

**Phase0 - Journal für integriertes Planen, Bauen und Betreiben • Issue  
2 - Co-Creation**

# **Design Thinking als Mindset zum Zweck der Ko-Kreation**

**Nora Dainton<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Institute Digitales Bauen FHNW

**Published on:** Dec 20, 2024

**URL:** <https://phase0.pubpub.org/pub/p46akz5j>

**License:** [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC-BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## ABSTRACT

Gemeinsam weiterkommen. Klingt gut, aber wie? Dieser Lab Talk setzt sich mit Design Thinking, dessen Mindset und Methodenreichtum als Treiber zur effektiven Ko-Kreation auseinander. Dabei wird das zu Design Thinking passende Mindset erörtert, den Bezug auf Methoden genommen und der Faktor Mensch beleuchtet. Das Heranführen an den Begriff Design Thinking lässt dessen Wert für Bauprozesse und die Baubranche erahnen.

*Keywords: Design Thinking, Ko-Kreation, Mindset, Perspektivenreichtum, Disziplinen übergreifend*

---

*Review: Thomas Etter, Innoveto*

---

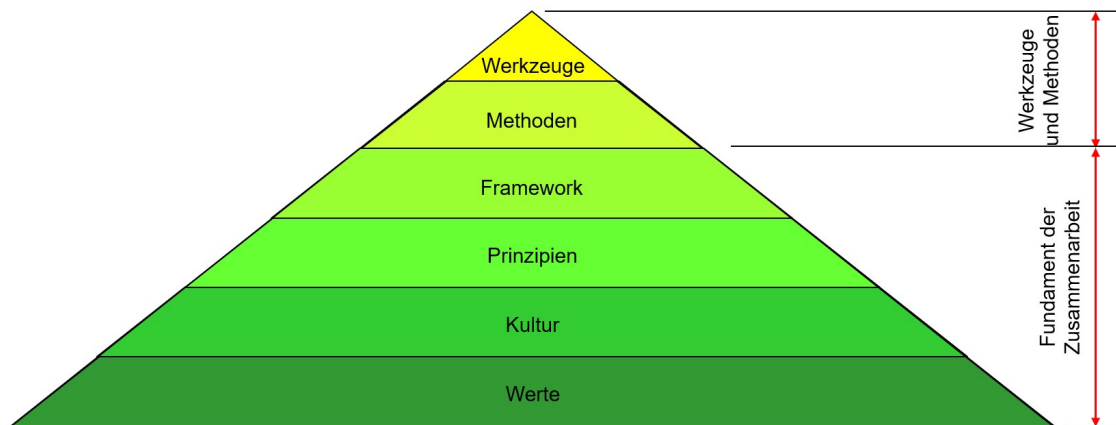
## Design Thinking als Mindset zum Zweck der Ko-Kreation

Eine seit 1995 ausgewiesene stagnierende Arbeitsproduktivität ([SECO, 2019](#)) in der Baubranche lässt tiefliegende Probleme vermuten. Zum Beispiel in der Zusammenarbeit. Dem vielfach angepriesenen «zusammen kommen wir weiter» stehen Konflikte in Bauprojekten gegenüber, die auf Intransparenz, Abgrenzung und Schuldzuweisung zurückzuführen sind ([Oraee et al., 2019](#)). Zusätzlich gefordert ist die Baubranche durch stetig steigende Komplexität in Projekten.

Wie kommen wir nun weiter? Wo sind Handlungsmöglichkeiten zu finden, die komplexen Projekten zugutekommen und ein Ideal der Zusammenarbeit unterstützen, um der aktuellen Misere entgegenzuwirken?

