



universität  
wien

# MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Design Thinking als Werkzeug zur Überwindung der asymmetrischen Machtverhältnisse bei der Umsetzung des Sustainable Development Goal 17 ‚Partnerships for the Goals‘ am Beispiel der Stakeholder der Public-Private-Partnerships“

verfasst von / submitted by

Inès Wieland, BA BSc (WU)

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of  
Master of Arts (MA)

Wien, 2019 / Vienna, 2019

Studienkennzahl lt. Studienblatt /  
degree programme code as it appears on  
the student record sheet:

A 066 589

Studienrichtung lt. Studienblatt /  
degree programme as it appears on  
the student record sheet:

Masterstudium Internationale Entwicklung

Betreut von / Supervisor:

Mag. Dr. Beatriz De Abreu Fialho Gomes

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Einleitung.....                                                        | 3  |
| 1.1 Theoretische und methodische Verortung der Arbeit.....                | 4  |
| 1.2 Aufbau.....                                                           | 9  |
| 2. Design Thinking.....                                                   | 10 |
| 2.1 Entstehung.....                                                       | 11 |
| 2.2 Prozess.....                                                          | 15 |
| 2.3 Ziele.....                                                            | 21 |
| 2.4 Möglichkeiten.....                                                    | 27 |
| 2.5 Stakeholder.....                                                      | 30 |
| 3. Sustainable Development Goals.....                                     | 34 |
| 3.1 Die Ziele.....                                                        | 35 |
| 3.2 Umsetzung der SDGs.....                                               | 37 |
| 3.2.1 National Sustainable Development Strategy.....                      | 37 |
| 3.2.2 Partnerschaftliche Umsetzung.....                                   | 38 |
| 3.2.3 Innovation.....                                                     | 39 |
| 4. SDG 17 – Partnerschaft.....                                            | 40 |
| 4.1 Varianten der Partnerschaft nach den Vereinten Nationen.....          | 43 |
| 4.2 Partnerschaft und Macht.....                                          | 45 |
| 4.2.1 Auswirkungen asymmetrischer Machtverhältnisse.....                  | 45 |
| 4.2.2 Lösungsansätze zur Überwindung asymmetrischer Machtverhältnisse ... | 47 |
| 5. Public-Private-Partnerships zur Umsetzung des SDG 17.....              | 54 |
| 5.1 Stakeholder in den Public-Private-Partnerships.....                   | 55 |
| 5.2 Rollen in den Public-Private-Partnerships.....                        | 57 |
| 5.3 Asymmetrische Machtverhältnisse.....                                  | 64 |
| 6. SDGs und Wicked Problems – Design Thinking als Lösungsansatz.....      | 66 |
| 7. Design Thinking und Machtverhältnisse.....                             | 76 |
| 7.1 Design Thinking als Werkzeug.....                                     | 77 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.2 Kritische Analyse der Machtverhältnisse im Design Thinking .....                                                         | 79  |
| 8. Veränderung der Machtverhältnisse bei der Umsetzung des SDG 17 mit Public-Private-Partnerships durch Design Thinking..... | 82  |
| 8.1 Veränderung der Stakeholder .....                                                                                        | 82  |
| 8.2 Veränderung der Rolle der Stakeholder.....                                                                               | 83  |
| 8.3 Veränderung der Machtverhältnisse .....                                                                                  | 88  |
| 8.4 Kritische Analyse von Design Thinking bei der Umsetzung des SDG 17 und Machtverhältnissen .....                          | 93  |
| 8.5 Veränderung der Machtverhältnisse und Partnerschaft nach den Vereinten Nationen.....                                     | 96  |
| 9. Conclusio.....                                                                                                            | 98  |
| Anhang .....                                                                                                                 | 101 |
| Literaturverzeichnis .....                                                                                                   | 101 |
| Abbildungsverzeichnis .....                                                                                                  | 118 |
| Abstract.....                                                                                                                | 119 |

# 1. Einleitung

Die Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen haben sich dem Ziel verpflichtet, zwischen 2015 und 2030 die 17 Sustainable Development Goals (SDGs) für eine globale, nachhaltige Entwicklung umzusetzen und dabei die drei Dimensionen von Entwicklung: Wirtschaft, Soziales und Ökologie zu beachten. Ebenso stellt Innovation laut den Vereinten Nationen ein Schlüsselkonzept für deren Umsetzung dar. (Vgl. United Nations, 2017b, S. 39) Insbesondere das Ziel 17 Partnerschaft befindet sich bei der Umsetzung der SDGs in einer Schlüsselrolle, da hierbei eine globale Partnerschaft zur Umsetzung der SDGs gefordert ist. Die globalen Partnerschaften weisen vermehrt Handlungsbedarf auf, sowohl hinsichtlich ihrer Kriterien wie auch ihrer Arbeit. (Vgl. Ellersiek & Beisheim, 2017, S. 5) Die Umsetzung des SDG 17 soll unter anderem anhand von Public-Private-Partnerships zur Erfüllung der SDGs führen. (Vgl. United Nations, 2015c, S. 6) Diese Partnerschaften sind dabei aber durch große Machtasymmetrien charakterisiert, weil insbesondere auch die Möglichkeiten und Rechte der Staaten der nördlichen und südlichen Sphäre beschränkt sind. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46 f) Die Machtasymmetrien stellen einen zentralen Kritikpunkt an der Entwicklungspolitik dar. Die globale Zusammenarbeit stellt kein Raum von Gleichgestellten dar, da große Machtasymmetrien vorhanden sind. (Vgl. Danielzik, 2013, S. 26 f) Bei der Analyse von bisheriger Entwicklungspolitik kann festgestellt werden, dass die Formulierung und Initiierung von Strategien insbesondere bei den Geberländern liegen. Die International Development Goals wurden nur durch Geberländer initiiert und versprochene Partnerschaften zur Umsetzung wurden nicht eingehalten. (Vgl. Hulme, 2007) Gleiches wird bei den Millennium Development Goals kritisiert. Während die Geberländer die Macht haben solche Partnerschaften zu initiieren und umzusetzen, dies aber nur aus Legitimitätsgründen tun, können die Empfängerländer ihre Wünsche nicht oder nur unzureichend adressieren. (Vgl. Hulme & Scott, 2010) Die Zusammenarbeit in Partnerschaften der Entwicklungspolitik ist insbesondere durch Machtasymmetrien auch auf Basis von Informationsasymmetrien charakterisierbar. (Vgl. Faust & Messner, 2007)

Die Machtasymmetrien und das Zusammenwirken und die Wechselwirkungen der einzelnen SDGs, stellen bei der Umsetzung des SDG 17 große Herausforderungen dar. (Vgl. Blanc, 2015) Sowohl die offene und vage Formulierung wie auch die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen SDGs führen dazu, dass es zu großer

Unsicherheit und Problemen bei der Umsetzung kommt. (Vgl. Biermann, Kanie, & Kim, 2017; Martens & Obenland, 2016; Stafford-Smith et al., 2017)

## 1.1 Theoretische und methodische Verortung der Arbeit

Design Thinking als Methode hat das Ziel Problemlösungen aus Sicht der Nutzer\*innen in allen Bereichen nutzbar zu machen und dabei alle Stakeholder zu integrieren. (Vgl. Brown, 2008, S. 84) Design Thinking eignet sich besonders für sogenannte Wicked Problems, welche eine Klasse von sozialen Systemen bilden und unter anderem durch ihre Komplexität und Verflechtung mit anderen Problemen gekennzeichnet sind. (Vgl. Buchanan, 1992) Im Rahmen dieser Arbeit nutze ich Design Thinking sowohl zur Beantwortung der Forschungsfrage wie auch als Gegenstand meiner Analyse.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden die SDGs und die relevanten Hintergründe eingeführt und insbesondere das SDG 17, mit dem Fokus auf die Public-Private-Partnerships und ihre Stakeholder beschrieben. Es wurde betrachtet, welche Rollen diese Stakeholder in den Partnerschaften zur Umsetzung der SDGs einnehmen und welche Machtverhältnisse sich daraus ergeben. Darüber hinaus wurde ein kritischer Diskurs über das Thema Partnerschaft und Macht geführt.

Design Thinking als Methode wurde sowohl als Gegenstand für die Arbeit untersucht wie auch als Methode für die Arbeit genutzt. In der Untersuchung von Design Thinking als **Gegenstand der Arbeit** wurde, an Hand der bisherigen wissenschaftlichen und praktischen Untersuchungen, Design Thinking beschrieben. Hierfür wurde die Entstehung von Design Thinking beschrieben und dessen Ziele, Möglichkeiten, Rollen und die aus der Integration der Stakeholder entstehende Möglichkeit der Veränderung der Machtverhältnisse aus der Literatur abgeleitet.

Die aus diesen Erkenntnissen synthetisierte, für die Public-Private-Partnerships des SDG 17 relevante Beschreibung von Design Thinking wurde anschließend als Grundlage genutzt, um theoretisch zu untersuchen, wie sich die Nutzung von Design Thinking auf die Public-Private-Partnerships des SDG 17 und die dabei vorhandenen Machtverhältnisse auswirken könnte. Durch die Verknüpfung der Machtasymmetrien in Public-Private-Partnerships mit den herausgearbeiteten Zielen, Möglichkeiten und

Rollen des Design Thinkings zur Überwindung dieser und die Verknüpfung dieses Ergebnisses mit der Definition von Partnerschaften nach den Vereinten Nationen, wurde die Forschungsfrage beantwortet. Ziel war dabei die Möglichkeiten der Veränderung bei der Zusammensetzung der Stakeholder und deren Rollen bei den Public-Private-Partnerships des SDG 17 durch Design Thinking und der möglichen Veränderung der Machtverhältnisse hierdurch darzulegen. Zusätzlich wurde eine kritische Analyse durchgeführt, inwiefern dadurch die Machtverhältnisse tatsächlich verändert werden könnten und welche Risiken dabei bestehen. Zudem wurde dieses Ergebnis eingebettet in die kritische Analyse, ob sich dadurch die Diskrepanz zwischen Definition und gelebter Praxis von Partnerschaften nach den Vereinten Nationen verändern lassen könnte. Design Thinking stellte daher auch die **Methode der Arbeit** dar.

In meiner Masterarbeit habe ich daher untersucht, inwiefern sich Design Thinking<sup>1</sup> als Werkzeug zur Umsetzung des SDG 17 eignet, um die asymmetrischen Machtverhältnisse in den Partnerschaften abzubauen. Dabei wurde die Untersuchung anhand der Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs vorgenommen. Zudem wurde untersucht, ob eine mögliche Veränderung der Machtverhältnisse das Verständnis einer Partnerschaft gemäß den Resolutionen der Vereinten Nationen im Sinne des SDG 17 nachhaltig verändern könnte. Hierbei wurden jene Bereiche der Umsetzung der SDGs als Limitierung gesetzt, bei denen Public-Private-Partnerships genutzt wurden. Des Weiteren wurde ein Fokus auf die Stakeholder gelegt, da diese wesentlich die Art prägen, wie sich Machtverhältnisse konstituieren. Ziel war es zu betrachten, inwieweit es möglich ist, durch das Werkzeug Design Thinking einen tatsächlichen Veränderungsprozess von Partnerschaften, hinsichtlich Macht zu erreichen. Im Rahmen der Arbeit wurde zur Unterstützung der Analyse der asymmetrischen Machtverhältnisse Foucaults Machtbegriff genutzt.

Michel Foucault beschäftigte sich insbesondere in seinen Werken ab den 1970er Jahren intensiv mit dem Zusammenhang von Wissen und Macht. Dabei wählte Michel Foucault im Gegensatz zu anderen Philosophen die Perspektive der Unterworfenen.

---

<sup>1</sup> Design Thinking wurde als Begriff genutzt, da dieser für einen bereichsübergreifenden Ansatz steht. Die Methode wird allerdings in verschiedenen Bereichen unter verschiedenen, im Kern übereinstimmenden Methoden beschrieben. Unter anderem können, für das Thema dieser Arbeit, die Begriffe Human Centered Design, Service Design oder Participatory Design als Synonyme für Design Thinking gesehen werden.

(Vgl. Demirovic, 2008, S. 11) Er beschreibt eine Genealogie der Macht, wobei er einen positiven Machtbegriff wählt und Macht als dezentral und depersonalisiert betrachtet. Die drei Achsen, unter denen Michel Foucault seine Forschung betrachtet sind Wissen, Macht und Subjektivität. (Vgl. Fink-Eitel, 1992, S. 21) „Foucault beabsichtigte keine Theorie der Macht, hat aber mit seinen Studien ein breites und differenziertes Instrumentarium zu ihrer Analyse vorgelegt, das[s] das Verständnis der Wirkungsweise der Macht enorm vertieft hat.“ (Demirovic, 2008, S. 4)

Einen zentralen Punkt in der Machtanalyse Foucaults stellt die Produktivität der Macht dar. Michel Foucault beschreibt hinter diesem Begriff, dass die Macht nicht nur negatives beschreibt, sondern die Macht Wirkliches produziert. Macht wird von Michel Foucault früher zudem als die Möglichkeit über das Leben oder den Tod eines anderen zu bestimmen beschrieben, wobei sich dies nur mehr als einen Aspekt herausstellt. Der moderne Machtbegriff bezieht sich vielmehr auf das Kontrollieren, Überwachen, Unterwerfen oder Beugen, aber auch das Steigern der Fähigkeiten und Nutzen der Kräfte. Diese Macht kann auf der gesamtgesellschaftlichen oder der individuellen Ebene ausgeübt werden. (Vgl. Foucault, 1977)

Michel Foucault stellt sich dabei „gegen ein Verständnis von Macht, wie es seit der vernunftrechtlichen Begründung souveräner Staatsmacht geläufig ist“ – die Macht des Staates über die Individuen, um die Masse zu schützen. (Demirovic, 2008, S. 14) Diese juristische Vorstellung von Macht beinhaltet laut Michel Foucault drei Probleme (Vgl. Demirovic, 2008, S. 15 ff; Foucault, 1972, 1979):

- Macht stellt dabei einen zirkulären Ablauf dar, welche die staatliche Souveränität begründet und das Ziel des Gemeinwohls durch Ordnung und Gesetze erreichen will. Dadurch verlieren die Individuen gleichzeitig ihre eigene Souveränität, was wiederum zur Machtsicherung genutzt wird.
- Des Weiteren beinhaltet diese Vorstellung von Macht, dass eine spezifische Gruppe diese Macht begründet.
- Zudem wird Macht hierbei als rein negatives Konstrukt betrachtet, welches nur die negative Möglichkeit hat, dass manche unterdrückt werden.

Foucaults Machtanalyse beinhaltet die Überwindung der Macht über die Politik und lässt Macht als ein alltägliches, sozialisiertes und verkörpertes Phänomen betrachten.

(Vgl. Sapkota & Tharu, 2016, S. 14 f) Bei der Analyse der Macht gibt es verschiedene miteinander verknüpfte Aspekte (Vgl. Demirovic, 2008, S. 22 ff):

- Macht stellt laut Michel Foucault **kein einheitliches System** dar, sondern vielmehr sehr unterschiedliche Systeme auch auf lokaler und regionaler Ebene, welche in Abhängigkeit ihrer einzelnen äußeren Aspekte, Praktiken, Instrumente und Regeln betrachtet werden sollen.
- Das Funktionieren der Macht, insbesondere auf lokaler und regionaler Ebene basiert nicht auf Verboten, sondern auf dem **Aufbau von Fähigkeiten und Effizienz**.
- Zur **Analyse** der Macht soll laut Michel Foucault zudem auf die **Ausführung**, die **Praktiken** und die **Anwendungsfelder** geachtet werden und betrachtet werden, welche **Effekte** und **Auswirkungen** die Macht mit sich bringt.
- Macht stellt zudem, nicht nur eine Zweiteilung in Herrschende und Beherrschte dar. **Macht zirkuliert**.
- Um Macht analysieren zu können sollte eine aufsteigende Analyse von **unten beginnend** durchgeführt werden. Wichtig ist es, dass ein Machtsystem nicht von oben herab, sondern von unten hinauf betrachtet wird.
- Bei der Betrachtung von Machtverhältnissen ist zudem nicht ein möglicher Überbau zu betrachten, sondern vielmehr spezifische, gesellschaftliche Verhältnisse, mit starken Verwurzelungen. Macht ist ein **komplexes, soziales Netzwerk**.
- Darüber hinaus besteht eine enge Verbindung zwischen **Machtausübung und Ideologie**, wobei Michel Foucault die Ideologie vielmehr auf die Wissensverbreitung bezieht. Machtverhältnisse werden durch **Wissen** und Wissenszugang pro- und reproduziert.
- Zur Analyse der Macht müssen die Begriffe **Macht, Machtbeziehungen und Machtmechanismen** betrachtet werden, wobei die Machtmechanismen und -verfahren **Techniken** sind, welche entwickelt, verbessert und weiterentwickelt werden.

Foucaults Machtanalyse bezieht sich somit darauf, wie sich Macht vollzieht und Gegenstände erzeugt werden. Macht stellt somit ein Kräfteverhältnis für ihn dar. (Vgl. Demirovic, 2008, S. 29 f) Zudem nutzt seine Machtanalyse insbesondere der Frage nach dem Wie und erst anschließend nach dem Was und dem Warum. (Vgl. May, 2008, S. 156)



Im Rahmen der Arbeit wurden die folgenden Forschungs- und Unterforschungsfragen bearbeitet:

**Forschungsfrage:** Inwieweit kann sich Design Thinking auf die asymmetrischen Machtverhältnisse bei der Umsetzung des SDG 17 auswirken?

**Unterforschungsfrage 1:** Welche Möglichkeiten bietet Design Thinking zur Veränderung von Machtverhältnissen?

**Unterforschungsfrage 2:** Welche Auswirkungen hat Design Thinking auf die Machtverhältnisse der Stakeholder bei Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs?

Das Thema dieser Masterarbeit ist in der Entwicklungsforschung angesiedelt. Die Beantwortung der Forschungsfrage findet daher in einem transdisziplinären Rahmen statt. Dafür werden Erkenntnisse aus Soziologie, Politikwissenschaften, Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft, Psychologie und Kulturwissenschaften, mit denen der Internationalen Entwicklung verknüpft. Die qualitative Forschung bietet für diese Arbeit die ideale Basis. Ich nutzte dabei die Methode Design Thinking als Gegenstand meiner Analyse, um zu untersuchen, inwieweit sich dadurch die Machtverhältnisse in den Public-Private-Partnerships des SDG 17 verändern können. Es muss darauf hingewiesen werden, dass die Beantwortung der Forschungsfrage nur unter den Limitierungen, der Untersuchung am Beispiel der Public-Private-Partnerships stattgefunden hat. Zudem wurde der Rahmen dieser Arbeit auf die reine Analyse der Stakeholder gelegt, da diese wesentlich die Art prägen, wie sich Machtverhältnisse konstituieren. Die hierfür genutzte Literatur basiert hauptsächlich auf englischsprachiger Literatur der letzten zehn Jahre. Dabei wurden wissenschaftliche Quellen genutzt und diese wo nötig um Lehrbücher und Praktikerliteratur ergänzt.

Ich möchte zudem die Gelegenheit nutzen an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass in der Literatur die Begriffe Entwicklungsländer und weniger oder am wenigsten entwickelte Länder und dem gegenüber Industrieländer genutzt werden. Es ist jedoch notwendig, darauf hinzuweisen, dass diese Begriffe kritisch zu hinterfragen sind, da sie die bestehenden Machtverhältnisse reproduzieren. Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass diese Bezeichnungen eine Definition von Entwicklung voraussetzen, welche eine klare eurozentristische Prägung beziehungsweise ein

westliches Verständnis von Industrialisierung und Kapitalismus birgt, was kritisch zu hinterfragen ist.

## 1.2 Aufbau

Im ersten Kapitel *Einleitung* wurde grob in der theoretischen und methodischen Verortung der Arbeit eine Einführung in die Problemstellung gegeben und anschließend die daraus ergebende Forschungsfrage sowie den Untersuchungsgegenstand vorgestellt. Des Weiteren wurde im ersten Kapitel der Aufbau der Arbeit beschrieben. Darüber hinaus wurde dieses Kapitel genutzt, um eine kurze inhaltliche Einführung in die Machttheorie Michel Foucaults zu geben.

Im zweiten Kapitel *Design Thinking* wurde die Entstehung von Design Thinking und anschließend der Prozess, mit den unterschiedlichen Phasen und Aspekten, beschrieben. In Kapitel 2.3 *Ziele* wurden die fünf Ziele beschrieben, um das Hauptziel der Design Thinking Methode, eine Problemlösung zu finden, zu erreichen. Anschließend wurden die fünf Möglichkeiten, die die Design Thinking Methode einem Projekt bietet analysiert und zum Abschluss des Kapitels wurden die verschiedenen Stakeholder eines Design Thinking Projektes und ihre Rollen erarbeitet, da diese in der Design Thinking Methode elementar sind.

Das Kapitel *Sustainable Development Goals* gibt eine Einführung in die 17 Ziele und einen kurzen Abriss über deren Entstehung. Im zweiten Unterkapitel wurde dann die Umsetzung der SDGs beschrieben. Hierfür wurde zunächst die nationale Umsetzung im Kapitel 3.2.1 und anschließend die globale Verantwortung bei der partnerschaftlichen Umsetzung in Kapitel 3.2.2 beschrieben, um anschließend die Rolle von Innovationen bei der Umsetzung der SDGs zu erläutern.

Im vierten Kapitel wurde zunächst eine Einführung in das SDG 17 und die damit einhergehend Unterziele vorgenommen. Anschließend wurde Partnerschaft definiert und die verschiedenen Möglichkeiten einer Partnerschaft beschrieben. In Kapitel 4.2 wurde Partnerschaft ins Verhältnis mit Macht und Foucaults Machtbegriff gestellt. Dabei wurden in den beiden Unterkapiteln sowohl die Auswirkungen für Partnerschaften mit asymmetrischen Machtverhältnissen beschrieben wie auch mögliche Lösungen diskutiert.

Das fünfte Kapitel beschäftigt sich anschließend mit dem untersuchten Beispiel Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs. Dafür wurden zunächst die Stakeholder herausgearbeitet, anschließend analysiert und die daraus entstehenden Machtverhältnisse beschrieben.

Im sechsten Kapitel wurden die Eigenschaften von Wicked Problems mit den SDGs verknüpft und diese Erkenntnisse um die Lösungsmethode Design Thinking ergänzt.

Im Kapitel *Design Thinking und Machtverhältnisse* wurden die Ziele des Design Thinkings in Bezug auf Machtverhältnisse untersucht und deren Auswirkungen beschrieben. Ebenfalls beschreibt dieses Kapitel, wie Design Thinking neben dem Werkzeug gegen Machtasymmetrien, auch Machtverhältnisse und Asymmetrien mit erzeugen beziehungsweise verstärken kann.

Das achte Kapitel verknüpft zunächst die gewonnenen Erkenntnisse des fünften und zweiten Kapitels, um die Veränderung der Stakeholder und deren Rollen durch die Nutzung von Design Thinking in Public-Private-Partnerships aufzuzeigen und anschließend diese mit den Ergebnissen aus dem sechsten und siebten Kapitel sowie den Lösungsansätzen zur Überwindung von Machtasymmetrien aus Kapitel 4.2.2 zur Beantwortung der Forschungsfrage zusammen zu führen.

Den Abschluss bildet die *Conclusio*. Hier werden die Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst, Limitierungen und mögliche weitere Forschungsfelder aufgezeigt.

## 2. Design Thinking

Design Thinking stellt eine Methode der Open Innovation<sup>2</sup> dar, welche das human-centered Design für Problemlösungen in allen Bereichen nutzbar macht. Dies bedeutet, dass Lösungen durch das Nutzen von Bedürfnissen, Vorlieben und Aversionen gestaltet werden können. (Vgl. Brown, 2008, S. 84) „Design thinking changes the way people and companies innovate. With design thinking, the innovation process is dynamic, iterative, reflective, fast, tangible, and above all human centered. Those who adopt and assimilate the method can become sustainably innovative and

---

<sup>2</sup> Open Innovation ist jener Bereich des Innovationsmanagements, bei dem die Stakeholder in den Prozess integriert werden. (Vgl. Chesbrough, 2003) Die Öffnung der Prozesse durch die Integration wurde 2003 durch Henry William Chesbrough geprägt.

able to design fundamental new products, services, or processes.“ (Plattner, Meinel, & Leifer, 2016, S. V)

**Zentrale Rollen im Design Thinking** sind hierbei:

- Stakeholder: Mit dem Begriff Stakeholder sind alle Rollen aus dem Umfeld des zu lösenden Problems im Design Thinking gemeint. Diese können jedoch in externe und interne Stakeholder differenziert werden.
  - o Interne Stakeholder können in das Projektteam und den Facilitator unterteilt werden. Die internen Stakeholder sind folglich jene, welche das Projekt durchführen.
  - o Externe Stakeholder stellen hierbei alle dar, welche aus dem Kontext des Problems kommen, aber nicht Teil der internen Stakeholder sind. Hierzu gehören unter anderem Expert\*innen und Nutzer\*innen.
- Nutzer\*innen: Der Begriff Nutzer\*innen wird im Folgenden für jene Stakeholder genutzt, welche die Lösung des Problems eines Design Thinking Projektes nutzen werden beziehungsweise jene, welche als Nutznießer\*innen der Lösung gesehen werden können.
- Projektteam: Das Projektteam führt das Design Thinking Projekt von Beginn bis zum Ende durch.
- Facilitator: Der Begriff Facilitator steht im Design Thinking für die Rolle einer Person, welche die Methode kennt und dafür Sorge trägt, dass das Projektteam die Methode richtig anwendet. Der Facilitator darf keine inhaltlichen Aufgaben übernehmen.

