

Feature

Nachbarschaft neu gestalten mit Design Thinking – an nur einem Tag!

12. Oktober 2015

Potsdam. Alles sitzt, das Team ist eingespielt, doch ein Rest Aufregung bleibt - denn beim Design Thinking ist kein Tag wie der andere. Ab 9 Uhr treffen nach und nach die Gäste ein, für die dieser Tag wochenlang vorbereitet worden ist. Innerhalb weniger Minuten versammeln sich 40 Teilnehmer aus allen Teilen Deutschlands an einem schönen Tag in der obersten Etage des Hauptgebäudes des Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam. Sie sind Projektmanager, Organisationsentwickler oder Abteilungsleiter von Organisationen, die sich sozialen oder gesellschaftlichen Problemen widmen, ohne Gewinnziele zu verfolgen.

Einige der Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen (NPOs), die heute Design Thinking kennenlernen wollen, haben bisher kaum etwas von dem Innovationskonzept gehört. Andere wollten es schon immer mal ausprobieren, doch meist fehlt es gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen an Ressourcen für die Seminare, die oftmals über viele Tage oder Wochen durchgeführt werden. Dieses Problem kennen die Potsdamer HPI Academy und HPI School of Design Thinking. Als Schwesterinstitution der d.school in Stanford trägt das HPI das Konzept in zahlreiche Unternehmen, lehrt es interessierte Studenten und Führungskräfte. Heute wird ein besonderes Format ausprobiert: Einen ganzen Tag lang bekommen die NPO-Mitarbeiter einen kostenlosen Crashkurs und werden anhand eines Beispielfalls mit allen sechs Phasen des Innovationsprozesses bekannt gemacht. Tatkräftige Unterstützung erhalten sie dabei von 17 professionellen Coaches.

Bei der anfänglichen Frage, wie viele „klassische“ Designer sich unter den Teilnehmern befinden, heben nur wenige zögerlich die Hände. Hier gilt aber, dass Design Thinking viel mehr ist als bloße Formgebung, also das, was die meisten unter Design verstehen: Fast jede menschliche Erfahrung ist auf die eine oder andere Weise „designt“, also zielgerichtet gestaltet, vom Formular einer Behörde über die Agenda eines Firmenmeetings bis zum Gang durch den Supermarkt. Im Zentrum steht immer das Erlebnis des Menschen – dies ist nicht nur das Motto des heutigen Tages, sondern der oberste Grundsatz im Design Thinking. „Heute ist jeder von euch ein Designer“, versprechen die Coaches den Teilnehmern.

Design Challenge Brieftasche

Das ist bereits der Auftakt für die erste „Design Challenge“, also eine konkrete Fragestellung, die es mit Hilfe des Design Thinking zu lösen gilt. Innerhalb von 90 Minuten sollen die Teilnehmer eine Brieftasche gestalten, die genau den Bedürfnissen des zufällig gewählten Teampartners entspricht. Anfangs ist die wichtigste Aufgabe, durch zielgerichtete Fragen herauszufinden, was das Gegenüber eigentlich von seiner Geldbörse erwartet. Aus den Erkenntnissen leiten die Teilnehmer Hypothesen ab und vergleichen sie mit denen des Partners. Nach diesen beiden Arbeitsschritten fassen die Teams das gesammelte Wissen zusammen und generieren Ideen für ein mögliches Modell. Fünf Minuten stehen dann zur Verfügung, um mit Schere, Kleber und Papier Prototypen zu entwickeln, die im Anschluss in der Gruppe vorgestellt werden.

