

# **Design Thinking für Bibliotheken**

-

## **Neue Wege der Bürgerbeteiligung am Beispiel der Gestaltung einer neuen Stadtteil- bücherei in Würzburg**

Bachelorarbeit im Studiengang  
Bibliotheks- und Informationsmanagement  
an der Hochschule der Medien Stuttgart

vorgelegt von:

Christina Rüks

Matrikelnummer: 27605

am 16.02.2017

Erstprüferin: Prof. Cornelia Vonhof

Zweitprüferin: Anja Flicker (Stadtbücherei Würzburg)

## Eidesstattliche Versicherung

Name: Rüks

Vorname: Christina

Matrikel-Nr.: 27605

Studiengang: Bibliotheks- und Informationsmanagement (7 Semester)

Hiermit versichere ich, Christina Rüks, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel: „Design Thinking für Bibliotheken. Neue Wege der Bürgerbeteiligung am Beispiel der Gestaltung einer neuen Stadtteilbücherei in Würzburg“ selbständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der ehrenwörtlichen Versicherung und die prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 der Bachelor-SPO (6-Semester), § 24 Abs. 2 Bachelor-SPO (7-Semester), § 23 Abs. 2 Master-SPO (3 Semester) bzw. §19 Abs. 2 Master-SPO (4 Semester und berufsbegleitend) der HdM) einer unrichtigen oder unvollständigen ehrenwörtlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

.....

Ort, Datum

Unterschrift

## Kurzfassung

Design Thinking bietet Bibliotheken neue, kreative Möglichkeiten, Nutzer an Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Ziel dieser Methodik ist, innovative Lösungen zu entwickeln, die exakt auf Nutzerbedarfe zugeschnitten sind. Die Stadtbücherei Würzburg wendet für die Gestaltung einer neuen Stadtteilbibliothek als erste deutsche Bibliothek Design Thinking an. Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Methoden für diese Art von Projekten geeignet sind und wie Bibliotheken erfolgreich mit Design Thinking arbeiten können. Ein Teil der Arbeit behandelt die Theorie von Design Thinking, mit Schwerpunkten auf dem Prozess, einem Methodenüberblick und Erfolgsfaktoren. Im zweiten Teil werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung dargelegt: Erfahrungswerte anderer Bibliotheken werden gebündelt und ausgewertet. Das Ergebnis sind Handlungsempfehlungen für die Anwendung von Design Thinking in Bibliotheken.

Schlagworte: Design Thinking, Innovation, Partizipation, Bürgerbeteiligung, Bibliothek, Stadtbücherei Würzburg

## Abstract

Design Thinking is a new way for libraries to encourage users to participate in design processes. The goal is to develop innovations that match the users' needs and requirements perfectly. As the first German Library, the Public Library Würzburg will apply Design Thinking to design a new library branch. This thesis discusses applicable methods and success factors for projects of this kind. The first part is about the theory of Design Thinking, with focus on the process, methods and success factors. The second part discusses results of an empirical study that was carried out throughout the thesis. Other libraries' experiences are analysed to come up with recommendations for the utilisation of Design Thinking in libraries.

Keywords: Design Thinking, Innovation, Participation, Public Library Würzburg

# Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Versicherung .....	I
Kurzfassung .....	II
Abstract .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	VI
Abkürzungsverzeichnis .....	VII
1 Einleitung .....	1
1.1 Das Design Thinking-Projekt der Stadtbücherei Würzburg .....	2
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	4
2 Design Thinking .....	6
2.1 Definition .....	6
2.2 Verbreitung und Anwendungsbereiche .....	8
2.2.1 Freie Wirtschaft .....	8
2.2.2 Lehre .....	9
2.2.3 Öffentlicher Sektor .....	12
2.2.4 Bibliotheken .....	12
2.3 Ziel .....	13
2.4 Prozess .....	15

---

2.4.1	Inspiration.....	18
2.4.2	Ideation.....	19
2.4.3	Iteration .....	21
2.5	Methodenüberblick .....	23
2.5.1	Inspiration.....	24
2.5.2	Ideation.....	27
2.5.3	Iteration .....	30
2.6	Erfolgsfaktoren .....	34
3	Empirische Untersuchung.....	38
3.1	Untersuchungsdesign .....	38
3.2	Ergebnisse .....	40
3.2.1	Inspiration.....	41
3.2.2	Ideation.....	45
3.2.3	Iteration .....	46
3.2.4	Zwischenfazit und Erfolgsfaktoren .....	49
4	Empfehlung für die Stadtbücherei Würzburg.....	52
5	Fazit und Ausblick.....	56
	Anhang A: Fragebogen.....	58
	Anhang B: Protokolle Aarhus .....	59
	Skype-Gespräch mit Marie Østergård .....	59

---

Skype-Gespräch mit Sidsel Bech-Petersen .....	60
Anhang C: Protokolle Chicago .....	63
Ausgefüllter Fragebogen von Mariella Colon .....	63
Skype-Gespräch mit Diane Marshbank-Murphy .....	68
Anhang D: Protokoll UB Rostock .....	70
Telefon-Gespräch mit Jens Ilg .....	70
Literaturverzeichnis .....	73

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stellenausschreibung der Firma Daimler, Screenshot entnommen aus: Daimler AG (2017): Mitarbeiter in der Beratung (m/w) Design Thinking [elektronische Quelle]. .....	9
Abbildung 2: Bildungseinrichtungen mit Design-Thinking-Angeboten, entnommen aus: Meinel, C. (2015): Design Thinking Live, S. 22. ....	11
Abbildung 3: Design Thinking-Komponenten, entnommen aus: Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].....	14
Abbildung 4: Design Thinking-Prozess (HPI), entnommen aus: Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].....	15
Abbildung 5: Design Thinking-Prozess (IDEO), entnommen aus: IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 8. ....	17
Abbildung 6: Methode: Heatmap, entnommen aus: IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 66.....	29
Abbildung 7: Methode: Sag's farbig, entnommen aus: Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume, S. 353. ....	32
Abbildung 8: Music Lab in der öffentlichen Bibliothek Aarhus, entnommen aus: Aarhus Public Libraries (Hg.) (2007b): Transformation Lab [elektronische Quelle]. ....	33

---

## Abkürzungsverzeichnis

CPL Chicago Public Library

---

DT Design Thinking

---

HPI Hasso-Plattner-Institut, Universität Potsdam

---

HPI D-School School of Design Thinking am Hasso-Plattner-Institut der Universität  
Potsdam

---

UB Universitätsbibliothek

---



# 1 Einleitung

Fortschreitende Digitalisierung, zunehmende Informationsflut, die Schnelllebigkeit neuer Technologien... All das sind Entwicklungen, mit denen sich unsere Gesellschaft in der heutigen Zeit tagtäglich auseinandersetzt. Vor diesem Hintergrund werden auch die Anforderungen und Erwartungen der Kunden an öffentliche Bibliotheken und Informationseinrichtungen immer komplexer. Das bloße Bereitstellen von Medien ist längst nicht mehr ausreichend, um als attraktive Institution wahrgenommen zu werden. Viele Einrichtungen haben dies bereits erkannt und reagieren entsprechend: Physische Bestände werden durch Online-Medien ergänzt, neue, kreative Veranstaltungsformate entstehen und aktuelle Technologien (z.B. 3D-Drucker oder Virtual Reality-Brillen) stehen zum Ausprobieren bereit. In vielen öffentlichen Bibliotheken gibt es mittlerweile Cafés, und es werden mancherorts zusätzliche innenarchitektonische Maßnahmen getroffen, um die Aufenthaltsqualität zu steigern und von Kunden als Dritter Ort zwischen Zuhause und Arbeitsplatz wahrgenommen zu werden. Dies sind nur einige Beispiele für Maßnahmen, die öffentliche Bibliotheken ergreifen können, um den gesteigerten Ansprüchen ihrer Zielgruppen in gewissem Maße gerecht zu werden.

Um in einer sich so rapide entwickelnden Gesellschaft wie der unseren jedoch weiterhin als attraktive und zukunftsfähige Kultur- und Bildungseinrichtung wahrgenommen zu werden, ist es notwendig, die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen tatsächlich zu verstehen und Angebote gezielt darauf auszurichten. Viele Bibliotheken versuchen aus diesem Grund bereits, Kunden nach ihren Wünschen zu fragen und in Gestaltungsprozesse einzubeziehen. Nutzerforschung und Bürgerbeteiligung sind in öffentlichen Bibliotheken grundsätzlich keine neuen Themen. Um die Idee der Kundenbeteiligung allerdings glaubhaft umsetzen und authentische Lösungen entwickeln zu können, findet nun eine Methodik aus der freien Wirtschaft ihren Weg in deutsche öffentliche Bibliotheken. Diese wird als *Design Thinking* (kurz: *DT*) bezeichnet: "(...) hinter Design Thinking steckt ein neuartiger Denk- und Arbeits-

ansatz, der uns helfen soll, mit der zunehmenden Komplexität unserer Welt besser umzugehen, schwierige Problemstellungen auf unorthodoxe Weise zu lösen, und letztendlich der Wunsch, die Potenziale menschlicher Leistungsfähigkeit besser zur Entfaltung zu bringen."<sup>1</sup>

Design Thinking als unkonventioneller Ansatz bietet deutschen öffentlichen Bibliotheken also neue Möglichkeiten, Bedürfnisse und Wünsche der Kunden tiefergreifender zu erfassen und authentische Lösungen zu entwickeln, die die Bedarfe der Zielgruppen exakt treffen. Aus diesem Grund entschied sich die Stadtbücherei Würzburg dafür, die Gestaltung einer neuen Stadtteilbücherei unter Anwendung von Design Thinking zu realisieren.

## 1.1 Das Design Thinking-Projekt der Stadtbücherei Würzburg

Im Zuge der Landesgartenschau im Frühjahr 2018 wird in Würzburg ein neuer Stadtteil entstehen: Würzburg-Hubland. Neben neuen Wohnhäusern sowie verschiedenen öffentlichen und privaten Einrichtungen wird dort auch eine neue Stadtteilbibliothek eröffnet werden. Für die Stadtbücherei Würzburg ergibt sich dadurch eine sehr außergewöhnliche Situation: Die Entstehung eines neuen Stadtteils bedeutet auch die Bildung einer ganz neuen Bürgerstruktur und somit die Neuorganisation einer sozialen Gemeinschaft. Eine Stadtteilbücherei an einem solchen Standort kann einige besondere Funktionen übernehmen, die zu einer gelungenen Vernetzung dieser Gemeinschaft beitragen:<sup>2</sup>

„Sie dient als Netzwerkzentrum für die unterschiedlichen Alters- und Interessengruppen, als Begegnungsort und Informationsknotenpunkt. [...] Als Aufenthalts- und Veranstaltungsort unterstützt sie die Kommunikation im Stadtteil, wirkt dadurch identitätsstiftend und fördert die Entwicklung einer lebendigen Stadtteil-Gesellschaft.“<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Meinel, C. (2015): Design Thinking Live, S. 11.

<sup>2</sup> Vgl. Flicker, A.; Bergmann, J. (2016): Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration, S. 478.

<sup>3</sup> Ebd.

Um für die neu entstehende Gemeinschaft am Hubland eine Bibliothek zu schaffen, in der die Bürger sich gerne aufhalten, sollen diese so aktiv wie möglich in den Planungs- und Gestaltungsprozess einbezogen werden. Die Stadtbücherei Würzburg entschied sich daher dafür, Design Thinking anzuwenden.<sup>4</sup> Der Unterschied zu traditionellen Vorgehensweisen der Bürgerbeteiligung liegt im Wesentlichen in der Denkweise und in der Anwendung verschiedener kreativer Methoden, mithilfe derer die Nutzer sehr intensiv und auf vielfältige Art und Weise in den Gestaltungsprozess involviert werden (s. Kap. 2.5).

Design Thinking scheint zunächst mit einem erheblichen Zuwachs an Aufwand verbunden zu sein. Nach einem ersten Blick auf die Methoden könnte argumentiert werden, es nehme höhere Mengen an zeitlichen, räumlichen und monetären Ressourcen in Anspruch als traditionelle Methoden. Trotzdem arbeiten bereits zahlreiche Unternehmen auf der ganzen Welt erfolgreich mit Design Thinking. In der Konsequenz kann also davon ausgegangen werden, dass die kundenorientierten Lösungen, die beim Design Thinking entstehen, einen gegebenenfalls erhöhten Aufwand aufwiegen. Auch Bibliotheken, die bereits Erfahrungen mit Design Thinking sammeln konnten, äußern sich dahingehend.<sup>5</sup> Die Vorteile und zugleich die Gründe für die zunehmende Verbreitung von Design Thinking liegen unter anderem in der Identifikation der Nutzer mit der Bibliothek, der glaubhaft umgesetzten Nutzerorientierung, der hohen Attraktivität der Lösungen und der starken öffentlichen Wirksamkeit der Projekte.<sup>6</sup>

Anja Flicker, Leiterin der Stadtbücherei Würzburg, sagt über ihre Entscheidung für Design Thinking:

„[U]ns ist schon lange klar, dass ein modernes Bibliothekskonzept, wie wir es praktizieren, die Menschen noch enger einbeziehen muss. Hier erscheint uns »Design

---

<sup>4</sup> Vgl. Flicker, A.; Bergmann, J. (2016): Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration, S. 479.

<sup>5</sup> Vgl. u.a. Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume, S. 360 und Aarhus Public Libraries (2009): Unleash the Users [elektronische Quelle].

<sup>6</sup> Vgl. Ilg, J.; Zepf, R. (2016): Partizipatives Gestalten, S. 298 f. und Aarhus Public Libraries (2009): Unleash the Users [elektronische Quelle].

Thinking« mit seiner konsequenten Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse und seinem stark experimentellen und interdisziplinären Handeln genau richtig.“<sup>7</sup> Weiter führt sie aus: „Die Methode ist zuerst einmal anders: Sie öffnet den Kopf und zeigt die Vielfalt der Möglichkeiten, ist dabei zielführend und effizient. Sie macht Spaß, schafft Gemeinschaft und Kunden- beziehungsweise Bürgerbindung durch Beteiligung.“<sup>8</sup>

## 1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Arbeit ist, im Vorhinein zum geplanten Projekt der Stadtbücherei Würzburg bereits ein gewisses Maß an Methodenkompetenz zu erwerben, die anschließend für die praktische Projektarbeit genutzt werden kann. Es soll an dieser Stelle ausdrücklich betont werden, dass sich die vorliegende Arbeit trotz ihrer Ausrichtung an einem realen Projekt der Stadtbücherei Würzburg nicht ausschließlich an Angehörige dieser Bibliothek richtet. Die dargelegten theoretischen Inhalte sowie die Ergebnisse und abgeleiteten Empfehlungen aus der Befragung können (gegebenenfalls in angepasster Form) auf Projekte jeder Organisation übertragen werden, die bereits mit Design Thinking arbeitet oder plant, dies in Zukunft zu tun.

Aus der oben genannten Zielsetzung ergibt sich folgende Fragestellung:

„Welche Methoden des Design Thinking eignen sich für die Einrichtung einer neuen Würzburger Stadtteilbibliothek?“

Um diese Fragestellung hinreichend zu beantworten, wird die Arbeit in zwei Teile untergliedert:

---

<sup>7</sup> Flicker, A.; Bergmann, J. (2016): Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration, S. 479.

<sup>8</sup> Ebd., S. 480.

Im ersten Teil wird zunächst die Theorie von Design Thinking erläutert (s. Kap. 2). Besondere Schwerpunkte liegen dabei auf dem Design Thinking-Prozess, einem Methodenüberblick, sowie auf Erfolgsfaktoren, die berücksichtigt werden sollten, um das Gelingen von Design Thinking unterstützen. Dieser Teil der Arbeit wird anhand einer Literaturlauswertung erarbeitet. Einen besonderen Stellenwert hat hierbei das *Design Thinking for Libraries-Toolkit*<sup>9</sup>, das 2015 von der Beratungsagentur IDEO in Zusammenarbeit mit den öffentlichen Bibliotheken Aarhus und der Chicago Public Library entwickelt wurde. Dieses Toolkit ist bislang das einzige umfassende Werk, in dem der Design Thinking-Ansatz konkret auf Bibliotheken zugeschnitten wurde. Zu dem Toolkit gehört auch ein *Activities Workbook*<sup>10</sup>, das zahlreiche Methoden und einzelne Arbeitsschritte aufbereitet, um Anwender während eines Design Thinking-Projekts zu begleiten. Des Weiteren werden für die Literaturlauswertung einige weitere, eher allgemein gehaltene Werke zum Thema Design Thinking herangezogen, die in den letzten Jahren erschienen sind. Dadurch sollen verschiedene Blickwinkel berücksichtigt und ein möglichst umfassender Überblick über die Thematik gewonnen werden.

Für den zweiten Teil der Arbeit (s. Kap. 3-4) wird eine empirische Untersuchung durchgeführt. Drei Bibliotheken, die in der Vergangenheit bereits Design Thinking oder partizipatives Gestalten selbst angewendet haben beziehungsweise dies zum jetzigen Zeitpunkt noch tun, werden zu Ihren Erfahrungswerten befragt. Ziel dieser Untersuchung ist, Erfolgsfaktoren und praktische Empfehlungen für die Anwendung von Design Thinking in Bibliotheken zu identifizieren (s. Kap.3). Letztendlich werden auf der Grundlage der gewonnenen Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen für die Stadtbücherei Würzburg ausgesprochen (s. Kap. 4).

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einem Fazit und einem Ausblick in die nahe Zukunft, der mögliche Perspektiven für Bibliotheken und ihre zukünftige Arbeit mit Design Thinking thematisiert.

---

<sup>9</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries.

<sup>10</sup> Vgl. IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook.

## 2 Design Thinking

### 2.1 Definition

Die Definition von „Design Thinking“ ist in der Literatur nicht ganz eindeutig. Viele verschiedene Interpretationen und Einordnungen des Begriffs sind vertreten.<sup>11</sup>

Für die vorliegende Arbeit wird eine Definition des Hasso-Plattner-Instituts Potsdam (HPI) geltend gemacht. In einem für die zuvor formulierte Fragestellung sinnvollen thematischen Rahmen greift diese Definition die wesentlichen Aspekte des Begriffs auf, ohne dabei zu weit auszuholen:

„Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen aus allen Lebensbereichen. Der Ansatz geht weit über die klassischen Design-Disziplinen wie Formgebung und Gestaltung hinaus. Im Gegensatz zu vielen Herangehensweisen in Wissenschaft und Praxis, die von der technischen Lösbarkeit die Aufgabe angehen, stehen Nutzerwünsche und -bedürfnisse sowie nutzerorientiertes Erfinden im Zentrum des Prozesses. Design Thinker schauen durch die Brille des Nutzers auf das Problem und begeben sich dadurch in die Rolle des Anwenders.“<sup>12</sup>

Aus dieser Definition geht bereits hervor, dass Design Thinking den Nutzer ins Zentrum der Arbeit stellt. Daher ist an dieser Stelle zunächst noch eine genauere Definition des Begriffs „Nutzer“<sup>13</sup> erforderlich: Wenn beim Design Thinking vom „Nutzer“ die Rede ist, ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass damit nicht ausschließlich die Kunden einer Bibliothek gemeint sind. In einer Vielzahl der Fälle mag dies selbstverständlich zutreffen. Jedoch kann der Begriff „Nutzer“ grundsätzlich beliebig ausgeweitet werden. So können zum Beispiel

---

<sup>11</sup> Vgl. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 20 f.

<sup>12</sup> Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].

<sup>13</sup> Der Begriff „der Nutzer“ wird in der vorliegenden Arbeit sowohl für weibliche als auch für männliche Personen verwendet. Dies hat keinerlei inhaltliche Bedeutung, sondern dient lediglich der Verbesserung des Leseflusses.

---

auch Mitarbeitende zu Nutzern werden, wenn es etwa um die Umgestaltung des Bürobereichs oder der Optimierung einer intern genutzten Software geht.