## 2.1 Entstehung

Historisch gesehen wird der Diskurs über Design Thinking laut Ulla Johansson-Sköldberg et al. in zwei differenzierbaren Bereichen geführt. Der eine ist der akademische beziehungsweise Design-Diskurs – Designerly Thinking und der zweite ist der Management-Diskurs – Design Thinking. (Vgl. Johansson-Sköldberg, Woodilla, & Çetinkaya, 2013, S. 121)

### **Design-Diskurs (Designerly Thinking)**

Design Thinking als Methode hat seine Ursprünge im akademischen Diskurs (Designerly Thinking) im Bereich der Designer\*innen Ende 1960er Jahre mit Herbert

A. Simon. Herbert A. Simon, welcher aus dem Bereich der Wirtschaft und Politikwissenschaft stammte und dem Rationalismus angehörte, bildete mit seinem Werk ‚The Sciences of the Artificial‘ die Grundlage für das spätere Design Thinking. ‚The Sciences of the Artificial‘ stellte die Legitimation eines experimentellen Ansatzes für die Designforschung in der Wissenschaft dar. (Vgl. Johansson-Sköldberg et al., 2013; Simon, 1969) „Design wird dabei als grundlegende menschliche Aktivität innerhalb der Entwicklung von Produkten aufgefasst.“ (Burghardt, Heckner, Kattenbeck, Schneidermeier, & Wolff, 2011, S. 363)

Das Verständnis von Design wurde in den 1980er Jahren durch Donald A. Schön, mit seinem philosophischen Pragmatismus, verändert. Im Gegensatz zu Herbert A. Simon, definierte Donald A. Schön als Kern der Designarbeit die Kombination als Schöpfung und Reflexion über die Schöpfung, welche als Teil der Praxis angesehen wurde. (Vgl. Johansson-Sköldberg et al., 2013, S. 124) In den 1990er Jahren wurde das Konzept von Design durch den Fokus auf die Problemlösung erweitert. Richard Buchanans Artikel über Wicked Problems, die auf Horst W. J. Rittel und Melvin M. Webber basieren, stellte eine Grundlage für das Design an sich, aber auch Design Thinking dar. (Vgl. Johansson-Sköldberg et al., 2013, S. 125) Wicked Problems sind definiert als „[a] class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing“. (Churchman, 1967, S. B-141) (Auf die Wicked Problems wird im weiteren Verlauf der Arbeit im Detail noch einmal eingegangen. Siehe Kapitel 2.3 und 6.) Richard Buchanan hatte durch seinen Ansatz, diese Art von Problemen durch ein Konzept mit zwei Phasen zu lösen, eine wichtige Rolle zur Gestaltung des Design Thinkings. Die Lösung von Wicked Problems sollten dabei durch einen analytischen Schritt, die Problemdefinition, und eine synthetische Sequenz, die Problemlösung, gestaltet werden. (Vgl. Buchanan, 1992; Johansson-Sköldberg et al., 2013, S. 125) Die weiteren Grundlagen des Designerly Thinking bildeten in den 1990er und 2000er Jahren Bryan R. Lawson und Nigel Cross, sie forschten an praktischen Fällen von Designern. (Vgl. Cross, 2001; Johansson-Sköldberg et al., 2013) Der letzten großen Entwicklungsschritt wurde durch Klaus Krippendorffs Definition von Design als Sinnstiftung im Vergleich zu Herbert A. Simons Artefakt gemacht. (Vgl. Johansson-Sköldberg et al., 2013, S. 125)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Designerly Thinking sich auf die praktischen Fertigkeiten und Kompetenzen von Designer\*innen bezieht, die während der akademischen Ausbildung erlernt werden. (Vgl. Johansson-Sköldberg et al., 2013, S. 123) Zudem besteht in diesem Bereich Design Thinking seit über dreißig Jahren und beschäftigt sich damit wie Designer\*innen denken. (Vgl. Johansson & Woodilla, 2009, S. 3)

### **Management-Diskurs (Design Thinking)**

Aus dem Bereich von Design und Architektur heraus, gewann Design Thinking ab dem 21. Jahrhundert im Management Diskurs immer mehr an Bedeutung. (Vgl. Hassi & Laakso, 2011, S. 3) Dadurch prägte sich auch der Begriff Design Thinking, wobei eine genaue Datierung dessen nicht möglich ist. (Vgl. Burghardt et al., 2011, S. 363 f) Design Thinking im Management-Diskurs stellt einen deutlich jüngeren Diskurs dar und ist somit nicht so erforscht und hinterfragt wie Designerly Thinking. (Vgl. Johansson-Sköldberg et al., 2013, S. 127) Daher ist an dieser Stelle auch auf die Kritik in diesem Zusammenhang hinzuweisen, dass Studien zu diesem Thema sehr stark auf einzelne Case Studies fundieren und daher die Untersuchung der Effektivität von Design Thinking als noch nicht abgeschlossen angesehen wird. (Vgl. Hassi & Laakso, 2011)

Design Thinking hat sich ab Anfang der 2000er Jahre zu einer multidisziplinären Diskussion entwickelt. (Vgl. Johansson & Woodilla, 2009, S. 3) Der Einsatz von Design Thinking unter anderem in der Wirtschaft und Organisationen ist sehr stark mit Tom Kelley und David Kelley und der Gründung von IDEO Design Company verknüpft. IDEO, als führendes Unternehmen für Innovation und Design bildete mit seinem User-Centered Design eine Grundlage des Design Thinkings. (Vgl. Hassi & Laakso, 2011, S. 4) Das von IDEO und dem späteren CEO Tim Brown verbreitete Konzept von Design Thinking stellte die Basis des Design Thinkings dar. Tim Brown beschreibt in seinem Werk Change by Design auch die Prägung des Begriffes Design Thinking ginge auf David Kelley zurück. (Vgl. Brown, 2009, S. 6) Kees Dorst und Nigel Cross legten in der Forschung dann den Grundstein, um Design Thinking mit der co-evolution Theorie von Mary Lou Maher zu verknüpfen, und zeigten auf, wie Problemlösung und Kreativität mit Design zusammenhängen. (Vgl. Dorst & Cross, 2001)

Die weitere Prägung von Design Thinking im Management-Diskurs geht unter anderem auf die Stanford d.school, einer Kooperation von IDEO und der Stanford University, Tim Brown, dem CEO von IDEO, und dem Hasso-Plattner-Institut zurück. (Björgvinsson, Ehn, & Hillgren, 2012; Hassi & Laakso, 2011; Johansson & Woodilla, 2009) IDEO und Tim Brown betonten die Relevanz von Zielorientierung und Optimismus, um Zukunft zu gestalten und weisen darauf hin, dass das analytische Denken, welches in der Ausbildung eine wichtige Rolle spielt, wichtig ist, um Dinge zu analysieren und aus der Vergangenheit zu lernen, aber nicht um neue Lösungen für die Zukunft zu suchen. (Vgl. Johansson & Woodilla, 2009, S. 3)

Design Thinking wurde seitdem auf sehr unterschiedliche Bereiche angewandt. Unter anderem gab es weitere Forschung in den Anwendungsbereichen Wirtschaft, Nachhaltigkeit und soziale Innovation. Verschiedene Studien hatten dabei auch zum Ergebnis, dass in weiterer Forschung die Erkenntnisse aus Designerly Thinking und Design Thinking verknüpft werden sollten. (Vgl. Hassi & Laakso, 2011) Dies wäre auch notwendig, um einen langfristigen Diskurs, über den aktuellen Hype hinaus, führen zu können. (Vgl. Johansson & Woodilla, 2009; Kimbell, 2011)

Es kann festgestellt werden, dass Design Thinking als Management-Diskurs seine Ursprünge in den verschiedenen Bereichen des Design-Diskurses hat, wobei die Verknüpfung von Design Thinking und Designerly Thinking noch mehr Forschung benötigt. Zudem ist festzustellen, dass es keine eindeutige Definition von Design Thinking gibt. Forschungen ergaben, dass es notwendig wäre eine Definition zu schaffen, die spezifisch genug ist, damit es ein klares Konzept gibt, aber flexibel genug, damit es individuell genutzt werden kann, da die individuelle Anpassung ein wichtiges Element darstellt. (Vgl. Carlgren, Rauth, & Elmquist, 2016, S. 49) Gleichzeitig gibt es die Theorie, dass eine zu deutliche Strukturierung und Definition von Design Thinking, dem Konzept und seiner offenen Gestaltung widersprechen würde. Die Essenz dieses Konzeptes ist durch charakteristische Elemente klar konzipiert. (Vgl. Hassi & Laakso, 2011, S. 5) In der Literatur werden zumeist dieselben Grundlagen und Merkmale von Tom Kelley, David Kelley und Tim Brown genutzt. Daher wird diese Arbeit im Weiteren auf der Grundlage dieser Beschreibung Tim Browns von Design Thinking aufbauen und dies soweit möglich mit neueren Erkenntnissen verknüpfen.

## 2.2 Prozess

In der Literatur wird Design Thinking sowohl als einen Prozess, eine Methode, ein Tool, eine Kultur, einen mentalen Ansatz oder eine Mischung aus all diesen Aspekten bezeichnen. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 48) Im Rahmen dieser Arbeit wird nur Design Thinking als Methode als Gegenstand untersucht. Design Thinking verknüpft das Einfühlungsvermögen und die Methoden des Designers, um die Bedürfnisse der Menschen, durch das technologisch Machbare, zu erfüllen. (Vgl. Brown, 2008, S. 86) Design Thinking stellt eine Methode dar, um neue relevante Lösungen durch kreative Gestaltungsmöglichkeiten zu erhalten und dadurch einen positiven Impact zu erreichen. (Vgl. IDEO, 2012, S. 11)

Design Thinking basiert auf der Annahme, dass gute Ideen nicht nur aus einem einzelnen Genie heraus entstehen, sondern aus der harten Arbeit in Teams, und der Verknüpfung von Problemdefinition und Problemlösung, wie bei Richard Buchanan. (Vgl. Brown, 2008; Buchanan, 1992) Aus dem Ursprung von Design heraus, müssen Design Thinking Projekte drei Bereiche durchlaufen:

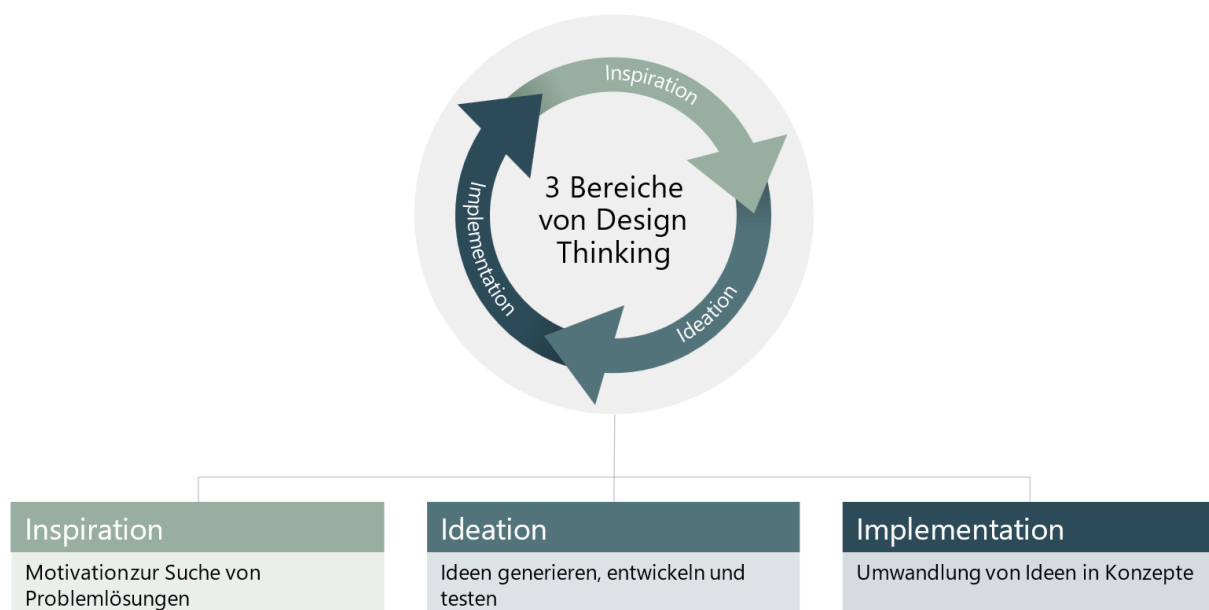


Abbildung 1: Drei Bereiche von Design Thinking. Quelle: Eigene Grafik nach Brown, 2008.

Der erste Bereich ist die Inspiration. Hierbei geht es um die Motivation eine Problemlösung zu suchen. Der zweite Bereich ist die Ideation, also die Ideenfindung, bei welchem Ideen generiert, entwickelt und getestet werden. Der dritte Bereich ist die Implementation, in dessen Zentrum die Umwandlung von Ideen in umsetzbare Konzepte steht. Wichtig ist bei einem Design Prozess, dass insbesondere die ersten



beiden Bereiche, mehrfach durchlaufen werden können, damit Ideen verbessert, weiterentwickelt oder wieder verworfen werden können. (Vgl. Brown, 2008, S. 87)

## **Iteration**

Die Iteration ist einer der zentralen Aspekte der Design Thinking Methode. Dies bedeutet, dass die im Folgenden beschriebenen einzelnen Schritte der Design Thinking Methode, bei Bedarf wiederholt werden. Dadurch soll, wie bereits zuvor beschrieben, aus Fehlern gelernt werden und ein Wissenszuwachs erreicht werden. Scheitern wird hierbei nicht als negativ angesehen, sondern als ein Wissenszuwachs und eine neue Möglichkeit. Jede Form von Wissenszuwachs kann für die Verbesserung der Idee, des Lösungsansatzes oder der Herangehensweise gewertet werden. Der Lernprozess innerhalb eines Design Thinking Projektes spielt somit eine zentrale Rolle. (Vgl. Schallmo, 2017, S. 33)

Die Nutzung von Iterationen führt zudem dazu, dass eine laufende Überprüfung und Weiterentwicklung der Ideen und Konzepte fokussiert wird und dabei stetig überprüft wird, ob das menschliche Bedürfnis hinter den Ideen und Konzepten erfüllt wird. Jede Iteration führt zu neuen Erkenntnissen und Erfahrungen. (Vgl. Brown, 2008, S. 84)

Design Thinking kann laut Tim Brown als Erkundungsprozess gesehen werden. Es wird getestet und probiert und bei Bedarf ein Schritt zurückgemacht und eine Veränderung vorgenommen. (Vgl. Brown, 2009, S. 17 ff) Es werden unterschiedliche ‚loops‘ getrennt voneinander untersucht und dabei die einzelnen Schritte genau beschrieben. (Vgl. Badke-Schaub, Roozenburg, & Cardoso, 2010, S. 44)

## **Phasen der Design Thinking Methode**

Der Ablauf der Design Thinking Methode erfolgt immer in sechs Phasen. Diese sind, wie die folgende Grafik zeigt: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen. Diese klare Struktur basiert auf der d.school der Stanford University und dem Hasso-Plattner-Institut Potsdam. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 40)

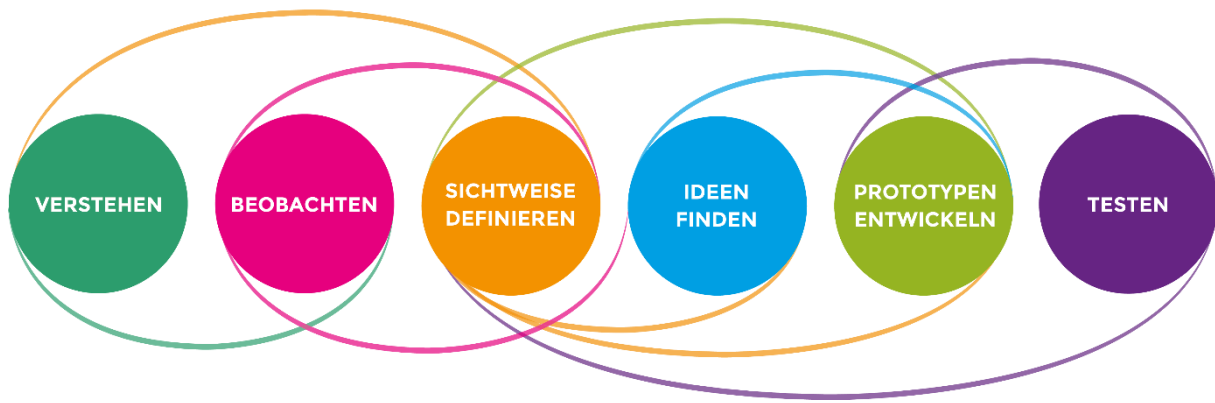


Abbildung 2: Phasen der Design Thinking Methode. Quelle: Valerie Schandl für WMDE. In: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Design\\_Thinking\\_Workshop\\_WMDE.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Design_Thinking_Workshop_WMDE.png)

Diese sechs Phasen lassen sich wiederum in zwei grobe Arbeitsschritte unterteilen – jene, welche dem divergenten Denken und jene, welche dem konvergenten Denken zuzuordnen sind. Phase eins bis drei können dabei hauptsächlich dem divergenten Denken zugeordnet werden. Es wird dabei ein möglichst großes Feld geöffnet, welches möglichst wenig eingeschränkt werden sollte. Der Blick hierbei ist offen und weit, um möglichst viel Input zu generieren. Ab dem Ende der dritten Phase wird dann der Trichter verkleinert und begonnen das breite Feld zu verkleinern. Was dann in den folgenden Phasen immer intensiviert und konkretisiert wird, bis am Ende nur noch ein umsetzbares Konzept steht. Die divergente Sicht kreiert dabei Auswahlmöglichkeiten. Die konvergenten Phasen treffen eine Auswahl. (Vgl. Brown, 2009, S. 66 ff; Schallmo, 2017, S. 18 f)

## 1. Phase - Verstehen

Die ersten beiden Phasen der Design Thinking Methode ermöglichen dem Projektteam und den externen Stakeholdern sich dem Projekt und dem Thema anzunähern. In der ersten Phase soll zunächst ein Verständnis aufgebaut werden. Zudem soll zunächst das Projektteam die Ausgangslage des Projekts verstehen. (Vgl. Brown, 2009, S. 22 f) Ziel ist es Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Menschen und die Ausgangssituation des Problems zu schaffen. (Vgl. Scheer, Noweski, & Meinel, 2012, S. 12) Hierfür werden Fakten gesammelt, Fachwissen aufgebaut und der Zugang zum Ausgangspunkt gesucht. Wichtig ist zudem, dass am Ende dieser Phase ein

gemeinsames Verständnis der Ausgangssituation im Projektteam vorliegt. (Vgl. Schallmo, 2017, S. 49)

## **2. Beobachten**

In dieser Phase sollen das Fachwissen und das Verständnis vertieft werden. Ziel ist es dabei Hinweise auf die Beziehung zwischen dem Ausgangsproblem, den „Nutzer\*innen“, welche von dem Problem betroffen sind, und dem Kontext, in dem das Problem auftritt, zu erfahren. (Vgl. Scheer et al., 2012, S. 12) Das hinter dem Problem liegende menschliche Bedürfnis zu analysieren ist in der zweiten Phase die Hauptaufgabe. (Vgl. Brown, 2008, S. 84) Um diese menschlichen Bedürfnisse analysieren zu können, werden Datenerhebungen durchgeführt. Zudem soll hierbei das Ziel erreicht werden, die Situation zu verstehen, in denen ein Problem gelöst werden soll, sowie die Situationen zu verstehen in denen die Nutzer\*innen bereits Lösungsvorschläge nutzen. (Vgl. Schallmo, 2017, S. 49) Diese kann auf die folgenden verschiedenste Arten durchgeführt werden, wobei eine Verknüpfung mehrerer in der Regel am zielführendsten ist (Vgl. Brown, 2009, S. 41ff; 50ff; IDEO, 2012, S. 29; Kimbell, 2011, S. 287; Schallmo, 2017, S. 49 f; Scheer et al., 2012, S. 12):

- Die Durchführung einer Analyse von bereits vorhandenen Nutzer\*innenlösungen:  
  
Hierbei sollen Lösungen für das Problem recherchiert und analysiert werden, welche die Nutzer\*innen beziehungsweise die Betroffenen des Problems selbst nutzen. Es soll herausgefunden werden, welche Lösungen bereits genutzt werden und welche Eigenschaften und Probleme bei diesen bestehen. Besonders wichtig hierbei ist, dass das Projektteam selbst diese Lösungen auch testet, um die notwendigen Informationen für die Analyse zu überprüfen. Der Selbsttest soll hierbei die Möglichkeit bieten, die eigene Erfahrung zu hinterfragen und Probleme, Gefühle, Motivationen und Verständnis zu erfahren.
- Die Durchführung von Interviews sowohl von Nutzer\*innen wie auch Experten:  
  
Bei der Durchführung von Interviews mit Experten ist es wichtig Fachwissen über die Thematik aufzubauen und zu vertiefen. Experten aus dem Themenfeld werden dabei mit Hilfe eines Interviewleitfadens bezüglich der Problematik, Nutzer\*innen, Hindernisse und bestehenden Lösungen befragt. Bei der Befragung von Nutzer\*innen hingegen liegt der Fokus auf der Analyse der dahinter liegenden Gründe, Bedürfnissen, Gefühle und Motivationen. Wichtig

hierbei ist es, die Fragen im Interview mit „Warum“ oder „Was wäre, wenn“ oder „Wie könnte man...“ zu stellen, um die Ursachen und Zukunftsszenarien zu erörtern.

- Die Observierung von Nutzer\*innen:

Um geeignete Beobachtungen durchführen zu können, sollte ein Ort gewählt werden, bei dem Nutzer\*innen bei dem Ausgangsproblem beobachtet werden können. Der Nutzer\*innen sollte dabei nicht das Gefühl haben beobachtet zu werden, sondern den normalen Ablauf durchlaufen. Während einer Observation sollte das Projektteam durch Bilder, Skizzen, Notizen und Ähnliches möglichst alle Details festhalten und Informationen sammeln, um den Nutzer\*innen und das Problem möglichst aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren.

- Das Analysieren von Nutzer\*innenerfahrungen:

Nutzer\*innenportale und Blogs bieten einen guten Ansatz, um die Erfahrungen der Nutzer\*innen weiter zu ergründen. Je mehr verschiedene Aspekte das Projektteam sammeln kann, umso besser ist das Verständnis für die Ausgangssituation.

- Das Identifizieren und Analysieren von Analogien:

Die Suche nach thematischen Analogien und die Analyse der Lösungen dieser Analogien kann zudem dem Verständnis, sowie dem Aufbau von Fachwissen dienen.

Das Ziel der zweiten Phase Beobachtung ist es, das Problem besser zu verstehen, indem die dahinter liegenden Gründe, Verständnis, Gefühle, Probleme, Motivationen und eigene Lösungen recherchiert und analysiert werden.

### **3. Sichtweise definieren**

Das in den Phasen eins und zwei gewonnene Wissen wird in der dritten Phase zunächst in viele einzelne Aspekte und Erkenntnissen zusammengetragen. Alle bisher gesammelten Informationen werden zusammengetragen und strukturiert. (Vgl. IDEO, 2012, S. 40) Dabei sollen die unterschiedlichen Perspektiven und Informationen zur Definition des Problems eingebracht werden. (Vgl. Scheer et al., 2012, S. 12) Anschließend werden diese einzelnen Aspekte gruppiert und Titel für diese Cluster gesucht (Vgl. IDEO, 2012, S. 43), ähnlich einer Inhaltsanalyse. Der letzte Schritt dieser

Phase ist es, die Titel in Sätze, so genannte Key Insights umzuformulieren, welche alle Erkenntnisse und Aspekte, welche hier zusammen gruppiert wurden, zu einer übergeordneten Beschreibung bündelt. (Vgl. IDEO, 2012, S. 43; Scheer et al., 2012, S. 12)

Diese Phase hat zum Ziel, all die gewonnen Definitionen, Probleme, Lösungen, Erfahrungen und Gefühle zu clustern und wenige klare Sätze zu formulieren, die diese zusammenfassen. Die abgeleiteten Bedürfnisse sollen eine Basis für die Ideengenerierung bilden.

#### **4. Ideen finden**

Die vierte Phase hat das Ziel aus dem erarbeiteten Wissen Lösungsvorschläge zu erarbeiten und eine Auswahl dieser zu treffen. Wichtig hierbei ist, dass alle Arbeitsschritte gut dokumentiert werden, damit bei Bedarf ein Schritt zurückgemacht werden kann. Hierfür werden zunächst die Ziele klar formuliert und die „Zielgruppe“ des Problems anhand von fiktiven Personas strukturiert, damit die anschließenden Ideen spezifisch genug generiert werden. Die Ideengenerierung wird dann anhand von Kreativitätstechniken durchgeführt. Es werden Ideen generiert, welche die in Phase 3 definierten Bedürfnisse in Bezug auf das Problem lösen können. Wichtig dabei ist zudem, dass während der Ideengenerierung noch keine Auswahl oder Bewertung stattfindet. Die generierten Ideen werden so gut wie möglich beschrieben und dem gesamten Projektteam vorgestellt. Die Ideen werden anschließend geclustert, ähnliche Ideen zusammengefasst und neu beschrieben. Dies hat das Ziel die Komplexität zu reduzieren und ähnliche Ideen zu bündeln. Anschließend werden die Ideen nach ihrer Lösungskompetenz bezüglich der Ziele und Bedürfnisse sortiert und je nach Ziel ein oder mehrerer Ideen für die nächste Phase ausgewählt. Hierfür werden für alle Ideen die gleichen Kriterien zur Bewertung angelegt. (Vgl. Brown, 2008, S. 85; ff IDEO, 2012, S. 50; Schallmo, 2017, S. 53 f; Scheer et al., 2012, S. 12)

#### **5. Prototypen entwickeln**

In der fünften Phase sollen die ausgewählten Ideen in schnell umsetzbare und leicht verständliche Prototypen umgesetzt werden. Ziel ist es „Ideen in sichtbare Lösungen umzusetzen und diese zu visualisieren“ (Schallmo, 2017, S. 55). Hierdurch soll es möglich sein, Ideen zu testen. (Vgl. Scheer et al., 2012, S. 12)

## 6. Testen

Die sechste und letzte Phase dient als Überprüfung und Inspiration für die Prototypen. Hierbei sollen die visualisierten Ideen wiederum an den Nutzer\*innen getestet und überprüft werden, ob diese das Ausgangsproblem lösen können. (Vgl. Brown, 2008; Schallmo, 2017, S. 55 ff) In dieser Phase ist es erneut wichtig, dass in die Diskussion über den Prototypen alle einbezogen werden, welche in den Kontext des Problems eingeschlossen sind. (Vgl. Scheer et al., 2012, S. 12) Einen zentralen Punkt der Design Thinking Methode stellt hierbei dar, dass die Ideen frühzeitig, schnell und laufend im Entwurfsprozess an den Nutzer\*innen erprobt werden. (Vgl. Bjögvinnsson et al., 2012, S. 101) Insbesondere die Phasen fünf und sechs sind ein iterativer Prozess, bis ein Prototyp entwickelt ist, welcher die Bedürfnisse der Nutzer\*innen genau befriedigt.

Um bei diesem Prozess einen Impact zu erreichen, liegen dem Design Thinking vier Prinzipien zugrunde: (Vgl. Schallmo, 2017, S. 14)

1. Mensch als Ausgangspunkt (siehe Kapitel 2.3 Ziele)
2. Interdisziplinäre Teams (siehe Kapitel 2.5 Stakeholder)
3. Iterative Prozess

Der iterative Prozess stellt wie zuvor beschrieben die Grundlage der Design Thinking Methode dar, da hierdurch eine ständige Entwicklung des Lösungsansatzes an den Bedürfnissen der Nutzer\*innen sichergestellt werden kann. Zudem werden Fehler und Missverständnisse schon im Entwicklungsprozess reduziert beziehungsweise eliminiert.

4. Kreatives Umfeld

Das kreative Umfeld ist, wie bereits beschrieben, ein Grundprinzip, da dieses notwendig ist um Ideen zu generieren und ist dadurch definiert, dass eine Offenheit für Ideen und Gedanken herrscht. (Vgl. Brown, 2009; IDEO, 2012)

## 2.3 Ziele

Design Thinking hat das Ziel eine Lösung für ein Problem zu finden. Um dieses übergeordnete Ziel zu erreichen, gibt es in der Design Thinking Methode verschiedene Hauptziele, die erfüllt werden müssen. Lisa Carlgren, Ingo Rauth und Maria Elmquist haben 2016 aus der Literatur fünf Hauptziele analysiert, die im Weiteren genutzt werden und um weitere Aspekte ergänzt werden:

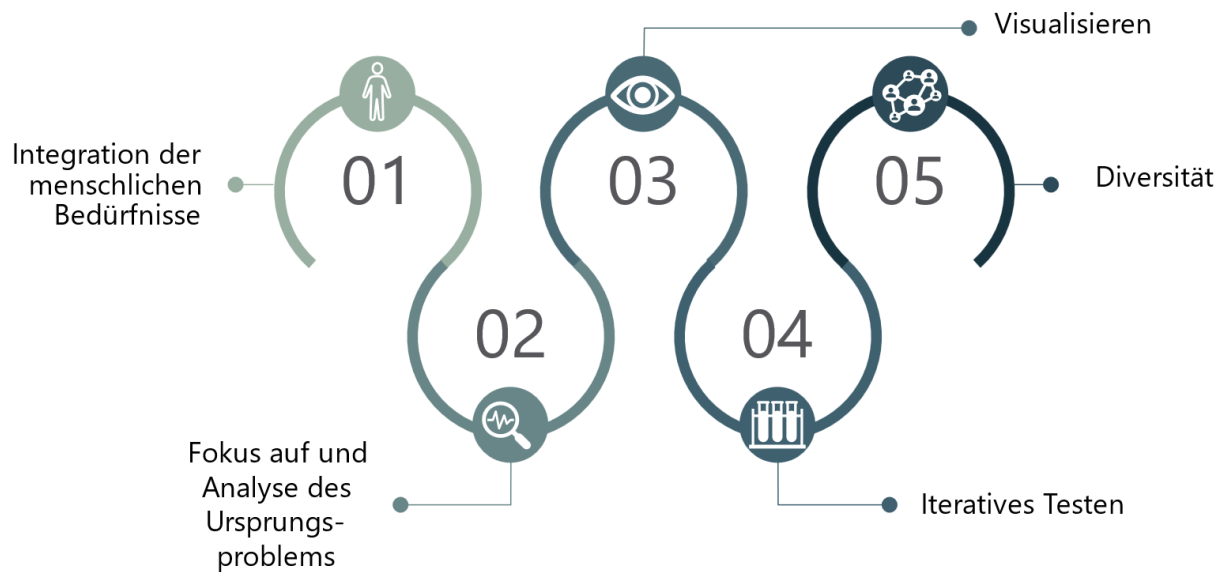


Abbildung 3: Ziele der Design Thinking Methode. Quelle: Eigene Grafik basierend auf Carlgren et al., 2016.

