

DAS DESIGN THINKING TOOLBOOK

Die besten Werkzeuge
& Methoden

Herausgeber:

Michael Lewrick
Patrick Link
Larry Leifer

Visualisierung:
Achim Schmidt



VERSUS

VAHLEN

**DAS
DESIGN
THINKING
TOOLBOOK**

Impressum

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH
Willhelmstr. 9, 80801 München

ISBN Deutschland Print-Buch: 978-3-8006-5751-3
ISBN Deutschland E-Book: 978-3-8006-5752-0

Lizenzausgabe für die Schweiz:
Versus Verlag, Zürich 2018

ISBN Schweiz Print-Buch: 978-3-03909-279-6
ISBN Schweiz E-Book: 978-3-03909-779-1

Satz: Fotosatz Buck, Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen
Druck und Bindung: Westermann Druck Zwickau GmbH, Crimmitschauer Straße 43, 08058 Zwickau
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie



Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

DAS DESIGN THINKING TOOLBOOK

Die besten Werkzeuge
& Methoden

Herausgeber:

Michael Lewrick

Patrick Link

Larry Leifer

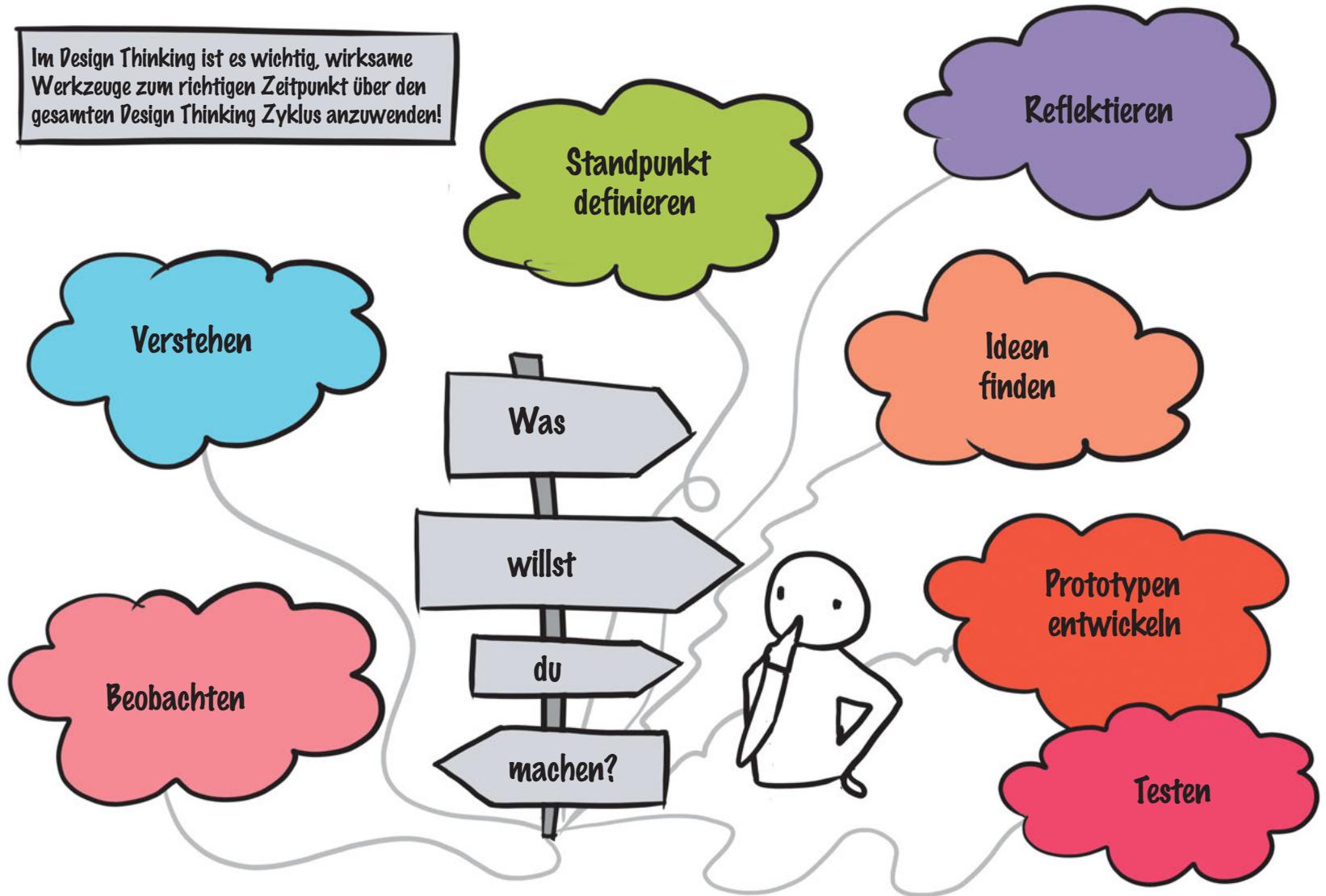
Visualisierung:

Achim Schmidt

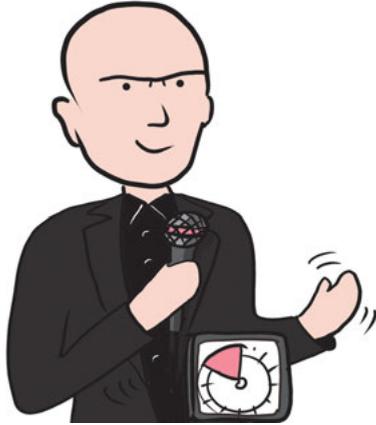
Verlag Franz Vahlen GmbH München

Versus Verlag Zürich

Im Design Thinking ist es wichtig, wirksame Werkzeuge zum richtigen Zeitpunkt über den gesamten Design Thinking Zyklus anzuwenden!



Vorwort



Prof. Ulrich Weinberg
HPI School of Design Thinking

Viele, die das erste Mal mit Design Thinking in Berührung kommen, suchen in der Anwendung von Design Thinking nach Hilfestellungen. Neue Denkhaltungen überfordern uns oftmals, weil wir es über die Jahre verlernt haben, mit Neugier in einem ad hoc zusammengestellten Team ohne klare Zielvorgaben Probleme zu lösen.

Mit dem internationalen Bestseller **„Das Design Thinking Playbook“** haben Michael, Patrick und Larry bereits viele Innovatoren erreicht. Das Playbook gab den inspirierenden Rahmen, um das Design Thinking Mindset im Kontext der Anwendung einer breiten Masse an Lesern zugänglich zu machen.

„Das Design Thinking Toolkit“ ist eine hervorragende Ergänzung zum Playbook. Wie schon das Playbook ist das Toolkit auch an den Bedürfnissen der Leser orientiert. Die drei Herausgeber haben über 2.500 Design Thinking Anwender aus der Praxis und dem akademischen Umfeld nach den Werkzeugen und Methoden gefragt, die sie am liebsten anwenden und die aus ihrer Sicht den größten Nutzen stiften. Daraus ist eine einmalige Sammlung aus Design Thinking Werkzeugen und Methoden entstanden.

Die Erfahrungen am HPI lehren uns, dass die Auswahl der richtigen Werkzeuge über den gesamten Design Thinking Zyklus maßgeblich zum Erfolg beiträgt. Die Auswahl hängt von der Situation, dem Team, den Möglichkeiten und dem jeweiligen Ziel ab.

Design Thinking ist kein starres Konzept, es soll vielmehr spielerisch genutzt werden, d.h., dass der Ablauf den Gegebenheiten angepasst wird.

„Das Design Thinking Toolkit“ hat aus meiner Sicht fünf entscheidende Elemente, die es besonders für Einsteiger und zur Vertiefung von Design Thinking Wissen zu einem unverzichtbaren Arbeitswerkzeug machen:

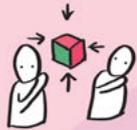
- Zuordnung der wichtigsten Werkzeuge zum Designzyklus
- Einfache Erklärung der Anwendung von Werkzeugen
- Vorschlag von alternativen Werkzeugen
- Konkrete Experten-Tipps aus der Community
- Beispielbilder im Kontext der Anwendung

Über 100 Experten aus der globalen Design Thinking Community haben zu den Inhalten beigetragen und zeigen, wie weit das Mindset mittlerweile verbreitet ist und wie heute global Wissen ausgetauscht wird.

Ich wünsche euch viel Spaß bei der Anwendung der Design Thinking Werkzeuge und Methoden!

Uli

Von Neugierde getrieben



Wir sind neugierig, offen, stellen kontinuierlich W-Fragen und ändern die Perspektive, um die Dinge von verschiedenen Seiten zu betrachten.

Auf den Menschen fokussiert

Wir fokussieren uns auf den Menschen, bauen Empathie auf und sind achtsam in der Ergründung seiner Bedürfnisse.



Komplexität akzeptieren

Wir erkunden den Schlüssel zu komplexen Systemen, akzeptieren Ungewissheit und die Tatsache, dass komplexe Systemprobleme auch komplexe Lösungen verlangen.



Visualisieren und zeigen

Wir nutzen Geschichten, Visualisierungen und eine einfache Sprache, um unsere Erkenntnisse im Team zu teilen oder eine klare Value Proposition für unsere Nutzer zu gestalten.



Experimentell iterieren

Wir bauen und testen Prototypen iterativ, um zu verstehen, zu lernen und Probleme im Kontext des Nutzers zu lösen.



DAS DESIGN THINKING TOOLBOOK MINDSET



Co-Create, Grow & Scale



Wir erweitern unsere Fähigkeiten kontinuierlich, um skalierbare Marktopportunitäten in einer digitalen Welt und Ökosystemen zu erschaffen.

mit variierenden Denkkuständen

Wir kombinieren situativ verschiedene Ansätze mit Design Thinking, Data Analytics, Systems Thinking und Lean Start-up.



NEW MINDSET
NEW PARADIGM
BETTER SOLUTIONS

WWW.DESIGN-THINKING-TOOLBOOK.COM

Prozessbewusstsein entwickeln

Wir wissen, wo wir im Design Thinking Prozess stehen, und entwickeln ein Gefühl für die Groan Zone, um die Denkhaltung durch Facilitation zielgerichtet zu ändern.