Diese Übung soll eine erste Idee davon vermitteln, was Design Thinking in der Praxis bedeutet. Für Daniel Stanev, der sich bei Special Olympics Deutschland um mehr Inklusion von Menschen mit geistigen Behinderungen bemüht, ist der Sprung ins kalte Wasser genau das Richtige: „Im Themenfeld Inklusion hört man oft den Slogan ‚einfach machen‘. Doch leider wird oft zu viel geredet und es kommt zu wenig dabei heraus. Ich glaube, Design Thinking ist eine Möglichkeit, schnell zu praktikablen und originellen Lösungen zu gelangen.“. Der Berliner erhofft sich von diesem Tag viele Impulse, die er in seinen Alltag mitnehmen kann. Ähnlich geht es Luzie Heidemann von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, die sich für die Vermittlung von unternehmerischem Denken und Handeln in Jugendprojekten und an Schülerlaboren einsetzt. Sie arbeitet bereits mit vielen Kreativitätstechniken und war schon lange gespannt, was sie durch Design Thinking Neues dazulernen kann. „Schon jetzt merkt man ganz deutlich, dass man solche Methoden selbst praktiziert haben muss, um zu verstehen, worum es eigentlich geht“, so Luzie. Nicola Hengst-Gohlke ist aus Mettmann in Nordrhein-Westfalen zum Workshop angereist. In einem lokalen „Spielraum-Netzwerk“ arbeitet sie mit Verwaltung, Politik und Bewohnern daran, wie Spielmöglichkeiten für Kinder in die Stadtplanung integriert werden können. Nicola erhofft sich durch Design Thinking vor allem Techniken, um die Kommunikation zu verbessern: „Bei der Planung von Spielorten treffen Politik, Verwaltung und Nutzergruppen wie Hundehalter und Rentner aufeinander, um nach neuen Lösungen zu suchen. Ich glaube, dass Design Thinking uns einen Weg für einen besseren Dialog eröffnet.“

Nach dem ersten Eindruck von der im Design Thinking typischen Arbeitsweise geht es nun darum, die grundlegenden Elemente wirklich alle richtig kennenzulernen. Auf eine kurze Kaffeepause folgt endlich die Design Challenge des Tages: Die Teilnehmer sollen bis zum Abend Lösungen dafür erarbeiten, wie das Nachbarschaftserlebnis verbessert werden kann. Blitzschnell werden aus dem großen, offenen Raum sieben separate Arbeitsplätze für die Teams gestaltet – die beweglichen Whiteboards fungieren als Trennwände und zugleich Arbeitsflächen. Laut Experten ist ein möglichst flexibler Raum eine wesentliche Voraussetzung für produktives

Design Thinking, um den schnellen Wechsel zwischen Teamarbeit und individuellen Arbeitsphasen zu ermöglichen. Nach einer kurzen Vorstellungsrunde in den Gruppen geht es auch schon los mit den ersten beiden Phasen des Innovationsprozesses: dem Verstehen und Beobachten.

Empathie üben: Verstehen und Beobachten

Was sind eigentlich die Orte, an denen sich Nachbarn begegnen? Was bedeutet Nachbarschaft für die Mieter in einem großen Apartmentgebäude, was für den Vorstadtmenschen? Vor dem Sammeln konkreter Daten wird erst einmal das Problemfeld abgesteckt. Jedes Teammitglied soll selbst die relevanten Kontaktpunkte und Erfahrungen mit den eigenen Nachbarn mit der Gruppe besprechen, damit das Forschungsfeld und somit der eigene Blick geöffnet wird. Sind die grundlegenden Fragestellungen klar, schließt sich nach wenigen Minuten die zweite Phase an. Während die Forscher für ein reales Projekt nun viel Zeit damit verbringen würden, sich Prozesse und Abläufe vor Ort anzuschauen und ausgiebig mit den Betroffenen zu sprechen, führen die Teilnehmer des Workshops zwei 20-minütige Interviews mit den Mitgliedern der anderen Teams durch. Ziel ist es, nach Geschichten und Gefühlen zu suchen, die die Menschen mit ihrer Nachbarschaft verbinden. Dadurch soll nachempfunden werden, wie das Erlebnis der Nutzer konkret aussieht.

Die Mittagspause bietet die Möglichkeit, das bisher Gelernte Revue passieren zu lassen. Daniel kann sich vor allem für die konstruktive Zusammenarbeit begeistern. „Während ich im Alltag meist alleine in Projekten arbeite, ist es richtig spannend, wie viele relevante Aspekte man in einem so vielfältigen Team anspricht“, erzählt der Berliner. Zugleich räumt er ein, „dass man sich an die straffe zeitliche Taktung erst einmal gewöhnen muss“. Nicola schätzt besonders, „dass man beim Design Thinking wirklich Gelegenheit hat, sich voll und ganz auf das Gegenüber einzulassen und trotzdem in kürzester Zeit zu einem Ergebnis zu gelangen“. Dabei sieht sie schnell die Relevanz dieser Technik über den Kontext des Workshops hinaus: „Wie man Nachbarschaft neu denken kann und muss, das ist vor allem angesichts der steigenden Zahl an Flüchtlingen in Deutschland eine Fragestellung, der wir uns dringend mit Pragmatismus und Kreativität widmen müssen“, fährt Nicola fort.

