

Soziale Innovationen

Wissenschaftliche Reihe zum sozialen Unternehmertum



Rosalia Engchuan

Design Thinking in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

*Vorstellung einer alternativen Problem-
lösungs methode und Analyse des Potenzials
einer Integration in die Arbeit von World Vision*

Nr. 2

Theorie und Praxis

Wissenschaftliche Reihe

zur Entwicklungszusammenarbeit, humanitären Hilfe

und entwicklungspolitischen Anwaltschaftsarbeit,

herausgegeben vom

World Vision Institut für

Forschung und Innovation

Design Thinking in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

**Vorstellung einer alternativen Problemlösungsmethode
und Analyse des Potenzials einer Integration in die
Arbeit von World Vision**

zur Erlangung des akademischen Grades Bachelor of Arts

von
Rosalia Engchuan

angefertigt am Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Hochschule für
Technik, Wirtschaft und Gestaltung, Konstanz

Juni 2012

Rosalia Engchuan

Design Thinking in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit
Vorstellung einer alternativen Problemlösungsmethode und Analyse des Potenzials
einer Integration in die Arbeit von World Vision

Reihe Soziale Innovationen Nr. 2

Impressum

© World Vision, 2012

Herausgeber:
World Vision Institut
für Forschung und Innovation
Friedrichsdorf, Deutschland
Gesamtleitung: Dr. Hartmut Kopf
Forschungsleiter: Kurt Bangert

Vorwort

Die vorliegende Studie hat nach unserem Kenntnisstand erstmalig einen systematischen Vergleich zwischen dem Design Thinking Ansatz und der Projektentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit unternommen. Zwar gibt es bereits Anwendungen des Design Thinkings in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, allerdings sind die daraus resultierenden wissenschaftlich verwertbaren Erkenntnisse bislang nur als „Challenges“ auf der Innovationsplattform „Open IDEO“ der Innovationsagentur IDEO, und damit sehr einzelfallbezogen analysiert worden. Insofern hat die Autorin Rosalia Engchuan insbesondere aus praxistheoretischer Perspektive im ebenfalls noch jungen Forschungsfeld „Soziale Innovationen“ eine wichtige wissenschaftliche Grundlage mit ihrem sektorübergreifenden Methodenvergleich gelegt. Darin liegt auch der erste Gewinn für den Leser: Die Arbeit leitet aus der vorhandenen Literatur systematisch und schlüssig den theoretischen Hintergrund des Design Thinkings ab (S. 8-31) und beschreibt danach ebenfalls schlüssig die bereits erfolgte Weiterentwicklung der Methode im Human-Centered-Design-Anwendungsbeispiel in der Entwicklungszusammenarbeit (S. 32-46). Der zweite Gewinn der Studie für den Leser liegt in der besonderen Fähigkeit der Autorin, die Theorie durch eigene Schaubilder im Stil der Design Thinking Methode zu veranschaulichen, und damit im wörtlichsten Sinn begreifbar zu machen. Von ganz besonderer Güte ist die systematische Gegenüberstellung der Prozesse und Methoden von Design Thinking und dem von World Vision verwendeten Projektentwicklungsmodell LEAP (S. 47-57).

Denn aus Sicht von World Vision Deutschland wissen wir, wie wichtig ein guter Projektplanungsprozess ist. Der nachhaltige Erfolg eines Projektes steht und fällt mit einer guten Projektplanung. Dabei ist gerade das Einbeziehen der lokalen Bevölkerung ein ganz wichtiger Bestandteil. Hierbei gibt es innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit immer wieder Diskussionen, welche Methode hierfür die geeignetste sei. Die vorliegende Studie stellt einen für die Entwicklungszusammenarbeit neuen, innovativen Ansatz vor. Die Methode des Design Thinking, ursprünglich aus dem gestalterischen Bereich kommend, wird hier zur Identifizierung von Problemen und zur Erarbeitung von Lösungsansetzen für die lokale Bevölkerung genutzt.

Diese fachfremden Ansätze sind für eine Organisation wie World Vision sehr wichtig, da sie dazu auffordern, bisherige Prozesse zu reflektieren und neue Impulse für die Arbeit zuzulassen. Die vorliegende Studie bildet somit eine hervorragende Grundlage für weiterführende Diskussionen über bisherige Planungsansätze und leistet einen wichtigen Beitrag zum internationalen Diskurs in der Entwicklungszusammenarbeit.

Dr. Hartmut Kopf, Leiter World Vision Institut

Stefan Sengstmann, Leiter der Abteilung Fachberatung und Qualitätssicherung

DESIGN THINKING

Design Thinking in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit

Vorstellung einer alternativen Problemlösungsmethode und Analyse des Potenzials einer Integration in die Arbeit von World Vision

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	2
Tabellenverzeichnis	2
Abkürzungsverzeichnis	3
1. Einleitung.....	4
1.1 Zielsetzung.....	6
1.2 Vorgehensweise.....	7
2. Design Thinking als alternative Methode.....	9
2.1 Abgrenzung Design Thinking und herkömmliche Problemlösungsstrategien.....	10
2.1.1 Ziele von Design Thinking.....	10
2.1.2 Verschiedene Innovationsansätze	12
2.1.3 Unterschiedliche Problemlösungsstrategien.....	14
2.1.4 Kombination von divergentem und konvergentem Denken	17
2.1.5 Kombination von Analyse und Synthese.....	19
2.1.6 Kombination von induktiver, deduktiver und abduktiver Logik	20
2.1.7 Bevorzugung qualitativer Forschungsmethoden.....	22
2.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen	24
2.2.1 Interdisziplinäre Teams	24
2.2.2 Offene Raumkonzepte.....	26
2.2.3 Klare Regeln und Werte für den Arbeitsprozess	27
2.2.4 Aus Fehlern lernen.....	28
2.3 Vorgehensweise.....	29
2.3.1 Design-Thinking-Prozess der HPI School of Design Thinking.....	30
2.3.2 Andere Design-Thinking-Prozessmodelle im Vergleich.....	35
3. Anwendung von Design Thinking in der Entwicklungszusammenarbeit.....	36
3.1 Relevanz.....	36
3.2 Anwendungsbeispiel: Human-Centred-Design.....	38
3.2.1 Die Hear-Phase.....	39
3.2.3 Die Create-Phase	43
3.2.3 Die Deliver-Phase.....	47
3.2.4 HCD und HPI im Vergleich.....	50
4. Integration von Design Thinking bei World Vision.....	51
4.1 Organisationsstruktur World Vision	51
4.2 Prozess der Entwicklung von Lösungsansätzen bei World Vision	52
4.2.1 Die Assessment-Phase	52
4.2.2 Die Design-Phase.....	54
4.3 Gegenüberstellung der Prozesse und Methoden	55
4.3.1 Unterschiede in der Vorgehensweise.....	55
4.3.2 Mögliche Gründe für Unterschiede in der Vorgehensweise	62
4.4 Schlussfolgerungen	63
4.4.1 Integrationspotenzial vor dem Hintergrund externer Faktoren	63
4.4.2 Integrationspotenzial vor dem Hintergrund struktureller Faktoren	64
5. Fazit und Ausblick	70
Literaturverzeichnis.....	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Priorität Mensch	13
Abbildung 2 - Lineare Vorgehensweise bei der Lösung klar definierter Probleme	15
Abbildung 3 - Lineare Vorgehensweise bei der Problemlösung komplexer Probleme	15
Abbildung 4 - Iterative Vorgehensweise im Design Thinking	16
Abbildung 5 - Konvergentes (zusammenlaufendes) Denken	17
Abbildung 6 - Divergentes (auseinanderstrebendes) Denken	18
Abbildung 7 - Kombination von divergenten und konvergenten Denkphasen	19
Abbildung 8 - Analyse, Synthese, Divergenz, Konvergenz im Design Thinking	20
Abbildung 9 - Kombination: Induktion, Deduktion, Abduktion	22
Abbildung 10 - T-Shaped-Persönlichkeiten	25
Abbildung 11 - Multidisziplinäres Team	25
Abbildung 12 - Interdisziplinäres Team	26
Abbildung 13 - Raumkonzepte	27
Abbildung 14 - HPI School of Design Thinking	30
Abbildung 15 - Definition eines synthetischen Standpunkts	32
Abbildung 16 - Methoden zur Definition eines synthetischen Standpunkts	33
Abbildung 17 - Gegenüberstellung Prozessmodelle	35
Abbildung 18 - VisionSpring Eye Camp for Kids	38
Abbildung 19 - Auswahl der Zielgruppe	40
Abbildung 20 - Self-Documentation	41
Abbildung 21 - Ableitung von Lösungen	46
Abbildung 22 - Lösungsmatrix	49
Abbildung 23 - Organisationsstruktur World Vision	51
Abbildung 24 - HCD-Design-Prozess	60
Abbildung 25 - Auszug LEAP-Prozess: Generierung von Projektideen	61

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Übersicht: Forschungsmethoden	41
Tabelle 2 - Übersicht: Interviewansätze	42
Tabelle 3 - Übersicht: Schulen der mentalen Einstellung	43
Tabelle 4 - Übersicht: Muster erkennen	45
Tabelle 5 - Übersicht: HPI und HCD-Prozessmodell	50
Tabelle 6 - Unterschiede in der Vorgehensweise	61

Abkürzungsverzeichnis

ADP	Area Development Programme
COP	Community of Practice
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
HCD	Human - Centered Development
GC	Global Centre
LEAP	Learning through Evaluation with Accountability and Planning
LFA	Logical Framework Approach
NGO	Non Government Organization
NPO	Non Profit Organization
NO	National Office
RO	Regional Office
SO	Support Office

I. Einleitung

„Beyond the stuff, designers have unique ways of solving problems. We call it design thinking.“¹

Tim Brown bringt es mit dieser Aussage auf den Punkt. Design Thinking steht nicht für Design im Sinne von Gestalten. Der Begriff versteht Design aus einer anderen Perspektive, nämlich als die Art und Weise, wie Designer arbeiten. Der Fokus liegt nicht auf dem Objekt, das ein Designer schafft, sondern auf der Vorgehensweise bei der Problemlösung. Design Thinking bezeichnet eine spezielle, teambasierte Vorgehensweise bei der Problemlösung, die sich am Designprozess orientiert. Die Arbeitsweise eines Designers – Empathie für den Endnutzer, Neuformulierung der Problemstellung, Kombination verschiedener Sichtweisen, Brainstorming von Lösungsideen und Entwicklung von Prototypen – wird im Design Thinking auf Problemstellungen, auch außerhalb des herkömmlichen Tätigkeitsbereichs von Designern, angewandt. Diese Entwicklung ist darauf zurückzuführen, dass Unternehmen aus dem Bereich Design, wie beispielsweise die amerikanische Innovationsagentur IDEO, immer häufiger mit komplexen Aufgaben konfrontiert wurden, die weiter gingen als die bloße Gestaltung von Objekten. Tim Brown, CEO bei IDEO, beschreibt diese Entwicklung folgendermaßen:

„A healthcare foundation asked us to help restructure its organization, a century-old manufacturing company wanted to better understand its clients, and a university hoped to create alternative learning environments to traditional classrooms. This type of work took IDEO from designing consumer products to designing consumer experiences.“²

Der Anwendungsbereich von Methoden aus dem Design hat sich also offenbar erweitert, weitaus komplexere Probleme, die nichts mehr mit dem traditionellen Verständnis von Design als pure Disziplin zur Gestaltung von Objekten zu tun haben, verlangen nach adäquaten Lösungen. Geprägt wurde der Begriff Design Thinking vor allem durch besagte Innovationsagentur IDEO, die ihre spezielle Vorgehensweise bei der Problemlösung seit einigen Jahren unter diesem Begriff vermarktet. Erst unter dem

¹ Brown, T. (2006), online verfügbar

² Brown, T./Wyatt, J. (2010), S. 33

Begriff Design Thinking hat diese spezielle Vorgehensweise bei der Problemlösung an Popularität gewonnen, obwohl diese auch schon vor der Namensgebung angewandt wurde. Inzwischen gibt es über die USA hinaus Ansätze einer Verankerung von Design Thinking in Lehre und Wirtschaft. Im Jahr 2005 wurde das Hasso Plattner Institute of Design (früher: d.school) in Stanford gegründet, benannt nach seinem Initiator Hasso Plattner (Gründer von SAP). Auch in Deutschland gibt es mittlerweile einen Ableger dieser Innovationsschule, das Hasso Plattner Institut (HPI) in Potsdam.³ Auch Unternehmen wie SAP, Deutsche Telekom und Swisscom wenden die Methode Design Thinking bereits an.⁴

Einen Grund für die zunehmende Popularität der Methode sieht Brown in den massiven Veränderungen, die unsere Gesellschaft derzeit erlebt: „Times of great changes demand new solutions and new alternatives.“⁵ Für diese neuen Herausforderungen müssen neue Lösungen gefunden werden. Design Thinking wird das Potenzial zugeschrieben, passendere Lösungen für die Probleme unserer Zeit zu bieten. Vor dem Hintergrund von Klimaerwärmung, Armut, Unterernährung, Wasserknappheit und Umweltzerstörung ist die Menschheit heute mit Problemen konfrontiert, die in ihrer Struktur so komplex sind, dass es fast unmöglich erscheint, diese zu lösen. Veränderungen erfolgen heute immer schneller und weitreichender. Die Welt, in der wir leben, befindet sich in einem stetigen Wandel. In Zeiten des Wandels brauchen wir neue Lösungen, da existierende Lösungsansätze obsolet werden. Design Thinking ist eine Methode, die bei der Entwicklung solcher neuen Lösungen angewandt werden kann. Die Art und Weise, wie Probleme angegangen werden, verändert sich. Anstatt entsprechend der konventionellen Vorgehensweise zwischen existierenden Lösungsalternativen zu wählen, werden durch Design Thinking neue Alternativen geschaffen.

Auch Organisationen im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit arbeiten an der Lösung komplexer Probleme. Es ist daher naheliegend, in Erwägung zu ziehen, die Methode Design Thinking auch in diesen Bereich zu übertragen. Es gibt in der Praxis auch schon Projekte, bei denen dies erfolgreich umgesetzt wurde. Beispielsweise kooperiert IDEO mit Organisationen der internationalen

³ HPI School of Design Thinking (2012), online verfügbar

⁴ vgl. Meinert, S. (2010), online verfügbar

⁵ Brown, T. (2010), online verfügbar

Entwicklungszusammenarbeit unter Anwendung von Design-Thinking-Methoden. Allerdings sind dies nur Einzelfälle. Bisher besteht keine breite Anwendungsbasis der Design-Thinking-Methode in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit. Gründe hierfür sind mangelnde Vertrautheit und Erfahrung mit der Vorgehensweise von Designern. Diese Arbeit soll daher einen ersten Einblick in die Methode Design Thinking geben und außerdem am Beispiel von World Vision, einer Organisation der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, prüfen, inwiefern eine Integration von Design-Thinking-Methoden in die Arbeit solcher Organisationen als sinnvoll erachtet werden kann.

1.1 Zielsetzung

Im Design Thinking und in der Arbeit von Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit werden Ideen generiert, die zur Lösung eines Problems beitragen sollen. Die Vorgehensweise bei der Problemlösung ist im Design Thinking in einem strukturierten Prozess definiert. Auch Akteure der internationalen Entwicklungszusammenarbeit haben eine bestimmte Vorgehensweise, um Probleme anzugehen und Lösungsideen zu entwickeln. In dieser Arbeit soll zunächst einmal dargestellt werden, wie im Design Thinking Ideen generiert werden. Außerdem wird die Vorgehensweise bei der Entwicklung von Projektideen⁶ bei der Organisation World Vision beleuchtet. Ziel dieser Arbeit ist es zu prüfen, ob eine Übertragung von Design-Thinking-Methoden auf die Vorgehensweise von World Vision bei der Entwicklung von Projektideen grundsätzlich denkbar ist.

Folgende Fragen sollen im Rahmen dieser Arbeit geklärt werden:

- Worin bestehen Unterschiede zwischen Design Thinking und konventionellen Problemlösungsstrategien?
- Worin besteht der Unterschied zwischen Design Thinking und der Vorgehensweise von World Vision?
- Ist eine Integration von Design Thinking in die Arbeit von World Vision denkbar?
- Wie könnte eine solche Integration aussehen?

⁶ Die Begriffe Projektideen, Lösungsansätze, Lösungen, Projektmodelle stehen in dieser Arbeit immer im Zusammenhang mit einer möglichen Lösung für ein vorliegendes Problem.

1.2 Vorgehensweise

Der theoretische Teil der vorliegenden Arbeit basiert in erster Linie auf der Begutachtung vorhandenen theoretischen Wissens in Form von Fachliteratur aus dem Bereich Design Thinking und Problemlösungsstrategien. Die Literatur, die zur Anfertigung dieser Arbeit begutachtet wurde lässt sich im Wesentlichen in zwei Kategorien unterteilen: Werke, die nach der Begriffsschöpfung im Jahr 2003 herausgebracht wurden und solche, die sich schon vorher mit der Vorgehensweise von Designern beschäftigten. Zur ersten Kategorie lassen sich Standardwerke wie „Change by Design“ (2009) von Brown und Katz „Design Thinking“ (2009) von Plattner, Meinel und Weinberg, „The Design of Business“ (2009) von Martin und „Design Thinking“ (2010) von Ambrose und Harris zuordnen. Außerdem gibt es diverse Beiträge in Publikationen wie Harvard Business Review, Stanford Social Innovation Review, Design Magazinen wie AESTHESIS oder auch Beiträge in Blogs von Beratungsunternehmen wie beispielsweise McKinsey & Company oder oose Innovative Informatik, die sich mit dem Thema Design Thinking beschäftigen. Auch Tim Brown hat einen eigenen Blog: „Design Thinking. Thoughts by Tim Brown“. Neben diesen Publikationen gibt es Werke, die sich schon lange vor der Popularität des Begriffs „Design Thinking“, mit der Vorgehensweise von Designern bei der Problemlösung beschäftigt haben. Dazu gehören beispielsweise „Wicked Problems in Design Thinking“ (1995) von Buchanan oder „The Structure of ill-structured Problems“ (1984) von Simon. Während die neueren Werken einen ersten Überblick und ein generelles Verständnis für die Vorgehensweise bieten, waren die Werke aus der zweiten Kategorie wesentlich, um ein tieferes Verständnis für die Methode Design Thinking und die dazugehörigen Konzepte zu entwickeln.

Der zweite, eher praxisbezogene Teil stützt sich auf die Analyse des „Human-Centered-Design Toolkits“ von IDEO und des Managementleitfadens „Learning through Evaluation with Accountability and Planning“ von World Vision (LEAP), sowie auf Gesprächen mit World Vision Mitarbeitern.

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Nach dem einleitenden ersten Kapitel soll im Kapitel zwei Design Thinking als Methode vorgestellt werden. Hier wird der Unterschied zwischen Design Thinking und konventionellen Problemlösungsmethoden aufgezeigt. Außerdem werden die besonderen Rahmenbedingungen von Design Thinking vorgestellt. Abschließend wird beispielhaft

an einem ausgewählten Design-Thinking-Konzept⁷, dem HPI Prozessmodell, dargestellt, wie ein Design-Thinking-Prozess konkret aussehen kann.

Im Anschluss an die theoretische Annäherung an Design Thinking als Methode wird Design Thinking in Kapitel drei in den Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gestellt. Dem Leser soll aufgezeigt werden aus welchen Gründen eine Übertragung von Methoden aus dem Design Thinking in die Entwicklungszusammenarbeit sinnvoll sein könnte. Am Beispiel des Human-Centered-Design-Prozesses (HCD) wird dargestellt, wie Design Thinking konkret in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit angewendet werden kann. Hierzu wird der HCD-Prozess und die dazugehörigen Methoden beschrieben.

Auf dieser Basis wird dann in Kapitel vier untersucht, inwiefern es sinnvoll wäre, Design Thinking in die Arbeit von World Vision zu integrieren. Zunächst wird der Prozess der Entwicklung von Projektideen bei World Vision dargestellt. In einem nächsten Schritt werden dann die beiden Vorgehensweisen analysiert und miteinander verglichen. Basierend auf den Erkenntnissen aus dem Vergleich der beiden Vorgehensweisen können dann Schlussfolgerungen gezogen und Handlungsempfehlungen abgegeben werden.

Im Fokus dieser Arbeit steht der Prozess der Generierung von Projektideen sowie die Methoden, die dabei eingesetzt werden. Die tatsächliche Umsetzung, also die Implementierung von Projektideen, sowie Monitoring und Evaluation sind nicht Gegenstand dieser Arbeit. Aus diesem Grund werden im praktischen Teil auch nicht vollständige Prozesse abgebildet, sondern nur die für die vorliegende Arbeit relevanten Prozessschritte.

⁷ In diesem Teil der Arbeit wird der Design-Thinking-Prozess nach HPI dargestellt, da dieser einen sehr guten ersten Einblick in die Vorgehensweise im Design Thinking gibt. Andere Modelle unterscheiden sich zwar in der Bezeichnung und Anzahl der Prozessschritte. Es gibt jedoch keine wesentlichen inhaltlichen Unterschiede.

2. Design Thinking als alternative Methode

Plattner definiert Design Thinking folgendermaßen: "Design Thinking ist eine systematische Innovationsmethode, die in allen Lebensbereichen angewendet werden kann. Design Thinking ist kein Algorythmus, also eine genau definierte Handlungsvorschrift zur Lösung eines Problems, (...), sondern eine Heuristik, die ganz bestimmte Verfahrensschritte vorgibt, die sich in der Praxis in einer bestimmten Abfolge als zweckmäßig erwiesen haben und die unter ganz bestimmten Bedingungen, (...), ihr vollständiges Erfolgsspektrum entfalten können."⁸

Hier definiert er schon zwei wesentliche Punkte: 1. systematische Vorgehensweise zur Schaffung von Innovationen und 2. spezielle Rahmenbedingungen. Beide Punkte werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit ausführlich behandelt werden.

Design Thinking kann auch mit „erfinderisches Denken“⁹ übersetzt werden. Die Methode Design Thinking soll Lösungen für komplexe Problemstellungen schaffen, wo alleiniges Expertenwissen und die herkömmliche analytische Vorgehensweise nicht mehr ausreichen. Außerdem ist Design Thinking eine Methode, die in Teams angewandt wird: Menschen mit den unterschiedlichsten Hintergründen können von dieser Art der Problemlösung Gebrauch machen. Probleme, die mit Design Thinking bearbeitet werden, reichen von der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen, der Optimierung und Restrukturierung von Prozessen, zur Markenbildung und zur verbesserten Kommunikation.¹⁰

Zusammenfassend kann man sagen, dass im Design-Thinking-Teams, unter Anwendung von Methoden aus dem Design (wie Beobachtung der Zielgruppe, Brainstorming von Lösungen und schnelles Prototyping), Lösungen für komplexe Probleme generieren.

Im Folgenden wird der Begriff Design Thinking zunächst einmal zu herkömmlichen Problemlösungsstrategien abgegrenzt. Hierzu werden verschiedene besondere Merkmale des Design Thinking erläutert. Im Anschluss daran werden die speziellen Rahmenbedingungen und Verfahrensschritte des Design Thinking näher betrachtet.

⁸ Plattner, H./Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.103

⁹ Bauer, B./Klünder, P. (2009), online verfügbar

¹⁰ vgl. Brown, T. (2011), online verfügbar

2.1 Abgrenzung Design Thinking und herkömmliche Problemlösungsstrategien

Design Thinking unterscheidet sich insofern von herkömmlichen Problemlösungsstrategien, als in der Vorgehensweise und mentalen Einstellung erhebliche Unterschiede bestehen. Diese werden im Folgenden erläutert:

2.1.1 Ziele von Design Thinking

Design Thinking als Problemlösungsstrategie wird genutzt um Antworten auf komplexe Probleme zu finden, die in ihrer Natur innovativ sind. Hiermit sind schon zwei wesentliche Merkmale definiert: 1. Lösung komplexer Probleme und 2. Innovative Ideen.

