

Franziska Erbe & Dominik Martin

MIT DER DESIGN THINKING METHODE

Gemeinsam zu kreislauffördernden
interkommunalen Strukturen im Bergischen Städtedreieck

Kurzfassung

Kommunen spielen eine entscheidende Rolle im Übergang zur Kreislaufwirtschaft. Um einen Prozess der Problemerkennung und Lösungsentwicklung zusammen mit Kommunalakteur*innen zu ermöglichen, wurde im Projekt "bergisch.circular" die Design Thinking Methode verwendet. In der Methode stehen die Bedürfnisse der Nutzer*innen im Fokus und es werden über mehrere Phasen in einem partizipativen, kreativen Prozess Lösungen entwickelt, welche mit Akteur*innen gestaltet, getestet und angepasst werden. Die Nutzung im Projekt ergab Potenziale, wie einen starken Fokus auf die Problemanalyse und eine kreative Lösungsfindung. Das Projektteam identifizierte jedoch auch Herausforderungen wie die Anpassung an den kommunalen Kontext und die Integration der entwickelten Lösungen in die Verwaltung.

Die Stärke des Design Thinkings liegt in seiner Struktur und Offenheit für kreative Lösungen. Dies kann dazu beitragen, starre Prozesse aufzubrechen und neue Arbeitsmethoden einzuführen. Design Thinking ist interessant für Akteur*innen, die eine innovative und partizipative Methode suchen, mit der eine Lösung entwickelt und umgesetzt werden kann. Empfehlungen für die Anwendung von Design Thinking für andere Kommunen umfassen unter anderem eine klare Problemdefinition, die frühzeitige Einbindung von Schlüsselpersonen sowie eine sorgfältige Überführung der Lösungen in die Kommunalverwaltungen.

Kommunen als wichtige Akteurinnen für einen zirkulären Wandel

Der Wandel zu einer Kreislaufwirtschaft, welche Ressourcen in Kreisläufen führt, Abfälle vermeidet und den Ressourcenverbrauch senkt, erfordert das Engagement auf diversen Ebenen unserer Gesellschaft. Kommunen und ihre Verwaltungen können einen entscheidenden Beitrag in diesem Wandel leisten, da sie durch ihre zentrale Rolle in kommunalen Dienstleistungen wichtige Hebel im Ressourcenverbrauch von Kommunen haben. Um eine Kreislaufwirtschaft auf kommunaler Ebene umzusetzen, braucht es neue, partizipative Lösungsansätze, welche von Anfang an die Bedarfe der Akteur*innen in Kommunalverwaltungen bei der Transformation der Strukturen mitdenken. Hierzu wurde im Projekt "bergisch.circular" die Methode des Design Thinkings angewendet, um in einem iterativen, gemeinschaftlichen Findungsprozess Lösungsansätze für das Aufbauen von kreislauffördernden interkommunalen Strukturen zu entwickeln und in drei Kommunen gemeinsam zu testen. In diesem Beitrag werden die Methode und ihre Anwendung im Projekt erörtert sowie die Erkenntnisse und Empfehlungen für das Verwenden der Methode im kommunalen Kontext zusammengefasst. Dieser Beitrag ist ideal für kommunale Akteur*innen sowie Forscher*innen, die Interesse an innovativen, kreativen Lösungsfindungsmethoden und ihrem Potenzial für kommunale Projekte haben.

Design Thinking als Methode für eine partizipative, kreative Lösungsfindung

Design Thinking kommt aus dem Design- und Innovationsbereich und ist eine Methode, ein Prozess und zugleich eine Denkweise, um innovative Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Der Ansatz basiert darauf, Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen der Nutzer*innen in den Fokus der Problem- und Lösungsfindung zu stellen, um ein umfassendes Verständnis für ihre Anforderungen zu erlangen, einschließlich ihrer vielfältigen Kontextfaktoren. Design Thinking ist eine interdisziplinäre Methode und integriert diverse Kompetenzen wie wissenschaft-

liche Exploration, Kreativität und Teamkooperation, womit sie auf eine breite Palette von Herausforderungen über Produktentwicklung hinaus angewendet werden kann. Der Ansatz besteht aus sechs Phasen - Verstehen, Beobachten, Herausforderung definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und testen (siehe Darstellung 1). Diese Phasen bauen aufeinander auf und dienen dazu, die optimale Lösung zu identifizieren und implementieren zu können, man kann jedoch auch jederzeit iterativ zu früheren Phasen zurückkehren und Änderungen vornehmen. Die enge Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams ermöglicht es, vielfältige Perspektiven und Fähigkeiten einzufangen und einzubringen. Die Abfolge des Prozesses von Sprints über die Prototypenentwicklung bis zum Testing mit Akteur*innen hilft dabei, Schwachstellen und Probleme frühzeitig zu erkennen und zu beheben.