Vielleicht dienen Zusammenarbeit fördernde, gemeinsame Prinzipien, ein dazu passendes Vorgehenskonzept (z.B. ein Framework) und begünstigende Methoden diesem Zweck? Klingt einfach, ist es natürlich nicht. Wer aus der Baubranche kennt die Projekte nicht, bei denen alle sagen, dass sie zusammenarbeiten wollen und im Endeffekt dann doch jede\*r sein eigenes Gärtchen bestellt? Neben anderen Herausforderungen wie bestehende Prozess-Strukturen und fehlende Anreize ist auch die Kommunikation ein Stolperstein. Es braucht ein gemeinsames Verständnis, was Zusammenarbeit bedeutet. Der Artikel «Modi der Zusammenarbeit im Bauwesen – ein theoriebasiertes Integrationsmodell für Planungs- und Bauprojekte» führt an die Relevanz einer Klärung von Begrifflichkeiten heran und ermitteln drei Modi der Zusammenarbeit: Koordination, Kooperation und Ko-Kreation ([Schulze et al., 2023](#)). Zusammenarbeit hat mehrere Facetten oder eben Modi. Die höchste oder herausforderndste Form der Zusammenarbeit scheint die Ko-Kreation zu sein. Der ko-kreative Modus betrifft nach Schulze et al. die gemeinsame Entwicklung von Arbeitsinhalten, Strukturen, Abläufen und Zielen. Das kollektive Entwickeln wird als zentrales Element herausgestrichen und seine Relevanz für die Abwicklung von komplexen Bauprojekten betont ([Schulze et al., 2023](#)). Doch wie geht gemeinsames Entwickeln, Ko-Kreieren? Methoden, die in sich allein gedacht werden oder die nicht auf ein solides Fundament der Zusammenarbeit aufsetzen (siehe [Abbildung 1](#), Huber 2023) greifen zu kurz. Einmal

BIM oder IPD bestellen reicht nicht, obschon die beiden Methoden die Veranlagung zu ko-kreativem Arbeiten mit sich bringen.



**Abbildung 1**

Werte, Kultur und Prinzipien als Basis für das Arbeiten mit Methoden und Werkzeugen (Huber, 2023).

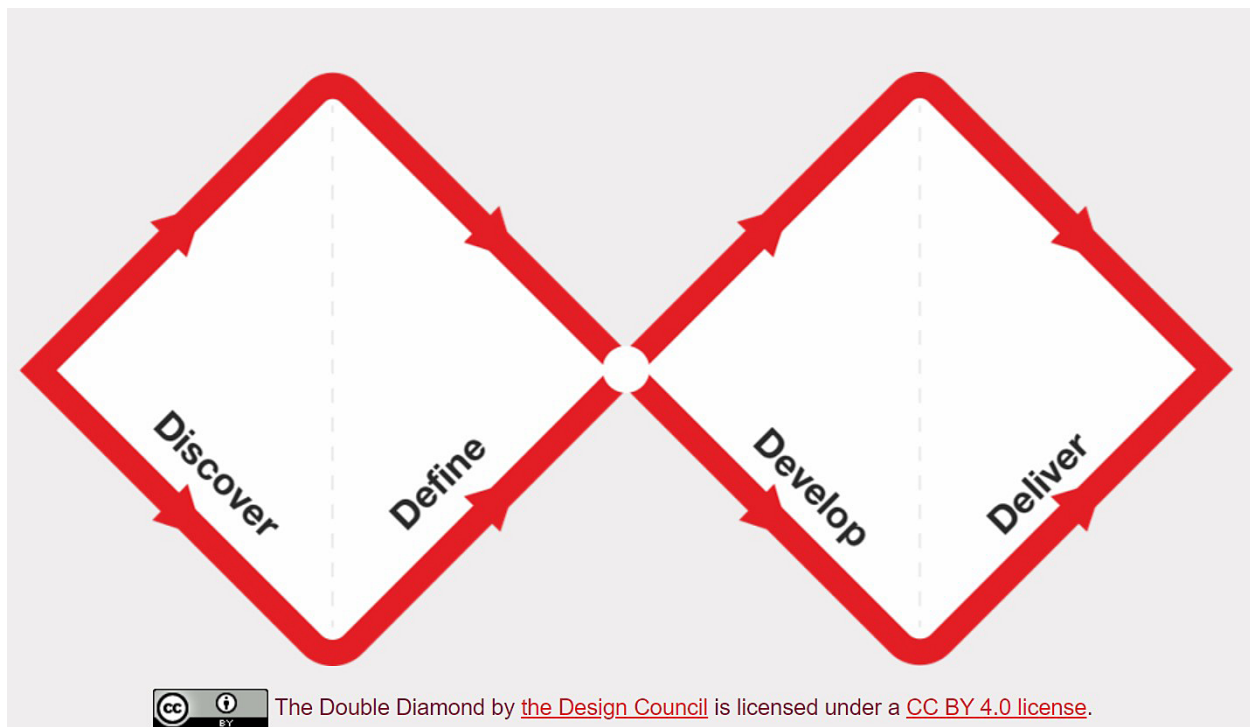
Damit Ko-Kreation gelingt, braucht es eine Art des Denkens, welches als zentrale Haltung das gemeinsame Erarbeiten, das Disziplinen Übergreifende hat und den Fokus auf Nutzende (Anspruchsgruppen) legt. Design Thinking vereint all das. Es kann als Mindset verstanden werden, das entlang eines Frameworks Methoden und Tools einsetzt, um komplexe Probleme anzugehen und zu lösen.