Gesammelte Informationen zusammenführen: die Synthese

Zurück in den Gruppen wird ausführlich über das gesammelte Wissen berichtet. Die Teilnehmer schreiben die einzelnen Informationen aus den Interviews auf Post-its und sammeln diese an Whiteboards. Nicolas Gruppe fällt auf, dass sich bei ihren Interviewpartnern viele widersprüchliche, fast paradoxe Wünsche abzeichnen: Das Verlangen nach Privatsphäre ist groß und Verpflichtungen gegenüber der Nachbarn sind unerwünscht, gleichzeitig besteht aber das Interesse an mehr spontanen Gesprächen und Möglichkeiten, sich zu begegnen. Aus den vielen gesammelten Bedürfnissen die für die Fragestellung relevanten herauszusuchen, erweist sich als echte Herausforderung: „Man merkt deutlich, wie viel intensiver die Arbeit auf einmal wird. Es ist schwierig, innerhalb kürzester Zeit mit dem gesamten

Team aus den vielen Aussagen wenige herauszusuchen, auf die man sich dann konzentrieren will“, so Daniel. Dennoch ist dieser Schritt im Design Thinking unerlässlich, um einen konkreten Arbeitsauftrag zu formulieren. Am Ende dieser Synthese-Phase soll ein Nutzer konzeptualisiert werden, auf den in den folgenden Schritten die Lösung zugeschnitten wird. Nicolas Team hat sich entschieden: Es will einem Großstädter in seinen 30er Jahren dabei helfen, eine Brücke zu schlagen zwischen dem Bedürfnis nach Privatheit einerseits und Gemeinschaft andererseits.

Ideen finden und Prototypen bauen

An diesem Punkt haben die Teilnehmer die Hälfte des Design Thinking-Prozesses bereits geschafft. In der Gruppe müssen sie nun Ideen entwickeln, wie eine Lösung für die zuvor festgelegte Fragestellung gefunden werden kann. Von den Prinzipien, die es beim Design Thinking einzuhalten gilt, legen die Coaches auf drei besonderen Wert: Bei der Ideengenerierung zählt Quantität, da möglichst viele (auch unrealistische) Ideen am Anfang es letztendlich leichter machen, sich auf die wesentlichen zu konzentrieren. Außerdem sollte jede Bewertung durch die anderen Gruppenmitglieder erst einmal zurückgestellt werden; ein „Aber“ habe hier zunächst nichts zu suchen, so die Coaches. Zuletzt sollte auch darauf geachtet werden, auf den Ideen der anderen aufzubauen und Hindernisse gemeinsam aus dem Weg zu schaffen. Hauptsache ist, dass den Möglichkeiten keine Grenzen gesetzt werden und der Blick weit offen bleibt: Mehrere Gruppen haben die Idee für ein Haustier, um das sich alle in einem Wohnkomplex gemeinsam kümmern – ob Schaf oder Huhn, ist hier die Frage. Ein Nachbarschaftsbuch oder der Filmabend im Garten sind ebenfalls unter den ersten Vorschlägen.

Hat sich das Team dann auf ein oder zwei der besten und außergewöhnlichsten Ideen geeinigt, geht es abermals an das in allen denkbaren Formen und Farben vorhandene Bastelmaterial. Alles darf benutzt werden, um einen Prototypen zu bauen, der sich entweder so anfühlt, so aussieht oder so funktioniert wie das imaginäre Endprodukt. Die Aufgabe ist, dem Nutzer den Prototypen so nahe wie möglich zu bringen, ohne zuvor tage- oder wochenlange Detailarbeit zu leisten. Daniels Bedenken in Bezug auf die zeitlich enge Taktung haben sich mittlerweile aufgelöst: „Gegen Ende ist der Zeitdruck plötzlich richtig förderlich, und die anfangs getroffenen Entscheidungen helfen, die Überlegungen nicht immer weiter zu verzweigen“, findet der Berliner.