Die Ergebnisse des Design Thinking Prozesses im Projekt

Es wurden insgesamt fünf Workshops über mehrere Monate durchgeführt. Im ersten Workshop wurden die notwendigen Grundlagen der Methode vermittelt, damit die Projektmitglieder sie effektiv in den folgenden Sitzungen anwenden konnten. Anhand einer beispielhaften Problem-

Das Projekt

"bergisch.circular – Die kreislauffördernde Kommune in der Praxis" ist ein Vorhaben der BMBF-Fördermaßnahme "REGION.innovativ – Kreislaufwirtschaft".

Ziel des Projekts ist die Erarbeitung und Etablierung interkommunaler zirkulärer Strukturen und kreislauffördernder Anpassungen in den Kommunalverwaltungen des Bergischen Städtedreiecks in Wuppertal, Solingen und Remscheid. Dazu erarbeiten die Projektbeteiligten mit der Design Thinking Methode entsprechende Lösungsvorschläge und -formate, testen und optimieren diese. Die Schwerpunktthemen, die interkommunal betrachtet werden, sind Abfallvermeidung, zirkuläres Bauen, öffentliche Beschaffung. Durch die Schaffung einer regionalen Circular Economy sollen Synergien entstehen, die zu einer Strukturförderung der gesamten Region beitragen.

Weitere Informationen zum Projekt: <https://bergisch-circular.de/>

stellung wurde der Ablauf der Methode verdeutlicht und die einzelnen Prozessschritte erklärt. Im zweiten Workshop wurde die Methode auf das Projekt übertragen. Es wurden relevante Zielgruppen identifiziert und anhand von exemplarischen Personas (fiktiven Rollenprofilen von Verwaltungsmitarbeitenden) mögliche Bedürfnisse analysiert. Durch Interviews mit realen Verwaltungsmitarbeitenden konnten Überlegungen reflektiert und Herausforderungen ermittelt werden.

Der dritte Workshop erweiterte die Personas mittels fiktiver Interviews, woraufhin erste Ideen abgeleitet und entwickelt wurden. Die Ideen wurden gezielt auf das Projektziel übertragen. Im vierten Workshop erfolgte die Entwicklung von auf zwei Personas abgestimmten Prototypen - greifbaren Produkten, welche die Idee visualisieren. So konnten die Ideen in greifbare, leicht verständliche Modelle umgesetzt werden. Durch handwerkliches und kreatives Gestalten wurden zwei materielle Prototypen entwickelt. Anschließend konnten weitere Mitarbeiter*innen der Kommunen ihre Einschätzungen abgeben, um eine Weiterentwicklung der Prototypen zu ermöglichen.

Workshop fünf setzte sich kritisch mit den Prototypen und dem Feedback auseinander. Danach wurde eine Rückwärtsplanung für das Projekt durchgeführt, welche die







großen Ziele des Design Thinking Prozesses und Projektes auf kleinere, zeitlich nahe gelegene Aufgaben herunterbricht und Verantwortlichkeiten verteilt. Der Design Thinking Prozess endete mit einer Verteilung von Zielen und Verantwortlichkeiten unter Projektmitgliedern, und die Testing Phase in den Kommunen begann.

Potenziale und Herausforderungen der Methode im kommunalen Kontext

In der internen Evaluation ergaben sich mehrere Potenziale der Methode in kommunalen Projekten:

1. Die Nutzung der Methode förderte ein engeres Teamgefüge und ermöglichte es den Teammitgliedern, sich von Anfang an besser kennenzulernen und ihre unterschiedlichen Denkweisen sowie Arbeitsprozesse zu verstehen.
2. Die Methode bot eine intensive Möglichkeit zur Problemfindung im Projekt, wodurch ein tieferes Verständnis für die Probleme und Bedürfnisse der Kommunalakteur*innen sowie für das Thema Kreislaufwirtschaft entstand.
3. Die Methode ermöglichte die kreative Entwicklung von Lösungen. Sie förderte eine querschnittsorientierte Arbeitsweise in Verwaltungen, bei der verschiedene Personen und Perspek-

Darstellung 1. Die 6 Schritte der Design Thinking Methode und die dazugehörigen Workshops im Projekt. Eigene Darstellung
Quelle: bergisch.circular

