

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 3/24

Rea Pirani & Christina Schlegel

Mit dem Double Diamond Prozesse strukturieren

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 3 (2024), S. 24-27.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-71-9
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



**UNI
FR**
UNIVERSITÉ DE FRIBOURG
UNIVERSITÄT FREIBURG

Mit dem Double Diamond Prozesse strukturieren

Rea Pirani und Christina Schlegel

Mit der Double Diamond-Methode lassen sich Prozesse strukturieren, in denen Produkte oder Dienstleistungen entwickelt oder Lösungen gefunden werden. Zentral dabei sind eine umfassende Betrachtung der Problemstellung sowie eine kreative und dennoch fokussierte Lösungsfindung. Im folgenden Beitrag werden die vier Phasen des Double Diamond und sein Anwendungsbereich vorgestellt. Die Double Diamond-Methode zeigt einen Weg auf, wie man effizient und kreativ zusammenarbeiten kann ohne die Zielgruppe aus den Augen zu verlieren – und passt so perfekt zum Thema Agilität.

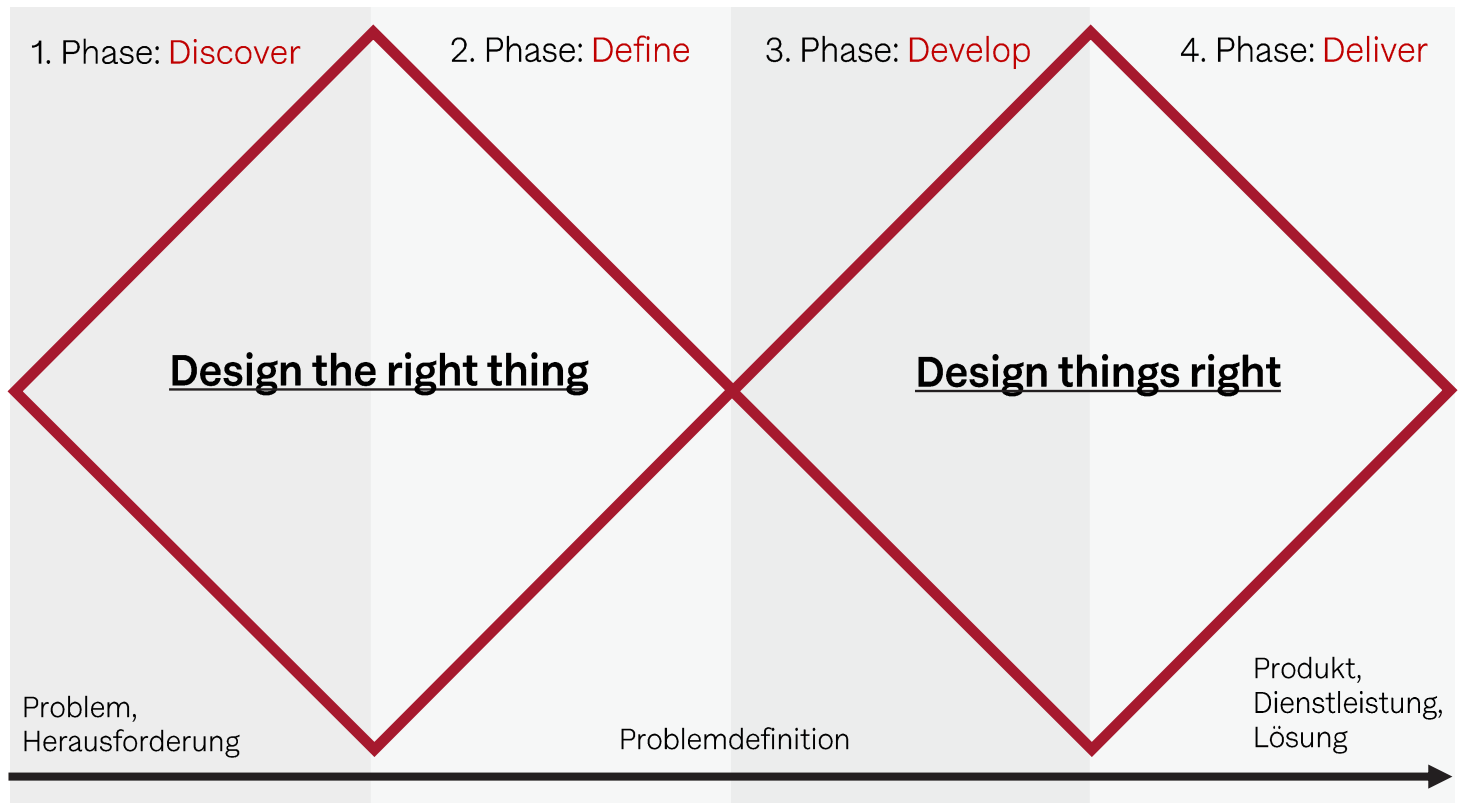
Der Double Diamond kann vielfältig eingesetzt werden, sei es bei der Entwicklung eines Produkts, einer Dienstleistung oder allgemein zur Findung einer passenden Lösung für ein gegebenes Problem. Situationen, in denen das Instrument angemessen ist, zeichnen sich aus durch komplexe Problemstellungen, unklare Lösungsvorstellungen und Ergebnisoffenheit. Oft sind vielfältige Perspektiven auf das Problem vorhanden und mehrere Personen an dessen Lösung beteiligt. Zielgruppenorientierung ist ein zentrales Prinzip des Double Diamond. Durch den steten Einbezug aller Betroffenen, insbesondere der Zielgruppe, wird sichergestellt, dass die Problemstellung richtig erfasst wird und die gewählte Lösung den Bedürfnissen der verschiedenen Anspruchsgruppen entspricht. Gerade NPO weisen oft vielseitige Anspruchsgruppen auf

