Innovation für Entwicklung) und in den letzten Jahren auch in öffentliche Institutionen zu verorten. In den vergangenen zwei Jahrzehnten haben Hunderte von Beratungen weltweit Design-Thinking-Angebote für ihre Kund:innen entwickelt. Anders als der stärker geregelte akademische Diskurs über „designerly thinking“ finden die Debatten hier vor allem in Blogs, Artikeln und Meinungsbeiträgen auf Plattformen wie *Medium* statt.

All das macht Design Thinking zu einem schwer greifbaren Konzept. Robert Curedales (2013) Definition versucht, einige Kernelemente einzufangen:

„Design Thinking is a methodology or approach to designing that should help you be more consistently innovative. It involves methods that enable empathy with people, it focuses on people. It is a collaborative methodology that involves iterative prototyping. It involves a series of divergent and convergent phases. It combines analytical and creative thinking approaches. It involves a toolkit of methods that can be applied to different styles of problems by different types of people. Anyone can use Design Thinking. It can be fun“ (Curedale 2013, S. 14).

Curedale zufolge geht es bei Design Thinking also um:

- Innovation
- den Einsatz von Empathie
- den Fokus auf Menschen, d. h. Nutzer:innen und Stakeholder
- die Betonung von Zusammenarbeit
- eine Vielzahl von Denkmodi: sowohl divergentes als auch konvergentes, analytisches wie kreatives Denken
- die Betonung von Spaß
- ein breites Spektrum möglicher Anwendungsfelder

So wie Design Thinking für unterschiedliche Menschen Unterschiedliches bedeutet, hat sich auch sein **Anwendungsfeld** in den vergangenen Jahrzehnten stark weiterentwickelt und verbreitert. Menschen haben Design Thinking nicht nur in immer mehr Sektoren und Themenfeldern eingesetzt, auch die Ziele von Design Thinking haben sich im Laufe der Zeit verschoben.

Design Thinking für innovative Produkt- und Serviceentwicklung

Design Thinking stammt ursprünglich aus der Welt der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. IDEO, die von David Kelley gegründete Designagentur, die viel zur Popularisierung von Design Thinking beigetragen hat, begann im klassischen Produktdesign. Ihr nutzerzentrierter Ansatz trug zur Entstehung von Designklassikern wie der ersten Apple-Maus, dem Palm V PDA oder dem Bürostuhl „Leap“ von Steelcase bei.

Innerhalb des Feldes der Produkt- und Serviceinnovation verlagerte sich Design Thinking nach und nach von rein kommerziellen Innovationen hin zur **sozialen Innovation**. In einem Artikel in der Zeitschrift *Harvard Business Review* aus dem Jahr 2015 argumentierten der damalige IDEO-CEO Tim Brown und der Designforscher Jon Kolko, „Design Thinking sei erwachsen geworden“ („*Design Thinking has Come of Age*“). IDEO.org, IDEOs Plattform für soziale Innovation, war an vielen sozialen Innovationsprojekten beteiligt – etwa an der „Food Waste Challenge“, die durch

OpenIDEO ins Leben gerufen wurde. Diese Initiative adressierte Lebensmittelverschwendung in den USA und führte u. a. zur „Food Waste Alliance“, einem Netzwerk, das die Entwicklung von Start-ups im Bereich Lebensmittelabfall förderte.

Design Thinking für Organisationsentwicklung

Es dauerte nicht lange, bis Stakeholder und Akteure das Potenzial von Design Thinking für **organisationalen Wandel** erkannten. In den vergangenen Jahrzehnten haben Führungskräfte in Organisationen jeder Größe versucht, ihre Organisationen innovativer und agiler zu gestalten. Aus gutem Grund: Unternehmen müssen ständig befürchten, dass Innovationen sie vom Markt verdrängen. Führungskräfte im öffentlichen Sektor wiederum sehen starre bürokratische Prozesse zunehmend als Gefahr für demokratische Legitimität.

Viele erhoffen sich, dass Design Thinking eine Art „Injektion“ von Innovations- und Unternehmergeist in schwerfällige Organisationen darstellen kann.