Design Thinking Stufe	Workshop
 Verstehen	1 - <i>Design Thinking</i> anhand einer beispielhaften Problemstellung lernen und verstehen
 Beobachten	2 - <i>Design Thinking</i> auf das Projekt projizieren - Relevante Zielgruppen identifizieren - Personas erstellen und diese beobachten: Bedürfnisse analysieren - Verwaltungsmitarbeiter*innen interviewen und Herausforderungen identifizieren
 Herausforderungen definieren	
 Ideen finden	3 - Personas ausbauen durch NEB (Nutzer, Erkenntnis, Bedürfnis)-Matrix und Interviews - Mögliche Ideen sammeln und bewerten - Ideen an Personas anpassen und auf Projektziel übertragen
 Prototypen entwickeln	4 - Ideen greifbar machen und Prototypen entwickeln die schnell verstanden werden können
 Testen	5 - Prototypen bewerten - Iterativen Prozess besprechen, auf Testen vorbereiten
	Testen und anpassen...

tiven einbezogen wurden, um Ideen für Lösungskonzepte zu entwickeln.

4. Design Thinking stärkte eine offene und kreative Denkweise, indem es zum „out of the box“ Denken motivierte und den Prozess der Lösungsfindung kreativ, aber auch respektvoll und offen gestaltete.

5. Design Thinking barg das Potenzial, neue Denkansätze und Methoden auf spielerische Weise in Verwaltungen zu integrieren. Die flexible Struktur des Prozesses ermöglichte eine vielfältige Lösungsgenerierung und förderte die Reflexion eigener Strukturen sowie die Identifizierung von Hindernissen und Potenzialen in verschiedenen Themenfeldern.

Die Anwendung von Design Thinking im kommunalen Kontext barg jedoch auch einige Herausforderungen:

1. Für einzelne Akteur*innengruppen war es schwierig, sich auf die Methode im Projektkontext einzulassen, da sie vor allem in der Produktentwicklung genutzt wird und im Projekt mit dem Fokus auf kreislauf-fördernden Strukturen in einem weiter-gefassten Themenfeld angewandt wurde. Zudem ist das Design Thinking Vokabular nicht direkt verständlich für Personen, die wenig mit kreativen Methoden arbeiten. Während des Projekts musste die Sprache rund um Design Thinking angepasst werden, um mit dem Prozess fortzufahren.
2. Die Methode wurde als zeitaufwendig empfunden, insbesondere die Persona-Entwicklung und der Transfer in die Verwaltungen. Es war unklar, ob Aufwand und Ergebnisse im Verhältnis zueinander standen und ob ähnliche Lösungen auch auf anderem Weg hätten erreicht werden können.
3. Die Überführung der Prototypen in die Verwaltungen stellte ein großes Hindernis dar. Es erwies sich als schwierig, die Prototypen in die Verwaltung zu integrieren, da die Charakteristika der Design Thinking Methode dem strukturellen Aufbau von Verwaltungen noch widersprechen. Diese Dissonanz erschwerte die Kommunikation des Mehrwerts der Prototypen und des Projektes in den Verwaltungen, was die Akzeptanz und Umsetzung im Arbeitsalltag beeinträchtigte. Dies wurde als allgemeines

Hindernis für das Projekt betrachtet und erschwerte die Anerkennung seiner Inhalte.

Was gilt es zu beachten, um Design Thinking im kommunalen Kontext anzuwenden?

Design Thinking ist nicht nur eine Methode zur Entwicklung innovativer Lösungen, sondern auch eine Transformation der Teamarbeit. Im Projekt bergisch.circular vereinte die Methode Forschung, Kreativität und Kollaboration. Die Design Thinking Methode kann in kommunalen Projekten angewendet werden, um Verwaltungen mit zukunftsfähigen Methodenkompetenzen sowie partizipativen, innovativen Lösungen auszustatten. Sowohl Potenziale als auch Herausforderungen wurden bei der Nutzung der Methode im Projekt identifiziert. Folgende Aspekte sollten bei der Anwendung der Design Thinking Methode in kommunalen Projekten beachtet werden:

Konkretisierung von Problem und Lösung:

Die Methode funktioniert besonders gut, wenn die Probleme konkret sind. Das Thema Kreislaufwirtschaft im Allgemeinen kann zu groß und schwammig sein, sodass es hilfreich sein kann, das Thema in kleinere Teilaspekte herunterzubrechen, um diese Methode anzuwenden. Dies fördert eine gezieltere Lösungsentwicklung.