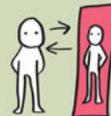
Vernetzt zusammenarbeiten

Wir arbeiten ad hoc, agil und vernetzt mit T-shaped Menschen und U-shaped Teams über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg zusammen.



Handlungen reflektieren

Wir reflektieren unser Denken, Handeln und unsere Einstellungen, denn es beeinflusst, was wir tun, und die Annahmen, die wir treffen.



Inhalt

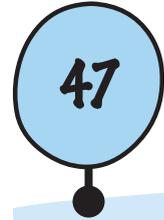
Wir starten mit den Ergebnissen der globalen Umfrage, erläutern den Design Thinking Prozess und geben eine kurze Checkliste für einen Schnellstart. Zudem werden Warm-ups vorgestellt, welche die Stimmung auflockern und zur jeweiligen Situation passen. Die Vorstellung der Tools erfolgt inhaltlich der Logik des Design Thinking Mikro-Prozesses. Am Ende vom Toolbook stellen wir zusätzlich Initiativen vor, die zeigen, wie Design Thinking im Unternehmenskontext und darüber hinaus einen Kulturwandel einläuten kann.

Vorwort	5
Das Toolbook in a nutshell	10
Die globale Umfrage	13
Was ist Design Thinking?	17
Schnellstart	27

Die Toolbox **36**

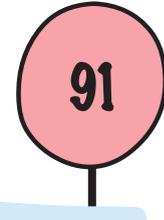
Warm-ups, die zum Setting passen	39
Zahl-Klatsch-Schnipp Rhythmus	41
Bingo	42
Stop & Go	43
30 Circles	44
Ninja	45
Marshmallow Challenge	46

Verstehen



Problem Statement	49
Design Principles	53
Interview for Empathy	57
Explorative Interview	63
Frage 5xWarum	67
6W-Fragen	71
Jobs-to-be-done	75
Extreme User / Lead User	79
Stakeholder Map	83
Emotional Response Cards	87

Beobachten

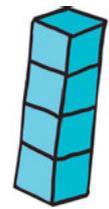
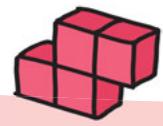


Empathy Map	93
Persona / User Profile	97
Customer Journey Map	103
AEIOU	107
Analyse-Fragen-Buildler	111
Peers Observing peers	115
Trendanalyse	119

Standpunkt definieren



How might we ...-Frage	125
Storytelling	129
Context Mapping	133
Define Success	137
Vision Cone	141
Critical Items Diagram	145



Ideen finden

149



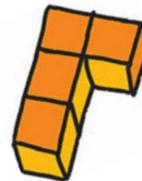
Brainstorming	151
2x2-Matrix	155
Dot Voting	159
Brainwriting/6-3-5-Methode	163
Special Brainstorming	167
Analogien & Benchmarking als Inspiration	171
NABC	177
Blue Ocean Tool & Buyer Utility Map	181

Prototypen entwickeln

185

Testing Sheet	213
Feedback-Capture-Grid	217
Powerful Questions in Experience Testing	221
Solution Interview	225
Structured Usability Testing	229
A/B-Testing	233

Häufig verwendete Arten von Prototypen	187
Exploration Map	195
Prototype to Test	199
Service Blueprint	203
MVP	207



Testen

211

Design Thinking Anwendungen 267

Universitäten: ME310 an der Stanford Universität	269
Unternehmen: „Co-Creation Toolbox“ von Siemens	273
Intrapreneurship: Kickbox von Swisscom	277
Transformation: Digital Transformation Roadmap	281
Nachwuchsförderung: Young Innovators	285
Persönliche Veränderung: Design your Future	289

Schlusswort	293
Autoren & Mitwirkende	296
Quellen und Index	301

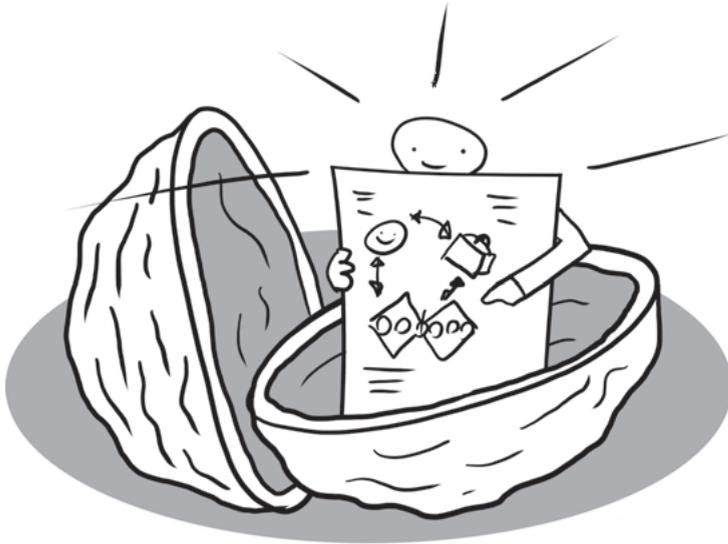
Reflektieren

237

I like, I wish, I wonder	239
Retrospective „Sailboat“	243
Create a Pitch	247
Lean Canvas	251
Lessons Learned	255
Roadmap for Implementation	259
Problem to Growth & Scale Innovation Funnel	263

Das Toolbook in a nutshell

Wir stellen kurz und knapp vor, in welchem Rahmen wir uns in diesem Toolbook bewegen und wie wir es am effizientesten nutzen können.



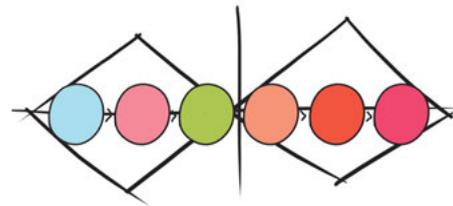
Beim Design Thinking adaptieren wir Arbeitsweisen, die sonst Designer anwenden. Wir nutzen deshalb im Design Thinking ein iteratives Vorgehen von der Problemstellung bis zur Problemlösung. Ziel ist, mit Unterstützung verschiedener Kreativitätstechniken möglichst viele und teilweise „wilde“ Ideen zu generieren. Die kreative Arbeitsweise soll unsere beiden Gehirnhälften ansprechen. Auf unserer „Reise“ zu einer Lösung sind Iterationen, Sprünge und Kombinationen von Ideen wünschenswert, um schliesslich eine Lösung zu erhalten, die den Bedürfnissen der Nutzer entspricht (Wünschbarkeit, engl. Desirability). Die Lösung sollte nach den Design Thinking Prinzipien zu dem wirtschaftlich (engl. Viability) und technisch machbar (engl. Feasibility) sein, siehe Seite 20. Auf dem Weg zur Lösung ist eine hohe Fehlertoleranz, besonders in einer frühen Phase, wertvoll.

Die in diesem Buch vorgestellten Werkzeuge und Methoden sind Mittel zum Zweck, d.h., wir passen die Werkzeuge immer an unsere Situation an. Wer in wenigen Worten Design Thinking erklären möchte, sollte ergänzen, dass beim Design Thinking nach Möglichkeit in interdisziplinären Teams gearbeitet wird. Dies erfolgt am besten mit einer ausreichenden Anzahl an „T-Shaped“ Teammitgliedern, die neben der Tiefe von Wissen in einer bestimmten Domain auch ein breites Wissen besitzen. Eine diverse Zusammensetzung von Teams (Bereich, Kultur, Alter, Geschlecht) helfen im Prozess und unterstützen zudem, das Silo-Denken aufzubrechen. Ein zentraler Aspekt vom Design Thinking Mindset ist, auf den Ideen von anderen aufzubauen und kein Besitz- oder Konkurrenzdenken in den Mittelpunkt zu stellen. Auf den Design Thinking Prozess und das Design Thinking Mindset gehen wir später noch genauer ein.

Mindset



Design Thinking Prozess



Design Thinking Tools



Welche Werkzeuge sind im Toolbook?



Das Design Thinking Toolbook hat den Anspruch, die wichtigsten Methoden und Werkzeuge im Design Thinking kurz vorzustellen. Hierzu haben wir über 2.500 Design Thinker befragt, um herauszufinden, welche Werkzeuge den größten Nutzen stiften und am liebsten von der Design Thinking Community angewandt werden. Insgesamt wurden 150 Werkzeuge in diese Befragung aufgenommen und den einzelnen Schritten im Design Thinking Zyklus zugeordnet. An dieser Stelle geht unser Dank an die internationale Design Thinking Community, die sich gegenseitig motiviert hat, an dieser Umfrage teilzunehmen. Besonders freut uns, dass Design Thinker aus jedem Erdteil partizipiert haben. Durch die Umfrage war es uns möglich, in diesem Toolbook auf die Werkzeuge einzugehen, die aus Sicht der Design Thinking Community wertvoll sind, um das Design Thinking Mindset zu leben.

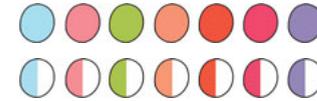
Wir haben in der Zusammenarbeit mit Unternehmen und Universitäten festgestellt, dass sich die Anwender ein schnelles Nachschlagewerk wünschen, gerade wenn sie am Anfang ihrer ersten Gehversuche mit Design Thinking stehen. So ist eine Auswahl von etwas über 50 Werkzeugen entstanden, die von über 100 Experten beschrieben wurden.

Wie ist das Toolbook aufgebaut?

Wir gehen einleitend in diesem Toolbook auf das Design Thinking Mindset und den Design Thinking Prozess ein. Der Prozess dient als Referenz, die einzelnen Werkzeuge und Methoden einzuordnen. Zudem ist eine tabellarische Liste im Buchumschlag integriert. Diese hilft in der Navigation und in der Zusammenstellung von Workshops. Am Buchende hilft hierbei zusätzlich der Workshop Agenda Canvas, um die Workshop-Vorbereitung und -Planung bereits zu einer positiven Erfahrung zu machen.

Was das Toolbook nicht ist.