I. Lösung komplexer Probleme: Design Thinking adressiert Probleme, die eine komplexe Struktur aufweisen. Grundsätzlich kann man zwischen verschiedenen Arten von Problemen unterscheiden:

Well-defined problems: Well-defined problems sind Probleme, die in ihrer Struktur klar sind. Die Lösung und die Vorgehensweise zur Zielerreichung sind bereits bekannt.¹¹ Die Problemlösung kann als Routinevorgang betrachtet werden und es müssen keine wesentlichen Überlegungen zur Lösung des Problems gemacht werden.¹² Lösungen sind entweder falsch oder richtig. Ein Beispiel ist $2 + 2 = ?$.

Ill-structured problems: Herbert Simon bezeichnet ein „ill-structured problem“ als ein Problem, das nicht klar definiert ist.¹³ Ziele oder Vorgehensweisen bei der Problemlösung sind nicht bekannt. Die Struktur des Problems und die Rahmenbedingungen sind nicht klar und weisen nicht auf eine bestimmte Lösung hin, wie dies bei well-defined problems der Fall ist. Viele Lösungen sind möglich und von unterschiedlichen Prioritäten sowie dem allgemeinen Kontext abhängig. Beispiele sind die Wasserversorgung in einer bestimmten Region oder der Umgang mit nuklearen Abfällen.

¹¹ vgl. Whelton, M./Ballard, G. (2002), S.3

¹² vgl. Geschka, H./Lantelme, G. (2005), S. 310

¹³ vgl. Simon, H. A. (1984), S. 317 – 327 zitiert in: Whelton, M./Ballard, G. (2002), S.3

Wicked problems: Einige „ill-defined problems“ sind so komplex, dass man diese als „wicked problems“ bezeichnen kann.¹⁴ Horst Rittel prägte den Begriff „wicked problems“ als: „a class of social system problems which are ill-formulated where the information is confusing where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing.“¹⁵ Umweltzerstörung, Terrorismus und Armut sind klassische Beispiele für „wicked problems.“

Die Struktur eines Problems lässt auf die Vorgehensweise bei der Problemlösung schließen. Design Thinking ist eine Problemlösungsmethode, die vor allem bei der Lösung von „wicked problems“ erfolgreich angewandt wird. Wegen des hohen Grades an Komplexität, können diese mit einer rein rationalen und analytischen Vorgehensweise nicht bewältigt werden.¹⁶

2. Innovative Ideen: Design Thinking hat das Ziel kreative und innovative Lösungen zu generieren. Eine neuartige Idee an sich, ist zunächst einmal eine Invention. Es handelt sich erst dann um eine Innovation, wenn sich diese Idee erfolgreich am Markt durchgesetzt hat. Schumpeter bezeichnet Innovationen als „historische und irreversible“ Umwälzungen des Produktionsprozesses, die durch die „Durchsetzung neuer Kombinationen“ definiert sind.¹⁷ Daraus lassen sich folgende Kriterien ableiten: I. Neue und andersartige Kombination von Produktionsmitteln und 2. Durchsetzung dieser Ideen am Markt. Im Kontext von Design Thinking kann man bezüglich dieser beiden Kriterien folgende Aussagen machen:

I. Neue und andersartige Kombination von Produktionsmitteln: Design Thinking, als Methode zur Schaffung von innovativen Ideen, kommt dem insofern nahe, als im Rahmen des Prozesses Menschen mit den unterschiedlichsten Hintergründen zusammenarbeiten. Dies führt folglich zu einer neuartigen Kombination von Lösungselementen, da verschiedene Sichtweisen ineinander greifen. Außerdem wird im Design Thinking bewusst versucht, alte Muster zu verlassen und Neues auszuprobieren. Auch dies führt zur Schaffung eben solcher neuartiger Kombinationen.

¹⁴ vgl. Whelton, M./Ballard, G. (2002), S.3

¹⁵ Churchman, C. (1967) zitiert in: Buchanan, R. (1995), S.14

¹⁶ vgl. Bauer, R./Eagen, W. (2008), S. 64-74

¹⁷ vgl. Schumpeter, J.A. (1928) und Haberler, G./Schumpeter, J.A. (1987) zitiert in: Bachinger, K./Matis, H. (2008), S.564

2. Durchsetzung der Ideen am Markt: Ideen, die unter Anwendung der Design-Thinking-Methode entstanden sind haben ein größeres Potenzial sich am Markt durchzusetzen, da der Endnutzer während des gesamten Prozesses im Vordergrund steht (vgl. Kapitel 2.1.2) und somit die Perspektive des Kunden Teil der Lösung ist.

Design Thinking ist folglich eine Methode, die günstige Rahmenbedingungen zur Schaffung von Innovationen bietet, da beide Kriterien erfüllt werden. Es werden neue Kombinationen generiert und die Durchsetzbarkeit der Problemlösungen am Markt steht von Anfang an im Mittelpunkt.

2.1.2 Verschiedene Innovationsansätze

Ein weiterer Unterschied von Design Thinking, im Vergleich zu herkömmlichen Problemlösungsstrategien, ist die Art und Weise wie Innovationen generiert werden: „The natural tendency of most [...] is to constrain problems and restrict choices in favor of the obvious and the incremental.“¹⁸ Brown identifiziert diese Begebenheit als einen wesentlichen Nachteil herkömmlicher Innovationsstrategien. Die abgeleiteten Lösungsvarianten entsprechen nämlich meist den vorhandenen technischen und organisatorischen Möglichkeiten.¹⁹ Naheliegende und inkrementelle (aufeinander aufbauende) Optionen werden also regelmäßig bevorzugt. Kurzfristig ist eine solche Problemlösungsstrategie möglicherweise effizienter, langfristig wird jedoch das Potenzial, Innovationen zu generieren, gehemmt. Henry Ford bringt es mit folgender Aussage auf den Punkt: „Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde“.²⁰ Schnellere Pferde wären eine inkrementelle Weiterentwicklung dessen gewesen, was die Menschen zu dieser Zeit schon kannten. Die Vorstellung von Autos in Massenfertigung entsprach damals einfach nicht der Vorstellungskraft der Menschen. Die Erfindung des Autos war somit keine inkrementelle, sondern eine disruptive Veränderung. Disruptive Veränderungen befriedigen versteckte Bedürfnisse, von denen die Menschen zuvor nicht einmal geahnt haben.

¹⁸ Brown, T./Katz, B. (2009), S.67

¹⁹ vgl. Oesterreich, B. (2011a): online verfügbar

²⁰ Henry Ford (1863 – 1947), amerikanischer Automobilbauer

Design Thinking hat das Schaffen von bahnbrechenden Innovationen zum Ziel, die eine disruptive Veränderung mit sich bringen. Einer der Unterschiede zu herkömmlichen Problemlösungsstrategien liegt daher in den unterschiedlichen Prioritäten bei der Generierung von Lösungsideen. Wie zuvor schon erwähnt, liegen inkrementelle Lösungen stets im Rahmen des technisch Machbaren und wirtschaftlich Möglichen. Innovationen im Kontext von Design Thinking dahingegen sind „human centered“. Tim Brown bezeichnet Design Thinking als “a discipline that uses the designer’s sensibility and methods to match people’s needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity.”²¹ Der Startpunkt beim Design Thinking sind also die menschlichen Bedürfnisse. Ausgehend von den Bedürfnissen der Menschen, werden Lösungen generiert, die erst in späteren Phasen des Design-Thinking-Prozesses auf ihre technische und wirtschaftliche Machbarkeit hin geprägt werden. Das Beobachten von menschlichem Verhalten und Empathie, also das Einfühlungsvermögen für die individuelle Situation von Menschen, spielt im Design Thinking daher eine wichtige Rolle (vgl. Kapitel 2.1.7). Innovationen die von diesem Startpunkt her generiert werden laufen nicht Gefahr an den Bedürfnissen der Endnutzer vorbei zu gehen, wie das bei rein technischen Innovationen durchaus der Fall sein kann. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Innovationsansatz im Design Thinking: demnach sind erfolgreiche Innovationen an der Schnittstelle zwischen menschlichen Bedürfnissen, technologischer Machbarkeit und dem was realisierbar ist einzuordnen. Design Thinking startet mit dem was menschlich wünschenswert ist, um dann die besten Möglichkeiten zu suchen diese Ideen wirtschaftlich und technisch zu realisieren.²²

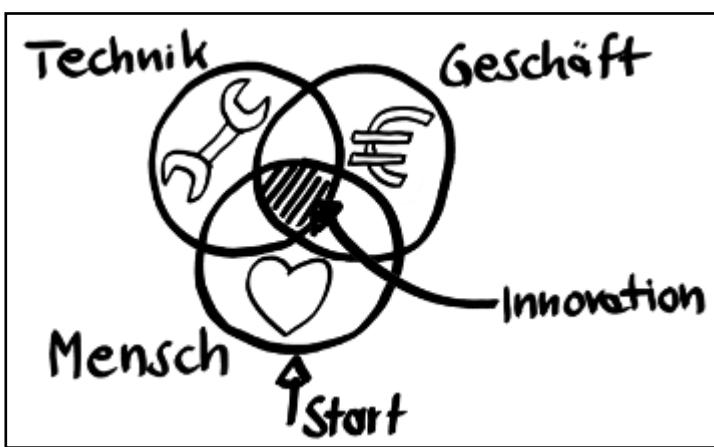


Abbildung 1 - Priorität Mensch

Quelle: <http://www.oose.de/teamblog/wp-content/uploads/2011/11/>, zuletzt aufgerufen am 13.5.2012.

²¹ Brown, T. (2008a), online verfügbar

²² vgl. Brown, T. (2011), online verfügbar

Zusammenfassend kann man also sagen, dass ein weiterer Unterschied in den Prioritäten bei der Generierung von Lösungen liegt: während herkömmliche Problemlösungsstrategien naheliegende und inkrementelle Veränderungen bevorzugen, werden im Design Thinking menschlich wünschenswerte Lösungen generiert, die eher einen disruptiven Charakter haben.

2.1.3 Unterschiedliche Problemlösungsstrategien

Verschiedenartig strukturierte Probleme (vgl. Kapitel 2.1.1) bedürfen unterschiedlicher Problemlösungsstrategien. Folglich unterscheidet sich die Vorgehensweise im Design Thinking, von der herkömmlicher Problemlösungsstrategien. Um den Unterschied in den Vorgehensweisen zu veranschaulichen, erfolgt zunächst eine vereinfachte Darstellung der linearen Vorgehensweise herkömmlicher Problemlösungsstrategien, sowie der iterativen Vorgehensweise bei der Problemlösung im Design Thinking.

Lineare Vorgehensweise bei der Problemlösung: Üblicherweise wird das Problem als Anfangspunkt auf dem Weg zur Lösung betrachtet. Das Problem wird analysiert und definiert. So werden die Anforderungen an eine Problemlösung festgelegt. In einem nächsten Schritt wird dann das Problem gelöst, indem diese Anforderungen sinnvoll kombiniert werden. Es geht darum die Komponenten eines Problems möglichst genau zu definieren und darauf basierend eine Lösung abzuleiten.²³ Im Vordergrund steht das Wesen des Problems. Wenn das Problem ausreichend untersucht und definiert wurde, kann, aus den gewonnenen Erkenntnissen über das Problem, eine Lösung abgeleitet werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Vorgehensweise:

²³ vgl. Buchanan, R. (1995), S.15

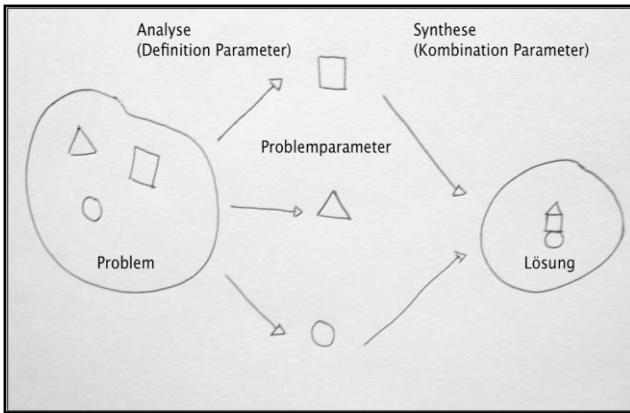


Abbildung 2 - Lineare Vorgehensweise bei der Lösung klar definierter Probleme

eigene Darstellung

Im Design Thinking werden Probleme behandelt, deren Parameter nicht vollständig bekannt sind, Rittel spricht von „indeterminacy“ – Unbestimmtheit.²⁴ Probleme im Design Thinking sind vielmehr oft nur schwer zu begreifen, da sie nicht eindeutig bestimmbar sind: „There are no definitive conditions or limits to design problems“²⁵, so Buchanan. Derartig komplexe Probleme, können unter Anwendung herkömmlicher Problemlösungsstrategien nicht gelöst werden, da ihre Parameter nicht näher bestimmt werden können.²⁶ Folglich können, anders als bei der linearen Vorgehensweise zur Lösung klar definierter Probleme, keine Lösungen abgeleitet werden. Bei der Lösung komplexer Probleme ist eine lineare Vorgehensweise also weniger geeignet. Die folgende Abbildung verdeutlicht diese Begebenheit:

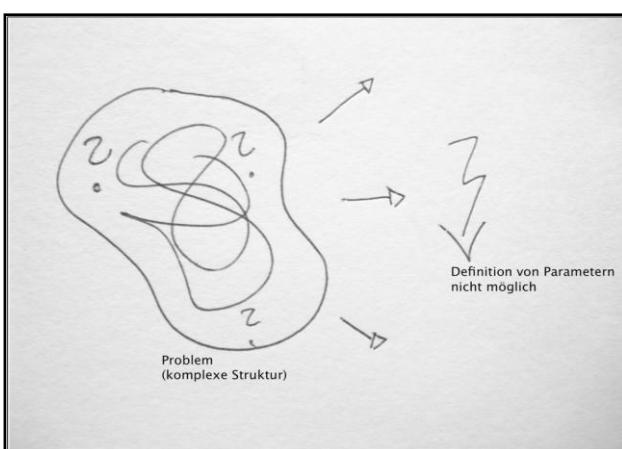


Abbildung 3 - Lineare Vorgehensweise bei der Problemlösung komplexer Probleme

eigene Darstellung

²⁴ vgl. Buchanan, R. (2009), S. 97.

²⁵ Buchanan, R. (2009), S. 97

²⁶ vgl. Rittel, H./Webber, M. (1973), S.155-169 und Camillus, C. (2008) online verfügbar

Iterative (schrittweise, aufeinander aufbauende) Vorgehensweise bei der Problemlösung: Bei der Problemlösung im Design Thinking wird iterativ vorgegangen. Einzelne Prozessschritte werden ständig wiederholt, dabei wird das Problem wieder neu definiert. So können zum Beispiel Einsichten aus Gesprächen mit der Zielgruppe dazu führen, dass ein Problem aus einer anderen Perspektive betrachtet wird und ein vollkommen neues Verständnis entwickelt wird. Durch die ständige Wiederholung von Prozessschritten wird das Wesen des Problems wieder neu definiert. Dies ist bei der Lösung komplexer Probleme notwendig, da die Parameter eines Problems nicht von Anfang an eindeutig definierbar sind. Die folgende Abbildung stellt dies ständige Wiederholung von Prozessschritten im Design Thinking dar:

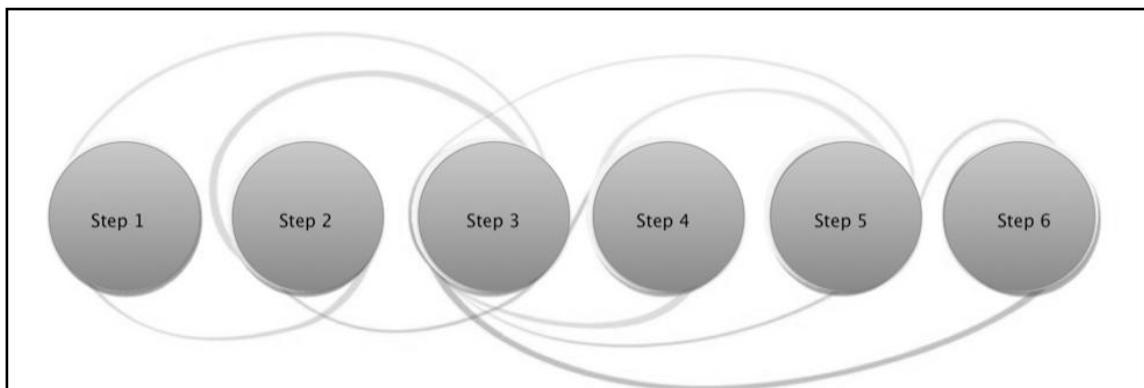


Abbildung 4 - Iterative Vorgehensweise im Design Thinking

eigene Darstellung nach: <http://www.inknowaction.com/blog/wp-content/uploads/2010/06/system-thinking.jpg>, zuletzt aufgerufen am 13.5.2012.

Zusammenfassend kann man sagen, dass ein wesentliches Merkmal von Design Thinking die iterative Vorgehensweise ist, die sich von der herkömmlichen linearen Vorgehensweise unterscheidet. Im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird noch detaillierter auf die einzelnen Prozessschritte eingegangen, die im Rahmen der iterativen Vorgehensweise im Design Thinking durchgeführt werden. An dieser Stelle ist es zunächst einmal wichtig zu verstehen, dass im Design Thinking iterativ vorgegangen wird.

2.1.4 Kombination von divergentem und konvergentem Denken

Tim Brown von IDEO sieht in der Kombination von divergentem (auseinanderstrebendem) und konvergentem (zusammenlaufendem) Denken, während den verschiedenen Phasen des Design-Thinking-Prozesses, einen wesentlichen Aspekt, der Design Thinking von herkömmlichen Problemlösungsstrategien abgrenzt.

Konvergentes Denken: Der Psychologe Richard Nisbett kam bei einer Untersuchung von Problemlösungsstrategien in westlichen und östlichen Kulturen zu folgender Schlussfolgerung: „[...] Westerners are taught to take a series of inputs, analyze them, and then converge upon a single answer.“²⁷ Konvergentes Denken, als „die konventionelle Art des Problemlösens, nämlich logisch, planmäßig und streng rational“²⁸ ist eine Vorgehensweise, bei der viele einzelne Faktoren hin zu einer Lösung gebündelt werden. Dies ist zwar effizient, um zwischen vorhandenen Alternativen zu entscheiden, hemmt jedoch auch das Schaffen von bahnbrechenden Innovationen. Um mögliche neue Alternativen und Möglichkeiten zu schaffen, ist konvergentes Denken nicht geeignet.

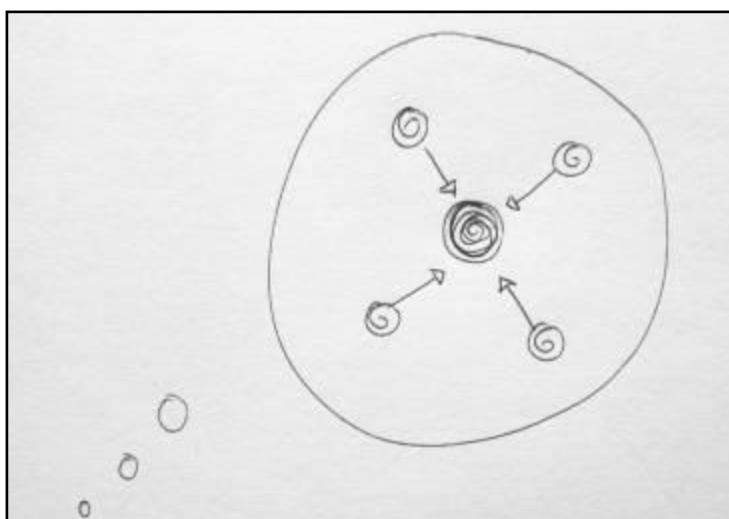


Abbildung 5 - Konvergentes (zusammenlaufendes) Denken
eigene Darstellung

²⁷ Nisbett, R. (2003) zitiert in Brown, T. (2009), S. 66

²⁸ Lexikon der Psychologie (o.J.a), online verfügbar

Divergentes Denken: „Divergentes Denken bedeutet offen, unsystematisch und spielerisch an Probleme heranzugehen und dabei Denkblockaden und kritische Einwände auszuschalten.“²⁹ Das Ziel von divergentem Denken ist, möglichst viele Alternativen zu generieren. Wenn verschiedene Alternativen in Betracht gezogen werden, ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Lösungen kreativer und innovativer sind. Beim divergenten Denken werden also möglichst viele Auswahlmöglichkeiten geschaffen.

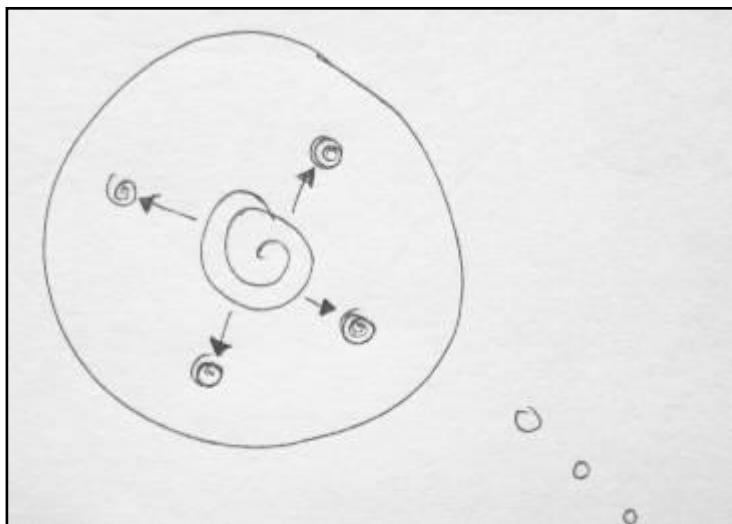


Abbildung 6 - Divergentes (auseinanderstrebendes) Denken
eigene Darstellung

Kombination von divergentem und konvergentem Denken: Durch die Schaffung vieler Auswahlmöglichkeiten in divergenten Denkphasen erhöht sich die Komplexität. Um diesem entgegenzuwirken und trotzdem von den Vorteilen divergenten Denkens zu profitieren, werden im Design Thinking Phasen divergenten und konvergenten Denkens sinnvoll miteinander kombiniert. Mit jeder Iteration (Wiederholung) eines Prozessschrittes werden die Wahlmöglichkeiten genauer und detaillierter. In den Phasen divergenten Denkens entstehen neue Entscheidungsmöglichkeiten. In konvergenten Denkphasen werden Entscheidungen getroffen.³⁰ Die folgende Abbildung veranschaulicht die Kombination von divergenten und konvergenten Denkphasen im Design Thinking:

²⁹ Lexikon der Psychologie (o.J.b), online verfügbar

³⁰ vgl. Brown, T./Katz, B. (2009), S. 67

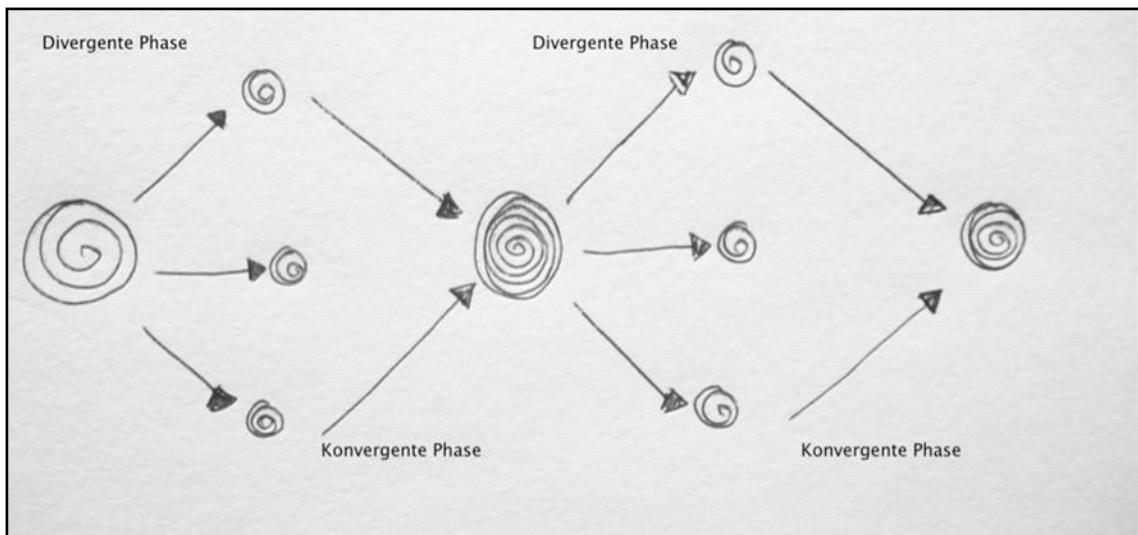


Abbildung 7 - Kombination von divergenten und konvergenten Denkphasen

eigene Darstellung nach: <http://www.thinkbrownstone.com/blog/2011/10/26/divergent-thinking-vs-convergent-thinking/>, zuletzt aufgerufen am 13.5.2012.

