HERMES

LEITFADEN **DESIGN THINKING**
für HERMES Anwender im Projektmanagement

Erweiterung zum Referenzhandbuch

Ausgabe 2026

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Bundeskanzlei BK
Digitale Transformation und IKT-Lenkung DTI

Hermes©

Ziel und Zweck

Dieser Leitfaden gibt einen Einblick in die Methode des Design Thinkings und zeigt auf, wie diese mit der HERMES-Projektmanagementmethode verknüpft werden kann. Er stellt in diesem Sinne keine dezidierte Befähigung dar, sondern soll einen Überblick über die Anwendungsmöglichkeiten von Design Thinking im HERMES-Projektmanagement geben und dem HERMES Anwender aufzeigen, wie mit gezielten Design Thinking Methoden frühzeitig richtige Anforderungen definiert, Risiken minimiert und die Nutzerakzeptanz besser gewährleistet werden können.

Voraussetzungen

Kenntnisse in Projektmanagement nach HERMES Ausgabe 2022.

Abgrenzung

Der Leitfaden ist keine eigenständige Methodik und kein Vorgehensmodell, sondern zeigt die Anwendungsmöglichkeiten von Design Thinking im HERMES Projektumfeld.

Impressum

Herausgeber

Bundeskanzlei BK, Digitale Transformation und IKT-Lenkung DTI in Zusammenarbeit mit dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT, dem Kompetenzzentrum für Projektmanagement CCPM im Bundesamt für Gesundheit BAG und dem Generalsekretariat des Eidg. Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation GS-UVEK

Urheberrechte und Vorbehalt

HERMES ist ein offener Standard der schweizerischen Bundesverwaltung. Die Schweizerische Eidgenossenschaft, vertreten durch DTI, ist Inhaberin der Urheberrechte. Die Verwendung zum Eigengebrauch richtet sich nach Artikel 19 des Bundesgesetzes über das Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz, URG, SR 231.1).

Die vorliegende Erweiterung zum Referenzhandbuch kann Mängel oder Inkonsistenzen enthalten. Die Haftung für Schäden und die Gewährleistung für Mängel seitens der Schweizerischen Eidgenossenschaft ist unter Vorbehalt anderslautender zwingender gesetzlicher Bestimmungen des anwendbaren Rechts ausgeschlossen. Irrtümer, Probleme oder Änderungsvorschläge können dem Herausgeber über HERMES online www.hermes.admin.ch mitgeteilt werden.

Hinweis zur sprachlichen Gleichbehandlung

Das vorliegende Handbuch verwendet aus Gründen der besseren Lesbarkeit und Verständlichkeit Rollen- und Personenbezeichnungen, die unabhängig vom Geschlecht einer Person und von Stellen einer Organisation sind. Diese Formulierungen schliessen alle anderen Geschlechter in ihrer jeweiligen Funktion explizit mit ein.

Support & Unterstützung

Für diesen Leitfaden wird kein Support angeboten.

Ausgabe / Auflage

Ausgabe 2026 / 1. Auflage, 11.03.2026

1 Einleitung

Design Thinking ist ein iterativer, nutzerzentrierter Problemlösungsansatz mit dem Fokus auf Empathie mit Anwenderinnen und Anwendern, klar definierten Problemstellungen, schnellen Prototypen und wiederholtem Testen. Ziel ist es,

---

Lösungen zu entwickeln, welche
die tatsächlichen Bedürfnisse der Menschen adressieren,
die die Lösungen nutzen,

---

kombiniert aus kreativen Methoden, interdisziplinären Teams und schnellem Lernen durch Versuch und Irrtum.

2 Die Methodik des Design Thinkings

Der Kern von Design Thinking ist ein spezifisches Mindset, das auf Nutzerzentrierung und Empathie, Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams, Iteration und Experimentierfreude basiert. «Design Thinker» handeln proaktiv und wollen Ideen schnell in die Tat (zum Beispiel mit einem Prototyp) umsetzen. Die Design Thinking Phasen gliedern sich wie folgt:

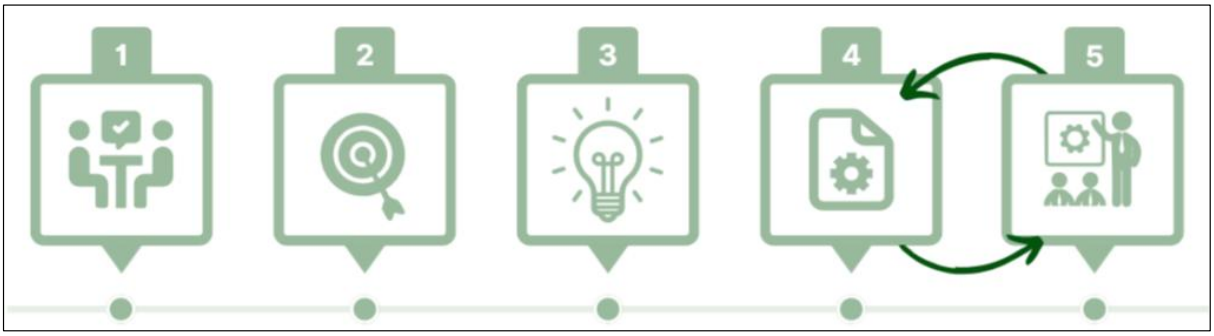


Abbildung 1: Prozessübersicht Design Thinking

1 Understand & Empathize

Bedürfnisse und Herausforderungen der Nutzer durch Beobachtungen, Interviews und andere Techniken tiefgehend verstehen. In Projekten ist es entscheidend, diese Phase zu nutzen, um ein klares Verständnis der Zielgruppe und deren Bedürfnisse zu entwickeln.

2 Define

Die gewonnenen Erkenntnisse werden genutzt, um das eigentliche Problem/die Herausforderungen klar zu definieren. Ein präzises «Problem Statement» – also eine klar formulierte Beschreibung des zentralen Nutzerproblems – bildet die Grundlage für die folgende Phase und sorgt dafür, dass das Projektteam auf das richtige Ziel hinarbeitet.

3 Ideate

Hier werden in Workshops mit Kreativitätstechniken möglichst viele Ideen generiert. Alle Stimmen im Projektteam sollten gehört werden und zählen.

4 Prototype

Die Ideen mit dem grössten zu erwartenden Nutzen werden validiert und in einfachen Prototypen umgesetzt, um sie schnell und effektiv mit den Nutzern/Stakeholdern testen zu können.

5 Test
Die Prototypen werden echten Nutzern vorgeführt. Die Nutzer werden dabei beobachtet, wie sie mit dem Prototyp interagieren. Es wird Feedback gesammelt, welches direkt in die Verbesserung der Lösung einfliesst.

3 Was ist der Nutzen von Design Thinking?

Design Thinking bietet eine Vielzahl von Vorteilen, die sowohl Organisationen als auch Einzelpersonen und Teams zugutekommen. Hier sind die wichtigsten Punkte, die für die Methodik Design Thinking sprechen:

- **Stärkerer Fokus auf Anwenderbedürfnisse**
  Dies erhöht die Akzeptanz und reduziert das Risiko, Lösungen zu entwickeln, die am Kern des Problems vorbeigehen.
- **Frühzeitiges Validieren von Annahmen durch Prototypen**:
  Dies spart Zeit und Ressourcen in der Umsetzung und erhöht den Nutzen. Durch die frühe Validierung von Annahmen mittels Prototypen können Fehlinvestitionen reduziert und fundierte Entscheide, insbesondere im Hinblick auf Phasenfreigaben und Priorisierungen, getroffen werden.
- **Interdisziplinäre Zusammenarbeit**: Fördert Kreativität und organisationales Lernen.

Design Thinking lässt sich mit Projektmanagement-Methoden wie HERMES in den jeweiligen Projektphasen kombinieren und ist als ergänzender Ansatz und nicht als agile Entwicklungsmethode zu verstehen.

4 Praktische Herausforderungen und Lösungsstrategien

Chancen
Führt zu besserer Nutzerakzeptanz, innovativeren und bedarfsgerechten Lösungen sowie kürzerer Feedback-Zyklen. Durch frühe Validierung von Annahmen können Fehlentwicklungen reduziert und spätere kostenintensive Anpassungen vermieden werden.

