



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Design Thinking als Innovationstreiber

Partizipativer Rahmenprozess zur nutzerzentrierten Strategieentwicklung in Unternehmen der agrar- und lebensmittelnahen Branchen

Prof. Dr. Karin Schnitker und Dr. Jan Berstermann

INHALT

WHY?

HOW?

WHAT?

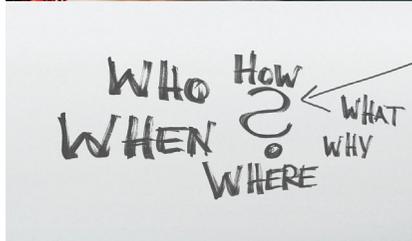
Problem und Fragestellung

Design Thinking-Prozess

Material und Methoden

Ergebnisse und Ausblick

WAS IST **UNSER WHY?**



- ✓ **F1):** Sind **serielle/starre/“einsame“ Innovations-/Strategien** und ihre **Entwicklungsprozesse** im heutigen Kontext noch ausreichend **erfolgreich**?
- ✓ **H1):** **Konventionelle** Innovations-/Strategieentwicklung und ihre Implementierung sind im **VUCA-/Tech-Zeitalter** in einer **Wirksamkeitskrise!**
- ✓ **H2a):** Desk-Research, DT-Ausbildung, Exkursion und jede Menge Trials: Es gibt **neuere Methoden** als z. B. Stage-Gate-Prozess bzw. das Strategische Management-Konzept aus St. Gallen, die **zu anderen Ergebnissen** führen!
- ✓ **H2b):** Exponentielle Organisationen und Uni-/Metacorn-Startups nutzen **stärker iterativere, partizipativere, systemorientiertere Methoden/-prozesse** wie Design-/und System Thinking oder User Centered Design etc.
- ✓ **F2):** **Welche Prozess-/Kombinationen** können in welcher Weise für welche Problemstellungen auf **etablierte Branchen-Unternehmen übertragen** werden?
- ✓ **F3):** **Wie** können wir das **herausfinden**: Soz. Wi. **Action Research Ansatz!**

INHALT

WHY?

HOW?

WHAT?