(Mitglieder, Freiwillige, Spender_innen etc.). Hier muss in der Situation entschieden werden, welche Perspektiven besonders relevant sind. Nebst der Zielgruppenorientierung strukturiert die Double Diamond-Methode die Zusammenarbeit im Team, um effizient und wirkungsvoll kreative Lösungen zu finden bzw. Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und entspricht somit den grundlegenden Ideen der Agilität.

Die Double Diamond Methode wurde vom British Design Council¹ popularisiert. Zurückzuführen ist die Methode auf eine Reihe verschiedener Beiträge – so zum Beispiel Banathys² Divergenz-Konvergenz-Modell.³

Design the right thing – design things right

Die Double Diamond-Methode strukturiert Lösungsfindungs- oder Produktentwicklungsprozesse. Er besteht aus zwei Diamanten mit zwei unterschiedlichen Denkweisen. Beide Diamanten haben zuerst eine öffnende, kreative Phase (divergente Denkweise) und danach eine schliessende Phase (konvergente Denkweise). So können insgesamt vier Phasen unterschieden werden. Im ersten Diamanten wird die Problemstellung genauer betrachtet. Es werden Annahmen sichtbar gemacht, Informationen gesammelt und anschliessend analysiert, sodass schlussendlich das Problem klar definiert werden kann. Damit wird sichergestellt, dass das richtige Produkt bzw. die richtige Dienstleistung kreiert oder das richtige



Problem gelöst wird: «design the right thing». Im zweiten Diamanten werden Vorschläge generiert, getestet und evaluiert. Am Ende eines erfolgreichen Double Diamond-Prozess steht eine zielgruppenorientierte, auf das Problem zugeschnittene Lösung: «design things right».

Phase 1: Discover

Am Anfang der ersten Phase des Double Diamond steht ein vorhandenes Problem. Durch exploratives Erheben von Daten wird das zu lösende Problem von allen Seiten beleuchtet, ein besseres Verständnis gewonnen und Wissen zur Problemstellung generiert. Dabei ist zentral, die Zielgruppe(n) konsequent mit einzubeziehen. Endpunkt der Discover-Phase ist eine breite Sammlung an Informationen zum gewählten Problem.

Je nach Anwendungsbereich des Double Diamond gestaltet sich die konkrete Umsetzung der verschiedenen Phasen unterschiedlich. Es werden hier jeweils mögliche Instrumente

aufgelistet, wobei situationsbezogen entschieden werden muss, welche Instrumente passend sind. Die Auflistung der Methoden basiert auf Unterlagen des Intensivlehrgangs Agilität des VMI in Zusammenarbeit mit dem Kollektiv für gute Arbeit.⁴

Mögliche Instrumente: Umfragen, Interviews, Beobachtungen.

Phase 2: Define

In der zweiten Phase werden die gesammelten Informationen zu einer kurzen und bündigen Problemdefinition verdichtet. Der Problemraum, der im vorherigen Schritt geöffnet wurde, wird nun wieder geschlossen. Relevante Aspekte werden herausgearbeitet; Muster, Risiken und Chancen werden erkannt. Die Ergebnisse der Analyse sollen die Bedürfnisse der Zielgruppe widerspiegeln. Auch die Mission und Sachziele der Organisation sowie deren (finanzielle und personelle) Ressourcen sollten im Auge behalten werden. Übersichtlich dargestellt, bildet die klare und präzise Problem-

definition die Ausgangslage für die weiteren Schritte.

Mögliche Instrumente: Personas, (Customer) Journey Mapping, Canvas.

Phase 3: Develop

Mit der dritten Phase wird der Lösungsraum geöffnet. Anhand der kurzen und präzisen Problemstellung als Ausgangspunkt werden Lösungs-ideen und Vorschläge gesammelt.

Dabei steht das kreative Generieren einer Vielzahl möglicher Lösungsansätze bzw. möglicher Produkte oder Dienstleistungen im Vordergrund.