Wir wollten auf keinen Fall ein „Kochbuch“ herausgeben. Es ist uns wichtig, die Anwendung der einzelnen Werkzeuge zu beschreiben und hinzuweisen, in welchen Phasen diese Werkzeuge einen großen Nutzen stiften können. Diese Hinweise sind jeweils als voller und halbvoller Harvey Ball pro Prozessschritt in der Tabelle und am Anfang jeder Toolbeschreibung visualisiert.



Jeder Moderator von Design Thinking Workshops sollte ein eigenes Gespür entwickeln, wie und wann die einzelnen Methoden und Werkzeuge eingesetzt werden, und diese der individuellen Situation von jedem Design Thinking Workshop und jeder einzelnen Design Challenge anpassen.

Welchen Zusatznutzen bietet das Toolbook?

Wir haben die Arbeitswerkzeuge in Form von Canvas, Listen, Empathie Maps zusätzlich online zur Verfügung gestellt (siehe www.dt-toolbook.com). Und weil sich für einen positiven Auftakt eines Design Thinking Workshop Warm-ups bewährt haben, sind zusätzlich sechs dieser Ice-Breaker im Toolbook enthalten.

Love it, change it or leave it

Wie bereits erwähnt, wollten wir kein Kochbuch für Design Thinking erstellen. **Und das ist uns wichtig:** Die einzelnen Beschreibungen der Werkzeuge und Methoden dienen lediglich als Orientierungshilfe. Im Toolbook ist also dargestellt, wie andere Design Thinker diese anwenden und welche Erkenntnisse sie damit gesammelt haben. Schließlich müssen die Werkzeuge und Methoden zum Setting des Workshops, der Problemstellung und zu den Teilnehmern passen.

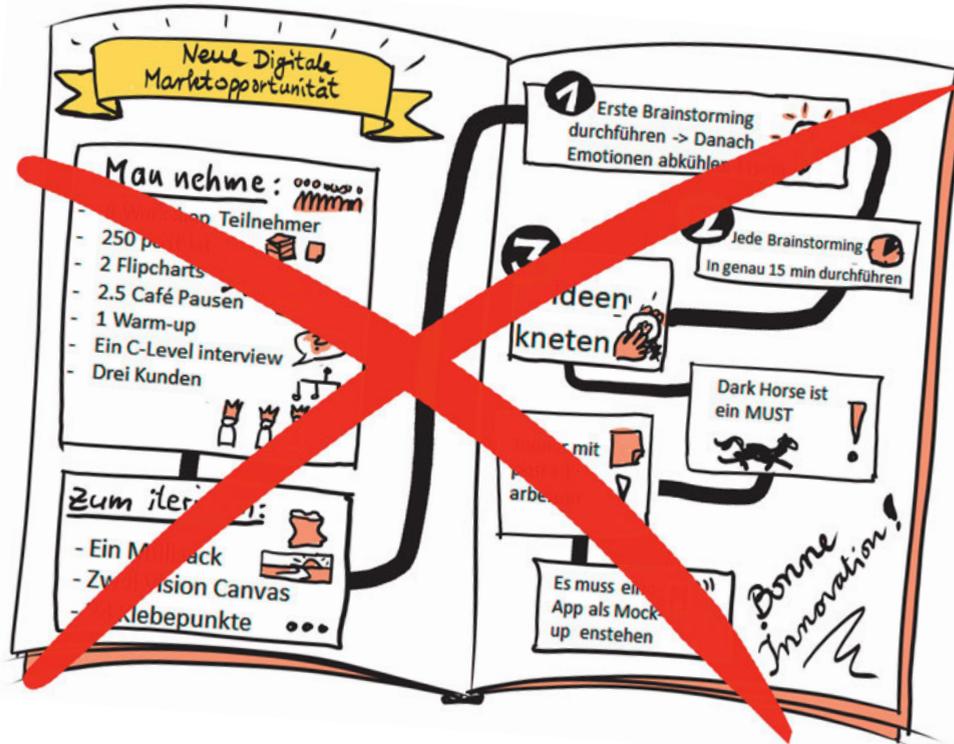
Zu oft haben wir selbst erleben müssen, wie eine zu detaillierte Agenda ohne jegliche Flexibilität und die falschen Methoden zum falschen Zeitpunkt nicht nur eine schlechte Erfahrung für Workshop-Teilnehmer verursachte, sondern, noch schlimmer, am Ende weder eine brauchbare Lösung gefunden, noch das eigentliche Problem bearbeitet wurde. Nach so einer Erfahrung haben wir höchstwahrscheinlich genau einmal Design Thinking mit unserem Team durchgeführt und eine Abwehrreaktion gegen Design Thinking ist sehr wahrscheinlich.

Das heißt, Design Thinking braucht zum einen Werkzeuge und Methoden, aber viel wichtiger ist die Erfahrung und das Gefühl, diese zielgerichtet und auf die Situation abgestimmt anzuwenden. *Die Methoden und Templates können und müssen teilweise angepasst werden.*

Love it! Change it! Or Leave it!

Es ist sehr lehrreich, selber an vielen Design Thinking Workshops teilzunehmen, um so von anderen zu lernen oder zusammen mit den Workshop-Teilnehmern die Anwendung der Tools zu reflektieren. Ein Design Thinking Facilitator und -Anwender hat nie ausgelernt!

Ein Design Thinking Workshop läuft nicht so ab, wie wir es aus Ausführungen in einem Kochrezept kennen!



Die globale Umfrage

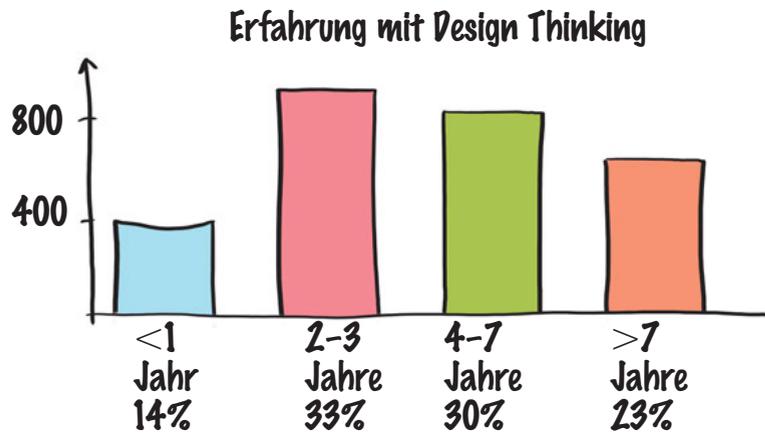


Resultate der Umfrage

Wer hat an der Umfrage teilgenommen?

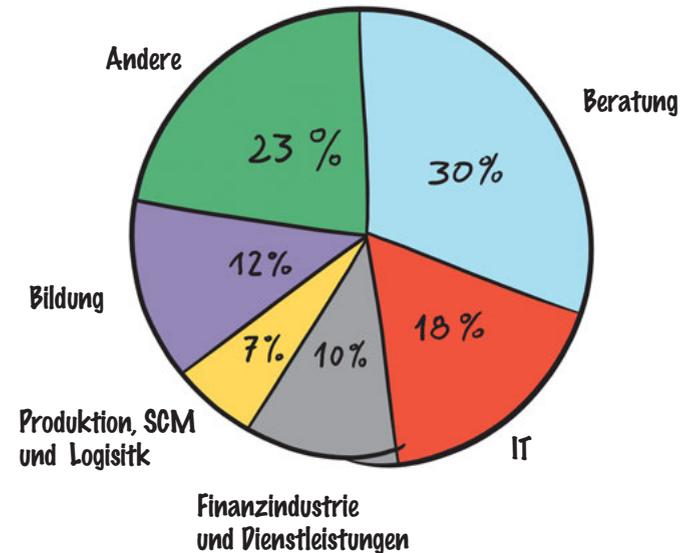
Um mehr über die Relevanz und Popularität von Design Thinking Werkzeugen zu erfahren, haben wir im Frühjahr 2018 die erste globale Umfrage zu „Design Thinking Tools & Methods“ gestartet. Ziel der Umfrage war es, herauszufinden, welche Instrumente in der Praxis und an Universitäten eingesetzt werden. Die Umfrage wurde weltweit vor allem über die sozialen Medien viral verteilt. So konnten wir mehr als 2.500 Personen mit unterschiedlichem Wissen über Design Thinking erreichen, die unseren Online-Fragebogen ausgefüllt haben.

Die meisten Teilnehmer, die an der Umfrage teilgenommen haben, sind erfahren mit dem Mindset, das heißt, dass 85 % der Teilnehmer mehr als 2 Jahre Erfahrung mit Design Thinking hatten. 23 % haben sogar mehr als 7 Jahre Design Thinking Erfahrung.



