

So pilotiert man eine Design-Thinking Workshop Reihe im Ministerium

Autor:

Patrick Witt, Fellow, BMWi

Im folgenden werden einige Methoden und Tools auszugsweise aufgezeigt und es wird erläutert, welche während des Fellowships zum Einsatz kamen.

1. Ausgangssituation

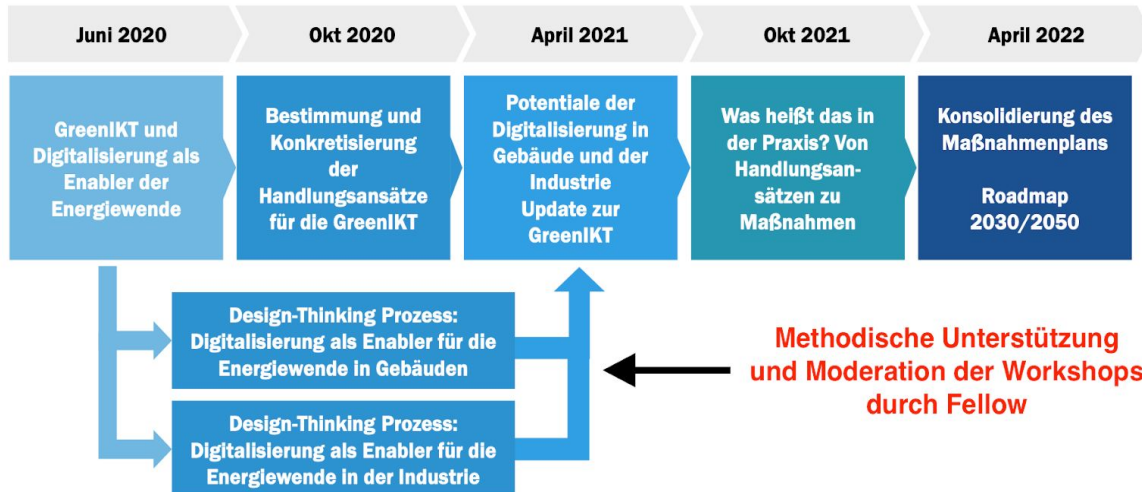
Die Bundesregierung hat mit dem Beschluss der **Energieeffizienzstrategie** Ende 2019 einen mehrjährigen **Dialogprozess „Roadmap Energieeffizienz 2050“** angestoßen. Mit dem Roadmap-Prozess sollen Perspektiven für die Energieeffizienzpolitik der kommenden Jahrzehnte diskutiert und neue Maßnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz entwickelt werden. Hierfür wurden sechs thematische Arbeitsgruppen eingesetzt. Die **AG Digitalisierung** soll sich mit der Energieeffizienz digitaler Infrastrukturen (z.B. Rechenzentren) und Technologien (z.B. Künstliche Intelligenz) sowie dem Innovationspotenzial der Digitalisierung zur Steigerung der Energieeffizienz auseinandersetzen.

Das konkrete Projekt bestand darin, einen **Design-Thinking-Prozess** zu konzipieren und zu initiieren, um **Maßnahmen** zu identifizieren, die **neue digitalgestützte Geschäftsmodelle zur Steigerung der Energieeffizienz** im **Gebäudesektor** und in der **Industrie** zu entwickeln. An diesem Prozess wurden Startup-Vertreter:innen, erfahrene Mitarbeiter:innen von KMUs und Weltkonzernen sowie renommierte Wissenschaftler:innen beteiligt.