Organisationales Design Thinking umfasst dabei auch **inklusive Praktiken**. Wie wir sehen werden, spielen Diversität und Inklusion sowohl bei der Zusammensetzung von Teams als auch in der Zusammenarbeit mit Nutzer:innen und anderen Betroffenen eine zentrale Rolle. Das ist ein Grund, warum Design Thinking für Akteur:innen interessant wurde, die inklusivere und partizipativere Organisationen in Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft aufbauen wollen.

Design Thinking als Methode für persönliche Entwicklung

Eine relativ neue Entwicklung besteht darin, die Haltungen und Praktiken von Design Thinking auf die **persönliche Entwicklung** anzuwenden. Für die meisten von uns waren die Mindsets und Methoden des Design Thinking zunächst etwas, das Teams nutzen, um anderen zu helfen – etwa Nutzer:innen, Stakeholdern oder sogar dem Planeten.

In dieser neuen Perspektive werden jedoch die **Design Thinker:innen selbst** zum Objekt der Methoden und Haltungen: man „design“ die eigene Biographie, Karriere oder Lebensgestaltung mithilfe von Design-Thinking-Ansätzen.

Kurz gesagt: Design Thinking ist ein schwer fassbares Konzept, das für verschiedene Menschen in verschiedenen Kontexten Unterschiedliches bedeutet.

Die Mindsets des Design Thinking

Obwohl es viele verschiedene Auffassungen von Design Thinking gibt, sind sich alle in einer Sache einig: Design Thinking ist ein geeigneter methodischer Ansatz, um hochkomplexe Probleme und Herausforderungen – den sogenannten *Wicked Problems* – erfolgreich zu lösen.

Warum ist Design Thinking geeignet, um komplexe und unscharfe Probleme zu bearbeiten?

Design Thinking beruht auf einer Reihe grundlegender **Mindsets** (Haltungen) und **praktischer Vorgehensweisen**, die Design Thinker:innen befähigen, mit der Komplexität und Unsicherheit von „wicked problems“ umzugehen.

Die grundlegenden Haltungen lassen sich wie folgt skizzieren:

Nutzenden-, Menschen- & Planeten-Zentriertheit

Als Design Thinking noch stärker auf Produkt- und Serviceinnovation fokussiert war, richtete sich diese Haltung primär darauf, die Nutzenden eines Produkts oder einer Dienstleistung konsequent ins Zentrum aller Gestaltung zu stellen.

Mit der Ausweitung der Anwendungsfelder – zunächst auf soziale Innovation, später auf Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen – erweiterte sich dieser Fokus: Aus Nutzendenzentrierung wurde „Menschenzentrierung“, und bei ökologischen Herausforderungen schließlich ein stärker **planetenzentrierter** Fokus.

Kollaboration im Team

Design Thinking zielt auf „wicked problems“ – und solche Probleme lassen sich am besten in **diversen Teams** bearbeiten. Unterschiedliche kulturelle Perspektiven und Weltbilder erhöhen die Chance, komplexe Problemfelder wirklich zu durchdringen.

Im Unterschied zu Institutionen, die diese Pluralität eher **konfrontativ** organisieren (z. B. Parlamente oder Gerichte), nutzt Design Thinking Vielfalt kooperativ. Klassischerweise arbeiteten Design-Thinking-Teams als kleine Teams von 5–8 Personen. Mit der fortschreitenden Digitalisierung, dem Aufkommen generativer KI und den Erfahrungen aus der Pandemie wurden diese Praktiken neu gedacht: Heute arbeiten Teams zunehmend virtuell und nutzen KI-Tools, um die Vielfalt von Perspektiven und die Leistungsfähigkeit der Teams zu erweitern.

Unsicherheiten und Ambiguität akzeptieren

Diese Haltung erinnert Design Thinker:innen und Stakeholder daran, dass „wicked problems“ ihrer Natur nach **unsicher** sind. Wer Unsicherheit ignoriert, produziert elegante, aber fragile Lösungen – anfällig für Überraschungen und unerwartete Nebenfolgen. Solche Lösungen werden komplexen Herausforderungen nicht gerecht. Design Thinker:innen müssen daher bewusst Wege finden, Unsicherheit sichtbar zu machen, anzunehmen und aktiv zu bearbeiten.