### Integration der menschlichen Bedürfnisse

Bei Design Thinking wird davon ausgegangen, dass Innovationen neben den geschäftlichen und technologischen Überlegungen auch menschliche Bedürfnisse und Vorlieben berücksichtigen müssen. Die menschlichen Bedürfnisse ins Zentrum zu stellen bietet die Möglichkeit Ideen zu entwickeln und umzusetzen, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer\*innen präziser widerspiegeln. (Vgl. Brown, 2008, S. 93)

Das Ziel ist es den Fokus auf den Menschen ins Zentrum einer Problemlösung zu stellen und dabei Empathie, Verständnis und Beteiligung der Nutzer\*innen zu erreichen. Ein Design Thinking Projekt ist darauf ausgelegt, eine Problemlösung für die Bedürfnisse der Nutzer\*innen zu entwickeln. Oftmals stellt Design Thinking einen Wechsel von technologiegetriebenen beziehungsweise organisationsgetriebenen Lösungsansätze zu nutzer\*innengetriebenen Lösungsansätzen dar. Das Wissen von Nutzer\*innen bekommt einen elementaren Stellenwert in der Problemlösung. Wichtig hierbei ist, dass sowohl die bewussten wie auch die unbewussten Bedürfnisse der Nutzer\*innen analysiert und genutzt werden. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 46 f; Kimbell, 2011, S. 287) Die Perspektive der Nutzer\*innen zur Schaffung einer neuen Lösung zu nutzen ist dabei eines der Hauptziele von Design Thinking. (Vgl. Kimbell, 2011, S. 287) Die Prinzipien, die hierbei einzuhalten sind, sind Empathie, Neugierde, nicht-wertend und sozial. Auf diesen Prinzipien soll Design Thinking zu dem Ziel führen, das Verständnis für die Bedürfnisse in alle Arbeitsschritte einfließen zu lassen.

(Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 50) Ziel ist es somit Lösungen, welche technologie- oder organisationsgetrieben sind und somit die Bedürfnisse der Nutzer\*innen zu wenig beachten zu reduzieren und stattdessen Lösungen zu schaffen, welche auf den Bedürfnissen begründet sind. Die Praktiken, Bedürfnisse und Vorlieben der Nutzer\*innen zu integrieren steht im Fokus dieses Ziels dar. (Vgl. Steen, 2012, S. 72)

### **Fokus auf und Analyse des Ursprungsproblems**

Dieses Ziel bezieht sich darauf, dass Design Thinking durch den Prozess das ursprüngliche Problem systematisch herausarbeitet und definiert, um die Lösungsmöglichkeiten anzupassen. Hierfür ist es notwendig, dass eine Offenheit gegenüber Lösungen, Denkansätzen und der Komplexität herrscht. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 50) In der Design Thinking Methode besteht das Ziel, dass Problem aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten, (Vgl. Brown, 2008, S. 89) (siehe Diversität) um dadurch den Kontext des Problems einzubeziehen und den Suchraum zu vergrößern. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 47) Das ursprüngliche Problem sollte wiederholt hinterfragt und dessen Definition umformuliert werden. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 47) Aufgrund dieses Fokus auf das Problem und der damit verbunden Analyse dieses, ist Design Thinking besonders gut bei abstrakten und vielseitigen Problemen anzuwenden. (Vgl. Badke-Schaub et al., 2010, S. 41)

Design Thinking ist der Ansatz der Open Innovation, der besonders bei Wicked Problems Ergebnisse liefern kann. (Vgl. Brown, 2009; Kimbell, 2011) Die Probleme, welche Design Thinking als Ziel in den Fokus stellt, können, wie bereits angemerkt, durch die Definition von Wicked Problems von Horst W. J. Rittel und Melvin M. Webber, sowie Richard Buchanan, genauer beschrieben werden. Horst W. J. Rittel und Melvin M. Webber haben zehn Eigenschaften definiert, welche Wicked Problems erfüllen (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 157):



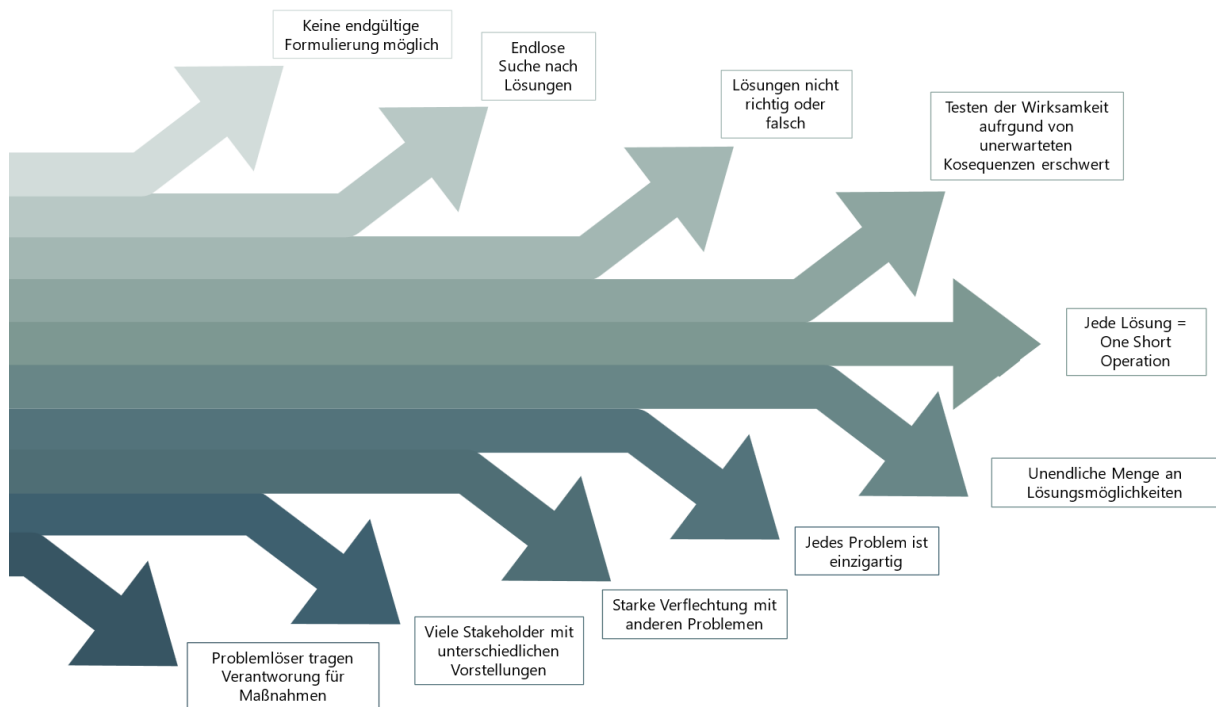


Abbildung 4: Wicked Problems. Quelle: Eigene Grafik nach Rittel & Webber, 1973, S. 157.

1. Es ist keine endgültige Formulierung eines Wicked Problems möglich.
2. Bei Wicked Problems ist die Suche nach Lösungen im Gegensatz zu normalen Problemen endlos.
3. Lösungen für Wicked Problems können objektiv nicht als richtig oder falsch bewertet werden, sondern die Wahl einer Lösung stellt eine abhängige Beurteilung dar.
4. Das Testen der Wirksamkeit von Lösungen von Wicked Problems ist erschwert, da unerwartete Konsequenzen auftreten.
5. Jede Lösung für ein Wicked Problem ist eine "One-Shot"-Operation, da jede implementierte Lösung Konsequenzen birgt.
6. Wicked Problems haben weder eine endliche Menge an Lösungsmöglichkeiten noch eine gut beschriebene Menge zulässiger Möglichkeiten, im Gegensatz zu normalen Problemen.
7. Jedes Wicked Problem ist im Wesentlichen einzigartig und nicht einer Klasse ähnlicher Probleme zuzuordnen.
8. Wicked Problems sind sehr stark mit anderen Problemen verflochten und daher sehr komplex.

9. Ein Wicked Problem hat viele Stakeholder mit vielen unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich Definition und Ursache des Problems.

10. Problemlöser von Wicked Problems tragen die Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Maßnahmen, da diese große Auswirkungen haben und schwer zu rechtfertigen sind.

Zusammengefasst stellt das Problem den Ausgangspunkt eines jeden Design Thinking Projektes dar und gleichzeitig hat jedes Design Thinking Projekt das Ziel das Problem ins Zentrum zu rücken, zu analysieren, zu rekonstruieren und wiederholt zu definieren. Dabei werden insbesondere Wicked Problems in Design Thinking Projekten behandelt, da die Design Thinking Methode mit seinen Phasen hierfür ausgelegt ist.

### **Visualisieren**

Das Visualisieren durch Prototypen ist ein weiteres zentrales Ziel von Design Thinking. Visualisieren hilft dabei Ideen kommunizieren zu können und die Informationen einer Idee zu transformieren. (Vgl. Schallmo, 2017, S. 35 ff)

Dadurch ist es einerseits möglich Ideen noch während des Prozesses zu testen aber andererseits auch einen Konsens zu schaffen, um Erkenntnisse auszutauschen. Wichtig hierbei ist es, dass Prototypen einfach und schnell umgesetzt werden. Dabei spielen Details eine untergeordnete Rolle. Visualisierungen können in verschiedenen räumlichen Dimensionen stattfinden oder vorgestellt werden. Typisch hierfür sind Modelle, Skizzen oder Stories. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 47)

Die Visualisierung von verschiedenen Ideen sollen dabei die Möglichkeit bieten Verständnis bei den Nutzer\*innen für die Umsetzung der Bedürfnisse und Wünsche zu wecken. Es kann zudem überprüft werden, ob ein gemeinsames Verständnis besteht und ob die Lösung die Bedürfnisse stillen kann. (Vgl. Schallmo, 2017, S. 144)

### **Iteratives Testen**

Design Thinking hat zudem das Ziel zu Experimentieren und zwischen divergenten und konvergenten Denkweisen zu wechseln. Das Testen und Ausprobieren in Verbindung mit der iterativen Arbeitsweise bilden die Basis für dieses Ziel. (Vgl. Steen, 2012, S. 72) Das Experimentieren soll verhindern, dass Lösungsansätze entwickelt werden, welche die Bedürfnisse der Nutzer\*innen nicht erfüllen und gleichzeitig ermöglichen, dass gescheiterte Ideen schnell ersetzt werden. (Vgl. Carlgren et al.,

2016, S. 47 f) „Try early and often“ (Brown, 2008, S. 91) ist dabei einer der zentralen Punkte.

## **Diversität**

Diversität als Ziel bezieht sich sowohl auf das Projektteam und dessen Zusammensetzung, als auch auf die verschiedenen externen Stakeholder, die in den Prozess integriert werden sollen. (Siehe Kapitel 2.5 Stakeholder) Ziel der Design Thinking Methode ist es verschiedene Blickwinkel und Kompetenzen zu vereinen, um eine Problemlösung zu schaffen, welche die Komplexität des Problems widerspiegeln kann. Der ganze Prozess ist dadurch charakterisiert, dass unterschiedliche Blickwinkel, Grenzen und Ansätze zusammenwirken. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 48)

Die wiederkehrende Integration von Nutzer\*innen stellt auch eine Methode zu Erreichung dieses Ziels dar. Unterschiedliche Lösungsansätze der Nutzer\*innen, Meinungen und Bedürfnisse, sowie Beurteilungen und Feedback bilden einen Teil der nötigen Diversität. (Vgl. Brown, 2008, S. 91) Ebenso stellt die Integration verschiedener Bereiche in die Analyse einen weiteren Aspekt dieses Ziels dar. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 50) Zentral bei der Erreichung des Ziels Diversität ist die Offenheit, ein möglichst breites Spektrum an Analysebereichen und Lösungsvorschlägen zuzulassen. Erst anschließend wird das breite Spektrum wieder verkleinert. Nur durch diesen Mechanismus ist eine breite Diversität in den verschiedenen Aspekten möglich. (Vgl. Brown, 2009)

## 2.4 Möglichkeiten

Durch die Anwendung von Design Thinking in einzelnen Projekten entstehen fünf Möglichkeiten:

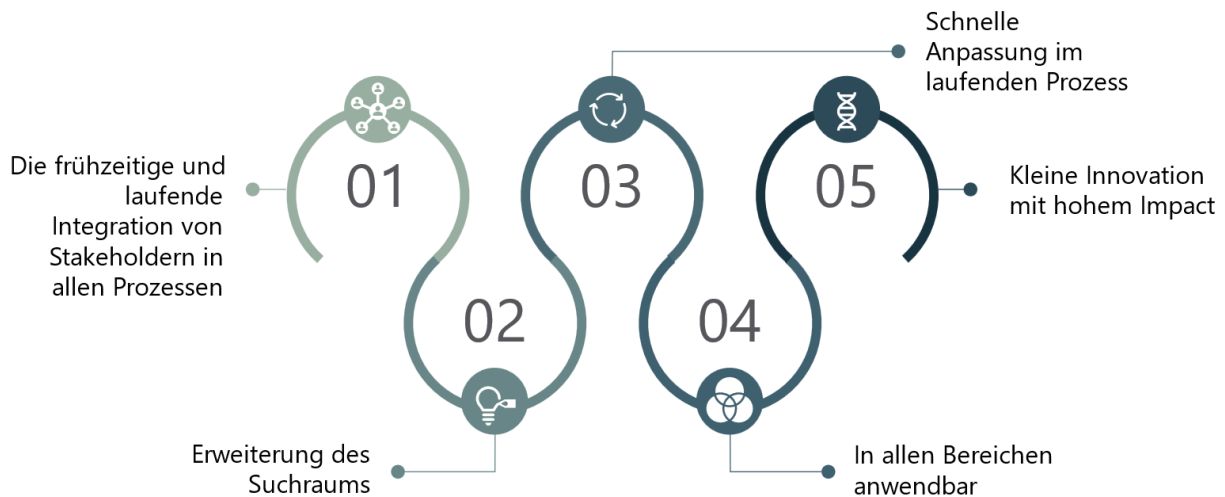


Abbildung 5: Möglichkeiten durch die Anwendung von Design Thinking. Quelle: Eigene Grafik.

### Die frühzeitige und laufende Integration von Stakeholdern in allen Prozessen

Die erste Möglichkeit, die durch Design Thinking besteht, ist die frühzeitige und laufende Integration von Stakeholdern in alle Prozesse. Hierzu gehören sowohl die internen wie externen Stakeholder. Wie in Kapitel 2.2 beschrieben bilden die sechs Phasen die Grundlage der Design Thinking Methode. Dieser Prozess ist so aufgebaut, dass dadurch in einem Design Thinking Projekt die Stakeholder (siehe Kapitel 2.5 Stakeholder), sowie deren Bedürfnisse, Vorlieben und Praktiken stetig in den Prozess einfließen. In den Phasen eins bis vier, also Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren und Ideen finden kann die Integration durch die Problemanalyse auf Basis der verschiedenen Bedürfnisse, Sichtweisen, Lösungsansätze etc. stattfinden. In den Phasen fünf und sechs werden diese Aspekte der Stakeholder in konkrete Lösungsvorschläge gewandelt und wiederum mit Hilfe der Stakeholder überprüft. Dadurch entsteht die Möglichkeit Stakeholder frühzeitig zu integrieren, das bedeutet, während des ganzen Prozesses und nicht nur in spezifischen, vor allem späten, Phasen (Testen), und laufend, durch die Integration in allen sechs Phasen. Zudem stellt ein weiterer beschriebener wichtiger Aspekt von Design Thinking, die Iteration, sicher, dass die Integration stetig ist und die Ergebnisse durch laufende Überprüfung durch die Stakeholder auch deren Bedürfnisse erfüllen. (Siehe Kapitel 2.2 (Vgl. Brown, 2009; IDEO, 2012; Kimbell, 2011; Schallmo, 2017; Scheer et al., 2012))

Die frühzeitige und laufende Integration der Stakeholder in Projekten und die damit verbundene Fokussierung auf den Menschen und dessen Bedürfnisse bietet die Möglichkeit aktives Engagement und Beteiligung in Projekten zu schaffen. (Vgl. Brown, 2009, S. 115)

### **Erweiterung des Suchraums**

Die zweite Möglichkeit, welche durch Design Thinking als Methode für Projekte entstehen, ist die Erweiterung des Suchraums. Durch den in Kapitel 2.2 beschriebenen Prozess der genauen Analyse des Problems aus unterschiedlichen Perspektiven und der damit verbundenen Vergrößerung des Problemraums kommt es in der Folge zu einem größeren Suchraum. Die detaillierte Dekonstruktion und Rekonstruktion des Ursprungsproblems, um die dahinter liegenden grundlegenden, menschlichen Bedürfnisse des Problems zu analysieren, bieten die Möglichkeit durch Lösungen aus anderen Bereichen, diverse Einschätzungen von unterschiedlichen Stakeholdern und Iterationen, den Suchraum zu erweitern. (Siehe Kapitel 2.2 (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 47))

### **Schnelle Anpassung im laufenden Prozess**

Die schnelle Anpassung im laufenden Prozess ist die dritte Möglichkeit, welche durch Design Thinking entsteht. Diese Möglichkeit bezieht sich insbesondere auf die Iterationen sowie das schnelle Prototyping und Testen von Lösungsansätzen, wie in Kapitel 2.2 und 2.3 beschrieben. Diese Phasen und Ziele der Design Thinking Methode bieten die Möglichkeit Lösungsansätze stetig zu überprüfen und zu hinterfragen und dabei laufend neue Erkenntnisse, sofort in die Entwicklung eines Lösungsansatzes, einfließen zu lassen. Dies passiert dadurch, wie bereits beschrieben, dass die Lösungsansätze wieder und wieder mit den Nutzer\*innen zusammen analysiert werden und dadurch ein stetiger Lerneffekt über die Befriedung der menschlichen Bedürfnisse entsteht. (Vgl. Kapitel 2.2 und 2.3)

Das schnelle Prototyping der Design Thinking Methode bietet durch die schnelle Anpassung zudem den Lerneffekt, dass Ideen nicht vollständig entworfen werden müssen, um zu überprüfen, ob die menschlichen Bedürfnisse erfüllt werden. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 47) Die schnelle Anpassung in der Design Thinking Methode zeigt gleichermaßen den Fokus auf Lerneffekte von Design Thinking. (Vgl. Carlgren et al., 2016, S. 48)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die schnelle Anpassung im Prozess Lerneffekte und die tatsächliche Erfüllung der menschlichen Bedürfnisse kombiniert, dazu führen kann, dass die Lösung am Ende des Prozesses nicht erst noch getestet werden muss oder an den Bedürfnissen vorbei entwickelt wurde.

### **In allen Bereichen anwendbar**

Design Thinking bietet die Möglichkeit Probleme in ganz unterschiedlichen Bereichen auf innovative Weise zu lösen. (Vgl. Clark & Smith, 2008, S. 14) Dies bedeutet, dass Design Thinking sowohl für die Produktentwicklung, wie die Kreativbranche oder den Sozialbereich anwendbar ist, aber am wirkungsvollsten bei abstrakten und facettenreichen Problemen. (Vgl. Badke-Schaub et al., 2010, S. 40 f) Bei den bereits beschriebenen Charakteristika von Wicked Problems bietet die Struktur von Design Thinking einen idealen Lösungsansatz. Wicked Problems treten wiederum in allen Bereichen sozialer Systeme auf, (Vgl. Buchanan, 1992, S. 15; Rittel & Webber, 1973) und somit bietet Design Thinking auch in allen Bereichen sozialer Systeme eine Möglichkeit als Lösungsprozess. Zudem kann die Art und Weise, wie Probleme in der Design Thinking Methode angegangen werden, in allen Bereichen wertvolle Erkenntnisse für Entscheidungsprozesse liefern. (Clark & Smith, 2008)

### **Kleine Innovation mit hohem Impact**

Die fünfte Möglichkeit, die ein Projekt durch die Anwendung von Design Thinking hat, ist es kleine Innovation mit hohem Impact zu erreichen. Die Lösungen, welche durch Design Thinking entwickelt werden sind oftmals Innovationen mit geringem Innovationsgrad. Dies bedeutet, dass die Lösungen nicht unbedingt etwas völlig Neues sind, welche bestehende Lösungen ersetzen oder verdrängen. Die Lösungen, welche durch Design Thinking entwickelt werden haben für gewöhnlich einen großen Impact, da diese die menschlichen Bedürfnisse hinter dem Ursprungsproblem lösen. (Vgl. Brown, 2008, S. 88 ff)

## 2.5 Stakeholder

Wie bereits beschrieben stellt die Integration der menschlichen Bedürfnisse ein Ziel und die frühzeitige und laufende Integration von Stakeholdern in allen Prozessen eine Möglichkeit der Design Thinking Methode dar. Die Stakeholder können hierbei in externe und interne Stakeholder gegliedert werden, wie die folgende Grafik zeigt. (Vgl. Kettunen, 2014; Kettunen & Chaudhuri, 2017)

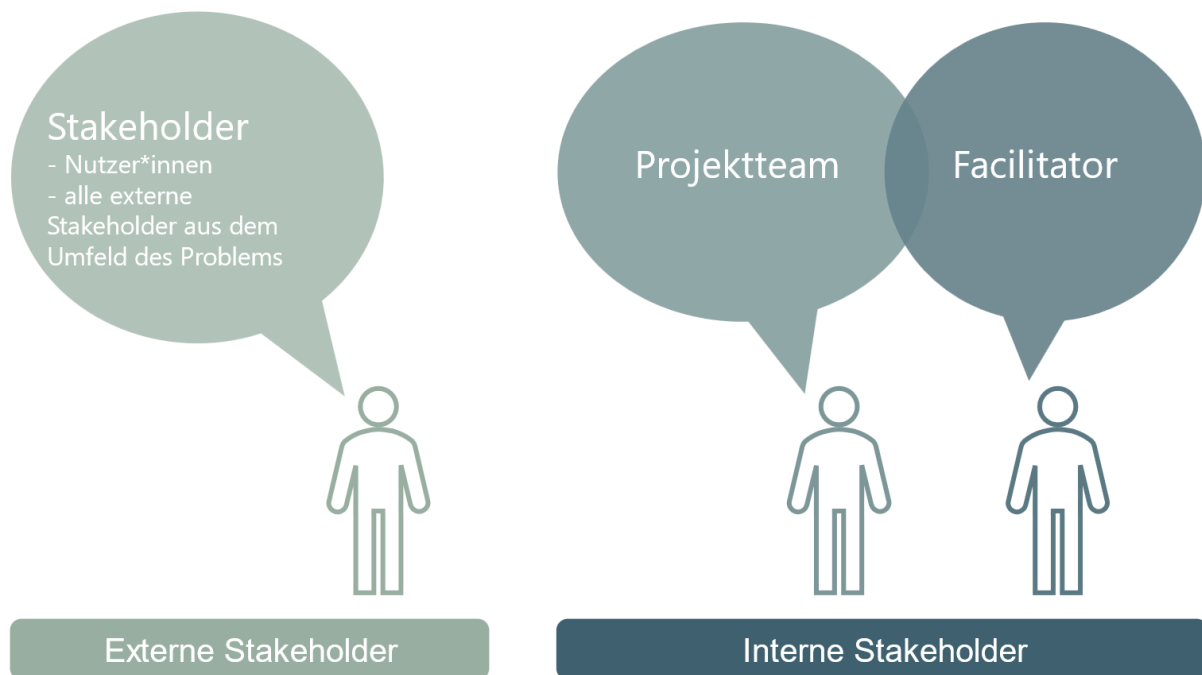


Abbildung 6: Rollen in der Design Thinking Methode. Quelle: Eigene Grafik.

### Externen Stakeholder

Die externen Stakeholder eines Design Thinking Projektes sind alle, welche aus dem Kontext des Problems kommen und nicht, wie bereits beschrieben, zu den internen Stakeholdern zu zählen sind. Hierzu gehören unter anderem Expert\*innen, Partner\*innen und Nutzer\*innen. Um die verschiedenen externen Stakeholder am Beginn eines Design Thinking Projektes und ihre gegenseitige Beziehung zu identifizieren, ist es sinnvoll eine Stakeholder Analyse zu machen. (Vgl. Chasanidou, Gasparini, & Lee, 2014, S. 29) Die externen Stakeholder werden dabei anhand ihrer Macht, ihrer Legitimation und ihrer Dringlichkeit in Bezug auf das Projekt identifiziert. (Vgl. Mitchell, Agle, & Wood, 1997) Zudem können externe Stakeholder in verschiedene Einflussbereiche gegliedert werden. (Vgl. Kettunen, 2014; Kettunen & Chaudhuri, 2017) Design Thinking hat das Ziel möglichst viele und möglichst

unterschiedliche Aspekte, Bedürfnisse und Meinungen von Stakeholdern in den Prozess zu integrieren. (Vgl. Scheer et al., 2012, S. 12)

Dabei sind die sechs Phasen in zwei Bereiche einzuteilen. In den Phasen eins bis drei beziehungsweise vier sollen möglichst viele und unterschiedliche Betrachtungsweisen auf das Problem in den Prozess integriert werden. Dazu werden möglichst **alle Stakeholdergruppen**, das bedeutet, alle welche aus dem Kontext des Problems kommen, identifiziert und befragt. Hierbei liegt die Integration vor allem in der Befragung, Beobachtung, Analyse von Materialien etc. (siehe Kapitel 2.2) und der anschließenden Analyse und Strukturierung durch das Projektteam. Wichtig in dieser Integration ist es, dass eine stabile Interpretation des Problems erreicht wird. Das bedeutet, es besteht das Risiko, ohne eine gute Strukturierung der Integration durch das Projektteam und einer guten Kommunikation des Problems, dass die unterschiedlichen Stakeholder ein ständig wechselndes Verständnis des Problems entwickeln und dadurch keine zielführende Recherche möglich ist. (Vgl. von Thienen, Meinel, & Nicolai, 2014, S. 100)

In den Phasen vier beziehungsweise fünf bis sechs steht insbesondere die Integration der **Nutzer\*innen** im Zentrum. Nutzer\*innen sind jene Personen, welche die Lösungsmöglichkeit nutzen sollen beziehungsweise werden. Im Fall eines Unternehmens sind es die Kund\*innen und im Fall von einem sozialen Projekt die Nutzer\*innen. Jene, die die Lösungsmöglichkeit nutzen sollen, sollen durch ständige Gespräche während der Ideenphase aber insbesondere der Prototypen- und Testphase die Idee durch Rückmeldung gestalten. (Siehe Kapitel 2.2) Diese ständige Integration der Nutzer\*innen führt dazu, dass ein interaktiver Prototyp entsteht. (Vgl. Silva da Silva, Martin, Maurer, & Silveira, 2011, S. 82)

Neben der Integration der externen Stakeholder in die Prozessphasen, in denen sie insbesondere zur Informationsgewinnung für das Projektteam dienen, stellt das Durchführen von Workshops, wie der Ideenworkshop, mit verschiedenen Stakeholdergruppen, eine weitere Integrationsmöglichkeit der Design Thinking Methode dar. (Vgl. Steen, 2012, S. 80)

Der Fokus der Design Thinking Methode liegt daher in der Integration der Nutzer\*innen in den gesamten Prozess aber auch in der Integration aller Stakeholder in Teilen des Prozesses. Insbesondere die Nutzer\*innen erhalten durch die ständige Integration in



alle Prozessphasen eine **aktive Rolle** im Projekt. (Vgl. Silva da Silva et al., 2011, S. 82) Design Thinking führt dazu, dass die normalerweise passive Seite in der Entwicklung eines Projektes, eine aktive Rolle trägt. (Vgl. Steen, 2012, S. 78 ff) Die Nutzer\*innen **partizipieren** am Prozess. (Vgl. Steen, 2012, S. 72) Zudem entsteht zwischen den externen Stakeholdern und dem Projektteam eine **interaktive Beziehung**. (Vgl. Scheer et al., 2012, S. 9)

## **Projektteam**

Das Projektteam ist ein Teil der internen Stakeholder. Ein Projektteam besteht in der Regel aus idealerweise vier bis sechs Teilnehmer\*innen und sollte verschiedene Eigenschaften erfüllen. Sollten die Teams größer sein können verschiedene Arbeitsteams geformt werden. (Vgl. Schallmo, 2017)

Die **Diversität** stellt eine zentrale Eigenschaft für Design Thinking Projektteams dar. Das Projektteam sollte aus Personen aus unterschiedlichen Bereichen und Disziplinen bestehen, da **multidisziplinäre** Teams dabei helfen ein Problem umfassender zu erforschen. (Vgl. von Thienen et al., 2014, S. 100) Besonders hervorzuheben sind die positiven Effekte auf die Ergebnisse eines Design Thinking Projektes, wenn das Projektteam multidisziplinär, **pädagogisch vielschichtig** und **multikulturell** ist. In multidisziplinären, pädagogisch vielschichtigen und multikulturellen Teams können sowohl die Kreativität wie auch die Produktivität gesteigert werden. Dies gilt insbesondere, wenn mehrere Ebenen von Diversität in den Projektteams vorhanden sind. (Vgl. Calonge & Safiullin, 2015) Des Weiteren konnten Studien aufzeigen, dass **multilinguale** Projektteams die Möglichkeiten von Design Thinking besser und diverser nutzen konnten als monolinguale Projektteams. (Vgl. Flak, 2018) Eine ausgeglichene Genderverteilung im Projektteam ist zudem wichtig für ein gutes Design Thinking Projekt, daher sollte ein Projektteam möglichst aus 50 Prozent Männern und 50 Prozent Frauen bestehen. (Vgl. Schallmo, 2017, S. 15)

Die Diversität in den Projektteams eines Design Thinking Projektes macht es möglich, verschiedene inhaltliche und methodische Fähigkeiten aber auch unterschiedliche Erfahrungen und Blickwinkel der einzelnen Teammitglieder für den Prozess zu nutzen. (Vgl. Grots & Pratschke, 2009, S. 19)

Auch die persönlichen Eigenschaften der einzelnen Teammitglieder sind für das Zusammenstellen eines Projektteams relevant. Die Mitglieder eines Projektteams brauchen laut Tim Brown: (Vgl. Brown, 2008, S. 70; 86)

- **Empathie**

Mitglieder des Projektteams müssen sich in andere Menschen hineinversetzen können und dabei in der Lage sein viele kleine Details zu beobachten und zu analysieren. Sie müssen Ideen aus expliziten und latenten Anforderungen entwickeln können.