Ebenso wie die Definition ist auch die begriffliche Einordnung von Design Thinking in der Literatur nicht immer eindeutig. Die Perspektiven, aus denen sich Design Thinking betrachten lässt, sind vielfältig. In unterschiedlichen Quellen wird Design Thinking teils als „Methodik“, teils als „Denkansatz“, als „Werkzeugkasten“ oder auch ganz grundlegend als „Einstellung“ deklariert. Im *Design Thinking for Libraries*-Toolkit heißt es dazu: „Design Thinking is both an approach and a mindset“<sup>14</sup>, also ein „Ansatz und eine Denkweise“. Unabhängig davon, wie Design Thinking letztendlich eingeordnet wird, geht es darum, komplexen Problemstellungen offen zu begegnen und mithilfe von intuitiven, kreativen Methoden innovative Lösungen zu erzielen.<sup>15</sup>

Design Thinking ist also sehr vielseitig einsetzbar, die Branche oder Größe einer Organisation spielen dabei keine Rolle. Im nachfolgenden Kapitel wird die Anwendung und Bedeutung von Design Thinking in der freien Wirtschaft, der Lehre und im öffentlichen Sektor anhand von ausgewählten Beispielen erläutert.

---

<sup>14</sup> IDEO (2015b): *Design Thinking for Libraries*, S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. Ebd.

## 2.2 Verbreitung und Anwendungsbereiche

### 2.2.1 Freie Wirtschaft

Wenn kommerzielle Unternehmen Produkte entwickeln, ohne sie zuvor auf die Bedarfe und Wünsche ihrer Kunden abzustimmen, werden sie diese am Markt nur schwer absetzen können. Im schlimmsten Fall könnte dadurch sogar ihre Existenz bedroht werden. Da die Konkurrenz aber zunehmend wächst, sind Unternehmen gezwungen, ständig neue Innovationen zu entwickeln und sich intensiv mit der Frage auseinanderzusetzen, wie sie den Bedarf der Kunden am besten treffen können. In der freien Wirtschaft ist Design Thinking daher längst kein neues Thema mehr und wird in vielen weltweit bekannten und global agierenden Unternehmen bereits seit einigen Jahren angewendet. Als Beispiele können hier neben vielen anderen Firmen SAP<sup>16</sup>, Bosch<sup>17</sup> und die Deutsche Bahn<sup>18</sup> angeführt werden. Bei SAP wurde Design Thinking 2004 eingeführt und seither in unterschiedlichen Abteilungen integriert. Seit 2014 gibt es dort einen Chief Design Officer, der dafür verantwortlich ist, die Design Thinking-Vision in Produkte und Services zu implementieren.<sup>19</sup> Die Firma Bosch errichtete 2016 in der Nähe von Stuttgart einen neuen Forschungsstandort. Hier wird eine eigene Etage ausschließlich dem Design Thinking und der Entwicklung neuer Innovationen gewidmet.<sup>20</sup>

Des Weiteren existiert eine Reihe von Agenturen im Bereich der Unternehmensberatung, die Coaching und Beratung zum Thema Design Thinking anbieten. Allen voran sei hier die global agierende Beratungsagentur IDEO genannt, die auch das Design Thinking for Libraries-Toolkit herausgab. IDEO ist in den Bereichen Design und Innovation beratend und unterstützend tätig. Das Angebot richtet sich sowohl an kommerzielle Unternehmen als auch an öffentliche Organisationen und andere Einrichtungen. Es werden Projekte aus den unterschiedlichsten Themengebieten, wie etwa Technologie, Bildung oder Gesundheitswesen

---

<sup>16</sup> Vgl. SAP America, Inc. (o.J.): Design Thinking with SAP [elektronische Quelle].

<sup>17</sup> Vgl. Wolfangel, E. (2016): Hundert Ideen, damit eine fliegt, S. 39.

<sup>18</sup> Vgl. Deutsche Bahn AG (2016): Im Leistungsangebot: Design Thinking-Workshops mit Kunden [elektronische Quelle].

<sup>19</sup> Vgl. SAP America, Inc. (2015): History of Design Thinking with SAP [elektronische Quelle].

<sup>20</sup> Vgl. Vgl. Wolfangel, E. (2016): Hundert Ideen, damit eine fliegt, S. 39.



bearbeitet.<sup>21</sup> Als Beispiele für im deutschen Raum tätige Agenturen können die neueBeratung GmbH<sup>22</sup> oder die partake Beratung GmbH<sup>23</sup> genannt werden.

## 2.2.2 Lehre

Im vorangehenden Kapitel wird bereits deutlich, dass das Thema Design Thinking im privatwirtschaftlichen Bereich zunehmend an Bedeutung gewinnt. Dies bringt unweigerlich einen erhöhten Bedarf an Fachkräften mit sich.<sup>24</sup> Unternehmen suchen zum Teil bereits ganz gezielt nach professionellen Design Thinkern, etwa für die Produktentwicklung oder für die interne Beratung. Ein Beispiel hierfür ist der folgende Ausschnitt einer Stellenausschreibung der Firma Daimler:

### Mitarbeiter in der Beratung (m/w) Design Thinking

**Aufgaben** ↑

Definition und Planung von Design Thinking Aktivitäten im Rahmen komplexer Projekte mit agilen/ klassischen Methoden (z.B. Scrum).  
Beratung und Schulung von Kunden und Mitarbeitern in der Anwendung von Design Thinking.  
Beratung des Entwicklungsteams zum Thema Design Thinking und Moderation für kreative Prozesse, wie z.B. Erarbeitung innovativer Lösungsansätze oder Produktvisionen.  
Projektmanagement inklusive Planung und Monitoring von Projektaktivitäten, Ressourcenplanung und Sicherstellung der frist- und qualitätsgerechten Fertigstellung  
Betreuung und Unterstützung von Design Thinking Projekten  
Ausarbeitung von Design Thinking Trainings und Aufbau strategischer Partnerschaften zu externen Agenturen, Universitäten und Communities innerhalb der Daimler AG.

**Qualifikationen** ↓

**Zusätzliche Informationen** ↓

**Jetzt bewerben** >

[Stelle drucken >](#)

Stellenummer <b>168011</b>	Veröffentlichungsdatum <b>20.01.2017</b>
Tätigkeitsbereich <b>Sonstiges</b>	Abteilung <b>Business Engineering Digital Transformation</b>

**Benefits**










Abbildung 1: Stellenausschreibung der Firma Daimler, Screenshot entnommen aus: Daimler AG (2017): Mitarbeiter in der Beratung (m/w) Design Thinking [elektronische Quelle].

<sup>21</sup> Vgl. IDEO (2017): About IDEO [elektronische Quelle].

<sup>22</sup> Vgl. neueBeratung GmbH (2017): Unser Unternehmen [elektronische Quelle].

<sup>23</sup> Vgl. partake AG (2015): Anders Arbeiten: Design Thinking [elektronische Quelle].

<sup>24</sup> Vgl. Lewrick, M. (2015): Design Thinking-Ausbildung an Universitäten, S. 88.

Hochschulen und Universitäten reagieren auf diesen zunehmenden Bedarf an Fachkräften und richten entsprechende Studiengänge oder einzelne Module mit dem Schwerpunkt Design Thinking ein.<sup>25</sup> Als Beispiel in Deutschland kann hierfür die Universität Ulm<sup>26</sup> genannt werden.

Auch an der d.school in Stanford, Kalifornien<sup>27</sup> und an der School of Design Thinking, angegliedert an der Hasso-Plattner-Institut der Universität Potsdam (HPI D-School)<sup>28</sup>, kann man Design Thinking studieren. Beide Einrichtungen wurden vom SAP-Unternehmensgründer Hasso Plattner mitbegründet und gestiftet.<sup>29</sup> Auch David Kelley, Unternehmensgründer der Innovationsagentur IDEO, war an ihrer Gründung beteiligt.<sup>30</sup>

Die beiden Institute gelten als Ausgangspunkte des Design Thinking-Studiums und gewannen nach ihrer Gründung sehr schnell an Aufmerksamkeit.<sup>31</sup> Heute bieten viele verschiedene Einrichtungen auf der ganzen Welt ein Design Thinking-Studium oder vergleichbare Module an, wie auf Abbildung 2 (S. 11) zu erkennen ist.

---

<sup>25</sup> Vgl. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 88 f.

<sup>26</sup> Vgl. Universität Ulm (2017): Projektkurs Design Thinking [elektronische Quelle].

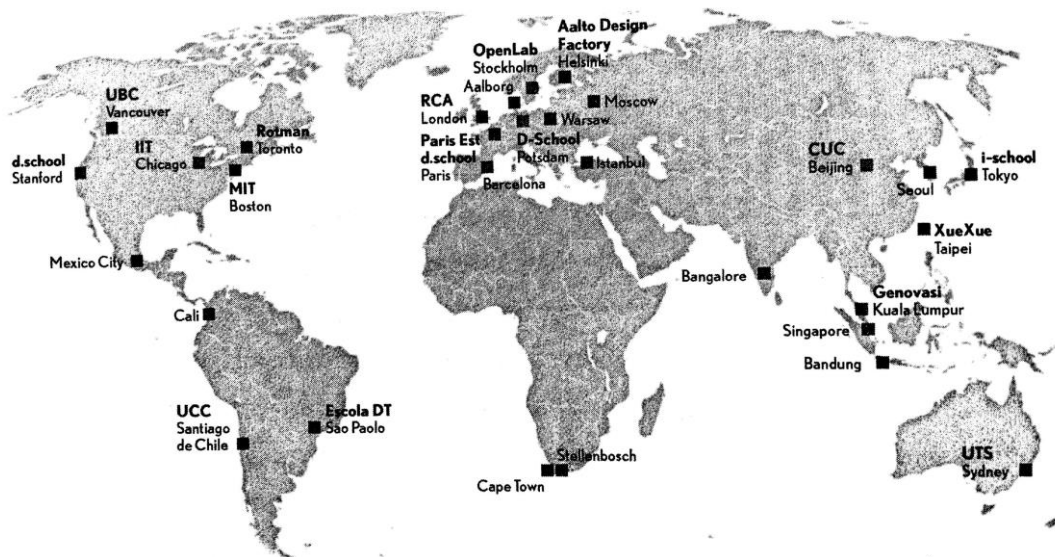
<sup>27</sup> Vgl. Stanford University Institute of Design (dschool) (2017): About us [elektronische Quelle].

<sup>28</sup> Vgl. Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH (o.J. a): Die HPI School of Design Thinking [elektronische Quelle].

<sup>29</sup> Vgl. Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH (o.J. b): Hintergrund [elektronische Quelle].

<sup>30</sup> Vgl. Ebd.

<sup>31</sup> Vgl. Meinel, C. (2015): Design Thinking Live, S. 12 ff.



### Bildungseinrichtungen mit Design-Thinking-Angeboten

Abbildung 2: Bildungseinrichtungen mit Design-Thinking-Angeboten, entnommen aus: Meinel, C. (2015): *Design Thinking Live*, S. 22.

Besonderheiten bei der Lehre von Design Thinking sind laut Dr. Michael Lewrick, Dozent für Design Thinking an der Universität Ulm, unter anderem die enge Zusammenarbeit mit Unternehmen und „problembasiertes Lernen“, das durch die direkte Anwendung des Gelernten in realen Projekten zustande kommt.<sup>32</sup> Absolventen einer Design Thinking-Ausbildung seien außerdem „T-shaped“, sie verfügen also über das notwendige Breiten- und Tiefenwissen (entsprechend einer T-Form), um komplexe Probleme mithilfe von Design Thinking zu lösen.<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Lewrick, M. (2015): Design Thinking-Ausbildung an Universitäten, S. 92.

<sup>33</sup> Vgl. Ebd., S. 94 f.

### 2.2.3 Öffentlicher Sektor

Selbstverständlich eignet sich Design Thinking auch für Problemstellungen im öffentlichen Sektor. Besonders die starke Kundenorientierung und die gesteigerte Effizienz von Design Thinking-Lösungen könnten vor dem Hintergrund von Budgetkürzungen und Haushaltkonsolidierungen einen entscheidenden Unterschied machen. Über die Verbreitung von Design Thinking und entsprechenden Projektrealisierungen in deutschen öffentlichen Einrichtungen sind bisher jedoch kaum Informationen zu finden.

Es existiert ein EU-Förderprojekt (2014-2016), das „design-driven innovation“ in Europa fördert, wenn auch nicht ausschließlich im öffentlichen Sektor.<sup>34</sup> Auf der Projekt-Website betont Dr. Anna Whicher allerdings die Bedeutung von Design Thinking für den öffentlichen Sektor und erwähnt sogenannte „Innovation Labs“, die bereits in Verwaltungen anderer europäischer Länder eingerichtet wurden, darunter Dänemark, Großbritannien und Polen.<sup>35</sup>

### 2.2.4 Bibliotheken

In Bibliotheken ist Bürgerbeteiligung schon längst kein neues Thema mehr. Viele Bibliotheken sind sich bewusst, dass es wichtig und hilfreich ist, Nutzer an Gestaltungsprozessen zu beteiligen oder sie nach ihrer Meinung zu fragen. Dies geschieht häufig bereits, beispielsweise durch Nutzerumfragen, mithilfe von Lob-/Kritik-Boxen oder ähnlichen Instrumenten. Mit dem Einsatz von Design Thinking könnten diese bestehenden Ansätze allerdings noch weitaus effektiver gestaltet werden. Wird Design Thinking einmal in die Denk- und Arbeitskultur einer Organisation integriert, kann dessen Potenzial voll ausgeschöpft und wertvolle Produkte für die Nutzer entwickelt werden.

Design Thinking ist in Bibliotheken allerdings weitestgehend noch ein recht neuer Begriff, zumindest, was den deutschen Raum betrifft. Auf internationaler Ebene wird Design Thinking bereits in einigen Bibliotheken angewendet, wie aus der Einleitung des *Design Thinking for Libraries*-Toolkit hervorgeht: „We partnered with the Chicago Public Library in the

---

<sup>34</sup> Vgl. Design for Europe (o.J.): About [elektronische Quelle].

<sup>35</sup> Vgl. Whicher, A. (2015): The value of design to the public sector [elektronische Quelle].

U.S., and Aarhus Public Libraries in Denmark. We observed over forty librarians across ten countries [...].<sup>36</sup>

Das oben genannte Toolkit wurde 2015 von der Beratungsagentur IDEO in Zusammenarbeit mit den öffentlichen Bibliotheken Aarhus und der Chicago Public Library entwickelt.<sup>37</sup> Es soll Bibliotheken inspirieren, ermutigen und dabei unterstützen, Design Thinking anzuwenden.<sup>38</sup>

## 2.3 Ziel

Laut dem Design Thinking Toolkit können mit Design Thinking grundsätzlich alle Arten von Problemstellungen und Herausforderungen angegangen werden: „You can use Design Thinking to tackle any challenge.“<sup>39</sup> Das Toolkit nennt an dieser Stelle beispielsweise die Verbesserung oder Neuentwicklung von „*Programs, Services, Spaces and Systems*“.<sup>40</sup> Es ist natürlich möglich, die eigene Vorgehensweise und Methodenauswahl je nach Art des Projektes flexibel anzupassen.

Das Ziel, und auch zugleich das Ergebnis von Design Thinking ist **Innovation** (s. Abb. 3, S. 14). Im Laufe des Design Thinking Prozesses entstehen innovative Lösungen, die die Bedarfe und Wünsche der Kunden treffen.

Wie aus Abbildung 3 hervorgeht, spielen bei der Entwicklung solcher Lösungen in der Design Thinking-Theorie drei Faktoren eine Rolle: Die Lösungen sollen „wünschbar“ (desirability), „vermarktbar“ (viability) und „machbar“ (feasibility) sein.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 5.

<sup>37</sup> Vgl. Ebd.

<sup>38</sup> Vgl. Ebd., S. 4.

<sup>39</sup> Ebd., S. 16.

<sup>40</sup> Vgl. Ebd., S. 16 f.

<sup>41</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 6 und Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].

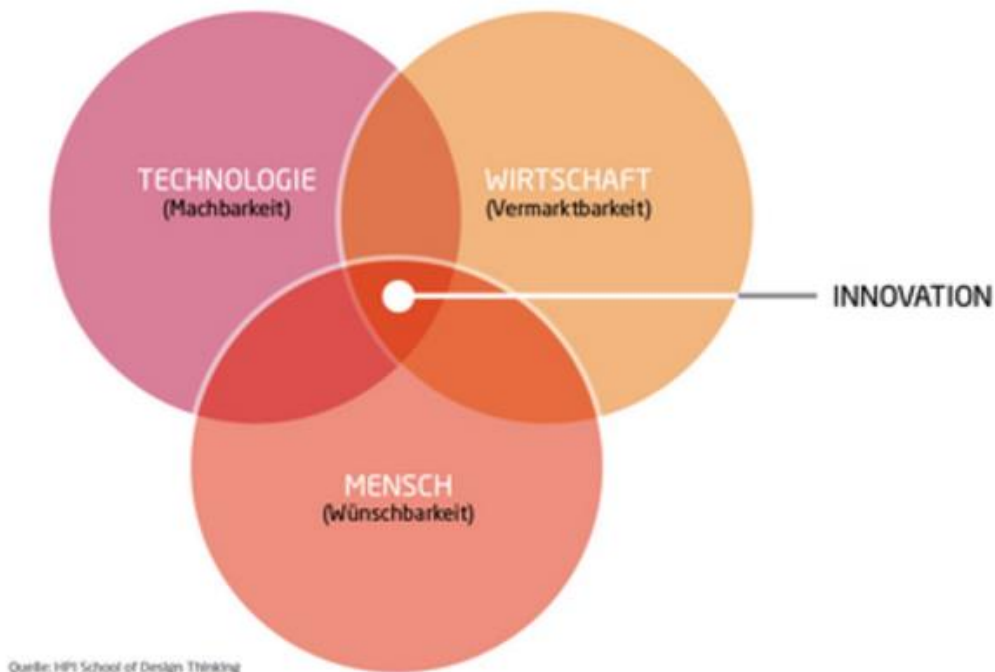


Abbildung 3: Design Thinking-Komponenten, entnommen aus: Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].

Erfolgreiche und attraktive Innovationen entstehen also dann, wenn alle drei Faktoren zusammenkommen. Der Faktor der Wünschbarkeit durch den Menschen steht beim Design Thinking allerdings stets an erster Stelle.<sup>42</sup> Dies zeigt sich bereits dadurch, dass es im Prozessverlauf sehr früh darum geht, die Bedürfnisse und Interessen der Nutzer zu eruieren, damit sie in das Design eines Produktes oder einer Dienstleistung einfließen können. Erst im späteren Verlauf eines Projektes werden technische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen betrachtet und an den menschlichen Faktoren ausgerichtet, etwa, wenn es um das Testen und (Weiter-)Entwickeln von Prototypen geht.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Vgl. Uebernicketel, F. (2015): Design Thinking, S. 20.

<sup>43</sup> Vgl. Ebd.

## 2.4 Prozess

Im Laufe der vergangenen Jahre haben sich viele verschiedene Prozessmodelle entwickelt, je nach Region, Branche oder auch nach Anwendungsszenario. Die Modelle unterscheiden sich nicht so sehr, was die Inhalte der einzelnen Schritte oder ihre Reihenfolge betrifft, sondern vielmehr in der Verwendung von bestimmten Begrifflichkeiten und in der Unterteilung des Prozesses in unterschiedlich viele Einzelschritte.<sup>44</sup>

Sehr weit verbreitet ist das 6-phasige Prozessmodell (s. Abb. 4), das auf das Hasso-Plattner-Institut zurückgeht und dort auch angewendet und gelehrt wird:

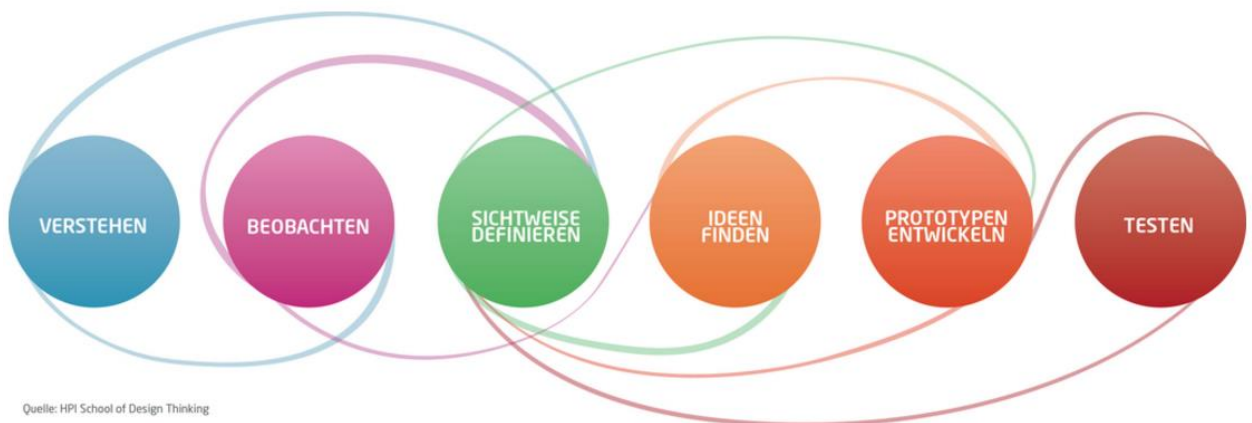


Abbildung 4: Design Thinking-Prozess (HPI), entnommen aus: Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].