Lernen durch Experimentieren

In einer Welt sich ständig verändernder wicked problems hört das Lernen nie auf. Der deutsche Gestalter Horst Rittel und der US-amerikanische Stadtplaner Melwyn Webber – die Schöpfer des Begriffs ‚wicked problems‘ – wiesen 1973 darauf hin, dass wicked problems nie ein für alle Mal „gelöst“ werden. Jede Antwort hat ein „Verfallsdatum“. Da wicked problems grundlegend unsicher sind, kann kein Team – so talentiert und divers es auch sein mag – eine vollkommen sichere, robuste Lösung entwickeln.

Experimentieren verlangt gleichzeitig **Skepsis** und **Spieltrieb**. Design Thinker:innen sollen nichts als gegeben hinnehmen: tradierte Annahmen über Nutzer:innen, etablierte Praktiken oder bestehende Lösungen gehören auf den Prüfstand. Daher plädiert die Stanford d.school für eine „Beginner’s Mindset“ – eine Haltung neugieriger Unvoreingenommenheit. Zugleich sollen Designer:innen spielerisch mit Methoden, Modellen und Technologien aus unterschiedlichen Disziplinen umgehen, sie nutzen und wieder verwerfen, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Problemexploration

Diese Haltung lenkt die Aufmerksamkeit auf die **realen Probleme und Herausforderungen**, die Menschen – und teilweise auch nicht-menschliche Akteure – erleben. Sie erinnert daran, dass Wissen über wicked problems dynamisch ist. Mit einem wicked problem zurechtzukommen, bedeutet immer auch Forschung, Exploration und Interpretation – selbst dann, wenn wir glauben, „das Problem“ längst zu kennen. Design Thinking ermutigt uns, jedes Problem immer wieder durch neue kulturelle Perspektiven zu betrachten.

Die Praktiken des Design Thinking

Aus diesen Mindsets lassen sich drei grundlegende **Praxiskomplexe** ableiten, die helfen, mit den beiden Kernaspekten wicked problems umzugehen: **Komplexität** und **Unsicherheit**.

1. Kreatives Reframing: Team-basierte integrative Thinking & Empathie

Dieses Set von Praktiken hilft Design Thinking Teams, konstruktiv mit Komplexität umzugehen. Der Begriff „*team-based integrative thinking*“ lehnt sich an Roger Martins (2009) Konzept des ‚integrativen Denkens‘ (*integrative thinking*) an: Innovation entsteht, wenn Menschen widersprüchliche Ideen und Modelle nicht gegeneinander ausspielen, sondern in neue Synthesen überführen.

Während Martin dies als Eigenschaft einzelner Unternehmer:innen beschreibt, übertragen wir das Konzept auf **Teams**. In diversen Innovationsteams treffen unterschiedliche Deutungsmuster, Modelle und Weltbilder aufeinander. Diese Pluralität ist eine Ressource, die aber auch zu Konflikten führen kann.

Damit diese Vielfalt nicht in unproduktive Streitigkeiten kippt, braucht es **Empathie**: die Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf andere Perspektiven einzulassen, alternative kulturelle Perspektiven zumindest probeweise zu übernehmen. Empathie ermöglicht Lernprozesse innerhalb des Teams und zwischen Team und Außenwelt – und ist damit der Katalysator für integratives Denken.

2. Iteration und kontinuierliches Lernen

Dieser Praxiskomplex adressiert die **Unsicherheit** wicked problems. Da zentrale Aspekte dieser Probleme prinzipiell unbekannt oder unberechenbar sind, sind Lösungen zunächst kaum mehr als **Hypothesen**.

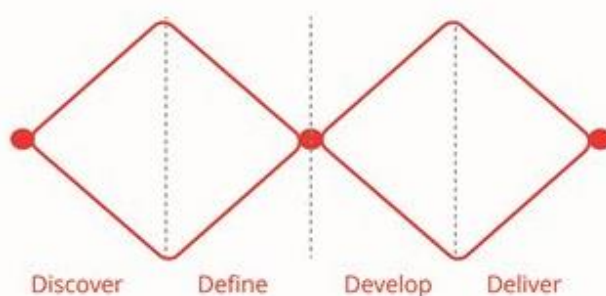
Design Thinker:innen testen ihre Ideen und Prototypen deshalb wiederholt mit Nutzer:innen und Stakeholdern, um Überraschungen und unerwartete Nebenfolgen aufzuspüren. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse fließen in die nächste Iteration ein – eine (etwas) besser informierte Hypothese, die wiederum überprüft und getestet werden muss.