Problem und Fragestellung

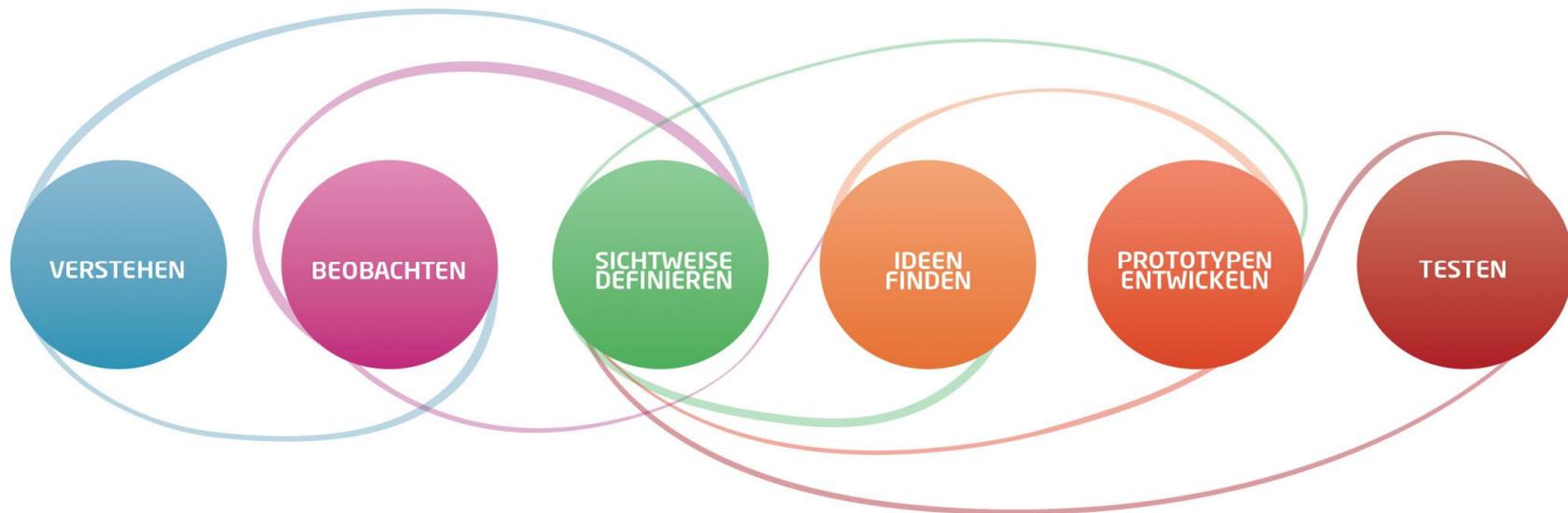
Design Thinking-Prozess

Material und Methoden

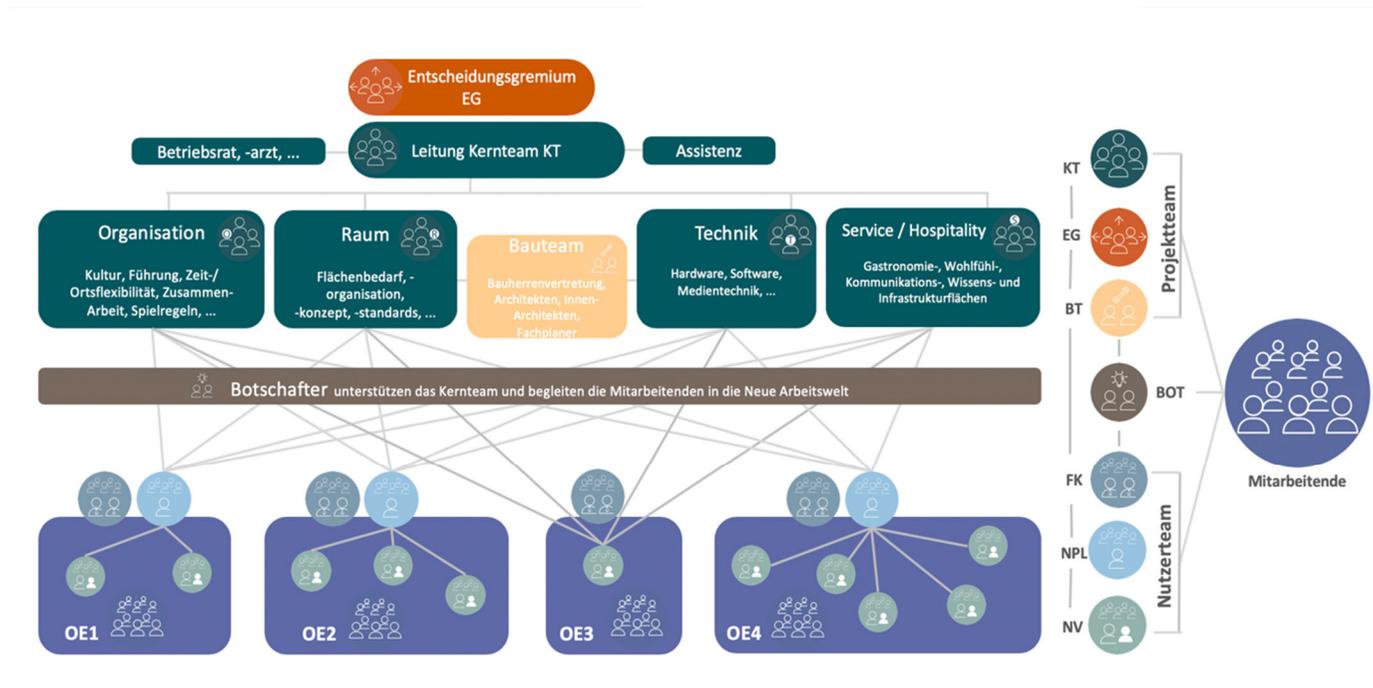
Ergebnisse und Ausblick

HEUTE: BESCHRÄNKUNG AUF ERKENNTNISSE MITTELS **DESIGN THINKING**

Ist ein auf **4 Prinzipien** beruhender Methodenrahmen zur **interaktiven + iterativen Gestaltung** von Lösungen aller Art.



PARTIZIPATION IM DESIGN THINKING-PROZESS



Die **Auswahl** der
Prozessteilnehmer
erfolgt durch eine
Mischung aus:

- ✓ *berufen werden,*
- ✓ *sich berufen fühlen.*

Die **einzelnen**
Mitarbeiter eines
Unternehmens werden
durch verschiedene
Teams repräsentiert

4 PRINZIPIEN

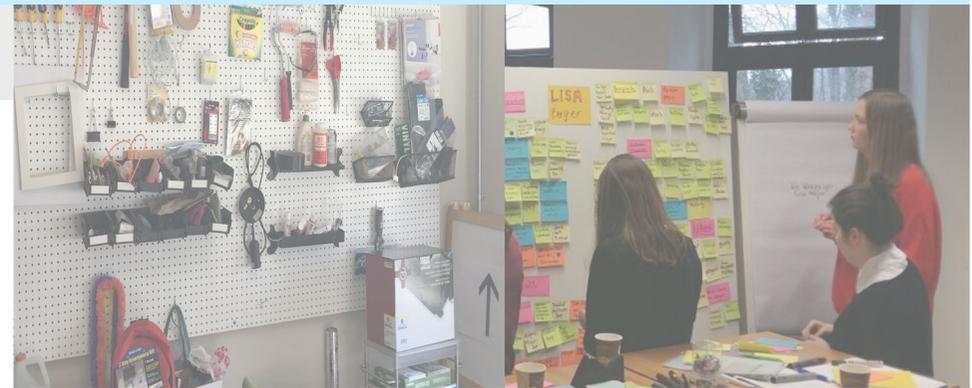


Klar strukturierter, iterativer Prozess mit **4 – 6 Schritten**

- ✓ Nutzer definieren + Empathie aufbauen
- ✓ Problem + Design-Rahmen definieren
- ✓ Ideen entwickeln + synthetisieren
- ✓ Ideen in Prototypen überführen + testen lassen