2.1.5 Kombination von Analyse und Synthese

Analyse und Synthese stehen in engem Zusammenhang zu divergentem und konvergentem Denken. IDEO definiert Analyse als „breaking problems apart“ und Synthese als „putting ideas together“.³¹ Bei der Analyse wird das Ganze in einzelne Komponenten zerlegt. Bei der Synthese werden einzelne Komponenten zu einem Ganzen zusammengefügt. In den analytischen Phasen des Design-Thinking-Prozesses werden möglichst viele Informationen und Eindrücke gesammelt. In den synthetischen Phasen werden diese Informationen verdichtet und Lösungen entwickelt. Analytische Tools werden genutzt um komplexe Probleme besser zu verstehen und Eindrücke zu generieren. Der kreative Prozess (Synthese) besteht darin einzelne Eindrücke wieder zusammenzuführen. Nachdem also Informationen und Eindrücke gesammelt wurden, werden in einem intensiven Prozess der Synthese Muster erkannt. Brown bezeichnet Synthese, also das Extrahieren von sinnvollen Mustern aus Unmengen von Information, als einen „fundamental kreativen Akt“³² zur Schaffung von Innovationen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die Kombination von divergentem und konvergentem Denken im Rahmen von Anaylse und Synthese ein wesentliche Element von Design Thinking darstellen. Brown drückt dies folgendermaßen aus: „These are the seeds of design thinking – a continuous movement between divergent and convergent

³¹ Brown, T. (2008b), online verfügbar

³² vgl. Brown, T./Katz, B. (2009), S. 69

processes, on the one hand, and between the analytic and synthetic, on the other.³³ In der folgenden Abbilung wird dieser Zusammenhang bildlich dargestellt:

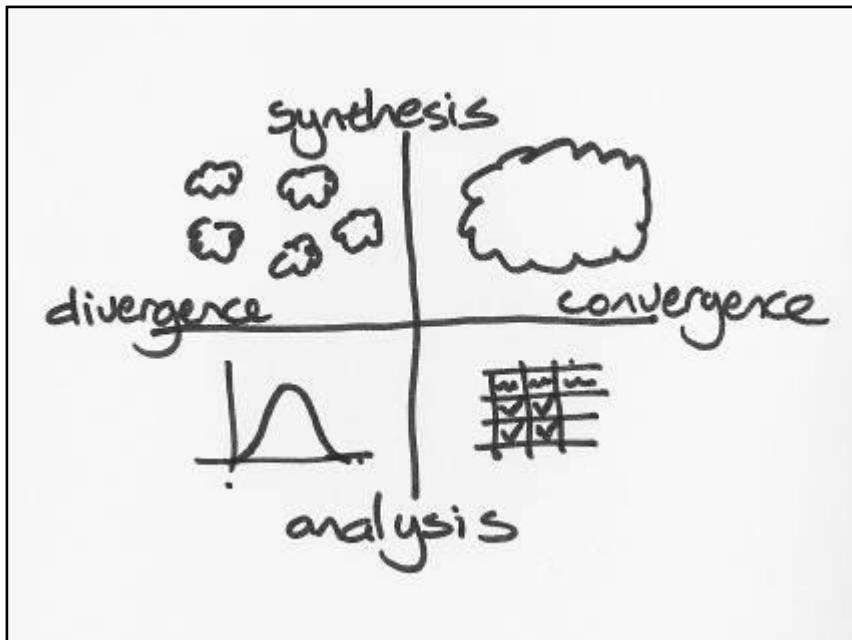


Abbildung 8 - Analyse, Synthese, Divergenz, Konvergenz im Design Thinking

Quelle: <http://designtinking.ideo.com/?p=51>, zuletzt aufgerufen am 13.5.2012.

2.1.6 Kombination von induktiver, deduktiver und abduktiver Logik

Nach Roger Martin ist ein weiterer wesentlicher Unterschied von Design Thinking zu herkömmlichen Problemlösungsmethoden, der Einsatz von abduktiven Schlussfolgerungen. Abduktive Schlussfolgerungen, die im Design-Thinking-Prozess bei der Problemlösung angewandt werden, sind nach Martin das wichtigste Instrument eines Designers.³⁴ Abduktive Schlussfolgerungen sind weitaus weniger bekannt als die aus der Wissenschaft stammenden induktiven und deduktiven Schlussfolgerungen, welche jeweils eine Aussage bezüglich der Wahrheit eines Arguments machen. Im Folgenden erfolgt eine vereinfachte Darstellung der anerkannten Konzepte deduktiver und induktiver Logik:

³³ Brown, T./Katz, B. (2009), S. 70

³⁴ Martin, R. (2009), S.62 ff.

Deduktive Logik – hier wird vom Allgemeinen auf das Spezielle geschlossen:

Voraussetzung: "Lutz ist ein Dackel" und "Alle Dackel sind Hunde"

Schlussfolgerung "Lutz ist ein Hund"

Wenn die Voraussetzungen wahr sind muss die Schlussfolgerung wahr sein.

Induktive Logik – hier wird vom Speziellen auf das Allgemeine geschlossen.

Voraussetzung: "Lutz ist ein Dackel" und "Lutz ist ein Hund"

Schlussfolgerung "Alle Hunde sind Dackel"

Wenn die Voraussetzungen wahr sind, ist die Schlussfolgerung wahrscheinlich wahr.

Deduktives und induktives Schlussfolgern sind weitgehend anerkannte Methoden, um Theorien zu testen. Trotzdem wird durch den alleinigen Gebrauch dieser beiden Methoden, das Potenzial bahnbrechende Innovationen zu generieren, gehemmt. Charles Sanders Peirce begründete dies folgendermaßen: „[...] no new idea [...] [can] be proved deductively or inductively using past data.“³⁵ Da neue Ideen also kein Produkt der beiden vorherrschenden Logiken sind, musste es eine weitere fundamentale Logik geben. Diese Art der Logik nannte er abduktive Logik. Am Ende steht keine Aussage bezüglich der Wahrheit einer Aussage. Das Ziel ist vielmehr zu postulieren was möglicherweise wahr sein könnte.³⁶

Abduktive Logik – „Mit Abduktion wird allgemein eine logische Operation bezeichnet, mit deren Hilfe neue erklärende Hypothesen gebildet werden.“³⁷ Es wird eine Hypothese gewählt die, wenn sie wahr wäre, die beste Erklärung für einen Sachverhalt wäre: Mein Rasen ist nass. Ich habe einen Sprinkler und immer wenn dieser an ist, oder es regnet, wird mein Rasen nass. Der Sprinkler war aus. Es muss geregnet haben.³⁸

Abduktive Logik spielt im Design Thinking eine Rolle, da bei dieser Form der Schlussfolgerung die Erkenntnis erweitert wird. Es wird eine Hypothese über Möglichkeiten gebildet und somit Raum für neue Ideen geschaffen. Das Besondere an Design Thinking ist nicht das völlige Ausschließen induktiver und deduktiver Logik, sondern vielmehr die sinnvolle Ergänzung dieser beiden Methoden durch die abduktive

³⁵ Martin, R. (2009), S. 64

³⁶ Martin, R. (2009), S. 64/65

³⁷ Peirce, C. S. (1934) zitiert in Reichman, R. (2006), S.27

³⁸ vgl. Aliseda, A. (2006), S. 29

Logik. Dunne und Martin fassen die Kombination verschiedener Schlussfolgerungen im Design Thinking folgendermaßen zusammen: „a designer uses abduction to generate an idea or a number of ideas, deduction to follow these ideas to their logical consequences and predict their outcomes, testing of the ideas in practice, and induction to generalize from the results.“³⁹ In der folgenden Abbildung wird dieser Zusammenhang bildlich dargestellt:

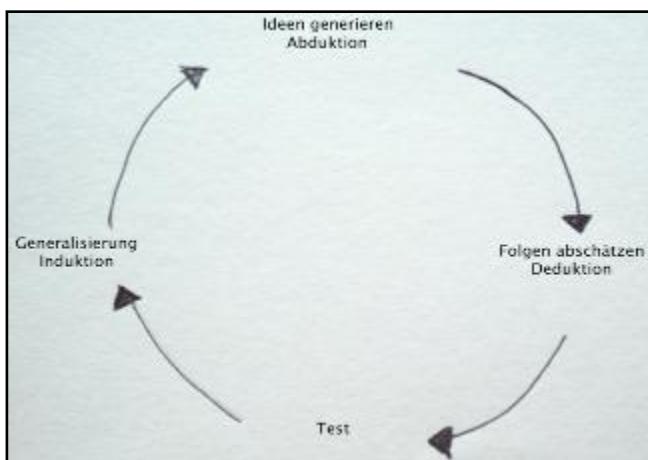


Abbildung 9 - Kombination: Induktion, Deduktion, Abduktion

eigene Darstellung nach: Dunne, D./Martin, R. (2006), S.518

2.1.7 Bevorzugung qualitativer Forschungsmethoden

Ein weiterer Unterschied von Design Thinking zu herkömmlichen Problemlösungsstrategien wird in der bevorzugten Anwendung von qualitativen Recherchemethoden gesehen.⁴⁰

Quantitative Methoden: Ausgesuchte Merkmale werden mit Zahlenwerten unterlegt. „Komplexe Zusammenhänge werden auf Aussagen reduziert, die in Zahlen [...] ausgedrückt werden können.“⁴¹ Aufgrund der standardisierten Vorgehensweise besteht Vergleichbarkeit und ein Anspruch auf Repräsentativität.

³⁹ Dunne, D./Martin, R. (2006), S.518

⁴⁰ vgl. Bhalla, I. (2009), online verfügbar

⁴¹ Meier, K. (2007), S. 48

Qualitative Methoden: Ein komplexes Phänomen wird detailliert erfasst indem, die Situation, individuelle Motive und Rahmenbedingungen, detailliert erfasst werden. Ein tieferes Verständnis für die Realität kann generiert werden. Bei qualitativen Methoden ist der personelle und zeitliche Aufwand höher als bei quantitativen Methoden.⁴²

Brown sieht in der reinen Anwendung quantitativer Methoden keine Möglichkeit bahnbrechende Innovationen zu generieren: “The tools of conventional market research (Anm. der Autorin: in diesem Fall quantitative Methoden) [...] will never lead to those rule-breaking, game-changing, paradigm-shifting breakthroughs that leave us scratching our heads and wondering why nobody ever thought of them before.”⁴³ Der Vorteil qualitativer Methoden liegt in der Möglichkeit, ein tiefgreifendes Verständnis für die Zielgruppe zu entwickeln. Beobachter können die Möglichkeiten und Zwänge der Menschen in ihren eigenen Worten und Bildern erfahren. „Qualitative research assumes that people have meaningful experiences that can be interpreted [...].“⁴⁴ Durch qualitative Forschung können Design Thinker Empathie für die Zielgruppe entwickeln. Die Ergebnisse qualitativer Recherche werden keine repräsentativen Ergebnisse oder Durchschnittswerte liefern, aber dennoch wertvolle Einblicke, für den weiteren Prozess der Problemlösung, generieren. Vor allem in der Anfangsphase des Design-Thinking-Prozesses, sind daher qualitative Methoden zu bevorzugen, da diese Annahmen und Vorurteile auf die Probe stellen. In späteren Phasen des Design-Thinking-Prozesses kann der Einsatz quantitativer Methoden als Ergänzung durchaus sinnvoll sein. Beispielsweise wenn es darum geht zu untersuchen, wie eine Lösung in einer bestimmten Region angenommen wird.⁴⁵

⁴² vgl. Meier, K. (2007), S. 48

⁴³ Brown, T./Katz, B. (2009), S.40

⁴⁴ Copernicus Consulting (2007), online verfügbar

⁴⁵ vgl. IDEO (2011), S.33

2.2 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen

Nachdem nun die besonderen Merkmale von Design Thinking und die dazugehörigen theoretischen Grundlagen aufgezeigt wurden, sollen im Folgenden die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für Design Thinking näher betrachtet werden. Der Leser soll so eine Vorstellung davon bekommen, welche Grundvoraussetzungen gegeben sein sollten, um Design Thinking erfolgreich anzuwenden. Neben bestimmten Phasen oder Schritten im Design-Thinking-Prozess, welche im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben werden, gibt es bestimmte Regeln und Prinzipien, die maßgeblich zum Erfolg von Design Thinking beitragen. Diese können, je nach Autor und persönlicher Erfahrung, leicht abweichen, sind im Wesentlichen jedoch identisch.

2.2.1 Interdisziplinäre Teams

„All of us are smarter than any of us.“⁴⁶

Um die Design-Thinking-Methode erfolgreich anzuwenden ist es zwingend notwendig ein Design-Thinking-Team mit Menschen aus unterschiedlichen Bereichen zusammen zu stellen. Nur in heterogenen Teams können Lösungen entstehen, die nicht im Bereich des Üblichen liegen, wie das bei homogenen Teams meist der Fall ist.⁴⁷ „In einer heterogenen Gruppe kommt man zu spontanen, überraschend anderen Einsichten. Man hat mehr Potenzial. Es werden mehrere Aspekte einer Lösung betrachtet.“⁴⁸ Dies liegt daran, dass Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen und Erfahrungen Dinge aus unterschiedlichen Sichtweisen wahrnehmen. Eine Kombination dieser verschiedenen Sichtweisen, bietet Potenzial für Lösungen, die außerhalb der gewöhnlichen Bandbreite eines homogenen Expertenteams liegen. Um in einem heterogenen Team zu erfolgreichen Lösungen zu kommen, sind bestimmte Anforderungen an die Teammitglieder zu stellen: an der HPI School of Design ist die Rede von so genannten T-Shaped-Persönlichkeiten⁴⁹.

⁴⁶ Douglas Merril, CEO und Gründer von ZestCash, ehemals Vice President of Engineering bei Google

⁴⁷ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.105, 106

⁴⁸ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 106

⁴⁹ vgl. HPI School of Design Thinking (2011), online verfügbar

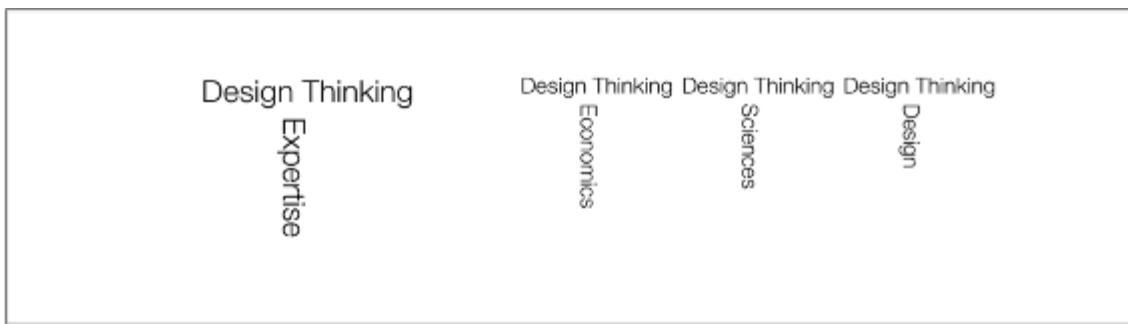


Abbildung 10 - T-Shaped-Persönlichkeiten

eigene Darstellung

T-Shaped-Persönlichkeiten verfügen einerseits über ein ausgeprägtes Fachwissen in einem bestimmten Bereich und sind darüber hinaus in der Lage, dieses effektiv anzuwenden.⁵⁰ Dazu sind auf der horizontalen Achse bestimmte Softskills notwendig: Empathie, integratives Denken, Experimentierfreude, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Optimismus.⁵¹ Diese Eigenschaften, kombiniert mit einem ausgeprägten Fachwissen in einem bestimmten Bereich, werden als Erfolgsfaktoren in der Zusammenstellung von „truly interdisciplinary“⁵² Design-Thinking-Teams angesehen. Tim Brown stellt in seinem Buch „Change by Design“ den Unterschied zwischen multidisziplinären und interdisziplinären Teams folgendermaßen dar: In einem multidisziplinären Team wird jeder Experte zum Befürworter seiner Spezialisierung und das Ergebnis wird ein Kompromiss. Experten aus verschiedenen Bereichen arbeiten an Teilbereichen eines Problems. In einem interdisziplinären Team werden Ideen kollektiv hervorgebracht, es findet ein konzeptioneller und methodischer Austausch statt und jeder fühlt sich für das Gesamtprodukt verantwortlich.⁵³ Folgende Abbildungen verdeutlichen die Unterschiede bei der Problemlösung in multi- und interdisziplinären Teams:

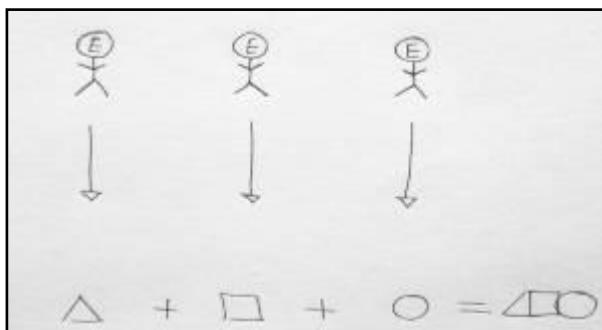


Abbildung 11 - Multidisziplinäres Team

eigene Darstellung

⁵⁰ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 67

⁵¹ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.72

⁵² Brown, T./Katz, B.(2009), S. 28

⁵³ vgl. Brown, T./ Katz, B.(2009). S. 27, 28

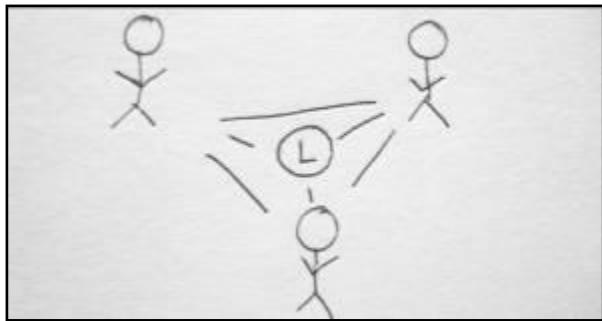


Abbildung 12 - Interdisziplinäres Team

eigene Darstellung

2.2.2 Offene Raumkonzepte

Erfahrungsgemäß gibt es bestimmte Raumkonzepte, die das Entstehen von Innovationen fördern. Es ist vor allem wichtig, dass Menschen sich frei entfalten können. Es muss genügend Raum für angesammeltes Material vorhanden sein und jederzeit die Möglichkeit bestehen, Ideen festzuhalten oder greifbar zu machen. Die ständige Verfügbarkeit von Informationen, die nicht in Ordnern oder PowerPoints versteckt sind, helfen den Teams Muster zu erkennen und unterstützen so eine kreative Synthese von Sachverhalten.⁵⁴ „Ein großer, variabel zu nutzender, heller, offener Raum, der sich durch mobile Wände unterteilen lässt, die gleichzeitig als Pinnwände und Schreibtafeln dienen können“⁵⁵, wie in der folgenden Abbildung dargestellt, bietet optimale Rahmenbedingungen für den Design-Thinking-Prozess:

⁵⁴ vgl. Brown, T./Katz, B.(2009), S. 35

⁵⁵ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 108



Abbildung 13 - Raumkonzepte

Quelle: Powerpointpräsentation „Design Thinking“ im Rahmen des Zertifikatsprogramms „Gesellschaftliche Innovationen“ der Social Entrepreneurship Akademie (2012)

2.2.3 Klare Regeln und Werte für den Arbeitsprozess

Um erfolgreich arbeiten zu können, muss im Design-Team eine bestimmte Arbeitsmoral herrschen. Dies hat insbesondere mit der Arbeitsweise und der mentalen Einstellung der Teammitglieder zu tun. Wichtige Faktoren in diesem Zusammenhang werden im Folgenden kurz erläutert:

Begrenzter Zeitrahmen: Begrenzte Zeitrahmen steigern die Produktivität von Teams, da spontaner gehandelt wird und Ideen nicht zunächst einer inneren Zensur unterlaufen.⁵⁶

Visualisieren: Visualisieren ist eine Technik, die von Design-Thinkern verwendet wird um die eigenen Ideen möglichst wirkungsvoll zu kommunizieren, so dass andere Teammitglieder diese verstehen können. Außerdem kann durch gleichzeitiges Hören und Sehen die Erinnerungsrate erheblich gesteigert werden:⁵⁷ „Wir wissen, dass von gelesenen Informationen zehn Prozent erinnert werden, von gehörten Informationen 20 Prozent und von gesehenen 30 Prozent. Wenn man etwas gleichzeitig sieht und

⁵⁶ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 135

⁵⁷ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 129

hört, steigt die Erinnerungsrate allerdings schon sprunghaft auf 70 Prozent an"⁵⁸, so Plattner. Visualisierungen haben auch den Vorteil, dass gleichzeitig die funktionalen und emotionalen Bestandteile einer Idee dargestellt werden können.⁵⁹

Brainstorming nach klaren Regeln: Brainstorming ist eine weitere Technik im Design Thinking, bei der in einem divergenten Prozess Optionen geschaffen werden.⁶⁰ Brainstorming, im Rahmen von Design-Thinking-Prozessen, unterscheidet sich jedoch von Brainstorming in willkürlich zusammengestellten Gruppen zu einem bestimmten Thema, wie es den meisten bekannt ist. Vielmehr gelten im Design Thinking gewisse Regeln für den Brainstorming-Prozess. Auch hier gibt es wieder unterschiedliche Regeln, je nach Gewichtung und persönlicher Erfahrung. Im Kern sind es jedoch Folgende:

- Stelle Kritik zurück
- Fördere verrückte Ideen
- Baue auf den Ideen anderer auf
- Bleib beim Thema
- Nur einer spricht
- Arbeitet visuell
- Quantität ist wichtig⁶¹

2.2.4 Aus Fehlern lernen

Im Design-Thinking-Prozess lautet das Motto: „Früh und oft scheitern.“ Das Akzeptieren von irrtümlichen Annahmen und Fehlern ist im Design Thinking sehr wichtig, da diese neue Einsichten hervorbringen und die Möglichkeit zur Korrektur bieten. Im sogenannten iterativen Prozess, also dem ständigen Zurückgehen zwischen den einzelnen Prozessschritten manifestiert sich das Prinzip des Lernens aus Fehlern (vgl. Kapitel 2.1.3). Fehler werden nicht als Versagen verstanden, sondern als Chance, eine Verbesserung zu realisieren. Das nochmalige Durchführen eines Prozessschrittes

⁵⁸ Ebd. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 129

⁵⁹ vgl. Brown, T./Katz, B.(2009), S 80

⁶⁰ vgl. Brown, T./Katz, B.(2009), S 82

⁶¹ vgl. OpenIDEO (2011), online verfügbar

ist also nicht als vermehrter Aufwand, sondern als Lernerfolg, durch das Gewinnen neuer Erkenntnisse, zu verstehen.⁶²

2.3 Vorgehensweise

Wie bereits erwähnt, ist ein wesentliches Merkmal von Design Thinking die „[...] Abfolge von mehreren aufeinander abgestimmten Arbeitsschritten oder auch Prozessen, an deren Ende ein funktionierendes Ergebnis steht, das eine brauchbare und manchmal auch überraschende Lösung von hoher Qualität für das anfangs formulierte Problem darstellt.“⁶³ In der Literatur werden unterschiedliche Anzahlen an Prozessschritten genannt, wie beispielsweise Inspiration, Ideation und Implementation bei Tim Brown oder Hear, Create, Deliver beim Human-Centered-Design. Wichtig ist zu verstehen, dass es sich hier nicht um „prinzipielle Unterschiede sondern lediglich um unterschiedliche Beschreibungen und Gewichtungen hinsichtlich des Gesamtprozesses“⁶⁴, handelt. Aus diesem Grund werden im Rahmen dieser Arbeit auch nur zwei Design-Thinking-Vorgehensweisen näher beleuchtet. Design Thinking nach HPI, da es derzeit der in der Literatur am häufigsten erwähnte Ansatz ist und einen sehr guten Einblick in das Prinzip von Design Thinking gibt und der Human-Centered-Design-Ansatz, der speziell für den Kontext der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt wurde und daher im praktischen Teil der Arbeit näher beleuchtet wird.

