

DESIGN THINKING

Ein kurzer Überblick zur Methode und zum Einsatz

Inspiziert vom Workshop „Teamanalyse mit den Instrumenten des Design Thinking“ mit Sebastian Schmidt am 27. Januar 2026.

Design Thinking ist ein **strukturierter Prozess**, der von einem **heterogenen Team** in einer passenden Umgebung (Pinnwände, physische oder virtuelle Whiteboards, **offene Räume** zum Denken) idealerweise von erfahrenen Facilitator:innen begleitet durchgeführt wird.

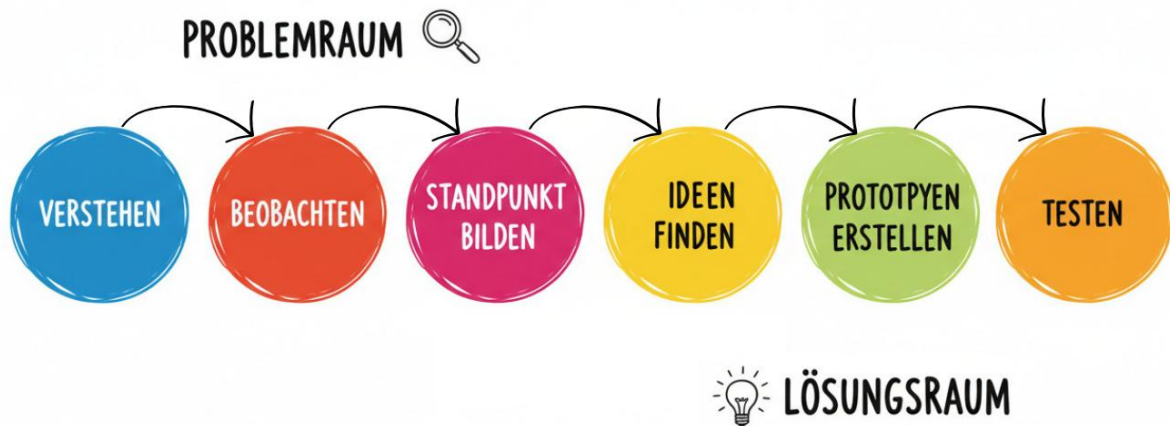
Im Kern geht es darum, wie der Name schon sagt, wie Designer:innen zu denken – also Lösungen zu entwickeln, die nutzer:innenzentriert und nachhaltig passend sind. Der Ansatz stammt ursprünglich aus der Produktentwicklung, hat sich aber längst als wertvolles Werkzeug in vielen anderen Bereichen etabliert. Es hilft vor allem bei der Lösung komplexer oder vertrackter Probleme.

Hier beispielhaft einige Einsatzmöglichkeiten:

- **Die Zusammenarbeit zwischen zwei Standorten funktioniert nicht** – Zwei Teams eines Verbands sollen enger kooperieren, meiden sich aber, die Gründe sind diffus und niemand spricht sie offen an.
- **Ehrenamt und Hauptamt geraten immer wieder aneinander** – In einer Organisation herrscht ein schwer greifbares Spannungsfeld zwischen bezahlten Kräften und Ehrenamtlichen, das die Stimmung belastet.
- **Digitalisierung wird abgelehnt, obwohl sie nötig wäre** – Neue digitale Tools werden eingeführt, aber kaum genutzt; die Widerstände sind vielschichtig und nicht rein technischer Natur.
- **Gesellschaftliches Bedürfnis, für das es noch kein Angebot gibt** – Eine Organisation spürt einen neuen Bedarf in der Zielgruppe (z. B. durch gesellschaftlichen Wandel), weiß aber nicht, wie ein passendes Angebot aussehen könnte.

Organisationen in der Sozialwirtschaft arbeiten an der Schnittstelle zwischen Menschen mit vielfältigen Bedarfen, begrenzten Ressourcen und gesellschaftlichem Auftrag. Design Thinking kann helfen, diese komplexen Situationen strukturiert zu durchdenken und innovative, praxistaugliche Lösungen zu entwickeln. Solche Prozesse benötigen dabei aber **Zeit, Geduld, Offenheit und die Bereitschaft, nachzujustieren**. Ein Design Thinking Prozess läuft nicht nur linear ab, sondern arbeitet mit s.g. Iteration (Wiederholungsschleifen).

Die sechs Prozessschritte, die manchmal auch anders zusammengefasst sein können, lassen sich so wiedergeben:



Bevor für eine bestehende Herausforderung vorschnell Lösungen entwickelt werden, um das Problem „vom Tisch zu haben“, wird sich bei diesem Prozess die Zeit genommen, genauer, umfassender und geduldiger hinzuschauen. Erst mit der Bildung eines Standpunktes, d.h. der Definition der Herausforderung, werden Ideen zur Lösungsfindung gedacht.

Zu jedem Zeitpunkt des Prozesses gibt es Wiederholungsschleifen. Fällt es zum Beispiel schwer, die Herausforderung auf den Punkt zu bringen, benötigt es weitere Analyse und Einfühlen. Kommen keine Ideen oder sind diese unpassend, muss der Standpunkt anders definiert werden. Können die Lösungsideen nicht umgesetzt werden, müssen neue Ideen generiert werden. Manchmal gilt es auch, wieder in die Analyse zurückzugehen, wenn Lösungen nicht nachhaltig umgesetzt werden können. Und so weiter. Das bedeutet, dass es eine Bereitschaft benötigt, am Prozess dranzubleiben. Hier geht es nicht um schnelle, sondern um nachhaltige Lösungen.