Im Auftrag von



Ablauf der AG-Sitzungen



2. Warum Design Thinking?

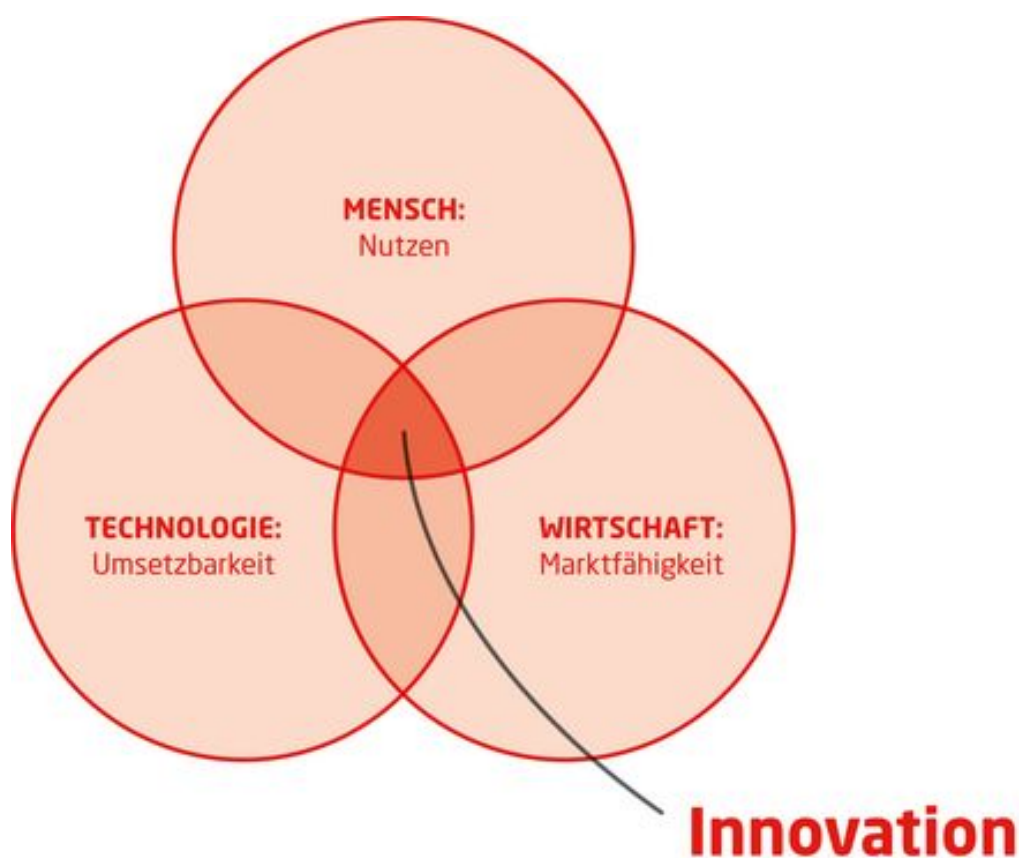
Aufgrund von globalen **Megatrends** wie der Digitalisierung, Globalisierung und dem Klimawandel wird unsere Welt immer komplexer. Wissenschaftler:innen sprechen von einer **VUCA** Welt. VUCA ist ein Akronym und steht für **V**olatility, **U**ncertainty, **C**omplexity and **A**mbiguity. Also für Volatilität (Unbeständigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit.

Eine bewährte Strategie zum Umgang mit dieser Komplexität leitet sich ebenfalls von dem Akronym VUCA ab: Vision, Understanding, Clarity, Agility. Also Vision, Verstehen, Klarheit und **Agilität**.

Unter Agilität im Kontext von neuer Arbeit und Organisationen versteht man im Kern die höchste Form der **Anpassungsfähigkeit** sowie Geschwindigkeit, Haltung und Nutzerzentriertheit.

Beim Design Thinking handelt es sich um die wohl populärste Form der **agilen Arbeitsweisen** und das deutschlandweit führende Institut für die Ausbildung und Forschung ist das [Hasso-Plattner Institut](#) in Potsdam.