⁶² vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 127, 128

⁶³ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.113

⁶⁴ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.113

2.3.1 Design-Thinking-Prozess der HPI School of Design Thinking

Die HPI School of Design Thinking lehrt den Design-Thinking-Prozess in sechs Schritten:

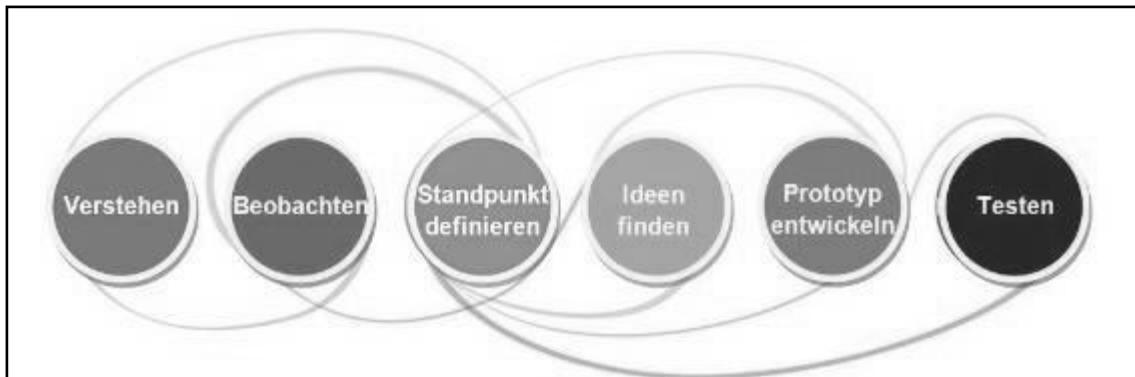


Abbildung 14 - HPI School of Design Thinking

Quelle: <http://www.inknowaction.com/blog/wp-content/>, zuletzt aufgerufen am 13.5.2012.

Diese sechs Prozessschritte sind iterativ miteinander verbunden. Sie sind als „a system of overlapping spaces rather than a sequence of orderly steps“⁶⁵ zu verstehen. Im Folgenden erfolgt eine Vorstellung der einzelnen Prozessschritte. Es ist wichtig, zu beachten, dass es immer wieder Rückkopplungen zu vorherigen Prozessschritten geben kann (und soll) und keineswegs ein linearer Ablauf der einzelnen Prozessschritte beabsichtigt ist.

Verstehen: Hier geht es darum das Problem an sich und dessen Umfeld ausreichend zu erfassen, um ein generelles Verständnis zu entwickeln. In diesem ersten Schritt wird die Aufgabenstellung beschrieben. Dieser Schritt bildet die Grundlage für den gesamten Design-Thinking-Prozess. Tim Brown beschreibt die Bedeutung diesen Schrittes folgendermaßen: “The difference between a design brief with just the right level of constraint and one that is overly vague and overly restrictive can be the difference between a team on fire with breakthrough ideas and one that delivers a tired reworking of existing ones.”⁶⁶ „And that is where large corporations fail. They define the scope too narrow and then you get nice new things that sustain your current business but not new business models that rock your industry and yourself.“⁶⁷ Außerdem stellt sich in diesem Schritt des Design-Thinking-Prozesses die Frage nach

⁶⁵ Brown, T./Katz, B. (2009), S. 16

⁶⁶ Brown, T./Katz, B. (2009), S. 25

⁶⁷ Stähler, P. (2009), online verfügbar

der Zielgruppe, als Vorbereitung für den nächsten Schritt des Beobachtens. Aus der Definition der Zielgruppe erschließt sich das Betrachtungsfeld für die nächste Phase: der Problemraum.⁶⁸ Zusätzlich werden Maßstäbe definiert, um später den Erfolg zu messen und es werden sowohl inhaltliche, als auch zeitliche, Prioritäten gesetzt.⁶⁹

Beobachten: Die Phase des Beobachtens spielt im Design-Thinking-Prozess eine sehr wichtige Rolle. Hier geht es darum durch sogenannte Insights (Einsichten) Empathie für die Zielgruppe zu generieren, um so Lösungen, möglichst entsprechend deren Bedürfnisse, zu gestalten. Zum Einstieg ist es wichtig zu lernen, seinen Blick in alle Richtungen zu lenken (360-Grad-Sicht) und qualitative Forschung anstelle von quantitativer Forschung zu bevorzugen (vgl. Kapitel 2.1.7). Nachdem diese Voraussetzungen erfüllt sind, beginnt das eigentliche Forschen, „[...] hier [steht] [...] das persönliche Gespräch und die Beobachtung im Mittelpunkt.“⁷⁰ Beim Design Thinking geht es darum versteckte Bedürfnisse von Menschen, durch Empathie, zu antizipieren.⁷¹ Da die betroffene Zielgruppe sich dieser Bedürfnisse selbst noch nicht bewusst ist, sind konventionelle Marktforschungsmethoden eher ungünstig, vor allem wenn diese den Nutzer direkt nach seinen Bedürfnissen fragen. Tim Brown weist in seinem Buch darauf hin, dass Verhaltensweisen niemals richtig oder falsch, jedoch immer bedeutungsvoll sind.⁷² Also sollte das zuvor definierte Problemfeld, möglichst frei von Wertungen und Vorurteilen, beobachtet werden. Oft kann es auch hilfreich sein, selbst in die Rolle des Anwenders zu schlüpfen: „people discover unseen opportunities when they have a personal and empathic connection with the world around them“⁷³, so Dev Patnaik. Bei der Erkundung des Problemraums werden zahlreiche Erkenntnisse und Einsichten gewonnen, die alle sorgfältig dokumentiert werden.⁷⁴ Während der Phase des Beobachtens werden also im Rahmen von divergenten Denkprozessen möglichst viele Betrachtungsweisen des Problemraums erfasst, analysiert und dokumentiert.

Standpunkt definieren: Hier geht es darum „die gesammelten Erkenntnisse auszuwerten, zu interpretieren und zu gewichten.“⁷⁵ Dieser Schritt hat im Design-Thinking-Prozess eine Art Scharnierfunktion: Die Mitglieder des Teams kommen

⁶⁸ vgl. Oesterreich, B. (2011b), online verfügbar

⁶⁹ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 115, 117

⁷⁰ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.118

⁷¹ vgl Oesterreich, B. (2011b), online verfügbar

⁷² vgl. Brown, T./Katz, B. (2009), S. 39

⁷³ Patnaik, D./Mortensen, P. (2009), S.4

⁷⁴ vgl. Oesterreich, B. (2011b), online verfügbar und Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.118-120

⁷⁵ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.120

zusammen um über die jeweiligen Erlebnisse während der Beobachtungsphase zu erzählen. So kann auf einer gemeinsamen Wissensbasis entschieden werden, ob noch mehr Informationen gesammelt werden müssen, um von der Betrachtung des Problemraums zur Betrachtung des Lösungsraums überzugehen. Aus der Vielzahl an Einsichten und Betrachtungsweisen, die während des Beobachtens erfasst wurden, werden nun einige selektiert. Es geht nun darum, in einem Prozess der Synthese, Muster zu erkennen und Thesen über Zusammenhänge aufzustellen.⁷⁶ Das Team versucht nun einen gemeinsamen Standpunkt zu definieren, indem konkrete Beobachtungen abstrahiert werden. Eine Methode „ist der Entwurf einer idealtypischen, fiktiven Person, die sogenannte Persona für die die Innovation entwickelt werden soll.“⁷⁷ Folgende Abbildung verdeutlicht die Vorgehensweise bei der Definition eines synthetischen Standpunkts:

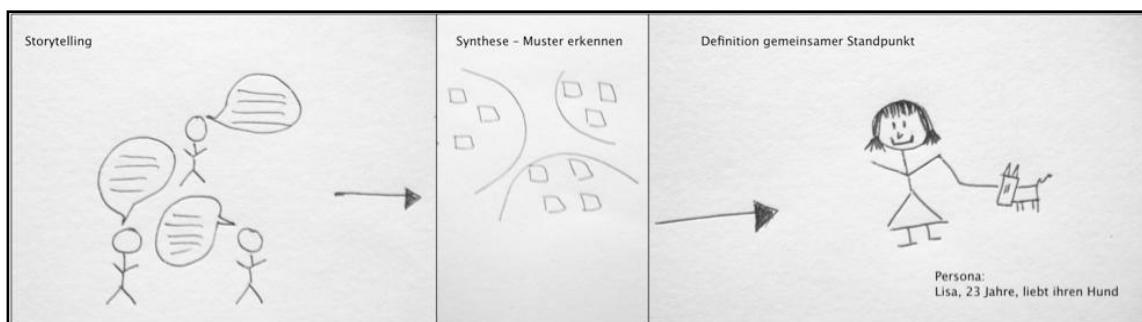


Abbildung 15 - Definition eines synthetischen Standpunkts

eigene Darstellung nach: Powerpointpräsentation „Design Thinking“ im Rahmen des Zertifikatsprogramms „Gesellschaftliche Innovationen“ der Social Entrepreneurship Akademie (2012)

⁷⁶ vgl. Oesterreich, B. (2011b), online verfügbar

⁷⁷ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.120

Neben der Persona, gibt es noch weitere Methoden um die Informationen aus der Beobachtungsphase sinnvoll zu gliedern. Diese werden in der folgenden Abbildung dargestellt:

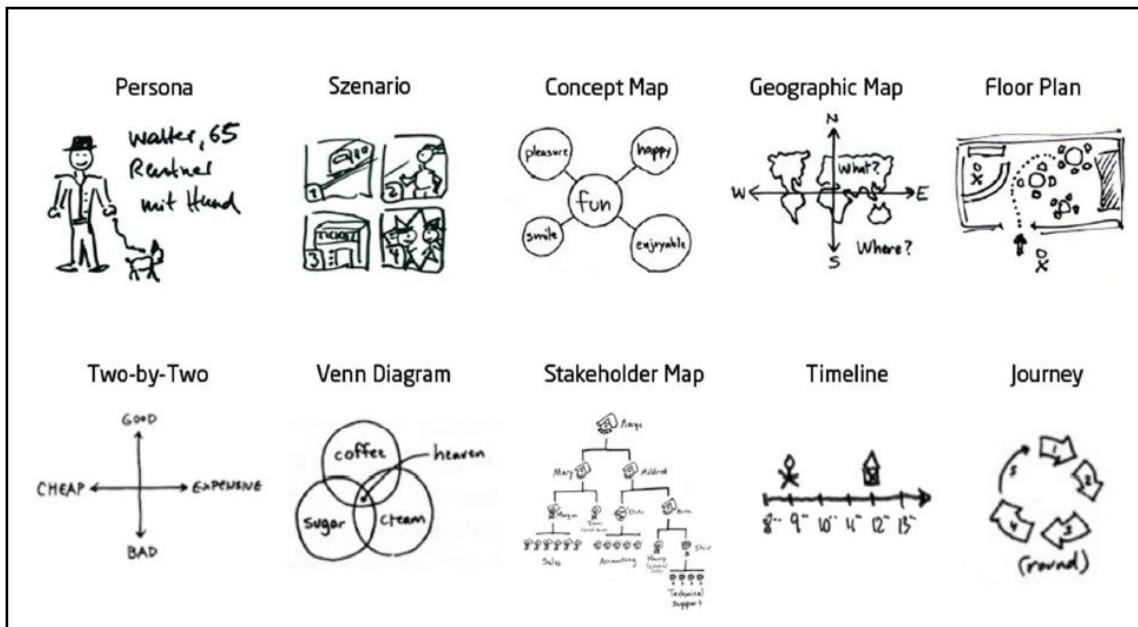


Abbildung 16 - Methoden zur Definition eines synthetischen Standpunkts

Quelle: Powerpointpräsentation „Design Thinking“ im Rahmen des Zertifikatsprogramms Gesellschaftliche Innovationen der Social Entrepreneurship Akademie (2012)

Ideen finden: Bei diesem Schritt kommt es darauf an, in kurzer Zeit, eine Vielzahl an Ideen zu generieren. Ganz nach dem Motto „Quantität vor Qualität“ werden möglichst viele Lösungsideen generiert. Verschiedene Kreativitätstechniken, wie beispielsweise die bewährte Brainstorming-Methode, stehen hierfür zur Verfügung.⁷⁸ Zunächst werden Ideen lediglich gesammelt und noch nicht bewertet oder diskutiert. Erst in einem nächsten Schritt, dem Prototyping, werden die besten Ideen vom Design-Thinking-Team selektiert und optimiert.⁷⁹

Prototypen entwickeln: Im Design Thinking sollen Ideen durch den Einsatz von Prototypen verfeinert werden. Aussagen, über die Realisierbarkeit einer Idee, sollen nicht auf der Basis von spekulativen Annahmen gemacht werden, sondern mit Hilfe von Prototypen getestet werden. Hier werden im Anschluss an das Brainstorming ausgewählte Ideen weiter verfolgt. Während des Prototyping setzt sich das Design-Thinking-Team ganz konkret mit einer Lösungsidee auseinander und gewinnt dadurch neue Erkenntnisse über die Idee. Die Lösungsidee wird im Problemraum verprobt, um

⁷⁸ vgl. Oesterreich, B. (2011b), online verfügbar

⁷⁹ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 121

Fehler möglichst früh zu erkennen. Bei den Prototypen handelt es sich nicht um aufwendige, teure Konstrukte, es geht vielmehr darum, „[...] Ideen möglichst früh sichtbar und kommunizierbar zu machen, damit Anwender sie testen können oder zumindest in der Lage sind, ein Feedback zu geben.“⁸⁰ Prototypen können die Gestalt von Modellen, Storyboards, Rollenspielen oder auch Diagrammen annehmen. Es geht darum Ideen für die spätere Zielgruppe sichtbar und erlebbar zu machen.⁸¹ Um spätere hohe Folgekosten, bedingt durch Fehler an der Lösung an sich zu vermeiden, werden möglichst viele Prototypen entwickelt, getestet und auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse verfeinert.

Beispiel aus der Praxis: “Through our work with a US-based consumer goods company, we tried to understand what people in rural Ghana would pay for in terms of health and beauty products. We asked many questions, but not until we set up a mock shop on the side of the road in a village did we understand that people would pay more for some higher-quality, branded products, such as vitamins and toothbrushes, and were reluctant to pay for others, such as detergent and toothpaste. This market knowledge allowed us to recommend a basket of goods, a pricing strategy, and a branding direction to the client, who has now effectively established a microfranchising business.”⁸²

Testen/Verfeinern: Gemeinsam mit der späteren Zielgruppe, werden Lösungen nun im Problemraum erprobt. Das Design-Thinking-Team beobachtet die Nutzer beim Umgang mit dem Prototyp und schließt so auf die Stärken und Schwächen einer Idee. Die Erkenntnisse, die sich aus der Test-Phase ergeben, sind sehr wichtig für die weitere Entwicklung der Lösung.⁸³

⁸⁰ Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.123

⁸¹ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S.124

⁸² Brown, T. (2011), online verfügbar

⁸³ vgl. Plattner, H./ Meinel, C./Weinberg, U. (2009), S. 124, 125

2.3.2 Andere Design-Thinking-Prozessmodelle im Vergleich

Im Folgenden findet sich eine Übersicht über verschiedene Design-Thinking-Prozesse anderer Autoren und Schulen und eine Zuordnung zu den jeweiligen Phasen des in dieser Arbeit behandelten HPI-Prozessmodells:

Autor/ Institution	Prozess-Schritte/-Phasen					
	Understanding		Dreaming		Building	
	Immersing	Redefining	Imagining	Opting	Prototyping	Presenting
Brown (2008, S. 5), Brown & Wyatt (2010, S.33ff)	Inspiration		Ideation			Implementation
Argentur Dark Horse (2011)	Verstehen	Beobachten	Synthese	Ideen	Prototypen	Testen
Dunne & Martin (2006, S.518)				Generate Ideas (Abduction)	Predict Consequences (Deduction)	Test
D-School am Hasso Plattner Institut, Potsdam (2010)	Understand	Observe	Point-of-View	Ideate	Prototype	Test
Argentur Ingosu (2011)	Verstehen	Beobachten	Definieren	Ideen bilden	Visualisieren	Testen
Kelly (2004, S.6f)	Understand	Observe		Visualize	Evaluate and Refine	
Lindberg et al. (2010, S.247ff)	(Re)Framing the Design Problem		Ideating	Concept Specifying	Making it tangible	
			Synthesizing	Synthesizing		
			Path Selecting	Path Selecting		
	Knowledge Pooling eine sinnvolle Zuordnung von den "Six Working Rules" war nicht möglich;					
Stickdorn & Schneider (2010, S. 122ff)	Exploration		Creation		Reflection	
Universität St. Gallen (2011)	(Re)Define the problem Needfinding & instant expertise		Brainstorm & ideation	Prototype	Test	Implementation

Abbildung 17 - Gegenüberstellung Prozessmodelle

Quelle: Winkler, M. (2011), S. 24

Bei genauerer Betrachtung ist auffällig, dass die Prozessmodelle in erster Linie auf die Generierung von innovativen Ideen ausgelegt sind. Die tatsächliche Implementierung einer, durch Design Thinking entwickelten Idee, ist oft nicht Teil des Design-Thinking-Prozesses. Aus diesem Grund wird im zweiten Teil der Arbeit der Fokus ausschließlich auf der Generierung von Ideen liegen. Nachfolgende Prozessschritte wie Implementierung, Monitoring und Evaluation sind bewusst nicht Teil dieser Arbeit, da in erster Linie untersucht werden soll wie Ideen generiert werden können und nicht wie diese umgesetzt werden.

3. Anwendung von Design Thinking in der Entwicklungszusammenarbeit

Im folgenden Kapitel wird Design Thinking in den Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gestellt. Zunächst soll analysiert werden, welche Rolle Design Thinking derzeit in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit spielt und spielen könnte. Dabei ist zu beachten, dass die internationale Entwicklungszusammenarbeit an sich ein sehr homogenes Feld mit den unterschiedlichsten Akteuren ist: zunächst einmal gilt es zwischen staatlicher und privater Entwicklungszusammenarbeit zu unterscheiden und auch innerhalb dieses Spektrums gibt es wieder unzählige Variationen. Im Folgenden soll also zunächst auf einer allgemeinen Ebene erläutert werden aus welchen Gründen die Integration von Design-Thinking-Methoden für Organisationen der internationalen Entwicklungsarbeit als sinnvoll erachtet werden könnte. In einem nächsten Schritt wird dann ein konkretes Anwendungsbeispiel von Design Thinking in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit vorgestellt: Der Human-Centered-Design-Prozess (HCD) ist ein Design-Thinking-Prozess, der speziell für den Kontext Non-Profit-Organisationen (NPO) und Social Business entwickelt wurde. Die Prozessschritte zur Ideenfindung im HCD werden detailliert abgebildet, um ein Verständnis für die jeweiligen Prozessschritte und Methoden zu generieren. So soll aufgezeigt werden, wie die Generierung von Projektideen mit Design Thinking im Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit aussehen kann. Der HCD-Prozess dient dann im folgenden Kapitel als Grundlage für die Diskussion einer möglichen Integration von Design Thinking in die Arbeit von World Vision.

3.1 Relevanz

Brown sieht im Hinblick auf die Probleme der heutigen Zeit die Notwendigkeit neuartiger Lösungen: “Given the scale and diversity of social challenges facing us today, ranging from climate change to failing education systems to threatened food, water, and energy supplies, to chronic health ‘pandemics’, I would argue it makes sense to use every approach we have in the toolbox to seek out new solutions to improve the state of the world.”⁸⁴ Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit sind mit Problemen konfrontiert, die komplex und in ihrer Struktur nicht klar bestimmt sind (vgl. 2.1.1). Die Autorin stellt die These auf, dass es im Wesentlichen zwei Bege-

⁸⁴ Brown, T. (2011), online verfügbar

benheiten gibt, die eine Integration von Design-Thinking-Methoden in die internationale Entwicklungszusammenarbeit nahe legen:

1. Dies ist zum einen die Tatsache, dass Design Thinking, als eine Methode die Problemlösungen von der Perspektive des Endnutzers angeht und ein tiefes Einfühlungsvermögen für unbefriedigte Bedürfnisse erfordert, das „Aufbürden“ von möglicherweise unpassenden Lösungen von außen verhindert.⁸⁵ Obwohl viele Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit Projekte unter Einbeziehung der Zielgruppen planen und durchführen ist dies ein Vorwurf, mit dem sich Akteure der internationalen Entwicklungszusammenarbeit immer wieder auseinandersetzen müssen.⁸⁶
2. Zudem sind die Probleme, welche im Mittelpunkt vieler Organisationen der internationalen Entwicklungszusammenarbeit stehen, in ihrer Struktur vergleichbar mit Problemen, für die sich Design Thinking als eine erfolgreiche Problemlösungsmethode bewährt hat (vgl. Kapitel 2.1.3). Zwar kann man, aufgrund der enormen Diversität der Organisationen in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, keine pauschale Aussage über Probleme und Handlungsfelder machen. Dennoch kann man sagen, dass viele Akteure der internationalen Entwicklungszusammenarbeit an der Lösung komplexer Probleme arbeiten. Armutsbekämpfung ist hier nur ein Beispiel von vielen.