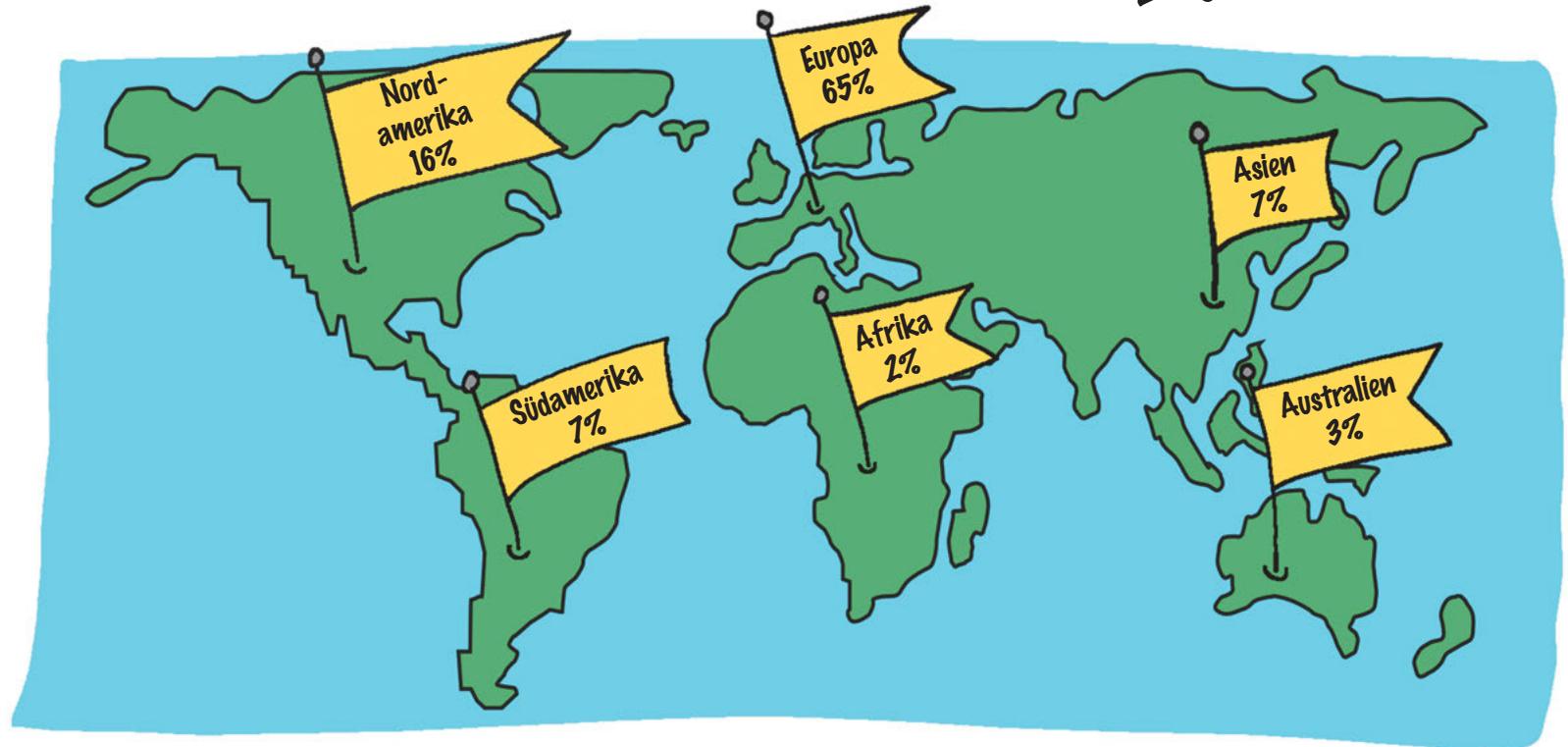
In welchem Sektor sind die Teilnehmer tätig?

Bezogen auf die Zugehörigkeit zu einer Branche oder einem Sektor ist es bemerkenswert, dass die meisten Befragten (30 %) dem Beratungssektor zuzuordnen sind. Ein großer Anteil von 18 % beschäftigen sich mit digitalen Lösungen oder gehören der IT-Branche an. 12 % der Befragten gaben an, dass sie aus dem Bildungssektor stammen, gefolgt von Banken, Versicherungen und Dienstleistungen (10 %) sowie Produktion, Supply Chain Management und Logistik (7 %). 23 % gehören anderen Branchen an, u.a. Pharma und Biotech 4 % oder NGO 2 %.



Wie ist die Verteilung global?

Im Hinblick auf die globale Reichweite konnte die Umfrage Teilnehmer aus 44 Ländern einbeziehen. Die Mehrheit kam aus Europa (65%), gefolgt von Nordamerika (16%), Südamerika (7%), Asien (7%), Australien (3%) und Afrika (2%).



Die globale
Design Thinking
Community

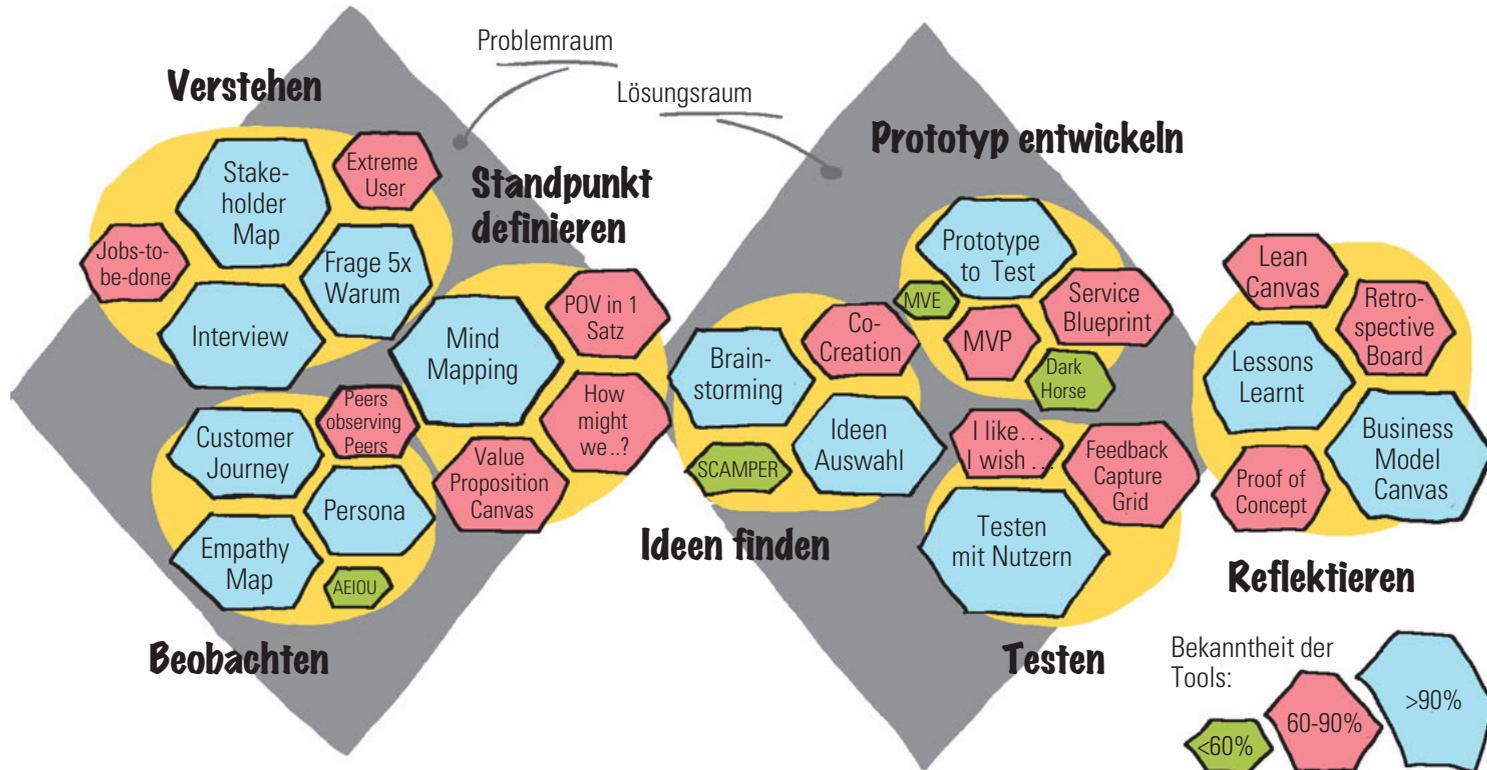
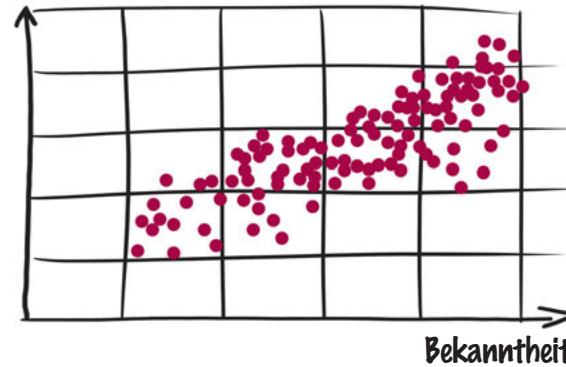


Die bekanntesten Werkzeuge

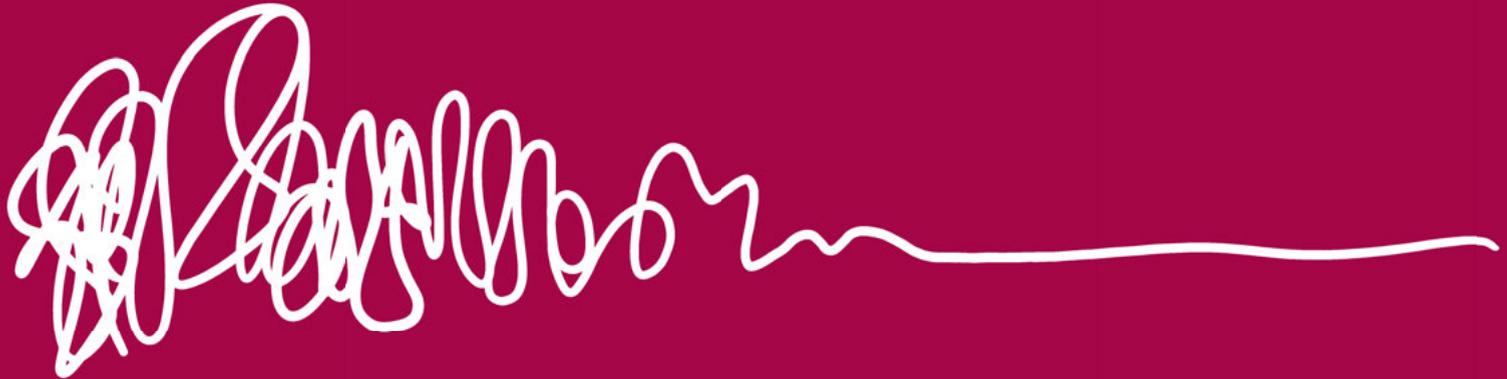
In der globalen Umfrage haben wir die Teilnehmer gefragt, ob sie das jeweilige Tool kennen, und wenn ja, wie sie es bewerten. **Awareness (Bekanntheit) [in %]** stellt den Prozentsatz der Personen dar, die das Werkzeug kennen. **Die Popularität [in %]** gibt an, wie viele Personen das Werkzeug als sehr nützlich bewertet oder zu ihrem Lieblingswerkzeug erklärt haben. Basis für die Popularitätsbewertung war die Grundgesamtheit der Teilnehmer, die das jeweilige Tool kennen.