Design Thinking hat sich in den letzten Jahren wachsender Beliebtheit erfreut, denn es bietet grosses Potenzial zum Erarbeiten von Lösungsoptionen. Um dieses Potenzial zu erklären, hilft ein Blick zurück.

Forschung und Publikationen, die den Begriff Design Thinking geprägt haben, reichen bis in die 1950er Jahren zurück ([Rowe & Chung, 2024](#)). Hervorheben möchte ich Bruce Archer, der in seiner Dissertation am Royal College of Art ([Archer, 1968](#)) neben den etablierten Wissenschaften der Natur- und der Geisteswissenschaften eine Designwissenschaft als «dritten Weg zu denken» ([Rowe & Chung, 2024](#), S. 17) beschrieben hat. Ein Denken, das im Sinne von «designen» (entwerfen und verwerfen) Iteration als grundlegendes Vorgehen sieht und dem dadurch eine Bereitschaft zum Scheitern innewohnt. Nutzende und Perspektivenvielfalt werden hier in die Betrachtung mit aufgenommen. Die «Designwissenschaft» hat die Möglichkeit, Prozessen lösungsoffen zu begegnen. Dieses Denken ist zentrales Element im Design Thinking Mindset.

Den Begriff Design Thinking oder eben diese bestimmte Art zu denken hat Brian Lawson mit seinem Buch «How Designers Think» ([Lawson, 1980](#)) umfassend beschrieben. Sein Standardwerk wurde zwischen 1980 und 2006 mehrfach von ihm überarbeitet und publiziert. Zentrale Elemente von Design Thinking sind das Nutzen von Perspektivenvielfalt, Nutzendenzentrierung und eine ausgeprägte Fehlerkultur. Ebenso elementar

sind das iterative Vorgehen und das abwechselnde Nutzen von divergentem und konvergentem Denken. Beim divergenten Denken werden in der Explorations- oder Recherche-Phase unterschiedliche Perspektiven beleuchtet, in der Phase der Ideenfindung werden Möglichkeiten ohne Priorisierung oder Wertung kreiert. Beim konvergenten wird eine Wahl getroffen und die Möglichkeiten werden wieder eingeeengt, um eine Lösung zu erarbeiten ([Brown & Katz, 2009](#), S.66-68). Diese Art des Denkens wird mit dem weit verbreiteten Designprozessmodell «Double Diamond» ([“The Double Diamond - Design Council,” n.d.](#)) aufgegriffen (siehe [Abbildung 2](#)), der gleichsam ein Framework im Design Thinking Prozess darstellt. Design Thinking ist das Gefäß und fasst unzählige Methoden zusammen, welche den Prozess der Problemlösung unterstützen. Ohne diese weiter auszuführen, sind als Beispiele die Methoden Brainstorming, Crazy Eight, Dark Horse und Persona genannt. Lewrick et al. hat sowohl ein Prozess-Modell oder ein Framework wie auch passende Methoden im anwendungsorientierten Buch «Design Thinking Playbook» ([Lewrick et al., 2017](#)) zusammengetragen. Der Titel verweist auf ein weiteres wichtiges Element, das Spielerische, das hilft andere Perspektiven einzunehmen und neue Lösungsansätze zu entwickeln.