Teach a person to fish...⁸⁷

Design Thinking ist eine Vorgehensweise, mit der vor allem Designer vertraut sind. Kaum eine Organisation, die im Bereich der internationalen Entwicklungszusammenarbeit tätig ist, beschäftigt Designer im Bereich der Problemlösung. Zudem gibt es zum heutigen Zeitpunkt noch nicht viele Designer, die ihre Fähigkeiten auf die Lösung von Problemen im sozialen Sektor anwenden. Aus diesem Grund hat die Bill und Melinda Gates Stiftung ein Projekt gefördert, das Akteuren aus dem sozialen Sektor Design-Thinking-Methoden näher bringen soll. Das Human-Centered-Design-Toolkit ist ein Leitfaden für Non-Government-Organisationen (NGO) und NPO's auf der Suche nach innovativen Ideen. Das Toolkit wurde bereits über 70.000-mal⁸⁸ heruntergeladen und in den verschiedensten Projekten eingesetzt. Beispielsweise beim Design eines Kran-

⁸⁵ Brown, T. (2011), online verfügbar

⁸⁶ vgl. Easterly, W. (2006), S. 3ff.

⁸⁷ Sprichwort, Quelle nicht bekannt

⁸⁸ Stand April 2012

kenhauses in Nepal, von einer Weberkooperative in Ruanda und beim Aufbau eines Wasserverteilungssystems in Malawi.⁸⁹ Auch die Organisation VisionSpring hat mit dem HCD-Toolkit gearbeitet:

Case Study VisionSpring	
Ziel: Eye Care für Kinder	
Problem: Kinder brechen während der Untersuchung in Tränen aus	
Inspiration: Schulhof - Kinder spielen Arzt	
Lösung: Kinder übernehmen Rolle der Erwachsenen, untersuchen sich gegenseitig	

Abbildung 18 - VisionSpring Eye Camp for Kids

Quelle: <http://www.openideo.com/open/how-might-we-increase-the-availability-of-affordable-learning-tools-educational-tools-for-children-in-the-developing-world/inspiration/eye-camps-for-kids->, zuletzt aufgerufen am 13.5.2012.

3.2 Anwendungsbeispiel: Human-Centered-Design

Im Folgenden werden die Prozessschritte und Methoden, die im HCD bei der Generierung von Lösungsansätzen zum Einsatz kommen, dargestellt. Hierzu werden jeweils in einer kurzen Zusammenfassung die wesentlichen Aspekte einer Prozessphase dargestellt. Um ein tieferes Verständnis für die Vorgehensweise und Methoden zu generieren, werden im Anschluss an die Zusammenfassung, die einzelnen Prozessschritte detailliert dargestellt. Dieser detaillierte Teil ist für ein Gesamtverständnis der Arbeit nicht unbedingt relevant, wurde jedoch bewusst integriert, um dem interessierten Leser die Möglichkeit zu bieten, ein tiefes Verständnis für die HCD-Methode zu entwickeln.

⁸⁹ vgl. Brown, T. (2011), online verfügbar

Überblick HCD-Prozess: Der Prozess lässt sich in drei Phasen untergliedern: Hear, Create und Deliver. Während der Hear-Phase werden Menschen in ihrer Umgebung beobachtet, um Insights (Einsichten) aus ihrem Leben zu gewinnen. In der Create-Phase erfolgt ein Wechsel vom konkreten zum abstrakten Denken. Die Insights (Einblicke) werden, in einem Prozess der Synthese, in sinnvolle Muster umgewandelt. So entstehen übergeordnete Einsichten in die Lebenswelt der Zielgruppe. Ausgehend von diesen Erkenntnissen, werden in der Deliver-Phase konkrete Prototypen und Lösungen entwickelt.⁹⁰

3.2.1 Die Hear-Phase

Zusammenfassung: Während der Hear Phase steht Empathie, im Sinne von Einfühlungsvermögen in die Lebenswelt der Zielgruppe, im Mittelpunkt. Um Insights (Einsichten) zu gewinnen, wird die Beobachtungsphase im Umfeld der Zielgruppe vorbereitet und durchgeführt.⁹¹ Verhalten von Menschen werden beobachtet, um ein tieferes Verständnis für die Realität der Zielgruppe zu entwickeln und so Rückschlüsse auf deren Träume und Bedürfnisse zu machen. Während der Recherchen werden hauptsächlich qualitative Forschungsmethoden angewandt (vgl. Kapitel 2.1.7). In einem Prozess divergenten Denkens sollen, während der Feldforschung, so viele Insights (Einsichten) wie möglich festgehalten werden. Besonderer Fokus liegt auf der Vorbereitung der Recherche und der mentalen Einstimmung des Design-Teams. Dies ist wichtig, da die Forschung möglichst ohne Vorurteile und unbewusste Filter ablaufen sollten. Nur so können möglicherweise entscheidende Details auch tatsächlich wahrgenommen werden.

Detaillierte Darstellung der Hear-Phase:

Step 1 - Identify a Design Challenge: Grundsätzlich geht es darum eine Design Challenge (Aufgabenstellung) zu wählen, die weder zu unspezifisch noch zu spezifisch ist und außerdem menschliche Bedürfnisse adressiert. Die Formulierung der Design Challenge hat einen bedeutenden Einfluss auf den weiteren Verlauf des Design-Thinking-Prozesses (vgl. Verstehen in Kapitel 2.3.1).

⁹⁰ vgl. IDEO (2011), S. 9

⁹¹ vgl. IDEO (2011), S.8

Step 2 - Recognizing existing knowledge: Zu Beginn des Design-Thinking-Prozesses ist es sinnvoll, zunächst einmal in Erinnerung zu rufen, welches Wissen im Zusammenhang mit der Design Challenge bereits vorhanden ist. Im Anschluss daran, kann dann der Fokus auf nicht vorhandenes Wissen gesetzt werden.⁹²

Step 3 – Identify people to speak with. Die Auswahl der richtigen Zielgruppe für die Forschung ist wichtig. Faktoren wie Gender, Ethnizität und soziale Stellung sollten dabei unbedingt beachtet werden. Um im Verlauf der Feldforschung auch tatsächlich neue Erkenntnisse zu erlangen ist es ratsam „Extreme“ in die Recherchen mit einzubeziehen. So bekommt man ein gutes Bild von den verschiedensten Verhaltensweisen und Perspektiven, auch wenn nur wenige Personen befragt werden.⁹³

Die Einbeziehung von „Extremen“ wird in der folgenden Abbildung dargestellt:

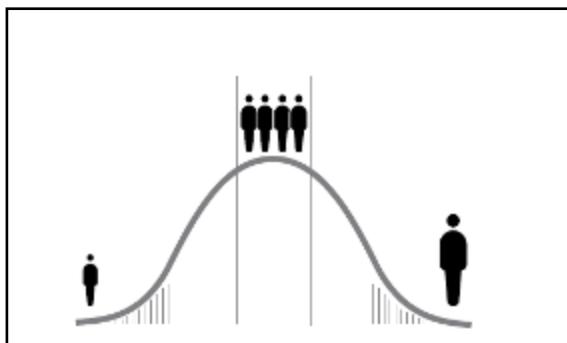


Abbildung 19 - Auswahl der Zielgruppe

Quelle: IDEO (2011), S.41

Step 4 – Choose research methods: Design Thinking funktioniert am besten, wenn das Design-Thinking-Team die Zielgruppe nicht nur auf einer intellektuellen, sondern vor allem auf einer erfahrungsbezogenen Ebene versteht.⁹⁴ Aus diesem Grund ist es ratsam, zu versuchen, die Welt aus der Perspektive der Zielgruppe zu erleben. Um derartige Insights (Einsichten) zu erlangen stellt das HCD-Toolkit eine Reihe an Forschungsmethoden zur Verfügung, wie beispielsweise ein mehrtägiger Aufenthalt bei einer Familie in einem Dorf oder die Begleitung einer Person in ihrem Arbeitsalltag. Bei allen Methoden steht das Gewinnen von neuen und vor allem unerwarteten Einsichten im Vordergrund. Die folgende Tabelle bietet eine Übersicht über diese

⁹² vgl. IDEO (2011), S. 39

⁹³ IDEO (2011), S. 40

⁹⁴ IDEO (2011), S. 46

Forschungsmethoden und die jeweiligen Insights, die durch deren Anwendung generiert werden können:

Tabelle 1 – Übersicht: Forschungsmethoden (vgl. IDEO (2011), S.42-57)

Methode	Details	Insights
Individual Interview	Einzelinterview	Tiefe Insights
Group Interview	Gruppeninterview	Insights über das Gemeinschaftsleben und dessen Dynamik
In-Context Immersion	Eintauchen in die Lebenswelt (Homestay etc.)	Unerwartete Insights
Self-Documentation	Zielgruppe dokumentiert eigene Lebenswelt	Verständnis für das Leben der Zielgruppe
Community – Driven Discovery	Zielgruppe selbst ist aktiv an Forschung beteiligt	Offene, ehrliche Insights
Expert Interviews	Experteninterviews	Technische Informationen
Seek Inspiration in New Places	Anderer Kontext, ähnliche Situation (Beispiel – Warzimmer Arzt und Lobby Hotel)	Neue, andersartige Insights

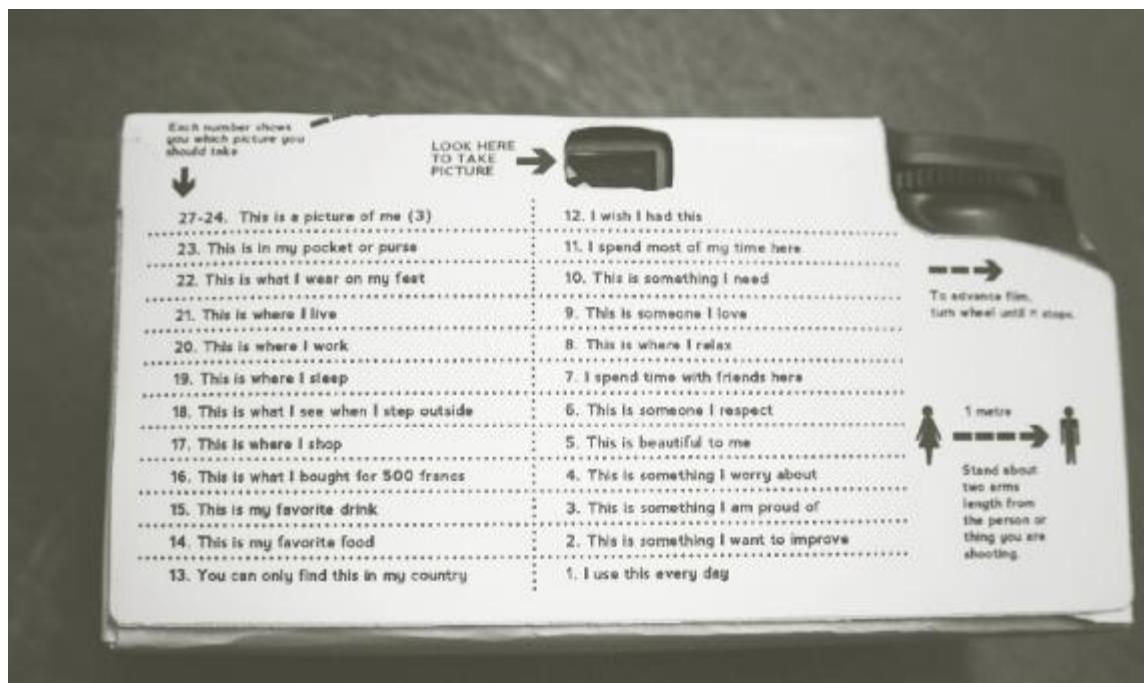


Abbildung 20 – Self-Documentation

Quelle: IDEO (2011), S.51

Step 5 – Develop an interview approach: Interviews, im Rahmen der Forschung, müssen gut vorbereitet werden. Auch hier bietet das HCD-Toolkit wieder eine Auswahl an Methoden. Alle Interviewansätze zielen darauf ab, Geschichten aus dem Leben der Zielgruppe zu erfahren, die es dem Design-Team ermöglichen, ein tieferes Verständnis für deren Realität zu entwickeln. Die folgende Tabelle fasst die unterschiedlichen Interview-Methoden und damit verbundene Insights zusammen:

Tabelle 2 – Übersicht: Interviewansätze (vgl. IDEO (2011), S.58-65)

Methode	Details	Insights
Interview Guide	Strukturierter Interviewleitfaden (open specific, go broad, probe deep)	Viele, wertvolle Insights
Sacrificial Concepts	Konzept um Abstraktes greifbar zu machen (Szenario, Objekt, Erfahrung)	Informationen bezüglich komplexer Sachverhalte
Interview Techniques	“Show me”, “Draw it”, “5 Whys”, “Think aloud”	Geschichten, tieferliegende Insights

Step 6 – Develop your mindset: Hier geht es um die mentale Einstellung des Design-Teams. Die Forschung sollte möglichst frei von Vorurteilen und Annahmen durchgeführt werden, um Einsichten nicht basierend auf vermeintlichem Wissen über Begebenheiten zu interpretieren. Dies ist nicht einfach, da Menschen automatisch dazu tendieren, die Welt durch den Filter von Erfahrungen zu sehen und zu beurteilen. Dies kann hilfreich sein, um Komplexität zu reduzieren, verhindert allerdings auch das Erkennen anderer wichtiger Zusammenhänge.⁹⁵ Es ist daher sinnvoll, im Vorfeld der Recherchen Übungen durchzuführen, welche unvoreingenommenes Denken fördern. Das HCD-Toolkit stellt auch hier wieder eine Reihe an Methoden zur Verfügung, diese werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst:

⁹⁵ IDEO (2011), S. 66

Tabelle 3 – Übersicht: Schulen der mentalen Einstellung (vgl. IDEO (2011), S.66-68)

Methode	Details
Beginners Mind	Betrachten aus der Sicht eines Anfängers, ohne Annahmen
Observe vs. Interpret	Unterscheidung zwischen dem was wir sehen und dem was wir meinen zu sehen (Interpretation)

3.2.3 Die Create-Phase

Zusammenfassung: Während in der Hear-Phase wertvolle Insights (Einsichten) in die Lebenswelt der Zielgruppe erlangt und dokumentiert werden, geht es in der Create-Phase darum, in einem Prozess der Synthese (vgl. Kapitel 2.1.5), diese Informationen zu strukturieren:⁹⁶ „Synthesis is the act of making sense of what we've seen and heard during the observations.”⁹⁷ In einer konvergenten (zusammenführenden) Denkphase werden Information verdichtet und in einen größeren, abstrakten Zusammenhang gebracht: „[...] the concrete needs of individuals are transformed into high-level insights about the larger population and system frameworks that the team creates.“⁹⁸ In der Create-Phase werden also aus einzelnen Geschichten, Rückschlüsse auf übergreifende Zusammenhänge gezogen. Das Design-Team entwickelt in dieser Phase ein Verständnis für die Bedürfnisse der Zielgruppe und identifiziert Chancen und Möglichkeiten, diese zu befriedigen. Man kann auch sagen, dass die heutigen (angenommenen) Bedürfnisse der Zielgruppe in der Create-Phase in Chancen und Möglichkeiten für die Zukunft übersetzt werden.⁹⁹

Nachdem diese Chancen und Möglichkeiten in einem Prozess der Synthese (Zusammenführung) von einzelnen Insights definiert wurden, wird das Design-Team, in einem divergenten (auseinanderstrebenden) Prozess des Brainstormings, Lösungsmöglichkeiten generieren. In einem konvergenten (zusammenführenden) Prozess, werden einige dieser Lösungen, in der Form von Prototypen, greifbar gemacht und mit Hilfe von Feedback weiter verfeinert. Die Zielbevölkerung ist hier idealerweise

⁹⁶ IDEO (2011), S. 84

⁹⁷ IDEO (2011), S.83

⁹⁸ IDEO (2011), S. 79

⁹⁹ vgl. IDEO (2011), S. 79, 81

schon in den Prozess der Entwicklung von Prototypen mit eingebunden. Spätestens aber wenn es darum geht Prototypen zu testen, ist die Beteiligung der Zielgruppe unverzichtbar. Während der Create-Phase wird nur mit dem „Desirability-Filter“ (menschlich wünschenswert) gearbeitet. In diesem Schritt geht es darum, basierend auf den gesammelten Informationen, Lösungen zu generieren, welche menschlich wünschenswert sind.

Detaillierte Darstellung der Create-Phase:

Step 1 - Develop the approach: Zunächst sollte das Design-Team entscheiden, wer an dem Prozess der Generierung von Projektideen teilnehmen wird. Je nach Kontext gibt es hier verschiedene Ansätze: Entweder wird die lokale Bevölkerung in den Prozess der Ideengenerierung miteinbezogen (participatory co-design) oder, wenn das Umfeld dies nicht erlaubt, wird der ein alternativer Ansatz (emphatic design) genutzt. Hier ist die lokale Bevölkerung nicht direkt Teil des Prozesses. Das Design-Team benötigt daher ein umso tieferes Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Lebenswelt der Zielgruppe. Spätestens aber, wenn es darum geht Feedback zu Lösungsideen einzuholen, muss die Zielgruppe hinzugezogen werden.

Step 2 – Share stories: Das Design-Team teilt die Erfahrungen aus der Hear-Phase mit den anderen Teammitgliedern. Hierzu wird die Methode des Geschichtenerzählens genutzt. So soll verhindert werden, dass pauschale Aussagen getroffen werden. Auf der Basis von Geschichten wird es dem Design-Team später leichter fallen Lösungen für konkrete Probleme zu entwickeln, da anhand von konkreten Beispielen, in Form von Geschichten, ein besseres Verständnis für die Situation der Zielgruppe generiert werden kann.¹⁰⁰

Step 3 – Identify patterns: Das Design-Team verarbeitet in diesem Schritt die Erkenntnisse aus der Feldforschungsphase. In diesem Schritt geht es darum, in einem Prozess der Synthese (Zusammenführung), die Muster, Themen und größeren Zusammenhänge der Insights (Einsichten), welche während der Feldforschung gesammelt wurden, zu erkennen. Um solche Muster und Zusammenhänge zu erkennen gibt es verschiedene Methoden. Ziel ist es, unerwartete und überraschende Beobachtungen oder Aussagen, in einen größeren Zusammenhang zu bringen und so

¹⁰⁰ vgl. IDEO (2011), S. 92

sinnvolle Muster zu generieren. So sollen aus individuellen Erlebnissen und Geschichten übergreifende Einsichten über die Lebenswelt der Zielgruppe generiert werden. Methoden, die zum Erkennen von solchen Mustern angewandt werden können, werden in der folgenden Tabelle dargestellt:

Tabelle 4 - Übersicht: Muster erkennen (vgl. IDEO (2011), S.94-101)

Method	Details
Extract Key Insights	Erkennen vorher nicht wahrgenommener Zusammenhänge: Aussagen, Geschichten und Beobachtungen werden übergeordneten Insights zugeordnet

Beispiel Extract Key Insights:

Die Kombination einer Beobachtung (*Farmer informieren sich bei Nachbarn*) und einer Aussage (*Ich würde mir das gerne ansehen*) kann zu folgendem übergeordneten Insight führen: *Wissensaustausch funktioniert nach dem Prinzip: “seeing is believing”*¹⁰¹

Find Themes	Gemeinsamkeiten, Unterschiede und Zusammenhänge werden identifiziert und die Informationen werden entsprechend geclustert
Create Frameworks	Key Insights werden in einen übergeordneten, systemischen Zusammenhang gebracht

Step 4 – Create Opportunity Areas: In einem nächsten Schritt, werden die Einsichten über die Lebenswelt der Zielgruppe in Möglichkeiten umgewandelt. Aus diesen Möglichkeiten werden Ideen und Lösungen entwickelt. Der Fokus wechselt vom status-quo in die Zukunft. Eine Möglichkeit ist die Re-Artikulation eines Problems oder Bedürfnisses auf eine zukunftsbezogene Art und Weise. Eine Möglichkeit bietet hierbei Raum für viele Lösungen.¹⁰² Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht:

¹⁰¹ IDEO (2011), S. 94

¹⁰² vgl. IDEO (2011), S. 102

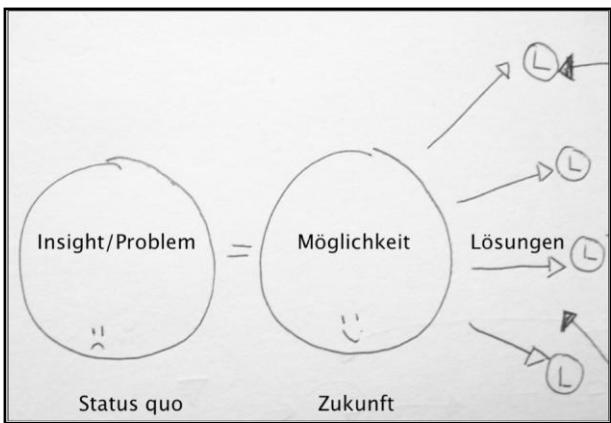


Abbildung 21 - Ableitung von Lösungen

eigene Darstellung

Step 5 – Brainstorm new solutions: Im Brainstorming werden nun verschiedene Wege gesucht, um die zuvor definierten Möglichkeiten zu erreichen. Da es immer viele Wege, also Lösungsmöglichkeiten, geben kann, um eine Möglichkeit zu erreichen, erfordert Brainstorming Denken ohne organisationale, operationale oder technologische Grenzen. Beim Brainstorming ist es wichtig, bestimmte Regeln zu beachten (vgl. Kapitel 2.2.3). Das Design-Team fokussiert jeweils eine Möglichkeit und generiert möglichst viele Lösungsideen zur Erreichung dieser Möglichkeit.¹⁰³

Step 6 – Make ideas real: Beim Prototyping geht es darum, Ideen zu kommunizieren, um sie zu verbessern. Ideen werden schnell und kostengünstig greifbar gemacht, um anderen die Möglichkeit zu geben, diese zu testen und zu bewerten. „Prototypes are a powerful form of communication and force us to think in realistic terms about how someone would interact with the concept.“ Prototypen werden genutzt, um eine Idee auf bestimmte Faktoren hin zu untersuchen, wie beispielsweise: desirability, usefulness, usability, viability oder feasibility.¹⁰⁴

Step 7 - Gather feedback: Durch Feedback sollen Ideen nicht bestätigt, sondern verfeinert werden. Aus diesem Grund macht es wenig Sinn, Ideen schon vor dem Feedback perfektionieren zu wollen. Frühes und ehrliches Feedback der Zielgruppe hilft dem Design-Team Probleme im Design zu entdecken, die in einem künstlichen Zustand nicht erkennbar sind. So kann das Produkt noch rechtzeitig verbessert werden, bevor große Investitionen getätigt werden. Um ehrliches Feedback zu bekommen, kann es sinnvoll sein mehrere Versionen einer Idee vorzustellen, um einen

¹⁰³ vgl. IDEO (2011), S. 104

¹⁰⁴ IDEO (2011), S. 106

Vergleich zu ermöglichen und mögliche Hemmschwellen im Bezug auf Kritik zu umgehen. Zusätzlich ist es sinnvoll Feedback auch dort einzuholen, wo im Vorfeld keine Beobachtungen durchgeführt wurden. So kann das Design-Team schnell herausfinden ob die Lösung generalisierbar und somit skalierbar ist.¹⁰⁵

3.2.3 Die Deliver-Phase

„Once we have identified a range of what is desirable, we begin to view our solutions through the lenses of feasibility and viability.“¹⁰⁶ Nachdem das Design-Team menschlich wünschenswerte Lösungen entwickelt hat, muss nun bedacht werden, wie diese technisch machbar und wirtschaftlich umsetzbar gemacht werden können. In der Deliver-Phase wird das Design-Team vor der Herausforderung stehen, die notwendigen Elemente zu schaffen, die der Lösung zum Erfolg verhelfen. Lösungen zu realisieren bedeutet, diejenigen Kapazitäten und finanziellen Modelle zu schaffen, die ein nachhaltiges Bestehen der Lösung ermöglichen.¹⁰⁷ Bevor eine Lösung auf den Markt gebracht wird werden Pilotprojekte durchgeführt, um die Lösung und das dazugehörige Unterstützungssystem zu verfeinern. So kann das Design-Team ein tieferes Verständnis für die Lösung und das dazugehörige Unterstützungssystem generieren und zusätzlich auch eine Vorstellung davon bekommen, welche Anforderungen die Organisation selbst erfüllen muss um die Lösung erfolgreich zu implementieren.