- **Integratives Denken**

Sie müssen die Fähigkeit besitzen, die verschiedenen auch widersprüchlichen Aspekte von Problemen zu verstehen und nutzen zu können, auch wenn es sich nicht um Entweder-Oder-Situationen handelt.

- **Optimismus**

Es ist essenziell, dass die Mitglieder jederzeit davon ausgehen, dass eine Lösung des Problems möglich ist, auch wenn es sich um einen sehr komplexen Sachverhalt handelt. Sie müssen sich mit komplexen Problemen wohlfühlen und Mehrdeutigkeiten akzeptieren. (Vgl. Carlgren, Elmquist, & Rauth, 2014, S. 61)

- **Experimentalismus**

Der Prozess erfordert, dass ein Verständnis bei den Mitgliedern herrscht, dass ständiges Erforschen und Testen der Weg zur Lösung ist und Scheitern Lernen und nicht Misserfolge darstellen. Dies setzt zudem eine Offenheit gegenüber neuen Möglichkeiten, Wegen und Lösungen voraus.

- **Zusammenarbeit**

Die Mitglieder müssen die Fähigkeit besitzen in gleichberechtigten Teams arbeiten zu können und dabei das eigene Wissen und das der anderen zu verknüpfen. (Vgl. Grots & Pratschke, 2009, S. 19)

## **Facilitator**

Für ein Design Thinking Projekt wird neben dem Projektteam auch ein Facilitator benötigt. Diese Rolle hat die Aufgabe das Projektteam durch den Prozess zu führen. Diese Person hat zudem die Aufgabe den Prozess zu moderieren und dafür zu sorgen, dass die Teams sich an die Regeln halten und ihre Aufgaben erfüllen. Es ist daher notwendig, dass sich der Facilitator genau mit der Methode sowie dem Vorgehen auskennt. Inhaltlich sollte sich der Facilitator nicht in den Prozess einbringen, kann aber als Ratgeber\*in beziehungsweise Unterstützer\*in den Teams zur Seite stehen. (Vgl. IDEO, 2012, S. 52)

### 3. Sustainable Development Goals

Die SDGs wurden im September 2015 als Teil der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung von der Generalversammlung der Vereinten Nationen beschlossen. (Vgl. United Nations, 2015c) Die SDGs folgten auf die Millennium Development Goals (MDGs) aus dem Jahr 2000 und gelten für den Zeitraum 2015 bis 2030. Eine Unterscheidung zu den MDGs kann “in purpose, concept, and politics” (Fukuda-Parr, 2016, S. 44) deutlich festgestellt werden. Bei den MDGs wurde vor allem die starke Fragmentierung der einzelnen Ziele kritisiert. (Vgl. Vandemoortele, 2011, S. 9) Dieser Fragmentierung soll in der Agenda 2030 entgegengewirkt werden, in dem in ihr betont wird, wie wichtig es ist, die Verknüpfungen der Ziele untereinander zu beachten und entsprechend zu handeln. (Vgl. Nilsson et al., 2018, S. 1490) Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass manche Themenbereiche sehr gut und andere kaum mit verschiedenen Zielen und dem ganzen System verknüpft wurden. (Vgl. Blanc, 2015, S. 1) Das zweite große Unterscheidungsmerkmal zwischen den MDGs und den SDGs ist, dass die SDGs so formuliert wurden, dass sie universell für alle Staaten gelten und sich die Zielformulierung nicht in erster Linie auf den Entwicklungsstand bezogen. (Vgl. United Nations, 2015a, S. 4) Sie beziehen sich sowohl auf Geber- wie auch Empfängerländer. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 27 f) Die SDGs sind außerdem ein integriertes System als die MDGs. (Vgl. Blanc, 2015, S. 1) Zudem sollen sie alle drei Dimensionen von Entwicklung: Wirtschaft, Soziales und Ökologie gleichrangig berücksichtigen.

Die SDGs wurden unter anderem in neun “major groups”, durch Beteiligung von Regierungen, zivilgesellschaftlichen Gruppen, Wissenschaftler\*innen, Wirtschaftsvertreter\*innen und der UN, erarbeitet. (Vgl. Fukuda-Parr, 2016, S. 47) Ziel war es, im Gegensatz zu den MDGs, welche im Wesentlichen vom UN-Sekretariat ausgearbeitet wurden, einen Multi-Stakeholder-Prozess zu schaffen. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 27 f)

### 3.1 Die Ziele

Dies SDGs bestehen aus den in der folgenden Grafik dargestellten 17 Zielen (Goals).



Abbildung 7: Sustainable Development Goals. Abbildung 2: Sustainable Development Goals. Quelle: United Nations. In: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>

Diese 17 Ziele wurden in 169 Unterzielen (targets) gegliedert. (Vgl. United Nations, 2015c)

Die Ziele und Unterziele wurden von den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen gesetzt und sollen von diesen umgesetzt werden. Sie sind zwar völkerrechtlich verankert, aber nicht rechtlich bindend. Die einzelnen Staaten müssen die SDGs nicht in nationales Recht übertragen. Auch die Unterziele sind hauptsächlich qualitativ formuliert, wodurch sie den Mitgliedstaaten große Freiheit bei der Umsetzung lassen, was gleichzeitig eine vage Formulierung voraussetzt. Diese globalen, nicht rechtsbindenden Ziele sollten ein neuer Ansatz des Governance sein und den bisherigen Top-down und marktorientierten Ansätzen entgegengesetzt werden. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 26 ff)

Zum Messen der Ziele wurde 2015 zunächst 330 Indikatoren angedacht. (Vgl. Hák, Janoušková, & Moldan, 2016, S. 565) Da erkannt wurde, dass die Erstellung von soliden und qualitativ hochwertigen Indikatoren ein Prozess ist, wurde die Interagency and Expert Group for Sustainable Development Goals (IAEG-SDGs) von der

Statistikabteilung der Vereinten Nationen (UNSD) beauftragt, die Kontrolle und Entwicklung der Indikatoren zu führen. (Vgl. Adams & Judd, 2016, S. 18) Deren Global Indicator Framework aus dem Jahr 2017 umfasste dann insgesamt 232 Indikatoren. (Vgl. United Nations, 2017a) „The IAEG SDG has become a space for open and constructive dialog between national statistical offices and international agencies.“ (Ordaz, 2019, S. 141)

An den Indikatoren wird kritisiert, dass sie einerseits sehr unterschiedlicher Qualität entsprechen und andererseits, dass sie sowohl Entscheidungsträgern wie auch der Öffentlichkeit keine eindeutigen Informationen vermitteln können und daher eine Operationalisierung, wie eine Bewertung der Relevanz der Indikatoren, notwendig wäre. (Vgl. Hák et al., 2016) „Review of the Sustainable Development Goals indicators suggests that some further refinements to their wordings and clarifications to their underlying objectives would be useful.“ (Dang & Serajuddin, 2019, S. 2) Zudem besteht die Gefahr, dass trotz Zusicherung der UNSD, dass die Indikatoren auf den jeweiligen nationalen und regionalen Kontext angewandt werden, eine internationale Vergleichbarkeit ohne den jeweiligen Kontext entsteht. (Vgl. Adams & Judd, 2016, S. 20)

Zur institutionellen Kontrolle über die Umsetzung der SDGs auf globaler Ebene wurde das High-Level Political Forums (HLPF) 2012 gegründet. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 27) Als Lerneffekt aus dem MDGs, bei denen die Kontrolle bei den UN-Behörden lag, wurde für die SDGs ein Forum geschaffen, welches jährlich auf Ministerebene und vierjährig auf Ebene der Staatsoberhäupter zusammentritt. (Vgl. Bernstein et al., 2014) Diese Kontrollmaßnahmen wurden absichtlich sehr vage gehalten, damit es nicht erneut zu einem Top-Down-Ansatz kommen kann. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 27)

Allerdings war die genaue Funktion des High-Level Political Forums noch nicht klar festgelegt worden und unterlag daher zwischenstaatlicher Beratung. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 28)

Es ist darauf hinzuweisen, dass die offene und vage Konzipierung der SDGs sowohl bezüglich der Ziele selbst wie auch der Indikatoren und der Kontrollmechanismen nicht die Wahrscheinlichkeit steigern, dass die Ziele erfolgreich umgesetzt werden können. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 27)

## 3.2 Umsetzung der SDGs

Die Umsetzung der SDGs liegt im Verantwortungsbereich der Mitgliedsstaaten. Jeder Staat soll die Agenda im eigenen Land, sowie auf regionaler und globaler Ebene umsetzen. Dabei sollen auch die unterschiedlichen Realitäten, Kapazitäten und Entwicklungsniveaus berücksichtigt werden. (Vgl. United Nations, 2015c, S. 6) Die Umsetzung der SDGs besteht dabei aus zwei Teilen, für die der Staat verantwortlich ist:

### 3.2.1 National Sustainable Development Strategy

Jeder Staat ist für die institutionelle Verankerung der SDGs in die nationale Politik verantwortlich. (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 21) Durch die Implementierung der SDGs durch eigene National Sustainable Development Strategies ist jeder Staat für die Finanzierung der Umsetzung der SDGs im eigenen Land verantwortlich und damit gleichzeitig auch für die eigene wirtschaftliche und soziale Entwicklung. (Vgl. United Nations, 2015a, S. 4) Die einzelnen Staaten haben dabei die Herausforderung jene Ziele zu bestimmen, welche im eigenen Land für die Entwicklung besondere Aufmerksamkeit benötigen und dabei die Umsetzung aller Ziele nicht zu vernachlässigen. (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 19) Die jeweiligen National Sustainable Development Strategies sind dabei in drei Bereiche gliederbar (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 19):

- Ziele, welche primär die interne Situation im jeweiligen Land betreffen
- Ziele, welche Maßnahmen der Innenpolitik erfordern, aber Menschen aus anderen Staaten betreffen
- Ziele, welche die internationale Verantwortung eines Staates beanspruchen (siehe Kapitel 3.2.2)

Ein kritischer Aspekt bei der Umsetzung der SDGs auf nationaler Ebene ist die Integration der Strategien beziehungsweise Pläne und deren Umsetzung. Diese Umsetzung kann insbesondere durch nationale Planungskommissionen erleichtert werden, da diese die verschiedenen öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Stakeholder und deren Möglichkeiten koordinieren und bündeln können. Des Weiteren ist eine gute Aufteilung und Koordination für die Umsetzung der SDGs durch die National Sustainable Development Strategies von Vorteil, da eine integrierte

Umsetzung aller drei Dimensionen von Entwicklung von einzelnen Stakeholdern nicht möglich ist. (Vgl. Stafford-Smith et al., 2017, S. 915)

Bei der Integration der einzelnen Ziele und Unterziele der 17 SDGs sind die Staaten nicht im Detail an diese gebunden. Die Ziele und Unterziele sollen vielmehr als ein Minimum gesehen werden. Die nationalen Strategien und Pläne können daher auch weit über diese Minimalziele hinaus formuliert werden. (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 20) Regierungen sollen die Freiheit haben, Ziele so zu interpretieren und umzusetzen, wie sie es wünschen. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 28)

### **3.2.2 Partnerschaftliche Umsetzung**

Die zweite Verpflichtung zur Umsetzung der SDGs für die einzelnen Staaten ist die partnerschaftliche Umsetzung. Diese betont die internationale Verantwortung der einzelnen Staaten, (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 19) aber insbesondere die unterschiedlichen nationalen Realitäten, Kapazitäten, Bedürfnisse und Entwicklungsniveaus. (Vgl. United Nations, 2015a, S. 4) Es gilt darauf zu achten, dass die SDGs universell für jeden einzelnen Staat gelten, sich die Möglichkeiten der einzelnen Staaten deutlich unterscheiden. Dabei gilt, dass kein Staat als „entwickelt“ gilt. (Vgl. Stafford-Smith et al., 2017, S. 917) Insbesondere die reichen Staaten sind neben der Verantwortung die SDGs im eigenen Land umzusetzen, auch in der Verantwortung ärmere Staaten dabei zu unterstützen, damit alle Staaten die SDGs gleichermaßen umsetzen können. Diese Staaten sind gefordert finanzielle und regulatorische Mittel zur Umsetzung der SDGs für andere Staaten bereitzustellen und davon sind sowohl die entwicklungspolitischen Verpflichtungen wie auch alle Bereiche globaler Strukturpolitik, wie Handel oder Finanzsysteme betroffen. (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 19) Ein partnerschaftlicher Austausch zwischen Staaten mit unterschiedlichen finanziellen Mitteln wird fokussiert. Ziel ist es zudem, neben der Unterstützung auch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit bei Wissen, Technologie und Prozessen zur Nachhaltigkeit zu implementieren. (Vgl. Stafford-Smith et al., 2017, S. 917) Diesem Teil der Umsetzung wurde zudem ein ganzes Ziel – Ziel 17 Partnerschaft- gewidmet. (Siehe Kapitel 4)

### 3.2.3 Innovation

Fortschritte in Wissenschaft, Technologie und Innovation bieten den Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen die Möglichkeit die SDGs umzusetzen. (Vgl. United Nations, 2015a, S. 2) Insbesondere Innovationen spielen für die Umsetzung der SDGs eine Schlüsselrolle. (Vgl. United Nations, 2017b, S. 39) Besonders in den Zielen 8, 9 und 17 wird die Rolle von Innovationen betont, da diese ein großes Potenzial zur Stärkung und Beschleunigung der Arbeit der Vereinten Nationen mit sich bringen. (Vgl. United Nations, 2017b, S. 39 f) Die Rolle von Innovationen betonen die Vereinten Nationen allerdings sowohl für die rein wirtschaftlichen Bereiche der SDGs wie auch alle anderen Bereiche. (Vgl. United Nations, 2015a) Es gilt dabei zu bedenken, dass es ein Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit gibt, in welcher sich Innovationen für gewöhnlich befinden. (Vgl. Stanger, 2017, S. 63) Ziel ist es zudem Innovationen zur Erreichung der SDGs zu fördern. (Vgl. Thiel, 2019, S. 1)

Es gilt hierbei außerdem zu erwähnen, dass die Vereinten Nationen allgemein sehr stark auf die industrielle Entwicklung bei der Umsetzung der SDGs setzen. (Vgl. United Nations, 2015a, S. 6; 11) Die entwicklungspolitischen Mechanismen der Agenda 2030, aber auch die vorhergehenden, weisen eine starke Zentrierung der neo-liberalen Wirtschaftsagenda auf. (Vgl. Kumi, Arhin, & Yeboah, 2014) Diese starke Fokussierung auf die wirtschaftlichen Aspekte als Lösungsansatz wird auch stark kritisiert. Sam Adelman weist darauf hin, dass ökologische Nachhaltigkeit nicht durch neo-liberale Mechanismen erreicht werden können. (Vgl. Adelman, 2018) Unter anderem bei der Betrachtung der Steuerung von Umweltressourcen stellt die reine Fokussierung auf den Markt eine unzureichende und problematische Lösung dar, welche keine nachhaltige Entwicklung ermöglichen kann. (Vgl. Kumi et al., 2014)

Auf die wirtschaftlichen Aspekte bezogen, bieten Innovationen die Möglichkeit Wirtschaft nachhaltig zu gestalten und dabei einen Schritt zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen. „So entstehen neue Lösungsansätze und Leistungsangebote, die von Anfang an auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind.“ (Vgl. Stanger, 2017)

Darüber hinaus bieten Innovationen in allen Bereichen die Möglichkeit neue nachhaltige Mechanismen und Instrumente zu etablieren. (Vgl. United Nations, 2015a) Nachhaltigkeit kann dabei sowohl Ergebnis wie Motor von Innovationen sein. (Vgl.



Stanger, 2017, S. 62) Ebenso können Innovationen auch über rein kapitalistische Strukturen hinaus Lösungsansätze schaffen. (Vgl. Göll, 2017, S. 126 ff)

Es ist zudem darauf hinzuweisen, dass das Zusammenwirken von Innovationen und nachhaltiger Entwicklung im wissenschaftlichen Diskurs noch unzureichend behandelt wurde und daher dieser Diskurs noch in einem sehr offenen Raum stattfindet. (Vgl. Stanger, 2016)

## 4. SDG 17 – Partnerschaft

Im Zentrum des SDG 17 steht das Ziel eine globale Partnerschaft wiederzubeleben, welche auf globaler Solidarität beruht, die Schwächsten und Ärmsten ins Zentrum stellt und eine **Beteiligung aller Staaten, Stakeholder und aller Menschen** beinhaltet. (Vgl. United Nations, 2015c, S. 2) Das Ziel Partnerschaft hat einerseits das Ziel die anderen 16 Ziele partnerschaftliche umzusetzen und andererseits eine globale Partnerschaft darüber hinaus zu schaffen. (Vgl. Thiel, 2019, S. 1) Der wesentliche Aspekt zur Umsetzung der SDGs ist es daher nicht, die inhaltlichen Ziele (Ziele 1-16) auf integrierte Weise umzusetzen, sondern vielmehr das Ziel 17 Partnerschaft zu fokussieren, da dieses die Mittel und Möglichkeiten zur Umsetzung aller Ziele beinhaltet. (Vgl. Stafford-Smith et al., 2017, S. 916) Hierfür ist es notwendig, dass Regierungen, der Privatsektor, die Zivilgesellschaft, die Vereinten Nationen und alle anderen Stakeholder zusammenarbeiten. (Vgl. United Nations, 2015c, S. 10) Die folgende Tabelle zeigt die einzelnen Unterziele des SDG 17:

| Unterziele   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Finanzierung | 17.1 Die Mobilisierung einheimischer Ressourcen verstärken, einschließlich durch internationale Unterstützung für die Entwicklungsländer, um die nationalen Kapazitäten zur Erhebung von Steuern und anderen Abgaben zu verbessern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|              | 17.2 Sicherstellen, dass die entwickelten Länder ihre Zusagen im Bereich der öffentlichen Entwicklungshilfe voll einhalten, einschließlich der von vielen entwickelten Ländern eingegangenen Verpflichtung, die Zielvorgabe von 0,7 Prozent ihres Bruttonationaleinkommens für öffentliche Entwicklungshilfe zugunsten der Entwicklungsländer und 0,15 bis 0,20 Prozent zugunsten der am wenigsten entwickelten Länder zu erreichen; den Gebern öffentlicher Entwicklungshilfe wird nahegelegt, die Bereitstellung von mindestens 0,20 Prozent ihres Bruttonationaleinkommens zugunsten der am wenigsten entwickelten Länder als Zielsetzung zu erwägen |
|              | 17.3 Zusätzliche finanzielle Mittel aus verschiedenen Quellen für die Entwicklungsländer mobilisieren                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              | 17.4 Den Entwicklungsländern dabei behilflich sein, durch eine koordinierte Politik zur Förderung der Schuldenfinanzierung, der Entschuldung beziehungsweise der Umschuldung die langfristige Tragfähigkeit der Verschuldung zu erreichen, und das Problem der Auslandsverschuldung hochverschuldeter armer Länder angehen, um die Überschuldung zu verringern                                                                                                           |
|                                              | 17.5 Investitionsförderungssysteme für die am wenigsten entwickelten Länder beschließen und umsetzen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Technologie</b>                           | 17.6 Die regionale und internationale Nord-Süd- und Süd-Süd-Zusammenarbeit und Dreieckskooperation im Bereich Wissenschaft, Technologie und Innovation und den Zugang dazu verbessern und den Austausch von Wissen zu einvernehmlich festgelegten Bedingungen verstärken, unter anderem durch eine bessere Abstimmung zwischen den vorhandenen Mechanismen, insbesondere auf Ebene der Vereinten Nationen, und durch einen globalen Mechanismus zur Technologieförderung |
|                                              | 17.7 Die Entwicklung, den Transfer, die Verbreitung und die Diffusion von umweltverträglichen Technologien an die Entwicklungsländer zu gegenseitig vereinbarten günstigen Bedingungen, einschließlich Konzessions- und Vorzugsbedingungen, fördern                                                                                                                                                                                                                      |
|                                              | 17.8 Die Technologiebank und den Mechanismus zum Kapazitätsaufbau für Wissenschaft, Technologie und Innovation für die am wenigsten entwickelten Länder bis 2017 vollständig operationalisieren und die Nutzung von Grundlagentechnologien, insbesondere der Informations- und Kommunikationstechnologien, verbessern                                                                                                                                                    |
| <b>Kapazitätsaufbau</b>                      | 17.9 Die internationale Unterstützung für die Durchführung eines effektiven und gezielten Kapazitätsaufbaus in den Entwicklungsländern verstärken, um die nationalen Pläne zur Umsetzung aller Ziele für nachhaltige Entwicklung zu unterstützen, namentlich im Rahmen der Nord-Süd- und Süd-Süd-Zusammenarbeit und der Dreieckskooperation                                                                                                                              |
| <b>Handel</b>                                | 17.10 Ein universales, regelgestütztes, offenes, nichtdiskriminierendes und gerechtes multilaterales Handelssystem unter dem Dach der Welthandelsorganisation fördern, insbesondere durch den Abschluss der Verhandlungen im Rahmen ihrer Entwicklungsagenda von Doha                                                                                                                                                                                                    |
|                                              | 17.11 Die Exporte der Entwicklungsländer deutlich erhöhen, insbesondere mit Blick darauf, den Anteil der am wenigsten entwickelten Länder an den weltweiten Exporten bis 2020 zu verdoppeln                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                              | 17.12 Die rasche Umsetzung des zoll- und kontingentfreien Marktzugangs auf dauerhafter Grundlage für alle am wenigsten entwickelten Länder im Einklang mit den Beschlüssen der Welthandelsorganisation erreichen, unter anderem indem sichergestellt wird, dass die für Importe aus den am wenigsten entwickelten Ländern geltenden präferenziellen Ursprungsregeln transparent und einfach sind und zur Erleichterung des Marktzugangs beitragen                        |
| Systemische Fragen                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Politik- und institutionelle Kohärenz</b> | 17.13 Die globale makroökonomische Stabilität verbessern, namentlich durch Politikkoordinierung und Politikkohärenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                              | 17.14 Die Politikkohärenz zugunsten nachhaltiger Entwicklung verbessern                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                              | 17.15 Den politischen Spielraum und die Führungsrolle jedes Landes bei der Festlegung und Umsetzung von Politiken zur Armutsbeseitigung und für nachhaltige Entwicklung respektieren                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Multi-Akteur-Partnerschaften</b>          | 17.16 Die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung ausbauen, ergänzt durch Multi-Akteur-Partnerschaften zur Mobilisierung und zum Austausch von Wissen, Fachkenntnissen, Technologie und finanziellen Ressourcen, um die Erreichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung in allen Ländern und insbesondere in den Entwicklungsländern zu unterstützen                                                                                                          |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | 17.17 Die Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften aufbauend auf den Erfahrungen und Mittelbeschaffungsstrategien bestehender Partnerschaften unterstützen und fördern                                                                                                                                                                                                                                                |
| Daten, Überwachung und Rechenschaft |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                     | 17.18 Bis 2020 die Unterstützung des Kapazitätsaufbaus für die Entwicklungsländer und namentlich die am wenigsten entwickelten Länder und die kleinen Inselentwicklungsländer erhöhen, mit dem Ziel, über erheblich mehr hochwertige, aktuelle und verlässliche Daten zu verfügen, die nach Einkommen, Geschlecht, Alter, Rasse, Ethnizität, Migrationsstatus, Behinderung, geografischer Lage und sonstigen im nationalen Kontext relevanten Merkmalen aufgeschlüsselt sind |
|                                     | 17.19 Bis 2030 auf den bestehenden Initiativen aufbauen, um Fortschrittsmaße für nachhaltige Entwicklung zu erarbeiten, die das Bruttoinlandsprodukt ergänzen, und den Aufbau der statistischen Kapazitäten der Entwicklungsländer unterstützen                                                                                                                                                                                                                              |

Abbildung 8: Unterziele des SDG 17 Partnerschaft. Quelle: Eigene Tabelle zitiert von <https://www.bundestkanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html>

Die folgende Grafik von Mark Stafford-Smith et al. zeigt zudem auf, dass diese einzelnen Bereiche der Unterziele einen engen Zusammenhang aufweisen und es notwendig ist, für einen integrativen Ansatz, dass die einzelnen Bereiche in Interaktion miteinander gebracht werden.

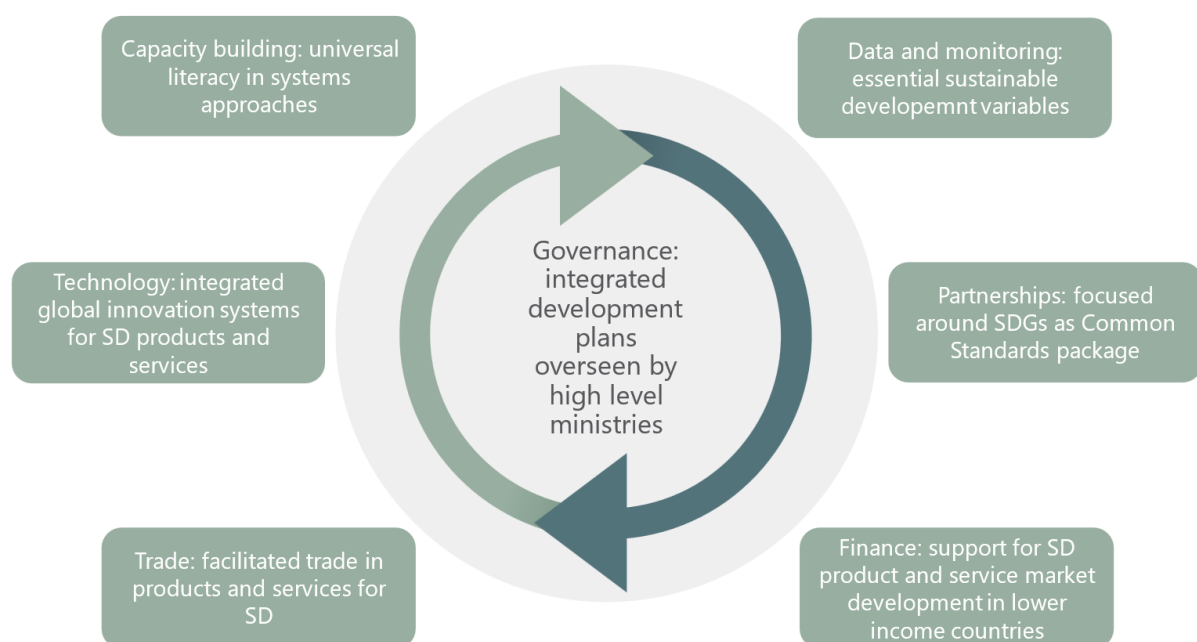


Abbildung 9: 7 Bereiche der Unterziele des SDG 17. Quelle: Eigene Grafik nach Abbildung von Stafford-Smith et al, 2017: 917.