Herausforderungen/ Begrenzungen
Design Thinking ist nicht für regulatorisch-technische Fragestellungen geeignet. Die Arbeitsweise erfordert einen gewissen Kulturwandel (z. B. Offenheit für frühes Feedback, interdisziplinäre Zusammenarbeit), der im administrativen Kontext nicht immer etabliert ist. Zeitmangel in Projekten erschwert vertiefte Nutzerforschung und umfangreiche Iterationen.

Risiken
Eine unsystematische Anwendung («Design Thinking = beliebiges Brainstorming») kann zu Akzeptanzverlust führen. Dem wird durch methodische Disziplin, klare Zieldefinitionen und eine konsequente Einbettung in die Projektsteuerung begegnet.

Governance und Rollen
Die Anwendung von Design Thinking im HERMES-Projektumfeld verändert weder die bestehende Governance noch die definierten Rollen und Verantwortlichkeiten. Sie ergänzt jedoch die Art und Weise, wie Erkenntnisse gewonnen, dokumentiert und als Entscheidungsgrundlagen genutzt werden. Die Entscheidkompetenzen bei den gemäss HERMES definierten Rollen bleiben unverändert.

5 Anwendung in der HERMES-Projektmanagement Methode

Design Thinking kann in HERMES über mehrere Phasen hinweg ergänzend eingesetzt werden, wobei Zielsetzung, Einsatzform und Beitrag je Phase variieren. Es ersetzt weder das gewählte Vorgehen noch die definierten Methodenelemente, sondern unterstützt die Qualität der Ergebnisse und der Entscheide entlang des Projektlebenszyklus.

Eine ergänzende Arbeitsweise,
die man gezielt einsetzen kann.

Die folgende Übersicht zeigt eine Verknüpfung von HERMES-Projektmanagement und Design Thinking. Aufgezeigt ist dort, wie im Rahmen von HERMES (klassisch/agil) Design Thinking genutzt werden kann.