„The Human-Centered Design process doesn't limit the solution by the current constraints of the organization.“¹⁰⁸ Da im HCD bestehende Kapazitätsgrenzen einer Organisation kein Grund sind eine Lösungsmöglichkeit nicht zu wählen, kann es sein, dass nicht nur eine Lösung, sondern auch eine Organisation, entwickelt werden muss. Organisationen tun sich üblicherweise schwer damit, gewohnte Muster aufzugeben. Um andersartige Ergebnisse zu erzielen, kann es jedoch notwendig sein, Dinge anders anzugehen, also Prozesse zu verändern.¹⁰⁹ Möglicherweise ist es also erforderlich den Implementierungsprozess anzupassen.

¹⁰⁵ vgl. IDEO (2011), S. 108, 110

¹⁰⁶ IDEO (2011), S. 6

¹⁰⁷ vgl. IDEO (2011), S. 121 - 123

¹⁰⁸ IDEO (2011), S. 125

¹⁰⁹ vgl. IDEO (2011), S. 121

Detaillierte Darstellung der Deliver-Phase:

Step 1 – Develop a sustainable revenue model: Der langfristige Erfolg von Lösungen hängt davon ab, ob bewusst ein nachhaltiger Einkommensstrom definiert wurde. Das Design-Team macht sich an dieser Stelle Gedanken über den Mehrwert für den Endkunden und darüber, wie dieser monetarisiert werden kann.¹¹⁰ Hier gibt es verschiedene Möglichkeiten, die je nach Situation, mehr oder weniger sinnvoll sind:

- Membership/subscription
- Gift it, share the income produced
- Give the product, sell the refill
- Subsidize
- Give the product, sell the service
- Service only
- Pay per use¹¹¹

Step 2 – Identify capabilities required for delivering solutions: Das Design-Team definiert wo und wie die Endkunden das Produkt erwerben werden. In einem nächsten Schritt werden die notwendigen Kapazitäten identifiziert um dies zu ermöglichen. Die Kapazitäten der Organisation und Partner haben entscheidenden Einfluss auf die Realisierbarkeit einer Lösung. Das Design-Team sollte möglichst viele Modelle entwickeln, die unterschiedliche Kanäle und Partner involvieren.¹¹²

Step 3 – Plan a pipeline of solutions: Das Design-Team definiert, ob die Lösung auf bereits existierende Kunden abzielt oder ob auch neue Zielgruppen angesprochen werden.¹¹³ Außerdem wird definiert ob die Lösung ein bereits existierendes Angebot ergänzt oder ein vollkommen neues Angebot darstellt. Hierzu werden die Lösungen in eine Matrix eingeordnet:

¹¹⁰ vgl. IDEO (2011), S. 126

¹¹¹ vgl. IDEO (2011), S.127

¹¹² vgl. IDEO (2011), S. 131

¹¹³ vgl. IDEO (2011), S. 134

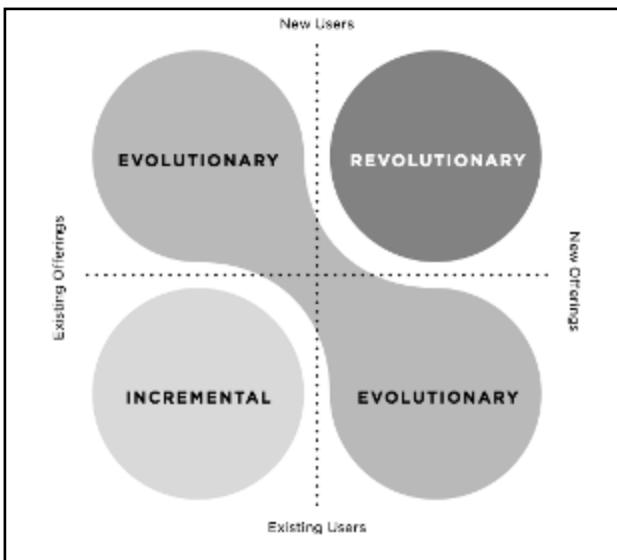


Abbildung 22 – Lösungsmatrix

Quelle: IDEO (2011), S.135

Das Design-Team muss sich nun Gedanken darüber machen ob revolutionäre Ideen innerhalb der Organisation überhaupt realisiert werden können. Hierzu müssen Faktoren wie Investitionsstrategie, Mission, Prioritäten und Risikobereitschaft in Betracht gezogen werden. Geldgeber beispielsweise, haben oft die Neigung Bewährtes zu bevorzugen um ein möglichst geringes Risiko einzugehen. Das Design-Team muss sich also völlig im Klaren darüber sein, wie weit die Kapazitäten der Organisation ausgereizt werden können und wie viel Risiko Geldgeber bereit sind zu akzeptieren.¹¹⁴

Step 4 – Create an implementation timeline: Das Design-Team definiert einen Zeitplan, wobei inkrementelle Lösungen am Anfang und revolutionären Innovationen zu späteren Zeitpunkten eingeplant werden. Dabei werden auch die Zusammenhänge zwischen den einzelnen Lösungen analysiert. Möglicherweise führt das Umsetzen der einen Lösung zum Aufbau von Beziehungen zu neuen Partnern, die bei der Realisierung einer anderen Lösung gebraucht werden. Außerdem muss beachtet werden, welche Lösungen unter den derzeitigen Programmen realisiert werden können und für welche Lösungen neue Gelder beantragt werden müssen.¹¹⁵

¹¹⁴ vgl. IDEO (2011), S. 134

¹¹⁵ vgl. IDEO (2011), S. 138

Step 5 – Plan mini-pilots and iteration: Jede Lösung sollte durch einfache und kostengünstige Pilotprojekte getestet und verfeinert werden. Schon vor großflächigen Pilotprojekten sollten sogenannte Mini-Pilots durchgeführt werden. So können, noch vor der Implementierung, Änderungen und Verfeinerungen vorgenommen werden.

Step 6 – Create a learning plan: In einem letzten Schritt werden Vorbereitungen getroffen, um durch ständiges Feedback den Impact (Wirkung) einer Lösung zu messen.¹¹⁶ Dieser Prozessschritt ist für den Gesamtprozess der tatsächlichen Umsetzung von Lösungsideen elementar, jedoch nicht mehr Teil der Ideengenerierung und somit nicht Bestandteil dieser Arbeit.

3.2.4 HCD und HPI im Vergleich

Nachdem nun der HCD-Prozess detailliert dargestellt wurde erfolgt nun nochmals eine Zusammenfassung der bisher gewonnenen Erkenntnisse über zwei Design-Thinking-Prozessmodelle: HPI und HCD. Wie bereits erläutert, handelt es sich im Gunde genommen um dieselbe Sache, lediglich in der konkreten Bezeichnung einzelner Prozessschritte gibt es Unterschiede. Diese werden in der folgenden Tabelle zusammenfassend dargestellt:

Tabelle 5 – Übersicht: HPI und HCD-Prozessmodell (eigene Darstellung)

HPI	HCD	Fokus	Denksphäre	Denkphasen
Understand	Hear	Problemraum	konkret	
Observe		Problemraum	konkret	divergent
Point of View	Create	Problemraum	abstrakt	konvergent
Ideation		Lösungsraum	abstrakt	divergent
Prototyping		Lösungsraum	konkret	konvergent
Testing	Deliver	Problemraum	konkret	

¹¹⁶ vgl. IDEO (2011), S. 125

4. Integration von Design Thinking bei World Vision

In diesem Kapitel soll geprüft werden, ob eine Integration von Design Thinking in die Arbeit von World Vision als sinnvoll erachtet werden kann. Um eine entsprechende Aussage zu treffen, wird zunächst dargestellt wie der Prozess der Generierung von Projektideen bei World Vision derzeit aufgebaut ist. In einem nächsten Schritt werden die Prozessschritte und Methoden, im HCD und bei World Vision, analysiert und verglichen. Basierend auf den identifizierten Unterschieden, können dann Integrationspotenziale aufgezeigt werden.

4.1 Organisationsstruktur World Vision

Um dem Leser ein generelles Verständnis für den Aufbau der Organisation World Vision zu geben erfolgt an dieser Stelle eine vereinfachte Darstellung der Organisationsstruktur:

Innerhalb der Organisation gibt es verschiedene Organisationseinheiten: Das Global Centre (GC); die Regionalbüros (RO); die Nationalbüros (NO) und die Area Development Programmes (ADP). Die ADP werden außerdem von den Support Offices (SO) unterstützt. Vertreter aus allen Organisationseinheiten formen das Community of Practice (COP), ein virtuelles Expertenteam, das unter anderem Projektmodelle entwickelt.

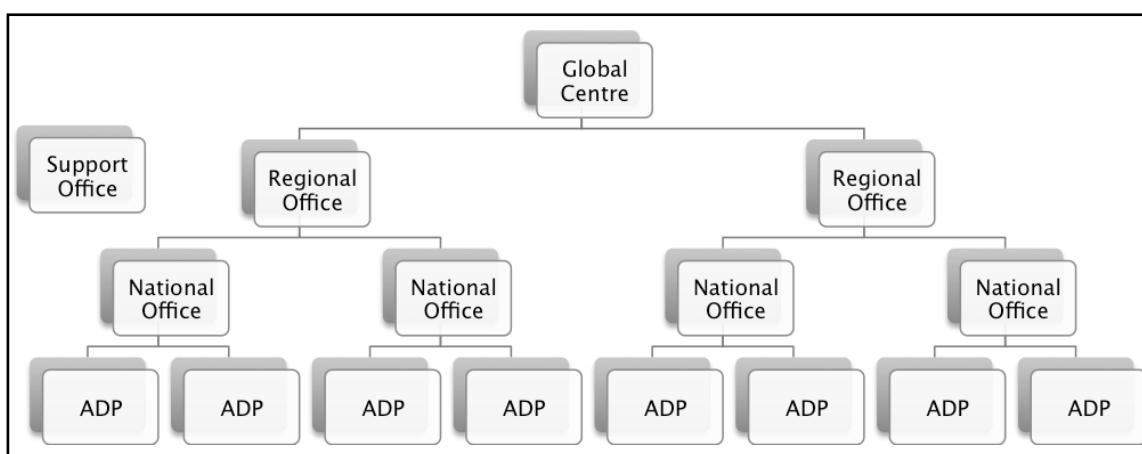


Abbildung 23 - Organisationsstruktur World Vision

eigene Darstellung

4.2 Prozess der Entwicklung von Lösungsansätzen bei World Vision

Im Folgenden folgt eine vereinfachte Darstellung der Prozessschritte zur Entwicklung von Projektideen bei World Vision. Der Leser soll ein Verständnis dafür bekommen, wie die Organisation World Vision bei der Entwicklung von Lösungsansätzen, im Sinne von Projektideen, vorgeht. Die Vorgehensweise wurde anhand des LEAP-Handbuchs und durch Gespräche mit World Vision Mitarbeitern erarbeitet.

In der Projektplanung wird nach einem genau definierten, standardisierten Prozess vorgegangen. Dabei stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, um Daten zu erheben und Partizipation zu gewährleisten. Hintergrund ist das Ziel, Maßnahmen mit langfristig nachhaltiger Wirkung durchzuführen. LEAP bietet eine festgelegte Abfolge an Prozessschritten, die in der Projektplanung, -durchführung und -evaluation zum Einsatz kommen. Zusätzlich werden die entsprechenden Dokumentationsanforderungen definiert. Da diese eher zur Rechtfertigung, innerhalb der eigenen Organisation sowie gegenüber Dritten dienen, werden Dokumentationsanforderungen in dieser Arbeit nicht behandelt. Der Fokus dieses Kapitels soll darauf liegen das LEAP-Prozessmodell so darzustellen, dass eine Aussage bezüglich des Prozesses der Generierung von Projektideen möglich ist. Folglich wird nicht der gesamte Projektzyklus detailliert dargestellt, sondern nur die, für die Generierung von Projektideen, relevanten Prozessschritte.

4.2.1 Die Assessment-Phase

Die erste Phase im LEAP-Prozessmodell ist das Assessment: „Assessment is the process of defining the „why“ of a proposed programme/project by collecting and analyzing information on the community, the agency and other partners.“¹¹⁷ Während dieser Phase werden Informationen gesammelt und analysiert, um die Notwendigkeit eines Projektvorhabens zu begründen. Ein Assessment wird durchgeführt, wenn zuvor der Bedarf signalisiert wurde, in einer bestimmten Region tätig zu werden. Dies kann beispielsweise durch das NO geschehen. World Vision führt dann, gemeinsam mit Partnern, eine Analyse der Situation vor Ort durch. Dabei wird vorzugsweise auf die Erhebung von Sekundärdaten zurückgegriffen, da die Erhebung von Primärdaten

¹¹⁷ World Vision International (2007), S. 26

erhebliche Zeit- und Kostenimplikationen mit sich bringt. In der Vergangenheit wurden während des Assessments zwar großflächige Studien durchgeführt, um Primärdaten zu bestimmten Problemen zu sammeln. Dies führte aber typischerweise zu großen Mengen an Daten, die oft nur minimal genutzt wurden. Diese Art von Studien werden als eine Verschwendungen von Ressourcen und als ein Eindringen in das Leben von Partnern verstanden, zu denen Beziehungen erst aufgebaut werden müssen. Dies entspricht nicht den Prinzipien von LEAP.¹¹⁸ Dennoch wird ein gewisses Maß an Primärdaten benötigt, um den Entscheidungsprozess zu unterstützen. Diese können, wenn nötig, durch den Einsatz von quantitativen und qualitativen Instrumenten, eingeholt werden. Dazu gehören quantitative Fragebögen, oder qualitativ-partizipatorische Methoden, wie Interviews, Fokusgruppen oder sogenannte „transects“, wo die Zielgruppe in ihrem Alltag begleitet wird.¹¹⁹

Ziel der Assessment-Phase ist es, mithilfe der erhobenen Daten, Probleme zu identifizieren und priorisieren. Diese werden in Betracht gezogen, wenn es darum geht zu entscheiden, ob in einer bestimmten Region ein Projekt begonnen werden soll. Grundsätzlich können die verschiedenen World Vision Organisationseinheiten, vor allem das SO, nach einem Assessment auch von der Tätigkeit in einer bestimmten Region abraten. Dies ist aber nur selten der Fall, wenn eine Region sich nicht für langfristige Maßnahmen eignet.¹²⁰ Außerdem dient die Assessment-Phase dem Annähern an potentielle Partner. Diese werden, wenn möglich, von Anfang an in den Prozess mit eingebunden.¹²¹ Das Team sollte bereits am Ende der Assessment-Phase in der Lage sein, Empfehlungen im Bezug auf mögliche Lösungsansätze zu geben. Im Assessment-Report werden dann solche Handlungsempfehlungen, als Möglichkeiten der Kooperation, präsentiert.¹²²

¹¹⁸ vgl. World Vision International (2007), S.30, 31

¹¹⁹ Gespräch mit Stefan Sengstmann, World Vision (2012)

¹²⁰ Anmerkung Thorsten Bär, Word Vision (2012)

¹²¹ vgl. World Vision International (2007), S. 26 - 36

¹²² vgl. World Vision International (2007), S. 34

4.2.2 Die Design-Phase

In der Design-Phase werden die zuvor während der Assessment-Phase identifizierte Probleme in positive Ergebnisse umgewandelt: „Design/ re-design is the process of planning appropriate programmes and project strategies using assessment results, to show how issues identified can be addressed [...].“¹²³ Es werden also Lösungen, in der Form von Projekten oder Programmen, geplant, um identifizierte Probleme zu adressieren. Da die Grundprobleme im Bereich Armutsbekämpfung erfahrungsgemäß ähnlich sind kann in vielen Fällen auf bereits erfolgreich durchgeführte Projektmodelle zurückgegriffen werden, die dann kontextualisiert werden.¹²⁴ Lediglich, wenn die Rahmenbedingungen eine Adaption bereits existierender Projektmodelle nicht ermöglichen, wird ein neuer Ansatz entwickelt. In den meisten Fällen wird jedoch auf einen Pool an Projektmodellen zurückgegriffen, die je nach Kontext angepasst werden. Das COP entwickelt, als virtuelles Team, Projektmodelle. Die Generierung von Projektmodellen ist kein strukturierter Prozess, sondern ein Zusammenspiel vieler verschiedener Ebenen. Der Fokus wird ganz klar auf Umsetzbarkeit und Bewährtes gesetzt. Zusätzlich werden neue Erkenntnisse aus der Wissenschaft integriert, die beispielsweise durch die Teilnahme von Experten des COP an Konferenzen etc. integriert werden. In solchen Fällen werden Pilotprojekte durchgeführt, um neue Projektmodelle in den Pool aufzunehmen. Dabei müssen aber unbedingt ethische Grundsätze beachtet werden.¹²⁵ Während der Design-Phase wird das Team vor Ort, also von Fachexperten aus dem COP, unterstützt, indem verschiedene Projektmodelle zur Verfügung gestellt werden.¹²⁶ Bei der Auswahl eines Projektmodells wird in Betracht gezogen, welche Kostenimplikationen verschiedene Projektmodelle mit sich bringen, welche anderweitigen Ressourcen notwendig sind, welche Partner integriert werden und welche Probleme angegangen werden sollen. Grundsätzlich soll geklärt werden welches Projektmodell realistischerweise am erfolgreichsten durchgeführt werden kann. Alternative Interventionsmöglichkeiten werden anhand von verschiedenen Kriterien bewertet. Diese Kriterien schließen technische und wirtschaftliche Machbarkeit mit ein:¹²⁷

¹²³ World Vision International (2007), S. 37

¹²⁴ Gespräch mit Stefan Sengstmann, World Vision (2012)

¹²⁵ Gespräch mit Stefan Sengstmann, World Vision (2012)

¹²⁶ vgl. World Vision International (2007), S. 37 - 52

¹²⁷ vgl. World Vision International (2007), S. 44

- Compatibility with strategy or sector priorities
- Gains for target groups – equity, empowerment and participation, and policy influence
- Potenzial for sustainable change
- Financial and economic viability, total cost and recurrent cost implications,
- Technical feasibility,
- Social and environmental impact
- Contribution to institutional strengthening and management capacity-building¹²⁸

Nachdem ein Projektmodell ausgewählt wurde werden weitere Schritte durchgeführt, um die Implementierung vorzubereiten. Verantwortungsbereiche der Partner und Kapazitätsverbesserungsbedarfe werden definiert und die weitere Vorgehensweise in einem logframe abgebildet. Im Rahmen des sogenannten Logical Framework Approachs (LFA) werden Aktivitäten und erwartete Ziele in einer Wirkungskette dargestellt. Außerdem wird noch festgelegt, welche Informationen benötigt werden, um Monitoring und Evaluation des Projektes durchführen zu können.¹²⁹ Da diese Arbeit jedoch den Vorgang der Generierung von Ideen behandelt und nicht deren Umsetzung, werden die anschließenden Prozessschritte in dieser Arbeit nicht weiter behandelt.

4.3 Gegenüberstellung der Prozesse und Methoden

In diesem Kapitel sollen die zuvor beschriebenen Prozesse und Methoden, im HCD und LEAP-Prozess, analysiert werden. Auf dieser Basis kann eine Aussage bezüglich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der beiden Vorgehensweisen gemacht werden.

4.3.1 Unterschiede in der Vorgehensweise

Startpunkt: Beide Prozesse starten an einem Ausgangspunkt. Im HCD ist dies die Design Challenge und beim LEAP-Prozessmodell ein identifizierter Handlungsbedarf in einer bestimmten Region. Während beim HCD schon zu Beginn des Prozesses darauf geachtet wird, die Design Challenge nicht zu konkret zu formulieren, kommen bei LEAP schon zu diesem Zeitpunkt organisatorische Einschränkungen ins Spiel. Das

¹²⁸ World Vision International (2007), S. 45

¹²⁹ vgl. World Vision International (2007), S. 42, 43

Handlungsvorhaben muss beispielsweise in jedem Fall mit der National Office Strategie und mit Sektor-Prioritäten übereinstimmen.¹³⁰

Einholen von Informationen: Während beim HCD qualitative Methoden zur Erhebung von Primärdaten im Vordergrund stehen, werden diese im LEAP-Prozessmodell aus diversen Gründen nur eingesetzt, wenn Informationen nicht auf anderem Weg beschafft werden können. Der LEAP-Prozess stützt sich aus Kosten- und Zeitgründen, aber auch aus Respekt vor Partnern vor Ort, hauptsächlich auf die Erhebung von Sekundärdaten. Dies widerspricht dem Prinzip von Design Thinking, wo durch qualitative Primärdaten ein tiefes Verständnis für die Lebenswelt der Zielgruppe entwickelt werden soll. Die Art und Weise, wie Informationen erhoben werden, ist in den beiden Prozessmodellen also grundsätzlich verschieden. Dies beeinflusst den weiteren Verlauf des Prozesses, da durch unterschiedliche Vorgehensweisen auch unterschiedliche Informationen gesammelt werden.

Im HCD werden Informationen gesammelt um, zunächst unerwartete, Einsichten zu erlangen. Informationen werden nicht bewertet und Vorurteile und Annahmen sollen bei den Recherchen möglichst außen vor gelassen werden, um falsche Schlussfolgerungen zu vermeiden. Im LEAP-Prozess geht es darum, durch das Erheben von Informationen, das Vorhandensein von bestimmten Problemen zu belegen. Bereits bestehende Annahmen sollen also, durch Informationen aus der Recherche, bestätigt werden.

Man kann also sagen, dass nicht nur die Art und Weise wie Informationen gesammelt werden, sondern auch der Zweck der Sammlung von Informationen in beiden Modellen grundsätzlich unterschiedlich ist.¹³¹

Verwertung von Informationen – Probleme analysieren: Auch im Umgang mit den während der Recherche Phase generierten Informationen bestehen Unterschiede. Im HCD werden die ungefilterten Informationen in einem Prozess der Synthese in einen größeren Zusammenhang gebracht. So sollen aus einzelnen Geschichten und Beobachtungen übergreifende Einsichten über die Lebenswelt der Zielgruppe generiert werden. Im LEAP-Modell hingegen, werden die Informationen nicht nochmals auf einer abstrakten Ebene analysiert, da Informationen zur Identifikation von Problemen

¹³⁰ Anmerkung Thorsten Bär, World Vision (2012)

¹³¹ Vgl. World Vision International (2007), S. 30 - 32

beitragen sollen und nicht zur erneuten Formulierung von Problemen und Bedürfnissen, wie dies im Design Thinking der Fall ist. Trotzdem besteht im LEAP-Modell in der Praxis eine gewisse Flexibilität: Erkenntnisse aus dem Assessment können beispielsweise langfristig dazu führen, dass neue Problemfelder wahrgenommen und bearbeitet werden.¹³²

Zusammenfassend kann man also sagen, dass im HCD Informationen zu neuen Erkenntnissen über Probleme und Bedürfnisse verdichtet werden und im LEAP-Prozessmodell Informationen gesammelt werden, um bereits bestehende Annahmen über Probleme zu untermauern.