Inspirative Räume für die Prototypen-Entwicklung

- ✓ Think- und Make-Labs für Co-Creation und Prototyping
- ✓ Raum für Co-Testing + Collaboration
- ✓ vielfältige und ausreichende Menge an Materialien
- ✓ Visualisierung von Ideen + Prototypen



4 PRINZIPIEN



Gemeinsame Werte + agile Haltung

- ✓ failures als grundlegender Bestandteil
- ✓ fail often and therefore early: Frühzeitige Testing
- ✓ aufbauendes Feedback – build on the ideas of others
- ✓ optimistisch, neugierig, experimentell und autonom

Interdisziplinäre, multidiverse Teams

- ✓ multiperspektives Wissen und Kompetenzen
- ✓ verschiedene Erfahrungshorizonte und soziale Vielfalt
- ✓ limbische Diversität und laterales Denken
- ✓ ergänzt durch die Einbindung von Kunden und Nutzern



INHALT

WHY?

HOW?

WHAT?

Problem und Fragestellung

Design Thinking-Prozess

Material und Methoden

Ergebnisse und Ausblick

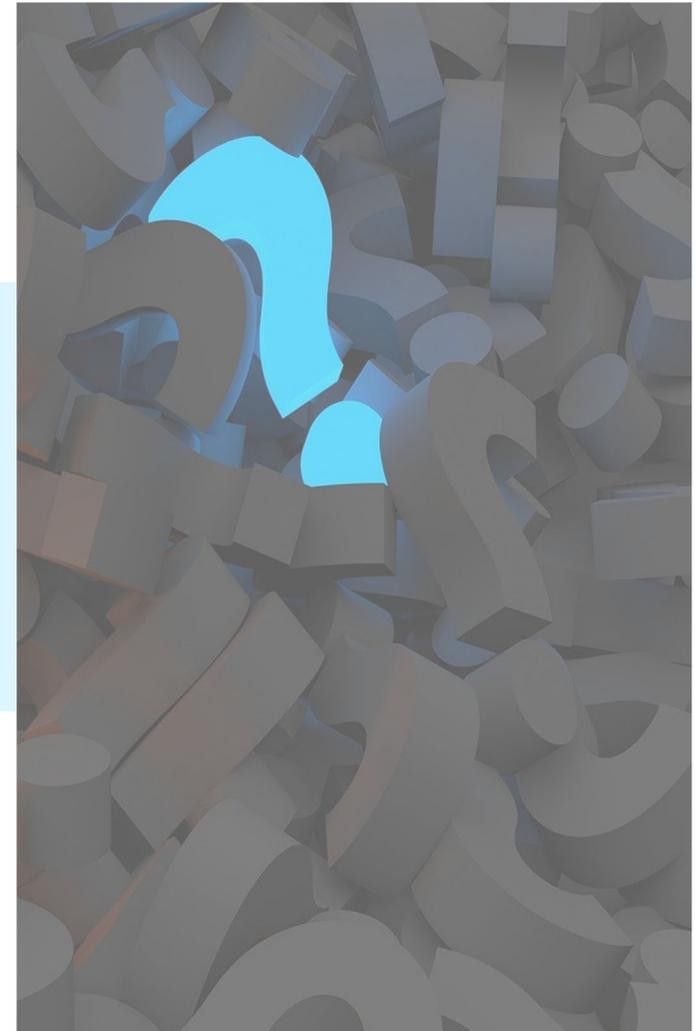
MATERIAL UND METHODEN

WHY...? Entwicklung einer **hoch innovativen IT-/Digitalisierungsstrategie** in einem Unt. der agrar- und lebensmittelnahen Tec-Branche.

HOW...? Halbjähriger Workshop-Prozess, **9 Workshop-Tage** mit 2 – 3 wöchigen Zwischenphasen, 15 TN, 3 inter-/nationale Design Teams.

WHAT...? Insgesamt **11 qualitative Interviews** aus einer Grundgesamtheit von 15 Teilnehmern und einem Leitfadenumfang von 13 Fragen.