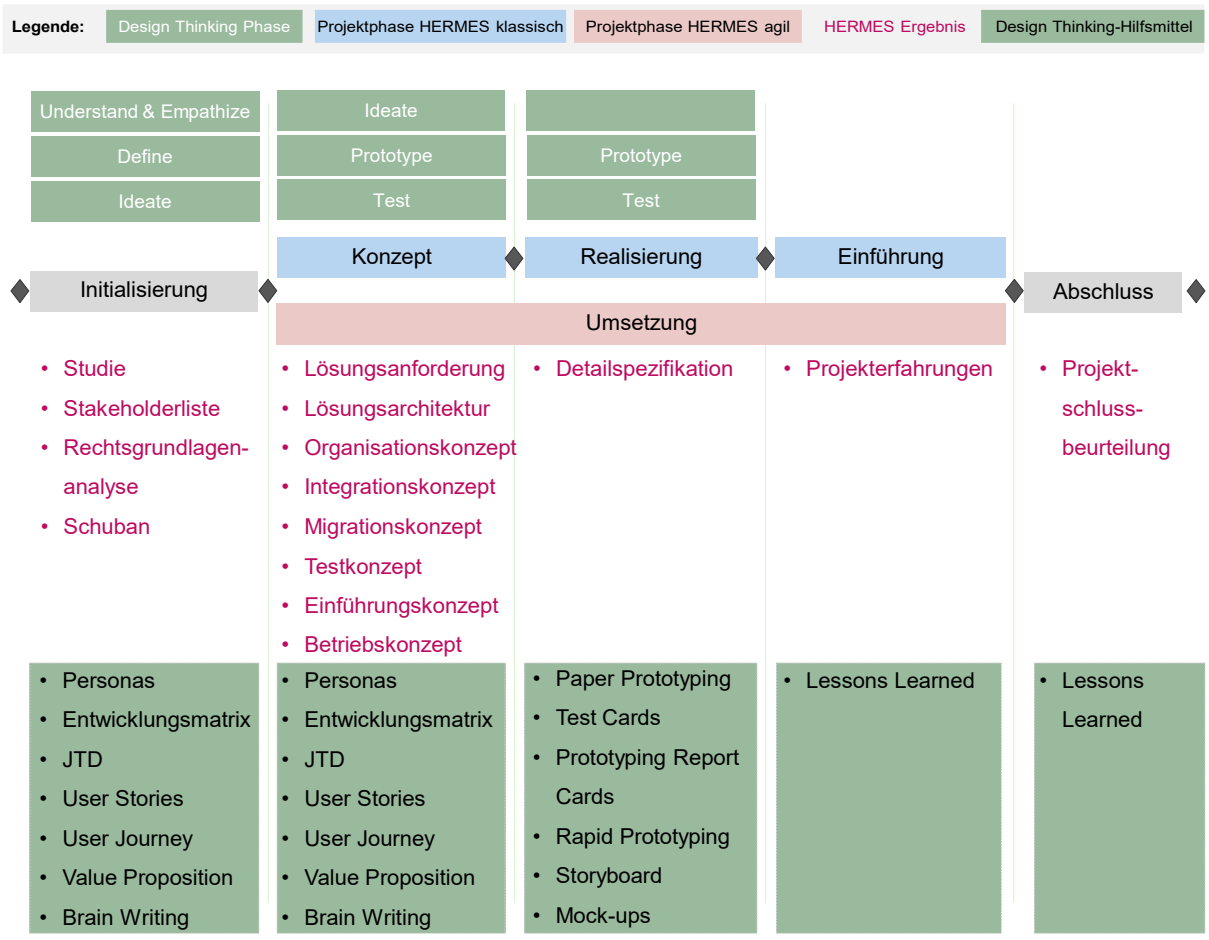


Abbildung 2: Konkrete Verknüpfung von HERMES und Design Thinking-Hilfsmitteln

Konkrete Beispiele der aufgeführten Design Thinking-Hilfsmittel sind auf DESIGNPILOT zu finden.

5.1 HERMES Phase: Initialisierung

In der Phase Initialisierung kann Design Thinking dazu beitragen, die Bedürfnisse der Anwenderinnen, Anwender und Stakeholder besser zu verstehen (z. B. für die Stakeholder Analyse), die Herausforderungen zu erkennen und eine gute Entscheidungsgrundlage für die spätere Durchführungsfreigabe zu erarbeiten. Es unterstützt die Standortbestimmung und das Verständnis für die Problemstellung. Auch bei der Erarbeitung und dem Vergleich von Lösungsvarianten und bei der Validierung von Annahmen kann Design Thinking unterstützen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die Studie ein und verbessern die Entscheidungsgrundlagen insbesondere auch für die Wahl des Vorgehens (klassisch / agil).

Folgende Instrumente können dabei unterstützen:

- Personas
- Entwicklungsmatrix
- Elevator Pitch
- User Stories
- User Journey
- Value Proposition Map
- Interviews mit Nutzern/Stakeholdern führen
- Bull's Eye Diagramm

Im Folgenden wird eine Auswahl an Instrumenten in der Phase Initialisierung näher erläutert und vorgestellt.

5.1.1 Personas

Mit Personas werden typische Anwenderinnen und Anwender beschrieben. Typische Aussagen, Ziele und Motivation, Bedürfnisse und Herausforderungen, die die Anwenderinnen und Anwender haben, stehen im Vordergrund. Die Erkenntnisse helfen dabei, Lösungen zu entwickeln, die konkrete Bedürfnisse abdecken. Folgende Skizze zeigt eine Beispielvorlage:

Abbildung 3: Personas

5.1.2 User Journey

Mit einer User Journey versucht man möglichst detailliert festzuhalten, wie die Lösung für Nutzende im Zeitverlauf funktioniert. Dafür erstellt man eine sogenannte User Journey und skizziert, welchen Prozess die Anwenderinnen und Anwender durchlaufen und wo sie Berührungspunkte mit der Anwendung oder dem Produkt/der Dienstleistung haben. Die User Journey eignet sich für die Gestaltung neuer Dienste, aber auch für die Bestandsaufnahme einer bestehenden Lösung. Sie hilft dabei, Interaktionen der Anwender mit anderen Akteuren zu visualisieren und Prozesslücken zu identifizieren.