Umgang mit Problemen: Auch der Umgang mit identifizierten Problemen unterscheidet sich bei den beiden Prozessmodellen: Im HCD werden Probleme, die durch Inputs aus den Recherchen neu formuliert werden, in Möglichkeiten übersetzt. Möglichkeiten bieten Raum für eine Vielzahl an Lösungen, also Wegen, um diese Möglichkeiten zu realisieren. In einem kreativen Prozess werden auf abstrakter Ebene möglichst viele Lösungen, um zuvor definierte Möglichkeiten zu erreichen, generiert. Einschränkungen, wie technische oder wirtschaftliche Machbarkeit, spielen in dieser Phase noch keine Rolle. Es werden möglichst viele Lösungen generiert. Im LEAP-Modell werden identifizierte Probleme direkt in Lösungsansätze umgewandelt. Basierend auf der Erfahrung von World Vision sind die Probleme in ihrer Struktur oft gleich. Aus diesem Grund kann, wenn ein Problem identifiziert wurde, auf ein Repertoire an Lösungen, in diesem Fall Projektmodellen, zurückgegriffen werden. Diese Projektmodelle basieren auf best-practices. Erfahrungen aus der Vergangenheit und Aspekte, wie wirtschaftliche und technische Machbarkeit, sind folglich bereits fester Bestandteil der Lösungen. Projektmodelle legen gewisse Ansätze bei bestimmten Problemen nahe, lassen aber auch Spielraum für Anpassungen an den jeweiligen Kontext.¹³³

Zusammenfassend kann man also sagen, dass zuvor identifizierte Probleme in beiden Modellen in Lösungen umgewandelt werden. Der Unterschied besteht darin, dass im HCD Möglichkeiten definiert werden und dann viele Lösungen generiert werden, um

¹³² Anmerkung Thorsten Bär, World Vision (2012)

¹³³ Anmerkung Thorsten Bär, World Vision (2012)

diese Möglichkeiten zu realisieren. Beim LEAP-Modell hingegen, sind Lösungsansätze, in der Form von Projektmodellen, bereits existent und es wird auf diese zurückgegriffen.

Entwicklung von Lösungen: Im HCD werden Lösungen basierend auf den Eindrücken während der Recherchen entwickelt. Im LEAP-Prozessmodell werden Lösungen im COP entwickelt. Zwar werden bei der Entwicklung von Projektmodellen im COP die lokale Bevölkerung und NOs mit einbezogen, jedoch handelt es sich bei den Projektmodellen um vergangenheitsbezogene best-practices und somit werden diese von „anderen“ Zielgruppen geprägt. Die „aktuelle“ Zielgruppe wird in den Prozess der Kontextualisierung von Lösungen mit einbezogen, hat aber keinen Einfluss auf derzeitige Projektmodelle. Lediglich nach der Implementierung werden Erfahrungen aus dieser Zielgruppe in Projektmodelle einfließen. Ein wesentlicher Unterschied zum HCD ist, dass bei World Vision zwar auch unter Einbeziehung von Zielgruppen Lösungsansätze erarbeitet werden, diese aber nicht direkt in der Lebenswelt der „aktuellen“ Zielgruppe des konkreten Projektvorhabens wurzeln, sondern auf Erfahrungen aus vergangenen Projekten (und somit „vergangenen Zielgruppen“) bestehen. Die Beobachtung der Zielgruppe führt also nicht wie beim HCD direkt zur Entwicklung von Lösungen. Beim LEAP-Modell definiert die Analyse der Zielgruppe das Problem, für die das COP einen Pool an Lösungen bereithält. Der Fokus bei der Entwicklung von Projektmodellen liegt ganz klar auf Umsetzbarkeit und Bewährtem. In den meisten Fällen erfolgt eine Integration über bewährte Projektmodelle. In einigen Fällen werden neue Ansätze in den Pool aufgenommen, der Anstoß hierfür kommt aber eher aus der Wissenschaft und nicht aus der direkten Lebenswelt der Zielgruppe des aktuellen Projekts. Sicherlich spielt auch bei der Entwicklung von neuen Projektmodellen die lokale Bevölkerung eine große Rolle, im Unterschied zum HCD-Prozess muss es sich jedoch nicht unbedingt um dieselbe Zielgruppe handeln, für welche ein konkretes Projekt durchgeführt wird.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass Lösungen im HCD auf den Eindrücken aus der Lebenswelt der aktuellen Zielgruppe basieren und die Generierung von Lösungen im LEAP-Prozessmodell nicht direkt Teil des Prozesses ist, da diese zwar unter Einbeziehung von Zielgruppen, jedoch übergeordnet im COP entwickelt werden.

Auswahl von Lösungen: In beiden Prozessmodellen wird sich das Team für die Durchführung einer bestimmten Lösung entscheiden. Im HCD-Prozess werden vielversprechende Lösungsansätze direkt im Problemraum, also gemeinsam mit der

Zielgruppe, verprobt. Das Team stellt Prototypen her, um die Lösung für Andere greifbar zu machen und noch weiter zu verfeinern. Nach dem Prototyping hat das Team Lösungen generiert, die noch besser sind als die anfänglichen abstrakten Ideen. Es werden sich immer diejenigen Lösungen durchsetzen, die von den Nutzern als die besten erachtet werden. Beim LEAP-Prozessmodell wird auch aus einer Auswahl an Lösungen gewählt. Allerdings wird hier nicht lediglich nach den Kriterien „menschlich wünschenswert“, sondern nach einer Reihe an anderen Faktoren, wie beispielsweise auch technische Machbarkeit, finanzielle und personelle Kapazitäten, entschieden. Letztendlich geht es darum, die Lösung zu wählen, die am realistischsten erfolgreich implementiert werden kann. Im HCD werden Lösungen nicht aufgrund von Kapazitätsgrenzen einer Organisation ausgeschlossen.

Testen von Lösungen/Integration von Feedback: Im HCD werden Lösungsansätze in einem iterativen Prozess getestet und verbessert. Im LEAP-Prozessmodell ist auch ein „re-design“, also eine Änderung von Lösungsansätzen, vorgesehen. Allerdings erfolgt dieser Schritt erst, nachdem Implementierung und Evaluation eines Projektes bereits durchgeführt wurden. Lernerfahrungen sind zwar fester Bestandteil des Prozesses, führen in der Praxis jedoch oft erst nach Abschluss von Projektzyklen zur Änderung der zugrunde liegenden Projektmodelle, obwohl einzelne Aktivitäten innerhalb eines Projektmodells grundsätzlich jährlich angepasst werden können.¹³⁴ Trotzdem werden im LEAP-Modell Lösungsansätze nicht, wie im HCD-Modell, schon vor der Implementierung ausgiebig getestet. Hier werden Lösungsansätze bereits in der Entstehungsphase, durch das Schaffen von Prototypen, getestet und ausgereifte Lösungen werden vor der Implementierung nochmals in Form von Pilotprojekten getestet. Ziel dieser Vorgehensweise im HCD ist es, eine möglichst passgenaue Lösung auf den Markt zu bringen und hohe Folgekosten, aufgrund von falschen Annahmen, zu vermeiden.

Realisierung von Lösungen: Nachdem sich das Team für eine Lösung entschieden hat, muss die Realisierung der Lösung vorbereitet werden. Im HCD geht es nun darum die wirtschaftliche und technische Machbarkeit der Lösung zu entwickeln. Dies kann unter Umständen eine Veränderung von Organisationsprozessen innerhalb der Organisation erfordern. Möglicherweise müssen bestimmte Kapazitäten, die zur Realisierung der Lösung erforderlich sind, erst geschaffen werden. Ausgangspunkt ist

¹³⁴ Anmerkung Thorsten Bär, World Vision (2012)

aber immer die Lösung und wie diese umgesetzt werden kann. Im HCD wird erst in einer letzten Phase vor der Implementierung das Supportsystem für die Lösung geschaffen. Im LEAP-Prozessmodell wurde schon bei der Auswahl der Lösung darauf geachtet, dass diese wirtschaftlich und technisch umsetzbar ist. Da im LEAP-Prozessmodell meist auf einen Pool an Lösungen zurückgegriffen wird, müssen diese vor der Umsetzung kontextualisiert werden. Das heißt, die Projektmodelle müssen, gemeinsam mit Partnern, an lokale Gegebenheiten angepasst werden. Eine solche Kontextualisierung ist im HCD-Modell hinfällig, da Lösungen in den lokalen Gegebenheiten wurzeln.

Die folgenden Abbildungen verdeutlichen die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Generierung von Projektideen im HCD und LEAP-Prozess:

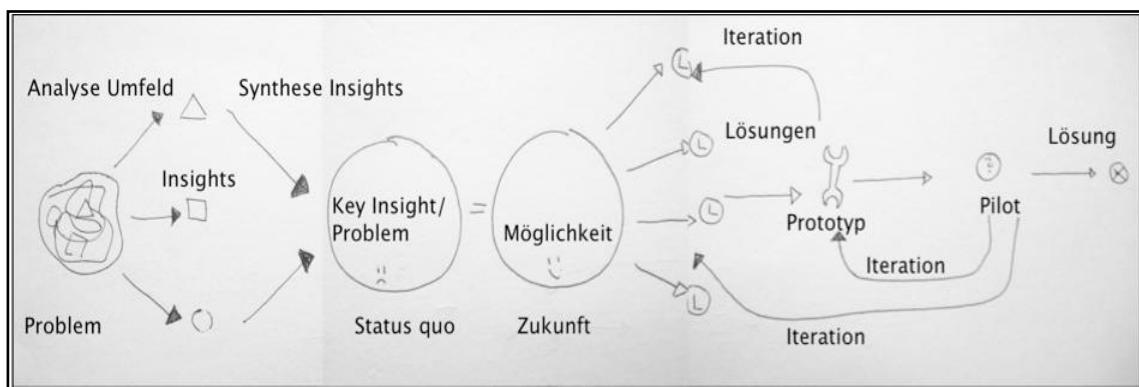


Abbildung 24 – HCD-Design-Prozess

eigene Darstellung

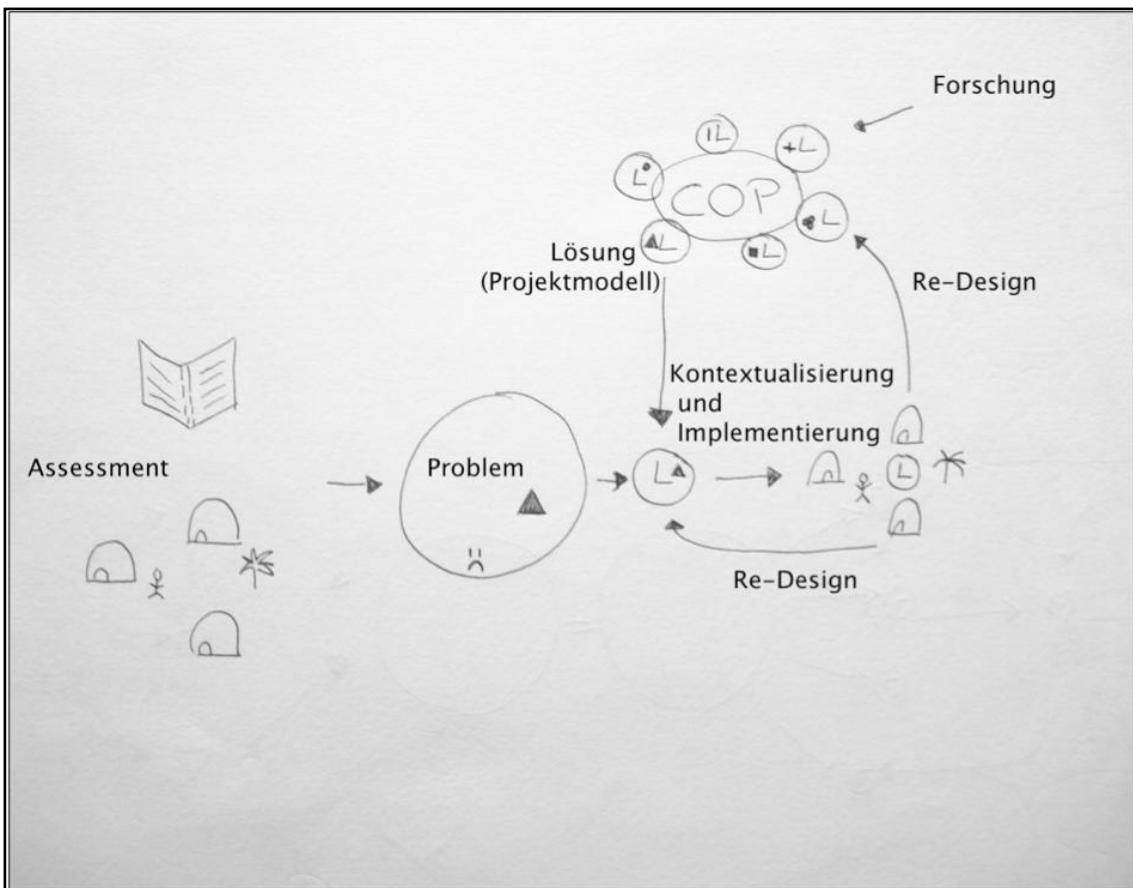


Abbildung 25 – Auszug LEAP-Prozess: Generierung von Projektideen

eigene Darstellung

In der folgenden Tabelle erfolgt nochmals eine zusammenfassende Darstellung der wesentlichen Unterschiede in der Vorgehensweise im HCD und bei World Vision:

Tabelle 6 - Unterschiede in der Vorgehensweise (eigene Darstellung)

	HCD	World Vision
Startpunkt	Nicht zu eng, nicht zu weit, keine Einschränkungen	Einschränkungen müssen von Anfang an beachtet werden
Einholen von Informationen (vor Projektbeginn)	Fokus auf Primärdaten; qualitativ	Fokus auf Sekundärdaten
Verwertung von Informationen	Neues Verständnis für Probleme durch Synthese von Informationen	Bestätigung von Annahmen über Probleme
Umgang mit Problemen	Definition von	Umwandlung von

	Möglichkeiten mit Raum für viele Lösungen	Problemen in (vorhandene) Lösungen
Entwicklung von Lösungen	Basierend auf Einsichten in die Lebenswelt der Zielgruppe	Im COP, nicht direkt in den Prozess vor Ort integriert, Inputs aus der Wissenschaft und aus vergangenen Projekten über re-design
Auswahl von Lösungen	Verprobung von Ideen mithilfe von Prototypen	Kriterien der Machbarkeit
Testen von Lösungen/Integration von Feedback	Vor Implementierung	Nach Projektzyklus (re-design)
Realisierung von Lösungen	Schaffung von Kapazitäten um Lösung wirtschaftlich und technisch umsetzen zu können	Kontextualisierung – Anpassung bestehender Projektmodelle an den lokalen Kontext

4.3.2 Mögliche Gründe für Unterschiede in der Vorgehensweise

Wie sich aus der Analyse der beiden Vorgehensweisen ergibt, bestehen erhebliche Unterschiede in der Vorgehensweise. Dies liegt zum einen daran, dass World Vision eine Vielzahl an Faktoren zu berücksichtigen hat, auf die die Organisation selbst keinen Einfluss hat. Außerdem spielen noch interne, prozessuale Gründe eine Rolle. Im Folgenden sollen die Gründe für die Unterschiede in der Vorgehensweise dargestellt werden, um im Anschluss daran aufzuzeigen wie – unter gegebenen Umständen – eine Integration der Design-Thinking-Methode realisiert werden könnte.

Externe unbeeinflussbare Gründe: I. Die Erfüllung von Anforderungen seitens Geldgebern kann sich negativ auf idealtypische Prozesse auswirken. So nimmt ein Assessment beispielsweise sehr viel Zeit in Anspruch, wenn dieses richtig durchgeführt wird. Wenn Geldgeber aber schnell Ergebnisse sehen wollen, müssen hier Zugeständnisse gemacht werden. Da World Vision von privaten Spendengeldern abhängig ist, spielt das Risiko kostspieliger Fehlschlägen durch neuartige Ideen eine

große Rolle. Diese Begebenheit hemmt die Offenheit gegenüber Innovationen.¹³⁵ 2. Unbeeinflussbare Faktoren wie Regierungen, Korruption, Naturkatastrophen etc. können von der Organisation selbst zwar nicht beeinflusst werden, haben jedoch erheblichen Einfluss auf den Projekterfolg.

Wegen der oben genannten Faktoren besteht kein Raum für bahnbrechende Innovationen, da destruktive Ideen Freiraum brauchen. Es besteht die Annahme, dass dieser, aufgrund der oben genannten Einschränkungen, in der Organisation World Vision so nicht gegeben sei.¹³⁶

Strukturelle Gründe: Im LEAP-Prozessmodell wird viel auf Erfahrungswerte zurückgegriffen. Aus diesem Grund werden möglicherweise nicht alle Lösungsmöglichkeiten in Betracht gezogen, da die Tendenz zum Naheliegenden und Bewährten herrscht. Die Prozessstruktur von World Vision ist so aufgebaut, dass eher inkrementelle Veränderungen in Projektmodelle integriert werden.

4.4 Schlussfolgerungen

In diesem Kapitel wird, auf Basis der zuvor dargestellten Unterschiede und den identifizierten Gründen, diskutiert, inwiefern Design-Thinking-Methoden in die Arbeit von World Vision übertragbar sind. Das Kapitel befasst sich mit einer Integration von Design-Thinking-Methoden vor dem Hintergrund externer Faktoren, als auch vor dem Hintergrund struktureller Faktoren.

4.4.1 Integrationspotenzial vor dem Hintergrund externer Faktoren

Für World Vision geht es in erster Linie darum, trotz der Einschränkungen, Raum für den Einsatz von Design-Thinking-Methoden zu finden. Die Autorin ist der Meinung, dass eine Integration von Design-Thinking-Methoden für die Organisation World Vision auf jeden Fall denkbar ist. Design Thinking erfordert nämlich nicht, wie oft angenommen, gegebene Einschränkungen zu ignorieren und vorbei an der Realität utopische Ideen zu entwickeln, die letztendlich nicht umsetzbar sind. Design Thinking setzt vielmehr an einem anderen Punkt an – den menschlichen Bedürfnissen. Dieses

¹³⁵ Anmerkung Thorsten Bär, World Vision (2012)

¹³⁶ Gespräch mit Stefan Sengstmann, World Vision (2012)

Kriterium alleine, macht eine erfolgreiche Innovation aber noch lange nicht aus. Letztendlich geht es darum, menschliche Bedürfnisse, technologische Machbarkeit und finanzielle Umsetzbarkeit miteinander zu vereinbaren. Design Thinking startet zwar an einem Punkt – den menschlichen Bedürfnissen – das Endprodukt vereint jedoch alle drei Kriterien. Wenn man diesen Paradigmenwechsel verinnerlicht, wird schnell klar, dass vorhandene Einschränkungen einer Organisation kein Grund sein müssen, eine Vorgehensweise nach Design-Thinking-Methoden auszuschließen. Design Thinking erfordert lediglich einen anderen Umgang mit Einschränkungen, in dem Sinne, dass Ideen nicht von Beginn an nach diesen bewertet und ausgefiltert werden. Diese Sichtweise macht deutlich, dass die Organisation World Vision nicht an den Rahmenbedingungen rütteln muss, sondern an der Art und Weise, wie diese die Entwicklung neuer Ideen beeinflussen.

4.4.2 Integrationspotenzial vor dem Hintergrund struktureller Faktoren

Wie in Kapitel 4.3.2 dargestellt, ist die Prozessstruktur bei World Vision so aufgebaut, dass eher inkrementelle Veränderungen zustande kommen. Um die Entwicklung innovativer Lösungsansätze, durch die Anwendung von Design-Thinking Methoden, zu fördern gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: inkrementell – um existierende Ideen zu verbessern, oder disruptiv – um Bedürfnisse auf völlig neue Art und Weise zu befriedigen.

Beispiel: Übertragung von Krankheiten durch das Wiederbenutzen von Spritzen
Inkrementelle Anwendung – bessere Verpackung, Kommunikation über Gefahren.
Disruptive Anwendung – Design einer Spritze, die sich nach einmaliger Nutzung selbst zerstört.¹³⁷

Basierend auf den zuvor dargestellten Anwendungsmöglichkeiten von Design Thinking ergeben sich für World Vision grundsätzlich zwei verschiedene Möglichkeiten Design Thinking in die Arbeit der Organisation zu integrieren: die inkrementelle und die vollständige Integration. Beide Möglichkeiten bringen eine Veränderung der Prozessstruktur mit sich. In den folgenden Kapiteln werden beide Möglichkeiten der Integration und deren Implikationen, auf einer konzeptionellen Ebene, dargestellt.

¹³⁷ vgl. Brown, T. (2011), online verfügbar

4.4.2.1 Inkrementelle Integration

Im Rahmen einer inkrementellen Integration können Design-Thinking-Methoden in die Arbeit von World Vision integriert werden, ohne vorhandene Strukturen und Prozesse wesentlich zu verändern.

Umgang mit vorhandenen Informationen: Es kann beispielsweise auf Methoden aus dem Design Thinking zurückgegriffen werden, um mit bereits vorhandenen Informationen zu arbeiten. Anstatt auf der Basis von Informationen auf Probleme und passende Projektmodelle zu schlussfolgern kann, entsprechend dem HCD-Prozessmodell, anders mit diesen Informationen umgegangen werden. Ein Team, bestehend aus der lokalen Bevölkerung und Vertretern von World Vision, könnte beispielsweise in einem Workshop gemeinsam ein tieferes Verständnis für Probleme entwickeln, Probleme neu formulieren und verschiedene Lösungsmöglichkeiten generieren. Dies wäre eine mögliche alternative Vorgehensweise zum bisherigen Rückgriff auf existierende Projektmodelle.

Testen von Lösungen: Die Erprobung von Lösungsansätzen durch Prototyping kann vermehrt eingesetzt werden, um Lösungsansätze gemeinsam mit der lokalen Bevölkerung zu testen und zu verfeinern.

Sammeln von Informationen: Ebenso können Methoden aus dem HCD angewandt werden, um Informationen aus dem Feld zu sammeln.¹³⁸

Umgang mit Informationen: Es kann aber auch zunächst einmal damit begonnen werden, interessanten Geschichten der Mitarbeiter vor Ort Gehör zu schenken. Möglicherweise können auch solche Einsichten neue, unerwartete Möglichkeiten eröffnen.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass World Vision die Möglichkeit hat, auf experimenteller Basis, einzelne Elemente und Prozessschritte aus dem Design Thinking schrittweise zu adaptieren. Vor allem im Bereich der Verwertung von Informationen

¹³⁸ Während Ihrer Gespräche hatte die Autorin jedoch den Eindruck, dass die Expertise im Bereich quantitative und qualitative Datenerhebung bereits vorhanden ist. Lediglich die tatsächliche Anwendung qualitativer Methoden scheint eher selten der Fall zu sein.

und der Entwicklung von Möglichkeiten und Lösungen sieht die Autorin erhebliches Potenzial.

4.4.2.2 Vollständige Integration

Eine radikale Veränderung der Organisation, im Sinne einer vollständigen Adaption der Design-Thinking-Vorgehensweise, würde eine Reihe an prozessualen und strukturellen Veränderungen erfordern. Im Folgenden erfolgt eine Übersicht über notwendige Veränderungen und deren Implikationen für World Vision.

Rahmenbedingungen: Projekte werden von interdisziplinären Design-Teams durchgeführt. Den Teams stehen spezielle Räumlichkeiten zur Verfügung, die den kreativen Prozess fördern. Das Team arbeitet nach klaren Regeln, wie begrenzter Zeitrahmen, Visualisierung und strukturiertes Brainstorming. Außerdem werden einzelne Prozessschritte ständig wiederholt um Verbesserungen zu erreichen (vgl. Kapitel 2.2).

Für World Vision bedeutet dies, eine völlig neue Herangehensweise an Projekte. In erster Linie erfordert es die Schaffung von Kapazitäten und die Entwicklung von Fähigkeiten im Bereich Design-Thinking. Die spezielle Vorgehensweise muss von den Teammitgliedern verinnerlicht werden. Dies ist mit einem erheblichen organisationalen Aufwand verbunden.