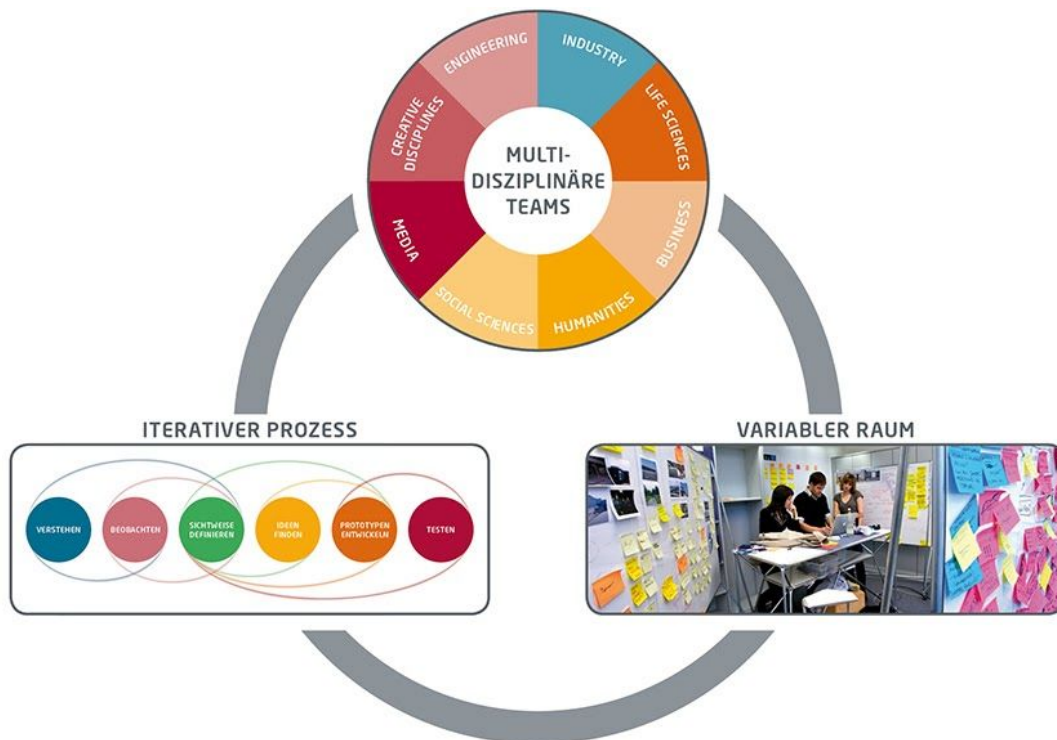
Es handelt sich um eine **systematische Herangehensweise an komplexe Problemstellungen** aus allen Lebensbereichen. Im Gegensatz zu vielen Erneuerungsvorhaben in der Verwaltung, die sich meist an Gesetzen und Regulierungen orientieren sowie Herangehensweisen in Wirtschaft und Wissenschaft, wo oft vom technisch möglichen ausgegangen wird, steht beim Design Thinking der **Mensch** als Nutzer im Mittelpunkt.



Credit: HPI

Die Erfolgsfaktoren des Design Thinking

Eine gemeinschaftliche Arbeits- und Denkkultur sowie eine ergebnisoffene Haltung bestimmen den Erfolg von Design Thinking. Dieses **Mindset** beruht auf den drei Elementen **multidisziplinäre Teams**, **geschützte und variable Räume** und dem **iterativen Prozess**.



Credit: HPI

Multidisziplinäre Teams

Um optimale Ergebnisse in einem Design Thinking Prozess zu erhalten, sollten die Teams heterogen und vielfältig zusammengestellt sein. Demografische sowie professionelle **Diversität** ist einer der Erfolgsfaktoren, um möglichst viele verschiedene Perspektiven zu beleuchten und viele gute Ideen zu generieren. Des Weiteren sollten die einzelnen Mitglieder des Kernteams sogenannte **T-förmige** Persönlichkeiten sein. Diese Art von Menschen haben eine breite Basis an allgemeinen Fähigkeiten sowie Offenheit siloübergreifend zu arbeiten und zusätzlich sind sie

Spezialisten:innen in mindestens einem Fachgebiet. Methodisch sollte das Team von einem Design Thinking Coach:in begleitet werden.

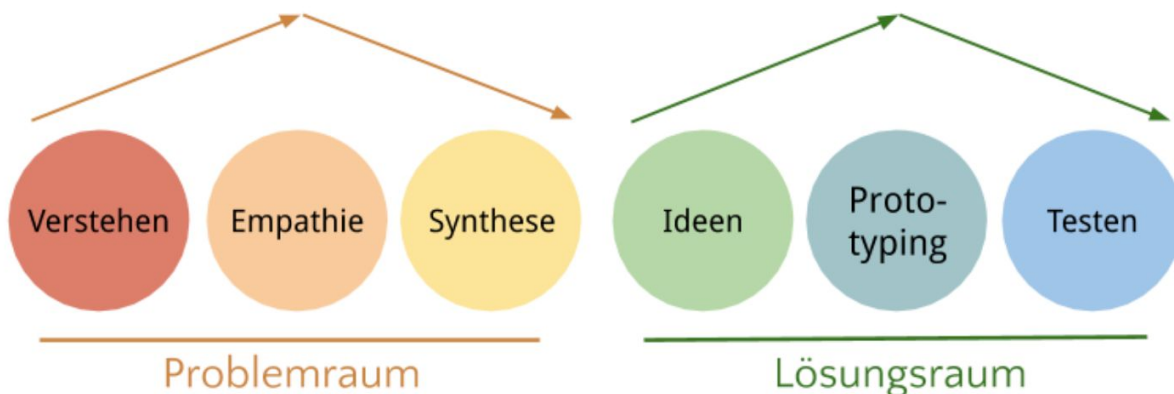
Geschützte und variable Räume

Geschützte "mentale" Räume, in denen Mitarbeiter:innen **experimentieren** können, sind die Grundvoraussetzung für ein gutes Gelingen. Dies beinhaltet vor allem Legitimation, Ressourcen, Vertrauen und Zeit.