Es gilt zudem zu beachten, dass die Partnerschaften sehr stark von den einzelnen Regierungen abhängen, da diese in der Regel bestimmte politische Themen und Ziele verfolgen und eine Partnerschaft mit anderen potenziellen Partner\*innen oder Staaten im Wesentlichen davon abhängt inwieweit diese Themen und Ziele zusammenpassen oder auseinandergehen. Es gilt also eine starke Abhängigkeit der Partnerschaften von den einzelnen politischen Partner\*innen. (Vgl. Weitz, Carlsen, Nilsson, & Skånberg, 2017)

## 4.1 Varianten der Partnerschaft nach den Vereinten Nationen

Zur Wiederbelebung der globalen Partnerschaft ist ein Umdenken in der Partnerschaftsfähigkeit selbst, sowie ein gesellschaftliches Umdenken zu einem anderen miteinander notwendig. (Vgl. Thiel, 2019, S. 1) Die Frage nach einer eindeutigen Definition von Partnerschaft kann nicht eindeutig beantwortet werden. (Vgl. Armistead, Pettigrew, & Aves, 2007, S. 213)

Partnerschaften befinden sich in einem sozialen Gefüge zwischen den formalen Stakeholdern und den informellen Netzwerken. (Vgl. Thiel, 2019, S. 53) Partnerschaft als Konzept wird für gewöhnlich als gemeinsames Ziel oder gemeinsame Beziehungen definiert. (Vgl. Thiel, 2019, S. 7) Regierungspartnerschaften können laut Chris Koski als „coproduction of services or functions with different potential roles and relationships“ (Koski, 2015, S. 328) formuliert werden. Partnerschaften werden oftmals als Lösung für **Wicked Problems** angesehen. (Vgl. Armistead et al., 2007, S. 213; Rittel & Webber, 1973) Ziel der Vereinten Nationen ist es eine Partnerschaft zu schaffen, welche auf den **Prinzipien von Gerechtigkeit, Solidarität und geteilter Verantwortung** basiert. (Vgl. United Nations, 2013, S. 3) Hierfür ist es essenziell, dass die Partnerschaft **freiwillig** und **kollaborativ** ist und jede Form von **Diskriminierung eliminiert**. (Vgl. United Nations, 2015b, S. 13)

Darüber hinaus muss eine Partnerschaft nach den Vereinten Nationen als Mindestmaß (UN Secretary-General, 2015):

- **die Ziele der Vereinten Nationen vorantreiben.**
- **klare Rollen und Verantwortlichkeiten definieren.**
- **unfaire Vorteile eliminieren.**

- **geeignete Partner\*innen sichern.**
- **eine Due Diligence etablieren.**
- **Transparenz schaffen.**

Das Ziel 17 der SDGs hat zum Ziel Partnerschaften über Staaten, aber auch über Disziplinen, Sektoren und Kulturen hinaus zu schaffen. (Vgl. Waimarie Nikora et al., 2017) Es gibt verschiedene Formen der Partnerschaft: zwischenstaatliche Partnerschaften, öffentlich-private Partnerschaften und verschiedene nichtstaatliche Partnerschaften. (Vgl. Koski, 2015, S. 328)

### **Public-Public-Partnership**

Das Ziel 17 bezieht sich insbesondere auf die Verantwortlichkeiten von öffentlichen Partner\*innen. (Vgl. Berensmann, Brandi, Janus, Keijzer, & Weinlich, 2015, S. 87) Zu den öffentlichen Partner\*innen zählen Regierungen und multilaterale Organisationen. (Vgl. Marren, 2015, S. 59) Dabei steht im Vordergrund, dass sich die einzelnen Staaten gegenseitig unterstützen. Bei der Betrachtung der 19 Unterziele des Ziels 17, siehe Tabelle 1, kann festgestellt werden, dass in allen 19 Unterzielen zunächst die öffentlichen Partner\*innen gefordert sind.

Ein elementares Problem, bei der Umsetzung der SDGs und der Gestaltung von Partnerschaften zur Erreichung der Ziele, stellen die, nach wie vor gelebten, Kategorien von Nord-Süd dar. Diese Kategorisierung und das damit zusammenhängende undifferenzierte Machtgefälle bedürfen dringender Überarbeitung. (Vgl. Berensmann et al., 2015, S. 87)

### **Public-Private-Partnership**

Neben den Partnerschaften zwischen öffentlichen Partner\*innen nimmt auch die Bedeutung der Rolle von privaten Partner\*innen stetig zu. (Vgl. Biermann et al., 2017, S. 28) Zu den privaten Partner\*innen werden NGOs, private Mittelgeber\*innen und Unternehmen gezählt. (Vgl. Marren, 2015, S. 59) Insbesondere die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Partner\*innen wird zunehmend als Lösungsansatz für entwicklungspolitische Ziele, (Vgl. Ellersiek & Beisheim, 2017, S. 8) wie den SDGs, gehandelt. Der Privatsektor bietet in solchen Partnerschaften eine Möglichkeit zur Mobilisierung öffentlicher Finanzierungsmöglichkeiten. (Vgl. United Nations, 2015b, S. 8) Dadurch kann zudem eine aktive Beteiligung an der Umsetzung der SDGs des Privatsektors geschaffen werden. (Vgl. United Nations, 2015b, S. 8) Es wird dabei

auch kritisiert, dass in einigen Bereichen keine unabhängigen Studien die Vorteile von solchen Partnerschaften beweisen könnten. (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 21) Ebenso erfahren solche Partnerschaften teilweise aus der Zivilgesellschaft die Kritik der Privatisierung von Staatsaufgaben. (Vgl. Ellersiek & Beisheim, 2017, S. 7) Die Wirtschaft fördert Public-Private-Partnerships, da gerade die Unternehmen darauf angewiesen sind, dass eine Gesellschaft gesund ist und funktioniert. (Vgl. Thiel, 2019, S. 11)

### **Private-Private-Partnership**

Die dritte Gruppe der Partnerschaften sind die Partnerschaften zwischen zwei privaten Partner\*innen. Diese spielen für die Umsetzung des SDG 17 nur eine untergeordnete Rolle. Der UN-Generalsekretär betont auch die Rolle des Privatsektors und dessen Wichtigkeit bei der Erreichung der SDGs. (Vgl. Berensmann et al., 2015, S. 87)

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass insbesondere jene Partnerschaften zwischen Regierungen, sowie die Partnerschaften zwischen öffentlichen und privaten Partner\*innen die Hauptrolle, laut der Vereinten Nationen, bei der Umsetzung der SDGs und insbesondere des SDG 17 spielen.

## **4.2 Partnerschaft und Macht**

Ziel der Vereinten Nationen ist es globale Partnerschaften zu schaffen, welche wie in Kapitel 4.1 beschrieben, auf **Prinzipien von Gerechtigkeit, Solidarität und geteilter Verantwortung** basieren und damit verbunden ein neues Verständnis von Partnerschaft zu etablieren. Gleichmaßen muss jede Form der **Diskriminierung** in einer Partnerschaft **eliminiert** werden. (Siehe Kapitel 4.1)

### **4.2.1 Auswirkungen asymmetrischer Machtverhältnisse**

Asymmetrische Machtverhältnisse in den Partnerschaften der internationalen Zusammenarbeit stellen ein großes Problem dar. Wenn eine Zusammenarbeit nicht unter Gleichberechtigten stattfindet, gibt es einen Hegemon. Die Macht in einer solchen Beziehung ist asymmetrisch. (Vgl. Allan & Mirumachi, 2010, S. 19) Diese Asymmetrie hält die Beteiligten laut Michel Foucault nicht von einer Zusammenarbeit

ab. (Vgl. Rebien, 1996, S. 168) Die Zusammenarbeit unter einer solchen Asymmetrie, wie in Kapitel 4.3 beschrieben, kann die folgenden Auswirkungen haben:

Asymmetrische Machtverhältnisse können einerseits dazu führen, dass diese Machtasymmetrien reproduziert werden, was bedeutet, dass sich die Asymmetrien gegebenenfalls noch vergrößern. (Vgl. Danielzik, 2013, S. 26 ff) Die **Reproduktion** hält die bestehenden Machtverhältnisse aufrecht und schafft die Grundlage dafür, dass diese Machtverhältnisse unverändert weiter bestehen.

Chandra-Milena Danielzik beschreibt, dass eine Machtasymmetrie die Möglichkeit für die Unterdrückten reduziert, Verantwortung für das Projekt, die Situation beziehungsweise die Partnerschaft zur Hälfte zu tragen. Ohne diese Möglichkeit Verantwortung gleichberechtigt zu übernehmen, kann keine Veränderung, unter anderem bezüglich Umwelt- und Klimazerstörung oder Armut, stattfinden. (Vgl. Danielzik, 2013, S. 31) Durch den **Erhalt** der Machtasymmetrie kann folglich keine Veränderung stattfinden und der **Status quo** wird maximal erhalten. Lösungen von weltweiten Problemen können unter Machtasymmetrien nicht nachhaltig entwickelt werden. (Vgl. Danielzik, 2013, S. 31 ff)

Andererseits beinhalten asymmetrische Machtverhältnisse gleichzeitig für gewöhnlich **Asymmetrien im Wissen**, da Wissensproduktion in Machtasymmetrien eingebettet sind und dieses Wissen nicht gleichberechtigt von allen hervorgebracht werden kann. (Vgl. Danielzik, 2013, S. 26; Foucault, 2014) Diese Wissensasymmetrien führen, wie Michel Foucault beschreibt (siehe Kapitel 1.1), wiederum zu ungleichen Machtverhältnissen und dadurch wieder zur Reproduktion der Asymmetrien zwischen Partner\*innen.

Unter anderem diese Aspekte von asymmetrischen Machtverhältnissen führen dazu, dass es in Folge von Machtasymmetrien zu keiner Veränderung kommt und bestehende Ideen, Wege und Möglichkeiten beibehalten werden. Dabei werden die Bedürfnisse der marginalisierten Gruppe von der dominanten Gruppe nicht wahrgenommen beziehungsweise nicht beachtet. (Vgl. Beißwenger & Sommer, 2012, S. 46) In der Organisationstheorie werden die Folgen von asymmetrischen Informationen noch dramatischer wahrgenommen. Es ist davon auszugehen, dass asymmetrische Informationen zu **Ineffizienz** führen. (Vgl. Ortmann, 2016, S. 87)

Darüber hinaus führt Machtasymmetrie zum **Widerstand** der Unterdrückten. Michel Foucault beschreibt dies, als den Wunsch der Massen, gegen eine Art regiert zu werden. (Vgl. Hess, 2016, S. 18) Machtasymmetrie führt folglich dazu, dass die Gruppe, welche weniger Macht besitzt, sich gegen jene mit mehr Macht wehrt. Dies kann zur Folge haben, dass Implementierungen fehlschlagen, Partizipation nicht stattfindet oder Projekte nicht stattfinden können und in der Folge sogar **Partnerschaften scheitern**. (Vgl. Surminski & Leck, 2017; Trim & Lee, 2008)

Eine Partnerschaft benötigt, wie im Kapitel bisher beschrieben, eine gute Kommunikation. Durch das Vorhandensein von Machtasymmetrien ist eine **gleichberechtigte Kommunikation nicht möglich**. Dies führt wiederum zum Widerstand der Unterdrückten. (Vgl. Baur, Van Elteren, Nierse, & Abma, 2010, S. 233) Gleichzeitig ist die bestehende Kommunikation durch Misstrauen charakterisiert, welche den Widerstand vergrößert. (Vgl. Baur et al., 2010, S. 241)

Da das Funktionieren von Macht, laut Michel Foucault, auf Effizienz basiert, und ein asymmetrisches Machtverhältnis durch Ineffizienz und Widerstand charakterisiert ist, kann die Schlussfolgerung getroffen werden, dass eine Asymmetrie dem Funktionieren der Macht entgegenwirkt.

## 4.2.2 Lösungsansätze zur Überwindung asymmetrischer Machtverhältnisse

Partnerschaft benötigt zudem Commitment, Koordination, Unabhängigkeit und insbesondere Vertrauen. (Vgl. Mohr & Spekman, 1994, S. 137) Dafür sind die folgenden verschiedene Aspekte notwendig, mit welchen gleichermaßen ein Einfluss auf die Machtverhältnisse einhergeht, um Partnerschaften im Sinne des SDG 17 zu schaffen, bei deren Umsetzung und Gestaltung es wie bereits beschrieben noch Handlungsbedarf gibt.



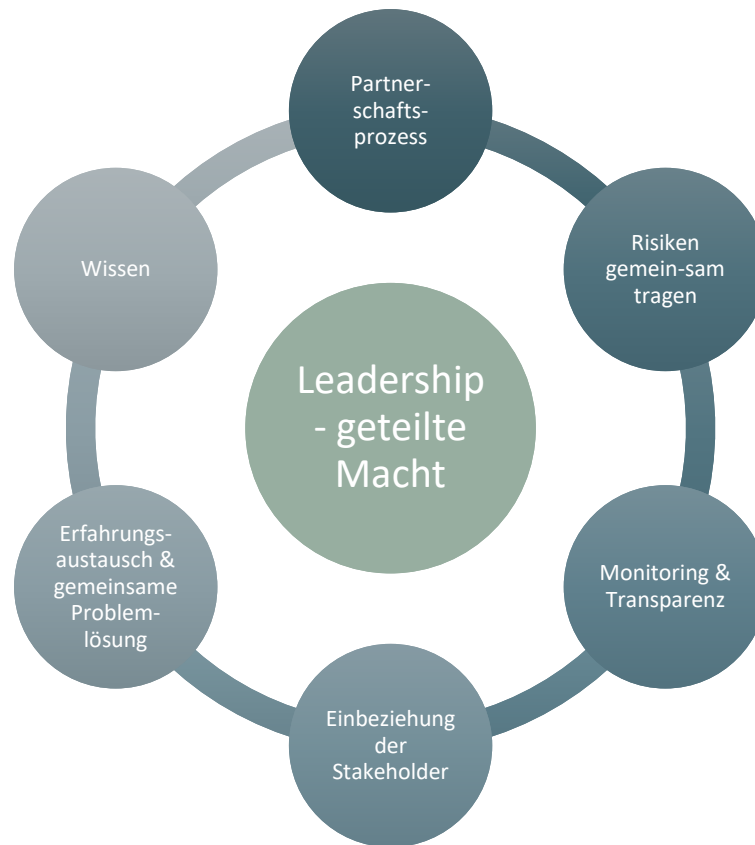


Abbildung 10: Aspekte der Partnerschaft für geteilte Macht. Quelle: Eigene Grafik.

## Leadership – geteilte Macht

Die Betrachtung der Führung bei partnerschaftlichen interorganisatorischen Beziehungen ist deutlich komplexer und mehrdeutiger als bei einzelnen Organisationen. (Vgl. Pettigrew, 2003) Im Gegensatz zu einzelnen Organisationen kann das Leadership, bei Partnerschaften mit verschiedenen Partner\*innen, so weniger einzelnen Personen als vielmehr einer Organisation zugeordnet werden. (Vgl. Armistead et al., 2007, S. 215) Somit entsteht ein Machtgefälle ebenfalls nicht zwischen Personen, sondern zwischen Organisationen. Für eine erfolgreiche Partnerschaft ist es daher notwendig, das **Leadership** zwischen den Partner\*innen **aufzuteilen**. (Vgl. Weiss, Anderson, & Lasker, 2002) Nur durch das Teilen der Macht in Partnerschaften, kann ein Vertrauen zwischen Partner\*innen geschaffen werden. (Vgl. Jones & Barry, 2016, S. 16) Desweiteren hat die Metastudie von Weiss et al. feststellen können, dass die Führungskompetenz in Partnerschaften darauf fokussiert werden muss, **Verantwortung für die Partnerschaft zu tragen, zu inspirieren, zu motivieren und eine gemeinsame Basis zu schaffen**. (Vgl. Weiss et al., 2002) Damit

Leadership, in den Partnerschaften des SDG 17, erfolgreich sein kann, wird eine gemeinsame Basis benötigt, ein gemeinsames Weltbild. (Vgl. Thiel, 2019, S. 30)

Bei der Betrachtung Foucaults Machtbegriff und der Verknüpfung mit der Notwendigkeit eines Leaderships für eine Partnerschaft, kann festgestellt werden, dass Leadership eine besondere Rolle bei den Machtverhältnissen spielt. Wie in Kapitel 1.1 beschrieben, beschreibt **Michel Foucault** den modernen Machtbegriff als das Kontrollieren, Überwachen, Beugen aber auch das Steigern der Fähigkeiten oder Kräften. Gleichzeitig kann Leadership als das Führen von anderen oder auch das Inspirieren zu Anstrengung und Engagement definiert werden. (Vgl. Ayman & Korabik, 2010) Dabei gilt es zu beachten, dass dieses Kontrollieren oder Beugen, wie Michel Foucault schreibt, eine Machtausübung auf individueller oder gesamtgesellschaftlicher Ebene ist. (Vgl. Kapitel 1.1) Bei den Partnerschaften des SDG 17 geht es um die Umsetzung der SDGs und damit um die Erreichung einer gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeit auf allen drei Ebenen von Entwicklung. (Vgl. Kapitel 3 und 4.1) Folglich stellt die Macht durch Leadership der Partnerschaft eine **Macht auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene** dar.

Darüber hinaus betont Michel Foucault die wichtige Aufgabe den Machtbegriff nicht als etwas Negatives, sondern als etwas zu betrachten, dass **Wirkliches produziert** – etwas Positives schafft. (Vgl. Kapitel 1.1) Die Funktion von Leadership ist damit gleichsetzbar: „**make things better**“ (Summerfield, 2014, S. 252).

Folglich kann festgestellt werden, dass für das Funktionieren einer Partnerschaft ein ausgeglichenes beziehungsweise gemeinsames Leadership notwendig ist, da ansonsten keine wahre Partnerschaft entstehen kann, es aber gleichzeitig in der Umsetzung des SDG 17 noch eine Herausforderung darstellt.

### **Partnerschaftsprozess**

Partnerschaften funktionieren nicht, wenn, wie in der Praxis vermehrt gelebt, die Partner\*innen hauptsächlich die eigenen Ziele verfolgen. In der Praxis konzentrieren sich die Anliegen in Partnerschaften sich vermehrt auf den eigenen Vorteil und nicht auf den Partnerschaftsprozess. Eine funktionierende Partnerschaft braucht neben dem **inhaltlichen Fokus** auch einen **systemischen Fokus auf Partnerschaft**. Die inhaltlichen Belange einer Partnerschaft können nicht unabhängig von den partnerschaftlichen Belangen betrachtet werden. Partnerschaften des SDG 17, für die

Umsetzung der SDGs, funktionieren nur, wenn Partnerschaft als soziales Gefüge fokussiert wird. Denn Partnerschaften sind Teil eines menschlichen und sozialen Ökosystems und funktionieren nicht im luftleeren Raum. (Vgl. Thiel, 2019, S. 1 f)

Teil eines solchen Partnerschaftsprozesses ist zudem die gemeinsame und klare Formulierung der Ziele und Aufgaben. Dies ist insbesondere auch dafür notwendig, dass die passenden Partner\*innen identifiziert werden können. Zusätzlich bietet das gemeinsame Erarbeiten der Ziele eine Möglichkeit zur Überwindung kollektiver Handlungsschwierigkeiten. (Vgl. Daley, 2009; Koski, 2015, S. 329) Eine gemeinsame Vision ist für die Veränderung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit notwendig. (Vgl. United Nations, 2013, S. 10)

Bei der Betrachtung der Machtverhältnisse und des Partnerschaftsprozesses kann festgestellt werden, dass der Prozess und die damit verknüpfte Vertrauensbildung durch eine gemeinsame Basis, für die Machtteilung und damit für den Aspekt Leadership notwendig sind. (Vgl. Jones & Barry, 2016) Um folglich eine Basis für geteilte Macht und Leadership zu schaffen, ist es notwendig einen Fokus auf den Partnerschaftsprozess zu bilden und die Möglichkeit zu schaffen, dass alle Partner\*innen offen ihre Ziele und Bedürfnisse äußern können.

### **Risiken gemeinsam tragen**

Des Weiteren beinhalten Partnerschaften eine **gegenseitige Abhängigkeit**. (Vgl. Thiel, 2019, S. 1 f) Es ist notwendig, **dass Risiken und Möglichkeiten**, aber auch **Ressourcen und Benefits geteilt** werden. (Vgl. United Nations, 2015b, S. 13) Ein geteiltes Risiko hilft zudem, zwischen Risiko und Unsicherheit in einer Partnerschaft zu unterscheiden. (Vgl. Thiel, 2019, S. 31) Das geteilte Risiko ist ebenso notwendig für eine geteilte Macht wie ein gemeinsamer Partnerschaftsprozess, da ansonsten die Macht bei jener Partner\*in liegt, welcher weniger oder kein Risiko tragen muss.

### **Wissen**

Ein weiterer wichtiger Aspekt bezüglich Macht bei Partnerschaften ist das Wissen beziehungsweise der Umgang mit Wissen. Wissen gibt die Möglichkeiten Partnerschaften nachhaltig zu gestalten. Allerdings fehlt in der Praxis oftmals das Wissen über die Auswirkungen von Partnerschaften, ebenso wie über die Voraussetzungen oder dieses bestehende Wissen wird missachtet. (Vgl. Thiel, 2019, S. 1) Es ist ein wichtiger Faktor, um eine gleichberechtigte Partnerschaft zu schaffen,

dass jeder das jeweilige Wissen und die damit verbundenen Fähigkeiten in die Partnerschaft einbringt. (Vgl. United Nations, 2013, S. 3)

Durch die Verknüpfung dieses Erkenntnis mit dem Machtbegriff von Foucault, welcher das Wissen als Kernelement von Machtverhältnissen bezeichnet, da durch Wissen die Machtverhältnisse produziert und reproduziert werden, (vgl. 1.1) kann gezeigt werden, dass das Wissen und damit verbunden auch der Wissenszugang wichtige Aspekte der Macht bei Partnerschaften der SDGs sind. Michel Foucault beschreibt das Wissen als zentrales Element bei der Verteilung von Macht. Der Vorteil von Wissen führt folglich zu einem Vorteil an Macht. (Vgl. 1.1) Somit muss Wissen bei der Gestaltung von Partnerschaften besonders betrachtet werden und die Wahrnehmung und Wertung von Wissen analysiert werden.

### **Monitoring und Transparenz**

Um eine Partnerschaft zur Umsetzung der SDGs im Sinne der Vereinten Nationen erreichen zu können, wird zudem eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Partnerschaften benötigt. Insbesondere die Vereinten Nationen betonen die Rolle von Monitoringprozessen für globale Partnerschaften. (Vgl. United Nations, 2015d) Dies ist hinsichtlich ihrer Ziele, Risiken ebenso wie ihrer Leistungen notwendig. Hierfür werden angemessene Leitlinien benötigt, um die einzelnen Formen der Partnerschaft erfolgreich umsetzen zu können. (Vgl. Thiel, 2019, S. 2) Die Information über die Überwachung wie auch die Möglichkeit zu sanktionieren, stellt ebenfalls ein wichtiger Aspekt der Partnerschaft dar. (Vgl. Daley, 2009; Koski, 2015, S. 329) **Ohne die Möglichkeit auf gesetzliche Befugnisse und Sanktionen** zurückgreifen zu können, wie es bei den SDGs der Fall ist, wird der **Fortschritt von Partnerschaften erheblich behindert**. (Vgl. Thiel, 2019, S. 32) Auf globaler Ebene können die Vereinten Nationen die Führung zur Überwachung tragen, es ist notwendig, auf nationale und regionale Mechanismen zurückgreifen zu können. (Vgl. United Nations, 2013, S. 10) Es ist notwendig, dass eine Partnerschaft transparent und rechenschaftspflichtig gestaltet wird. (Vgl. United Nations, 2015b, S. 10)

Gleichzeitig werden sinnvolle und einheitliche Indikatoren benötigt, um globale Partnerschaft gleich zu gestalten. In der Praxis werden Partnerschaften für gewöhnlich sehr unterschiedlich umgesetzt und dabei werden die Auswirkungen auf den Prozess nicht beachtet. (Vgl. Thiel, 2019, S. 2 f) Das Fehlen von Kontrollen und Richtlinien kann

sowohl die Planung wie die Umsetzung einer Partnerschaft kritisch beeinflussen. (Vgl. Kettl, 2003, S. 356) Es benötigt synchrone Beurteilungen des Bewertungs- und Überprüfungsprozesses. (Vgl. Pattberg & Stripple, 2008, S. 385) Daher sind gemeinsam definierte Partnerschaftsprozesse hilfreich, um informell oder formell durchsetzbare Standards zu schaffen. (Vgl. Koski, 2015, S. 329 f)

Zur Umsetzung von Monitoringprozessen ist es gleichzeitig notwendig, dass eine Partnerschaft **Transparenz** beinhaltet. (Vgl. Martens & Obenland, 2016) Die Vereinten Nationen stellen klar, dass eine Partnerschaft ohne Transparenz nicht funktionieren kann und gleichzeitig gerade diese oftmals eine Herausforderung darstellt. (Vgl. UN Secretary-General, 2015) Insbesondere auch, weil Transparenz Vertrauen schafft und dies eine Basis für Partnerschaften darstellt.

Monitoringprozesse, Indikatoren und Transparenz haben einen großen Einfluss auf die Macht in Partnerschaften. Durch die Betrachtung der nötigen Monitoringprozesse in Bezug auf Macht kann festgestellt werden, dass Macht laut Michel Foucault kein einheitliches System ist und immer auf den individuellen Fall hin betrachtet werden muss. (Vgl. 1.1) Die Frage, die daraufhin gestellt werden muss, ist die Frage, ob die Macht in Partnerschaften einheitlichen Indikatoren unterstellt werden kann oder ob nicht vielmehr individuelle Indikatoren je Partnerschaft benötigt werden. Wenn Indikatoren benötigt werden, um eine funktionierende Partnerschaft zu erhalten, wie beschrieben, und die Macht in Partnerschaften nicht als einheitliches System gesehen werden sollte, dann benötigen Partnerschaften Indikatoren, aber solche, die auf die einzelnen äußeren Aspekte, Praktiken und Instrumente angepasst werden können. Folglich sollte hierbei der Aspekt des Partnerschaftsprozesses beachtet werden.

Ebenso kritisiert Michel Foucault, dass das Funktionieren von Macht und Partnerschaften, die Macht auf den/die Partner\*in oder mit dem/der Partner\*in auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene ausüben, nicht auf Verboten und Sanktionen, sondern auf dem Aufbau von Fähigkeiten basiert. (Vgl. 1.1 & 4.3) Folglich sollte auch hier in Bezug auf Partnerschaften der SDGs und Macht hinterfragt werden, wie Monitoring und Indikatoren gestaltet werden können, um Machtverhältnisse zu verändern.

Um Partnerschaften und damit verbunden eine geteilte Macht für die Umsetzung der SDGs zu schaffen, werden folglich Transparenz aber auch Monitoringprozesse

benötigt. Allerdings sollten diese in Bezug auf Macht und Foucaults Machtbegriff kritisch hinterfragt und angepasst werden.

### **Erfahrungsaustausch und gemeinsame Problemlösung**

Essenziell für eine veränderte und nachhaltige Partnerschaft ist der Austausch von Erfahrungen auf einer gemeinsamen Ebene und die gemeinsame Suche nach Lösungen für Herausforderungen. (Vgl. United Nations, 2013, S. 3) Notwendig hierfür ist, dass die Partner\*innen die Fähigkeiten ihrer Partner\*innen als innovativen Wert und neue Information erkennen. (Vgl. Zou, Ertug, & George, 2018) Dies führt gleichzeitig wiederum zum Vertrauen, was die Basis einer Partnerschaft darstellt.

In Bezug auf Macht und Partnerschaft spielt insbesondere der Wissensaustausch eine besondere Rolle, denn wie Michel Foucault beschreibt (vgl. 1.1), stellt Wissen eine Produktion oder Reproduktion von Wissen dar und Erfahrungen stellen wiederum Wissen dar. Folglich führt der Austausch von Wissen zu einer Veränderung der Machtverhältnisse.

Gleichzeitig stellt die gemeinsame Problemlösung einen wichtigen Aspekt zum Partnerschaftsprozess dar und hat dadurch ebenfalls einen Einfluss auf die Macht in Partnerschaften.

### **Einbeziehung der Stakeholder**

Des Weiteren ist für die Veränderung der Partnerschaft notwendig, dass in die Prozesse der Partnerschaften alle Stakeholder einbezogen werden. Es ist notwendig eine Zusammenarbeit mit Staaten, Gebietskörperschaften, internationalen Organisationen, Unternehmen, der Zivilgesellschaft und anderen zu schaffen. (Vgl. United Nations, 2013, S. 10) Zur Erreichung einer ausgeglichenen Macht in Partnerschaften, ist es notwendig alle Stakeholder in den Prozess zu integrieren. (Vgl. Hemphill, McGreal, Berry, & Watson, 2006, S. 77)

Insbesondere bei der Betrachtung Michel Foucaults Kritik an der Betrachtung von Macht als Möglichkeit des Staates über die Menschen zu herrschen, ist festzustellen, dass die Einbeziehung von Stakeholdern nötig ist, damit nicht eine einzelne spezifische Gruppe die Macht allein begründet und gleichzeitig die eigene Souveränität der Menschen besser geschützt und integriert werden kann. (Vgl. 1.1)

Zusammenfassend bilden die Aspekte Partnerschaftsprozess, Risiken gemeinsam tragen, Wissen, Monitoring und Transparenz, Erfahrungsaustausch und gemeinsame Problemlösung und Einbeziehung der Stakeholder die Basis für die geteilte Macht im Leadership und damit die Basis für Partnerschaften nach dem SDG 17.