3. Der Double Diamond: Problem- und Lösungsraum

Die dritte Praxis stellt den **Rahmen** für die beiden ersten bereit. Das Double-Diamond-Modell strukturiert den Gestaltungsprozess in zwei Räume:

- einen **Problemraum**
- einen **Lösungsraum**

Im Problemraum erforscht das Team mithilfe qualitativer und analytischer Methoden das vorliegende *wicked problem*, versucht es neu zu verstehen und innovativ umzudeuten – das sogenannte *creative reframing*. Im Lösungsraum entwickelt das Team auf Basis dieser Erkenntnisse Ideen, Prototypen und Testszenarien, um sich der Gestaltungsherausforderung – die sogenannte *Design Challenge* – zu stellen.



Grafik: Der „Double Diamond“

In beiden Räumen arbeitet das Team im Wechsel von **Divergenz und Konvergenz**: Zuerst viele Optionen erzeugen (divergent), dann auswählen, verdichten und entscheiden (konvergent). Entscheidend ist, dass im Design Thinking nicht zuerst „im Kopf“ endlos geplant und erst dann etwas ausprobiert wird. Stattdessen produzieren Teams bewusst früh sichtbare Artefakte – Skizzen, Prototypen, Storyboards – und nutzen diese als Grundlage für Reflexion und Diskussion.

So entstehen Schritt für Schritt Lösungen, die nicht perfekt, aber lern- und ausbaufähig sind – und damit besser an komplexe, dynamische Realitäten anschließen.

Menschen

Design Thinking wird oft als Zusammenspiel von drei grundlegenden Bestandteilen beschrieben: **Menschen, Raum und Prozess**. Von diesen sind die Menschen – also die Design Thinking Teams - vermutlich das wichtigste Element. Sie sind diejenigen, die

komplexen, „wicked“ Problemen gegenüberstehen – und in Design Thinking teams versuchen, diese Herausforderungen mit Innovationen zu lösen.

Teamgröße und zentrale Rolle von Teams

Design Thinking ist fundamental **teamorientiert**. Üblicherweise arbeiten Teams mit 5–8 Mitgliedern, ohne Vorgaben in Sachen Teamrollen und Teamaufgaben. Erfahrungen aus Programmen der HPI School of Design Thinking und der HPI Academy in Potsdam zeigen:

- Für **Projektarbeit** eignen sich Teams von etwa fünf Personen: groß genug für Vielfalt, klein genug für Handlungsfähigkeit. Eine ungerade Zahl vermeidet Pattsituationen.
- Für **konzeptionelle oder prozessuale Arbeit** reichen oft Gruppen von bis zu drei Personen – insbesondere bei Design Thinking Coaches und Moderatoren.
- In **Trainingsformaten** ermöglichen Teams von 4–8 Personen echte Zusammenarbeit, ohne dass einzelne passiv bleiben oder das Ganze zu einem Mini-Seminar wird.

Unabhängig von der Größe gilt: Erfolgreiche Design-Thinking-Teams sollten **vielfältig** sein – in sozialer, funktionaler und individueller Hinsicht.

Raum

Raum ist nicht neutral. Er verstärkt und reproduziert grundlegende organisationale Strukturen, indem er bestimmte Verhaltensweisen ermöglicht oder verhindert. Das gilt besonders für Arbeitsräume. Klassische Vorstandszimmer mit schweren Holztischen und hierarchischer Sitzordnung signalisieren Macht, Statusunterschiede und formale Autorität. Großraumbüros mit identischen Cubicles vermitteln zwar formale Gleichheit, verhindern jedoch häufig Interaktion und echte Zusammenarbeit.

Für **selbstorganisierte und autonome Design-Thinking-Teams** ist Raum daher ein zentraler Erfolgsfaktor. Das entscheidende Merkmal von Design-Thinking-Räumen ist ihre **Variabilität**: Sie müssen sich jederzeit flexibel an die Bedürfnisse des Teams anpassen lassen. Diese Bedürfnisse entstehen sowohl aus dem wechselnden Rhythmus des Design-Thinking-Prozesses als auch aus der jeweiligen Situation und Dynamik des Teams.