Um möglichst innovativ arbeiten zu können, benötigt ein Design Thinking Team ebenfalls die nötigen physischen Räume. Diese Räume sollten möglichst aus bewegbaren Möbeln, ausreichend Platz für mobile Whiteboards sowie Material zum Bau von Prototypen bestehen. Für die digitale Variante des Design Thinking eignen sich sogenannte Online Whiteboards zum kollaborativen Arbeiten aus dem Home Office.

Iterativer Prozess

Der Prozess besteht im Kern aus sechs Phasen, welche iterativ durchlaufen werden. Das bedeutet, dass die verschiedenen Phasen mehrfach und wiederholend durchlaufen werden, um sich dadurch immer ein Stück mehr dem Ziel anzunähern. Zuerst wird sich ausschließlich auf den **Problemraum** und den **Nutzer** fokussiert bevor erst im zweiten Abschnitt des Prozesses, dem **Lösungsraum**, Ideen prototypisch getestet werden. Die einzelnen Arbeitsschritte sind klar voneinander abgetrennt, sodass sich die Design Thinker:in voll und ganz dem jeweiligen Denkmodus widmen kann. In den öffnenden (Pfeil von links unten nach rechts oben) Phasen wird möglichst breit gedacht und in den schließenden (Pfeil von links oben nach rechts unten) Phasen werden Ideen und Möglichkeiten bewertet und reduziert.