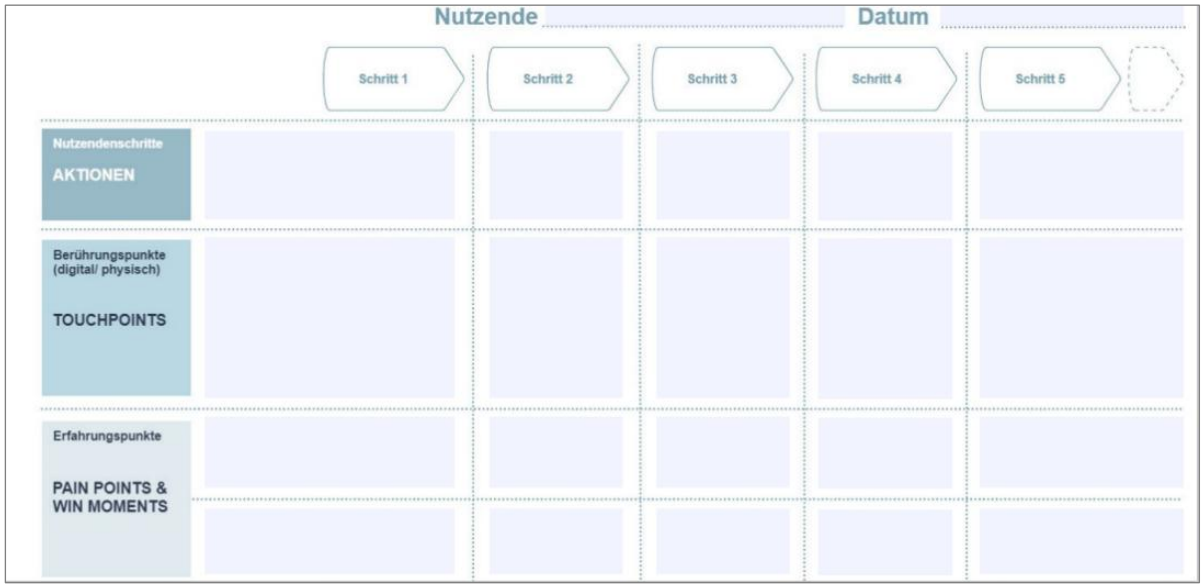


Abbildung 4: User Journey

5.1.3 Elevator Pitch

Im Elevator Pitch kann die Ambition eines Vorhabens kurz und bündig festgehalten und die Bedürfnisse und mögliche Lösungsansätze definiert werden.

Abbildung 5: Elevator Pitch

5.1.4 Bull's Eye Diagramm

Das Bull's Eye Diagramm hilft, sich auf die identifizierten Problemstellungen/Herausforderungen zu fokussieren, die man weiterverfolgen möchte.