Das entscheidende Merkmal von Design-Thinking-Räumen ist nicht nur, dass sie unterschiedliche Arbeitsmodi ermöglichen, sondern dass sie den **raschen Wechsel zwischen diesen Modi** unterstützen. Teams können nahtlos zwischen Zusammenarbeit, Prototyping, Reflexion und Rückzug wechseln. Dadurch werden sie befähigt,

eigenständig zu urteilen, Entscheidungen zu treffen und Risiken einzugehen. Da räumliche Anpassungen mit geringem Aufwand möglich sind, werden Fehlentscheidungen zu Lerngelegenheiten – ein Kernprinzip von Design Thinking.

Die Mindestanforderungen an einen Design Thinking Raum sind aber überraschend niedrig:

1. Unterstützung von Teamarbeit

Ausreichend Platz für gemeinsames Arbeiten, viele vertikale Flächen sowie Basismaterialien wie Haftnotizen und Stifte.

2. Unterstützung von Prototyping

Einfache Materialien für schnelle Modelle sowie flexible Möbel, um Service- oder Nutzungssituationen nachzustellen.

3. Abschirmung vom organisationalen Alltag

Ein möglichst unterbrechungsfreier Raum, der dem Team für die Dauer der Arbeit zur Verfügung steht.

Kurz gesagt: Ein guter Design-Thinking-Raum sollte das Team **so wenig wie möglich einschränken**. Weniger feste Möbel, mehr Bewegungsfreiheit, Platz zum Stehen, Sitzen, Liegen, Zurückziehen oder Nachstellen von Nutzungsszenarien sind ideal. Mit Papier, Klebeband und etwas Aufwand lässt sich nahezu jeder Raum in einen funktionierenden Design-Thinking-Raum verwandeln.

Seit der COVID-19-Pandemie findet Design Thinking zunehmend auch **virtuell** statt. Die grundlegenden Anforderungen bleiben dabei erstaunlich ähnlich:

- **Teamarbeit ermöglichen:** Videokonferenz-Tools (z. B. MS Teams, Zoom) und digitale Whiteboards wie Miro oder Mural genügen.
- **Prototyping ermöglichen:** Digitale Prototypen (User Journeys, Wireframes, Click-Dummies) lassen sich leicht erstellen; digitale Werkzeuge bieten große Flexibilität.
- **Abschirmung ermöglichen:** Dies ist online schwieriger, da Ablenkungen und parallele Tätigkeiten leichter möglich sind.

Auch im virtuellen Raum gilt daher: Je besser es gelingt, Fokus, Zusammenarbeit und Experimentieren zu ermöglichen, desto wirkungsvoller wird Design Thinking.

Prozess

Was tun diverse vielfältig aufgestellte Design Thinking Teams nun konkret, um robuste, lernfähige und vor allem innovative Lösungen für hochkomplexe Herausforderungen zu generieren? Hier kommt das dritte Element von Design Thinking ins Spiel: der **Prozess**.

Wie beschrieben, ist Design Thinking eine Methode der **Exploration und des Lernens**. Der Prozess hilft Teams,

- Komplexität zu adressieren, indem er vielfältige Perspektiven im Team sowie unter Nutzenden mobilisiert,
- Unsicherheit zu begegnen, indem er darauf besteht, Erkenntnisse und Lösungsideen mit realen Nutzer:innen und Stakeholdern zu testen und daraus zu lernen.

Der Design-Thinking-Prozess fungiert dabei als **Grundgerüst** für diese Lernreise. Er beschreibt einen wiederkehrenden Fluss zwischen Beobachten, Reflektieren und Machen. Erfahrene Teams passen den Prozess flexibel an: an ihre eigenen Fähigkeiten, an die Bedürfnisse der Nutzergruppe und an die Rahmenbedingungen des Problems. Um dieses Niveau zu erreichen, brauchen Teams jedoch viel Praxis und Erfahrung.