Bevor die Schritte im Einzelnen beschrieben werden, sollen anhand dieses Prozessmodells zwei besondere Eigenschaften des Design Thinking-Prozesses hervorgehoben werden:

**1. Iteration:** Anhand der obigen Prozess-Visualisierung wird wegen der Verbindung der einzelnen Schritte besonders deutlich, was grundsätzlich alle Design Thinking-Prozesse gemeinsam haben: Sie sind **nicht linear**, sondern **iterativ**. Diese Eigenschaft des Design

---

<sup>44</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 10.

Thinking-Prozesses liegt im „Prinzip des Lernens“ begründet: Aufgrund neu gewonnener Erkenntnisse kann es notwendig werden, bereits abgeschlossene Prozessschritte erneut zu durchlaufen.<sup>45</sup> „Iterieren bedeutet, im Design Thinking Prozess flexibel zwischen den einzelnen Schritten zu wechseln und auch bereits durchlaufene Schritte zu wiederholen. Flexible Schleifen im Design Thinking Prozess helfen dabei zu lernen, Ideen zu verfeinern und das Ergebnis besser zu machen“,<sup>46</sup> heißt es im Online-Glossar des HPI. Ein klassisches Beispiel für Iteration ist die stetige Verbesserung eines Prototyps, die charakteristisch für Design Thinking ist. Der erste Prototyp, der während eines Design Thinking-Prozesses entsteht, wird sich in der Regel noch stark vom „finalen“ Produkt unterscheiden. Stattdessen werden Prototypen erfahrungsgemäß mehrmals überarbeitet oder sogar verworfen und neugestaltet; manchmal muss auch mehrere Schritte im Prozess zurückgegangen und ein neuer Brainstorm oder sogar eine neue Problemanalyse durchgeführt werden.<sup>47</sup>

**2. Divergentes und konvergentes Denken:** Eine weitere Eigenschaft, die allen Design Thinking-Prozessen zugrunde liegt, ist der Wechsel zwischen **divergenten und konvergenten Denkphasen**.<sup>48</sup> Das bedeutet, dass sich während eines Prozesses quantitative mit qualitativen Phasen abwechseln. Beispiele für quantitative Phasen und divergentes Denken sind die Prozessschritte zwei (Beobachten) und vier (Ideen finden). In diesen Schritten werden sehr viele Informationen bzw. Ideen gesammelt und es wird in möglichst viele verschiedene Richtungen gedacht, um die Lösungsoffenheit möglichst groß zu halten. Auf solche quantitativen Phasen folgt in der Regel eine qualitative Phase, also eine „Synthese“ der zahlreichen gesammelten Ideen oder Informationen. In diesen Phasen kommt konvergentes Denken zum Einsatz, um beispielsweise die Masse der Informationen in verwertbares Wissen umzuwandeln oder die Vielzahl der in einem Brainstorm entstandenen Ideen zu greifbaren ersten Prototypen machen zu können.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 28 f.

<sup>46</sup> Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017a): Glossar [elektronische Quelle].

<sup>47</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 13.

<sup>48</sup> Vgl. Derkau, S. (2015): Design Thinking - vom Thinking zum Doing, S. 103 f.

<sup>49</sup> Vgl. Ebd.



Im Folgenden werden die Design Thinking-Prozessschritte im Einzelnen beschrieben. Hierfür wird der vorliegenden Arbeit das 3-phasige Prozessmodell zugrunde gelegt, wie es im *Design Thinking for Libraries*-Toolkit verwendet wird (s. Abb. 5).<sup>50</sup>

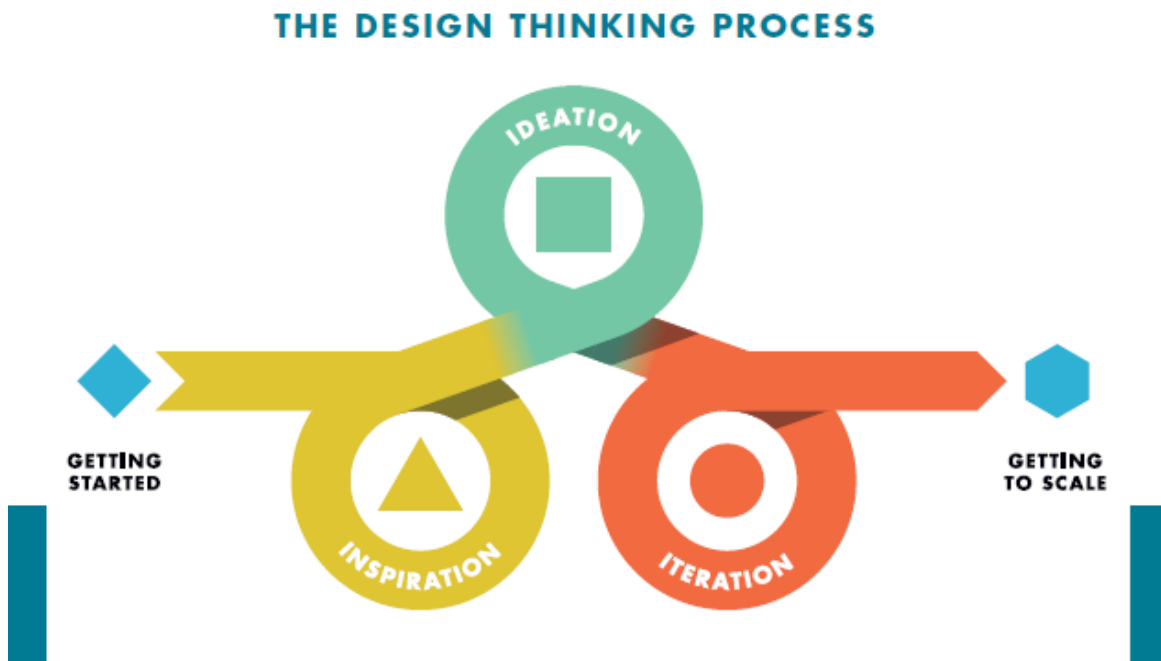


Abbildung 5: Design Thinking-Prozess (IDEO), entnommen aus: IDEO (2015b): *Design Thinking for Libraries*, S. 8.

Bevor die *Inspiration*-Phase beginnt, wird zunächst ein geeignetes Problem bzw. das Ziel definiert, das mithilfe von Design Thinking bearbeitet werden soll. Im Fallbeispiel der Stadtbücherei Würzburg ist das Ziel, eine attraktive und zukunftsfähige Stadtteilbücherei zu gestalten.<sup>51</sup>

Im nächsten Schritt folgt das Bilden eines Teams, das an dem ausgewählten Projekt arbeiten wird. Falls es sich um ein großes Projekt handelt, wie es auch bei der Planung einer

<sup>50</sup> Vgl. IDEO (2015b): *Design Thinking for Libraries*, S. 8 f.

<sup>51</sup> Vgl. Flicker, A.; Bergmann, J. (2016): Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration, S. 480.

neuen Stadtteilbücherei in Würzburg der Fall ist, kann es sinnvoll sein, das Projekt in mehrere kleine Fragestellungen aufzuteilen, die jeweils von einem Team bearbeitet werden. In der Literatur herrscht Konsens über die Tatsache, dass Design Thinking-Teams möglichst interdisziplinär zusammengesetzt sein sollten, um viele verschiedene Perspektiven und Ideen gewinnen zu können.<sup>52</sup>

Zuletzt werden einige organisatorische Rahmenbedingungen geklärt. Das Team sollte sich unter anderem darüber einig werden, auf welchen Wegen die teaminterne Kommunikation stattfindet, wie Ergebnisse dokumentiert und wo Dokumente abgespeichert werden.<sup>53</sup>

### 2.4.1 Inspiration

In der ersten Phase des Design Thinking-Prozesses geht es darum, die Problemstellung möglichst genau zu erfassen und Nachforschungen über die Wünsche und Bedürfnisse der Zielgruppe anzustellen.<sup>54</sup>

Zunächst einmal gilt es, eine sogenannte „Design-Challenge“ zu definieren. Diese wird als „Wie könnten wir...?“-Frage (engl.: „How might we...?“) formuliert und beinhaltet sowohl die Problemstellung als auch die Zielgruppe.<sup>55</sup> Des Weiteren sind bei der Formulierung der Design Challenge die folgenden Leitlinien zu beachten: Die Frage soll aus Nutzersicht, lösungsoffen und nicht zu weit und nicht zu eng formuliert werden.<sup>56</sup> Ein Beispiel für eine korrekte Formulierung der Design Challenge aus dem Fallbeispiel der Stadtbücherei Würzburg wäre etwa: „Wie könnten wir dafür sorgen, dass ältere Menschen die Bibliothek als angenehmen Treffpunkt wahrnehmen?“.

---

<sup>52</sup> Vgl. u.a. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 20 f. und Uebornickel, F. (2015): Design Thinking, S. 18.

<sup>53</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 22 f.

<sup>54</sup> Vgl. Ebd., S. 25.

<sup>55</sup> Vgl. Ebd., S. 30.

<sup>56</sup> Vgl. Ebd., S. 30.

Nach der Formulierung der Design-Challenge wird die Zielgruppe (oder mehrere Zielgruppen), für die eine Lösung entwickelt werden soll, benannt und möglichst detailliert beschrieben. Es kann hilfreich sein, in diesem Schritt Personas zu entwerfen. Personas repräsentieren typische Eigenschaften der Zielgruppe, um diese anschaulicher und greifbarer zu machen.<sup>57</sup>

Außerdem sollten an dieser Stelle im Prozess jegliche Einschränkungen geklärt werden, die nicht variabel sind und mit denen das Projektteam folglich arbeiten muss. Das können unter anderem finanzielle, materielle, räumliche oder zeitliche Rahmenbedingungen sein.<sup>58</sup>

Nachdem das Problem und die Zielgruppe definiert wurde, kann das Team geeignete Methoden auswählen, um die Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer zu erforschen und die Durchführung dieser Phase planen.<sup>59</sup> Während der Durchführung der ausgewählten Methoden ist es besonders wichtig, möglichst unvoreingenommen an die Sache heranzugehen und aufgeschlossen zu sein für unerwartete Erkenntnisse.<sup>60</sup> Üblicherweise teilt sich das Team während des praktischen Teils in Zweier-Teams auf. Auf diese Weise können z.B. mehrere Interviews (oder andere Methoden) zugleich durchgeführt werden, und auch die Dokumentation der Ergebnisse fällt leichter, wenn zu zweit agiert wird. Eine zuverlässige Dokumentation ist besonders wichtig, da sie den Grundstein für die zweite Phase des Design Thinking-Prozesses legt.

## 2.4.2 Ideation

Zu Beginn der zweiten Phase kommt das Team wieder zusammen. Es geht nun darum, sich gegenseitig von den in der Inspiration-Phase gewonnenen Eindrücken zu berichten und Erkenntnisse zu teilen. Es wird sich hierbei um eine recht große Menge an Informationen handeln, weshalb pro Interview nur drei bis fünf besonders wichtige oder interessante

---

<sup>57</sup> Vgl. Uebernicketel, F. (2015): Design Thinking, S. 125 f.

<sup>58</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 32 f.

<sup>59</sup> Vgl. Kap. 2.5.1 und IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 20 ff.

<sup>60</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 25.

Punkte ausgewählt und im Team geteilt werden sollen.<sup>61</sup> Diese werden während der Phase des Berichtens zunächst noch ungeordnet festgehalten, am besten auf Post-Its an einer Pinnwand oder einer ähnlichen geeigneten Oberfläche.

Im nächsten Schritt werden die Informationen auf den Post-Its geordnet. An diesem Punkt kommt Bewegung ins Spiel: Im Team wird versucht, Muster zu erkennen und die Notizen entsprechend zu clustern.<sup>62</sup> Es ist deshalb von Vorteil, Post-Its zu verwenden, da diese schnell und einfach an eine andere Stelle gehängt werden können. Das Bilden von Themen-Clustern dient dazu, das Problem noch konkreter darzustellen und Bedarfe der Nutzer identifizieren und begreifen zu können.<sup>63</sup> Im Fallbeispiel der Stadtbücherei Würzburg könnten solche Bedarfe Elemente sein, die in der neuen Stadtteilbücherei vorhanden sein sollen, beispielsweise ein Café oder ruhige Lesecken.

Ausgehend von den gebildeten Themen-Clustern und daraus abgeleiteten Nutzer-Bedarfen werden nun weitere „Wie könnten wir...“-Fragen formuliert. Diese dienen als Ausgangspunkte (engl.: „prompts“) für den anschließenden Brainstorm.<sup>64</sup>

Im Brainstorm werden im Team möglichst viele Ideen gesammelt, die zu einer Lösung des Problems führen könnten.<sup>65</sup> Die Sammlung der Ideen sollte völlig ohne Einschränkungen erfolgen. Sogar solche Ideen, die zunächst unkonventionell oder sogar verrückt erscheinen, sollten hier zugelassen werden, um den Blick offen zu halten für ungeahnte Möglichkeiten. Auch die gesammelten Ideen werden auf Post-Its festgehalten, im Idealfall in visueller anstatt in schriftlicher Form, um sie schnell und intuitiv erfassen zu können.<sup>66</sup>

Die nächste Aufgabe des Teams ist, aus der Vielzahl der entstandenen Ideen diejenigen auszuwählen, die weiterverfolgt werden sollen. Hierzu sollten die ursprünglich formulierte

---

<sup>61</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 51 f.

<sup>62</sup> Vgl. Ebd., S. 53 ff. und IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 30 f.

<sup>63</sup> Vgl. Ebd.

<sup>64</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 59 und IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 32.

<sup>65</sup> Zur Durchführung eines Brainstorms s.a. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 60 f.

<sup>66</sup> Zur visuellen Darstellung von Ideen s.a. Kap. 2.6 und IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 63 f.

Design Challenge sowie die durch Interviews, Beobachtungen oder andere Methoden gewonnenen Erkenntnisse erneut in herangezogen und die Ideen jeweils damit abgestimmt werden.

Zuletzt werden die ausgewählten Ideen greifbar gemacht: Im Team werden an einem sogenannten „Make Day“<sup>67</sup> erste Prototypen entwickelt, die angefasst und getestet werden können. Diese können zunächst mithilfe von einfachsten Materialien wie beispielsweise Pappe, Stoffresten, Knetstoff oder Bausteinen gebastelt werden. Ein solcher Prototyp kann je nach Art der Idee ganz unterschiedliche Formen annehmen.<sup>68</sup> Ein Beispiel, das unter anderem für das Projekt der Stadtbücherei Würzburg geeignet wäre, ist ein Raum-Gestaltungsentwurf im Schuhkarton oder aus LEGO-Steinen. Falls eine App entwickelt wird, kann diese mithilfe von bunten Klebezetteln dargestellt werden, um die geplanten Funktionalitäten zu demonstrieren. Mit den am *Make Day* entstehenden Prototypen wird anschließend in der dritten Phase, *Iteration*, weitergearbeitet.

### 2.4.3 Iteration

Eine Besonderheit des Design Thinking gegenüber traditionellen Innovationsprozessen ist der Ansatz, Produktideen sehr früh den Nutzern zu präsentieren, um Fehler möglichst bald erkennen und Prototypen kontinuierlich anpassen zu können.<sup>69</sup> Würde eine Innovation erst später im Prozessverlauf oder nach ihrer Implementierung getestet und evaluiert, könnte das Produkt möglicherweise den Bedarf der Zielgruppe verfehlen. Ein Ziel des Design Thinking ist also, Nutzerbedarfe während des gesamten Prozessverlaufs im Blick zu behalten und auf diese Weise Ressourcen möglichst zielgerichtet und effizient einzusetzen.

---

<sup>67</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 73 ff.

<sup>68</sup> Vgl. Ebd., S. 71 f.

<sup>69</sup> Vgl. Ebd., S. 81 ff.

In der dritten und letzten Phase gilt es daher, die entstandenen Prototypen zu testen, Feedback der Nutzer einzuholen und Ideen auf dieser Grundlage weiterzuentwickeln.<sup>70</sup> Zur Gewinnung von Nutzer-Feedback kommen verschiedene Methoden infrage (s.a. Kap. 2.5.3). Für die Arbeit mit gewonnenem Feedback bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Wenn ein Prototyp präsentiert wird, kann das Feedback zunächst gesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt durch das Team implementiert werden, oder das Feedback wird direkt am Prototypen, entweder durch das Team oder durch die Nutzer selbst, umgesetzt.<sup>71</sup>

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, handelt es sich beim Design Thinking-Prozess um einen iterativen Prozess. Dies kommt in der dritten Phase des Prozesses besonders deutlich zum Ausdruck, da es hier um die Verarbeitung von Nutzer-Feedback und vielen neuen Erkenntnissen geht. Frühere Annahmen müssen eventuell korrigiert und einzelne, bereits abgeschlossene Prozessschritte erneut durchlaufen werden, um etwa eine erneute Ideensammlung oder eine Weiterentwicklung des Prototyps durchzuführen. Das mehrmalige Durchlaufen der einzelnen Schritte wird im Design Thinking jedoch nicht als Rückschlag oder Ressourcenverlust gewertet, sondern vielmehr als Lernprozess, durch den wiederum das Produkt laufend optimiert wird.<sup>72</sup>

In der Erläuterung des HPI heißt es dazu:

„Design Thinking fordert eine stetige Rückkopplung zwischen dem Entwickler einer Lösung und seiner Zielgruppe. Design Thinker stellen dem Endnutzer Fragen, nehmen seine Abläufe und Verhaltensweisen genau unter die Lupe. Lösungen und Ideen werden in Form von Prototypen möglichst früh sichtbar und kommunizierbar gemacht, damit potentielle Anwender sie – noch lange vor der Fertigstellung oder Markteinführung – testen und ein Feedback abgeben können. Auf diese Weise erzeugt Design Thinking praxisnahe Ergebnisse.“<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 79.

<sup>71</sup> Vgl. Ebd., S. 84 ff.

<sup>72</sup> Vgl. Uebernicketel, F. (2015): Design Thinking, S. 18.

<sup>73</sup> Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle].

Besonders in der Iteration zeigt sich also die starke Nutzerorientierung des Design Thinking: Die Nutzer werden extrem früh in den Design Thinking-Prozess einbezogen, Ideen und potenzielle Lösungen werden ständig mit ihnen abgestimmt und ihr Feedback hat einen sehr großen Einfluss auf den gesamten weiteren Prozessverlauf.

Im letzten Schritt wird der optimierte Prototyp in eine (vorläufig) finale Version transferiert. Das Produkt kann nun der Öffentlichkeit und möglichen Gelegern präsentiert werden. Dieser letzte Schritt im Design Thinking ist nicht nur wichtig, um Werbung für das Produkt zu machen, sondern auch, um finanzielle Mittel für die endgültige Umsetzung einzuwerben, falls diese nötig sein sollten.<sup>74</sup>

Danach wird ein langfristiger Plan (sog. „Roadmap“) für die Umsetzung und (Weiter-) Entwicklung der Idee ausgearbeitet.<sup>75</sup> Hierbei ist zu beachten, dass das Produkt auch nach seiner Implementierung offen sein soll für weitere Entwicklungen, um es stetig an neue Nutzerbedarfe anpassen zu können.

## 2.5 Methodenüberblick

Die im Design Thinking verwendeten Methoden und die Art ihrer Anwendung unterstreichen den Grundsatz, stets den Kunden, seine Wünsche und Bedürfnisse, in den Mittelpunkt der Arbeit zu stellen (s.a. Kap. 2.3). Die meisten dieser Methoden sind an sich nichts Neues, sondern bereits altbekannt und bewährt, wenn auch zum Teil in anderen Anwendungsbereichen.<sup>76</sup> Als Beispiel für bekannte Methoden könnten u.a. Kunden-Interviews oder Brainstorming genannt werden. Für die Zwecke des Design Thinking wurden diese zum Teil angepasst oder erweitert.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 104 f.