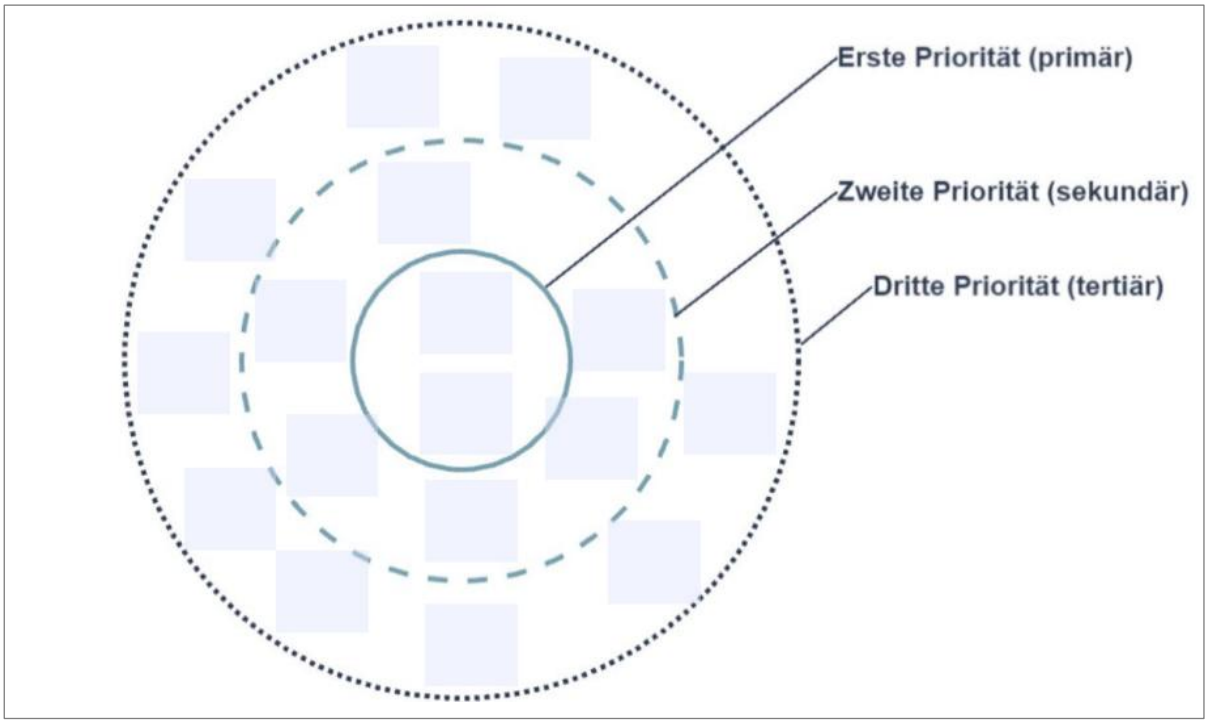


Abbildung 6: Bull's Eye Diagramm

5.2 HERMES Phasen: Konzept und Realisierung/Umsetzung

In der Phase Konzept kann Design Thinking zur nutzerorientierten Konkretisierung der gewählten Lösungsvariante eingesetzt werden. Vereinfachte Prototypen ermöglichen es, konzeptionelle Annahmen zu überprüfen, Risiken zu reduzieren und die Machbarkeit einzelner Lösungskomponenten zu validieren. Damit unterstützt Design Thinking die Zielsetzung der Phase Konzept, eine belastbare Grundlage für die Realisierung zu schaffen.

In der Phase Umsetzung (agil) kann Design Thinking punktuell zur Weiterentwicklung und Verfeinerung von Lösungsanforderungen beitragen, insbesondere bei neu auftretenden Fragestellungen oder hoher Unsicherheit. Es unterstützt die iterative Konkretisierung und Priorisierung von Anforderungen, bleibt dabei jedoch klar von der eigentlichen Lösungsumsetzung getrennt, welche durch das agile Entwicklungsmanagement erfolgt.

Folgende Instrumente können dabei unterstützen:

- Paper Prototyping
- Test Cards
- Prototyping Report cards
- Rapid Prototyping
- Storyboard
- Mock-ups
- User Journey

Im Folgenden wird eine Auswahl an Instrumenten näher erläutert und Beispiele vorgestellt.

5.2.1 Prototyping

Im Folgenden werden verschiedene Formen von Prototyping vorgestellt.

