

Design Thinking

Fragen an Helmut Ness

Helmut Ness hat Kommunikationsdesign in Wiesbaden studiert. Er ist Mitgründer und CXO der Fuenfwerken Design AG sowie Vorstandsmitglied des Internationalen Design Zentrums in Berlin. 2018 hat er sich zum Foresight Practitioners Trainer am Institute for the Future in Palo Alto weitergebildet. Seit 2019 lehrt er darüber hinaus als Coach an der School of Design Thinking des Hasso-Plattner-Institutes (HPI D-School) in Potsdam.

Was ist Design Thinking?

Design Thinking ist eine systemische und kreative Herangehensweise zur Lösung von Problemstellungen. Wir leben heute in einer komplexen Zeit, in der das Zusammenspiel mehrerer Personen nötig ist, die verschiedene Erfahrungen und Expertisen mitbringen.

Design Thinking bedeutet Recherche – den Status quo genau analysieren und Experimente machen, um herauszufinden, was funktioniert und was nicht funktioniert. An Themen, bei denen noch Handlungsbedarf erkennbar ist, muss immer wieder gearbeitet werden, um bestehenden Problemen besser zu begegnen.

Das Ziel beim Design Thinking ist, in unterschiedlichen Perspektiven zu denken. Diese Denkprozesse sollten durch

Visualisierungen sichtbar gemacht werden. Ein*e Designer*in besitzt oder erlernt die Fähigkeit, Sachen zu beobachten, sie zu hinterfragen und Verständnis aufzubauen. Der Begriff Design meint hierbei das Sichtbarmachen innerhalb eines Prozesses. Also die einzelnen Aspekte auseinanderzunehmen, zu beobachten, neu zusammenzusetzen und in eine Art „Artefakt“ zu überführen, damit man sich ein Feedback holen kann.

Der Design Thinking Prozess basiert auf drei Säulen:

- 1. Interdisziplinäre Zusammenarbeit** in Teams. Gemeint sind Teams, die auf der einen Seite ein empathisches Verständnis von Zusammenarbeit und gemeinsamer Problemlösung und auf der anderen Seite tiefe Kenntnisse haben, also bestimmte

Fähigkeiten und Kompetenzen. Je mehr man diese beiden Perspektiven zusammenbringt, umso besser kann man ein Problem von verschiedenen Seiten aus beleuchten.

- 2. Ein klarer Prozess.** Ein klassisches Modell ist der Double Diamond, also der doppelte Diamant. Der erste Diamant beschreibt den Problemraum, der zweite den Lösungsraum. Diese beiden Diamanten „durchläuft“ man im Rahmen meines Kursangebotes an der HPI D-School in einem sechsphasigen Prozess, in dem wir von Anfang an auf Teamgeist und gegenseitiges Verständnis setzen. Auf dieser Basis sammelt man viele Informationen, um zu prüfen, ob das Verständnis, das man aufgebaut hat, bestätigt oder noch weiter angereichert wird. Wichtig ist, dass immer eigene (hypothetische) Themen erarbeitet und diese dann in der realen Welt überprüft werden, um die gewonnenen Erkenntnisse zu bestätigen oder zu widerlegen. Der zweite Diamant steht für den kreativen Lösungsprozess. Dieser ist geprägt durch Prototypen. Das heißt nichts anderes, als dass man schnell Artefakte erstellt. Das kann ein Produkt sein, das man baut, aber auch ein Rollenspiel. Irgendetwas, das die Möglichkeit gibt, es

Nutzenden, die sich damit auseinandersetzen sollen, zur Verfügung zu stellen, um ein direktes Feedback einzuholen und durch schnelle Iteration zu einer sinnhaften Lösung zu kommen. Der Mensch steht bei dieser Methode im Zentrum. Es geht darum, bei einer Problemstellung den Menschen – oder groß gedacht: den Planeten, auf dem wir leben – in den Mittelpunkt zu stellen, um davon ausgehend immer wieder die Problemlösungsprozesse zu durchdenken.