<sup>75</sup> Vgl. Ebd., S. 106 ff.

<sup>76</sup> Vgl. Derkau, S. (2015): Design Thinking - vom Thinking zum Doing, S. 103.

<sup>77</sup> Vgl. Ebd.

Im Folgenden werden einige ausgewählte Methoden, die im Design Thinking angewendet werden können, beispielhaft beschrieben.<sup>78</sup> Um eine bessere Übersichtlichkeit zu gewährleisten und die Struktur des Design Thinking nachzuvollziehen, werden die Methoden den drei weiter oben erläuterten Prozessschritten *Inspiration, Ideation und Iteration* zugeordnet (s. Kapitel 2.4).

## 2.5.1 Inspiration

### Interviews

Beim Design Thinking werden die Nutzer von Beginn an in den Prozess mit einbezogen. In der Phase *Inspiration* geht es zunächst einmal darum, die Zielgruppe kennenzulernen und Informationen zu gewinnen, die bei der Beantwortung der zuvor formulierten Fragestellung hilfreich sein könnten. Ziel ist dabei nicht, einfache Fakten wie etwa eine präferierte Farbgebung abzufragen, sondern vielmehr, etwas über den Nutzer zu lernen, seine Bedürfnisse wirklich zu verstehen und Inspirationen zu gewinnen.<sup>79</sup> Daher eignen sich für diesen Schritt besonders Interviews, die die Befragten dazu bringen, **Geschichten** von sich selbst und ihren Erfahrungen und Erlebnissen zu erzählen. Interviews können sowohl mit Nutzern als auch mit Experten durchgeführt werden.<sup>80</sup>

Bei der Auswahl der zu interviewenden Personen wird in erster Linie auf die zuvor definierte(n) Zielgruppe(n) zurückgegriffen: Welche typischen Nutzer könnten befragt werden? Ebenso wertvoll können jedoch Interviews mit sogenannten „extremen“ Nutzern sein, also mit Personen, die entweder sehr vertraut mit der Bibliothek und ihren Angeboten sind, oder

---

<sup>78</sup> Aufgrund ihrer großen Vielfalt können im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Methoden, deren Anwendung im Lauf des Design Thinking-Prozesses möglich ist, im Detail ausgeführt werden. Weitere Methoden sowie weiterführende Informationen zu den hier aufgeführten Methoden sind u.a. in den folgenden Quellen zu finden:

IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries Activities Workbook; Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (o.J.): Bootcamp Bootleg [elektronische Quelle]; Strong Bright Hearts et al. (Hg.) (2008): The Library's Voice und Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume.

<sup>79</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 36.

<sup>80</sup> Vgl. Ebd., S. 36 f.



auch mit solchen, die diese noch überhaupt nicht kennen.<sup>81</sup> Auch Nutzer mit besonders starken (Ab-)Neigungen gegenüber der Bibliothek können dieser Gruppe zugeordnet werden.<sup>82</sup> Der Mehrwert liegt laut IDEO in einem neuen Blickwinkel, den diese Nutzer auf das Projekt haben: „These ‚extreme users‘ provide valuable insight and a fresh perspective on your design challenge.“<sup>83</sup> Zusätzlich zu Nutzern kann es sehr hilfreich sein, auch Experten zum jeweiligen Thema des Projekts zu interviewen. Diese werden dem Team zum einen wertvolles Fachwissen liefern, zum anderen werden sie die Aufgabenstellung wiederum aus einem anderen Blickwinkel betrachten und somit interessante Anregungen beitragen können.<sup>84</sup> Neben externen Experten können selbstverständlich auch solche aus dem eigenen Bibliotheksteam um ein Interview gebeten werden, beispielsweise Mitarbeitende aus der Kinder- und Jugendbücherei, wenn es um die Entwicklung eines neuen Veranstaltungsformats für Kinder geht.<sup>85</sup>

Wurden geeignete Personen für die Interviews ausgewählt, werden diese kontaktiert und Termine vereinbart. Pro Interview sollten ca. 45-60 Minuten eingeplant werden, um eine sinnvolle Menge an Informationen gewinnen zu können. Zu den notwendigen Vorbereitungen zählt außerdem das Erstellen eines Interview-Leitfadens. Hierbei sollten die folgenden Punkte beachtet werden:<sup>86</sup>

- Offene Fragen wählen, die den Befragten dazu ermuntern, Geschichten zu erzählen
- Mit einfachen, allgemeinen Fragen beginnen, und den Befragten nicht sofort zu überfordern. Im weiteren Verlauf des Interviews spezifischer werden
- Als Reaktion auf eine Nutzer-Antwort möglichst oft „Warum?“ fragen, um Hintergründe und Motivationen zu verstehen

Durchgeführt werden Design Thinking-Interviews in der Regel von zwei Teammitgliedern: Die eine Person spricht, während die andere dokumentiert. Es ist besonders wichtig, nicht

---

<sup>81</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 36 und IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 21

<sup>82</sup> Vgl. Ebd.

<sup>83</sup> IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 21.

<sup>84</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 37.

<sup>85</sup> Vgl. Ebd.

<sup>86</sup> Vgl. Ebd. S. 42 und IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 24.

nur darauf zu achten, was die Befragten während der Interviews sagen. Ebenso entscheidend ist die Gestik und Mimik der Befragten, die viel darüber aussagen können, wie die Befragten denken und fühlen.<sup>87</sup> Vom Dokumentar kann beispielsweise notiert werden, wenn die Befragten besonders aufgeregt erzählen oder wenn sie sehr nachdenklich wirken.

Generell sollte die Möglichkeit in Betracht gezogen werden, Interviews nicht nur in der Bibliothek, sondern auch an anderen Orten durchzuführen. Diese könnten beispielsweise ein Café oder auch das Zuhause der Befragten sein. In einer neutralen oder gewohnten Umgebung fühlen Befragte sich unter Umständen wohler und werden offener von sich erzählen. Interviews, die zuhause durchgeführt werden, können außerdem gut mit **Beobachtungen**<sup>88</sup> verknüpft werden. Hierzu können Nutzer beispielsweise gebeten werden, ihren Lieblings-Lernort zu zeigen, oder wie sie beim Entleihen von E-Medien am Tablet normalerweise vorgehen. Die dadurch gewonnenen Eindrücke können eine wertvolle Ergänzung zu den Informationen aus den Interviews darstellen.

### **Immersion**

Ziel dieser Methode ist, sich gänzlich in die Lage der Zielgruppe hineinzusetzen. Es wird versucht, alltägliche und außergewöhnliche Situationen so empathisch wie möglich aus Sicht der Nutzer nachzuvollziehen. Auf diese Weise sollen Erkenntnisse über Probleme und Herausforderungen, mit denen die Zielgruppe sich auseinandersetzen hat, gewonnen werden.<sup>89</sup> Ein Beispiel dafür wäre, sich einmal auf Knien durch die Bibliothek zu bewegen, falls es sich bei der Zielgruppe um Kinder handelt. So kann erlebt werden, wie diese die Bibliothek aus ihrem Blickwinkel erleben, der sich naturgemäß auf einer niedrigeren Ebene befindet. Wenn Menschen mit körperlicher Behinderung die Zielgruppe sind, wäre ein anderes Beispiel für Immersion, den Vorgang einer Medienausleihe im Rollstuhl durchzuführen. Eventuell können von einem Design Thinking-Team adäquatere Lösungen dafür entwickelt werden.

---

<sup>87</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 43.

<sup>88</sup> Vgl. Ebd, S. 38.

<sup>89</sup> Vgl. Ebd, S. 39.

## **Fototagebuch**

Das Ziel dieser Methode ist, ein Verständnis für Erlebnisse oder Dinge zu entwickeln, die für den Nutzer von Bedeutung sind.<sup>90</sup> Dieser wird gebeten, über einen festen Zeitraum hinweg (z.B. für einen Tag) eine Kamera mitzunehmen, um seinen Tagesablauf zu dokumentieren und vor allem Dinge zu fotografieren, die ihm dabei wichtig sind.<sup>91</sup> Die Formulierung der Aufgabe kann gegebenenfalls angepasst werden, je nachdem, welche Aspekte für das jeweilige Design Thinking-Projekt von besonderem Interesse sind. Falls das Team herausfinden möchte, was für den Nutzer ein „angenehmer Lese-Ort“ bedeutet, könnte dieser beispielsweise gebeten werden, Orte zu fotografieren, an denen er gerne liest.

Im Anschluss werden die Fotos gemeinsam mit dem Nutzer betrachtet. Dieser wird gebeten, zu erklären, welche Motive er fotografiert hat und warum.<sup>92</sup> Auf diese Weise wird versucht, die Bedeutung der Bilder zu begreifen und zu erkennen, welche Bedarfe dahinterstecken könnten.<sup>93</sup>

### **2.5.2 Ideation**

#### **Brainstorm**

Am Ende der *Inspiration*-Phase werden die Ergebnisse aus den dort verwendeten Methoden analysiert und Bedarfe daraus abgeleitet. Im nächsten Schritt ist die Aufgabe des Teams, möglichst viele Ideen zu generieren, die zur Befriedigung dieser Bedarfe führen könnten. Als Methode eignet sich hierfür am besten ein klassischer Brainstorm.

Brainstorming ist eine vergleichsweise freie und kreative Methode. Um damit produktiv zu sein und gute Ergebnisse zu erzielen, sollten im Vorfeld trotzdem einige Vorbereitungen getroffen und während der Durchführung einige Regeln eingehalten werden.

---

<sup>90</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 35.

<sup>91</sup> Vgl. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (o.J.): Bootcamp Bootleg [elektronische Quelle], S. 8.

<sup>92</sup> Vgl. Ebd.

<sup>93</sup> Vgl. Ebd.

Vorab entscheidet das Team darüber, ob zusätzliche Personen zum Brainstorm eingeladen werden sollen. Hierfür kämen, ebenso wie bereits bei den Interviews, beispielsweise Experten infrage. Auch Kolleg/innen aus der Leitungsebene könnten zum Brainstorm eingeladen werden. Auf diese Weise können neue Perspektiven ins Projekt eingebracht und ein breiteres Spektrum an Ideen generiert werden.<sup>94</sup> Außerdem muss während der Vorbereitungsphase ein geeigneter Raum gefunden werden, der genügend Platz für das Team und Pinnwände zur Sammlung der Ideen bietet. Auch für den Brainstorm benötigte Materialien wie Post-Its, Stifte und eventuell eine Stoppuhr sollten vorab bereitgelegt werden. Zuletzt sollte ein Zeitrahmen festgelegt werden, der der Aufgabe angemessen ist.<sup>95</sup>

Da der Brainstorm eine sehr weit verbreitete Methode ist und bei nahezu allen Projekten in der ein oder anderen Form eingesetzt wird, haben sich einige allgemein akzeptierte „Brainstorm-Regeln“<sup>96</sup> etabliert. Für Design Thinking besonders relevant sind die folgenden:

- Jede Idee, die an die Pinnwand kommt, wird laut ausgesprochen. Auf diese Weise erhalten alle anderen Teilnehmer die Möglichkeit, auf vorangegangenen Ideen aufzubauen.
- Ideen, wann immer es möglich ist, visuell darstellen, damit sie verständlicher und leichter einzuprägen sind (s. Kap. 2.6).
- Quantität vor Qualität: Beim Brainstorm geht es noch nicht darum, Ideen zu bewerten. Um letztendlich eine gute Lösung finden zu können, ist es zunächst wichtig, so viele Ideen wie nur möglich zu sammeln; auch solche, die zunächst ungewöhnlich oder sogar verrückt erscheinen mögen.
- Trotzdem beim Thema bleiben. Beim Design Thinking steht der Nutzer im Mittelpunkt. Daher sollten stets die vom Team formulierten „Wie könnten wir...“-Fragen im Blick behalten werden, um mit den Ideen nicht zu weit abzuschweifen oder sich in Spekulationen zu verlieren.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 61.

<sup>95</sup> Vgl. Ebd.

<sup>96</sup> Vgl. Ebd., S. 62.

<sup>97</sup> Vgl. Ebd.

## Heatmap

Direkt im Anschluss an den Brainstorm einigt sich das Team sich auf eine oder mehrere Ideen, die weiterverfolgt werden sollen.<sup>98</sup> Hierfür werden die gesammelten Ideen zunächst geclustert. Danach ist eine Möglichkeit, um die beste(n) Idee(n) auszuwählen, ganz traditionell im Team darüber abzustimmen. Eine andere Möglichkeit wäre, die sogenannte *Heatmap*-Methode anzuwenden. Um dies zu tun, erhält jedes Teammitglied eine begrenzte Anzahl an bunten Stickern (je nach Anzahl der auszuwählenden Ideen), die jeweils den favorisierten Ideen zugeordnet werden sollen. Ein Beispiel ist auf der untenstehenden Abbildung zu sehen. Die Ideen mit den meisten Stickern werden im Anschluss zur Weiterverfolgung ausgewählt.<sup>99</sup> Bei der Auswahl der Ideen sollen zwei Aspekte beachtet werden: Zum einen die Wahrscheinlichkeit, damit erfolgreich zu sein, und zum anderen deren Innovationskraft.<sup>100</sup>



Abbildung 6: Methode: Heatmap, entnommen aus: IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 66.

<sup>98</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 66.

<sup>99</sup> Vgl. Ebd.

<sup>100</sup> Vgl. Ebd.

### 2.5.3 Iteration

#### Feedback-Interview

In der Phase *Iteration* liegt der Fokus auf der Gewinnung von ehrlichem Feedback zu den in der vorherigen Phase entstandenen Prototypen. Um dies zu erreichen, kommen ganz unterschiedliche Methoden in Frage. Besonders naheliegend ist die Durchführung von Feedback-Interviews, weshalb diese hier als Erstes erläutert werden sollen.

Um Feedback-Interviews vorzubereiten, definiert das Team zunächst das Ziel, das damit erreicht werden soll. Hierzu ist es hilfreich, sich zu fragen, was genau herausgefunden werden soll (z.B., ob die Nutzer einen bestimmten Service nutzen oder eine Veranstaltung besuchen würden).<sup>101</sup> Die Definition des Ziels bestimmt unter anderem zwei weitere Planungsaspekte: Erstens den Ort, an dem die Interviews durchgeführt werden. Es kann sinnvoll sein, dies in der Bibliothek zu tun. Je nach Zielstellung könnten aber auch Orte außerhalb der Bibliothek infrage kommen.<sup>102</sup> Zweitens beeinflusst das Ziel der Interviews die Auswahl der Personen, die daran teilnehmen werden. Wie bereits bei den Interviews in der *Inspiration*-Phase sollte auch hier versucht werden, so viele verschiedene Perspektiven wie möglich zu gewinnen.<sup>103</sup> Es können erneut Experten, externe Partner oder sogenannte „extreme Nutzer“ (s.a. Kap. 2.5.1) eingeladen werden.

Für die Durchführung der Feedback-Interviews wird der entstandene Prototyp den Nutzern präsentiert. Auch hier werden während der Interviews möglichst offene Fragen gestellt, die die Teilnehmer ermutigen, ihre ehrliche Meinung und konstruktive Anregungen einzubringen. Im Idealfall können die Befragten direkt auf den Ideen des Teams aufbauen und diese weiterentwickeln.<sup>104</sup>

Bei der Präsentation der Prototypen gilt es zu beachten, dass dieser dem Publikum in neutraler Art und Weise erklärt wird. Wird der Prototyp vom Team beworben oder gar verteidigt,

---

<sup>101</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 84 f.

<sup>102</sup> Vgl. Ebd.

<sup>103</sup> Vgl. Ebd.

<sup>104</sup> Vgl. Ebd., S. 85.

wird es den Befragten eher schwerfallen, ehrliches Feedback zu geben. Stattdessen werden sie voraussichtlich auf die Ausführungen des Teams reagieren und sich eventuell gar nicht trauen, bestimmte Kritikpunkte zu äußern. Die Aufgabe des Teams liegt also eher im aktiven Zuhören und im Notieren des Feedbacks, das von den Befragten geäußert wird, anstatt im Vermarkten der eigenen Idee. Nur auf diese Weise kann der Prototyp im weiteren Prozessverlauf den Nutzerbedürfnissen weiter angepasst werden.

### **Sag's farbig (Ilg)**

„Sag's farbig“ wurde im Verlauf des Projekts „Lernraum Bibliothek 2015“ der Universitätsbibliothek Rostock eingesetzt.<sup>105</sup> Bei dieser Methode haben die Nutzer die Möglichkeit, Feedback zu bestimmten neu entwickelten Lösungen zu geben, indem sie einen Zettel in den Farben Rot (negativ), Grün (positiv) oder Gelb (unentschlossen) in die bereitgestellte Box einwerfen (s. Abb. 7, S. 32). Optional können auf denzetteln auch Kommentare vermerkt werden.<sup>106</sup>

Da hierbei kein Gespräch mit den Nutzern zustande kommt, besteht nicht die Möglichkeit, zu bestimmten Punkten näher nachzufragen oder ins Detail zu gehen. Allerdings ist es für die Nutzer eine vergleichsweise niedrighwellige und schnelle Möglichkeit, Feedback zu einer Idee zu äußern. Die Zahl der Rückläufe wird also in der Summe höher sein als die der Feedback-Interviews. Aus diesen Gründen eignet sich die Methode besonders, wenn in relativ kurzer Zeit eine große Menge an Rückmeldungen nötig ist. Weniger geeignet ist die Methode dagegen, wenn ein Prototyp noch nicht sehr weit entwickelt und detailliertes Feedback für seine Weiterentwicklung erforderlich ist, das nur im direkten Gespräch gewonnen werden kann.

---

<sup>105</sup> Vgl. Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume, S. 352 f.

<sup>106</sup> Vgl. Ebd.



Abbildung 7: Methode: Sag's farbig, entnommen aus: Ilg, J. (2016b): *Mehr Spielräume*, S. 353.

## **Feedback-Labor**

Ein Labor an sich ist selbstverständlich keine Methode. Es kann jedoch eine nützliche Plattform für Iteration und die Durchführung verschiedener Feedback-Methoden sein, weshalb es an dieser Stelle auch erwähnt werden soll. Als Vorbild dient hierfür das sogenannte „Transformation Lab“ der öffentlichen Bibliotheken Aarhus.<sup>107</sup> Das Transformation Lab wurde dort über einen Zeitraum von drei Jahren (2004-2007) im Foyer der Bibliothek mit wechselnden Aktionen zu verschiedenen Themen ausgestattet, darunter beispielsweise ein *Music Lab*, das auf Abbildung 8 (S. 33) zu sehen ist.

---

<sup>107</sup> Vgl. Aarhus Public Libraries (Hg.) (2007b): Transformation Lab [elektronische Quelle] und Aarhus Public Libraries (2007a): Transformation Lab [elektronische Quelle].





Abbildung 8: Music Lab in der öffentlichen Bibliothek Aarhus, entnommen aus: Aarhus Public Libraries (Hg.) (2007b): Transformation Lab [elektronische Quelle].

Die Idee eines Feedback-Labors ist im Grunde genommen, Offenheit zu signalisieren, mit Nutzern ins Gespräch zu kommen und Interaktion zu fördern.<sup>108</sup> Gerade in der *Iteration*-Phase bietet ein solches Labor daher vielseitige Möglichkeiten: In offener und ungezwungener Atmosphäre können hier nicht nur Prototypen präsentiert und Interviews durchgeführt werden; Nutzer könnten auch selbst in Aktion treten, Dinge vor Ort direkt ausprobieren und sich an der Gestaltung oder Weiterentwicklung von Prototypen beteiligen.

<sup>108</sup> Vgl. Aarhus Public Libraries (Hg.) (2007b): Transformation Lab [elektronische Quelle], S. 6 ff.

## 2.6 Erfolgsfaktoren

In der einschlägigen Literatur werden einige Erfolgsfaktoren genannt, die dazu beitragen, mit Design Thinking erfolgreich zu sein. Hierbei handelt es sich um theoretische Betrachtungen und Erfahrungswerte der jeweiligen Autoren, die im Folgenden näher erläutert werden. Weitere Erfolgsfaktoren sowie konkrete Empfehlungen, die sich im Verlauf der empirischen Untersuchung herauskristallisierten, werden in Kapitel 3.2.4 dargelegt.