Abbildung 7: Verschiedene Formen von Prototyping

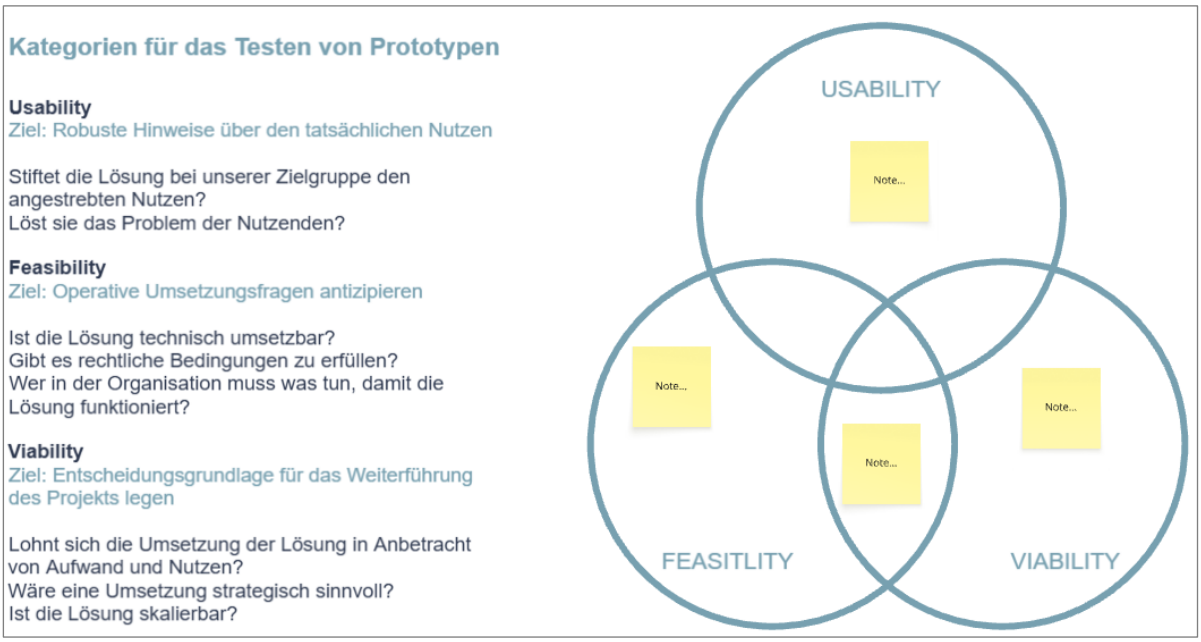


Abbildung 8: Kategorien für das Testing von Prototypen

5.2.2 Test Cards

In Test Cards werden Tests vorbereitet. Es wird definiert, was getestet wird und mit welcher Methode man testen möchte. Test Cards ersetzen nicht die Testfallbeschreibungen im Testkonzept von HERMES. Sie eignen sich für das Testen von Prototypen.

Test Card: Test vorbereiten

Test Card	Test
Was muss erfüllt sein, dass unser Lösungsansatz funktioniert?	
Welche Kategorie(n) wird mit diesem Prototypen getestet? (Viability, Feasibility, Usability)	
Welchen Prototypen-Ansatz wählen wir, um die Gelingungsbedingung zu testen? (siehe Template Prototyping)	
Mit welchen Kriterien können wir den Test evaluieren/bewerten? Welche Metrik spricht für Erfolg?	

Abbildung 9: Test Cards

5.3 HERMES Phase: Einführung und Abschluss

In der Phase Einführung kann Design Thinking zur nutzerorientierten Überprüfung der Lösung im Rahmen der Aktivierung und Betriebsaufnahme eingesetzt werden. Der Fokus liegt auf der Akzeptanz der Lösung, der Identifikation von Nutzungshürden sowie der Reduktion von Einführungsrisiken, ohne die formalen Anforderungen der Phase Einführung zu verändern.

Im Projektabschluss kann Design Thinking retrospektiv im Rahmen der Projektschlussbeurteilung und der Erarbeitung der Projekterfahrungen genutzt werden. Es unterstützt die strukturierte Reflexion des Vorgehens (z. Bsp. in Form eines Lessons Learned Workshops), die Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowie das Ableiten von Erkenntnissen für zukünftige Vorhaben. Die gewonnenen Projekterfahrungen werden gemäss HERMES dokumentiert und der Stammorganisation zur Verfügung gestellt.

6 Erste Schritte in der Anwendung von Design Thinking

Folgendes Vorgehen empfiehlt sich, um Design Thinking in einem Projekt praktisch anzuwenden:

1. Pilotprojekt wählen: kleines Projekt, klarer Nutzerkreis, messbares Ziel.
2. Schnelles Training: ½-Tages-Workshop für Projektteam
3. Interdisziplinäres Team bilden: Fach-, Anwender-, IT-, Betriebsexpertise plus Moderatorin oder Moderator.
4. Mini-Design-Sprint (3–5 Tage): Empathize → Define → Ideate → Prototype → Test. Ergebnis: getestete Hypothese oder Lernbericht.
5. Governance klären: Wie fügen sich Sprint-Ergebnisse in HERMES-Meilensteine ein? Zuständigkeiten, Budgetpuffer für Prototyping definieren.

7 Relevante Internet-Links

- HERMES – HERMES Phasen und Methodenelemente
- HERMES Forum 2025 — Beispiel BAG: Praxisbericht zur Ergänzung von HERMES durch Design Thinking
- IDEO / Design Kit — Field Guide & Tools (IDEO.org): Methodenbibliothek und Arbeitsblätter
- IDEO — «Design Thinking for Educators» (inkl. deutscher Materialien): nützlich für Verwaltungen und Schulungen.
- DESIGNPILOT® — eine App, die Designmethoden in die Entwicklung und Gestaltung von Produkten, Services und Interaktionen integriert

8 Kurze Zusammenfassung

Design Thinking

---

erhöht die Nutzerzentrierung und Innovationsfähigkeit,

---

wenn es gezielt, methodisch und durch eine passende Governance in HERMES-Phasen eingebettet wird.