**Abbildung 2**

Double Diamond, 2005 vom Design Council UK entwickelt ([“The Double Diamond - Design Council,” n.d.](#)). Im ersten Diamant wird das divergente Denken mittels «entdecken» erreicht und mit «definieren» die konvergente Phase beschlossen. Im zweiten Diamant wird dann «entwickelt» (divergiert) und mit «testen» und wieder konvergiert.

Zurück zur Baubranche und zur Ko-Kreation. Ich bin mit [Schulze et al. \(2023\)](#) einig, ein gemeinsames Begriffsverständnis ist zentral. Darüber hinaus braucht es jedoch ein passendes Mindset mit einem unterstützenden Framework und den passenden Methoden, um komplexe Herausforderungen erfolgreich

anzugehen. Die Baubranche braucht Design Thinking um Handlungsmöglichkeiten zu erschliessen. Aber Achtung, so wie nicht «einmal BIM» bestellt werden sollte, gibt es auch Design Thinking nicht im Laden zu kaufen. Dazu braucht es Menschen, die Design Thinking Prinzipien leben, kultivieren und in die Baubranche hinaustragen (siehe [Abbildung 3](#)). Und es braucht passende Ressourcen: Interdisziplinär aufgestellte Teams mit Raum und Zeit, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen, Nutzende und Anspruchsgruppen ins Zentrum stellen und Scheitern als Chance zur Weiterentwicklung annehmen können. Design Thinking ist aufwendig und der Einsatz lohnt sich da, wo wir mit einfachen linearen Prozessen nicht weiterkommen. Wie etwa in komplexen Bauprojekten, wie sie uns heute täglich begegnen.



**Abbildung 3**

Der noch junge Master-Studiengang MSc FHNW VDC hat bereits über 20 Abgänger\*innen, die ein interdisziplinäres, perspektivenreiches und fehleroffenes Mindset im Studium erleben und erproben durften und nun für die Zukunft der Baubranche arbeiten. Foto: MSc FHNW VDC, Nora Dainton 2024

Unser Bewusstsein und somit auch die Art wie wir denken, bestimmt unser Sein und umgekehrt ([Beetz, 2021](#), S.179). Wollen wir ein anderes Sein, müssen wir das Bewusstsein passend verändern. Design Thinking beschreibt Prinzipien, die als Fundament für ein interdisziplinäres Ko-Kreieren ideal scheinen und bieten passende, zielführende Methoden. Gelingt es diese in unser Bewusstsein aufzunehmen, und zu nutzen, müsste sich auch das Sein der Baubranche verändern lassen.

## References

- Archer, L.B. (1968): *The Structure of Design Processes (Thesis)*. Royal College of Art.

↳

- Beetz, J. (2021): *Feedback: wie Rückkopplung unser Leben bestimmt und Natur, Technik, Gesellschaft und Wirtschaft beherrscht*. 2. Auflage. ed, Sachbuch. Berlin [Heidelberg]: Springer.

↳

- Brown, T., Katz, B. (2009): *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. 1st ed. New York: Harper Business.

↳

- Design Council [WWW Document], n.d. URL <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/> (accessed 7.15.24).

↳

- Lawson, B. (2010): *How designers think: the design process demystified*. Reprint. ed. Amsterdam, Heidelberg: Elsevier Architectural Press.

↳

- Lewrick, M., Link, P., Leifer, L., Langensand, N. (Eds.), (2017): *Das Design Thinking Playbook: mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*. München: Vahlen.

↳

- Oraee, M. *et al.* (2019): «Collaboration barriers in BIM-based construction networks: A conceptual model». In: *International Journal of Project Management*, 37(6), pp. 839–854. doi:10.1016/j.ijproman.2019.05.004.

↳

- Rowe, P.G., Chung, Y. (2024): *Design thinking and storytelling in architecture*. Basel: Birkhäuser.

↳

- Schulze, H. *et al.* (2023): «Modi der Zusammenarbeit im Bauwesen – ein theoriebasiertes Integrationsmodell für Planungs- und Bauprojekte». In: *Phase0 - Journal für integriertes Planen, Bauen und Betreiben* [Preprint]. doi:10.21428/71cd88bc.45296bd0

↳

- SECO (2019): «Entwicklung der Arbeitsproduktivität 2008-2018». In: *Grundlagen für die Wirtschaftspolitik Nr. 5*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO.

↳