## **5. Public-Private-Partnerships zur Umsetzung des SDG 17**

Die Public-Private-Partnerships stellen, wie in Kapitel 4.1 bereits beschrieben, eine Partnerschaft zwischen verschiedenen öffentlichen und privaten Partner\*innen dar. Es wird insbesondere für die Umsetzung der SDGs betont, dass gerade die Multi-Stakeholder-Partnerships weiter fokussiert werden sollen, also Partnerschaften, welche mehr als Partner\*innen haben. (Vgl. Stibbe, Reid, & Gilbert, 2019, S. 8) Hierfür ist es notwendig, dass Regierungen, der Privatsektor, die Zivilgesellschaft, die Vereinten Nationen und alle anderen Stakeholder zusammenarbeiten. (Vgl. United Nations, 2015c, S. 10) Multi-Stakeholder-Partnerships stellen eine notwendige Ergänzung der Globalen Partnerschaften dar, um Wissen, Technologie und finanzielle Ressourcen zur Erreichung der SDGs auszutauschen. (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 3) Die Public-Private-Partnerships können als Multi-Stakeholder-Partnerships gesehen werden, soweit diese eine Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Partner\*innen darstellen und mehrere (mehr als zwei) verschiedenen Partner\*innen beteiligt sind. (Vgl. Beisheim & Simon, 2016, S. 3 f) Bei der Betrachtung der Public-Private-Partnerships können zwei Ebenen betrachtet werden: einerseits die Ebene der Partnerschaft selbst. Welche Stakeholder sind Partner\*innen und welche nicht. Andererseits kann der Prozess der Strategie oder des Projektes, welche die Partnerschaft umsetzt betrachtet werden und die dazugehörenden externen Stakeholder und deren Rolle.

Die Einbeziehung von privaten Partner\*innen in Kombination mit grenzüberschreitender Interaktion wird dabei als Transnationalisierung bezeichnet. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 51; Pattberg, Biermann, Chan, & Mert, 2012a, S. 3) Transnationale Partner\*innen tragen hierbei direkt zur Regelung von internationalen Themen und der Bereitstellung von Ressourcen bei. (Vgl. Risse, 2013)

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die Wirksamkeit von Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs, sowohl in der wissenschaftlichen wie praktischen Literatur, ein Diskurs darstellt, was insbesondere damit zusammenhängt, dass es aufgrund der bisherigen Laufzeit der SDGs noch an spezifischen und passenden Indikatoren mangelt. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 330) Gleichzeitig haben sie die Rollen und Machtasymmetrien von Public-Private-Partnerships durch die SDGs nicht wesentlich verändert (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018), was eine Analyse anhand der spezifischen SDG Literatur und der allgemeinen Entwicklungspolitik Literatur ermöglicht.

## 5.1 Stakeholder in den Public-Private-Partnerships

An Public-Private-Partnerships sind sowohl öffentliche wie private Stakeholder beteiligt.

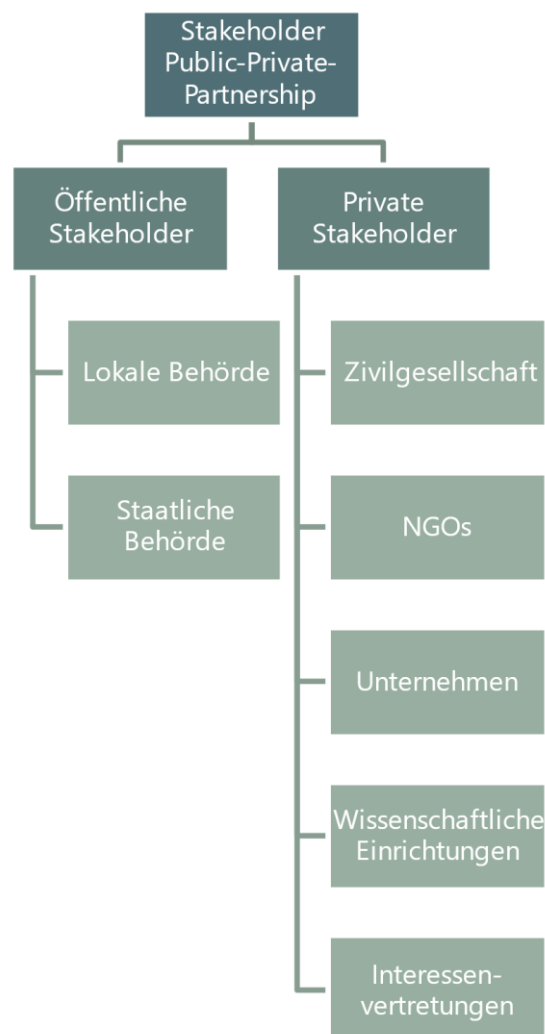


Abbildung 11: Stakeholder von Public-Private-Partnerships. Quelle: Eigene Grafik.



## **Öffentliche Stakeholder**

Wie in der vorhergehenden Grafik sichtbar, können die öffentlichen Stakeholder in lokale und in öffentliche Stakeholder eingeteilt werden. Die öffentlichen Stakeholder befinden sich hierbei auf höchster Entscheidungsebene und stellen für gewöhnlich Bundesstellen dar. Darunter fallen Regierungen, welche Partnerschaften, Strategien oder Programme zur Zusammenarbeit beschließen, ebenso wie Ministerien oder öffentliche Organisationen, welche diese Strategien und Programme entwickeln. Unter lokalen öffentlichen Stakeholder sind jene zu fassen, welche sich auf lokaler Ebene, sprich Länder- oder Gemeindeebene befinden. Zu dieser Kategorie zählen Gemeinderegierungen, Landesregierungen oder regionale Vertreter\*innen, also jene öffentlichen Stakeholder, welche in der Verwaltung nachgeordnet sind. Zusätzlich lässt sich noch die Herkunft der Stakeholder unterscheiden. Die öffentlichen Stakeholder spalten sich jeweils in jene der Geberländer und jene aus Empfängerländer auf. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 24 f; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2015, S. 56; Pattberg, Biermann, Chan, & Mert, 2012b, S. 79)

## **Private Stakeholder**

Bei den privaten Stakeholdern von Public-Private-Partnerships zur Erreichung der SDGs können fünf Gruppen voneinander unterschieden werden. Zunächst stellt die Zivilgesellschaft eine Stakeholdergruppe dar. Hierbei sollten neben der gesamten Bevölkerung auch marginalisierte Gruppen erwähnt werden, insbesondere Indigene, Frauen sowie Jugendliche und Kinder. (Vgl. Clough, Long, & Rietig, 2019; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82) Die zweite Gruppe der privaten Stakeholder stellen zivilgesellschaftliche Organisationen beziehungsweise NGOs. Hierzu gehören neben Nichtregierungsorganisationen auch private Stiftungen oder kirchliche Organisationen, sowohl in den Geberländern wie auch den Empfängerländern. (Vgl. Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten, 2007, S. 8; Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2015, S. 56) Ebenso sind Unternehmen eine Gruppe unter den privaten Stakeholdern. Hierzu können Consultingunternehmen, Social Entrepreneurship oder Wirtschaftsunternehmen gezählt werden. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 24 f) Wissenschaftliche Einrichtungen, wie Universitäten oder Forschungseinrichtungen stellen ebenfalls eine Gruppe der privaten Stakeholder dar, ebenso wie Interessenvertretungen. Hierzu zählen Gewerkschaften oder

Wirtschaftsverbände. (Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2015, S. 56; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82)

## **5.2 Rollen in den Public-Private-Partnerships**

Die bisherigen Bemühungen zur Überarbeitung der Zusammenarbeit zur Umsetzung der SDGs erfordern laut UN-Generalsekretär weiterer deutlicher Verbesserung. Die offene und transparente Gestaltung wie auch die Integration aller relevanter Stakeholder, sei essenziell für eine legitime und glaubwürdige Umsetzbarkeit der SDGs. Diese Aufforderung wurde allerdings bisher ignoriert. (Vgl. Berensmann et al., 2015, S. 88) Die Rollen der in Kapitel 5.1 dargestellten Stakeholder können dabei wie folgt beschrieben werden.

### **Public-Stakeholder**

#### **Staatlichen Behörde (höchste Ebene)**

Die staatlichen Behörden haben bei den Public-Private-Partnerships eine elementare Rolle, da sie in fast allen dieser Partnerschaften beteiligt sind. (Vgl. Clough et al., 2019; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82) Obwohl sie laut Studien nicht effektiver sind, sondern in Bezug auf Outputs deutlich schlechter abschneiden, liegt der Lead bei einem Großteil der Public-Private-Partnerships bei den staatlichen Behörden. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46)+ (Vgl. Compagnon, 2012, S. 152) Diesen kommt insbesondere die Rolle als „Aktivierer\*in“ und „Regulierer\*in“ zu. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 330) Die staatlichen Behörden spielen folglich sowohl bei der Gestaltung der Partnerschaft wie auch in den Prozessen in der Partnerschaft, eine elementare Rolle. Insbesondere als „Aktivierer\*in“ setzen sie die Problemstellung fest. Allerdings unterscheiden sich die Rollen der staatlichen Behörden in Geber- und Empfängerländern sehr stark:

#### **Staatliche Behörde aus Geberländern:**

Die staatlichen Behörden der Geberländer sind in einem Großteil der weltweiten Public-Private-Partnerships aktiv. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 79) Zudem haben sie in den meisten Fällen den Lead inne und tragen die Hauptverantwortung bei der Initiierung, Finanzierung und Durchführung von Public-Private-Partnerships. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 79)

Die Rolle der Geberländer stellt einerseits eine Rolle dar, die als Helfer\*in gegen die Ungleichheit gesehen werden kann. Andererseits stellt die internationale Zusammenarbeit zum Erreichen der SDGs auch eine Möglichkeit für Geberländer dar. Den Geberländern erleichtert diese Zusammenarbeit den Zugang zu Märkten und Ressourcen ebenso, wie die Pflege von Handelsunterstützungen und den Erhalt von politischer Unterstützung. (Vgl. Marren, 2015, S. 64 f) Gleichzeitig werden die Fähigkeiten der Empfängerländer in Bezug auf Prioritäten, Strategien und Verfahren als unzureichend wahrgenommen. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 25) Einige Studien stellten fest, dass insbesondere die Eigeninteressen das Hauptargument für Entwicklungszusammenarbeit darstellt, dadurch wird die Problemstellung für die Partnerschaft mitgeprägt. (Vgl. Marren, 2015, S. 64 f)

Die Komplexität der unterschiedlichen Geberländer und deren Projekte und Verfahren führt bei den Empfängerländern zu erhöhtem Aufwand. Dadurch wird die Verantwortung, welche bei den Empfängerländern liegen sollte, von den Geberländern unterminiert, ebenso wie die Gestaltungsautonomie. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 24)

Durch die Kombination aus finanzieller Überlegenheit, dem Verfolgen der eigenen Interessen, „einer mangelnden Orientierung der Geberbeiträge an den Prioritäten, Strategien und Fähigkeiten der Partner“ (Vgl. Ashoff, 2015, S. 25) und der Unterwanderung der Gestaltungsautonomie kann die Rolle der Geberländer als dominant beschrieben werden. Die Geberländer tragen wie beschrieben eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Entwicklungspolitik.

Die Geberländer spielen auch in multilateraler Entwicklungszusammenarbeit eine entscheidende Rolle. Auch wenn das Ziel, die SDGs erreichen zu wollen im Zentrum stehen sollte, zeigen Studien, dass Geberländer ihre eigenen Interessen stark fokussieren. Die Betrachtung der Rollen von Nord und Süd haben sich zwar elementar verändert, allerdings sind die gelebten Standards in der Entwicklungszusammenarbeit noch nicht angepasst. (Vgl. Marren, 2015, S. 64 f) Folglich kann die Rolle der Geberländer bei der Umsetzung der SDGs als sehr mächtig und dominierend beschrieben werden.

Entgegen der Ziele der SDGs kann zusammenfassend festgestellt werden, dass die staatlichen Behörden der Geberländer in den meisten Partnerschaften dominieren. Die

Durchsetzung ihrer eigenen Interessen in Kombination mit den finanziellen Möglichkeiten zeigt die dominante Rolle dieser Gruppe auf.

### **Staatliche Behörden aus Empfängerländern:**

Im Gegensatz zu den staatlichen Behörden der Geberländer sind die der Empfängerländer in den Public-Private-Partnerships unterrepräsentiert. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 80) Laut einer Studie spielen in 56 Prozent aller Partnerschaften öffentliche Stakeholder aus Empfängerländern keine Rolle. Insbesondere bei der Betrachtung des Leaderships in Partnerschaften sind diese Stakeholder nicht zu finden. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 79)

Diese Gruppe hat somit nicht dieselben Möglichkeiten und nicht denselben Zugang zu den Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs und kann somit auch nur in einem sehr eingeschränkten Maße an der Umsetzung des SDG 17 partizipieren.

### **Lokale Behörden:**

Lokale Behörden, welche zwar eine wichtige Rolle auf der Umsetzungsebene spielen werden, sowohl in Geber- wie Empfängerländern, in der Praxis in die Entscheidungsprozesse nicht einbezogen. Auf der Umsetzungsebene stellen sie zwar eine(n) wichtige(n) Partner\*in dar, der dabei aber nicht partizipativer Teil der Partnerschaft ist, sondern vielmehr ein untergeordneter Teil. Die lokalen Behörden sehen sich mit der Aufgabe konfrontiert, bereits entschiedene Konzepte und Strategien um- und durchsetzen zu müssen. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 115)

Bei der Betrachtung der Führung in Partnerschaften zur Umsetzung der SDGs sind lokale Behörden nur in weniger als fünf Prozent beteiligt. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46)

Zusammenfassend kann also die Rolle von lokalen Behörden insbesondere auf der Umsetzungsebene wahrgenommen werden. Auf Führungsebene kann eine Beteiligung nur selten festgestellt werden.

## **Private Stakeholder**

### **Zivilgesellschaft:**

Die Zivilgesellschaft im engeren Sinne, folglich die Bewohner\*innen eines Staates, haben grundsätzlich die Möglichkeit an Politikgestaltung der Partnerschaften und

Umsetzung zu partizipieren. (Vgl. Chan, 2012, S. 118) Es kann zudem eine steigende Zahl der privaten Stakeholder an Public-Private-Partnerships beobachtet werden. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82) Gleichzeitig besteht immer noch eine Herausforderung die Zivilgesellschaft nachhaltig zu integrieren, auch wenn international das Interesse steigt, alle Stakeholder zu integrieren. (Vgl. Voß, 2017, S. 220)

In der Praxis wird die Zivilgesellschaft vermehrt durch Regierungen oder internationale zivilgesellschaftliche Organisationen vertreten. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 192 f) Die Zivilgesellschaft stellt nur in sehr wenigen Fällen eine(n) Partner\*in in Public-Private-Partnerships dar und noch seltener einen Hauptinitiator. (Vgl. Chan & Müller, 2012, S. 61 f) Alle Private Stakeholder zusammen sind nur in einem Drittel der Partnerschaften im Lead aktiv. (Vgl. Chan & Müller, 2012, S. 61) Die Zivilgesellschaft ist folglich kaum aktiver Teil einer Public-Private-Partnership. Dies kann unter anderem auch darauf zurückgeführt werden, dass aufgrund der politischen Systeme eine Herausforderung besteht, die Interessen und die Akzeptanz zwischen der Zivilgesellschaft und deren Regierungen sicherzustellen. Dies verstärkt allerdings die Macht der staatlichen Behörden der Geberländer. (Vgl. Voß, 2017, S. 222)

Im Prozess selbst hat die Zivilgesellschaft die Möglichkeit zu partizipieren. Sie wird im Idealfall in Entscheidungen, Beratungen und Entscheidungsvorbereitung integriert. Allerdings wird die Zivilgesellschaft in der Praxis besonders in der Recherche und Entscheidungsvorbereitung integriert. Eine Partizipation im laufenden Prozess findet dagegen kaum statt. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 193)

Marginalisierte Gruppen, wie Indigene, Frauen, Jugendliche und Kinder, sehen sich größeren Herausforderungen gegenüber. Sie stellen nur in sehr wenigen der Public-Private-Partnerships eine Partnergruppe dar. (Vgl. Clough et al., 2019; Compagnon, 2012, S. 157; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82) Darüber hinaus haben diese Gruppen nicht die Möglichkeit am Prozess zu der Umsetzung der SDGs der Partnerschaften zu partizipieren. Marginalisierte Gruppen werden in der Prozessgestaltung nicht oder kaum eingeplant und folglich nicht integriert. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 43) Allerdings wäre eine Integration insbesondere von marginalisierten Gruppen notwendig, um die Umsetzung von internationalen Abkommen zu verbessern und die Legitimität und Qualität zu erhöhen.

(Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 70) Dies kann auch auf die SDGs als internationales Abkommen bezogen werden.

Darüber hinaus ist festzustellen, dass es eine Asymmetrie in den Möglichkeiten der Zivilgesellschaften aus Geber- und Empfängerländern gibt. Während in Geberländern die Partizipation verhältnismäßig hoch ist, sind die Zivilgesellschaften in Empfängerländern unterrepräsentiert. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 80)

Die Zivilgesellschaft, insbesondere in Empfängerländern, aber auch marginalisierte Gruppen, haben folglich nur begrenzte Möglichkeiten im Prozess von Public-Private-Partnerships zu partizipieren und kaum Möglichkeiten Teil der Partnerschaft zu sein. (Vgl. Chan, 2012, S. 132) Darüber hinaus ist die Partizipation auf die Prozessplanung begrenzt und in der Durchführung meist nicht zu finden. Es ist jedoch an dieser Stelle auch darauf hinzuweisen, dass die Zivilgesellschaft, laut einer Studie, die Verantwortung für die SDGs auch bei den öffentlichen Stakeholdern positioniert. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 332)

### **Zivilgesellschaftliche Organisationen / NGOs:**

NGOs bilden die zweitgrößte Gruppe an Partner\*innen in Public-Private-Partnerships. (Vgl. Clough et al., 2019; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82) Sie bilden ein Bindeglied zwischen den Zivilgesellschaften in den Geberländern und den Empfängerländern. (Vgl. Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten, 2007, S. 8) Insbesondere als Vertreter\*in der Zivilgesellschaft kommt NGOs als Partner\*in eine wachsende Bedeutung zu. (Vgl. Chan, 2012, S. 123) Allerdings kommt ihnen dabei nur in wenigen Fällen die Rolle der Führung zu, bei der Umsetzung der SDGs. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46)

Dabei stellen sie einerseits eine Quelle für finanzielle Mittel, (Vgl. Chan, 2012, S. 117) und andererseits häufig die Umsetzungsorganisation dar. Als Umsetzungsorganisationen sind sie für die Umsetzungen der Ziele und Strategien verantwortlich. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 115) Zudem tragen sie die Aufgabe der kritischen Beobachtung gegenüber Regierungen und ihren Partnerschaften. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 62) Im Prozess selbst sind NGOs insbesondere in der Umsetzung, aber auch in der Planung, vertreten. (Vgl. Chan, 2012, S. 117) Insbesondere lokale NGOs in Empfängerländern, sind nur in die Umsetzung integriert. (Vgl. Bundesministerium für

europäische und internationale Angelegenheiten, 2007, S. 8) In den Entscheidungsprozessen stellt die Integration der NGOs eine Herausforderung dar. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 115)

### **Unternehmen:**

Die Rolle der Unternehmen zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklungsziele hat in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Den privaten Unternehmen wurden eine Rolle und eine Verantwortung in der Agenda der SDGs zugesprochen. Sie stellen einen aktiven Teil in der Multi-Stakeholder-Diplomatie dar. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 331)

Insbesondere auf der Seite der Geberländer werden Unternehmen einerseits als Mittelgeber\*innen und andererseits als Mittelempfänger der Geberländer gesehen, um Entwicklungsziele umzusetzen. Insbesondere die Umsetzung und Zielsetzung der eigenen Interessen sollte dabei kritisch betrachtet werden. (Vgl. Vorwerk, Hartmann, Gaisbauer, & Krapp, 2017) Die Möglichkeiten der Unternehmer\*innen spielt dahin gehend eine enorme Rolle zur Erreichung der SDGs, da sie die Hauptantriebskraft des wirtschaftlichen Wachstums sind und sie gleichzeitig Business Modelle mit enormem Einfluss auf die globale Wertschöpfungskette haben. (Vgl. Bradford, 2015; Kamphof & Melissen, 2018, S. 331; United Nations Development Program, 2012)

Allerdings stellt dies auch gleichermaßen den Kritikpunkt dar. Durch die wachsende Integration von Unternehmen in Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs wird eine neo-liberale Expansion gefördert. (Vgl. Chan, 2012, S. 118) Dies führt laut Kritikern vielmehr zu Privatisierung als Demokratisierung. (Vgl. Bäckstrand, 2012, S. 169) Die Unternehmen haben dabei zusätzlich gegebenenfalls die Macht über die endgültige Dauer der Partnerschaften zu entscheiden, da sie direkt mit den Geberländern verhandeln und von diesen unterstützt werden. Die Dauer von Partnerschaften mit Unternehmen im Lead ist meist sehr eingeschränkt und sehr stark von Eigeninteressen gesteuert. (Vgl. Vorwerk et al., 2017, S. 167)

Unternehmen aus Geberländern sind in vielen Public-Private-Partnerships als Partner\*in integriert, wobei dies für Unternehmen aus Empfängerländer nicht gilt. (Vgl. Clough et al., 2019; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82) Nur in etwas über drei Prozent sind Unternehmen in der Führungsrolle. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46)

Im Prozess sind die Unternehmen sowohl im Entscheidungs- wie auch im Planungs- und Umsetzungsprozess integriert. (Vgl. Chan, 2012, S. 117) Sie haben zudem eine doppelte Rolle bei den Public-Private-Partnerships: jene der 'öffentlichen' Shareholder, bei der sie ihre Interessen durch Lobbying positionieren, und jene als aktive Partner\*innen in der Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung. Diese beiden Rollen stehen oftmals im Konflikt zueinander. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 327) Gleichzeitig gibt diese doppelte Rolle den Unternehmen mehr Macht und Möglichkeiten ihre Bedürfnisse und Ziele in Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs zu integrieren. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 331) Hinzu kommt, dass insbesondere Großunternehmen eine sehr große globale Macht besitzen und diese im Prozess auch nutzen, um ihre Interessen gegenüber anderen Stakeholdern durchzusetzen. (Vgl. Pattberg, Biermann, & Szulecki, 2012, S. 107 f) Insbesondere Consultingunternehmen sind besonders zu erwähnen, da sie eine große Rolle in der Gestaltung und Einführung von Partnerschaften haben. (Vgl. Chan, 2012, S. 118)

Unternehmen der Geberländer spielen somit eine größer werdende Rolle in der Umsetzung der SDGs und nutzen ihre Vormachtstellung in allen Phasen des Prozesses.

### **Wissenschaftliche Einrichtungen:**

Wissenschaftliche Einrichtungen sind in den Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs kaum in der Führungsrolle zu finden. Allerdings sind in jeder zehnten Partnerschaft wissenschaftliche Einrichtungen ein Partner, sowohl aus Geber- wie Empfängerländern, wobei die Geberländer überproportional vertreten sind. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46)

Im Prozess werden wissenschaftliche Einrichtungen in allen Phasen integriert, das bedeutet, dass sie sowohl in der Entscheidungs- wie auch der Planungs- und Umsetzungsphase partizipieren können. (Vgl. Chan, 2012, S. 117)

### **Interessenvertretungen**

Interessenvertretungen sind sowohl in den Partnerschaften selbst wie auch im Prozess kaum integriert und es bestehen kaum Möglichkeiten, über politisches Lobbying hinaus am Prozess zu partizipieren. (Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche



Zusammenarbeit und Entwicklung, 2015, S. 56; Horan, 2019, S. 11; Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 82)

### **5.3 Asymmetrische Machtverhältnisse**

Die Rollen und die damit verbundene Macht in den Partnerschaften zur Umsetzung der SDGs sind, wie in Kapitel 5.2 beschrieben, sehr unterschiedlich. Die vorherrschende Machtasymmetrie zwischen den einzelnen externen und internen Stakeholdern einer Public-Private-Partnerschaft ist ein bestehendes Problem bei der Umsetzung der SDGs. Diese wird durch die unterschiedlichen Möglichkeiten bezüglich finanzieller und personeller Mittel ebenso wie durch Informationen verstärkt. (Vgl. Pattberg & Widerberg, 2016, S. 46 f)

Bei verschiedenen Stakeholdergruppen herrscht eine unterschiedliche Macht und Partizipation zwischen Geber- und Empfängerländern vor. Hierbei kann eine anhaltende Hegemonie der Geberländer, insbesondere Europas festgestellt werden, welche in die Kolonialzeit zurückzuführen ist. (Vgl. McCann, 2015) Die Machtasymmetrie zwischen den Stakeholdern der Geberländer und Empfängerländer ist sehr groß. (Vgl. Pattberg, Biermann, Chan, et al., 2012b, S. 80) Die unterschiedlichen Stakeholdergruppen aus den Geberländern haben deutlich mehr Partizipation an den Partnerschaften selbst, als auch im Prozess und in den verschiedenen Phasen der Prozesse.

In den Partnerschaften selbst spielt insbesondere diese Machtasymmetrie eine große Rolle. Öffentliche Stakeholder aus Empfängerländern spielen eine deutlich geringere Rolle in den Partnerschaften, insbesondere bezüglich der Verantwortlichkeiten und Führungsmöglichkeiten. Obwohl die Führungspositionen im Machtbereich der Empfängerländer laut den SDGs liegen sollten, wird dies in der Praxis zu wenig beachtet. Eine weitere Asymmetrie kann bezüglich der öffentlichen und lokalen Behörden (siehe Kapitel 5.2) festgestellt werden. Während die staatlichen Behörden in den meisten Partnerschaften vertreten sind und in allen Phasen des Projektes Einfluss nehmen, werden lokale Behörden in Entscheidungsprozessen nicht integriert und in den Partnerschaften insbesondere in der Führungsrolle unterrepräsentiert.

Die privaten Stakeholder haben im Verhältnis eine deutlich geringere Partizipation an Public-Private-Partnerships als öffentliche Stakeholder. Allein dadurch ergibt sich

schon eine Machtasymmetrie. Welche dadurch erhöht wird, dass die Problemstellung für gewöhnlich im Machtbereich der öffentlichen Stakeholder liegt.

Hinzu kommt, dass die unterschiedlichen privaten Stakeholder in unterschiedlichem Ausmaß und unterschiedlichen Phasen integriert werden. Die Zivilgesellschaft werden in den Partnerschaften selbst häufig durch Regierungen oder zivilgesellschaftliche Organisationen vertreten und im Prozess kaum in die Umsetzungsphase integriert. Insbesondere marginalisierte Gruppen können weder als Partner\*in noch im Prozess partizipieren. Selbes kann bei der Integration von Interessenvertretungen beobachtet werden. Diese können in der Praxis hauptsächlich durch Lobbyingarbeit versuchen ihre Bedürfnisse zu kommunizieren. NGOs dagegen werden insbesondere als Partner\*in für die Umsetzungsphase akzeptiert. Dabei können diese kaum an der Entscheidung partizipieren. Bei Unternehmen und wissenschaftlichen Einrichtungen kann eine Partizipation in allen Phasen und auch als Partner\*in festgestellt werden. Insbesondere Unternehmen können dabei aufgrund von globaler Hegemonie ihre Interessen verstärkt einbringen und haben eine höhere Macht in den Partnerschaften und im Prozess. Allerdings kann dies nur auf Unternehmen als Geberländern bezogen werden. Die externen Stakeholder haben folglich im Vergleich zu den dominanten Partner\*innen eine untergeordnete Partizipationsmöglichkeit und eine geringe Macht.

Die Interessen- und Verantwortungsasymmetrien zwischen den verschiedenen Stakeholdern sind also sehr hoch. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 40) Auch die äußeren Faktoren, wie die organisatorischen Möglichkeiten aufgrund von Platzbeschränkungen, Zeit und Ort haben einen elementaren Einfluss auf die Möglichkeiten der einzelnen externen Stakeholder zu partizipieren. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 120) Ebenso auch die Ressourcen und Fähigkeiten der externen Stakeholder begrenzen die Möglichkeiten der Partizipation im Prozess. (Vgl. Martens, 2007, S. 39) Diese Faktoren begünstigen die mächtigeren Stakeholder und schmälern die Möglichkeiten der schwächeren, insbesondere der marginalisierten Gruppen erheblich. Was die Machtasymmetrie zwischen den Stakeholdergruppen untereinander aber insbesondere zwischen den internen und externen Stakeholdern aufzeigt.