Zunächst einmal wird häufig von den drei nachfolgend genannten „(Kern-)Elementen“ gesprochen, die für den Erfolg von Design Thinking essenziell und unverzichtbar sind:<sup>109</sup>

- a) Iterativer Prozess
- b) Interdisziplinäre Teams
- c) Flexible Räume

**a) Iterativer Prozess:** Der Design Thinking-Prozess sowie die Bedeutung der Iteration wurden bereits ausführlich in Kapitel 2.4 erläutert. Ausschlaggebend für den Erfolg ist hierbei die Ausgewogenheit zwischen klarer Struktur auf der einen Seite, und Lösungsoffenheit und kreativer Freiheit auf der anderen Seite.<sup>110</sup> Diese kommt beispielsweise zustande durch eine freie Methodenwahl oder eine eigene Interpretation von Interview-Ergebnissen durch das Team. Solche freien Phasen finden allerdings stets in Rahmenlinien statt, die durch den Prozess vorgegeben sind.

**b) Interdisziplinäre Teams:** Design Thinking-Teams bestehen in der Regel aus zwei bis fünf Personen.<sup>111</sup> Diese sollten laut dem Design Thinking-Toolkit möglichst interdisziplinär zusammengesetzt sein, sodass sie zum einen das Problem aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten und zum anderen viele verschiedene Ideen für mögliche Lösungen einbringen können.<sup>112</sup> Mit „Interdisziplinarität“ ist hier gemeint, dass die Teammitglieder aus

---

<sup>109</sup> Vgl. u.a. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 24 ff.; Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? [elektronische Quelle] und Meinel, C. (2015): Design Thinking Live, S. 15.

<sup>110</sup> Vgl. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 27 f.

<sup>111</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 20.

<sup>112</sup> Vgl. Ebd.

unterschiedlichen Arbeitsbereichen oder Abteilungen kommen und jeweils einen anderen Erfahrungshintergrund mitbringen sollten. Es kann auch hilfreich sein, wenn sie sich hinsichtlich ihres Geschlechts oder ihrer kulturellen Zugehörigkeit unterscheiden.<sup>113</sup> Durch den Einsatz von interdisziplinären Teams soll also sichergestellt werden, dass eine möglichst große Diversität an Fachwissen auf der einen Seite und an Perspektiven und Ideen auf der anderen Seite in das Projekt einfließen kann. Mit dieser Diversität wird gleichzeitig auch eine große Vielfalt an Arbeits- und Denkweisen und Gewohnheiten einhergehen. Dies ist dem Prozess nicht hinderlich, allerdings sollten alle Teammitglieder diese Tatsache anerkennen, sich während der Teambuilding-Phase darüber austauschen und schon zu Beginn bestimmte Rahmenbedingungen, wie etwa Team-Rollen und Kommunikationswege, festlegen.<sup>114</sup>

**c) Flexible Räume:** Die Gestaltung der Räumlichkeiten, in denen die Teams arbeiten, spielen ebenfalls eine große Rolle. Grundsätzlich sollten diese variabel gestaltet sein, sodass sie verschiedenen Arbeitssituationen leicht angepasst werden können.<sup>115</sup> So muss es zum Beispiel in einem Moment möglich sein, sich als Gruppe um eine Pinnwand zu versammeln, um Ergebnisse einer Nutzerbefragung zu interpretieren. Im nächsten Schritt kann es dann allerdings schon notwendig werden, Bastelmaterial und einen großen Tisch zur Verfügung zu haben, um einen ersten Prototypen zu erstellen. Diese räumliche Flexibilität kann am ehesten dadurch erreicht werden, dass so viele Einrichtungsgegenstände wie möglich mit Rollen ausgestattet werden, seien es nun Tische oder Pinnwände. Ein weiterer wichtiger Punkt ist der Unterschied zwischen Sitzen und Stehen. In der Regel wird beim Design Thinking das Stehen bevorzugt. Christoph Meinel erklärt dazu: „Die Stehposition führte zu einer deutlich besseren Performance des Teams. Alle Beteiligten blieben agiler, man bewegte sich schneller und es machte sich keine Müdigkeit breit.“<sup>116</sup> Es kann also von Vorteil sein, Stühle aus dem Arbeitsraum zu entfernen und stattdessen höhere Tische zu verwenden, an denen im Stehen gearbeitet werden kann.

---

<sup>113</sup> Vgl. Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017a): Glossar [elektronische Quelle].

<sup>114</sup> Vgl. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries, S. 20 und S. 22 f.

<sup>115</sup> Vgl. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 26 f.

<sup>116</sup> Meinel, C. (2015): Design Thinking Live, S. 18.

Sauvonnet und Blatt von der Agentur neueBeratung GmbH nennen in ihrem Handbuch außerdem vier weitere Erfolgsfaktoren. Diese sollen an dieser Stelle zusätzlich angeführt werden, da sie Teile der Mentalität von Design Thinking betreffen, die maßgeblich zum Erfolg beitragen können, wenn sie in die Arbeitskultur der Teams einfließen und dort nach einiger Zeit zum Automatismus werden.

Der Grundsatz „**Erfolg durch Scheitern**“ steht dabei an erster Stelle. Im Design Thinking sind Fehler und Scheitern nichts Negatives. Sie werden nicht unmittelbar als Verlust an Zeit oder Geld, sondern in erster Linie als „Lernprozess“ verstanden. Aus diesem Grund wird Scheitern letzten Endes als gewinnbringend für das Projekt interpretiert.<sup>117</sup> Auch der Begriff der „Iteration“ (s. Kapitel 2.4) bestärkt diesen Gedanken. Ein gutes Beispiel für dieses Verständnis von „Scheitern“ ist im Design Thinking das Erstellen, Testen und stetige Verbessern von Prototypen.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird das **Visualisieren** genannt. Ideen und Gedanken sollten, zusätzlich zur sprachlichen und schriftlichen Variante, wenn möglich stets auch visuell kommuniziert werden. Zweck des Visualisierens ist zum einen, den Teammitgliedern auch komplexe Inhalte verständlich zu machen; zum anderen sollen diese sich an visualisierte Inhalte besser erinnern können als an solche, die in rein schriftlicher Form vorliegen.<sup>118</sup> Visualisierungen können unter anderem bei der Beschreibung von Nutzern oder beim Brainstorm zum Einsatz kommen.<sup>119</sup>

Zuletzt seien die beiden Erfolgsfaktoren **Intuition und Pragmatismus** genannt. Laut den Autoren sollte zusätzlich zu traditionellen, rationalen Denkweisen die Intuition der Teammitglieder zugelassen und bestärkt werden, um Neues entdecken zu können.<sup>120</sup> Dem Leitsatz des Pragmatismus folgend soll langes Nachdenken beim Design Thinking allgemein vermieden und neue Ideen so schnell wie möglich greifbar gemacht werden.<sup>121</sup> Zweck dieses Ansatzes ist, sich nicht in Spekulationen über die Zielgruppe oder mögliche Lösungen zu

---

<sup>117</sup> Vgl. Sauvonnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 42 .

<sup>118</sup> Vgl. Ebd.

<sup>119</sup> Zum Visualisieren von Ideen s.a. IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries S. 63 f.

<sup>120</sup> Vgl. Sauvonnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 42 f.

<sup>121</sup> Vgl. Ebd.

verlieren, sondern so schnell wie möglich einen Prototypen zu erstellen, um belastbares Nutzer-Feedback erhalten zu können.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. Sauvonnnet, E.; Blatt, M. (2015): Wo ist das Problem?, S. 42 f.

## 3 Empirische Untersuchung

### 3.1 Untersuchungsdesign

Um eine möglichst fundierte und praxisorientierte Empfehlung über passende Methoden für das geplante Projekt der Stadtbücherei Würzburg abgeben zu können, wurde zusätzlich zur Literaturlauswertung eine Befragung verschiedener Bibliotheken durchgeführt, die in den vergangenen Jahren bereits Erfahrungen mit dem Design Thinking-Ansatz oder einzelnen Methoden sammeln konnten. Mit dieser Befragung werden zweierlei Ziele verfolgt: Zum einen sollen Informationen, die aus der einschlägigen Fachliteratur gewonnen werden können, mit praktischen Beispielen und Erfahrungswerten unterfüttert werden, um sie greifbarer zu machen. Außerdem sollen die schlussendlich abgegebenen Empfehlungen möglichst konkret ausfallen und mit Erfahrungen aus der Praxis begründet werden können.

Die befragten Bibliotheken wurden gezielt aufgrund von Publikationen über die jeweils durchgeführten Projekte im Zusammenhang mit Design Thinking beziehungsweise partizipativem Gestalten und ihrer dadurch entstandenen Reputation ausgewählt. Als Resultat dieser gezielten Auswahl ist zu beachten, dass die durchgeführte Befragung nicht repräsentativ ist und die Ergebnisse nicht allgemeingültig zu verstehen sind. Sie können vielmehr nach eigenem Ermessen auf analoge Situationen übertragen werden und insofern als Anleitung oder Empfehlung verstanden werden.

Für die Befragung wurden die folgenden drei Einrichtungen ausgewählt: Das Dokk1 (die 2015 neu eröffnete öffentliche Bibliothek im Urban Media Space Aarhus, Dänemark)<sup>123</sup>, die Chicago Public Library (USA)<sup>124</sup> und die Universitätsbibliothek Rostock (Deutschland)<sup>125</sup>. Das Dokk1 und die Chicago Public Libraries wurden vor allem deswegen für die Befragung ausgewählt, da sie bei der Erstellung des „Design Thinking for Libraries“-Toolkit, das 2015

---

<sup>123</sup> Vgl. o.A. (o.J.): About Dokk1 [elektronische Quelle].

<sup>124</sup> Vgl. Chicago Public Library (2017): About us [elektronische Quelle].

<sup>125</sup> Vgl. Universitätsbibliothek Rostock (2016): Kurzportrait der Universitätsbibliothek Rostock [elektronische Quelle].

von IDEO herausgegeben wurde, mitwirkten und somit erwiesenermaßen bereits weitreichende Erfahrungen mit Design Thinking sammeln konnten. Diese Erfahrungen konnten sowohl im Rahmen vielfältiger kleinerer Projekte wie beispielsweise der Verbesserung vorhandener Services oder der Erarbeitung neuer Veranstaltungsformate an der Chicago Public Library gewonnen werden; als auch im Rahmen von sehr großen Projekten wie der Gestaltung einer ganz neuen Großstadtbibliothek, wie es beim Dokk 1 in Aarhus der Fall ist. In deutschen Bibliotheken hingegen ist Design Thinking bisher noch nicht sehr weit verbreitet. Die UB Rostock wurde für die Befragung ausgewählt, da dort in einem Zeitraum von zwei Jahren (2013 bis 2015) das groß angelegte und mit Drittmitteln geförderte Projekt „Lernraum Bibliothek 2015“ durchgeführt wurde.<sup>126</sup> Im Rahmen dieses Projekts wurden verschiedene Methoden der partizipativen Lernraumgestaltung erprobt. Die Vorgehensweise beim partizipativen Gestalten unterscheidet sich in einigen Punkten von der des Design Thinking-Prozesses. Das für Design Thinking typische iterative Entwickeln von Prototypen findet dabei beispielsweise nicht statt. Nichtsdestotrotz kann davon ausgegangen werden, dass Jens Ilg, der Projektverantwortliche an der UB Rostock, wertvolle Erfahrungswerte sammeln konnte, die auch für die Anwendung von Design Thinking in deutschen Bibliotheken von großem Nutzen sein können. Da es sich bei der UB Rostock, anders als bei den beiden anderen befragten Bibliotheken, um eine wissenschaftliche Bibliothek und um die einzige befragte Einrichtung aus dem deutschen Raum handelt, wird außerdem erwartet, durch deren Einbeziehen in die Befragung eine größere Diversität der Ergebnisse gewährleisten zu können. Auf diese Weise werden Methoden und Erfolgsfaktoren, die bei der Anwendung von Design Thinking eine Rolle spielen, aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und bewertet, sodass die Stadtbücherei Würzburg von sehr vielseitigen Erfahrungswerten aus unterschiedlichen Bereichen profitieren kann.

In Vorbereitung für die Befragung der ausgewählten Bibliotheken wurde zunächst das Erkenntnisinteresse formuliert. Für diesen Zweck wurden in Absprache mit der Leitung der Stadtbücherei Würzburg alle Fragestellungen gesammelt, die bei der Gewinnung von Erfahrungswerten von Interesse sein könnten. Im nächsten Schritt wurde ein Fragebogen vor-

---

<sup>126</sup> Vgl. Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume, S. 347.

bereitet, um das vorab definierte Erkenntnisinteresse möglichst exakt und für die Adressaten gut verständlich zum Ausdruck zu bringen (s. Anhang A). Der Fragebogen wurde jedoch grundsätzlich offen für Abweichungen und Ergänzungen gestaltet, um eine möglichst hohe Menge und Vielseitigkeit des Erfahrungsschatzes der Befragten in Erfahrung bringen zu können.

Der Fragebogen wurde an die Adressaten per Mail versandt. So konnten sie schriftlich beantwortet und auf demselben Wege zurückgeschickt werden. Als weitere Möglichkeit der Kontaktaufnahme wurde ein Telefon- oder Skype-Gespräch angeboten. Auf diese Weise stand den Adressaten die Option offen, langwieriges Tippen beim Beantworten der Fragen zu vermeiden, außerdem könnten bestimmte Aspekte durch Nachfragen im direkten Gespräch gegebenenfalls noch tiefer im Detail besprochen werden als bei einer rein schriftlichen Antwort.

Für die qualitative Auswertung der Befragung werden die Antworten der Adressaten (s. Anhänge B-D) gebündelt und auf Übereinstimmungen, Differenzen und Besonderheiten hin untersucht. Das Ziel ist hierbei, interessante Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Projektrealisierung mit Design Thinking zu identifizieren. Diese werden im nachfolgenden Kapitel 3.2 zusammengestellt und erläutert.

## 3.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse dargestellt. Um eine bessere Übersicht über dieses Kapitel gewährleisten zu können, wird es in die drei Schritte des Design Thinking-Prozesses untergliedert: *Inspiration, Ideation und Iteration*. Zum Schluss wird ein kurzes Zwischenfazit gezogen, um die Ergebnisse zusammenzufassen. In Ergänzung zu Kapitel 2.6 werden in diesem Zwischenfazit auch einige weitere Erfolgsfaktoren genannt, die, zusätzlich zu jenen aus der Literatur, aus den Ergebnissen der Befragung gewonnen werden konnten.



### 3.2.1 Inspiration

Von Beginn an sollte sowohl im Design Thinking-Team als auch an Teilnehmende deutlich kommuniziert werden, dass Design Thinking ein iterativer Prozess ist und was dies in der Praxis bedeutet: Ideen und Wünsche, die während der *Inspiration*-Phase geäußert werden, werden letztendlich nicht zwangsläufig in derselben Form umgesetzt. Sidsel Bech-Petersen von den öffentlichen Bibliotheken Aarhus sagt dazu deutlich: „The first idea is probably not the best.“<sup>127</sup> Vielmehr werden die in dieser Phase gewonnenen Einsichten im Team analysiert, um Bedarfe zu erkennen, die später in Lösungen einfließen können. Allen Beteiligten früh genug bewusst zu machen, dass sich Lösungen im Verlauf des Prozesses oft verändern werden, kann also auch dazu beitragen, falschen Erwartungen und Enttäuschungen vorzubeugen.<sup>128</sup> Jens Ilg von der UB Rostock berichtet, dass Teilnehmende auch motiviert sind, sich an Design Thinking zu beteiligen, wenn ihnen diese Umstände im Voraus bewusstgemacht werden. Den Grund dafür sieht er darin, dass sie trotzdem spüren, dass ihre „Meinung erwünscht“ ist und sie sich dadurch „wertgeschätzt“ und „ernst genommen“ fühlen.<sup>129</sup>

Die Bibliotheken Aarhus und Chicago betonen, dass es während der *Inspiration*-Phase sehr wichtig ist, so lange, wie es notwendig und sinnvoll erscheint, im „Forschungsmodus“ zu bleiben.<sup>130</sup> Das bedeutet: Solange das Problem noch analysiert wird, sollten Ideen und Lösungsvorschläge möglichst zurückgestellt werden. Die befragten Expertinnen machten die Erfahrung, dass diese Art zu Denken besonders Bibliothekar/innen sehr schwerfiel. Der Grund dafür wird in der bibliothekarischen Ausbildung vermutet, während derer Fachkräfte lernen, möglichst schnell gute Antworten auf die Fragen der Kunden zu finden.<sup>131</sup> Es wird sicherlich hilfreich sein, sich langsam an die neue Situation heranzutasten, so oft und viel wie möglich zu üben und dadurch Schritt für Schritt die neue Denkweise kennenzulernen

---

<sup>127</sup> Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>128</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>129</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

<sup>130</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch] und Marshbank-Murphy, D. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>131</sup> Vgl. Ebd.

und anzuwenden. Diane Marshbank-Murphy von den Chicago Public Libraries schlägt daher vor, größere Projekte in kleinere Teilprojekte zu zerlegen oder mit der Optimierung von bestehenden Lösungen zu beginnen.<sup>132</sup>

Die Bedeutung einer guten Dokumentation wurde besonders von den öffentlichen Bibliotheken Aarhus betont.<sup>133</sup> Die Menge an Informationen, die während der Anfangsphase gewonnen wird (z.B. in Nutzer-Interviews), mag zunächst sehr groß erscheinen. Diese sollten daher stets auf Post-Its festgehalten, fotografiert und im Team geteilt werden, beispielsweise auf einem internen Online-Ablagesystem.<sup>134</sup> Um dabei den Überblick nicht zu verlieren, sei es besonders hilfreich, im Verlauf eines Projektes Meilensteine zu setzen und Informationen danach zu gliedern, berichtet Marie Østergård.<sup>135</sup>

Obwohl Design Thinking ein vergleichsweise lösungsoffener und kreativer Ansatz ist, kann es helfen, zusätzlich zu den für Design Thinking typischen, qualitativen Methoden auch statistische Nutzer-Analysen zur Hand zu haben. Die Vorteile hiervon können auf zweierlei Ebenen gesehen werden: Jens Ilg von der UB Rostock konnte beobachten, dass sich Teams beim Gestalten von Räumen leichter tun, wenn sie sozusagen „schon etwas wissen“, also über erste belastbare Anhaltspunkte verfügen.<sup>136</sup> Als Beispiel könnte das Ergebnis einer Online-Umfrage genannt werden, laut dessen ein Großteil der Studierenden angibt, einen Kopierer zu benötigen (also ein bestimmtes Element, das auf jeden Fall in dem zu planenden Raum vorhanden sein sollte). Im klassischen Design Thinking hingegen würden solche Bedarfe allein anhand von qualitativen Methoden der Nutzerforschung (z.B. Interviews) identifiziert werden (s. Kap. 2.4 und 2.5). Auch Mariella Colon von den Chicago Public Libraries hält es für sinnvoll, statistische Informationen über Nutzerbedürfnisse als Grundlage oder Ergänzung für Design Thinking-Projekte zu nutzen: „With statistical analysis, we are able to understand our patrons’ wants, with DT we’re able to take the extra step

---

<sup>132</sup> Vgl. Marshbank-Murphy, D. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>133</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch] und Østergård, M. (2016) [Skype-Gespräch].

<sup>134</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>135</sup> Vgl. Østergård, M. (2016) [Skype-Gespräch].

<sup>136</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

forward into identifying their latent needs.“<sup>137</sup> Außerdem führt sie aus, dass quantitative Ergebnisse besonders bei der Kommunikation nach außen von großem Nutzen sind. Es falle leichter, die eigene Vorgehensweise vor dem Träger oder der Öffentlichkeit zu vertreten, wenn konkrete Zahlen als Beleg für Erfolge verfügbar sind.<sup>138</sup> Der Erfolg eines Design Thinking-Projekts könnte beispielsweise belegt werden, indem ein prozentualer Zuwachs an Neuanmeldungen oder gesteigerte Nutzerzahlen bei entwickelten Veranstaltungen angeführt werden.