Es hat uns nicht überrascht, dass die bekannteren Werkzeuge auch die beliebteren sind, wie auf dem Plot Chart (rechts) ersichtlich. Grundsätzlich gilt: **Je einfacher und benutzerfreundlicher die Werkzeuge, desto häufiger finden sie Anwendung.**

Popularität



Was ist Design Thinking?



Was ist Design Thinking?

„The Beginner’s Mind“

Menschen, die sich noch nie mit Design Thinking auseinandersetzt haben, fragen oft nach einfachen Analogien, die helfen, sich Design Thinking besser vorstellen zu können.

Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, diese Menschen mit auf eine Gedankenreise in ihre Kindheit zu nehmen. Besonders im Alter von 4 Jahren haben alle Kinder etwas gemeinsam – sie fragen viele W-Fragen, um zu lernen und Situationen zu verstehen.

Ebenso kennen Kinder keine Null-Fehler-Kultur. Für sie steht das Machen, das Lernen und nochmals Probieren im Vordergrund. So lernen Kinder Laufen, Zeichnen und vieles mehr.

Diese Fähigkeit der Exploration und der Art von experimentellem Lernen ist für viele von uns über die Jahre in Vergessenheit geraten und unsere Ausbildung an Schulen und Universitäten hat das Übrige getan, sodass wir Sachverhalte nicht gross hinterfragen und durchleuchten.

Mit dem „Beginner’s Mind“ möchten wir dazu anregen, so zu fragen, als hätten wir gar keine Ahnung. Wie ein Ausserirdischer, der das erste Mal die Erde betritt und sich wundert, warum wir Plastik in unsere Meere werfen, tagsüber arbeiten und nachts schlafen, uns Krawatten umbinden, bis hin zu von aussen merkwürdig erscheinenden Ritualen, wie das Ostereiersuchen zu Ostern.

„Wenn deine Denkhaltung unvoreingenommen ist... ist sie offen für alles. Im Kopf eines Anfängers gibt es viele Möglichkeiten, aber im Kopf des Experten gibt es nur wenige.“ – Shunryu Suzuki

Ein „Beginner’s mind“ als Basis unserer Einstellung:

- Frei von Vorurteilen darüber, wie etwas funktioniert
- Frei von Erwartungen darüber, was passieren wird
- Mit Neugierde erfüllt, die Dinge tiefer zu verstehen
- Offen für eine Welt der Möglichkeiten, da wir am Anfang der „Reise“ noch nicht wissen, was möglich ist oder auch nicht.
- Früh und oft scheitern, rasch lernen



Wie wir uns verhalten, um erfolgreich Design Thinking anzuwenden:

- Wir verabschieden uns von Vorurteilen „wie Dinge funktionieren“.
- Wir legen Erwartungen darüber beiseite, was passieren wird.
- Wir stärken unsere Neugier, um Sachverhalte und Probleme in der Tiefe zu verstehen.
- Wir öffnen uns für neue Möglichkeiten.
- Wir stellen einfache Fragen.
- Wir probieren Dinge aus und lernen daraus.

Erfolgsfaktoren im Design Thinking

Neben dem „Beginners Mind“, das eine gute Ausgangslage bietet, haben sich in der Design Thinking Community über die Jahre einige Kernaussagen und Erfolgsfaktoren gefestigt, die wir kurz beschreiben.

1. Ausgehend von Menschen

Der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Möglichkeiten, Erfahrungen, seinem Wissen ist Ausgangspunkt der Überlegungen. Menschen haben Lust (Gains) und Frust (Pains) und Aufgaben, die zu erfüllen sind (Jobs-to-be-done).

2. Problembewusstsein schaffen

Im Design Thinking ist es von zentraler Bedeutung, zu verstehen, woran wir arbeiten und welche größere Vision damit verfolgt werden soll. Das Team muss das Problem für die Lösungsfindung verinnerlicht und in der Tiefe verstanden haben.

3. Interdisziplinäre Teams

Die Zusammenarbeit im Team und von Teams-of-Teams ist zentral für die ganzheitliche Betrachtung von Problemstellungen. Teammitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen und Fachwissen (T-shaped) helfen im kreativen Prozess und in der Reflexion von Ideen.

4. Experimente und Prototypen

Nur die Realität zeigt, ob eine Funktion oder Lösung Bestand hat. Die Umsetzung von einfachen und physischen Prototypen hilft, Feedback vom potenziellen Nutzer zu erhalten.

5. Achtsamkeit auf den Design Prozess

Für die Arbeit im Team ist es zentral, dass alle Mitglieder wissen, wo man im Design Zyklus steht, welche Ziele gerade erreicht werden sollen und welche Werkzeuge Anwendung finden.

6. Ideen visualisieren und zeigen

Die Value Proposition und Vision einer Idee muss bedarfsgerecht kommuniziert werden. Hierbei sind die Bedürfnisse des Nutzers zu adressieren, einprägsame Geschichten zu erzählen und mit Bildern zu arbeiten.

7. Es tun, als nur darüber zu reden

Design Thinking beruht nicht auf langen Überlegungen im stillen Kämmerchen, sondern lebt vom Machen (z.B. Bauen von Prototypen und Interaktion mit potenziellen Nutzern).

8. Akzeptiere Komplexität

Manche Problemstellungen sind sehr komplex, da wir unterschiedliche Systeme einbinden und auf Ereignisse agil und zielgerichtet reagieren möchten. Das Denken in Systemen wird zunehmend, z.B. bei digitalen Lösungen oder der Nutzung von Design Thinking für die persönliche Lebensgestaltung zu einer entscheidenden Fähigkeit.

9. Co-Create, Grow & Scale mit variierenden Denkkuständen

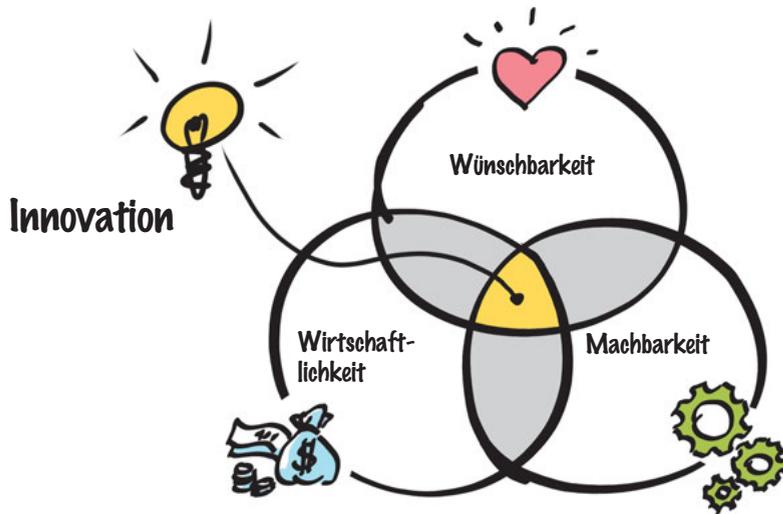
Design Thinking hilft uns bei der Lösung von Problemen. Für den Markterfolg müssen jedoch auch Business Ökosysteme, Geschäftsmodelle und Organisationen gestaltet werden. Deshalb kombinieren wir situativ verschiedene Ansätze mit Design Thinking, wie z.B. Data Analytics, Systems Thinking oder Lean Start-up.

Das Mindset und die Erfolgsfaktoren sind zentral, weil es uns handlungsfähig macht und hilft, die richtigen Fragen zu stellen. Es sind kleine Veränderungen in unserer Denkhaltung, die uns befähigen, Fragen anders zu stellen und Probleme aus anderen Blickwinkeln zu betrachten.

Aus Sicht des Nutzers

Der Fokus auf den Menschen und potentiellen Nutzer einer Lösung ist ein weiteres zentrales Element im Design Thinking. Zudem die Fragen nach der Machbarkeit und der Wirtschaftlichkeit. Dieses Spannungsverhältnis begleitet uns i.d.R. bis zum finalen Prototypen und oftmals darüber hinaus.

Erfolgreiche Innovationen entstehen also aus den Bedürfnissen des Kunden/Nutzers (Wünschbarkeit), einer Lösung, die rentabel ist (Wirtschaftlichkeit), und der technischen Umsetzbarkeit (Machbarkeit).



Mit Design Thinking möchten wir meist komplexe Probleme lösen, wobei die Komplexität von Unternehmen zu Unternehmen und von einer Technologie zu einer anderen stark variieren kann. Der Nutzer/Kunde, insbesondere wenn er technisch nicht versiert ist, hat immer den Wunsch nach einer einfachen und eleganten Lösung.

Daher haben wir über die Jahre eine Reihe von Methoden und Werkzeugen entwickelt, die uns zum Beispiel helfen, die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Technik zu vereinfachen.

Für ein Designteam dient der Design Thinking Prozess als Orientierung für die Gestaltung solcher Lösungen. Der Prozess wird auf Seite 22 beschrieben.