Startpunkt: Der Umgang mit externen Einflussfaktoren muss so verändert werden, dass diese zu Beginn der Entwicklung von Ideen keine einschränkende Wirkung haben (vgl. Kapitel 4.4.1).

Die Anpassung an die National-Office-Strategie und Sektor-Prioritäten beispielsweise, dürfte zu Beginn eines Projektes nicht als Ausschlusskriterium eingesetzt werden. Grundsätzlich geht es darum, solche konzeptionelle Grenzen flexibler zu gestalten, um möglichst viel Raum für bahnbrechende Innovationen zu schaffen (vgl. Kapitel 4.4.1). Dies bedarf eines Bewusstseinswandels innerhalb der Organisation, der mit Sicherheit nicht einfach und auch nur über einen längeren Zeitraum durchzusetzen ist.

Einholen von Informationen: Primärdaten, die durch qualitative Methoden erhoben werden, dienen als primäre Quelle für Informationen.

Qualitative Recherche kostet mehr Zeit und Geld als die Erhebung von Sekundärdaten. Folglich würde das Einholen von Informationen wertvolle Ressourcen in Anspruch nehmen. Diese Mittel stehen World Vision derzeit, während der Assessmentphase, noch nicht zur Verfügung, da Spenden erst nach Projektbeginn eingehen.¹³⁹ Um eine solche Vorgehensweise, die der derzeitigen Vorgehensweise völlig widerspricht, durchzusetzen muss viel Überzeugungsarbeit, vor allem bei Geldgebern, geleistet werden. Der von Design-Thinkern postulierte Mehrwert solcher Einsichten, muss von allen Akteuren verinnerlicht werden. In Anbetracht der verschiedenen Interessen von Geldgebern und anderen Stakeholdern, wird dies eine große Herausforderung darstellen. Ein Pilotprojekt, welches den Mehrwert solcher Informationen belegt und kommunizierbar macht, könnte ein erster Schritt in diese Richtung sein.

Verwertung von Informationen: Informationen werden zunächst nicht interpretiert sondern in einen größeren Zusammenhang gebracht, um ein neues Verständnis für die Situation und Probleme vor Ort zu entwickeln.

In der Umsetzung bedeutet dies konkret, dass das Assessment nicht mehr dazu dient Annahmen über Probleme zu bestätigen. Vielmehr müssen Informationen, ohne Annahmen, in einen größeren Zusammenhang gebracht werden, um ein neues Verständnis für die Situation vor Ort zu entwickeln. Dies erfordert die mentale Fähigkeit des Design-Teams, Informationen frei von Annahmen und Vorurteilen zu betrachten, und ein neues Verständnis für Probleme und deren Wurzeln zu entwickeln. Auch hier ist ein Bewusstseinswandel erforderlich.

Umgang mit Problemen: Identifizierte Probleme werden nicht direkt in Lösungen umgewandelt, sondern in Möglichkeiten, die wiederum Raum für viele verschiedene Lösungen bieten.

Für World Vision bedeutet das, dass identifizierte Probleme nicht direkt in Lösungen übersetzt werden. Es werden vielmehr Möglichkeiten erdacht und im Rahmen dieser Möglichkeiten viele Lösungen entwickelt. Hier bedarf es einer intensiven

¹³⁹ Anmerkung Thorsten Bär, World Vision (2012)

Zusammenarbeit des Design-Teams im Rahmen von Brainstorming-Sessions. Außerdem muss die mentale Einstellung geändert werden, da Einschränkungen, bei der Entwicklung von Lösungen, noch keine Rolle spielen dürfen.

Entwicklung von Lösungen: Projektmodelle werden nicht in einem unabhängigen Prozess entwickelt, sondern wurzeln bewusst in der Lebenswelt der Zielgruppe. Hierzu werden Eindrücke aus der Recherche genutzt, um ein tieferes Verständnis zu entwickeln und darauf basierend Möglichkeiten und Lösungen zu kreieren.

Dies würde zur Folge haben, dass Lösungen nicht im COP entwickelt werden, sondern von Design-Teams vor Ort. Das COP könnte in einer solchen Organisationsstruktur die Rolle übernehmen, den Teams vor Ort die notwendigen Kenntnisse und Methoden zu vermitteln, um durch die Anwendung des Design-Thinking-Prozesses innovative Projektideen zu entwickeln. Allerdings ist zu beachten, dass die Anwendung der Design-Thinking-Methode einen gewissen Grad an Expertise, in einem bestimmten Bereich, voraussetzt (vgl. T-Shaped-Personality in Kapitel 2.2.1). In Anbetracht dessen, wäre es wohl sinnvoll, Design-Teams vor Ort mit Experten, beispielsweise aus dem COP, zu ergänzen.

Auswahl von Lösungen: Lösungen werden mit Hilfe von Prototypen verprobt und die Lösung, welche nach einer Reihe an Verfeinerungen durch Feedback von der Zielgruppe am besten angenommen wird, setzt sich letztendlich durch. Kriterien wie technische Machbarkeit oder finanzielle Umsetzbarkeit spielen zu diesem Zeitpunkt noch keine Rolle.

World Vision würde also vermehrt mit Prototypen arbeiten, um Ideen greifbar zu machen. Die Teams vor Ort müssten mit den notwendigen Materialien und Kenntnissen ausgestattet werden, um in der Projektentwicklung von Prototypen Gebrauch zu machen.

Testen von Lösungen: Lösungen werden, vor der Implementierungsphase, im Rahmen von Pilotprojekten getestet und verändert. Veränderungen werden direkt in das Projektmodell integriert, nicht erst nach Ablauf eines Projektzyklus.

Im Gegensatz zur bisherigen Vorgehensweise würde die Phase vor der tatsächlichen Implementierung, mehr Zeit in Anspruch nehmen. Stakeholder, denen an einer schnellen Umsetzung von Projekten gelegen ist, müssen von dem langfristigen Mehrwert einer solchen Vorgehensweise überzeugt werden. Aufgrund von divergierenden Interessen kann dies durchaus problematisch sein.

Realisierung von Lösungen: In einem letzten Schritt werden die notwendigen Kapazitäten geschaffen, um eine erfolgreiche Implementierung zu gewährleisten. Es wird ein Supportsystem um die Lösung aufgebaut, um diese technisch und wirtschaftlich realisieren zu können. Eine Kontextualisierung von Lösungen ist nicht nötig, da diese aus dem lokalen Kontext entstanden sind.

Für World Vision bedeutet das, dass Faktoren wie technische und finanzielle Machbarkeit erst hier eine Rolle spielen. Dies erfordert eine radikal andere Denkweise. Zudem erfordert es ein gewisses Maß an Flexibilität seitens der Organisation und der beteiligten Partner, da zur Realisierung von Lösungen Kapazitäten aufgebaut werden müssen, oder auch bestehende Strukturen und Prozesse verändert werden müssen.

5. Fazit und Ausblick

Im Rahmen dieser Arbeit wurde zunächst die Methode Design Thinking als alternative Problemlösungsmethode vorgestellt. Durch eine Abgrenzung zu herkömmlichen Problemlösungsstrategien wurden wesentliche Unterschiede zwischen Design Thinking und herkömmlichen Problemlösungsstrategien identifiziert: Die Anwendung der Design-Thinking-Methode hat in erster Linie das Schaffen innovativer Problemlösungen zum Ziel. Hierzu wird nicht die herkömmliche lineare Problemlösungsstrategie, sondern eine iterative Vorgehensweise angewandt. Außerdem werden Innovationen aus der Sichtweise des Endnutzers generiert. Faktoren, wie technische und wirtschaftliche Machbarkeit werden erst zum Ende des Prozesses in die Lösung integriert. Der Mensch steht im Mittelpunkt des Prozesses, aus diesem Grund werden qualitative Forschungsmethoden bevorzugt. Auch in der ständigen Kombination von divergenten und konvergenten Denkphasen im Rahmen von Analyse und Synthese besteht ein wesentlicher Unterschied zu konventionellen Problemlösungsstrategien. Darüber hinaus wird die Art und Weise, wie Schlussfolgerungen gezogen werden im Design Thinking um die abduktive Logik ergänzt, es werden erklärende Hypothesen gebildet und somit Raum für neuartige Ideen geschaffen.

In einem zweiten Schritt wurde Design Thinking im Kontext der internationalen Entwicklungszusammenarbeit betrachtet. Ausgehend von der Hypothese, dass eine Übertragung von Design Thinking in die internationale Entwicklungszusammenarbeit als sinnvoll erachtet werden kann, da jeweils komplexe Probleme im Mittelpunkt der Arbeit stehen und Design Thinking mit einem „human-centered“ Ansatz arbeitet, wurden Unterschiede in der Vorgehensweise von Design Thinking (HCD) und World Vision (LEAP) identifiziert. Durch einen Vergleich der Prozessschritte, zur Generierung von Lösungen, im HCD und LEAP konnte nachgewiesen werden, dass im Design Thinking und in der Arbeit von World Vision derzeit noch wesentliche Unterschiede bei der Vorgehensweise in der Entwicklung von Lösungsansätzen bestehen. Dies ist auf externe und strukturelle Faktoren zurückzuführen.

Eine Analyse der Möglichkeiten einer Integration von Design Thinking in die Arbeit von World Vision hat ergeben, dass dies auf zwei Ebenen möglich ist: Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit einer inkrementellen und einer vollständigen Integration von Design-Thinking-Methoden in die Organisation World Vision.

Die Autorin geht davon aus, dass eine inkrementelle Anwendung, im Sinne einer schrittweisen Integration von einzelnen Elementen aus dem Design Thinking, zum jetzigen Zeitpunkt eher denkbar ist. Beispielsweise können Informationen aus der Assessment Phase in Workshops, gemeinsam mit der lokalen Bevölkerung, aufgearbeitet werden, um so neuartige Projektideen zu entwickeln. So kann die Organisation erste Erfahrungen mit der Methode sammeln und einen möglichen Mehrwert, durch eigene Erfahrungen untermauern. Die divergierenden Interessen von Stakeholdern, vor allem Geldgebern, werden von der Organisation als eine wesentliche Hürde gesehen, innovative Ansätze zu testen. Der mit einer solchen Umstellung verbundene Ressourcenaufwand, der gegenüber Geldgebern gerechtfertigt werden muss, ist erheblich. Die positiven Effekte einer Vorgehensweise nach der Design-Thinking-Methode werden nicht unmittelbar sichtbar sein, doch viele Stakeholder sind in erster Linie an kurzfristigen, mess- und kommunizierbaren Effekten interessiert. Eine Möglichkeit, mit dieser Gegebenheit umzugehen ist eine schrittweise Integration von Design-Thinking-Methoden und die Dokumentation von Erfahrungen in der Form von Fallbeispielen. So kann der Mehrwert der Methode kommuniziert werden und ein Verständnis dafür gebildet werden.

Eine vollständige Integration des Konzepts ist in Anbetracht der derzeitigen Organisations- und Prozessstruktur bei World Vision zunächst kaum vorstellbar. Nach Meinung der Autorin ist dies in erster Linie darauf zurückzuführen, dass der Glaube vorherrscht, eine derartige radikale Umstellung sei in einer Organisation wie World Vision grundsätzlich nicht möglich. Dennoch wurde im Rahmen dieser Arbeit die Möglichkeit einer vollständigen Integration von Design Thinking in die Organisation World Vision konzeptionell umrissen – selbstverständlich unter Berücksichtigung der Implikationen, die ein solcher Wandel mit sich bringen würde. Im Wesentlichen würde eine radikale Integration von Design Thinking bedeuten, dass die Bevölkerung selbst die Entwicklung, Auswahl und Umsetzung von Lösungsansätzen in die Hand nehmen würde. Projektideen würden vor Ort entstehen und umgesetzt werden. Die Rolle und auch der Einfluss von World Vision wären – in einem solchen Szenario – völlig anders, als dies heute der Fall ist. Eine solche Umstrukturierung könnte als nachhaltiges Empowerment der Menschen vor Ort verstanden werden, was wiederum dem langfristigen Ziel von World Vision entspräche.

Die Autorin sieht durchaus die Möglichkeit, Design Thinking auf lange Sicht in der Organisation World Vision umzusetzen. Da dies mit einer völligen Änderung der Strukturen, Prozesse, Einflussmöglichkeiten und Machtverhältnisse verbunden wäre, sollte jedoch zunächst geprüft werden, ob dies überhaupt im Sinne der Organisation wäre. Die vorliegende Arbeit soll World Vision als Impuls dienen, ein generelles Verständnis für die Methode Design Thinking zu entwickeln, Unterschiede zur eigenen Vorgehensweise zu erkennen und auf einer konzeptionellen Ebene mögliche Integrationspotenziale zu durchdenken.

Literaturverzeichnis

Aliseda, Atocha (2006): Abductive Reasoning. Logical Investigations into Discovery and Explanation. New York: Springer.

Ambrose, Gavin; Harris, Paul (2010): Design Thinking. Fragestellung, Recherche, Ideenfindung, Prototyping, Auswahl, Ausführung, Feedback. München: Stiebner.

Bachinger, Karl; Matis, Herbert (2008): Sozioökonomische Entwicklung: Konzeption und Analysen. Wien ; Köln ; Weimar : Böhlau.

Bauer, Birgit; Klünder, Pauline (2009): „Ausbildung. Potsdams kalifornische Enklave“ in: *design report* (3). Online verfügbar unter <http://www.design-report.de/DRMainAktuellesHeftDetail.asp?artikelid=31947891&object=DR&db=FAArc> hiv, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Bauer, Robert M.; Eagen, Ward M. (2008): „Design Thinking. Epistemic Plurality in Management and Organization“ in: *AESTHESIS* (Vol.2//THREE), S. 64–74. Online verfügbar unter http://www.jku.at/org/content/e54586/e61211/e61213/designthinking_ger.pdf, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Bhalla, Ishan (2009): „Understanding Design Thinking: The Value of Qualitative Research.“ Online verfügbar unter <http://lukwhostalking.com/understanding-design-thinking-the-value-of-qu>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Brown, Tim (2008a): „Design Thinking“ in: *Harvard Business Review* (June 2008). Online verfügbar unter <http://hbr.org/2008/06/design-thinking/ar/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Brown, Tim (2008b): „What does design thinking feel like?“ in: *Design Thinking. Thoughts by Tim Brown*. Online verfügbar unter: <http://designthinking.ideo.com/?p=51>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Brown, Tim; Katz, Barry (2009): Change by design. How design thinking can transform organizations and inspire innovation. New York: Harper Collins.

Brown, Tim; Wyatt, Jocelyn (2010): „Design Thinking for Social Innovation.“ In: *Stanford Social Innovation Review* (8), S. 30–35. Online verfügbar unter http://www.ssireview.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Brown, Tim (2011): „Why social innovators need design thinking“ in: McKinsey & Company (Hg.): *What matters*. Online verfügbar unter http://whatmatters.mckinseydigital.com/social_innovation/why-social-innovators-need-design-thinking, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Buchanan, Richard (1995): „Wicked problems in Design Thinking“ in: Victor Margolin und Richard Buchanan (Hg.): *The Idea of Design. A Design Issues Reader*. Cambridge, Mass: MIT Press, S. 3–20.

Buchanan, Richard (2009): „Wicked problems in Design Thinking“ in: Hazel Clark und David Eric Brody (Hg.): *Design studies. A reader*. English ed.: Berg, S. 96–103.

Camillus, John C. (2008): „Strategy as a wicked problem“ in: *Harvard Business Review* (May 2008). Online verfügbar unter <http://hbr.org/2008/05/strategy-as-a-wicked-problem/ar/1>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Churchman, Charles West (1967): „Wicked Problems“ in: Institute for Operation Research and Management Sciences (Hg.): *Management Science* (Vol. 4 No. 14).

Copernicus Consulting (2007): „Qualitative versus quantitative research“ in: *Blog*. Online verfügbar unter <http://copernicusconsulting.net/qualitative-versus-quantitative-research/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Cross, Nigel (Hg.) (1984): *Developments in Design Methodology*. Chichester, UK: J. Wiley & Sons.

Dunne, David; Martin, Roger (2006): „Design Thinking and How It Will Change Management Education. An Interview and Discussion“ in: *Academy of Management*

Learning and Education (Vol. 5, No. 4), S. 512–523. Online verfügbar unter <http://www.rotman.utoronto.ca/rogermartin/AcademyofManagementLearning.pdf>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Easterly, William (2006): The white man's burden. Why the West's efforts to aid the rest have done so much ill and so little good. New York: Penguin Press.

Geschka, Horst; Lantelme, Gudrun (2005): „Problemlösungsstrategien“ in: Marion A. Weissenberger-Eibl und Sonja Bidmon (Hg.): *Gestaltung von Innovationssystemen. Konzepte - Instrumente - Erfolgsmuster*. Kassel: Cactus-Group-Verl., S. 309–328.

Haberler, Gottfried; Schumpeter, Joseph Alois (1987): „Beiträge zur Sozialökonomik“ in Stephan Böhm (Hg.): *Klassische Studien zur sozialwissenschaftlichen Theorie, Weltanschauungslehre und Wissenschaftsforschung (Band 4)*, Wien: Böhlau.

HPI School of Design Thinking (2011): „Aktuell. Wir suchen T-Shaped People.“ Online verfügbar unter http://www.hpi.uni-potsdam.de/d_school/news/beitrag/jetzt-fuer-das-sommersemester-2012-bewerben.html, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

HPI School of Design Thinking (2012): „Informationsmaterial. Zahlen + Fakten.“ Online verfügbar unter: http://www.hpi.unipotsdam.de/d_school/service/informationsmaterial.html, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

IDEO (2011): Human-Centered Design Toolkit. An Open-source Toolkit to Inspire New Solutions in the Developing World: Authorhouse.

Kurman, Melba (2011): „Asking the Important Questions. A Guide to Design Thinking And a Better Way to Serve Customers“ in: *Innovation Management*. Online verfügbar unter <http://www.innovationmanagement.se/2011/05/30/asking-the-important-questions-a-guide-to-design-thinking-and-a-better-way-to-serve-customers/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Margolin, Victor; Buchanan, Richard (Hg.) (1995): *The Idea of Design. A Design Issues Reader*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Martin, Roger (2009): The design of business. Why design thinking is the next competitive advantage. Boston, Mass: Harvard Business Press.

Meier, Klaus (2007): *Journalistik*. Konstanz: UVK-Verl.-Ges.

Meinert, Sabine (2010): „Design Thinking. Kreativ um die Ecke gedacht“ in: *Financial Times Deutschland*, 20.09.2010. Online verfügbar unter <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:design-thinking-kreativ-um-die-ecke-gedacht/50171916.html>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Oesterreich, Bernd (2011a): „Was ist Design Thinking?“ in oose Innovative Informatik GmbH (Hg): oose Teamblog. Online verfügbar unter <http://www.oose.de/teamblog/team/was-ist-design-thinking-2/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Oesterreich, Bernd (2011b): „Wie funktioniert Design Thinking?“ in: oose Innovative Informatik GmbH: oose Teamblog. Online verfügbar unter <http://www.oose.de/teamblog/team/wie-funktioniert-design-thinking/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

OpenIDEO (2011): „The Rules of Brainstorming“ in: OpenIDEO: *Field Notes*. Online verfügbar unter: <http://www.openideo.com/fieldnotes/openideo-team-notes/seven-tips-on-better-brainstorming>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Patnaik, Dev; Mortensen, Peter (2009): *Wired to Care: How Companies Prosper When They Create Widespread Empathy*. New Jersey: FT Press.

Peirce, Charles Sanders (1934): „Pragmatism and Pragmaticism“ in: *Collected papers* (Vol.5). Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press

Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2009): *Design Thinking. Innovation lernen - Ideenwelten öffnen*. München: mi-Wirtschaftsbuch, FinanzBuch Verl.

Reichman, Ronen (2006): „Abduktives Denken und talmudische Argumentation“ in: *Texte und Studien zum antiken Judentum* (Band 113). Tübingen: Mohr Siebeck.

Rittel, Horst W.D; Webber, Melvin M. (1973): „Dilemmas in a General Theory of Planning“ in: *Policy Sciences* (4), S. 155–169. Online verfügbar unter http://www.uctc.net/mwebber/Rittel+Webber+Dilemmas+General_Theory_of_Planning.pdf, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Schumpeter, Joseph Alois (1928): „The Instability of Capitalism“ in: *The Economic Journal* (Vol. 38, No. 151). UK: Blackwell Publishing, S.361-386.

Simon, Herbert Alexander (1984): „The Structure of Ill-structured Problems“ in: Nigel Cross (Hg.): *Developments in Design Methodology*. Chichester, UK: J. Wiley & Sons, S. 317–327.

Stähler, Patrick (2009): „Design thinking, Ideo and disruptive business model innovation“ in: *Business Model Innovation*. Online verfügbar unter <http://blog.business-model-innovation.com/2009/11/design-thinking-ideo-and-disruptive-business-model-innovation/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Unbekannt (o.J.a): Lexikon der Psychologie. Konvergentes Denken. Online verfügbar unter: <http://www.psychology48.com/deu/d/divergentes-denken/divergentes-denken.htm>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Unbekannt (o.J.b): Lexikon der Psychologie. Divergentes Denken. Online verfügbar unter: <http://www.psychology48.com/deu/d/divergentes-denken/divergentes-denken.htm>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Weissenberger-Eibl, Marion A.; Bidmon, Sonja (Hg.) (2005): *Gestaltung von Innovationssystemen. Konzepte - Instrumente - Erfolgsmuster*. Kassel: Cactus-Group-Verlag

Whelton, Michael; Ballard, Glenn (2002): „Wicked problems in project definition“ in: *Proceedings of the International Group for Lean Construction 10th Annual Conference, Brazil*. Online verfügbar unter <http://www.leanconstruction.org/pdf/WickedProblemsinProjectDefinitionIGLC10.pdf>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Winkler, Markus (2011): *Innovative Teams im Design Thinking* (Diplomarbeit),
Hagenberg

World Vision International (2007): LEAP. Learning through Evaluation with Accountability & Planning. World Vision's approach to Design, Monitoring and Evaluation. World Vision International (Hg.).

Videos:

Brown, Tim (2010): „From Design to Design Thinking“ in: University of Michigan School of Art & Design: *Penny Stamps Distinguished Speaker Series*. 08.04.2010. Online verfügbar unter <http://www.youtube.com/watch?v=IGOTwFvkfhU>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Brown, Tim (2006): „Innovation Through Design Thinking“ in: MIT Sloan School of Management: *Dean's Innovative Leader Series*., 16.03.2006. Online verfügbar unter: <http://mitworld.mit.edu/video/357/>, zuletzt geprüft am 13.05.2012.

Der nachhaltige Erfolg eines Projektes steht und fällt mit einer guten Projektplanung. Dabei ist gerade das Einbeziehen der lokalen Bevölkerung wichtiger Bestandteil. Hierbei gibt es innerhalb der Entwicklungszusammenarbeit immer wieder Diskussionen, welche Methode die geeignete sei. Die vorliegende Studie stellt einen für die Entwicklungszusammenarbeit neuen, innovativen Ansatz vor. Eine Methode, das „Design Thinking“, die ursprünglich aus dem gestalterischen Bereich kommt, wird hier zur Identifizierung von Problemen und zur Erarbeitung von Lösungsansätzen für die lokale Bevölkerung in den Ländern des Südens genutzt.

Rosalia Engchuan hat mit ihrer Studie erstmalig einen systematischen Vergleich zwischen dem Design Thinking Ansatz und der Projektentwicklung in der Entwicklungszusammenarbeit unternommen. Die Arbeit bildet somit eine hervorragende Grundlage für weiterführende Diskussionen über bisherige Planungsansätze und leistet einen wichtigen Beitrag zum internationalen Diskurs in der Entwicklungszusammenarbeit.