Alle befragten Bibliotheken stimmen darin überein, dass während der *Inspiration*-Phase in jedem Fall ein Mix aus verschiedenen Methoden angewendet werden sollte. Als Begründung geben die Bibliotheken Aarhus und Rostock an, dass dadurch auf mehr Zielgruppen eingegangen werden kann.<sup>139</sup> Einige Menschen könnten sich beispielsweise besser in Interviews äußern, während es anderen eventuell leichter fällt, Bedürfnisse und Wünsche in Form von Bildern oder Modellen zu visualisieren. Als Resultat können in der Summe mehr Menschen erreicht und vielfältigere Informationen und Einsichten gewonnen werden. Mariella Colon rät dazu, einige Methoden aus dem Design Thinking for Libraries-Toolkit auszuprobieren, um in Erfahrung zu bringen, welche Methoden oder Methoden-Bausteine in der eigenen Kommune gut funktionieren. Daraufhin könnte die Vorgehensweise gegebenenfalls entsprechend angepasst oder erweitert werden.<sup>140</sup>

Auch was die praktische Anwendung der Methoden betrifft, konnten einige Erfahrungswerte gewonnen werden: Sidsel Bech-Petersen berichtet, es mache einen großen Mehrwert aus, wenn Nutzer bei sich zuhause interviewt werden, anstatt in der Bibliothek.<sup>141</sup> Sie erklärt, in Aarhus sei diese Situation zu Beginn des Projekts für alle Beteiligten zunächst noch ungewohnt gewesen. Sowohl das Design Thinking-Team der Bibliothek als auch die befragten Nutzer verhielten sich anfangs eher zurückhaltend.<sup>142</sup> Beide merkten jedoch schnell, dass

---

<sup>137</sup> Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>138</sup> Vgl. Ebd.

<sup>139</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch] und Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

<sup>140</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>141</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>142</sup> Vgl. Ebd.

sich die Atmosphäre durch die offene Herangehensweise deutlich veränderte, dies wiederum zu neuen Einsichten und besseren Ergebnissen führte und das Team in der Konsequenz sehr viel lernen konnte.<sup>143</sup> Bech-Petersen sagt, diese Vorgehensweise sei ein regelrechter „Eye-Opener“ für alle Beteiligten gewesen.<sup>144</sup> Es könnte also empfehlenswert sein, dies auch in anderen Kontexten auszuprobieren.

Des Weiteren konnte Sidsel Bech-Petersen beobachten, dass es für Familien sehr schwierig ist, freie Zeit zu finden, um an Design Thinking-Aktivitäten teilzunehmen. Den Grund dafür sieht sie darin, dass diese meist einen recht eng geplanten Tagesablauf haben.<sup>145</sup> Eine Lösungsmöglichkeit fanden die öffentlichen Bibliotheken Aarhus in der Organisation eines Familien-Abendessens oder -Brunchs in der Bibliothek. Auf diese Weise kann das Essen, das sowieso auf die ein oder andere Art und Weise stattfinden muss, mit kleineren Design Thinking-Aktivitäten oder zwanglosen Interviews verknüpft werden.<sup>146</sup>

Den Einsatz von kreativen Wettbewerben (z.B. Zeichnen, Fotos) beurteilten die befragten Bibliotheken nur bedingt als hilfreich. Sidsel Bech-Petersen betonte hierbei besonders die Notwendigkeit einer gelungenen Interpretation: Das Team müsste sich sehr intensiv damit beschäftigen, was bestimmte Bilder bedeuten und welche Bedarfe daraus abgeleitet werden können.<sup>147</sup> Dies kann unter Umständen sehr schwer fallen, besonders, wenn die Teammitglieder selbst noch über wenig Erfahrung mit solchen Methoden verfügen.<sup>148</sup> Jens Ilg berichtete, an der UB Rostock seien die Ergebnisse eines Fotowettbewerbs mit dem Titel „Mein liebster Lernort“ im inhaltlichen Sinne kein ausschlaggebender Gewinn für das Projekt gewesen. Die Interpretationsmöglichkeiten der eingesendeten Bilder seien einfach zu offen gewesen, sodass keine konkreten Nutzerbedarfe identifiziert werden konnten.<sup>149</sup> Allerdings hatte der Fotowettbewerb, ebenso wie ein anderer, literarischer Wettbewerb mit

---

<sup>143</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>144</sup> Vgl. Ebd.

<sup>145</sup> Vgl. Ebd.

<sup>146</sup> Vgl. Ebd.

<sup>147</sup> Vgl. Ebd.

<sup>148</sup> Vgl. Ebd.

<sup>149</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

dem Thema „Lerngedichte“<sup>150</sup> einen äußerst positiven Effekt auf die Öffentlichkeitswirksamkeit des gesamten Projekts.<sup>151</sup> Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass es verhältnismäßig schwierig sein kann, inhaltliche Anhaltspunkte aus Wettbewerben herauszuziehen. Im Gegenzug können sie jedoch einen wertvollen Beitrag zur Öffentlichkeitsarbeit leisten, was ebenfalls sehr wichtig für den Erfolg eines Projektes ist.

### 3.2.2 Ideation

Auf Grundlage der identifizierten Nutzerbedarfe werden in der *Ideation*-Phase kreative Ideen entwickelt. Jens Ilg von der UB Rostock machte die Erfahrung, dass Teams, die mit der Neugestaltung von Räumen beauftragt werden, selbst oft nur die eigene Heimatbibliothek kennen. Das Resultat kann unter Umständen ein recht begrenztes Maß an Kreativität sein.<sup>152</sup> Eine Lösungsmöglichkeit sieht er darin, gezielt Maßnahmen zur Inspiration einzusetzen. Diese sind in unterschiedlichen Aufwandsabstufungen denkbar; beginnend bei der Durchsicht von Einrichtungskatalogen bis hin zur Besichtigung von Good-Practice-Beispielen anderer Bibliotheken.<sup>153</sup>

Muss im Verlauf eines Design Thinking-Projekts mit bestimmten Einschränkungen (z.B. Budget, Zeitrahmen, unveränderbare Strukturen, etc.) gearbeitet werden, so sollten diese dem Team bereits zu Beginn bekannt sein. Diane Marshbank-Murphy erklärt, diese könnten auch Teil der Design Challenge werden.<sup>154</sup> Ideen, die aufgrund von solchen Einschränkungen nicht realisierbar sind, sollten laut Mariella Colon noch während der *Ideation*-Phase aufgegeben werden, da an dieser Stelle noch viele Alternativen verfügbar sind: „in brainstorming we have many ideas on the board and abandoning an idea at that stage isn't a big deal.“<sup>155</sup> Bemerkt das Team an einem späteren Punkt, dass Ideen aus besagten Gründen nicht funktionieren können, wird es sehr viel frustrierender sein, sie aufzugeben und von

---

<sup>150</sup> Vgl. Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume, S. 355 f.

<sup>151</sup> Vgl. Ebd. und Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

<sup>152</sup> Vgl. Ilg, J. (2016b): Mehr Spielräume, S. 353 f. und Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

<sup>153</sup> Vgl. Ebd.

<sup>154</sup> Vgl. Marshbank-Murphy, D. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>155</sup> Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

vorn zu beginnen.<sup>156</sup> Falls das Team noch wenig Erfahrung mit der Beurteilung und Bewertung von Ideen hat, empfiehlt Mariella Colon, einen Mentor hinzuzuziehen, der es während des Brainstorms und der Ideenauswahl anleitet.<sup>157</sup>

Das Erstellen von Prototypen nimmt den zweiten Teil der *Ideation*-Phase in Anspruch. Hier empfiehlt Marie Østergård, nach der Arbeitsdevise „quick and dirty“ vorzugehen.<sup>158</sup> Damit ist gemeint, dass möglichst schnell und intuitiv mit dem Erstellen von ersten Prototypen begonnen werden sollte, ohne im Vorfeld ausgiebig das eigene Vorgehen zu planen.<sup>159</sup> Viele gute Ideen können auch während des „Bastelns“ noch entstehen.<sup>160</sup> Prototypen, die auf diese Weise entstehen, sind also vielversprechende Produkte des Design Thinking-Prozesses und verfügen über großes Weiterentwicklungspotenzial.

### 3.2.3 Iteration

In der *Iteration*-Phase liegt der Fokus auf dem Gewinnen von Feedback und der Weiterentwicklung des Prototyps. Die öffentlichen Bibliotheken Aarhus empfehlen ausdrücklich, für diese Zwecke ein Feedback-Labor in der Bibliothek einzurichten (in Aarhus: „Transformation Lab“).<sup>161</sup> Ein solches Labor bietet Design Thinking-Teams vielseitige Möglichkeiten, Prototypen zu präsentieren und Feedback zu gewinnen und umzusetzen. Sidsel Bech-Petersen sieht den Mehrwert vor allem in der Offenheit des Ansatzes, der verschiedene Aspekte in sich vereint: Erstens die Erlaubnis, alles auszuprobieren und dabei auch Fehler zu machen; zweitens die Förderung der Nutzer-Partizipation; und drittens eine Plattform, die sozusagen „live“ die Veränderungsprozesse in der Bibliothek präsentiert.<sup>162</sup>

Mariella Colon berichtet hingegen von Erfolgen, die die Chicago Public Libraries erzielen konnten, indem die Bibliothek für Feedback-Interviews verlassen wurde: Für die Präsentation eines bereits recht ausgereiften Prototyps des Games Team wurden beispielsweise

---

<sup>156</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>157</sup> Vgl. Ebd.

<sup>158</sup> Vgl. Østergård, M. (2016) [Skype-Gespräch].

<sup>159</sup> Vgl. Ebd.

<sup>160</sup> Vgl. Ebd.

<sup>161</sup> Vgl. Ebd. und Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>162</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

Stände bei Straßenfesten installiert („Games on the Go“).<sup>163</sup> Das Team beobachtete die Besucher beim Testen des Prototyps und führte zusätzlich kurze Befragungen durch. Colon berichtet, dass diese Art der Feedback-Gewinnung für das Team sehr erfolgreich und produktiv verlief, und dass auch die Nutzer äußerst positiv auf diese aktive Art der Prototypen-Präsentation reagierten.<sup>164</sup> Als zusätzlichen Vorteil dieser Vorgehensweise führt sie die Möglichkeit an, neue Nutzer auf Angebote der Bibliothek aufmerksam zu machen. Auch Personen, die zuvor noch keinen oder nur wenig Kontakt mit den öffentlichen Bibliotheken Chicago hatten, nahmen an der oben erläuterten Feedback-Aktion teil.<sup>165</sup> Um bedeutende Einsichten dieser Art gewinnen zu können, empfiehlt Mariella Colon, in der *Iteration*-Phase zusätzlich zu den qualitativen Befragungs-Methoden auch die Durchführung von klassischen, statistischen Datenerhebungen in Betracht zu ziehen.<sup>166</sup>

Was die Prototypen selbst betrifft, rät Mariella Colon grundsätzlich dazu, diese nicht zu früh den Nutzern zu präsentieren.<sup>167</sup> Sie vertritt die Meinung, dass frühe, noch sehr einfach gestaltete Prototypen nicht geeignet sind, um die Funktionen und die Intention der Lösungsidee den Nutzern in ausreichender Art und Weise zu vermitteln.<sup>168</sup> Für eine Präsentation vor Kolleg/innen oder der Leitung seien diese allerdings meist ausreichend. Auch Prototypen aus dem Service-Bereich (z.B. ein Bibliothekar, der in die Rolle eines Tontechnikers schlüpft, um Fragen der Nutzer zu beantworten) stellen laut Colon eine Ausnahme davon dar.<sup>169</sup> Um keine falschen Erwartungen zu wecken und möglichen Enttäuschungen vorzubeugen, kann es also sinnvoll sein, Prototypen erst dann den Nutzern zu präsentieren, wenn sie bereits einige Iterationen durchlaufen haben und etwas ausgereifter sind.

Im Gegensatz zum klassischen Design Thinking-Prozess begann die Evaluation der Lösungen beim Projekt „Innenarchitekten auf Zeit“ an der UB Rostock erst nach ihrer Realisierung. Das gewonnene Feedback zu dem neu gestalteten Lernraum war laut Jens Ilg in

---

<sup>163</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>164</sup> Vgl. Ebd.

<sup>165</sup> Vgl. Ebd.

<sup>166</sup> Vgl. Ebd.

<sup>167</sup> Vgl. Ebd.

<sup>168</sup> Vgl. Ebd.

<sup>169</sup> Vgl. Ebd.

diesem Fall nicht repräsentativ und recht gleichmäßig verteilt zwischen „positiv“ und „negativ“, also in der Summe wenig aussagekräftig.<sup>170</sup> Eine anschließende längerfristige Beobachtung zeigt allerdings, dass der Raum in der Zwischenzeit sehr intensiv genutzt wird, auch von nicht ansässigen Studierenden und anderen Nutzern.<sup>171</sup> In der Konsequenz empfiehlt Jens Ilg, unterschiedliche Feedback-Methoden zu testen und der jeweiligen Zielgruppe anzupassen.<sup>172</sup>

Das iterative Entwickeln von Prototypen ist charakteristisch für den Design Thinking-Prozess. Um damit erfolgreich zu sein, empfiehlt Marie Østergård Design Thinking-Teams, sich während des gesamten Prozesses wiederholt an die zu Beginn formulierte Design Challenge („Wie könnten wir...?“-Frage) zu erinnern und sich dabei zu fragen, wie das Ziel erreicht werden könnte und welche Informationen dafür gebraucht werden.<sup>173</sup> Gleichzeitig sollte allerdings eine grundlegende Flexibilität beibehalten werden: Der Fokus eines Design Thinking-Projekts kann sich laut Østergård durchaus verändern, je nachdem, welche neuen Informationen während dessen Verlaufs gewonnen werden.<sup>174</sup> Es kann in solchen Fällen also auch sinnvoll sein, die Design Challenge selbst zu hinterfragen. Falls ein Team während der *Iteration*-Phase einmal ins Stocken gerät und an einem bestimmten Punkt nicht weiterkommt, empfiehlt Sidsel Bech-Petersen, den aktuellen Prototypen erneut zu präsentieren und neues Feedback zu gewinnen.<sup>175</sup> Ihrer Erfahrung nach kann es sehr helfen, mehr und auch neue Personen zu befragen, um eine neue Sichtweise auf das Projekt zu erhalten. Das Team sollte sich also fragen, welche Personen an diesem speziellen Punkt weiterhelfen könnten (z.B. Nutzer, Partner, Experten, Leitung, etc.) und diese gezielt in das Projekt einbeziehen.<sup>176</sup>

---

<sup>170</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch] und Ilg, J. (2016a): Innenarchitekt auf Zeit, S. 171 f.

<sup>171</sup> Vgl. Ebd.

<sup>172</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

<sup>173</sup> Vgl. Østergård, M. (2016) [Skype-Gespräch].

<sup>174</sup> Vgl. Ebd.

<sup>175</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>176</sup> Vgl. Ebd.



### 3.2.4 Zwischenfazit und Erfolgsfaktoren

Nachfolgend werden die wesentlichen Punkte der durchgeführten Befragung zusammengefasst und abschließend in Ergänzung zu Kapitel 2.6 weitere Erfolgsfaktoren identifiziert.

In vielen Punkten herrscht Einigkeit unter den drei befragten Bibliotheken; oft gibt es Überschneidungen oder Ähnlichkeiten bei den Aussagen. Ganz besonders treten dabei die folgenden Punkte hervor:

- die Bedeutung von Iteration und die Notwendigkeit, diese auch den Nutzern deutlich zu machen (Aarhus und Rostock)
- die Notwendigkeit, in der *Inspiration*-Phase genügend Zeit aufzuwenden, um die Problemstellung ausreichend zu erfassen in Kombination mit dem Bewusstsein, dass dies für Bibliothekar/innen aufgrund ihrer Ausbildung zunächst schwierig oder frustrierend sein kann. (Aarhus und Chicago)
- der Nutzen von klassischen, quantitativen Methoden und statistischen Auswertungen als Grundlage oder Erweiterung von Design Thinking-Aktivitäten (Chicago und Rostock)
- der Nutzen und Effekt davon, die Bibliothek für Gespräche mit Nutzern und Nichtnutzern zu verlassen und diese in anderen Umgebungen und in einer anderen Atmosphäre zu führen (Aarhus und Chicago)

Unter den Ergebnissen finden sich auch einige Erfahrungen und Empfehlungen, die zwar nicht mehrfach erwähnt wurden, sich jedoch entweder von den Ausführungen der einschlägigen Literatur abheben, oder von den Befragten besonders betont beziehungsweise im Detail ausgeführt wurden. Daher werden auch diese Punkte im Folgenden noch einmal aufgegriffen:

- Die Möglichkeit, auch eigene kreative Methoden zu entwickeln, um spezielle Zielgruppen zu erreichen, wie z.B. die „Family Dinners“ in Aarhus.<sup>177</sup>

---

<sup>177</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

- die Idee, die Kreativität der Nutzer anzukurbeln und ihren Horizont durch entsprechende Inspirationen zu erweitern, z.B. Good Practice-Beispiele<sup>178</sup>
- das Feedback-Labor als geeignete Möglichkeit, Prototypen zu testen und Feedback auf verschiedenen Wegen zu gewinnen (s. Transformation Lab in Aarhus)<sup>179</sup>
- die Empfehlung, Prototypen nicht zu früh den Nutzern zu präsentieren, um falsche Erwartungen zu vermeiden<sup>180</sup>

Abschließend werden hier die Erfolgsfaktoren aufgeführt, die von den Befragten besonders betont wurden:

- **für Motivation sorgen:** Falls möglich, sollten Teammitglieder sich das Thema selbst aussuchen dürfen, das sie bearbeiten werden. Dadurch wird sichergestellt, dass sie wirklich Lust haben, am Projekt zu arbeiten und mit Leidenschaft an die Sache herangehen.<sup>181</sup>
- **ein Bewusstsein für Design Thinking in der Organisation schaffen:** Alle Beteiligten, also sowohl die Leitung als auch das gesamte Team einer Einrichtung, sollten Design Thinking als wirkliche Arbeit verstehen. Vor allem in Anfangsphasen sollte Design Thinking-Teams ausreichend Zeit und Unterstützung zur Verfügung stehen, um sich an die neue Methodik heranzutasten.<sup>182</sup>
- **Methoden-Mix anwenden:** Es sollte stets eine Mischung aus verschiedenen Methoden angewendet werden, um unterschiedliche Zielgruppen erreichen und vielseitige Informationen gewinnen zu können.<sup>183</sup>
- **lebendige und transparente Öffentlichkeitsarbeit betreiben:** Diese ist aus ganz unterschiedlichen Gründen entscheidend für den Erfolg eines Design Thinking-Projekts: Erstens, um die Kundenorientierung einer Einrichtung auch nach außen hin glaubhaft vermitteln zu können. Zweitens, um Nutzer zu gewinnen, die sich künftig an Design Thinking beteiligen. Und schlussendlich, um Transparenz zu schaffen

---

<sup>178</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

<sup>179</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch] und Østergård, M. (2016) [Skype-Gespräch].

<sup>180</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>181</sup> Vgl. Ebd. und Marshbank-Murphy, D. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>182</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch]; Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen] und Marshbank-Murphy, D. (2017) [Skype-Gespräch].

<sup>183</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch] und Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

und die Akzeptanz für das Projekt und entstehende Lösungen herstellen zu können.<sup>184</sup>

---

<sup>184</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

## 4 Empfehlung für die Stadtbücherei Würzburg

Grundsätzlich wird die Berücksichtigung der weiter oben genannten Erfolgsfaktoren (s. Kap. 2.6 und 3.2.4) maßgeblich zum Erfolg eines jeden Design Thinking-Projekts beitragen. Darüber hinaus können anhand der gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungswerte der befragten Bibliotheken geeignete Methoden identifiziert und konkrete Handlungsempfehlungen für die Stadtbücherei Würzburg ausgesprochen werden. Diese werden im Folgenden näher erläutert.