Für Einsteigerteams empfiehlt die HPI D-School daher eine **sechshephasige Struktur**:

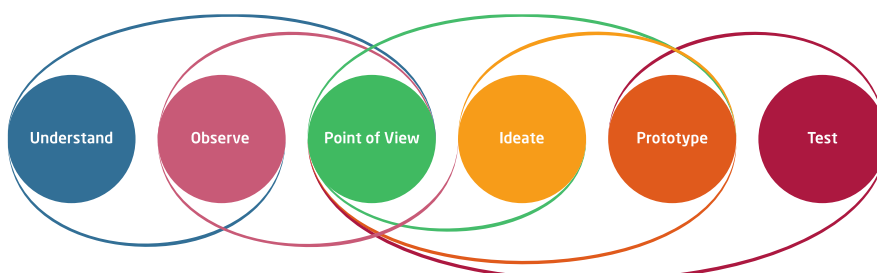
1. **Understand**
2. **Observe**
3. **Synthesize**

→ Problemraum (Komplexität erkunden und neu rahmen)

4. **Ideation**
5. **Prototyping**
6. **Testing**

→ Lösungsraum (Antworten entwickeln, testen, verbessern)

Grafik: Der Design Thinking Prozess



Im **Problemraum** mobilisiert das Team unterschiedliche Annahmen, Modelle und Perspektiven, konfrontiert sie mit Nutzererfahrungen und entwickelt neue Sichtweisen auf das Problem.

Im Lösungsraum übersetzt das Team diese Erkenntnisse in Ideen, Prototypen und Tests. Diese Lösungen sind immer vorläufig, anfällig für Überraschungen und Nebenfolgen – und müssen immer wieder erprobt werden.

Der Prozess endet nicht nach einem Test: Jede Testphase erzeugt neue Erkenntnisse, die das Team erneut in den Problemraum führen. So entsteht ein iterativer Kreislauf, der der Natur wicked problems näherkommt als linear gedachte Projektlogiken – und der Design Thinking zu einem wirksamen Ansatz im Umgang mit komplexen Herausforderungen macht.

Design Challenges im Design Thinking

Jede Design-Thinking-Aktivität beginnt mit einer **Design Challenge** – oder, auf deutsch, die Gestaltungsherausforderung. Für alle Design-Thinking-Formate – ob als Übung, Training oder als vollwertiges Projekt – ist die Design Challenge den Ausgangspunkt der gemeinsamen Reise des Teams. Wie der Name bereits andeutet, fordert die Design Challenge das Design-Thinking-Team heraus. Sie skizziert in der Regel in groben Zügen ein Themen- oder Problemfeld, eine Nutzer- oder Stakeholdergruppe sowie den weiteren organisationalen oder gesellschaftlichen Kontext, in dem das Problem und die betroffenen Personen verortet sind.

Design Challenges sind keine klassischen Aufgabenbeschreibungen oder Projektbriefings. Sie implizieren weder eine feste To-do-Liste noch einen klar definierten Arbeitsplan. Vielmehr dienen sie als initialer Impuls für eine offene, explorative Entdeckungsreise. Anstelle einer detaillierten Landkarte oder eines festen Reiseplans liefert die Design Challenge dem Team eine Art „Lizenz zum Erkunden“.

Design Challenges formulieren sogenannte *Wicked Problems* in explorativer Weise neu. *Wicked Problems* sind komplex, widersprüchlich und schwer zu lösen. Sie wirken oft entmutigend, da sie sich einer eindeutigen Lösung entziehen und wenig unmittelbare Erfolgserlebnisse bieten. Design Challenges greifen daher bestimmte Aspekte eines *Wicked Problems* auf und übersetzen sie in eine Frage oder einen Imperativ, der zum Handeln motiviert.

Ein verbreitetes Format ist die sogenannte **Wie-Können-Wir-Frage (WKW-Frage)**, die ursprünglich an den d.schools in Stanford und Potsdam verwendet wurde. Beispiele für solche Design Challenges sind:

1. Wie können wir ein nahtloses Reiseerlebnis schaffen, das sich in Echtzeit an die sich verändernden Bedürfnisse von Reisenden anpasst?
2. Wie können wir junge Erwachsene dabei unterstützen, finanzielle Bildung auf eine Weise zu entwickeln, die sich engagierend, intuitiv und lohnend anfühlt?
3. Wie können wir die Art und Weise neu denken, wie Menschen persönliche Erinnerungen in einer digitalen Welt teilen und bewahren?