Die Teilnehmer machen sich nun mit Fäden, Magneten, Stoffen und Stiften an die Whiteboards. Luzies Team hat ein neues Nachbarschaftserlebnis entwickelt: Einmal im Monat soll im ganzen Haus – ohne vorherige Bekanntgabe – der Strom ausgeschaltet werden. In der Gemeinschaftsküche treffen sich dann die hungrigen Mieter, um durch gemeinsame sportliche Betätigung ihre Nudeln zum Kochen zu bringen. Der Gedanken dahinter: Not schweißt zusammen. Ein anderes Team hat sich für ein interaktives schwarzes Brett entschieden. Wenn Mieter Hans Lust auf einen Kochabend hat, bringt er eine Notiz auf der gemeinsamen Pinnwand an. Kann sich das

Mieter Robert ebenfalls vorstellen, überprüft er kurz Hans' Profil in der Wohnhaus-App – steht die Ampel immer noch auf grün, sucht Hans noch nach Kochpartnern und freut sich über Besuch.

Design als Iteration: Der Test und das Danach

Die Prototypen werden nach und nach von den Mitgliedern der anderen Gruppen getestet, was vor der finalen Präsentation vor den Coaches noch einmal die Möglichkeit gibt, Details zu modifizieren. Bei realen Challenges würden die Prototypen mit vielen verschiedenen Nutzern getestet, deren Feedback dann auch schnell zum Verwerfen einer ganzen Idee führen kann. Design Thinking ist ein stark iterativer Prozess, bei dem es mehrere sich wiederholende Schritte geben und es ganz plötzlich auch wieder zurück zum Anfang gehen kann. Dafür ist heute zwar keine Zeit, doch die Coaches sind dennoch mehr als zufrieden, als ihnen die Prototypen am Ende des Tages vorgeführt werden.

Auch die Teilnehmer sind begeistert, als sie in der Feedbackrunde nach ihren Eindrücken gefragt werden. Viele von ihnen haben vor, Design Thinking in ihre Organisationen zu tragen und für die Lösung konkreter Probleme anzuwenden. Die Coaches betonen, dass man nicht gleich alle Prozessschritte auf einmal einführen müsse; oft reichten auch einzelne Elemente wie zeitlich klar getaktetes Arbeiten, mehr vertikale Flächen und konzentrierte Teamarbeit, um den Arbeitsalltag kreativer und zugleich produktiver zu gestalten.

Für Luzie, Daniel und Nicola hat sich der Tag ebenfalls gelohnt: „Beim Design Thinking gibt es viele Aspekte, die mir als Sozialwissenschaftlerin bereits bekannt sind. Das Prototyping aber ist wirklich neu“, berichtet Luzie. Als Mitarbeiterin der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung koordiniert sie Projekte, die Schülerlabore und Wirtschaft zusammen bringen und inspiriert junge Menschen, selbst sozialunternehmerisch tätig zu werden: „Ich bin sicher, dass ich das heute Gelernte sowohl an die Jugendlichen weitergeben als auch auf interne Prozesse in meinem direkten Arbeitsumfeld anwenden kann“. Nicola nimmt mit ihrem Spielplatznetzwerk in Kürze an einer Zukunftswerkstatt in Mettmann teil, bei der sie sich durch Design Thinking eine offenere Herangehensweise erhofft: „Wir denken ganz neu über die Integration von Spielorten in der Stadt nach und sind nicht einmal sicher, ob das wirkliche kleine Inseln sein müssen, wie wir das bisher kennen. Da ist es besonders hilfreich, Ideen wertzuschätzen, die im kommunalen Alltag oft ausgebremst werden, weil sie unrealistisch erscheinen“. Daniel von den Special Olympics Deutschland glaubt, Design Thinking auch seinen Kollegen vermitteln zu können. „Wir arbeiten daran, die Selbstbestimmtheit unserer Zielgruppe zu fördern. Dadurch, dass es beim Design Thinking immer wieder zurück zum Nutzer und zu seinem Feedback geht, verliert man nie das Wesentliche aus den Augen“, so der Berliner.

Auch die Coaches der HPI Academy und HPI School of Design Thinking wollen, dass die Erfahrungen des heutigen Tages nicht nur beeindruckend,

sondern auch nachhaltig etwas bewirken können. Als Ansprechpartner stehen sie den vielen ermutigten Teilnehmern auch in Zukunft bei der Herausforderung zur Seite, Design Thinking individuell und erfolgreich in ihre alltägliche Arbeit zu integrieren.

Felicia Flemming

Pressekontakt HPI: presse@hpi.de
Hans-Joachim Allgaier, M.A., Pressesprecher, Tel.: 0331 55 09-119,
Mobil: 0179 267 54 66, Mail allgaier@hpi.de; Petra Neye, M.A., Public Relations
HPI School of Design Thinking, Tel.: 0331 55 09-124, Mail: petra.neye@hpi.de