Bei dem von der Stadtbücherei Würzburg geplanten Projekt, der Gestaltung einer gänzlich neuen Stadtteilbücherei, handelt es sich um ein vergleichsweise umfangreiches und aufwändiges Vorhaben. Aus diesem Grund wird empfohlen, das Projekt in mehrere Teilprojekte aufzubrechen, die jeweils von unterschiedlichen Design Thinking-Teams bearbeitet werden. Eines dieser Teams könnte sich beispielsweise mit der Präsentation der Medienbestände beschäftigen. Der Fokus eines zweiten Teams könnte auf der Entwicklung geeigneter Veranstaltungsformate liegen. Die Einteilung der Teams nach verschiedenen Zielgruppen wäre ein anderer Ansatz, aber grundlegend auch denkbar. Des Weiteren kann es aufgrund der Größe des Projektes hilfreich sein, zu Beginn mit bestehenden Strukturen zu arbeiten, anstatt etwas ganz Neues zu erfinden. Es könnten etwa Elemente aus der Hauptbücherei oder anderen Stadtteilbüchereien als Ausgangspunkt herangezogen werden, beispielsweise eine Servicetheke im Eingangsbereich. Diese würde dann im Laufe eines Design Thinking-Projekts erweitert oder verbessert, um sie den Anforderungen der zukünftigen Nutzer am Hubland anzupassen. Besonders, wenn Design Thinking in einer Einrichtung noch nie angewendet wurde, wie es in der Stadtbücherei Würzburg der Fall ist, stehen alle Beteiligten vor einer doppelten Herausforderung: Das Begreifen der Methodik vom organisatorischen Aspekt aus gesehen, sowie dem direkten Anwenden in einem konkreten praktischen Kontext. Daher ist es empfehlenswert, Design Thinking-Teams zu Beginn noch nicht zu sehr mit inhaltlichen Aufgaben zu überlasten. Dies kann gelingen, indem ein großes Projekt in mehrere kleine aufgeteilt wird, oder wenn mit der Arbeit mit bekannten und bereits bestehenden Strukturen begonnen wird.

Da die Mitarbeitenden der Stadtbücherei Würzburg mit Design Thinking noch nicht vertraut sind, wird außerdem empfohlen, die Aufwärmübung zum Thema „den Arbeitsweg verbessern“ durchzuführen. Diese wird im Design Thinking for Libraries Activities Workbook vorgeschlagen.<sup>185</sup> Inhaltlich kann die Übung verändert oder angepasst werden. Es geht lediglich darum, ein grundlegendes Verständnis für den Design Thinking-Prozess zu gewinnen und alle Schritte innerhalb einer sehr kurzen Zeit (ca. eine Stunde) gemeinsam mit einem Partner einmal zu durchlaufen.

Im Lauf der Übung gewinnen die Teammitglieder einen ersten Überblick über den Verlauf eines typischen Design Thinking-Prozesses. Es wird ihnen dadurch leichter fallen, ihre Rolle im Team zu finden und im Verlauf des Projekts Hintergründe und Zusammenhänge zu verstehen. Dies bestätigt auch Mariella Colon von den Chicago Public Libraries.<sup>186</sup> Sie berichtet außerdem, dass es hilfreich ist, eine(n) Mentor(in) hinzuzuziehen, falls Design Thinking in einer Einrichtung noch neu ist. Dies ist also auch für die Stadtbücherei Würzburg empfehlenswert.<sup>187</sup> Wenn die am Projekt beteiligten Mitarbeitenden ausreichend Erfahrung gesammelt haben, können diese wiederum die Rolle des Mentors übernehmen und andere Kolleg/innen in der Anwendung von Design Thinking schulen und unterstützen.

Eine weitere Besonderheit des Projekts der Stadtbücherei Würzburg ist die komplette Neuentstehung des Stadtteils „Hubland“, wo sich die geplante Stadtteilbücherei befinden wird. Es wird dort voraussichtlich eine große Diversität an Zielgruppen geben, darunter beispielsweise Familien, Senioren, Schüler, Berufstätige, sowie zahlreiche Studierende, da sich die Universität in unmittelbarer Nähe befindet. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, eine Kombination unterschiedlicher Methoden anzuwenden, wie bereits weiter oben aufgrund von Erfahrungswerten aus Rostock und Aarhus ausgeführt wurde (s. Kap. 3.2.1).

Was die Anwendung bestimmter Methoden betrifft, können sinnvolle Empfehlungen nur bis zu einem bestimmten Grad ausgesprochen werden. Vieles muss in der Praxis erprobt und angepasst werden, da sich alle Design Thinking-Projekte voneinander unterscheiden. Auch die Nutzer, mit denen gearbeitet wird, sind von Mal zu Mal andere, sodass bei einem Projekt

---

<sup>185</sup> Vgl. IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook, S. 10-13

<sup>186</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

<sup>187</sup> Vgl. Ebd.

bestimmte Methoden besser funktionieren werden als bei einem anderen. Nichtsdestotrotz werden an dieser Stelle einige Methoden oder Abwandlungen davon angesprochen, deren Erprobung sich für die Stadtbücherei Würzburg sicher lohnen wird: Es könnte durchaus sinnvoll sein, Interviews in der *Inspiration*-Phase bei den Nutzern zuhause durchzuführen. Dies sollte auf jeden Fall einmal ausprobiert werden, und zwar mit besonderem Augenmerk darauf, wie sich die Atmosphäre und die Ergebnisse des Interviews dadurch verändern. Auch für die Durchführung von Feedback-Interviews wird empfohlen, die Bibliothek einmal zu verlassen. Besonders die Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit und die Möglichkeit, neue Nutzer gewinnen zu können, sprechen für dieses Vorgehen. Es wird außerdem empfohlen, während der *Iteration*-Phase ein Feedback-Labor in der Hauptbücherei einzurichten, ähnlich dem Transformation Lab in Aarhus.<sup>188</sup> Laut Marie Østergård und Sidsel Bech-Petersen konnte das Team in Aarhus durch die Einrichtung eines solchen Labors unvergleichbar wertvolle Einsichten gewinnen. Falls die Möglichkeit besteht, sollte also auch die Stadtbücherei Würzburg ein Feedback-Labor einrichten, um dort Prototypen zu testen und mit den Nutzern ins Gespräch zu kommen. Zuletzt wird das Organisieren eines kreativen Wettbewerbs empfohlen, beispielsweise eines Foto- und/oder Malwettbewerbs, dessen Thema beispielsweise „mein Lieblings-Lese-Ort“ lauten könnte. Zum einen kann das Design Thinking-Team der Stadtbücherei Würzburg dadurch Inspirationen für Elemente gewinnen, die in der neuen Stadtteilbücherei vorhanden sein sollten, zum anderen kann sicher eine breitere Menge an Nutzern für die Beteiligung am Projekt gewonnen werden. Nebenbei steigert ein solcher Wettbewerb sozusagen automatisch die Öffentlichkeitswirksamkeit und macht Werbung für das Projekt und die Stadtbücherei, wie auch Jens Ilg von der UB Rostock berichtet.<sup>189</sup>

Um Teilnehmer für die jeweiligen Methoden zu gewinnen, ist es grundsätzlich empfehlenswert, auf bestehende Netzwerke der Stadtbücherei zurückzugreifen. Das können beispielsweise persönliche Kontakte der Mitarbeitenden sein. Allerdings sollten hier auch unbedingt

---

<sup>188</sup> Vgl. Aarhus Public Libraries (Hg.) (2007b): Transformation Lab [elektronische Quelle].

<sup>189</sup> Vgl. Ilg, J. (2016c) [Telefon-Gespräch].

Netzwerke, die die Stadtbücherei über die verschiedenen Social-Media-Kanäle (z.B. Facebook, Twitter) pflegt, genutzt werden. Dafür spricht sich auch Sidsel Bech-Petersen aus.<sup>190</sup>

Sehr bedeutend für den Erfolg des Projekts der Stadtbücherei Würzburg wird sicherlich auch die begleitende Öffentlichkeitsarbeit sein. Es ist daher empfehlenswert, so viel Transparenz wie möglich zu schaffen und den gesamten Prozess zu dokumentieren. Nach außen hin sollte zu jeder Zeit deutlich kommuniziert werden, dass alle Bürger dazu berechtigt und eingeladen sind, sich am Projekt zu beteiligen. Außerdem sollte vermittelt werden, dass die Gestaltung der neuen Stadtteilbücherei mit deren Eröffnung noch nicht abgeschlossen ist. In der Philosophie des Design Thinking begründet, handelt es sich um einen fortlaufenden Gestaltungsprozess, der auch in der neuen Bücherei gemeinsam mit den Nutzern vor Ort fortgeführt werden sollte.

---

<sup>190</sup> Vgl. Bech-Petersen, S. (2017) [Skype-Gespräch].

## 5 Fazit und Ausblick

Alles in Allem lässt sich feststellen: Design Thinking bietet Bibliotheken neue, vielseitige Möglichkeiten, Bürger aktiv an Gestaltungsprozessen zu beteiligen. Die Vorteile der Methodik liegen unter anderem in ihrer Öffentlichkeitswirksamkeit und in der hohen gesellschaftlichen Akzeptanz der entstehenden Lösungen. Das große Erfolgspotenzial zeigt sich in der weiten Verbreitung von Design Thinking in der freien Wirtschaft und in der Lehre. Auch der öffentliche Sektor und Bibliotheken haben dieses Potenzial zwischenzeitlich erkannt und beginnen nach und nach, Design Thinking anzuwenden, um attraktive und innovative Lösungen für ihre Nutzer zu entwickeln. Erfolgreiche Projekte konnten unter anderem bereits in den öffentlichen Bibliotheken in Aarhus und Chicago realisiert werden. Als erste deutsche Bibliothek nimmt die Stadtbücherei Würzburg ein Design Thinking-Projekt in Angriff.

Der Fokus der zu Beginn formulierten Fragestellung liegt daher auf der Identifikation geeigneter Methoden für die Gestaltung der neuen Stadtteilbibliothek in Würzburg. Um diese zu beantworten, wurden zunächst grundlegende Erfolgsfaktoren aus der einschlägigen Literatur identifiziert. In Ergänzung dazu wurden drei ausgewählte Bibliotheken zu ihren Erfahrungen mit Design Thinking befragt. Diese nannten aus ihrer Sicht empfehlenswerte Methoden und erläuterten außerdem, warum sie aus ihrer Sicht damit Erfolg hatten und wie die einzelnen Methoden in konkreten Anwendungsfällen in ihrer Bibliothek jeweils eingesetzt wurden. Zusätzlich berichteten sie von vielen weiteren Erfahrungen, die wertvolle Empfehlungen für die praktische Durchführung von Design Thinking-Projekten enthielten.

Durch die Befragung der drei Bibliotheken konnten also die theoretischen Ausführungen im ersten Teil der Arbeit durch praktische Erfahrungswerte und Beispiele ergänzt werden. Schlussendlich konnten somit nicht nur empfehlenswerte Methoden identifiziert, sondern zusätzlich konkrete Handlungsempfehlungen und Praxistipps für das geplante Projekt der Stadtbücherei Würzburg in Erfahrung gebracht werden. Die Fragestellung konnte insofern hinreichend beantwortet werden.



Die gewonnenen Erkenntnisse können sicherlich zum größten Teil auch auf zukünftige Projekte anderer Bibliotheken oder verwandter Einrichtungen übertragen werden, die sich dazu entschließen, mit Design Thinking zu arbeiten.

Grundsätzlich stehen also jeder Bibliothek Möglichkeiten offen, Design Thinking in Zukunft für die Bearbeitung von alltäglichen oder außergewöhnlichen Problemstellungen zu nutzen. Die *Design Thinking for Libraries*-Toolkits können dabei eine wertvolle Unterstützung und Inspirationsquelle sein. Sie werden momentan ins Deutsche übersetzt. Zu Beginn bietet es sich allerdings an, einen externen Mentor oder eine Mentorin hinzuzuziehen, der/die bereits über Erfahrung und Urteilsvermögen verfügt und den Lernprozess innerhalb einer Organisation anleiten kann. Nach einiger Zeit können erfahrene Mitarbeitende weitere Kolleg/innen schulen, wie es etwa bei den Chicago Public Libraries praktiziert wird.<sup>191</sup> Hat sich Design Thinking einmal grundlegend in der Arbeitskultur einer Bibliothek etabliert, können neue Herausforderungen ganz automatisch damit angegangen werden, sodass aus anfänglichen Einzelprojekten ein langfristiges und zukunftsfähiges Konzept entstehen kann. Für die Zukunft wünschenswert ist auch eine lebendige Community innerhalb des Bibliothekswesens, die sich aktiv über ihre Erfahrungen mit Design Thinking austauscht und gegenseitig unterstützt.

---

<sup>191</sup> Vgl. Colon, M. (2017) [ausgefüllter Fragebogen].

## Anhang A: Fragebogen

1. Welche Design Thinking-Methoden wurden/werden an ihrer Einrichtung angewendet, um die Bedürfnisse und Interessen der Nutzer in Erfahrung zu bringen?
2. Welche dieser Methoden halten Sie für besonders empfehlenswert? Warum?
3. Welche Methoden halten Sie für weniger empfehlenswert, oder nur in bestimmten Anwendungsszenarien? Warum?
4. Haben solche Methoden auch ihre Grenzen? Fallen Ihnen Szenarien oder Probleme ein, in denen Design Thinking nicht praktikabel wäre?
5. Mit welchen Methoden konnten Sie den größten Lerneffekt erzielen? Wann und wie konnten Sie Ihren größten Erfolg verzeichnen?
6. Gibt es Rahmenbedingungen, die unbedingt gegeben sein sollten, um mit solchen Methoden erfolgreich zu sein?
7. Konnten Sie besondere Erfahrungen machen, von denen Sie gerne berichten würden?
8. Gibt es Nutzer-Feedback, von dem Sie berichten könnten? Wie haben Sie dieses ggf. erfasst und bewertet?
9. Wie gehen Sie damit um, falls nicht alle Wünsche und Ideen realisiert werden konnten / können? Wie kommunizieren Sie diese Fälle ggf. an Teilnehmende?

## Anhang B: Protokolle Aarhus

### Skype-Gespräch mit Marie Østergård

Zeit: Fr. 16.12.2016, 9:00-9:20 Uhr (Gespräch vorzeitig beendet wegen schlechter Internetverbindung)

Ort: Musikbücherei im 2. OG der Stadtbücherei Würzburg

#### What worked really well:

- Transformation Lab to test furniture and services
- Ideation: “quick and dirty”, dive right into it; less planning, more doing. Many ideas even develop while prototyping.

#### How to organize information (e.g. from interviews/workshops):

You discover something new all the time, then you take a step back to see how the information can be used: is it immediately usable or will we need to postpone it?

- Milestones: useful to organize large amounts of information
- Boards, visual: for postponed information and ideas
- Have no fear of losing track, important things will always come back.

#### Tips:

Ask yourself repeatedly: what information / knowledge do we really need (to accomplish our goals)?

Don't chase one problem all the time. Sometimes importance shifts or you get a new focus, based on new information you got.

## Skype-Gespräch mit Sidsel Bech-Petersen

Zeit: Mi., 04.01.2017, 9:00 – ca. 9:45 Uhr.

Ort: Studio im 3. OG der Stadtbücherei Würzburg

### Methods

#### **Interview people at their homes**

Reason: It's a different, more open approach. Because of that, users are more open, too. The team and the participants in Aarhus both learned really much. People were a bit afraid and reluctant first, but gained many new insights and were later very happy about the experience ("It was kind of an eye opener").

#### **Transformation Lab (especially good for prototyping)**

Reason: You can try things there that you couldn't do in the rest of the library. Everything is allowed, mistakes are tolerated. It's an open space to invite people to participate, and a platform to show change and progress.

#### **Method Mix: Use a wide range of methods**

Reason: Different user groups might need or want different approaches

What works well with kids: constructions (e.g. from cardboard) or drawing. Let them build/draw for specific tasks (e.g. Aarhus asked: "What would a library on Mars look like?").

Families usually have a rather packed schedule; therefore it's not always easy to find time. One possibility to involve them in Design Thinking could be to have a family dinner (or brunch) at the library and add some small tasks or interviews.

That way, they don't see it as work, but as a family activity.

The goal of these activities is to get ideas for elements that should be in the library. Afterwards, it's the team's task to analyse: What does it mean? What's behind this idea? How can we meet that need? (caution: difficult part, especially when doing it for the first time)

### **Success Factors**

The library team and management should acknowledge Design Thinking as “real work”. Design Thinking teams need enough time and support to be successful. “Everyone can become a designer”, but some parts are rather difficult and need some training (do interviews, turn information into insights).

### **What to do if the team gets stuck**

Present current prototype (if available)

Talk to new people, involve more users and get as much input from them as possible.

Think about: Who could help at this point? Who else could be involved?

#### **Recommendation: Ask...**

- ... ordinary users
- ... experts
- ... partners
- ... management

### **Feedback**

#### **Interviews**

Have an interview guide to make sure you ask enough and the right questions.

Have two people doing interviews (one asks the questions, the other writes the answers and reactions down)

It might help to record interviews, but make sure to ask for people’s permission first!

#### **Directly on a Prototype**

While presenting a prototype, have a feedback board; or have users adapting the prototype itself directly.

#### **Immediate reaction**

Board with “today’s question” in the foyer or transformation lab

**Team Organization:**

To keep track of information, put Post-Its on boards, take pictures and share them online with the team.

An extra space for Post-It sessions would be good, but it should also be movable in some way, so you can bring your work to meetings, share your progress, and be more visible for the rest of the library team.

**What to do if ideas can't be realized:**

Make clear from the beginning (for your team and for participants): "The first idea is probably not the best". Design Thinking means Iteration!

The first goal is to find the right problem, not the solution. Usually you get lots of ideas right from the beginning, but you really need to identify the problem first.

**Recommendation:** "Try to stay in research-mode as long as necessary." Wait for the right moment to come up with solutions and start with ideas and experiments.

**How to choose and find people that could participate**

First think about people you need (also non-users!), then contact them. Think of friends of your own friends; also use your social media network. Or just ask people around the library to participate.

Consider giving people gift-cards (for the library, cinema, food, etc.) as a reward for their time.

## Anhang C: Protokolle Chicago

### Ausgefüllter Fragebogen von Mariella Colon

1. Which methods did you/do you apply to find out about your patrons needs and interests? (You may, of course, refer to the Design Thinking-Toolkits.)

We keep statistics of most interactions that happen at the library from which newspaper is read to reason for information phone calls. Those are analysed weekly and are the best indicator of our patron's immediate needs. With Design Thinking projects, they start off with a problem that librarians observe on a daily basis in our libraries or a topic area that we feel might be of interest to our patrons. Conducting a full DT project means we are starting from somewhere very open and indeterminable but then, due to intensive patron investigations, are able to narrow down to needs being addressed. With statistical analysis, we are able to understand our patrons' wants, with DT we're able to take the extra step forward into identifying their latent needs.

2. Which methods do you find especially recommendable? Why?

I feel a combination of both is always necessary, because to prove success outsiders respond best to numbers. So although the DT process is based in creative processes, analysing prototypes and success comes with reliable number crunching and observational data.

As far as teaching staff DT, it needs to start with a topic area staff are interested in investigating. So it might be a matter of putting it in staff hands to decide on what idea to explore and even if it doesn't continue past one iteration, staff will retain the DT process and be able to replicate steps afterwards. So always start with staff choosing the topic.

Also, the activities workbook is invaluable. Especially the one hour exercise for staff to conduct an entire DT project to get an overview of what they are expected to scale up when

completing a full project. Our staff really preferred getting an overview instead of being giving one step at a time. I learn that way as well. If I don't know where I will end I have difficulty understanding my role on the team.

3. Which methods do you find less / or just in special cases recommendable? Why?

I find lo-fi physical prototyping is best used when soliciting feedback from staff and upper level management. I don't think a prototype, meaning a lo-fi arts and crafts example of a proposed solution is something that should be presented to patrons. I don't think we're able to articulate well what it is we intend if it's just a post-it note showing links to a pretend website. However, a service example would work out just fine in prototype form. For example, a staff member spending a day not as a librarian but as perhaps an audio technician available for patrons to interact with would result in valuable insight.

4. Are there any limits to Design Thinking? Do any problems come to your mind where Design Thinking would not be useful or practicable?

Like it says in the toolkit, do not get caught using DT for operational problems. It does not fix not having enough staff members or looking for a new vendor. I think also be very careful about letting staff know from the beginning their limitations because although it is an open process where brainstorming allows for creative solutions, some of which might not even exist, staff morale can tumble very quickly when the idea they have worked so hard on ends up being eliminated as infeasible, they associate the failure with DT and will not revisit it.

5. Which methods provided/provide the greatest learning effect for you and your team? When/How do you get the most out of it?

Having staff members already been through the process lead the teaching. You can learn through their experiences. Empathy is at the foundation of DT so it makes sense that it be incorporated into staff training.

Understanding that a project might take longer because of regular library duties has to be accounted for when assigning a project to a team. The DT toolkit says a 6 to 8 week timeline but I think especially for the first time learning DT as well as investigating a topic, longer



time allotments should be accommodated and expected for staff to truly grasp this new way of thinking.