Erste Prototypen werden erarbeitet.

Mögliche Instrumente: Brainstorming, Brainwriting, Crazy 8, Paper Prototyping, Lego Serious Play Prototyping.

Phase 4: Deliver

Der vierte Schritt des Double Diamond führt vom geöffneten Lösungsraum zu einem gut ausgearbeiteten Produkt bzw. einer Dienstleistung oder Lösung. Dabei wird nicht einfach zufällig einer der Lösungsvorschläge ausgewählt, sondern iterativ der Bestmögliche ermittelt: Lösungsvorschläge werden ausgearbeitet und entsprechende Prototypen mit der Zielgruppe getestet. Die gewonnenen Erkenntnisse fließen wiederum in die nächsten Lösungsvorschläge und Prototypen ein. In der vierten Phase wird sichergestellt, dass das fertig ausgearbeitete Produkt/Dienstleistung bzw. die erarbeitete Lösung die initiale Problemstellung effektiv adressiert und die Bedürfnisse der Zielgruppe abdeckt. Mögliche Instrumente: Guerilla Test, Usability Test, User Acceptance Test, Test & Learning Cards.

Besonders Phase 3 und 4 des Double Diamond sind geprägt von einer iterativen, also zyklischen Vorgehensweise. Prototypen werden diversen Tests unterzogen, und die Erkenntnisse

davon fließen in den nächsten Prototypen und ins Testing ein. Neue Erkenntnisse können auch dazu führen, dass Teile der dritten Phase wiederholt werden.

Vorteile und Limitationen

Der Double Diamond als Managementinstrument stellt eine Möglichkeit dar, Lösungsfindungs- bzw. Produktentwicklungsprozesse zu strukturieren und dabei Kreativität und Innovationsgeist zu erlauben. Durch den ersten Diamanten werden vorschnelle Problemdefinitionen, basierend auf unverifizierten Annahmen, verhindert. Der zweite Diamant stellt sicher, dass verschiedene Lösungsansätze beleuchtet werden und die bestmögliche Umsetzung sichergestellt wird. Die Kombination von divergentem und konvergentem Denken bietet Raum für Kreativität und Innovation. Gleichzeitig stellt sie sicher, dass von vielen Informationen und Lösungsvorschlägen gezielt die Relevanten ausgewählt und weiterverfolgt werden.

Ziel des Double Diamond ist die Findung einer passenden, gut ausgearbeiteten Lösung für das vorgeschlagene Problem. Die Implementation dieser Lösung bzw. die Einführung des entwickelten Produkts oder Dienstleistung ist dabei nicht explizit Teil des Double Diamond Prozess. Eine Herausforderung liegt in der Balance zwischen öffnenden und schliessenden Projektphasen. Es braucht eine gute Moderation durch diesen Prozess um sicherzustellen, dass sich alle Teammitglieder in der gleichen Phase befinden. Gelingt dies, ist der Double Diamond eine gute Vorgehensweise, um als Team auf kreative und doch strukturierte Art ein neues Produkt oder Dienstleistung zu entwickeln oder eine Lösung zu erarbeiten.

- 1 Vgl. <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>
- 2 Banathy 1996.
- 3 Mehr zur Geschichte der Methode ist hier nachzulesen: <https://medium.com/design-council/the-double-diamond-design-process-still-fit-for-purpose-fc619bbd2ad3>
- 4 Dina Dändliker und Laura Orlando vom: Kollektiv für gute Arbeit 2024.

Banathy, B.H. (1996). *Designing Social Systems in a Changing World. Contemporary Systems Thinking*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4757-9981-1_3

Kollektiv für gute Arbeit (2024). Zielgruppenorientierung. Agilität für NPO. Vorlesungsunterlagen Intensivlehrgang Agilität. VMI.

Autorinnen



Rea Pirani / rea.pirani@vmi.ch

Rea Pirani ist seit 2023 Projektmitarbeiterin und Redaktorin am VMI. Ihren Master in Soziologie und Genderstudies mit Fokus NGO Management absolvierte sie an der Universität Freiburg/CH. Für ihre Masterarbeit im Bereich der Sozialen Bewegungsforschung arbeitete sie mit einer lokalen NGO in Zentralchile zusammen.



Christina Schlegel / christina.schlegel@vmi.ch

Christina Schlegel ist Projekt- und Lehrgangsleiterin am VMI. Von 2021 bis Sommer 2023 arbeitete sie als Consultant bei der IT- und Managementberatung Eraneos (ehemals AWK Group). Zudem bringt sie Erfahrung im öffentlichen und privaten Sektor in den Bereichen Prozessmanagement, Human Resources, Treuhand und Marketing mit. Sie hat an der Universität Freiburg CH Betriebswirtschaftslehre studiert und am VMI ihre Masterarbeit zur digitalen Transformation in NPO verfasst.