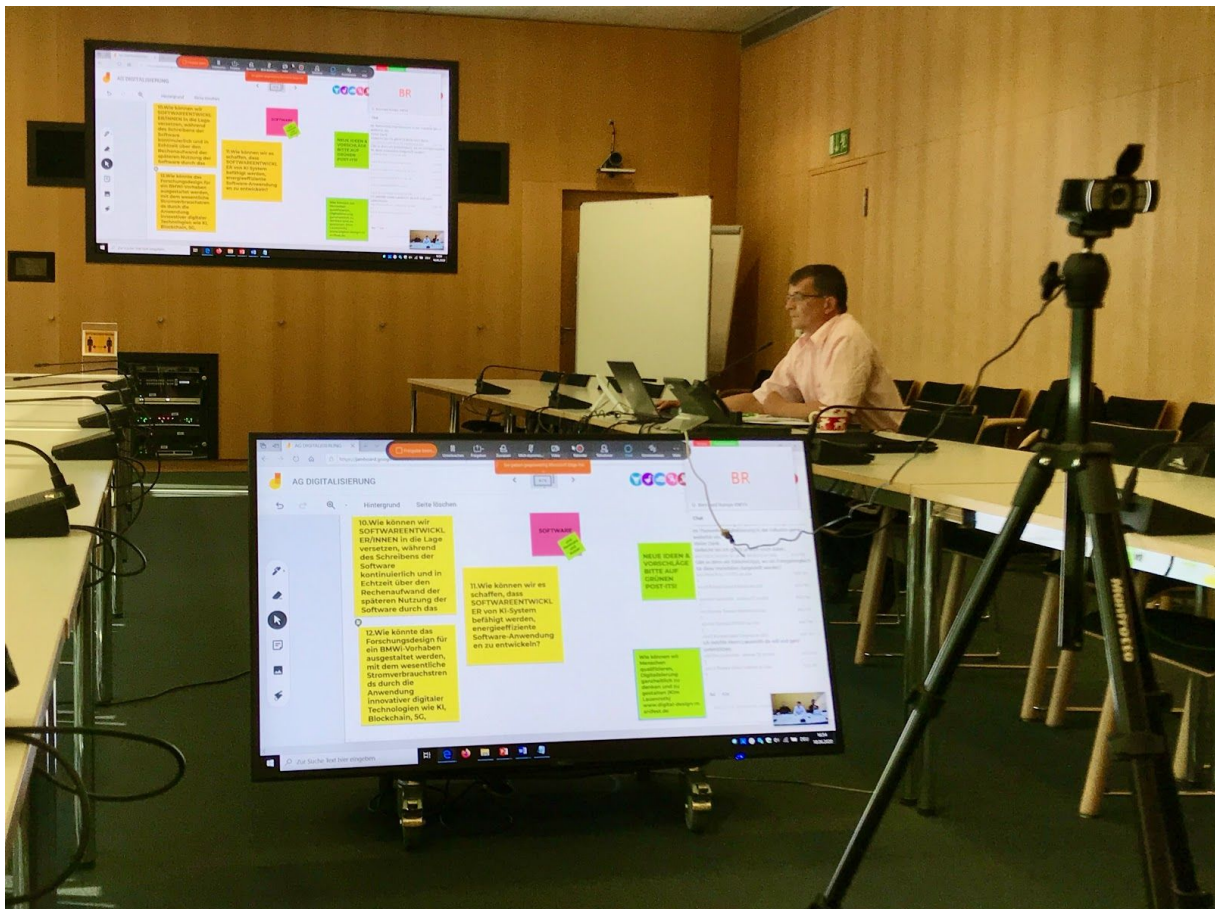


Credit: Teamentwicklungs Lab

3. Entwicklung und Formulierung der Design Thinking Challenges in Zeiten der Pandemie

Für den Bereich Gebäude und Industrie wurden zusammen mit 25 externen Expert:innen aus der AG Digitalisierung während eines **hybriden** Workshops unter Zuhilfenahme eines niedrighschwelligen digitalen Whiteboard Tools Ideen für mögliche Design Thinking Challenges für die darauffolgenden Monate gesammelt.

Tool: [Google Jamboard](#)



4. Digitaler Design Thinking Prozess mit dem online Whiteboard Tool "MIRO"

Tool: [Miro](#)

Aufgrund der Corona Pandemie wurden beide Workshop-Reihen komplett digital durchgeführt. Dafür war das Tool *Miro* unerlässlich.

Mit diesem Tool ist es unter anderem sehr einfach möglich, demokratische Auswahlverfahren zu moderieren und technisch für verteilte Teams zu unterstützen. Der untenstehende Screenshot zeigt das Ergebnis eines solchen "Votings" während der "Gebäudeautomation" Challenge.

Weitere Informationen zur Methode finden Sie [hier](#).

Results | X

Name: Voting 6
Author: Patrick
Date: 03 Nov, 15:30

Idea	Votes
Quick Check Anlagenoptimierung	6
Gamification (Badged/Abzeichen)	5
Fördern: -finanzielle Unterstützung Invest (Hardware/Software/ Dienstleistung)	3
Verbundene Effizienzen bei Standardprozessen wie z.B. Heizkostenabrechnung	2
Gründung von weiteren Energieeffizienznetzwerken in der Gebäudewirtschaft	2
CO2 Ziele müssen mit der Gebäudeautomatisierung sicher erreicht werden. Der Weg dorthin muss klar definiert sein. Smartports QuickCheck.	2
Förderungen müssen sichtbar gemacht werden	2
Aufzeigen weiterer Potenziale für den Energieeffizienz	2
Das Zusammenspiel von Betreiber, Bewohner und Handwerker muss nachhaltig vereinfacht werden.	2
Leuchttürme / Referenzprojekte	2

The screenshot shows a Miro board with a 'CLUSTERING' section on the left and a 'VOTING' section on the right. The 'VOTING' section features several ideas represented by sticky notes, each with a star rating and a vote count. The ideas include 'Quick Check Anlagenoptimierung' (6 votes), 'Gamification (Badged/Abzeichen)' (5 votes), 'Fördern: -finanzielle Unterstützung Invest (Hardware/Software/ Dienstleistung)' (3 votes), 'Verbundene Effizienzen bei Standardprozessen wie z.B. Heizkostenabrechnung' (2 votes), 'Gründung von weiteren Energieeffizienznetzwerken in der Gebäudewirtschaft' (2 votes), 'CO2 Ziele müssen mit der Gebäudeautomatisierung sicher erreicht werden. Der Weg dorthin muss klar definiert sein. Smartports QuickCheck.' (2 votes), 'Förderungen müssen sichtbar gemacht werden' (2 votes), 'Aufzeigen weiterer Potenziale für den Energieeffizienz' (2 votes), 'Das Zusammenspiel von Betreiber, Bewohner und Handwerker muss nachhaltig vereinfacht werden.' (2 votes), and 'Leuchttürme / Referenzprojekte' (2 votes). The board also shows a 'CLUSTERING' section with a '15 Min' timer and a 'VOTING' section with a '15 Min' timer. The board is titled 'AG Digitalisierung - Gebäude Challenge'.

5. Brainwriting Methode

Das Brainwriting kommt besonders in der 4. Phase des oben beschriebenen Prozesses, dem ersten Arbeitsschritt des **Lösungsraumes**, zum Einsatz. Sie ist nur ein Beispiel und eine Methode von Hunderten aber dafür eine sehr beliebte.