6. Are there, in your opinion, any general conditions that are crucial to be successful with design thinking?

Stated above, allowing staff to take longer to complete projects. DT projects are secondary in our library. All staff involved in DT are not pulled out of their daily responsibilities at their libraries so if meetings or immersive experiences have to be postponed, our first responsibility is to our patrons. Administration should account for that.

7. Did you make any special or striking experiences so far, something you would like to share?

I've been impressed how the DT Libraries toolkit has really been a type of living document according to who is using it. It is a great place for libraries to jump off and start from, but as you go through repeated iterations, you start to notice which steps work, which steps need to be revisited or adjusted to the audience. In developing my curriculum, I have even incorporated steps from other DT toolkits to better educate staff members in the process. Some exercises are just easier to understand versus others. Our hour long exercise "Design a Library Program" is based on the "Design a better commute" exercise from the Activities Workbook of the toolkit. We adjusted it because the commute wasn't resonating with our staff and many people's commute in our urban city were virtually the same (public transportation.)

My most exciting project has been with the Games Team which is now an official special interest committee with the Chicago Public Library. We started as the Games Working Group where we were seeking to understand the needs of adult gamers of Chicago. We treated gaming as the behaviour we were investigating and adult patrons as the audience whose needs we were trying to understand, needs that were being addressed with different types of games. The group I chose to introduce DT took to it immediately because they were all driven and passionate about the subject, games. It has led to two full iterations of DT projects, numerous prototypes and events that are still in existence at the library.

Games are now a regular part of our library's offering but according to our DT insights, the programs have got to be designed a certain way, to address needs, to appeal to our audiences. I have written an article on our full project and everything learned from our first iteration that I'd be happy to share with you. The librarians on our team have gone on to teach other staff members DT and continue to advocate for DT throughout their own departments. Our monthly Games Team meetings incorporates tools from DT, such as brainstorming or prototyping, to keep creative solutions flowing from our staff.

8. How did you/do you capture and evaluate feedback from the citizens and patrons taking part? Is there any feedback you could share?

For our first prototype, Games on the Go, we designed pop up game spaces to be at local street festivals. We designed in detail the entire experience we were trying to provide to our patrons with this space, from entry to exit. We then counted how many people stopped at our booth, how many people played a game, and how many email addresses we received. The second was incredibly important for us because playing a game requires at least a 15 minute commitment plus the added commitment to learning something new. We saw potential patrons enter our booth, inquire to what is going on, and play a game. Throughout game play instruction we engaged them in casual conversation about their library habits. It was an authentic experience our audience was looking for, and they responded positively to this active outreach model. Providing authentic experiences was one of the insights we ascertained through our DT project. Manufacturing an authentic experience seems strange but our model has proven to be a winning formula and this outreach initiative now takes place every year over our summer months.

Collecting emails has allowed us to cross-reference the emails to our active library accounts, where we determined almost 70% of the emails we were collecting were unique to our system. We also have survey data that further reinforces our belief that designing thoughtful adult games programs brings new audiences to our library. 50% of our survey respondents for our annual mini-con of games responded that they have been to the library either once in the past year or *never*.

In DT projects you'll have a surplus of qualitative data. However when reaching the feedback stage it is time to bring in the old fashioned data collection methods of counting heads, exit surveys, photo analysis and comparative stats.

9. How did you/do you deal with ideas that can't be realised? How do you communicate these cases to the citizens?

I've done DT projects enough times that I can easily see when ideas team members are serious about are moving into areas that are not possible in our library. I can usually veer them away since in brainstorming we have many ideas on the board and abandoning an idea at that stage isn't a big deal. It is for team leads who have not done DT before where disenchantment with the whole process can happen. One way to alleviate this is to provide mentors to each team that can come in at strategic times of the projects to help navigate the process. We had team leads who were learning and leading at the same time and having mentors was incredibly helpful to them.

As far as communicating these cases to citizens, that is why I stated earlier that prototypes should be presented to staff and management only. I don't think it bodes well about presenting things to patrons that might never be, especially if it is something they get excited about. Perhaps particular regular patrons that staff have relationships with could be counted on, but otherwise I just don't think communicating to patrons too early helps either them or the library in the long run.

*Antwort erhalten am 09.01.2017.*

## **Skype-Gespräch mit Diane Marshbank-Murphy**

Zeit: Mo., 09.01.2017, 18:00 – ca. 19:00 Uhr (MEZ).

Ort: Kleiststr. 8, Würzburg

Chicago Public Libraries are working with a Design Thinking consultant. They are currently working on a Design Thinking website for the library community. The website will include stories about projects that already have been realized with Design Thinking in libraries and will help others learn about the methodology.

### **Get started with Design Thinking**

Design Thinking is very different from how librarians usually are taught to think: They are trained to find answers and solutions to patrons' questions and problems fast and efficiently.

When working with Design Thinking, it's very important to get the question right in the first place. Usually a lot of time is spent understanding the problem and asking the right questions, which can be very hard and frustrating when going through the process for the first time. But when an organization manages to get this kind of thinking into a cultural organizational change, getting innovative with Design Thinking becomes a productive process and can actually be fun.

"Design Thinking is a bit like the gym, it needs some training until it gets fun."

Recommendation: Start with something small, or break down a larger project into smaller parts the team can get comfortable with. It might also help to start with working on existing solutions to get feedback and ideas.

### **Teambuilding**

People should not be assigned to certain topics or teams; instead they should be free to choose a topic they are passionate about.

Recommendation: "Keep a fresh view!" Experts should in general not be part of the Design Thinking team itself (e.g. children librarians in teams that develop new services/areas

for children). But they can and should be involved in interviews and/or to give feedback on prototypes.

Experience: Some colleagues may not want to work with Design Thinking at all, or will not be able to adapt to this new kind of thinking. Maybe they can't handle ambiguity very well or are uncomfortable with not knowing what will be the outcome of the project.

If people have a hard time with Design Thinking, they should not be pushed or forced into it. It could help to find out why they are negative about it, maybe the problem can be solved (e.g. they are negative because their ideas are never realized: why is that so? Can that be changed?).

### **How to handle ideas that can't be realized**

Workshops should generally be done without constraints. But if there are, part of the Design Challenge could be to find solutions that take these constraints into account, or work around existing solutions.

Many solutions will affect a change in actions and behaviour, so there would be no need to talk about money.

### **Development in the past years**

The focus at CPL is currently on training staff (ca. 900 staff members at CPL).

Routine: There are big workshop trainings twice a year. The overarching goal is to have people work independently with Design Thinking and get comfortable with it, so that they can train other team members in turn. That way, the number of staff working with Design Thinking at CPL grows exponentially now.

## Anhang D: Protokoll UB Rostock

### Telefon-Gespräch mit Jens Ilg

Zeit: Mi., 21.12.2016, 15:00 - ca. 15:45 Uhr

Ort: Kleiststr. 8, Würzburg

#### Das sollte man sich vor Beginn des DT-Prozesses bewusstmachen:

1. Was will man erreichen? → Vision formulieren
2. Am Ende erhält man wahrscheinlich keine ideale Lösung im Sinne eines fertigen Raumplanungskonzepts. Dafür sind die Methoden nur begrenzt geeignet. Man erhält stattdessen eher ein Verständnis für Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer. Man muss dann selbst weiterdenken und sich Gedanken über mögliche Lösungen machen.

#### Methoden

1. Nicht empfehlenswert: „Mono-Methode“, also nur eine Methode anwenden, z.B. nur Interviews. Begründung: Wenn man nur eine Methode anwendet, läuft man Gefahr, nicht alle Zielgruppen zu erreichen. Manche Menschen drücken ihre Wünsche und Bedürfnisse besser in Worten aus, manche besser in Zeichnungen oder mit Bausteinen. Eher empfehlenswert: Besser geeignet ist ein Methoden-Mix, um möglichst viele Zielgruppen erreichen und einbeziehen zu können (z.B. Interviews + LEGO-Workshops + Fotowettbewerb + etc...).
2. Nutzer/Teilnehmer haben sehr unterschiedliche Wissensstände und Erfahrungshorizonte: Viele kennen nur die eigene Heimatbibliothek und sind mehr oder auch weniger zufrieden damit. Sie wissen aber evtl. gar nicht, was sie darüber hinaus vielleicht brauchen könnten oder toll finden würden. Daher empfehlenswert: Kreativität ankurbeln, z.B. durch Good-Practise-Reise in andere Bibliotheken, Fotos von tollen Beispielen, oder auch Einrichtungskataloge (unterschiedliche Aufwands-Abstufungen denkbar).

3. DT-Methoden sind überwiegend qualitativ und nicht repräsentativ. Empfehlenswert: Im Voraus eine quantitative, möglichst repräsentative Erhebung durchführen (z.B. Online-Umfrage). Die Ergebnisse können als Grundlage für weitere Methoden, z.B. Workshops dienen bzw. setzen Rahmenbedingungen. Hr. Ilg berichtet, dass sich Workshop-Teilnehmer oft leichter tun, wenn sie sozusagen schon etwas wissen, z.B., dass 80% der Nutzer einen Kopierer brauchen.

In Rostock wurde im Voraus eine Online-Umfrage durchgeführt, per Mail an alle Studierenden.

### **Zur Repräsentativität der Methoden:**

In der Regel sind die angewandten Methoden nicht repräsentativ.

Erfahrungswerte: man kann es nie allen recht machen, da die Nutzer extrem unterschiedliche Bedürfnisse haben. Grundsätzlich sind alle berechtigt, mitzumachen und sich einzubringen, ob direkt oder indirekt. Die Alternative wäre, professionelle Architekten zu beauftragen, die dann so gestalten, wie es ihnen gefällt. Dies wäre also im Endeffekt noch viel weniger repräsentativ.

### **Öffentlichkeitsarbeit / PR**

Sehr wichtig: Transparenz, um Glaubhaftigkeit und Akzeptanz herzustellen, Nutzerbeteiligung für das eigene Projekt zu gewinnen.

Geeignete Plattform finden! (z.B. Blog, Soziale Medien, Pinnwand...)

Kann z.B. auch durch Wettbewerbe erreicht werden (Fotos, Gedichte). In UB Rostock: Foto-Wettbewerb „mein Lieblings-Lernort“. Dieser hat im Sinne von neuen Gestaltungsideen nicht sehr viel gebracht, da man alles Mögliche herauslesen und interpretieren konnte. Allerdings hatte der Wettbewerb einen positiven Nebeneffekt: gesteigerte Aufmerksamkeit für das Projekt.

### **Evaluation**

Unterschiedliche Methoden denkbar, je nach Zielgruppe. Ausprobieren, was gut funktioniert.

Die direkte Evaluation beim Projekt „Innenarchitekten auf Zeit“ war nicht repräsentativ und brachte keine ausschlaggebenden Erkenntnisse, das Feedback war recht gleichmäßig

verteilt. Beobachtung, nachdem einige Zeit vergangen ist: Die neuen Räumlichkeiten werden sehr, sehr gut genutzt, auch von nicht-ansässigen Studenten und anderen Nutzern.

**Wie wird an Teilnehmer kommuniziert, dass und ggf. aus welchen Gründen Ideen oder Wünsche nicht umgesetzt werden können?**

Bei Methoden, wo dies in Frage kommt, sollte von Anfang an kommuniziert werden, dass evtl. nicht alle Ideen umgesetzt werden können. Es geht in erster Linie darum, Bedürfnisse und Wünsche der Nutzer zu verstehen. Das bedeutet jedoch nicht automatisch, dass alle davon 1:1 umgesetzt werden können. Herr Ilg machte trotzdem die Erfahrung, dass beteiligte Personen grundsätzlich motiviert sind, sich einzubringen und Wünsche zu äußern / Feedback zu geben / etc., schon allein aus dem Grund, weil ihre Meinung erwünscht ist und wertgeschätzt wird, sie fühlen sich ernst genommen.

**Ausblick: wie geht es weiter?**

Momentan wird mit einer provisorischen Variante gearbeitet: Versuch einer stetigen Kommunikation über die Studierendenvertretung (Fachschafts-Sitzungen), sozusagen „Sprechstunde in der Sprechstunde“. Geplant ist/sind ein oder mehrere dauerhafte studentische Ansprechpartner („Mittelsmann“), der/die für die Kommunikation zwischen der Bibliothek und den Studierenden zur Verfügung stehen.



## Literaturverzeichnis

Aarhus Public Libraries (2007a): Transformation Lab. Prototyping the Future. Youtube-Video. Online verfügbar unter [https://www.youtube.com/watch?v=TpFO\\_L\\_jA1c&list=PLsIPNuUdzwVBBsfAgllRI5-r2XjFCKJBT&index=4](https://www.youtube.com/watch?v=TpFO_L_jA1c&list=PLsIPNuUdzwVBBsfAgllRI5-r2XjFCKJBT&index=4), zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Aarhus Public Libraries (Hg.) (2007b): Transformation Lab. A Report on Forms of Dissemination in the Physical Space. Aarhus. Online verfügbar unter [https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/files/file\\_attachments/29.\\_juni\\_2010\\_-\\_1433/transformationlab.pdf](https://www.aakb.dk/sites/www.aakb.dk/files/files/file_attachments/29._juni_2010_-_1433/transformationlab.pdf), zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Aarhus Public Libraries (2009): Unleash the Users. Youtube-Video. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=9KsFrkxjtj8>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Bech-Petersen, Sidsel (2017): Skype-Gespräch mit der Verfasserin, Würzburg/Aarhus, 04.01.2017

Chicago Public Library (2017): About us. Online verfügbar unter <https://www.chicagopubliclib.org/about-us/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Colon, Mariella (2017): ausgefüllter Fragebogen, per E-Mail-Anhang an die Verfasserin, 09.01.2017

Daimler AG (2017): Mitarbeiter in der Beratung (m/w) Design Thinking. Online verfügbar unter <http://jobs.daimler.com/?ac=jobad&id=86736>, zuletzt geprüft am 22.01.2017.

Derkau, Sebastian (2015): Design Thinking - vom Thinking zum Doing. In: Emmanuel Sauvonnnet und Markus Blatt (Hg.): Wo ist das Problem? Design Thinking als neues Management-Paradigma. 1. Aufl. Norderstedt: Books on Demand, S. 101–115.

Design for Europe (o.J.): About. Supporting design-driven innovation across Europe. Online verfügbar unter <http://designforeurope.eu/about>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Deutsche Bahn AG (2016): Im Leistungsangebot: Design Thinking-Workshops mit Kunden. Online verfügbar unter [http://www.dbsystem.de/dbsystem/aktuelles/news\\_ueberblick/10041820/20150909\\_design\\_thinking.html](http://www.dbsystem.de/dbsystem/aktuelles/news_ueberblick/10041820/20150909_design_thinking.html), zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Flicker, Anja; Bergmann, Julia (2016): Ein Ort für Kreativität, Mitgestaltung, Inspiration. Würzburg plant mithilfe der Methode "Design Thinking" eine neue Stadtteilbibliothek. In: BuB Forum Bibliothek und Information 68 (08-09), S. 478–481. Online verfügbar unter <http://b-u-b.de/wp-content/uploads/2016-08.pdf>, zuletzt geprüft am 05.02.2016.

Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (o.J.): Bootcamp Bootleg. Online verfügbar unter <http://dschool.stanford.edu/wp-content/uploads/2013/10/METHODCARDS-v3-slim.pdf>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017a): Glossar. Online verfügbar unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/glossar.html>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Hasso-Plattner-Institut Academy GmbH (2017b): Was ist Design Thinking? Online verfügbar unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH (o.J. a): Die HPI School of Design Thinking. Online verfügbar unter <https://hpi.de/school-of-design-thinking/hpi-d-school.html>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Hasso-Plattner-Institut für Softwaresystemtechnik GmbH (o.J. b): Hintergrund. Online verfügbar unter <https://hpi.de/school-of-design-thinking/hpi-d-school/hintergrund.html>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Hauke, Petra; Werner, Klaus Ulrich (Hg.) (2016): Praxishandbuch Bibliotheksbau. Planung, Gestaltung, Betrieb. Saur, K. G., Verlag. Berlin: De Gruyter Saur (Reference).

IDEO (2015a): Design Thinking for Libraries Activities Workbook. a Toolkit for Patron-centered Design. Online verfügbar unter <http://designthinkingforlibraries.com/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

IDEO (2015b): Design Thinking for Libraries. a Toolkit for Patron-centered Design. Online verfügbar unter <http://designthinkingforlibraries.com/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

IDEO (2017): About IDEO. Online verfügbar unter <https://www.ideo.com/eu/about>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Ilg, Jens (2016a): Innenarchitekt auf Zeit. Bibliotheksnutzer richten sich ein. In: o-bib. Das offene Bibliotheksjournal Bd. 3 (4), S. 217–224. DOI: 10.5282/o-bib/2016H4.

Ilg, Jens (2016b): Mehr Spielräume. Methoden der partizipativen Lernraumgestaltung. In: Bibliothek Forschung und Praxis 40 (3), S. 347–360. DOI: 10.1515/bfp-2016-0064.

Ilg, Jens (2016c): Telefon-Gespräch mit der Verfasserin, Würzburg/Rostock, 21.12.2016

Ilg, Jens; Zepf, Robert (2016): Partizipatives Gestalten. In: Petra Hauke und Klaus Ulrich Werner (Hg.): Praxishandbuch Bibliotheksbau. Planung, Gestaltung, Betrieb. Berlin: De Gruyter Saur (Reference), S. 295–307.

Lewrick, Michael (2015): Design Thinking-Ausbildung an Universitäten. In: Emmanuel Sauvonnnet und Markus Blatt (Hg.): Wo ist das Problem? Design Thinking als neues Management-Paradigma. 1. Aufl. Norderstedt: Books on Demand, S. 87–101.

Marshbank-Murphy, Diane (2017): Skype-Gespräch mit der Verfasserin, Würzburg/Chicago, 09.01.2017

Meinel, Christoph (Hrsg.) (2015): Design Thinking Live. wie man Ideen entwickelt und Probleme löst. Hamburg: Murmann.

neueBeratung GmbH (2017): Unser Unternehmen. Online verfügbar unter <http://www.neueberatung.de/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

o.A. (o.J.): About Dokk1. Online verfügbar unter <https://dokk1.dk/english/about-dokk1>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Østergård, Marie (2016): Skype-Gespräch mit der Verfasserin, Würzburg/Aarhus, 16.12.2016

partake AG (2015): Anders Arbeiten: Design Thinking. Online verfügbar unter <http://www.partake.de/design-thinking-workshop/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

SAP America, Inc. (o.J.): Design Thinking with SAP. Online verfügbar unter <https://designthinkingwithsap.com/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

SAP America, Inc. (2015): History of Design Thinking with SAP. Youtube-Video. Online verfügbar unter <https://www.youtube.com/watch?v=vvu5mgocfjg&index=2&list=PLsIPNuUdzwVBBsfAgllRI5-r2XjFCKJBT>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Sauvonnet, Emmanuel; Blatt, Markus (Hg.) (2015): Wo ist das Problem? Design Thinking als neues Management-Paradigma. 1. Aufl. Norderstedt: Books on Demand.

Stanford University Institute of Design (dschool) (2017): About us. Online verfügbar unter <http://dschool.stanford.edu/about/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Strong Bright Hearts; The Municipality of Aarhus; Citizens' Service and Libraries; The Main Library (Hg.) (2008): The Library's Voice. A Guide to User-Driven Innovation. Aarhus.

Uebornickel, Falk (2015): Design Thinking. Das Handbuch. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

Universität Ulm (2017): Projektkurs Design Thinking. Online verfügbar unter <https://www.uni-ulm.de/mawi/itop/lehre/itoplehre/uebersicht/design-thinking/>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Universitätsbibliothek Rostock (2016): Kurzportrait der Universitätsbibliothek Rostock. Online verfügbar unter [http://www.ub.uni-rostock.de/ub/xAboutUs/portrait\\_ub\\_xde.shtml](http://www.ub.uni-rostock.de/ub/xAboutUs/portrait_ub_xde.shtml), zuletzt aktualisiert am 06.04.2016, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Whicher, Anna (2015): The value of design to the public sector. Design for Europe. Online verfügbar unter <http://designforeurope.eu/news-opinion/value-design-public-sector>, zuletzt geprüft am 05.02.2017.

Wolfangel, Eva (2016): Hundert Ideen, damit eine fliegt. In: Die Zeit, 17.11.2016 (48/2016), S. 39.