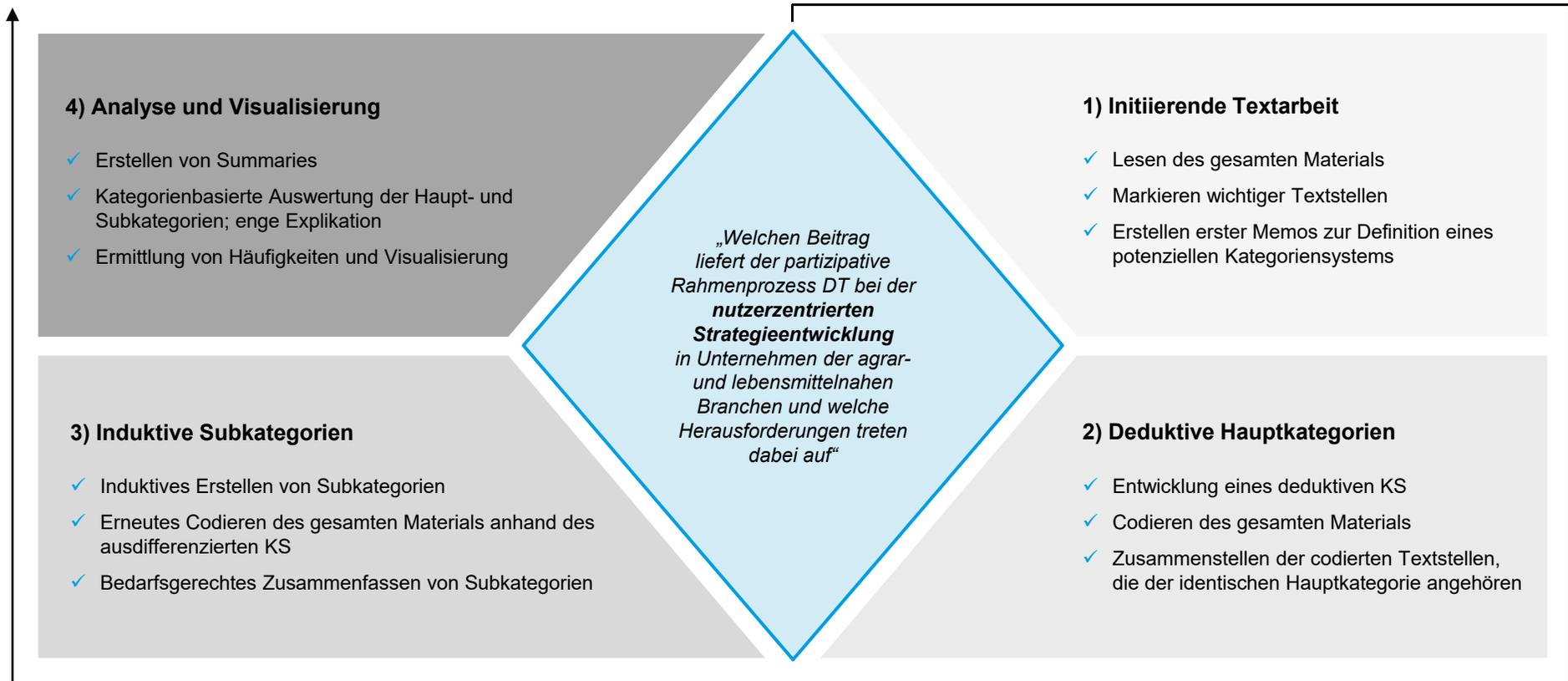
Die Umsetzung erfolgt unter Einsatz des **Action Research Approach**, um einen tieferen Einblick in die jeweiligen Einzelprozesse zu ermöglichen und die interpretative Inferenz zu steigern



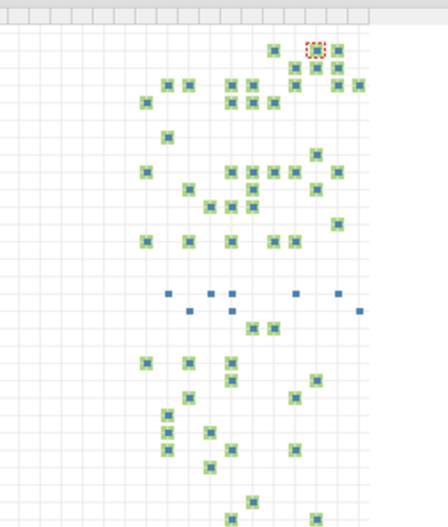
Regelgeleitetheit ermöglicht eine intersubjektiv nachvollziehbare und überprüfbare Analyse des Materials

METHODISCHES VORGEHEN

Über 500 Codes und Summaries zur Auswertung der Inhalte des Materials in einer qualitativ strukturierenden Inhaltsanalyse