- 3. Der Raum.** Vor der Pandemie war mit dem Raum in aller Regel ein physischer, also real vorhandener Begegnungspunkt gemeint. Dabei stand im Vordergrund, diesen Raum und seine Umgebung als Werkzeug und als Potenzial zu nutzen, um kreative Prozesse und die Interaktion des Teams zu fördern. Das interdisziplinäre Team benötigt für alle Phasen des Design Thinking Prozesses einen Raum des Austauschs und der Zusammenarbeit. Und je mehr dieser Raum sich dem Prozess anpassen lässt, je dynamischer er ist, desto besser vollzieht sich dann auch der Prozess. Zum Beispiel kann das bedeuten, dass vieles im Raum auf Rädern oder Rollen steht, sodass man die Raumverhältnisse

schnell den entsprechenden Bedürfnissen des Teams anpassen kann. Beispielsweise erlebe ich in Schulen, dass wir in den Unterrichtsräumen oft noch die klassische Situation mit Sitzreihen und Frontalunterricht haben. Wenn wir aber Tische so zusammenstellen, dass Teams dort zusammensitzen können, fördern wir Interaktion, Kollaboration und Co-Kreation. Während der globalen Corona-Pandemie gab es dann mit einem Mal die Notwendigkeit, solche Arbeitsprozesse im digitalen statt wie bisher im physischen Raum stattfinden zu lassen.

Aber kann Design Thinking sich im digitalen Raum auch so entfalten wie im physischen Raum?

Wie gesagt geht es vor allem darum, Empathie und Verständnis aufzubauen. Um die Person zu verstehen, für die man eine Problemlösung erdenkt, muss man sich auch in sie hineinversetzen können. Das zu lernen ist Teil des Design Thinking Prozesses. Es geht darum, einen Perspektivenwechsel einzugehen und wirklich zu versuchen, sich in das Gegenüber und die Art der Problemstellung hineinzuversetzen, um nicht ausschließlich auf Grundlage der eigenen Vorstellungskraft zu denken. Anders formuliert: Es geht darum, loszulassen

und auf Grundlage eigener Expertise Problemstellungen empathisch, also zielgruppengerecht zu durchdenken. Wir haben tatsächlich die Erfahrung gemacht, dass das im digitalen Raum auch funktioniert. Heute findet vieles auf digitalen Whiteboards statt, ob das jetzt Miro, Mural oder Conceptboard ist. Das funktioniert eben auch, weil man dort einen Raum gefunden hat, der flexibel ist und den man nutzen kann, um Ideen zu sammeln, zu ordnen und sie so zusammenzuführen. Davon ausgehend lässt sich miteinander debattieren, man kann Argumente austauschen und prototypische Lösungen entwickeln. Die Förderung von Inspiration und Empathie ist im digitalen Raum allerdings schwieriger als bei Vor-Ort-Begegnungen.

Design Thinking ist eine Methodik, die in der Wirtschaft schon seit einer Weile Anwendung findet, beispielsweise bei der Entwicklung von Produkten oder Organisationsstrukturen. Ist diese Methodik aber auch geeignet, um Lehrveranstaltungen zu planen?

Der Schlüssel ist, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Wenn wir also eine Lehrveranstaltung oder Unterrichtsentwicklung planen, lohnt es sich, am Anfang zu fragen, für wen genau wir

das machen, damit wir uns in die Rolle dieser Person hineinversetzen können. Im Kontext Schule bedeutet das, die Art, wie man Lehrveranstaltungen normalerweise plant oder konzipiert, kritisch zu hinterfragen: Ist das jetzt schon das Bestmögliche, um ein tolles Lernerlebnis zu erzielen, oder gibt es noch Möglichkeiten, dies zu steigern? Man kann nicht immer alles radikal umändern, aber vielleicht in Teilschritten Veränderungen herbeiführen.

Die HPI D-School hat auch Kooperationsprojekte mit Schulen. Ein gelungenes Projekt ist beispielsweise die Evangelische Schule Berlin Zentrum (ESBZ). Dabei ging es darum, Design Thinking Prozesse in die Unterrichtskonzipierung zu integrieren. Es wurde hier nicht jeder Klassenraum direkt umgestaltet, sondern wir haben einen großen Raum geschaffen, der wie ein Labor ist. Dort wurde mithilfe von Coaches der HPI D-School geschaut, was passiert, wenn die Schüler*innen in diesem Raum interagieren, und wie das Arbeiten in so einem Raum auf die Art wirkt, wie Schüler*innen Problemstellungen angehen. Dieser Raum ist nicht vordefiniert und sieht nicht aus wie die anderen Unterrichtsräume. Hier sollen alle gemeinsam an einem Problem arbeiten und sich den Raum so gestalten, wie sie ihn brauchen.