Ziel der Methode: Diese Methode eignet sich hervorragend, um mit einer Gruppe auf eine strukturierte Weise und mit hoher Geschwindigkeit viele Ideen zu generieren oder weiterzuentwickeln. Sie eignet sich für Anfänger:innen wie auch für Fortgeschrittene und fördert das Einbringen von introvertierten sowie extrovertierten Charakteren zu gleichen Teilen. Es können auf diese Art und Weise gut und gern zwischen 50 und 100 Ideen in unter 30 Minuten generiert und verfeinert werden.

Die Brainstorming-Regeln:

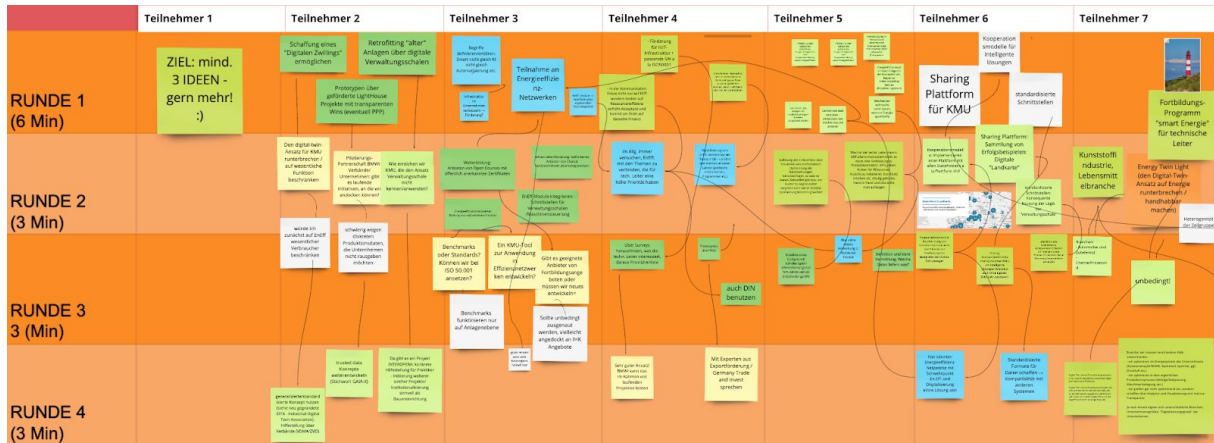
- Ideen werden nicht bewertet
- Ermutige wilde Idee
- Baue auf den Ideen der anderen auf
- Es gibt keine schlechten Ideen
- Kritik zurückstellen

Vorgehen:

1. Runde: Jede:r Teilnehmer:in hat 6 Minuten Zeit, so viele Ideen wie möglich zum vorher festgelegten Thema zu generieren, eine Idee pro Post-it zu schreiben und unter dem eigenen Namen in der dazugehörigen Spalte und ersten Zeile zu platzieren.

2. Runde: Jede:r Teilnehmer:in rutscht nun eine Spalte nach rechts und eine Zeile nach unten und arbeitet mit den Ideen des/der Vorgänger:in. Teilnehmer:in 7 geht zum Anfang der Tabelle zu Teilnehmer:in 1. Ziel ist es, auf den Ideen anderer aufzubauen, sie zu verfeinern und sich von ihnen inspirieren zu lassen.

3. - X. Runde: Das gleiche Vorgehen wie in der 2. Runde kann genau so nun mehrere Male wiederholte werden, um so in kürzester Zeit im Team viele Ideen zu generieren.



6. Feedbackrunde mit den Teilnehmern der Kernteams nach Abschluss der beiden Design Thinking Workshop-Reihen

Methode: I like / I wish

Ziel: konstruktives Feedback geben und eine positive Grundstimmung behalten. Als Methode zum **Reflektieren** wurde es nach jedem einzelnen Workshop angewandt.

Vorgehen: jedes Teammitglied nimmt sich mindestens 5 Minuten Zeit und schreibt für sich auf Post-its nieder, was er/sie am Workshop mochte (I like) und was er/sie sich für das nächste Mal noch wünschen würde (I wish). Nach den 5 Minuten sollte jede:r Teilnehmer:in laut seine/ihre Post-its vorlesen, um so eine Interaktion im Team zu erzeugen. Es sollte darauf geachtet werden, dass persönliche Kritik vermieden und eine **positive Grundstimmung** aufrechterhalten wird.