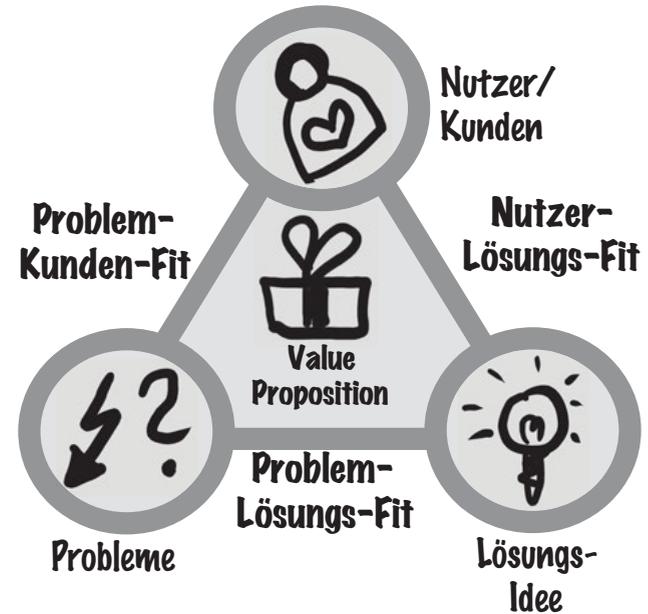
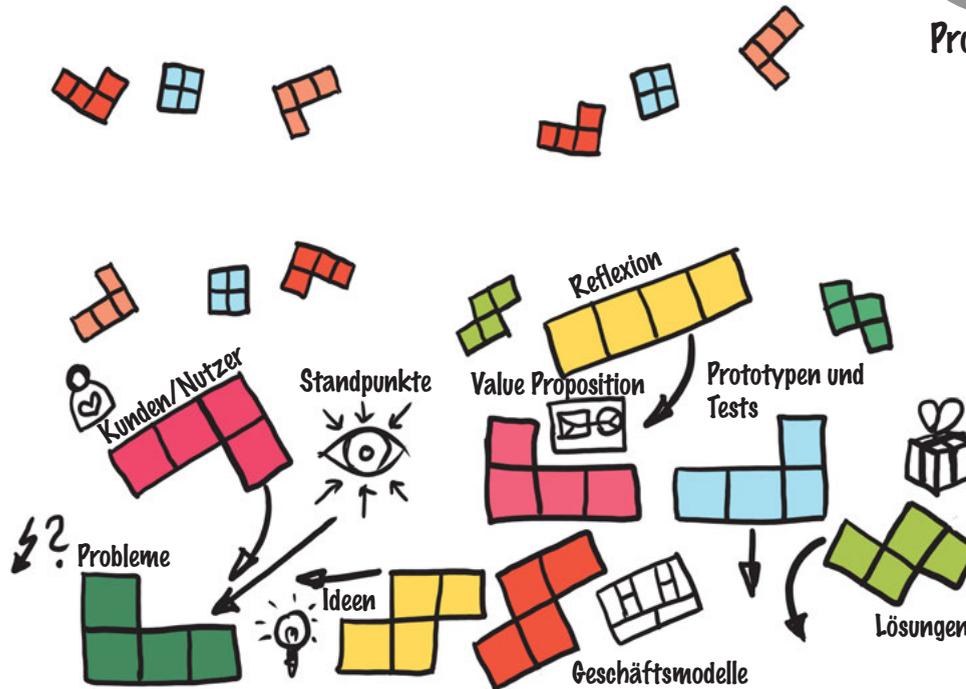
„Design Thinking ist ein menschenzentrierter Innovationsansatz, der sich aus dem Toolkit von Designern bedient, um die Bedürfnisse der Menschen, die Möglichkeiten der Technologie und die Anforderungen an den Geschäftserfolg zu integrieren.“ – Tim Brown, CEO of IDEO

Warum sind die drei Dimensionen wichtig?

- Sie **reduzieren die Risiken**, die mit der Einführung neuer Lösungen verbunden sind.
- Sie helfen Teams, Organisationen und Unternehmen, **schneller zu lernen**.
- Sie führen uns zu **Lösungen, die innovativ und nicht nur inkrementell sind**.

Es ist wie puzzeln, nur dynamisch

Im Kontext des Design Thinking Toolbooks lassen sich die Werkzeuge jeweils so flexibel einsetzen, dass wir eine Ausgewogenheit zwischen **Wünschbarkeit**, **Machbarkeit** und **Wirtschaftlichkeit** erreichen. Ähnlich wie bei jedem Tetris Level ändern sich bei jeder Design Challenge die Anordnung, die Geschwindigkeit und der Ablauf. Wir müssen in der Lage sein, die relevanten Werkzeuge der jeweiligen Situation ad hoc anzupassen. Im Tetris können wir die Steine ebenfalls im 90-Grad-Winkel drehen und so gibt es auch von jedem Tool zusätzlich Varianten, die von uns so eingesetzt werden können, dass sie schliesslich zum optimalen Ergebnis führen. Wenn wir in Workshops nicht agil die Methoden und Werkzeuge anpassen, wird es ebenfalls zu einem schnellen „Game Over“ für unser Vorhaben kommen. Die unten gezeigte Momentaufnahme passiert ständig, d.h. in jedem Mikrozyklus neu und auf die Situation angepasst. Hierbei werden verschiedene Werkzeuge, von einer ersten Problemdefinition bzw. der Formulierung eines Standpunkts bis zum finalen Prototyp, eingesetzt.



Wir möchten schliesslich einen Fit zwischen **Problem und Kunden (Problem-Kunden-Fit)** und einen Fit zwischen **Problem und Lösung (Problem-Lösungs-Fit)** erzielen. Heutzutage haben wir zudem die Möglichkeit, individuelle Erlebnisse und Angebote für Kunden durch Künstliche Intelligenz und Big Data Analytics zu erzeugen und so einen **individuellen Nutzer-Lösungs-Fit** zu erzielen. Die abgeleitete Value Proposition soll die drei Elemente Problem, Nutzer/Kunden und die Lösungsidee optimal in Einklang bringen. In einer digitalisierten Welt steigt die Komplexität nochmals an und umso wichtiger ist es, in iterativen Schritten das Problem zu lösen.

Generell sollten wir nicht die erstbeste Idee bzw. Annahme als Lösung sehen. Design Thinking gibt uns die Möglichkeit, Lösungen zu realisieren, die den Wünschen der Kunden entsprechen, ein echtes Problem lösen und somit einen Wert für den Kunden darstellen.

Der Design Thinking Prozess

Wir orientieren uns im Toolbook an den sechs Phasen im Design Thinking Mikrozyklus: Verstehen, Beobachten, Standpunkt definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen. Am Ende können wir noch die Phase Reflektieren ergänzen, die wir als wichtig ansehen, um aus unserem Handeln zu lernen. In diesem Abschnitt möchten wir die Phasen des Mikrozyklus kurz erklären. Im Double Diamond Model des British Design Council umfassen die ersten drei Phasen den Problemraum und die nachfolgenden drei den Lösungsraum.

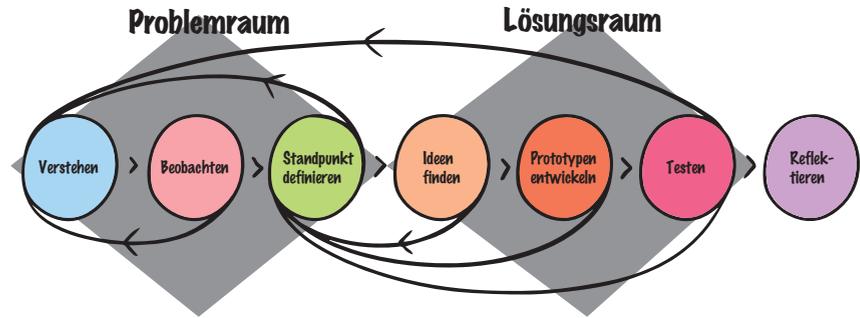
Verstehen

In der ersten Phase des Mikrozyklus möchten wir mehr über den potenziellen Nutzer, seine Wünsche und Aufgaben erfahren, die er zu erledigen hat. Zugleich schärfen wir den kreativen Rahmen, für den wir Lösungen gestalten möchten. Zur Definition der Design Challenge nutzen wir z.B. „WARUM-“ und „WIE-Fragen“, um den Rahmen weiter zu öffnen bzw. einzuengen. Werkzeuge wie zum Beispiel Interview for Empathy (siehe Seite 57), Extreme User (siehe Seite 79) und die 6 W-Fragen (siehe Seite 71) unterstützen diese Phase. Die nachfolgenden Phasen und Werkzeuge tragen dazu bei, dass wir sukzessive mehr über unseren potenziellen Nutzer erfahren werden.

Beobachten

Nur die Realität zeigt, ob unsere Annahmen, z.B. dargestellt in einer Persona (siehe Seite 97), sich bestätigen, und deshalb müssen wir uns dorthin begeben, wo sich unsere potenziellen Nutzer aufhalten.

Werkzeuge wie AEIOU (siehe Seite 107) helfen uns bei der Beobachtung von Nutzern im realen Umfeld bzw. im Kontext des jeweiligen Problems. Aber auch eine Trendanalyse (siehe Seite 119) gibt Aufschluss über technologische und soziale Trends, die uns helfen, Entwicklungen zu erkennen. Die Erkenntnisse aus der Phase „Beobachten“ helfen uns jeweils für die nächste Phase, d.h., die Persona und den Standpunkt zu entwickeln bzw. zu verbessern. Wenn wir mit potenziellen Nutzern sprechen, um mehr über ihre Bedürfnisse zu erfahren, sollten wir möglichst offene Fragen stellen und zum Beispiel mit einer Fragenlandkarte arbeiten. Ein strukturierter Interviewleitfaden, kann auch hilfreich sein, bestätigt meist aber nur die eigenen Annahmen.



Standpunkt definieren

In dieser Phase konzentrieren wir uns darauf, die gesammelten Erkenntnisse auszuwerten, zu interpretieren und zu gewichten. Das Ergebnis fließt schliesslich in die Ergebnissynthese (= Standpunkt). Für die Darstellung der Erkenntnisse gibt es Methoden wie Context Mapping (siehe Seite 133), Storytelling (siehe Seite 129) oder Vision Cone (siehe Seite 141). Der Standpunkt wird in der Regel in Form eines Satzes formuliert (siehe „how might we-Frage“ auf Seite 125), um z.B. nach dem folgenden Schema eine Aussage auf Basis der Erkenntnisse zu machen:

Name des Nutzers / Persona: (wer) _____
benötigt: (was wird benötigt) _____
um: (sein Bedürfnis) _____
da: (Einblick / Erkenntnis) _____

Ideen finden

Nachdem wir den Standpunkt definiert haben, erfolgt die Phase „Ideen finden“. Die Ideenfindung dient dazu, Lösungen für unser Problem zu finden. Üblicherweise werden hierfür unterschiedliche Ausprägungen des Brainstormings (siehe Seite 151) oder spezifische Kreativitätstechniken, wie die Arbeit mit Analogien (siehe Seite 171), angewandt. Dot Voting und ähnliche Tools (siehe Seite 159) helfen, die Ideen zu selektieren und zu clustern.