Gerald Hüther, der als Hirnforscher sehr populär geworden ist, hat für mich eine treffende Kernaussage formuliert: Wir Menschen wollen begreifen und verstehen. Dafür müssen wir Dinge ausprobieren, wir müssen sie auf irgendeine Art erleben. Erst wenn wir die Dinge durchdrungen und erfahren haben, haben wir auch die Möglichkeit, sie zu verstehen und zu verändern.

Wichtig ist auch, mit einem positiven Mindset Ideen zu entwickeln, die aufeinander aufbauen. Auch hier ist es wichtig, sich den Ideen anderer zu öffnen und davon ausgehend weiterzudenken. Im Englischen heißt das „build on ideas“ oder „steal on ideas“. Du darfst und sollst sogar die Ideen anderer stolen beziehungsweise adaptieren, um daraus Neues zu entwickeln.

Die Welt, in der wir leben, ist geprägt von Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Schnelllebigkeit, seit der Pandemie verstärkt auch von einem Gefühl der Fragilität. Einem Team mit diversen Sichtweisen und Fähigkeiten fällt es einfach leichter, diesen Herausforderungen zu begegnen. Die jeweiligen Stärken der Teammitglieder zu erkennen und dadurch Schwächen auszugleichen, ist das, was wir im Design Thinking Prozess erreichen möchten.

„Die Welt, in der wir leben, ist geprägt von Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit und Schnellebigkeit, seit der Pandemie verstärkt auch von einem Gefühl der Fragilität. Einem Team mit diversen Sichtweisen und Fähigkeiten fällt es einfach leichter, diesen Herausforderungen zu begegnen. Die jeweiligen Stärken der Teammitglieder zu erkennen und dadurch Schwächen auszugleichen, ist das, was wir im Design Thinking Prozess erreichen möchten.“

Kann Design Thinking zur Steigerung der Motivation beitragen?

Menschen wollen einen Sinn sehen in dem, was sie tun. Sie wollen wachsen und lernen. Dafür brauchen sie ein Motiv, das sie antreibt. Ein Design Thinking Prozess basiert sehr stark auf Feedback. Das bezieht sich nicht nur auf ein anvisiertes Endresultat, also auf ein fertiges Projekt oder Produkt, sondern auch auf den daraufhin ausgerichteten Arbeitsprozess. Dieser wird ständig hinterfragt, indem wir uns Feedback einholen. Was ist gut? Was ließe sich noch verbessern? Positive Fragen stellen und dabei trotzdem kritisch sein – nur so kommen wir weiter.

Darüber hinaus finden innerhalb des Teams ständig sogenannte Retrospektiven statt: Wie arbeiten wir zusammen? Wie kommen wir voran? Wie kommen wir mit der Problemstellung beziehungsweise dem Lösungsansatz zurecht? All diese Fragen unterstützen den Prozess und sind wichtig. Ein positives oder auch kritisches Feedback gibt uns die Möglichkeit zur Veränderung, es hilft uns, uns selbst und unser Handeln zu hinterfragen. Wenn hier inneres Wachstum stattfindet, löst auch das Motivation aus.

Ein Design Thinking Prozess fördert zudem den Ausbau von Empathie. Wir arbeiten daran, zueinander Vertrauen

aufzubauen, um durch regelmäßiges Feedback und Reflexion psychologische Sicherheit aufzubauen. Diese Sicherheit ist in Unternehmen oder auch in Lehrsituationen oft nicht gegeben. Ein Gefühl psychologischer Sicherheit, bei dem ehrliches Feedback, die Gelassenheit zur Selbstreflexion und Selbstkritik möglich sind, ist nicht leicht aufzubauen. Aber einen Raum zu schaffen, in dem diese psychologische Sicherheit gegeben ist, ist im Kontext von Design Thinking Prozessen sehr wichtig. Die US-amerikanische Forscherin Jeanne Liedtka hat gerade ein sehr schönes Buch zu dem Thema alignment herausgebracht. Das lässt sich mit „Abgleich“, aber auch mit „Aufstellen“ übersetzen. Konkret geht es darum, wie Design Thinking Prozesse ein Team zusammenschweißen. Beim alignment lernen wir, Menschen mit ihren Schwächen und Stärken anzunehmen und ihre Stärken zu nutzen und zu fördern, wodurch wir uns ein Fundament für ein funktionierendes Team schaffen.