Aufgrund der beschriebenen Möglichkeiten im Prozess zu partizipieren, kann festgestellt werden, dass die partizipierenden externen Stakeholder insbesondere in der Planungsphase integriert werden. Die unterschiedlichen Aspekte und Blickwinkel

der externen Stakeholder werden in der Praxis in der Konzeptionsphase und der Datenerhebung betrachtet. (Vgl. Vorwerk et al., 2017, S. 165)

Die Feststellung, dass es praktisch kaum möglich ist alle Stakeholder in Projekte zu integrieren, ist ein viel diskutiertes Feld, welche als Lösungsvorschlag die Integration von geeigneten Vertreter\*innen für die jeweiligen Stakeholder hat. Allerdings stellt auch dies in der Praxis von Public-Private-Partnerships eine große Herausforderung dar. Insbesondere die Betroffenen werden in vielen Prozessen nur durch Regierungen oder internationale zivilgesellschaftliche Organisationen vertreten. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 192 f) Die Integration der externen Stakeholder und deren Möglichkeit zu partizipieren hängt immer davon ab, inwieweit universelle und regionale Prinzipien übereinstimmen, welche Rechte die einzelnen externen Stakeholder besitzen und welche Transparenz- und Informationsfreigaberichtlinien vorherrschen. (Vgl. Ashoff, 2015, S. 116)

Folglich ist ein wichtiger Aspekt zum Erfolg von Partnerschaften zudem die Transparenz. Dabei stellt in der Praxis gerade diese eine enorme Herausforderung dar. Eine nachhaltige Untersuchung von Machtverhältnissen ist nur dann möglich, wenn in den Partnerschaften ein Wandel bezüglich Transparenz stattfindet. Der Mangel an Sichtbarkeit führt dazu, dass der wissenschaftliche Diskurs nur bedingt stattfinden kann. (Vgl. Pattberg, Biermann, & Szulecki, 2012, S. 108; Steven & Kashambuzi, 2016, S. 6) Dabei sind die Probleme in Public-Private-Partnerships ein vielfach unterschätzter Aspekt bei der Erreichung der SDGs. (Vgl. Kamphof & Melissen, 2018, S. 327)

## **6. SDGs und Wicked Problems – Design Thinking als Lösungsansatz**

Wicked Problems sind, wie bereits in Kapitel 2 beschrieben eine Klasse von sozialen Systemen, welche von Horst W. J. Rittel und Melvin M. Webber durch zehn Eigenschaften (siehe 2.3) beschrieben wurden. Wenn die SDGs wie Wicked Problems behandelt werden sollen, müssen diese folglich die zehn Eigenschaften von Wicked Problems erfüllen. Daher wird im Folgenden analysiert, inwieweit die SDGs als Wicked Problem definiert werden können:

## **1. Es ist keine endgültige Formulierung eines Wicked Problems möglich.**

Um die SDGs als Wicked Problem zu definieren, müssen die SDGs die erste Eigenschaft von Wicked Problems erfüllen. Eine endgültige Formulierung, wie sie bei normalen Problem möglich ist, bedeutet, dass die Formulierung des Problems „all the information the problem-solver needs for understanding and solving the problem“ (Rittel & Webber, 1973, S. 161) beinhaltet.

Bei Betrachtung der Entstehung und Definition der SDGs, wie in Kapitel 3 beschrieben, konnte festgestellt werden, dass die 2030 Agenda for Sustainable Development eine „new universal Agenda“ (United Nations, 2015c, S. 1) darstellt, welche „universal and transformative Goals and targets“ (United Nations, 2015c, S. 3) beinhaltet. „Even though the 17 SDGs are supported by 169 more concrete targets, many of these targets remain relatively vague. Most are also purely qualitative, leaving much room for interpretation and hence weak implementation.“ (Biermann et al., 2017, S. 27) Insbesondere das Fehlen von „specifics and clarity“ (Vandemoortele, 2018, S. 84) wird an den einzelnen SDGs kritisiert.

Diese vage Formulierung der SDGs stellt gleichzeitig ein Risiko und eine Notwendigkeit dar: „The risk with global goals and indicators is that they become too general and that they are relevant to the national and local levels. In parallel to the definition of ‚sustainability‘, it could be good to have vague formulation in order to force the users to interpret the concept / goals according to their ambitions and understanding.“ (Gustafsson & Ivner, 2018, S. 305)

Bei der Formulierung der SDGs wurde die Problematik deutlich, universell gültige Ziele zu formulieren, welche vage beziehungsweise allgemein genug zur individuellen Anpassung und spezifisch genug zur praktischen Umsetzung sind. Somit kann festgestellt werden, dass eine endgültige Formulierung, inklusive aller notwendigen Informationen zum Verstehen und Lösen des Problems, der SDGs nicht mit der „responsibility for its own economic and social development“ (United Nations, 2015c, S. 10) eines jeden Landes und der damit verbundenen individuellen Anpassung der Ziele durch „cohesive nationally owned sustainable development strategies“ (United Nations, 2015c, S. 28) vereinbar waren. Daher erfüllen die SDGs diese Eigenschaft der Wicked Problems.

## **2. Bei Wicked Problems ist die Suche nach Lösungen im Gegensatz zu normalen Problemen endlos.**

Die zweite Eigenschaft von Wicked Problems beschreibt, dass im Gegensatz zu normalen Problemen die Suche nach Lösungen „not for reasons inherent in the ‚logic‘ of the problem“ (Rittel & Webber, 1973, S. 162) endet, sondern „[h]e stops for considerations that are external to the problem: he runs out of time, or money, or patience“ (Rittel & Webber, 1973, S. 162).

Die Probleme der SDGs können laut Agenda 2030 nicht auf globaler Ebene gelöst werden. Die Umsetzung der SDGs durch Implementierung in National Sustainable Development Strategies (Vgl. Martens & Obenland, 2016, S. 21; United Nations, 2015c, S. 4) weist darauf hin, dass es einen endlosen Lösungsraum, abhängig von einzelnen Ausgangssituationen, gibt.

Hinzu kommt, dass die einzelnen Ziele der SDGs „may be contradictory“ (Dang & Serajuddin, 2019, S. 2). Insbesondere die Ziele, welche sich mit dem Umweltschutz oder Menschenrechten beschäftigen und jene, welche dem wirtschaftlichen Wachstum zuzuordnen sind, werden in der Literatur kritisch betrachtet. Pieter Fourie und Colleen O'Manique beschreiben beispielsweise die Problematik der SDGs dadurch, dass im Konflikt zwischen Menschenrechten und Wirtschaftswachstum der Fokus auf die Wirtschaft gelegt wird. (Vgl. Fourie & O'Manique, 2016, S. 277)

Es ist folglich aufgrund der individuellen National Sustainable Development Strategies, welche einer individuellen Lösung dienen, und der Widersprüchlichkeit einzelner Ziele, anzunehmen, dass die SDGs die Eigenschaft des unendlichen Lösungsraums von Wicked Problems erfüllen und daher die Probleme der SDGs wie auch jene der MDGS, schwer oder kaum zu lösen sind (Vgl. English, English, & English, 2015, S. 58).

## **3. Lösungen für Wicked Problems können objektiv nicht als richtig oder falsch bewertet werden, sondern die Wahl einer Lösung stellt eine abhängige Beurteilung dar.**

Während normale Probleme durch eindeutige Lösungen gekennzeichnet sind, welche unabhängig von der durchführenden Partei als richtig oder falsch analysiert werden können, stellt die Beurteilung eines Wicked Problems eine abhängige Beurteilung dar. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 162 f) „Their assessments of proposed solutions are

expressed as ‚good‘ or ‚bad‘ or, more likely, as ‚better or worse‘ or ‚satisfying‘ or ‚good enough‘." (Rittel & Webber, 1973, S. 163)

Wie bereits zuvor bei der zweiten Eigenschaft von Wicked Problems angedeutet, gibt es starke Wechselwirkungen zwischen den einzelnen SDGs. Insbesondere die Integration aller drei Dimensionen von Entwicklung „economic, social and environmental“ (United Nations, 2015c, S. 1) führt zu divergierenden Lösungsmöglichkeiten der SDGs. (Vgl. Pradhan, Costa, Rybski, Lucht, & Kropp, 2017, S. 1169) Dabei können sowohl positive wie negative Wechselwirkungen auftreten. (Vgl. Dang & Serajuddin, 2019, S. 2; Pradhan et al., 2017, S. 1169) „SDG 1 (No poverty) has synergetic relationship with most of the other goals, whereas SDG 12 (Responsible consumption and production) is the goal most commonly associated with trade-offs.“ (Pradhan et al., 2017, S. 1169) Diese negativen Wechselwirkungen, wie sie unter anderem beim SDG 12 analysiert wurden, führen in der Folge bei den Lösungsmöglichkeiten der SDGs zu Kompromissen. (Vgl. Pradhan et al., 2017)

Durch die Betrachtung der negativen Wechselwirkungen und der daraus resultierenden Kompromisse kann festgestellt werden, dass die Lösungen der SDGs folglich nur eine abhängige Beurteilung mit besser oder schlechter und nicht mit richtig oder falsch darstellen kann und die SDGs daher die dritte Eigenschaft eines Wicked Problems erfüllen.

#### **4. Das Testen der Wirksamkeit von Lösungen von Wicked Problems ist erschwert, da unerwartete Konsequenzen auftreten.**

Während die Konsequenzen beim Testen der Wirksamkeit von normalen Problemen klar vorausgesagt werden können, kommt es bei Wicked Problems zu einer undefinierbaren Anzahl von unerwarteten Konsequenzen. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 163)

Bei der Formulierung der SDGs wurde bereits festgestellt, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, dass es ein komplizierter Prozess ist, Indikatoren zu der Messung der Wirksamkeit der SDGs zu konzipieren. (Vgl. Adams & Judd, 2016, S. 18; United Nations, 2017a) Dies hängt insbesondere damit zusammen, dass die in der dritten Eigenschaft beschriebenen Wechselwirkungen der einzelnen SDGs das Testen dadurch erschweren, dass unerwartete Konsequenzen auftreten. „[...] 232 indicators appear onerous, with undesirable consequence of overlap and likely conflicting goals.“

(Dang & Serajuddin, 2019, S. 24) Diese unerwarteten Konsequenzen beziehen sich folglich auf alle Indikatoren, was zur Schlussfolgerung führt, dass das Testen der Wirksamkeit der SDGs aufgrund der unerwarteten Konsequenzen erschwert ist und die SDGs somit diese Eigenschaft der Wicked Problems erfüllen.

**5. Jede Lösung für ein Wicked Problem ist eine "One-Shot"-Operation, da jede implementierte Lösung Konsequenzen birgt.**

„In the sciences and in fields like mathematics, chess, puzzle-solving or mechanical engineering design, the problem-solver can try various runs without penalty.“ (Rittel & Webber, 1973, S. 163) Während normale Probleme keine Konsequenzen für andere Lösungen oder Betroffene bergen, bergen Wicked Problems immer Konsequenzen. Eine Lösung für ein Wicked Problem kann nicht ausprobiert werden, da sie irreversible Konsequenzen mit langen Halbwertszeiten mit sich bringt und der Versuch der Korrektur weitere Konsequenzen birgt. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 163)

Bei der Betrachtung dieser Eigenschaft von Wicked Problems kann festgestellt werden, dass insbesondere mathematische und mechanische Probleme als normale Probleme definiert werden können. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 163) Ein Lösungsversuch für soziale, ökonomische und ökologische Probleme, wie die SDGs, hingegen, bergen aufgrund der Komplexität der Probleme und der vielen unterschiedlichen Betroffenen, immer Konsequenzen. (Vgl. Bowen et al., 2017, S. 91) Folglich kann davon ausgegangen werden, dass die SDGs die fünfte Eigenschaft der Wicked Problems erfüllt.

**6. Wicked Problems haben weder eine endliche Menge an Lösungsmöglichkeiten noch eine gut beschriebene Menge zulässiger Möglichkeiten, im Gegensatz zu normalen Problemen.**

„There are no criteria which enable one to prove that all solutions to a wicked problem have been identified and considered.“ (Rittel & Webber, 1973, S. 164) Wicked Problems haben folglich, im Gegensatz zu naturwissenschaftlichen Problemen, bei denen der Lösungsraum klar definierbar ist, einen unendlichen Lösungsraum. Erst in der Beurteilung werden die Lösungen für die Entscheidung durch das Urteilsvermögen als realistisch ausgewählt. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 164)

Wie in der dritten Eigenschaft von Wicked Problems bereits beschrieben, gibt es zwischen den einzelnen SDGs sowohl positive wie negative Wechselwirkungen. „[...]“

progress in one indicator has been connected in the past and the present with an obstacle in fulfillment of another and vice versa.“ (Pradhan et al., 2017, S. 1171) Dies führt dazu, dass Kompromisse bei den Lösungsmöglichkeiten der einzelnen SDGs eingegangen werden müssen. (Vgl. Pradhan et al., 2017, S. 1169) Wenn es folglich nicht möglich ist, eine richtige oder falsche Lösung zu definieren und Lösungen immer mit Kompromissen verbunden sind, dann ist es auch nicht möglich eine endliche Menge an Lösungen zu beschreiben beziehungsweise, wie in der Definition von Wicked Problems beschrieben, alle Lösungen zu identifizieren und in Betracht zu ziehen. Somit kann davon ausgegangen werden, dass die SDGs diese Eigenschaft der Wicked Problems erfüllen.

### **7. Jedes Wicked Problem ist im Wesentlichen einzigartig und nicht einer Klasse ähnlicher Probleme zuzuordnen.**

Mit der Einzigartigkeit eines Wicked Problems ist gemeint, dass „despite long lists of similarities between a current problem and a previous one, there always might be an additional distinguishing property that is of overriding importance.“ (Rittel & Webber, 1973, S. 164) Dabei können keine Lösungen für eine Klasse ähnlicher Probleme gefunden werden, während dies bei normalen Problemen, beispielsweise mathematische Probleme, unter bestimmten definierten Bedingungen, möglich ist. Nach dieser Bedingung sind sozialpolitische Probleme immer einzigartig, da Lösungen nie eins zu eins von ähnlichen Problemen, aufgrund der Komplexität übertragen werden können. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 164 f)

Es ist folglich davon auszugehen, wenn sozialpolitische Probleme, wozu die SDGs laut Definition der Vereinten Nationen (siehe 3.) gehören, diese Eigenschaft der Wicked Problems immer erfüllen, die SDGs dies auch tun.

### **8. Wicked Problems sind sehr stark mit anderen Problemen verflochten und daher sehr komplex.**

Ein Problem kann als Diskrepanz zwischen dem Ist-Zustand und dem Ziel-Zustand beschrieben werden. Bei Wicked Problems führt die kausale Erklärung für diese Diskrepanz immer zu einem übergeordneten Problem, da die Wicked Problems sehr komplex und stark mit anderen Problemen verflochten sind. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 165)



„In designing and monitoring their work, agencies concerned with a specific goal (e.g. education, health, economic growth) will have to take into account targets that refer to other goals, which, due to the normative clout of the SDGs for development work coming forward, may provide stronger incentives than in the past for cross-sector, integrated work.“ (Blanc, 2015, S. 9) Die positiven und negativen Wechselwirkungen, wie bereits bei den vorhergehenden Eigenschaften der Wicked Problems beschrieben, stellen eine große Herausforderung dar, was unter anderem sowohl Prajal Pradhan et al. wie auch Hai-Anh H. Dang und Umar Serajuddin in Studien feststellen konnten. Darüber hinaus stellen die SDGs einen komplexen Mechanismus dar. (Vgl. Pradhan et al., 2017, S. 1171) Die Komplexität der SDGs hängt auch damit zusammen, dass das ganze ökonomisch-soziale-ökologische System als sehr komplex gilt. (Vgl. Roehrl, 2012) Die Komplexität und die Verknüpfung der einzelnen SDGs untereinander weisen darauf hin, dass die SDGs diese Eigenschaft der Wicked Problems erfüllt. (Vgl. Gordon, 2018, S. 895)

## **9. Ein Wicked Problem hat viele Stakeholder mit vielen unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich Definition und Ursache des Problems.**

Das Vorhandensein vieler verschiedener Stakeholder bei Wicked Problems führt dazu, dass eine objektive Analyse des Problems im logischen Sinne für andere Stakeholder willkürlich erscheinen kann. Während für normale Probleme spezifische Bedingungen abgeleitet werden können, unter denen bestimmte Definitionen und Ursachen gelten, haben Wicked Problems Definitionen und Ursachen, welche von den Vorstellungen des jeweiligen Betrachters abhängig sind. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 166) „In actuality, attitudinal criteria guide the choice. People choose those explanations which are most plausible to them.“ (Rittel & Webber, 1973, S. 166)

Für die SDGs wurden Bedürfnisse von „193 Mitgliedern der UN mit ihren unterschiedlichen Interessen und Prioritäten“ (Martens & Obenland, 2016, S. 11) verknüpft. „These are universal goals and targets which involve the entire world, developed and developing countries alike.“ (United Nations, 2015c, S. 3) Die Gültigkeit der Ziele für die ganze Welt führt folglich dazu, dass die SDGs sehr viele unterschiedliche Stakeholder haben. Gleichzeitig ist ein Learning aus den MDGs, dass viele unterschiedliche Stakeholder unterschiedliche Vorstellungen von den Definitionen der Probleme haben. (Vgl. Stafford-Smith et al., 2017, S. 915)

Es konnte also dargelegt werden, dass die SDGs viele unterschiedliche Stakeholder haben und bei diesen von unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich der Definition des Problems ausgegangen werden muss und folglich die SDGs auch diese Eigenschaft der Wicked Problems erfüllen.

# **10. Problemlöser von Wicked Problems tragen die Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Maßnahmen, da diese große Auswirkungen haben und schwer zu rechtfertigen sind.**

Bei normalen Problemen, zum Beispiel im wissenschaftlichen Diskurs, stellen Hypothesen widerlegbare Lösungsmöglichkeiten dar. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 166 f) „Consequently, the scientific community does not blame its members for postulating hypotheses that are later refuted-so long as the author abides by the rules of the game, of course.“ (Rittel & Webber, 1973, S. 167) Bei Wicked Problems hingegen werden Fehler nicht toleriert, da sie große Auswirkungen auf die Menschen haben. (Vgl. Rittel & Webber, 1973, S. 167)

Inwieweit Problemlöser für die Konsequenzen ihrer Maßnahmen die Verantwortung tragen, ist aufgrund der bisher kurzen Laufzeit der SDGs nicht untersuchbar und daher kann die zehnte Eigenschaft der Wicked Problems für SDGs weder bestätigt noch widerlegt werden.

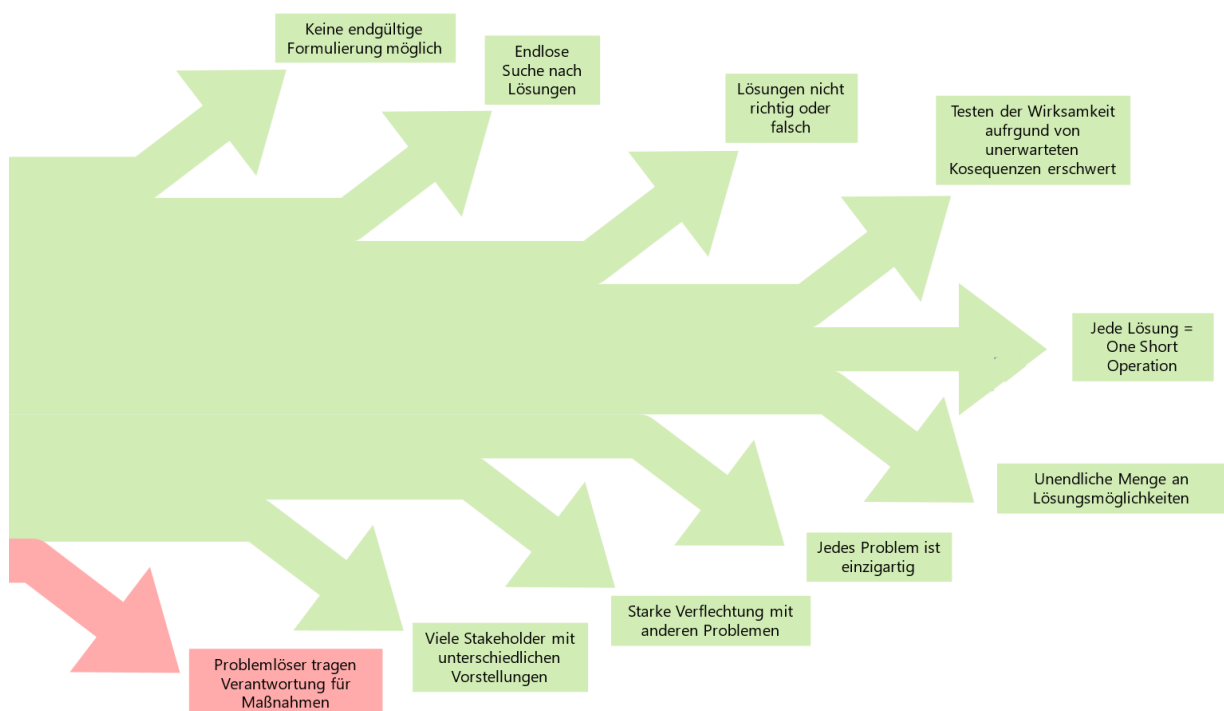


Abbildung 12: Wicked Problems SDGs. Quelle: Eigene Grafik nach Rittel & Webber, 1973, S. 157.

In der vorhergehenden Analyse konnte festgestellt werden, wie in der obenstehenden Abbildung ersichtlich, dass neun der zehn Eigenschaften von Wicked Problems durch die SDGs erfüllt werden. Die zehnte Eigenschaft konnte dagegen zum Zeitpunkt der Arbeit nicht untersucht werden, da diese wahrscheinlich erst retrospektiv beurteilbar ist. Da aber die anderen neun Eigenschaften auf die SDGs zutreffen, kann zumindest davon ausgegangen werden, dass die SDGs Wicked Problems sehr ähnlich sind. Eine abschließende Beurteilung, ob es sich tatsächlich um Wicked Problems handelt, kann nicht abgegeben werden. Da aber zumindest davon ausgegangen werden kann, dass die SDGs den Wicked Problems sehr ähnlich sind, wird im weiteren Verlauf davon ausgegangen, dass die SDGs ähnlich wie Wicked Problems behandelt werden sollten und daher Lösungen für Wicked Problems auch für die SDGs anwendbar sind.

Um folglich eine Lösung für die, den Wicked Problems zumindest sehr ähnlichen, SDGs zu finden, muss eine Methode die zuvor beschriebenen Eigenschaften von Wicked Problems adressieren können. Aufgrund der folgenden Eigenschaften von Design Thinking kann diese Methode als mögliche Lösungsstrategie der SDGs untersucht werden:

### **Problemanalyse**

Wie anhand der Eigenschaften eins, zwei und acht der Wicked Problems aufgezeigt, stellen die SDGs ein sehr komplexes Konstrukt, mit Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Zielen dar, welche aufgrund der vagen Formulierung und universellen Gültigkeit, nach dem Verständnis von Horst W. J. Rittel und Melvin M. Webber, nicht endgültig formulierbar waren. Yuan Lu et al. beschreiben die Analyse und das Verständnis der beziehungsweise für das Ursprungsproblem der Design Thinking Methode, als ein Schlüsselement zur Lösung von Wicked Problems. (Vgl. Lu et al., 2018) Design Thinking bietet dadurch die Möglichkeit (siehe Kapitel 2.3) das Ursprungsproblem zu definieren. Insbesondere durch den, in 2.2 beschriebene, Prozess, der einerseits durch Iterationen Lerneffekte, Wissenszuwachs und eine tief gehende Analyse zulässt, und andererseits durch die Zerteilung der Phasen in einen divergenten und konvergenten Abschnitt, bietet es eine Lösungsmöglichkeit für sehr komplexe Probleme. Darüber hinaus zeigt gerade diese Aufteilung, dass die erste Hälfte der Phasen das Verstehen und Definieren als Aufgabe hat, welche entscheidende Rolle eine Problemdefinition bei der Lösungsfindung spielt. Durch das wiederholte Hinterfragen und Umformulieren der Problemdefinition bietet Design

Thinking somit eine Lösungsmöglichkeit für diese drei Eigenschaften der Wicked Problems bei den SDGs.

### **Iteratives Testen**

Die Phasen der Design Thinking Methode, sowie die Iterationen, die bereits zuvor beschrieben wurden, bieten zudem einen Lösungsweg, um das erschwerte Testen der Wirksamkeit von Lösungen, wie die Analyse der vierten Eigenschaft der Wicked Problems für die SDGs aufzeigen konnte, zu vereinfachen. Durch das stetige Hinterfragen und Weiterentwickeln, sowie das Testen während des Prozesses, können unerwartete Konsequenzen frühzeitig in der Design Thinking Methode erkannt werden und daher in der Lösung berücksichtigt werden. Des Weiteren bietet das nachvollziehbare und wiederholte Hinterfragen durch die Nutzer\*innen eine differenzierbare Beurteilung, wodurch die vierte Eigenschaft von Wicked Problems, welche auf die SDGs zutrifft, adressiert werden kann.

### **Soziales Gefüge**

Bei der Implementierung der SDGs stellt das soziale Gefüge eine wesentliche Herausforderung dar (siehe Kapitel drei und vier), da viele verschiedene Stakeholder mit unterschiedlichen Vorstellungen und Bedürfnissen aufeinandertreffen, wie in der neunten Eigenschaft von Wicked Problems für die SDGs aufgezeigt wurde. Design Thinking als Methode schafft im Prozess, wie in Kapitel 2. beschrieben, die nötige Diversität. Dadurch und durch die laufende Integration der einzelnen Stakeholder, können unterschiedlichste Vorstellungen und Bedürfnisse erkannt und gebündelt werden und dabei Empathie, Verständnis und Beteiligung der Nutzer\*innen erreicht werden. Dadurch kann durch Design Thinking die neunte Eigenschaft von Wicked Problems adressiert werden.

### **Lösungen**

Wie anhand der Eigenschaften drei, fünf, sechs, sieben der Wicked Problems zuvor aufgezeigt verfügen die SDGs über keinen endlichen Lösungsraum und jede mögliche Lösung stellt eine „One-Shot“ Operation dar, wobei Lösungen eine abhängige Beurteilung darstellen und einzigartig sind. Um diese Eigenschaften von Wicked Problems und den SDGs adressieren zu können, bietet Design Thinking, die Möglichkeit einer Erweiterung des Suchraums, wie in Kapitel 2.4 beschrieben. Der bereits beschriebene Prozess, kann unter anderem durch die Verknüpfung der

unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Stakeholder, sowie der Dekonstruktion wie Rekonstruktion des Problems, bei Wicked Problems des Suchraums erweitern. Des Weiteren bietet Design Thinking für die SDGs dahingehend eine Lösungsmöglichkeit an, dass es, ebenfalls wie in Kapitel 2.4 beschrieben, in allen Bereichen anwendbar ist. Die 17 SDGs, wie in Kapitel drei und vier beschrieben, vereinen Problemstellungen, Herausforderungen und Lösungen aus ganz verschiedenen Bereichen, unter anderem der Wirtschaft, Politik und Zivilgesellschaft. Durch die Erweiterung des Suchraums und der Anwendbarkeit in allen Bereichen können daher diese vier Eigenschaften der zumindest Wicked Problems ähnlichen SDGs adressiert werden.

Wie zuvor aufgezeigt, konnten neun der zehn Eigenschaften von Wicked Problems nach Horst W. J. Rittel und Melvin M. Webber bei den SDGs festgestellt werden, während die zehnte Eigenschaft zum Zeitpunkt der Arbeit noch nicht analysiert werden konnte. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die SDGs zumindest Wicked Problem sehr ähnlich sind und Design Thinking daher aus den oben genannten Gründen eine Lösungsmöglichkeit für die SDGs bieten kann. Da, wie in Kapitel 4 beschrieben, das SDG 17 ein Werkzeug zur Umsetzung der SDGs darstellt, und die SDGs den Wicked Problems zumindest sehr ähnlich sind, befindet sich das SDG 17 ebenfalls in diesem Diskurs. Folglich kann eine Lösungsstrategie für Wicked Problems auch einen Lösungsansatz für die den Wicked Problems sehr ähnliche Problemen SDGs und folglich für das SDG 17 sein. Daher kann Design Thinking auch als Lösungsmöglichkeit zur Umsetzung des SDG 17 gesehen werden.