Prototypen entwickeln

Der Bau von Prototypen hilft uns, unsere Ideen oder Lösungsansätze schnell und ohne Risiko mit unseren potenziellen Nutzern zu testen. Insbesondere digitale Lösungen können mit einfachen Papier-Prototypen oder Mockups prototypisiert werden. Die Hilfsmittel sind denkbar einfach: Bastelmaterial, Papier, Alufolie, Schnüre, Kleber und Tesafilm reichen oft aus, um unsere Ideen fassbar und erlebbar zu machen. Im Toolbook werden unter „Prototypen erstellen“ verschiedene Arten von Prototypen vorgestellt (siehe Seite 187 ff.). Diese reichen von Critical-Experience-Prototypen bis hin zu einem finalen Prototyp. Die Ideenfindung, das Bauen und Testen sind jeweils als eine Einheit anzusehen. Sie decken den sog. Lösungsraum im Double Dimond ab.

Prototypen testen

Das Testen sollte nach jedem gebauten Prototyp stattfinden bzw. auch dann, wenn einzelne Funktionen, Erfahrungen oder Ausprägungen entwickelt wurden. Das Wichtigste beim Testen ist, dass eine Interaktion mit dem potenziellen Nutzer stattfindet und wir die Ergebnisse dokumentieren, hierbei hilft z.B. das Testing Sheet (siehe Seite 213). Neben dem klassischen Test ist es möglich, heutzutage digitale Lösungen zum Testen einzusetzen, z.B. Online Tools im Rahmen von A/B-Tests (siehe Seite 233). So können Prototypen oder einzelne Funktionalitäten schnell und mit einer großen Anzahl an Nutzern getestet werden. Aus den Tests erhalten wir Feedback, das uns hilft, unsere Prototypen zu verbessern. Wir sollten so lange aus den Ideen lernen und diese weiterentwickeln, bis wir die Nutzer mit der Idee vollständig überzeugen. Ansonsten: verwerfen oder verändern.

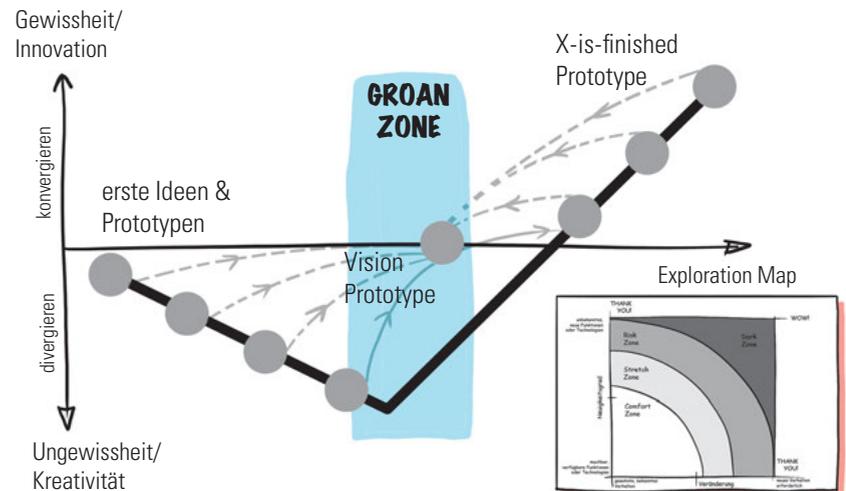
Reflektieren

Die Reflexion ist ein ständiger Begleiter im Design Thinking, da es uns hilft, zu lernen. Tools wie das Retrospective „Sailboat“ (siehe Seite 243) oder Feedback-Regeln, basierend auf „I like, I wish, I wonder“ (siehe Seite 239), unterstützen das Mindset.

Der Design Thinking Makrozyklus

Im Design Thinking durchlaufen wir mehrmals den Mikrozyklus. Ziel ist es, in der divergierenden Phase möglichst viele und wilde Ideen und schliesslich Prototypen entstehen zu lassen, die helfen, unsere Vision zu schärfen. In der konvergierenden Phase werden unsere Prototypen konkreter und hochauflösender. Der funktionale Prototyp hilft uns z.B., den Problem-Lösungs-Fit für einzelne Elemente zu prüfen, bevor dieser zu einem finalen Prototyp reift. Nach dieser Phase schliesst sich in der Regel die Umsetzung und der Markt-Launch an. Viele Produkte und Dienstleistungen benötigen zudem heutzutage ein durchdachtes Business Ökosystem Design, welches auf Basis eines MVPs gestaltet werden sollte. „Das Design Thinking Playbook“ ist diesbezüglich die optimale Ergänzung, es geht einen Schritt weiter und zeigt auf, wie Systems Thinking und Design Thinking kombiniert werden können, um dieses kombinierte Mindset z.B. auf die Gestaltung von Business Ökosystemen anzuwenden.

Im Design Thinking Toolbook sind die unterschiedlichen Typen von Prototypen, also die Entwicklungsstufen von den „ersten Ideen“ bis hin zum fertigen Prototyp (x-is-finished Prototyp), im Teil Prototypen erstellen, nochmals detailliert beschrieben (siehe Seite 187 ff.) und z.B. im Tool „Exploration Map“ (siehe Seite 195) positioniert.



Wie wenden wir Design Thinking an?

Ein interdisziplinäres Team ...



...orientiert sich an einem Prozess...

... nutzt situativ die passenden Werkzeuge,...

... und erarbeitet neue Lösungen für eine definierte Problemstellung ...

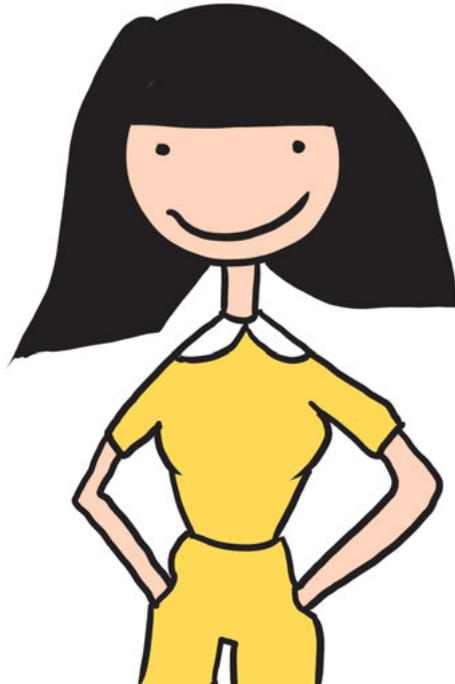


... in einem Umfeld, das freies Denken, Lernen und Kreativität zulässt.

Wer ist Lilly?

Wie einleitend beschrieben, werden wir die Werkzeuge und Methoden nicht nur beschreiben, sondern auch im Kontext der Anwendung zeigen. Aus diesem Grund haben wir eine einfache Problemstellung von Lilly genommen. Lilly hat vor, ein Beratungsunternehmen für digitale Transformation in Singapur zu gründen.

Manche von euch werden Lilly bereits kennen. Lilly ist neben Peter und Marc eine von drei Personas, die uns bereits im „**Das Design Thinking Playbook**“ begleitet und verschiedene Werkzeuge vorgestellt haben. Für diejenigen, die Lilly noch nicht kennen, hier eine kurze Beschreibung:



Lilly, 28 Jahre alt, arbeitet aktuell als Design Thinking- und Start-up-Coach an der Singapore University of Design & Technology. Das Institut ist einer der Wegbereiter von Design Thinking und Entrepreneurship für technologieorientierte Unternehmen im asiatischen Raum. Lilly organisiert dort Workshops und Lehrgänge, die Design Thinking und Lean Start-up kombinieren. Sie unterrichtet selber Design Thinking und coacht die Studierendenteams in ihren Projekten. Parallel dazu arbeitet sie an ihrer Doktorarbeit in Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology im Bereich System Design Management zum Thema „Design of Powerful Business Eco Systems in a Digitalized World“.

Lilly benutzt zur Gruppeneinteilung in ihren Design Thinking Kursen das HBDI-Modell. So lassen sich produktive Gruppen von vier bis fünf Personen bilden, die an einer Problemstellung arbeiten. Sie hat herausgefunden, dass es sehr wichtig ist, das gesamte Brain Model in einer Gruppe zu vereinen, um den maximalen Erfolg zu erzielen. Lillys eigene Denkstilpräferenz liegt ganz klar auf der rechten Gehirnhälfte. Sie ist experimentell, kreativ und sie umgibt sich gerne mit anderen Menschen.

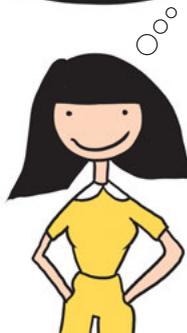
Lilly hat an der Zhejiang University School of Management Enterprises Management studiert und im Rahmen ihres Masters ein Jahr an der École des Ponts ParisTech (d.school) verbracht. Dort hat sie im Rahmen des ME310-Programms zusammen mit Stanford University ein Projekt mit THALES als Industriepartner bearbeitet und so Design Thinking kennengelernt. Sie war während dieser Zeit dreimal in Stanford. Das ME310-Projekt hat ihr so gut gefallen, dass sie sich danach entschloss, nach Singapore an die University of Design & Technology zu gehen.

Durch ihre Arbeit mit verschiedenen Unternehmen sieht Lilly Potenzial für ein Beratungsunternehmen für Design Thinking und digitale Transformation, das sie gerne mit ihrem Freund Jonny gründen würde.

Welches Problem will Lilly lösen?