Es ist eine echte Herausforderung, psychologische Sicherheit so aufzubauen, dass alle Teammitglieder sich wohlfühlen und dadurch mehr Mut für Experimente aufbringen. Mut zum Experimentieren ist eine Fähigkeit, die im gesamten Design Thinking Prozess unbedingt gefördert werden sollte, denn

nur dadurch erlangt man die gesuchten neuen Erkenntnisse und kommt zu neuen radikalen Experimenten. Daraus ergibt sich auch eine Innovationskultur, die schnelle Veränderungen ermöglicht.

Es geht also darum, eine Kultur zu schaffen, in der Scheitern erlaubt ist, in der man sich traut zu scheitern? Es geht um eine Kultur, in der wir einander durch Feedback und Wertschätzung fördern und stärken?

Ja, das ist ganz wichtig. Das machen wir auch am Hasso-Plattner-Institut. Im digitalen Format haben wir in Sessions immer einen sogenannten Breakout-Room, in den sich der oder die Einzelne auch einmal zurückziehen kann, um dort gemeinsam mit speziellen Coaches zu reflektieren und sich gegenseitig Tipps zu geben.

Innerhalb der Gruppe braucht es dafür ein Klima der Offenheit und Akzeptanz dafür, dass nicht jeder alles wissen muss oder kann. Ich muss so entspannt sein, dass ich mir bei Hürden Tipps geben lasse und andere Perspektiven einhole oder kleine Experimente mache. Das ist dann bereits ein Design Thinking Prozess im Kleinformat, aus dem zum Beispiel eine Verhaltensänderung hervorgeht, die ich in der nächsten Unterrichtssituation einsetzen kann. Das

bedeutet, ich kann ausprobieren, wie sich die Dinge verändern, wenn ich mein eigenes Verhalten verändere. Dann kann ich schauen, wie die Wirkung ist, bekomme erneut Feedback und sehe, in welche Richtung sich die Situation entwickelt.

Beim Design Thinking geht es genau um diese Denkweise; es geht darum, durch Experimente, Recherchen und Verständnis Problemlösungen zu finden, die den Menschen, den sie erreichen sollen, in den Mittelpunkt stellen. Die Problem- und Lösungswelt wird dementsprechend ausgerichtet. Design Thinking meint nicht immer eine große radikale Veränderung. Die Art, wie wir einen Prozess durchlaufen, um eine Veränderung herbeizuführen – und sei es auch nur eine ganz kleine –, entspricht im Endeffekt schon dem Ansatz des Design Thinkings.

Was sind die Rahmenbedingungen für ein gelungenes Design Thinking Format?

Ein Design Thinking Prozess ergibt nur dann Sinn, wenn der Problem- und der Lösungsraum in irgendeiner Form offen sind. Wenn der Problemraum gar nicht hinterfragt wird und der Lösungsansatz auch schon gesetzt ist, dann ist es wenig sinnvoll, dort in Form eines solchen

Prozesses einzusteigen. Wenn ich den Auftrag habe, einen Nagel in die Wand zu hauen, um ein Bild aufzuhängen, und Nagel und Hammer liegen schon da, dann führe ich die erforderliche Handlung einfach aus. Wenn es aber erlaubt ist, nochmals zu hinterfragen, was denn da eigentlich zu welchem Zweck aufgehängt werden soll, dann sind wir schon in der Situation, dass wir den Lösungsraum verlassen und wieder in den Problemraum wechseln. Dort bekommen wir die Information, dass das Bild ein 30 Kilo schwerer alter Rembrandt ist und somit einen beträchtlichen Wert hat. Dieser Umstand führt dazu, den Problemraum aus anderer Perspektive zu hinterfragen: Was gibt dem Bild weitere Sicherheit? Soll es nur vorübergehend oder soll es über Jahre hinweg an der Wand hängen? Wer soll es betrachten? Dadurch öffnen wir den Problemraum nochmals, um die Problemstellung zu hinterfragen und wirklich zu verstehen. Beide, der Problem- und der Lösungsraum, benötigen, wie das jeweilige Wort selbst schon sagt, Raum für diese Prozesse.

Wie sollte ein Team für einen Design Thinking Prozess idealerweise zusammengesetzt sein?

Erfahrungswerte zeigen, dass solche Teams sich sinnvollerweise aus fünf,

sieben oder neun Personen mit unterschiedlichen Expertisen zusammensetzen sollten. Bei mehr als neun Personen hat ein Team unter Umständen seine Sättigung erreicht, weil dann bestimmte Fähigkeiten mehrfach vorkommen. Dann splittet man die Gruppe eher und lässt zwei Teams parallel laufen. So hat man noch größere Möglichkeiten, bei einer Problemstellung auf unterschiedliche Lösungen zu kommen.