Diese Beispiele zeigen typische Strukturmerkmale von Design Challenges. Erstens stellen sie **Nutzer:innen** in den Mittelpunkt. Zweitens beziehen sie sich auf **Erfahrungen**, die diese Nutzer:innen machen. Drittens verorten sie diese Erfahrungen in einem **sozialen, technologischen oder organisationalen Kontext**, etwa einer digitalen Welt oder sich wandelnden Lebensbedingungen.

Neben der HMW-Frage wird heute häufig ein alternatives Format verwendet, um Verwechslungen mit der Ideationsphase zu vermeiden:

Gestalte (eine bestimmte Erfahrung) für (eine Nutzergruppe) in einer Welt, in der (bestimmte kontextuelle Bedingungen gelten).

Ein Beispiel aus der Praxis lautet:

Gestalte das Bildungserlebnis für Lebenskompetenzen von Kindern neu in einer Welt, in der Künstliche Intelligenz zunehmend ihr Lernen, ihre Entscheidungsfindung und ihre zukünftigen Berufsmöglichkeiten prägt.

Wie die WKW-Fragen beziehen sich auch diese Imperative auf Nutzer:innen, Erfahrungen und reale Rahmenbedingungen. Im Unterschied dazu gehen sie jedoch explizit von der Annahme aus, dass „alles Design Redesign ist“.

Design Challenges sind ebenso bedeutsam für das, was sie **nicht** enthalten, wie für das, was sie explizit benennen. Sie müssen den Problemraum eingrenzen, ohne ihn zu stark zu beschneiden. Eine gute Design Challenge beschreibt die Nutzergruppe hinreichend konkret, ohne potenziell relevante Perspektiven auszuschließen, und skizziert eine Erfahrung mit genügend Profil, ohne die Exploration zu stark vorzugeben. Die Formulierung einer Design Challenge ist daher stets ein Balanceakt zwischen Orientierung und Offenheit.

Doch woher kommen Design Challenges eigentlich?

Eine bewährte Methode zur Entwicklung tragfähiger Design Challenges ist **explorative qualitative Forschung mit Nutzer:innen und Stakeholdern**. Ziel dieser frühen Forschungsphase ist es nicht, repräsentative Aussagen zu treffen oder Hypothesen statistisch zu überprüfen, sondern einen fundierten Eindruck vom **Problemraum** zu gewinnen.

Typischerweise arbeitet diese Form der Forschung mit **kleinen Stichproben**, meist mit nicht mehr als fünf bis zehn Interviewpartner:innen. Diese geringe Fallzahl ist kein Mangel, sondern ein zentrales Merkmal explorativer Forschung. Sie erlaubt es, Gespräche in die Tiefe zu führen, unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen und latente Spannungen, Widersprüche oder unausgesprochene Annahmen zu identifizieren.

Qualitative Interviews, informelle Gespräche oder teilnehmende Beobachtungen helfen dabei, zentrale Themen, Bedürfnisse, Frustrationen und Erwartungen der beteiligten Akteure herauszuarbeiten. Besonders wertvoll sind dabei nicht nur explizite Aussagen, sondern auch implizite Hinweise: Was wird betont? Was wird umgangen? Wo zeigen sich Unsicherheiten oder Ambivalenzen? Solche Einsichten ermöglichen es, Wicked Problems in ihrer Vielschichtigkeit besser zu verstehen.

Die Ergebnisse dieser explorativen Forschung dienen als **Rohmaterial für die Formulierung von Design Challenges**. Sie helfen, relevante Nutzergruppen sinnvoll zu bestimmen, zentrale Erfahrungsdimensionen zu identifizieren und den sozialen, technologischen oder organisatorischen Kontext präzise – aber nicht einschränkend – zu beschreiben. Auf diese Weise entstehen Design Challenges, die nicht aus abstrakten Annahmen heraus formuliert sind, sondern in realen Erfahrungen und Perspektiven verankert sind.

Explorative qualitative Forschung trägt somit entscheidend dazu bei, Design Challenges so zu formulieren, dass sie inspirierend, anschlussfähig und handlungsleitend sind – und zugleich genügend Offenheit bewahren, um innovative und unerwartete Lösungsansätze zu ermöglichen.