METHODISCHES VORGEHEN

Kategorien-system	Knotenpunkte als Basis der Summary	Codierte Segmente und markierte (wichtige) Teststellen	Summaries als Basis der finalen Auswertung
<p>Kerstin Potthoff-Koß (Dräger) - Kulturveränderung</p> <p>Codesystem</p> <ul style="list-style-type: none"> 2) Umsetzung und Implementierung <ul style="list-style-type: none"> Kulturveränderung Partizipation und Legitimation Operationalisierung und Umsetzun Ressourcenverfügbarkeit 3) (Stimmungs-)Peaks entlang des Proz <ul style="list-style-type: none"> Unten: Unzureichendes Zielverständnis Unten: Zu viel Inhalt bei zu wenig Zi Unten: Onboarding der internatio Mittig: Unterschiedliche Prozessoffe Mittig: Start mit neutraler Spannung Hoch: Schnell sichtbare und belastb Sehr hoch: Umfangreiche Partizipati 4) Vorerfahrungen zu ähnlichen Prozess <ul style="list-style-type: none"> Ja... ...klassisches Vorgehen ...Design Thinking Nein... 5) Prozesserverwartungen <ul style="list-style-type: none"> Kulturwandel und agile Denk-/Arbe Transparenz und Partizipation Innovativ an Zukunftsbildern arbei Vorgabe eines Orientierungsrahmen Berücksichtigung bestehender Ther Eigene Kompetenzen einbringen Beitrag der Führungskraft 6) Erfüllte Prozesserverwartungen <ul style="list-style-type: none"> Kulturwandel und agile Denk-/Arbe Transparenz und Partizipation 		<p>Codierte Segmente (5)</p> <p>Ich bin inhaltlich sehr klar. Wenn ich auch gleich keinen Plan haben, weil wir das ganze Jahr auch agil angehen wollen. Ich möchte das Ganze, ich nenne es jetzt mal spielerisch gestalten. Das heißt, wir werden experimentieren, weil wir ganz, wir können nicht wissen, wie 2025 aussieht und von daher halt ganz bewusst sagen, vor dem Hintergrund, wir wissen nicht wie 2025 aussieht. Wir werden uns langsam ran tasten, wir werden schauen was funktioniert für die Organisation? Was funktioniert nicht für die Organisation? Wir werden versuchen in Sprints quasi im Sinne von MVP Themen wirklich in die Organisation reinzutragen, auszuprobieren und wenn es dann klappt, auch im Sinne von eins, drei, n, also quasi ein Team erstmal nehmen, ausprobieren, lernen, dann drei Teams nehmen, ausprobieren, lernen und weitergehen.</p> <p>Wie die virale Art, quasi Themen in die Organisation zu tragen. Das ist so meine Vorstellung und ich glaube, das ist der richtige Weg und da fühle ich mich gerade sehr, sehr gut mit.</p> <p>KS: Das ist dann so quasi diese frühe Rückmeldung auf den jeweiligen Prototypenstand.</p> <p>KP: Und auch in Teilen ganz begeistert, mein Gott, wie lange habt ihr denn gebraucht, um den Marktplatz vorzubereiten, dabei haben wir einfach nur die Ergebnisse vom Abend genommen und übertragen. Es ist ein schönes Format und das wollen wir so beibehalten, also jetzt der nächste Workshop ist im Juli, da werden wir dann diesmal wieder Stakeholder einladen aus der Businessfunktion.</p> <p>Es kommen auch inhaltliche Sachen. Was für allerdings festgestellt haben, ist schon gerade, dass uns IT Kollegen ich glaube, das ist allerdings auch eine Kultursache, die sind noch insgesamt sehr verhalten, also mit Fragen stellen oder in Kritik gehen, da öffnen sie sich noch nicht so halt. Sie sind schon dabei, sie möchten Informationen bekommen, aber auch wirklich den Schritt zu machen, ich habe jetzt konkrete Fragestellung ich sage, was ich jetzt konkret mitarbeite, da sind sie noch sehr vorsichtig.</p> <p>KP: Auf der anderen Seite haben wir auch sehr schönes, sehr schönes Feedback oder schöne Momente. Ich, kulturellen Wandel möchte ich jetzt beispielsweise, da In-House-Schulungen für Agile Coaching anbieten.</p> <p>KS: Hm, hm.</p> <p>KP: Und das soll eine Ausbildung so für ungefähr 15 Mitarbeiter sein, über mehrere Module hinweg. Die sollen dann aber auch wirklich sich schlussendlich verpflichtend, dann dies auch, im Unternehmen wirksam zu werden und ich habe so über 30 Bewerber zuzeit, die wirklich sagen, ok, ich möchte gerne und mir auch wirklich ungefragt schon eine Mail</p>	<p>Summary</p> <p>Walk the talk: Umsetzung der Ergebnisse muss aktiv vorangetrieben werden, insbesondere durch die Führungskräfte, um Promotoren zu stärken und Opponenten zu neutralisieren. Andernfalls wird auch der Versuch, eine agile Führung mittels des Design Thinking-Prozesses anzuschreiben, deutlich gehemmt, wenn nicht sogar vollständig verhindert. Es geht somit nicht nur um den potenziellen Verlust der Arbeitsergebnisse und die dafür eingesetzten Ressourcen, sondern auch den Anstoß zu einem kulturellen Change. Darüber hinaus ist es für eine kulturelle Veränderung aber auch wichtig, dass die kritische Masse im Unternehmen erreicht und inhaltlich sowie emotional angemessen abgeholt wird. Hierzu gilt es möglichst viele Mitarbeiter in die Ergebnisentwicklung mit einzubeziehen. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Botschafter eingesetzt werden, z. B. in der Form von Agile Coaches, die den kulturellen Wandel im Unternehmen aktiv vorantreiben.</p> <p>Mit der neuen agilen Arbeitsweise kann die Zukunft spielerischer und experimenteller erkundet werden, immer mit dem Hintergrundwissen, das ausreichend Flexibilität vorhanden ist, um Dinge auszuprobieren und je nach Bedarf weiterzuentwickeln oder fallen zu lassen. Dadurch besteht die Möglichkeit, sich an die optimale Lösung für den künftigen Erfolg heranzutasten.</p>

INHALT

WHY?