Eine interdisziplinären Zusammensetzung ist besonders wichtig. Der Arbeitsprozess ist nie geschlossen und in einem interdisziplinäres Team bietet es sich immer an, weitere Expert*innenmeinungen einzuholen. Dies ist auch explizit gewünscht. Ein Team hat eher nicht den Anspruch, gesammeltes Wissen bei Einzelpersonen zu „parken“; man begreift sich eher als einen Zusammenschluss Fragender und Forschender.

Am Beispiel eines Projekts an einer Schule konnten wir beispielsweise sehen, wie wichtig auch dort wieder die psychologische Sicherheit war. Die Schüler*innen sollten vier Teams bilden. Sofort kam die Frage auf, ob denn am Ende trotzdem alle eine eigene, der individuellen Leistung entsprechende Benotung bekommen würden. Hier sieht man sehr anschaulich, dass diese Sicherheit für einen solchen Prozess

nicht da ist. Da ist dann das Thema Vertrauen sehr wichtig, um alle Beteiligten dazu zu bewegen, sich auf den Prozess und die Gruppenzugehörigkeit einzulassen. Auch bei der Gestaltung des Raums kam sofort die Frage auf, ob die Tische verstellt werden dürften. Auch hier mussten wir die Schüler*innen ermutigen, Dinge zu verändern, ohne vorher zu fragen und damit den Prozess aufzuhalten. Durch die Veränderung des Raums von Reihen in Gruppentische entstand sofort ein anderer Austausch.

Auch Selbstorganisation innerhalb des Teams ist hier sehr wichtig. Sich zu strukturieren und Zeit einzuteilen. Man kann sich das vorstellen wie bei einem Flugzeug: Zu Beginn einer Arbeitsphase machen wir ein Check-in, gemeinsam im Team „boarden“ wir in die Problemstellung, um dann auf die Startbahn zu kommen, das heißt in irgendeiner Form in die aktive Arbeit zu finden. Dann schauen wir, wie wir rechtzeitig die Landung schaffen und gemeinsam von Board gehen können, was uns gelungen ist, wenn wir mindestens die aktuellen Erkenntnisse miteinander geteilt haben. Und dann können wir final aus einem Raum herausgehen, der nun aufgeräumt ist. Indem wir diese Abläufe verinnerlichen, bekommen wir auch ein Gefühl für das richtige Timing innerhalb vorgegebener Zeitphasen.

Zeit ist ein wichtiger Aspekt im Design Thinking Prozess. Um Kreativität zu fördern, müssen wir auch einen gewissen Druck spüren – um die eigenen Stärken und Grenzen auszuloten, aber auch, um Prozesse pünktlich abzuschließen und zu Resultaten zu gelangen.

Welche Probleme lassen sich mit Design Thinking lösen und welche nicht?

Design Thinking braucht die Möglichkeit, Probleme oder Situationen hinterfragen zu dürfen. Wenn der Raum oder die Umstände dies nicht zulassen, wenn also klar ist, dass der Unterricht auf eine bestimmte Art durchgeführt wird, weil ein bestimmtes Ergebnis dabei herauskommen muss, und die Rollen von Lehrenden und Lernenden festgeschrieben sind, kann sich diese Methode nicht entfalten.

Wenn es aber gelingt, die Empfangenden in der Lehrsituation wirklich in den Mittelpunkt zu stellen und ihre Bedürfnisse und Umstände herauszufinden, dann ist man bereits bei dem forschenden Ansatz des Design Thinkings. Wenn Schüler*innen mit einer gesteigerten Lernfreude aus der Lehrveranstaltung gehen sollen, dann muss auch die Offenheit da sein, Veränderungen zuzulassen. Und Veränderungen sollten ja