*Frühzeitige und konsistente Einbindung von Verwaltungsakteur*innen und Entscheider*innen:*

Es empfiehlt sich zum einen, die Methode frühzeitig und überzeugend den Entscheidungsträger*innen in den Kommunen vorzustellen, um ihre Akzeptanz und Bereitschaft zu erhöhen und späteren Konflikten vorzubeugen. Dies kann durch Vorstellungen in Arbeitsgruppen und unter Kolleg*innen geschehen, um Skepsis zu minimieren. Zum anderen ist die regelmäßige Rückkopplung mit relevanten ressortübergreifenden Themenvertreter*innen im Prozess ausschlaggebend, da die Phasen an die real bestehenden Bedürfnisse in den Kommunen angelehnt sind. Um dies zu erleichtern, ist das Involvieren von kommunalen Akteur*innen im Prozess elementar, um umsetzbare Ergebnisse in der Lösungsfindung zu erhalten.

Methode an Bedarfe und Strukturen der Kommune anpassen:

Die Design Thinking Methode sollte an die Strukturen einer Kommune angepasst werden, jedoch diese auch fordern und hinterfragen. Es bietet sich an, mit einer vereinfachten Design Thinking Methode zu arbeiten, die angepasst an Verwaltungen weniger komplexe kreative Elemente enthält, um sich besser den vorhandenen Strukturen anzunähern, und sie im Verlauf zu intensivieren.

Überführung von Lösungen in die Verwaltung sorgfältig vorbereiten:

Die Überführung der Methode erfordert klare Verantwortlichkeiten für die Auswertung der Ergebnisse und die Präsentation der Prototypen und Inhalte in einer verwaltungskonformen Darstellung. Eine gut vorbereitete Kommunikation ist entscheidend, um die Ideen und Ergebnisse des Prozesses überzeugend zu präsentieren und den Mehrwert für die Praxis zu unterstreichen.

Die Stärke der Design Thinking Methode ist es, dass sie sowohl eine strukturierte Abfolge als auch Raum für offene Arbeitsweisen, kreative Denkansätze und vielfältige Lösungsgenerierungen bietet. Diese Kompetenzen können wertvoll sein, um eigene Strukturen zu reflektieren und Hindernisse und Potenziale in verschiedenen Themenfeldern in den Kommunen zu identifizieren. Es kann eine Alternative zu Arbeitskreisen darstellen und starre, festgefahrene Prozesse auflockern. In Projekten, in denen eine gemeinsame Lösung mit Akteur*innen entwickelt und umgesetzt werden soll, kann Design Thinking helfen, neue Arbeitsmethoden zu erforschen, neue Tools zur Ideen- und Lösungsfindung kennenzulernen und erfrischende Impulse in kommunale Bereiche zu bringen.

Die Autor*innen:

Franziska Erbe, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH; Junior Researcherin Kreislaufwirtschaft; franziska.erbe@wupperinst.org

Dominik Martin, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH; Junior Researcher Kreislaufwirtschaft; dominik.martin@wupperinst.org

Zum Weiterlesen:

Neue Effizienz gemeinnützige GmbH; Gebäudemanagement der Stadt Wuppertal; Stadtentwicklungsgesellschaft Solingen GmbH & Co. KG; Stadt Remscheid; Stadt Solingen; Stadt Wuppertal; Technische Betriebe Solingen; Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie gGmbH (2022): Circular Economy im Bergischen Städtedreieck- Hintergrundpapier zum Projekt „bergisch.circular - Die kreislauf-fördernde Kommune in der Praxis“, zu finden unter: <https://bergisch-circular.de/wissenstransfer-zirkulaere-wirtschaft/>

Erbeldinger, Juergen; Ramge, Thomas und Spiekermann, Erik (2013): Durch die Decke denken: Design Thinking in der Praxis. Redline Wirtschaft, zu finden unter: https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=cTKSMg8W5_YC&oi=fnd&pg=PT5&ots=vO7cHNNHqZS&sig=SAcVwerzFxcWJwcM53v8aBmCCgE&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Neue Effizienz gemeinnützige GmbH (2022): Start in den ersten Design Thinking Workshop, online zu finden unter: <https://bergisch-circular.de/2022/03/29/bergisch-circular-ist-in-den-ersten-design-thinking-workshop-gestartet/>

Neue Effizienz gemeinnützige GmbH (2022): Interdisziplinär zum Ziel, zu finden unter: <https://bergisch-circular.de/2022/04/22/interdisziplinaer-zum-ziel/>

Neue Effizienz gemeinnützige GmbH (2022): Ideen werden materialisiert, zu finden unter: <https://bergisch-circular.de/2022/06/30/ideen-werden-materialisiert/>