HOW?

WHAT?

Problem und Fragestellung

Design Thinking-Prozess

Material und Methoden

Ergebnisse und Ausblick

TEILNEHMER UND RESSOURCEN

Chancen

- ✓ **Entwicklung und situative Adaption eines strukturellen und inhaltlichen Konzepts** zur Prozessumsetzung, um den Teilnehmern das Gefühl einer hohen **Prozesssicherheit** zu vermitteln
- ✓ Eine COP kann bei der **Vorbereitung der Workshops** unterstützend wirken und immer wieder überprüfen, ob alle Teilnehmer die Inhalte verstanden haben und die **Aufgabenpakete** entsprechend bearbeitet wurden.
- ✓ Förderung der **Denk- und Arbeitsweise** in Richtung mehr Agilität, um gemeinsam **innovativ an Themen arbeiten** zu können. Auch werden TN vernetzt, Berührungspunkte reduziert und eine **gemeinsame Richtung** vorgegeben.
- ✓ Kompetenzen und **gesammelte Erfahrungen** der Teilnehmern können in den Prozess eingebracht werden. Dadurch werden sämtliche Fachbereiche repräsentiert und ein **Transfer von Lernprozessen** initiiert.
- ✓ **Ressourcenengpässe** werden offengelegt und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt, damit eine **reibungslose Integration** in das Tagesgeschäft erfolgen kann und die TN ihre Aufgaben erwartungsgemäß erfüllen.
- ✓ Durch die **Eigenverantwortung**, die im Prozess entsteht, können sich die TN mit dem **Prozess identifizieren**. Auch wird das „Wir“-Gefühl gesteigert, da jeder TN individuelle Aufgaben für den Gesamterfolg übernimmt.



Bedarf

- ✓ Moderation mit umfassender Prozessenerfahrung, **Methodenkompetenz und Empathie** – diese sollte Reflexionen zulassen und Rückschläge offen diskutieren; entgegen einer „Methodenmaschine“.
- ✓ **Organisationsteam (COP) als Schnittstelle** zwischen den Teilnehmern und der externen Beratung. Hierbei ist es sinnvoll, **mehrere Personen zu berufen**, um das Stimmungsbild nicht zu verfälschen.
- ✓ Ein **heterogenes, fachbereichsübergreifendes Team** aus „kreativen“ **Personen mit wenig Silodenken**, ggf. Mitarbeiter aus der 2. oder 3. Reihe, die auf eine Teilnahme stolz sind. **Vorgeschichten beachten!**
- ✓ Das **Projektteam sollte** über die gesamte Prozessdauer hinweg **erhalten** bleiben und sich nur noch im Notfall verändert. Andernfalls muss sich das Team neu finden und verstehen lernen – **Reduktion der Produktivität**.
- ✓ Das **Zeit-Ressourcen-Dilemma** sollte frühzeitig offen thematisiert werden sowie auch, dass die TN sich die benötigte Zeit „nehmen“ müssen und, dass es dazu ein **Commitment vonseiten der Führung** bedarf – Legitimation.
- ✓ Die verschiedenen **Erwartungen der Teilnehmer** sind zu Prozessbeginn noch nicht ausreichend bekannt, weshalb zunächst einmal zu klären ist, welcher Teilnehmer **inhaltlich was erreichen** möchte.

NEUE METHODEN-ANSÄTZE

Chancen

- ✓ Der Prozess ist kreativ ausgestaltet, insbesondere durch den Einsatz innovativer Methoden. Dadurch wird das **Thema Agilität näher kennengelernt, erfahrbar gemacht** und in den eigenen Arbeitskontext überführt. Dies hilft dabei, einen **höheren agilen Reifegrad** in die Organisation zu tragen, unabhängig von den bisherigen Erlebnissen.
- ✓ Mit der neuen **agilen Arbeitsweise** kann die **Zukunft spielerisch und experimentell erkundet** werden, mit dem Hintergrundwissen, das ausreichend Flexibilität vorhanden ist, um neue Dinge auszuprobieren. Lösungsansätze können getestet werden.
- ✓ Es erfolgt eine **schnelle Entwicklung** von fundierten und belastbaren Ergebnissen, die in der Form aufgearbeitet sind, dass diese bereits weiteren Anspruchs- und Interessengruppen präsentiert werden können. Dies sorgt im Team für **Stolz, Motivation** und Aufbruchsstimmung.
- ✓ Es können viele **Mitarbeiter in die Ergebnisentwicklung einbezogen** werden. Dabei können auch „Botschafter“ eingesetzt werden, z. B. Agile Coaches, die den Wandel im Unternehmen aktiv vorantreiben und begleiten.
- ✓ Durch den Einsatz agiler Methoden im Rahmen des DT-Prozesses können **neuartige Denkansätze/-muster** angeregt, bzw. alte Denk- und Verhaltensmuster zumindest partiell überwunden werden.