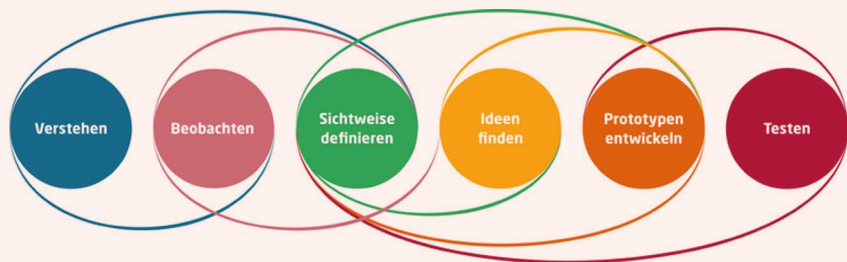
in einem positiven Sinne eine Optimierung herbeiführen. Wie schaffen wir eine neue Qualität für das Lernerlebnis der Schüler*innen? Wenn das möglich ist – und selbst, wenn es nur kleine Veränderungen sind –, entsteht daraus ein Design Thinking Prozess: aufbauen zu verstehen, was die Problemstellung im Wesentlichen ausmacht, Empathie zum Adressaten sowie zu anderen Gruppenmitgliedern aufbauen und bei Bedarf die Bereitschaft zu einer unvoreingenommenen Fehleranalyse. Durch wenige Anpassungen oder kleine Experimente haben wir die Lehrveranstaltung schon in kleinen Nuancen geändert. Es geht nicht darum, das ganze Curriculum über den Haufen zu werfen, sondern kleine Schritte zu machen, die aber auf beiden Seiten positive Veränderungen im Verhalten auslösen. Das ist schon der Wirkungsraum, den wir uns schaffen können. Wenn wir das aber persönlich gar nicht zulassen, wenn wir unser eigenes Verhalten, unsere Vorannahmen und unsere Art der Wissensvermittlung gar nicht hinterfragen oder ändern wollen, dann werden wir auch dem Anspruch des Design Thinkings nicht gerecht, das nun einmal den Menschen ins Zentrum rücken möchte.

Es muss immer die Möglichkeit geben, den Lösungs- oder den Problemraum offen zu reflektieren. Wenn diese

Offenheit da ist, dann gelangen wir fast automatisch vom einen in den anderen Raum. Es gibt ein Wechselspiel zwischen Problem und Lösung. Der Design Thinking Prozess hat immer das Ziel, den Status quo zu hinterfragen, auf diesen positiv einzuwirken und ihn zu verändern. Dafür brauchen wir dieses Momentum, wir müssen wissen, wem dieser Status quo überhaupt gilt. Und

das ist immer der Mensch, beziehungsweise erweitert die Lebewesen oder der Planet. Selbst wenn ein Produkt (auch in Form einer Serviceleistung) als Lösung im Mittelpunkt steht, ist dieses am Menschen und seinen Bedarfen ausgerichtet und rückt ihn ins Zentrum des Prozesses. Genau das macht die Besonderheit und Anwendbarkeit des Design Thinking aus. Am Anfang steht

Iterativer Prozess im Design Thinking



Quelle: HPI School of Design Thinking

<https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>

- **HPI D-School** – Die School of Design Thinking des Hasso-Plattner-Instituts (HPI D-School) wurde 2007 von Hasso Plattner in Potsdam gegründet, nach dem Vorbild der Stanforder d.school. Seitdem hat sie sich zum europäischen Zentrum für die Design Thinking Ausbildung entwickelt. <https://hpi.de/school-of-design-thinking/hpi-d-school.html>

immer die Offenheit für ein prozesshaftes Arbeiten, das sich am Mittelpunkt „Mensch“ ausrichtet.

- Das **Education Innovation Lab** ist ein Think and Do Tank, der sich für eine grundlegende Transformation unserer Bildungssysteme engagiert. Dafür werden im engen Austausch mit Expertinnen und Experten, Lehrkräften und Schüler*innen Lernumgebungen gestaltet, die kritisches Denken und aktives Gestalten einer nachhaltigen Zukunft ermöglichen.
www.education-innovation-lab.de
- Kooperationsprojekt „Education Innovation Lab; Zukunftsgestalter!“ mit der Evangelischen Schule Berlin Zentrum ESBZ unter der Leitung von Elias Barrasch
<https://designthinkinginschools.com/directory/evangelische-schule-berlin-zentrum-esbz-education-innovation-lab-zukunftsgestalter/>
- Die US-Amerikanerin Jeanne Liedtka ist eine der bekanntesten Researcherinnen im Bereich Design Thinking und Wirkung.
<https://jeanneliedtka.com>
Keynote-Beitrag „Global Design Thinking Conference 2020 | Keynote by Jeanne Liedtka“
<https://www.youtube.com/watch?v=FhHKGOaEIto>