Wie schon erwähnt, möchte Lilly gerne ein Beratungsunternehmen gründen, welches Design Thinking anwendet, um Unternehmen in der digitalen Transformation zu begleiten. Sie sucht hierfür aber noch das einzigartige Angebot im Vergleich zu klassischen Beratungsgesellschaften. Eine Studie von McKinsey, welche herausgefunden hat, dass Unternehmen, die Design Thinking anwenden, in einem Zeitraum von 5 Jahren ein 32 % höheres Umsatzwachstum haben als Unternehmen, die hier keine Fähigkeiten besitzen, untermauert ihr Unterfangen. Da dies für alle Branchen gilt, ist Lilly erst mal nicht auf ein spezielles Segment fokussiert. Für sie ist wichtiger, einen Beratungsansatz zu definieren, der auch auf die kulturellen Bedürfnisse eingeht. Zu oft hat Lilly gesehen, wie das europäische und US Design Thinking Mindset im asiatischen Kontext gescheitert sind. Lilly möchte lokale Besonderheiten, wie die Denkhaltung eines Anthropologen, die Akzeptanz, Wettbewerber zu kopieren, und eher schneller die Services zu vermarkten, als den Markt lange zu beobachten, in ihren Design Thinking Ansatz integrieren.

„Wie können wir ein Beratungsangebot für digitale Transformation in Asien unter Berücksichtigung der lokalen kulturellen Bedürfnisse für Grossunternehmen definieren?“



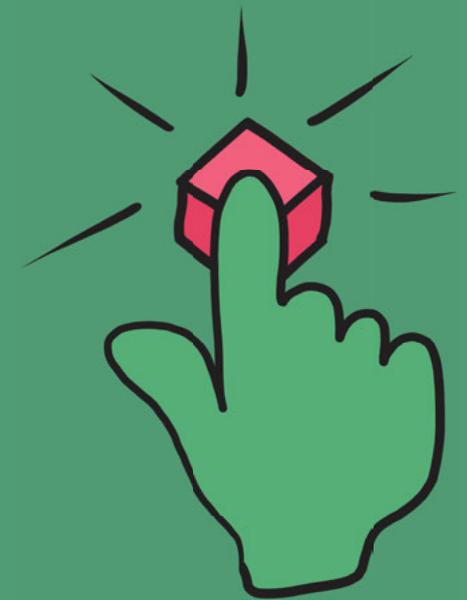
Wie sieht das Designteam von Lilly aus?

Das Team von Lilly besteht aus ehemaligen Studierenden von Lilly, die ihr angeboten haben, bei dieser Design Challenge behilflich zu sein. Über die nächsten 14 Wochen möchte das Team eine Lösung erarbeitet haben. Für die Teilnehmer ist klar, dass sie aus dem Vollen schöpfen möchten, wenn es um die angewandten Methoden und Tools geht. Da Lilly ein großer Fan von Warm-ups ist, um die Stimmung in die richtige Richtung zu lenken, möchte sie bei Bedarf einige der beliebtesten Warm-ups für die unterschiedlichen Workshops einsetzen. Für diejenigen die gerne Live dabei sein möchten, ist der dokumentierte Comic-Strip von Lilly und ihrem Design Team jeweils auf der letzten Seite von jedem Tool zu finden und startet auf Seite 49 ff.



Schnellstart

- Wir kennen die Erwartungshaltung des Projektponsors.
- Die Design Challenge und das Problem sind ausreichend formuliert.
- Design Thinking ist die richtige Vorgehensweise zur Lösungsfindung.
- Das Mindset ist allen klar, um iterativ und ergebnisoffen zu arbeiten.
- Das Team ist interdisziplinär zusammengestellt.
- Wir kennen die T-shaped Profile der Teammitglieder.
- Es existiert ein passender Workshop-Raum und wir haben die notwendigen Materialien.
- Wir haben Zugang zu Nutzern, Anwendern, Kunden und Stakeholdern.
- Wir können abschätzen, wie viel Zeit für die Design Challenge benötigt wird.
- Wir haben eine grobe Agenda für den ersten Design Thinking Workshop.
- Wir haben einen geeigneten und erfahrenen Workshop Facilitator.



Wo ist das Problem?

Wenn wir fragen, ob jemand eine gute Idee hat, so bekommen wir eine Vielzahl von Lösungsvorschlägen, die auf der Annahme beruhen, dass wir die Bedürfnisse und Probleme kennen. Im Design Thinking gehen wir deshalb in der Regel einen Schritt zurück und erkunden zuerst das Problem.

Für ein Problembewusstsein ist es hilfreich, ein Problemstatement zu formulieren, das später Teil von unserem Design Brief ist. Der Design Brief (inkl. Problemstatement) ist zugleich die Ausgangslage für uns als Design Thinker, den kreativen Prozess zu starten. Dieser Teil ist enorm wichtig für den späteren Verlauf einer Design Challenge, denn ohne das Problem zu kennen, wird schnell die Energie auf die falschen Themen gelenkt. Deshalb müssen wir unseren Teams bewusst machen, dass wir uns am Anfang auf die Probleme fokussieren und nicht nach Lösungen suchen.

Die Erkundung von Problemen erfolgt in der Regel hauptsächlich in den frühen Phasen des Design Thinking Prozesses, also in der Phase Verstehen und Beobachten. Werkzeuge wie zum Beispiel das Interview for Empathy (Seite 57) hilft uns dabei, den Ursachen auf den Grund zu gehen. Aus der Praxis wissen wir jedoch, dass wir zu jeder Phase neue Erkenntnisse zu dem bereits bekannten Problem erlangen und oftmals auch ganz neue Probleme zutage kommen.

Eine tolle Erfindung oder ein Parkplatzproblem?



Was macht ein gutes Problem Statement aus?

Eine gutes Problem Statement muss in erster Linie von allen im Team verstanden sein. Zudem sollte es auf den Menschen und seine Bedürfnisse fokussiert sein. Oftmals neigen wir dazu, andere Kriterien in den Vordergrund zu stellen, wie zum Beispiel Funktionen, Umsatz, Gewinn oder eine bestimmte Technologie. Solche Eigenschaften können in Ergänzung sehr wertvoll in einem Problem Statement sein, aber sie sollten nicht im Fokus sein. Ein typisches Beispiel ist das Design einer digitalen Lösung. Hier kann es durchaus Sinn machen, hinzuzufügen, dass ein bestimmtes Problem unter Nutzung von künstlicher Intelligenz gelöst werden soll, weil es für die spätere Lösungsfindung wichtig werden kann. Der Nachteil ist, dass sich dadurch die Anzahl der möglichen Ideen ebenfalls einschränkt und wir uns ggf. Marktopportunitäten entgehen lassen, weil wir uns zu sehr von einer Technologie haben leiten lassen.

So lassen sich zwei Regeln für das Problem Statement definieren, die neben der Fokussierung auf den Menschen zu beachten sind:

- 1) Das Problem Statement **muss breit genug sein**, dass sich die kreative Freiheit entfalten kann.
- 2) Das Problem Statement **muss eng genug sein**, dass wir es mit den vorhandenen Ressourcen (Teamgröße, Zeit, Budget) lösen können.

Eine genaue Anleitung, wie eine sinnvolle und umsetzbare Problemstellung auszuformulieren ist, findet sich im Abschnitt „Verstehen“ und „Standpunkt definieren“. Eine typische Form für ein Problem Statement, welches sich auf den Mensch und seine Bedürfnisse fokussiert, hat die Form:

Wie können wir _____ (ein Problem/Bedürfnisse) _____ für einen Nutzer (von Zielgruppe) _____ unter der Anwendung von (Einschränkungen/Prinzipien) _____ lösen?

Was steht in einem Design Brief?

Wie schon erwähnt, ist die Beschreibung der Design Challenge ein wichtiges Instrument, um die Aufgabe, inklusive dem Problem vollumfänglich darzustellen. Die Ausformulierung der Problemstellung ist als Minimalanforderung zu sehen und ein Design Brief ermöglicht weitere Detaillierungen, die ggf. helfen, die Lösungsfindung zu beschleunigen. Der Nachteil ist, dass ein sehr eng gefasster Design Brief nicht viel Spielraum für Kreativität lässt.

So ist der Design Brief die Übersetzung eines Problems in eine strukturierte Aufgabenstellung.

Der Design Brief kann zum Beispiel die folgenden Elemente enthalten und Aufschluss über bestimmte Kernfragen geben:

- ▶ **Definition von Design Space und Scope:**
 - Welche Aktivitäten sollen für wen unterstützt werden?
 - Wer sind die Nutzer und wichtigsten Stakeholder?
 - Was möchten wir über den Nutzer lernen?
- ▶ **Beschreibung bereits existierender Lösungsansätze:**
 - Was gibt es bereits und wie können Elemente davon für unsere eigene Lösung hilfreich sein?
 - Was wird an bestehenden Lösungen vermisst?
- ▶ **Definition der Designprinzipien:**
 - Welches sind wichtige Hinweise für das Team (z.B. an welcher Stelle mehr Kreativität verlangt wird oder dass potenzielle Nutzer ein bestimmtes Feature unbedingt ausprobieren sollen)?
 - Gibt es Einschränkungen und welche Kernfunktionalitäten sind unabdingbar?
 - Wo im Designprozess möchten wir wen involvieren?
- ▶ **Definition von Szenarien, die im Zusammenhang mit der Lösung stehen:**
 - Wie sieht eine wünschenswerte Zukunft und Vision aus?
 - Welche Szenarien liegen im Möglichen?
- ▶ **Festlegung der nächsten Schritte und Meilensteine:**
 - Bis wann soll eine Lösung erarbeitet werden?
 - Gibt es Steering Committee Meetings, aus denen wir wertvolles Feedback erhalten können?
- ▶ **Hinweise zu potenziellen Herausforderungen der Implementierung & Umsetzung:**
 - Wer muss frühzeitig involviert werden?
 - Wie ist die Kultur und Risikobereitschaft im Umgang mit radikalen Lösungsvorschlägen?
 - Gibt es Budget- oder zeitliche Rahmenbedingungen oder Restriktionen?

Falls der Design Brief von Auftraggebern mit wenig Design Thinking Expertise erstellt wird, macht es Sinn, die Erstellung ebenfalls als ein kleines Design Thinking Projekt zu gestalten. In diesem Fall erarbeiten wir, zusammen mit dem Auftraggeber, das Problem Statement. Dadurch ist bereits sichergestellt, dass wir verschiedene Meinungen – multidisziplinär – zum Problem einholen und am Ende an echten Problemen arbeiten und nicht an Symptomen.