Bedarf

- ✓ Strategische Entscheidungen werden **nicht mehr in einer Elfenbeintruppe** vorgedacht, sondern in thematisch zusammengestellten und fokussierten Teams. Auch bedarf es einer guten Moderation, um die Inhalte angemessen rüberbringen zu können und das **Vertrauen der Teilnehmer in die Methode** zu fördern sowie eine Räumlichkeit mit der entsprechenden Ausstattung.
- ✓ Im Prozess wird deutlich, dass sich die **Umwelten des Unternehmens stark verändern** werden – Frage: was muss im Unternehmen geändert werden, um auf den künftigen Wandel **angemessen reagieren zu können?**
- ✓ Im Prozess können deutlich schneller Ergebnisse erarbeitet werden, als dies mit den Instrumenten **der klassischen BWL** möglich ist. Die z. T. „neue“ methodische Herangehensweise und Instrumentenvielfalt kann bei den TN zunächst **zu Berührungspunkten** führen, die jedoch durch die gemeinsame ZA reduziert werden.
- ✓ Die Umsetzung der Ergebnisse muss **aktiv vorangetrieben** werden, insbesondere durch die FK. Dabei ist es wichtig, dass die kritische Masse im Unternehmen erreicht und **inhaltlich sowie emotional abgeholt** wird.
- ✓ Es bedarf einem ständige Übergang von einem weiten Blick in eine Schärfung der Perspektiven und umgekehrt – **Double-Diamond-Logik** –, um das **Bewusstsein zu erweitern** und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in einen konkreten Kontext zu überführen.

GEMEINSAMES VERSTÄNDNIS UND EINFLUSS AUF ORGANISATIONSKULTUR

Chancen

- ✓ Entwicklung einer **Strategie**, in der die als **relevant befundenen Themen** berücksichtigt werden und dies mit einem deutlich weiteren Blick, als es normalerweise üblich ist.
- ✓ Anstoß eines **Kulturwandels bzw. einer Veränderung der Denk- und Arbeitsweisen** zu mehr Agilität. Achtung: Um sich auf etwas Neues einlassen zu können, bedarf es häufig der Effizienzüberzeugung beim „Neuen“.
- ✓ Schaffung eines **neuen Teamklimas**, in dem die TN einen Schritt **aus ihrer eigenen Komfortzone wagen** – anderes Denken, die Prozessinhalte mit den eigenen Themenfeldern verknüpfen und dahingehend weiterentwickeln.
- ✓ Förderung eines einheitlichen Grundverständnisses, in dem die TN ihre Komfortzone verlassen und ihr **eigenes Arbeitsumfeld** sowie auch sich selbst reflektieren können. Dabei können die Teilnehmer auch hinterfragen, in welchem Umfang das von ihnen bereits **Erlernte bzw. bestehende Wissen in Zukunft noch Bestand haben wird** und, ob sie sich selbst noch einmal in soweit verändern wollen, dass sie an die künftigen Veränderungen erfolgsversprechend anknüpfen können.
- ✓ Prozess als **Weiterbildungsangebot**, um die Führungs-, Team- und Methodenkompetenz zu verbessern und die im Prozess eingesetzten Methoden **selbstständig auf weitere Arbeitskontexte** zu übertragen.



Bedarf

- ✓ Es ist förderlich, sich immer wieder aus einem ganz weiten Funnel bzw. einer hohen Flughöhe zu fokussieren und umgekehrt – **Double Diamond-Logik**, bis ein **eindeutiges und akzeptiertes Zukunftsbild** entstanden ist.
- ✓ Die bereits gesammelten Erfahrungen der TN zum Thema Agilität sind **in den Prozess einzubringen**, um die übrigen TN zu motivieren/zu überzeugen und ein **gemeinsames Grundverständnis** herzustellen.
- ✓ Interaktive Mischung aus **theoretischen Exkursen** und **praktischen Arbeitstechniken**, wie u. a. externe Informationen/Beispiele in der Form von Impulsvorträgen, um die TN auf ein nächstes Informationslevel zu bringen.
- ✓ Es bedarf insgesamt ausreichend Zeit für Abstimmungen, Feedbacks und **umfassende Retrospektiven**. Dabei ist darauf zu achten, dass ein **ausreichendes Vertrauensverhältnis** besteht, zumindest aber ein Arbeitsklima geschaffen wird, in dem **Störungen** offen angesprochen und gemeinsam diskutiert werden. Auch sind die eingebrachten Leistungen der TN wertzuschätzen, wobei eine **offene Fehlerkultur** und gemeinsame (agile) **Grundprinzipien** unterstützend wirken können.
- ✓ Es ist zu berücksichtigen, dass die TN die **Inhalte und Methoden des Prozesses** unterschiedlich schnell kognitiv verarbeiten und dass sich nicht alle TN **in gleichem Umfang** auf die Termine vorbereiten.