Starten Sie mit einem kleinen Piloten und standardisieren Sie danach Werkzeuge (Templates, Rollen, Testkriterien), damit Design Thinking skalierbar und prüfbar wird.

Anhang A

Übersicht Verknüpfung von HERMES Projektmanagement und Design Thinking (inkl. HERMES-Ergebnisse).

HERMES-Phase	Design-Thinking-Schwerpunkt	Design-Thinking-Artefakte	Verknüpfte HERMES-Ergebnisse	Nutzen für HERMES
Initialisierung	Klärung der Ausgangslage und Anwenderperspektive	Verdichtete Anwendersichten, Problemhypothesen	• **Studie**	Verbesserte Entscheidgrundlagen für Durchführungsfreigabe und Wahl des Vorgehens
Konzept	Ideengenerierung, Prototyping, Validierung	Prototypen, Testerkenntnisse	• **Lösungsanforderungen** • **Systemkonzept** • **Organisationskonzept** • **Lösungsarchitektur**	Reduktion von Risiken, fundierte Varianten- und Phasenentscheide
Realisierung *(klassisch)*	Punktuelle Validierung einzelner Lösungsteile	Feedback aus Tests und Nutzungssimulationen der Prototypen	• **System entwickelt/parametrisiert**, • **Organisation umgesetzt** • **Meilenstein Vorabnahme**	Frühe Erkennung von Akzeptanz- oder Nutzungsrisiken
Umsetzung *(agil)*	Iterative Verfeinerung und Validierung	Nutzerfeedback, validierte Annahmen	• **Lösungsanforderungen (priorisiert)** • **Releasebericht** • **Abnahmeprotokoll**	Unterstützung der iterativ-inkrementellen Lösungsentstehung
Einführung	Begleitende Nutzungserprobung	Erkenntnisse aus Einführung und Betriebsaufnahme	• **Einführungskonzept** • **Abnahmeprotokoll** • **Anwendungshandbuch**	Erhöhung der Anwenderakzeptanz und Reduktion von Einführungsrisiken
Abschluss	Strukturierte Reflexion	Lessons Learned	• **Projektschlussbeurteilung** • **Projekterfahrungen**	Nachhaltige Nutzung von Erkenntnissen für Folgevorhaben

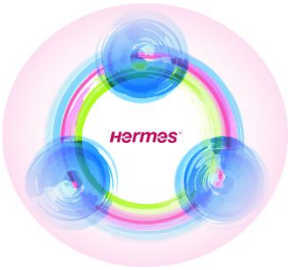
Anhang B

Inhaltsverzeichnis

Ziel und Zweck 2
Impressum 3
1 Einleitung 4
2 Die Methodik des Design Thinkings 4
3 Was ist der Nutzen von Design Thinking? 5
4 Praktische Herausforderungen und Lösungsstrategien 5
5 Anwendung in der HERMES-Projektmanagement Methode 6
5.1 HERMES Phase: Initialisierung 7
5.1.1 Personas 7
5.1.2 User Journey 8
5.1.3 Elevator Pitch 8
5.1.4 Bull's Eye Diagramm 9
5.2 HERMES Phasen: Konzept und Realisierung/Umsetzung 9
5.2.1 Prototyping 10
5.2.2 Test Cards 10
5.3 HERMES Phase: Einführung und Abschluss 11
6 Erste Schritte in der Anwendung von Design Thinking 11
7 Relevante Internet-Links 12
8 Kurze Zusammenfassung 12
Anhang A 13
Anhang B 14

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessübersicht Design Thinking 4
Abbildung 2: Konkrete Verknüpfung von HERMES und Design Thinking-Hilfsmitteln 6
Abbildung 3: Personas 7
Abbildung 4: User Journey 8
Abbildung 5: Elevator Pitch 8
Abbildung 6: Bull's Eye Diagramm 9
Abbildung 7: Verschiedene Formen von Prototyping 10
Abbildung 8: Kategorien für das Testing von Prototypen 10
Abbildung 9: Test Cards 11



LEITFADEN **DESIGN THINKING**
für HERMES Anwender im Projektmanagement

HERMES Online: https://www.hermes.admin.ch