Schritt 1: Verstehen (Understand)

Bevor man ein Problem löst, muss man es durchdringen. In diesem ersten Schritt verschafft sich das Team einen Überblick über die Ausgangslage, das Thema und den Kontext, um eine gemeinsame Wissensbasis zu schaffen. Dies kann durch Mind Maps, Gespräche, Recherche usw. stattfinden. In jedem Fall sollte eine visuelle Landkarte entstehen, in der Erkenntnisse und Gedanken für alle sichtbar festgehalten werden.

Schritt 2: Beobachten (Empathize)

Der Mensch oder die Menschen steht im Mittelpunkt. Das Team geht raus in die Praxis, führt Interviews, beobachtet Beteiligte oder potenzielle Nutzer:innen und baut Empathie auf. Das Ziel ist es, die tatsächlichen Bedürfnisse, Wünsche und Frustrationen der Zielgruppe zu erkennen. Hier können ursprüngliche Annahmen überprüft und korrigiert werden. Eine Methode hier ist z.B. das empathische Interview, bzw. die Empathy Map.

Schritt 3. Standpunkt definieren (Define)

Die gesammelten Informationen aus den ersten beiden Phasen werden zusammengetragen, analysiert und verdichtet. Jetzt wird das eigentliche Kernproblem formuliert (die "Point-of-View"), um den Fokus für die anschließende Lösungsfindung klar einzugrenzen. Die Herausforderung an dieser Stelle ist, einen Handlungsspielraum zu finden – einen Hebel. Statt nach der eierlegenden Wollmilchsau zu suchen – einem Standpunkt, der alles umfasst – wird eine spezifische Herausforderung benannt. Diese sollte möglichst am Kern des Geschehens ansetzen.

Schritt 4. Ideen finden (Ideate)

Nachdem das zu lösende Problem definiert ist, ist Kreativität gefordert. Verschiedene Brainstorming-Methoden kommen zum Einsatz, um möglichst viele, auch unkonventionelle Lösungsansätze zu sammeln. Wichtig ist es, in dieser Phase noch nicht zu bewerten, sondern Ideen frei fließen zu lassen. Hier kann ein Anti-Brainstorming (Kopfstand-Methode) für ein Warm-Up sorgen. Clustern ist wichtig, um z.B. Kategorien zu bilden und so eine Grundlage für neue Ideen zu haben.

Schritt 5. Prototypen erstellen (Prototyping)

Die vielversprechendsten Ideen werden als schnelle, einfache Prototypen (z. B. aus Papier, Pappe, Klick-Dummys oder Rollenspielen) greifbar und erlebbar gemacht und bereits ein Feedback eingeholt. Hier können auch kleine Experimente oder Veränderungsschritte geplant werden. Die geplanten Ideen können so der Zielgruppe nah gebracht werden und erstes Feedback kann einfließen.

Schritt 6. Testen (Test)

Die Veränderungsideen oder kleinen Experimente werden durchgeführt und bewertet – noch ohne alles auf eine Karte zu setzen oder unveränderbare Realitäten zu schaffen. Das hierbei gewonnene Feedback dient der Optimierung, und der Prozess geht bei Bedarf zurück in eine der vorherigen Phasen (Iterationen). Hier ist es wichtig, nicht an Ideen zu hängen, sondern diese auch wieder loszulassen, wenn sie nicht angenommen werden. Schließlich steht die Zielgruppe im Mittelpunkt. Detektivarbeit kann helfen, nötige Anpassungen vorzunehmen.

Passende Werkzeuge

Persona

Im Design Thinking ist eine Persona ein fiktiver, aber datenbasierter Steckbrief, der eine typische Nutzer:innengruppe repräsentiert. Sie hilft Teams, **Empathie für die Zielgruppe** aufzubauen, abstrakte Datenmengen zu personalisieren und Entscheidungen im gesamten Entwicklungsprozess konsequent aus der Nutzer:innenperspektive zu treffen.

Empathy Map

Eine Empathy Map ist ein visuelles Werkzeug, um die Perspektive einer Zielgruppe (Persona) einzunehmen. Sie hilft Teams, Produkte oder Maßnahmen gezielt an den **tatsächlichen Gefühlen, Bedürfnissen und Herausforderungen** der Nutzer:innen (auch: Beteiligte, Betroffene) auszurichten.

Das Projekt „IM PULS - Neue Perspektiven für die Fachkräftesicherung und Personalgewinnung“ wird im Rahmen des Programms rückenwind³ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfond (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union

WKW

Die „How-might-we“-Frage – im Deutschen auch als Wie-können-wir-Frage (WKW) bezeichnet – ist ein zentrales Kreativwerkzeug im Design-Thinking-Prozess. Ihr Zweck: Ein festgefahrenes Problem wird in eine **offene, chancenorientierte Frage** übersetzt, die unmittelbar zum Ideenfinden anregt.

Das Projekt „IM PULS - Neue Perspektiven für die Fachkräftesicherung und Personalgewinnung“ wird im Rahmen des Programms rückenwind³ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfond (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union