FÜHRUNG UND PARTIZIPATION

Chancen

- ✓ Durch das partizipative Vorgehen im Prozess wird es ermöglicht,
 - die Ergebnisse aus unterschiedlichen **Perspektiven zu beleuchten**,
 - diese auf **Validität und Akzeptanz** zu prüfen,
 - das **Silodenken** zu reduzieren,
 - die **Motivation** und den **Teamspirit** zu steigern und
 - die nachgelagerte **Operationalisierung** zu erleichtern.
- ✓ Durch den konzeptionellen Rahmen wird den TN trotz des innovativen Zukunftsbildes eine **gewisse Sicherheit** vermittelt. Dies ist wichtig, da die TN im Prozess mit neuen Methoden/Techniken sowie z. T. auch neuen Personen und Führungsstilen konfrontiert werden; besonders dann, wenn der **Sprung zur agilen Führung** noch sehr groß und wenig praxiserprobt ist.
- ✓ Der Prozess kann an der **intrinsic Motivation und Erwartungshaltung** der Teilnehmer ausgerichtet werden, zumindest aber können in jedem Fall immer wieder Incentivierungen eingewoben werden.
- ✓ Durch wahrhaftig getroffene Entscheidungen kann die Authentizität des Top-Managements und auch das Vertrauen an einen **tiefgreifenden Führungswandel** bei den TN gestärkt werden. Sollten sich bereits getroffene Entscheidungen während des Prozessverlaufs als fehlerhaft erweisen, gilt es die Form der Anpassung mit viel Fingerspitzengefühl abzuwägen – **kein direkter Pfadwechsel** bei kleineren Prozessrückschlägen, sondern **Standhaftigkeit und Prozessüberzeugung** der FK.



Bedarf

- ✓ **Frühzeitige Einbindung relevanter Stakeholder** innerhalb der Interims- und Feedbackphasen, z. B. in der Form von Interviews, Speed-Dating und Fokusgruppen. Die Ergebnisse sollten nicht nur „on Vogue“ formuliert sein, sondern sich an den **Kundenwünschen ausrichten**. Insgesamt kostet dies zwar i. d. R. zunächst mehr Zeit und Aufwand als klassische Methodenprozesse und Instrumente, erleichtert aber im Anschluss die Umsetzung.
- ✓ Zu Beginn braucht es vonseiten der FK ein klares Zielbild – **„Warum“, „Was“ und „Wie“, etwas getan werden soll, oder eben auch nicht –**, indem u. a. festgelegt wird, welche Bereiche, Strategien und Handlungsfelder zu berücksichtigen sind und wer welche **Rolle** einnimmt – sowie auch ein **klares Commitment der FK**, auf das sich die TN im Prozess berufen können.
- ✓ Zu Beginn des Prozesses kann es förderlich sein, die **Motivation** der einzelnen TN offen zu kommunizieren sowie auch **die jeweilige Erwartungshaltung**, die sie an den Prozess und sich selber haben.
- ✓ **Entscheidungen sollten klar getroffen und offen kommuniziert** werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Entscheidungslogik nicht an Stringenz verliert, wie z. B. durch das Treffen von hierarchisch getriebenen Entscheidungen in einem offiziell partizipativen Prozess – **„Flucht in die alte Welt“**. Hierbei sollte sich im Vorfeld die Frage gestellt werden, in welchen Situationen eine Top-down-Entscheidung als angemessen und für die TN akzeptabel erscheint.

INHALT

WHY?

HOW?

WHAT?

Problem und Fragestellung

Design Thinking-Prozess

Material und Methoden

Ergebnisse und **Ausblick**



Prof. Dr. Karin Schnitker / Dr. Jan Berstermann

AUSBLICK UND NEXT STEPS

Evaluationsprozess für...

- 1) Design Thinking-Prozess in einer führenden mittelständischen **Molkerei** zur Entwicklung einer **Innovationsstrategie**
 - 2) Design Thinking in einem führenden **Tec-Konzern** für Gewerbe- und Haushaltstechnik zur Entwicklung eines **New Work-Raumkonzeptes**
- ✓ Beide Design-Thinking-Prozesse bereits konzipiert + durchgeführt
 - ✓ Führen von 16 qualitativen Interviews in Durchführung
 - ✓ Transkription und qualitative Auswertung der Interviews folgen



HOCHSCHULE OSNABRÜCK
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vielen Dank & **stay innovative**

Prof. Dr. Karin Schnitker
k.schnitker@hs-osnabrueck.de

Dr. Jan Berstermann
Jan.Berstermann@hs-osnabrueck.de

Food Future Lab
Innovation, Entrepreneurship und Agile Führung