## **7. Design Thinking und Machtverhältnisse**

Design Thinking ist, wie beschrieben, eine Methode der Open Innovation, welche die Möglichkeiten haben Systeme in ihren internen institutionellen Logiken, Normen und Traditionen zu verändern. (Vgl. Nicholls & Murdock, 2012)

## 7.1 Design Thinking als Werkzeug

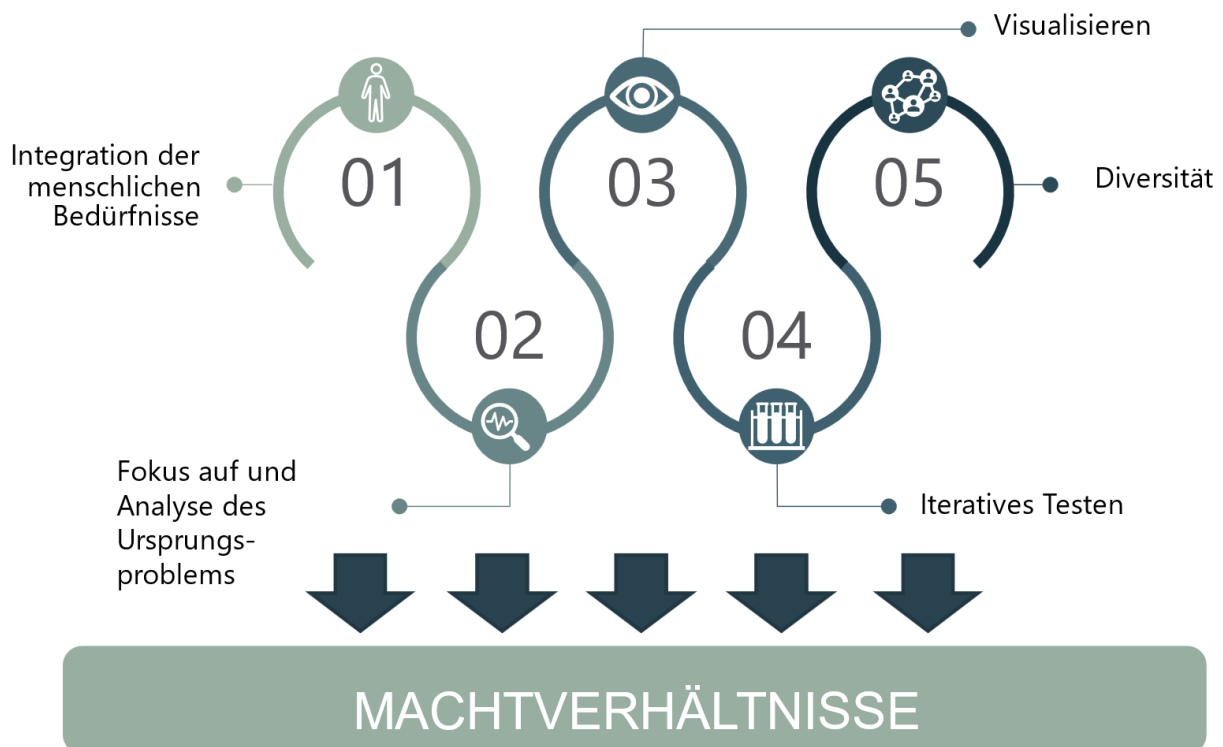


Abbildung 13: Ziele der Design Thinking Methode wirken auf Machtverhältnisse. Quelle: Eigene Grafik; Ziele basierend auf Carlaren et al., 2016.

Michel Foucault beschreibt Macht als das Kontrollieren, Überwachen, Unterwerfen oder Beugen aber auch das Steigern der Fähigkeiten und Nutzen der Kräfte, wie in Kapitel 1.1 beschrieben. Die Ziele (siehe Kapitel 2.3) der Design Thinking Methode beeinflussen Macht, nach diesem Verständnis wie folgt:

Die Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer\*innen und anderen externen Stakeholder präziser widerzuspiegeln, die Nutzer\*innen, wie die Stakeholder, in allen Phasen zu beteiligen und dabei diese in den Fokus zu stellen bildet das Hauptziel **Integration der menschlichen Bedürfnisse** der Design Thinking Methode. Dadurch sollen Lösungen aus Perspektive aller Stakeholder und an den Bedürfnissen der Nutzer\*innen geschaffen werden und im Gegenzug Lösungen, welche dies nicht widerspiegeln, reduziert werden. Durch die veränderten Rollen verändert sich die Macht der Stakeholder und im speziellen der Nutzer\*innen. Es entsteht eine Co-Creation zwischen allen Stakeholdern, bei welcher die Partizipation aller im Fokus steht. Dabei werden das Projektteam und die externen Stakeholder zu einem gemeinsamen Team, das gemeinsam das Projekt durchführt. (Vgl. Sanders & Stappers, 2008)

Diese Partizipation führt, wie schon Zimmerman und Rappaport 1988 feststellten, zu Empowerment und dadurch zu einer Verschiebung der Machtverhältnisse. (Vgl. Zimmerman & Rappaport, 1988) Partizipation ermöglicht eine Machtverschiebung von dominanten zu marginalisierten Gruppen. (Vgl. Packard, 2008) Zusätzlich verändern die Prinzipien, wie nicht-wertend und sozial, welche dabei eingehalten werden müssen, diese Machtverhältnisse weiter. Da das Projektteam in der Design Thinking Methode, im Vergleich zu anderen Methode (siehe Kapitel 2.1), nicht die Macht haben soll, die Gedanken, Probleme oder Ideen der externen Stakeholder zu beurteilen, sondern alle gleichermaßen in den Prozess einfließen, wodurch das Machtverhältnis zwischen den einzelnen Stakeholdern angeglichen wird.

Hinzu kommt, dass durch die **Diversität** verschiedene Blickwinkel und Kompetenzen, aber auch Meinungen und Bedürfnisse in der Design Thinking Methode zusammengebracht werden. Es soll sowohl im Projektteam wie auch bei den externen Stakeholdern darauf geachtet werden, dass ganz unterschiedliche Gruppen, Blickwinkel und Kompetenzen zusammenarbeiten und zusammengebracht werden und dabei gleichberechtigt und -wertig sind. Das bedeutet, wenn alle Stakeholder integriert werden sollen und dabei eine hohe Diversität vorherrschen soll, dann sollen dominante Gruppen, ebenso wie marginalisierte integriert werden, was in der Folge, wie zuvor beschrieben, dazu führt, dass in der Design Thinking Methode die Machtverhältnisse vom Schwerpunkt der dominanten Gruppen hin zu marginalisierten Gruppen verschoben wird. (Vgl. Packard, 2008) Dadurch bietet die Design Thinking Methode die Möglichkeit, dass ein diverses Gesamtbild aller Beteiligten erzielt wird.

Die Schaffung eines einfachen und eindeutigen Verständnisses bei allen Stakeholdern, unabhängig vom Fachwissen der jeweiligen Gruppe, erreicht das **Visualisieren**. Ein gemeinsames Verständnis, in Kombination mit der zuvor beschriebenen Möglichkeit der Partizipation, reduziert Barrieren. Die Visualisierung reduziert folglich die Probleme, dass generiertes Wissen auch richtig verstanden wird. Dabei werden im Design Thinking die Lösungen, wie beschrieben, überprüft, was den auch den externen Stakeholdern die Macht gibt den Prototypen zu beurteilen und auch abzulehnen. Die Stakeholder können dabei kontrollieren, überwachen und ihre eigenen Kräfte nutzen (siehe 1.1). Die Macht über die Entscheidungen in Projekten verändert sich dabei und stellt keine einseitige Macht mehr dar. Dieser Effekt wird dadurch beeinflusst, dass das **iterative Testen** dazu führt, dass die Lösungen und

Ideen stetig bei den externen Stakeholdern hinterfragt werden. Dadurch kommt den externen Stakeholdern die Möglichkeit zu, ihre Fähigkeiten und Kräfte in die Entwicklung und Weiterentwicklung der Prototypen einfließen zu lassen. Wie bereits zuvor beschrieben, entsteht dadurch eine Co-Creation. Projektteam und externe Stakeholder entwickeln zusammen ein Projekt und dadurch entsteht auch ein geteiltes Machtverhältnis.

Das Ziel **Fokus auf und Analyse des Ursprungsproblems**, in Verbindung mit Visualisieren und iteratives Testen verändern das Verständnis ebenso wie den Umgang mit den Problemen und den Bedürfnissen der Nutzer\*innen beziehungsweise Stakeholder. Die Design Thinking Methode unterscheidet sich von anderen Prozessen dadurch, dass diese Fokussierung auf das Ursprungsproblem solange wiederholt wird, bis das Projektteam von den externen Stakeholdern ein klares und eindeutiges Verständnis erreicht. Gleichzeitig können alle Stakeholder in jeder Phase einwirken und getroffene Entscheidungen/ Präferenzen ebenso wie die Problemdefinition verändern. Dadurch entsteht, wie beschrieben, ein Machtverhältnis, welches die Macht vom Projektteam zu den externen Stakeholdern als gleichwertige Gruppe verschiebt.

Design Thinking schafft somit mit dem Prozess die Nutzer\*innen beziehungsweise die gesamte Stakeholdergruppe, aus einer hauptsächlich passiven Rolle in eine aktive, mitbestimmende Rolle im Projekt zu verändern. Die Mitsprache insbesondere von marginalisierten Gruppen verändert sich, ebenso wie die demokratischere Gestaltung des Prozesses, indem alle Stakeholdergruppen gleichermaßen integriert werden und diese Integration während des gesamten Prozesses, in allen Phasen, stattfindet. Dadurch ist es im Design Thinking möglich, Macht, wie sie Michel Foucault definiert zu adressieren und die bestehenden Machtverhältnisse im Prozess zu verändern.

## 7.2 Kritische Analyse der Machtverhältnisse im Design Thinking

Neben den Möglichkeiten der Design Thinking Methode asymmetrische Machtverhältnisse zu verändern, stellen sich im Prozess bezüglich Macht auch Herausforderungen, welche in einem Prozess thematisiert und beachtet werden können. Um diese Herausforderungen zu untersuchen, wurde die Design Thinking



Methode den Gefahren des Bottom-Up beziehungsweise den Problemen des Top-Down Prozesses gegenübergestellt.

Design Thinking sieht sich der Herausforderung gegenüber, wie andere partizipative Ansätze auch, dass sich die Initiatoren beziehungsweise Auftraggeber\*innen in einer Vormachtstellung befinden. (Vgl. Easterly, 2008) Dadurch entsteht das Risiko, dass diese die Ergebnisse des Design Thinkings beeinflussen wollen beziehungsweise das Ergebnis als irrelevant wahrnehmen. (Vgl. Fraser, Dougill, Mabey, Reed, & McAlpine, 2006) Bestehende Abhängigkeiten beziehungsweise Machtverhältnisse können folglich im Design Thinking ausgeübt werden und stehen im Konflikt zu den Zielen der Methode. Die in Kapitel 6.1 beschriebenen Möglichkeiten der Design Thinking Methode, asymmetrische Machtverhältnisse zu verändern, sehen sich in der Praxis der Herausforderung gegenüber, dass die bestehenden asymmetrischen Machtverhältnisse gegen die Ziele der Methode beibehalten und durchgesetzt werden könnten. Daraus kann geschlossen werden, dass für ein erfolgreiches Design Thinking alle Ebenen der Stakeholder inklusive der Entscheidungsebene sich für die Methode und gegen die bestehenden Machtverhältnisse entscheiden müssen. Nur die Möglichkeiten eines offenen Suchraums, der Einbeziehung aller Stakeholder und Entscheidungsfindung nur aufgrund des im Prozess gewonnenen Feedbacks, können zu einer Verbesserung der asymmetrischen Machtverhältnisse führen. Durch das Verbleiben der Entscheidungsmacht bei den Initiatoren beziehungsweise den Auftraggeber\*innen führt Design Thinking im Zweifelsfall zu denselben Problemen wie Top-Down-Ansätze: dem Scheitern der Implementierung aufgrund der Akzeptanz der Nutzer\*innen. (Vgl. Fullan, 1994) Darüber hinaus stellt das Thema Entscheidungsmacht einen kritischen Faktor beim Design Thinking dar, da die Methode zwar eine Entscheidung anhand der Bedürfnisse der Nutzer\*innen und anderen externen Stakeholder fordert, diese aber in der Praxis dennoch vom Projektteam oder den Initiatoren getroffen wird. Insbesondere die Schwerpunktsetzung und die Wahl des Kontexts werden durch das Projektteam gesetzt, was gleichzeitig eine Machtausübung in Bezug auf das ganze Projekt darstellt. (Vgl. Wylant, 2010, S. 228)

Eine weitere kritisch zu betrachtende Ebene der Design Thinking Methode ist der Prozess. Einerseits beinhaltet ein Design Thinking Projekt, wie in Kapitel 2.5 beschrieben, für gewöhnlich einen Facilitator, der durch den Prozess führt. Dies stellt

in der Praxis ein Problem dar, da dieser, anders als im Prozess angedacht Entscheidungen fällt, was dazu führen kann, dass die Integration aller Stakeholder in alle Prozesse insbesondere der Entscheidungsprozesse unterwandert wird und in der Folge weiter asymmetrische Machtverhältnisse vorherrschen. (Vgl. Iskander, 2018) Andererseits muss darauf hingewiesen werden, dass allein die Tatsache, dass der Facilitator den Prozess vorgibt und die Einhaltung der Regeln und Aufgaben überwacht, wiederum ein neuer Machtfaktor auf das Machtverhältnis einwirkt. Die dritte Ebene im Prozess stellt das Projektteam dar. Insbesondere die Zusammenstellung des Teams, inklusive seinem Hintergrund, die genaue Teamkonstellation und mögliche, in der Praxis gelebte, Hierarchien können im Prozess die Machtverhältnisse negativ beeinflussen. Sowohl die Entscheidung für einen bestimmten Facilitator, als auch das Projektteam ist, abgesehen von bestimmten Charakteristika, in der Methode selbst unzureichend thematisiert und auch in der wissenschaftlichen Literatur unzureichend untersucht. Allerdings stellen die beschriebenen Faktoren Risiken bezüglich Macht dar, welche in der Projektkonzeption beachtet werden sollten. Ebenso stellt die Wahl von Ort, Sprache oder Zeitpunkt eine Limitierung des Design Thinkings dar, welche die Machtverhältnisse beeinflussen kann, da dadurch die Möglichkeiten der Stakeholder teilzuhaben eingeschränkt werden kann, ähnlich wie bei anderen partizipativen Ansätzen. (Vgl. Iskander, 2018, S. 3; Packard, 2008; Tosun, 2000, S. 626)

Es ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die wissenschaftliche wie praktische Literatur die Rolle von Initiator\*innen oder Auftraggeber\*innen, ebenso wie den Initiationsprozess eines Design Thinking Projektes unzureichend diskutiert. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es beim Design Thinking neben der Möglichkeit Asymmetrien in Machtverhältnissen zu verringern auch das Risiko gibt diese auf andere Art zu verstärken. Insbesondere der Entscheidungsprozess, vorherrschende Machtverhältnisse in Bezug auf die Initiatoren beziehungsweise Auftraggeber\*innen, der Facilitator und das Projektteam, aber auch die Rahmenbedingungen, wie die Wahl von Ort, Sprache oder Zeitpunkten, sollten kritisch betrachtet werden.

## **8. Veränderung der Machtverhältnisse bei der Umsetzung des SDG 17 mit Public-Private-Partnerships durch Design Thinking**

Um die SDGs im weiteren Sinne umzusetzen, ist ein agiles und integriertes globales Innovationssystem erforderlich, (Vgl. United Nations, 2017b, S. 39) das Regionen auf der ganzen Welt miteinander verbindet, Menschen in Forschung und Gesellschaft zusammenbringt und die Koproduktion und den Transfer von lokal angemessenem Wissen und Technologie erleichtert. (Stafford-Smith et al., 2017, S. 913) Im Folgenden wurde daher untersucht, welche Veränderung der Stakeholder und ihrer Rollen sich ergeben, wenn Design Thinking genutzt wird und ob dadurch die Machtverhältnisse in den Private-Public-Partnerships des SDG 17 verändert werden können.

### **8.1 Veränderung der Stakeholder**

Bei der Betrachtung der in Kapitel 2.5 beschriebenen Stakeholder des Design Thinkings kann festgestellt werden, dass die Rollen externe Stakeholder und Projektteam in den Public-Private-Partnerships den beiden Betrachtungsebenen Partner\*in in der Partnerschaft und externe Stakeholder der Partnerschaft zugeordnet werden können. Im Folgenden können die Begriffe Partner\*innen und Projektteam als Synonyme betrachtet werden, da die Partnerschaft selbst dabei die Rolle eines Projektteams einnimmt, da dieses das Projekt gestaltet und umsetzt, was in der Praxis von Vertreter\*innen der Partner\*innen gemacht wird. Die Partnergruppen werden dabei weiterhin aus öffentlichen und privaten Stakeholdern bestehen, wobei die Rollen (siehe Kapitel 7.2) einer Veränderung unterliegen. Die Stakeholder der Public-Private-Partnership selbst werden sich nicht verändern, da in unterschiedlicher Intensität bereits alle Stakeholder grundsätzlich partizipieren können.

Wie in Kapitel 2. beschrieben, muss ein Design Thinking Projekt die Rolle eines sogenannten Facilitators besetzen. Dieser ist nur für die methodische Unterstützung und Überwachung in einem Projekt zuständig. Eine inhaltliche Rolle kommt diesem nicht zu. Die Rolle des Facilitators ist in den bisherigen Public-Private-Partnerships des SDG 17 nicht besetzt. Eine unabhängige und nichtwertende Person, welche das Projektteam, durch Methodenwissen unterstützt, wäre eine neu zu besetzende Rolle bei der Nutzung von Design Thinking, wie in der folgenden Abbildung ersichtlich wird.

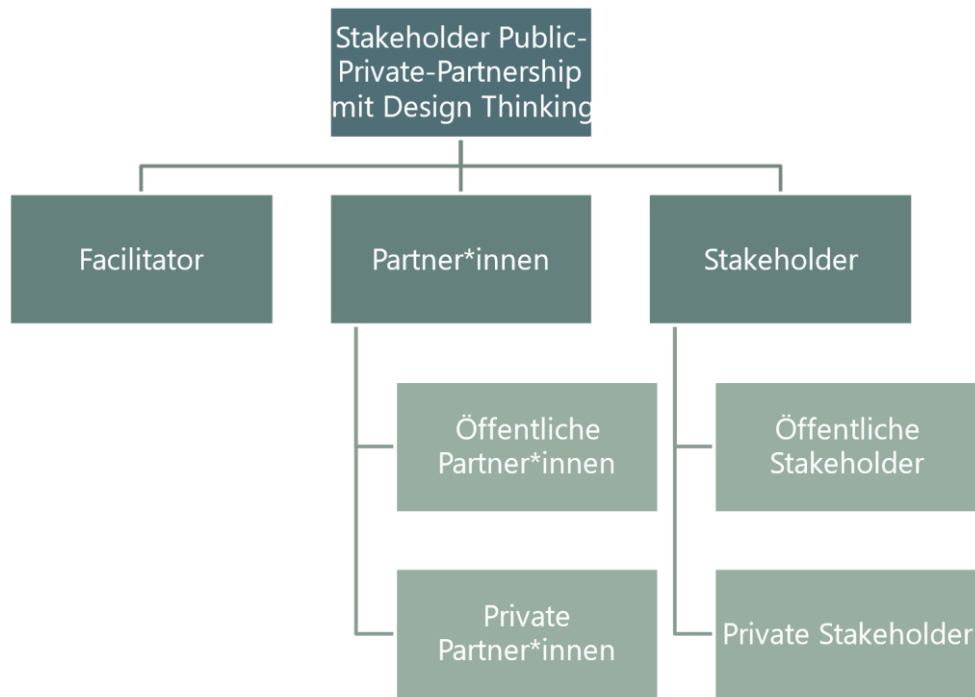


Abbildung 14: Stakeholder von Public-Private-Partnerships mit Design Thinking. Quelle: Eigene Grafik.

## 8.2 Veränderung der Rolle der Stakeholder

Durch das Nutzen von Design Thinking für Public-Private-Partnerships des SDG 17 verändern sich die in Kapitel 5.2 beschriebenen Rollen folgendermaßen:

### Nutzer\*innen im Zentrum

Das Hauptziel von Design Thinking ist es, die menschlichen Bedürfnisse ins Zentrum eines Projektes zu stellen. Hierzu werden die Bedürfnisse und Erwartungen im Prozess präzise widerspiegelt. Die Integration der Nutzer\*innen in den ersten drei bis vier Phasen des Design Thinkings findet durch Befragungen und Beobachtungen statt und in den Phasen fünf und sechs durch gemeinsames testen und weiterentwickeln der Prototypen. (Vgl. Kapitel 2)

Bei der Nutzung von Design Thinking für Public-Private-Partnerships zur Umsetzung der SDGs verändert sich folglich zunächst die Rolle der Zivilgesellschaft. Die Zivilgesellschaft, also die Weltbevölkerung in ihrer Rolle als Menschen, sind diejenigen, auf welche die SDGs ausgelegt sind, also jene, welche in einem Design Thinking Projekt als Nutzer\*innen bezeichnet werden können. Design Thinking stellt diese Gruppe ins Zentrum des Prozesses. Das Ziel des Visualisierens (vgl. 2.3) bietet dabei die Möglichkeit, der Zivilgesellschaft die Rolle von aktiver Mitarbeit zu

ermöglichen und dabei ein eindeutiges und gemeinsames Verständnis des Ursprungsproblems (vgl. 2.3) und des Lösungsansatzes zwischen der Zivilgesellschaft und den Partner\*innen zu schaffen. Gleiches wird verstärkt, durch das iterative Testen (vgl. 2.3) im Design Thinking. Das wiederholte Hinterfragen, die Zusammenarbeit zwischen Partner\*innen und Zivilgesellschaft und die Berichtigung von Fehlern verändert die Rolle der Zivilgesellschaft in Public-Private-Partnerships elementar. Die Rolle der Zivilgesellschaft wird von einer passiven Rolle, die durch geringfügige Partizipation in der Entscheidungsvorbereitung geprägt ist (vgl. 5.2), zu einer aktiven Rolle, welche durch stetige Integration in allen sechs Phasen des Prozesses charakterisiert wird.

Insbesondere marginalisierte Gruppe, wie Frauen und Kinder, konnten bisher an der Umsetzung der SDGs durch Public-Private-Partnerships nicht partizipieren (vgl. 5.2). Design Thinking eignet sich aber insbesondere auch dazu, auch diese Teile der Zivilgesellschaft im Prozess zu integrieren (vgl. 2.5). Folglich schafft Design Thinking für marginalisierte Gruppen der Zivilgesellschaft eine aktive Rolle im Prozess. Dies kann gleichzeitig die Legitimität und die Qualität der SDGs verbessern (vgl. 5.2).

Hinzu kommt, dass die Zivilgesellschaft nicht mehr durch Regierungen oder zivilgesellschaftliche Organisationen vertreten werden, sondern ein aktiver Teil des Prozesses werden. Dies gilt insbesondere für die Zivilgesellschaft aus Empfängerländern (vgl. 5.2). Im Gegenzug verlieren NGOs und Regierungen diese Rolle in den Partnerschaften.

### **Diverses Projektteam**

Durch die Notwendigkeit eines diversen Projektteams für Design Thinking können weitere Rollen verändert werden. In Public-Private-Partnerships können, wie beschrieben, die Partner\*innen als Projektteam beschrieben werden, dadurch kommen den verschiedenen Partner\*innen, verschiedene neue Rollen zu.

In einem Design Thinking Projekt werden Partner\*innen aus unterschiedlichen Bereichen benötigt. Dabei ist es für die Design Thinking Methode ideal, wenn vier bis sechs unterschiedliche Blickwinkel und Fähigkeiten vorhanden sind. (Vgl. 2.5) Es ist also folglich zu präferieren, dass die Partner\*innen aus vier bis sechs verschiedenen Stakeholdergruppen zusammengestellt werden. Daher besteht die Möglichkeit, dass insbesondere staatliche Behörden aus Empfängerländern, die Zivilgesellschaft oder

Interessenvertretungen, welche bisher am wenigsten als Partner\*in fungieren (vgl. 5.2), mehr in Partnerschaften agieren und die Multidisziplinarität zu erhöhen. Dadurch würden diese bis dahin externen Stakeholder eine Rolle im Projektteam bekommen.

Gleichzeitig führt Multilingualität in Projektteams zu verbesserten Erfolgen in Design Thinking Projekten (vgl. 2.5). Folglich wäre eine Erhöhung der Rollen von Stakeholdern der Empfängerländer ratsam, um die Asymmetrie in den Rollen zwischen Geber- und Empfängerländern in den Partnerschaften zu verringern.

Das gemeinsame und gleichberechtigte Arbeiten im Projektteam stellt dabei eine Grundvoraussetzung für Design Thinking dar (vgl. 2.5). Dadurch verändern sie die Führungsrollen in den Public-Private-Partnerships (siehe gemeinsame Führung) aber auch die Verantwortlichkeiten der einzelnen Partner\*innen. Die Rolle von öffentlichen Stakeholdern, NGOs und Unternehmen wird reduziert und dadurch die von lokalen Behörden, die bisher nur an der Umsetzung beteiligt waren (vgl. 5.2), wissenschaftlichen Einrichtungen und staatlichen Behörden aus Empfängerländern erweitert. Ein gleichberechtigtes Arbeiten führt dazu, dass die Rollen dieser Stakeholder von einer passiven in eine aktive Rolle gewandelt werden.

### **Gemeinsame Führung**

Wie bereits beschrieben, führt die Grundvoraussetzung für Design Thinking Teams, ein gemeinsames und gleichberechtigtes Arbeiten in Public-Private-Partnerships, zu einer Veränderung der Führungsrollen. Es kommt durch die Nutzung von Design Thinking dazu, dass es keine Führungsrolle mehr gibt und die Partner\*innen gleichberechtigt zusammenarbeiten. Die Entscheidungen werden dabei nicht mehr von der Führungsrolle übernommen, sondern im Team getroffen. Dies führt dazu, dass die staatlichen Behörden insbesondere, da diese in den meisten Public-Private-Partnerships den Lead innehaben (vgl. 5.2) aber auch Unternehmen aus Geberländern, welche oft im Lead zumindest beteiligt sind (vgl. 5.2), ihre Rolle und Verantwortung an das gesamte Team, sprich alle Partner\*innen der Partnerschaft gemeinschaftlich übertragen. Dadurch haben staatlichen Behörden und Unternehmen weniger Möglichkeiten die eigenen Prioritäten, Strategien und Verfahren ebenso wie Interessen durchzusetzen.

Gleichzeitig verändert sich die Rolle der anderen Partner, wie NGOs und staatlichen Behörden aus Empfängerländern, welche bisher wenig an der Führungsrolle beteiligt

waren, lokale Behörden, welche bisher nur in der Umsetzung beteiligt waren, und wissenschaftliche Einrichtungen hin zu mehr Verantwortung und Möglichkeiten.

### **Ursprungsproblem als Teamaufgabe**

Unter anderem durch eine gemeinschaftliche Führungsrolle der Partner, aber insbesondere durch die Herangehensweise von Design Thinking, stellt die Gestaltung des Prozesses, durch die Analyse des Ursprungsproblems, ebenfalls eine Teamaufgabe dar. Design Thinking hat das Ziel, wie in Kapitel 2.3 beschrieben, den Fokus eines Projektes auf die Analyse des Ursprungsproblems, sprich dem zu lösenden Problems einer Partnerschaft zu legen. Dabei soll, durch die Integration aller Stakeholder in diesen Prozess und Iterationen, das Problem aus möglichst unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden und aus diesen mehrfach wiederholten Hinterfragungen eine gemeinsame Definition als Ausgangspunkt geschaffen werden. Dies stellt eine Erklärung dar, warum Design Thinking bei Wicked Problems hilft. (Vgl. 2.3 & 5) Bei der Nutzung von Design Thinking für Public-Private-Partnerships wird also das Ursprungsproblem nicht mehr von einzelnen Partner\*innen definiert beziehungsweise festgesetzt, sondern stellt einen Prozess dar, welcher durch die Integration aller Stakeholder durchgeführt wird.

Die Rolle aller externer Stakeholder und Partner\*innen wird dabei durch die Partizipation an der Problemstellung ergänzt. Dies gilt insbesondere für jene Gruppen, welche bisher kaum oder gar nicht am Prozess partizipieren konnten, wie die Zivilgesellschaft oder Interessenvertretung, aber auch für jene, welche bisher an dieser Phase nicht partizipieren konnten, wie lokale Behörden. Die staatlichen Behörden insbesondere, aber auch die Unternehmen, aus den Geberländern, verlieren dabei die Rolle als Hauptinitiatoren und Schwerpunktsetzer. Die Unterminierung der Gestaltungsautonomie durch die Geberländer wird dadurch zu einem gemeinsamen Prozess verändert. Allerdings ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass die SDGs eigentlich eine Schwerpunktsetzung nur durch die Empfängerländer fordern, diese aber in der Praxis unterminiert wird.

### **Stakeholder auf Augenhöhe**

Durch das beschriebene Visualisieren und ständige Hinterfragen im Design Thinking entsteht eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zwischen den einzelnen externen Stakeholdern und den Partner\*innen. Dabei sind die Meinungen und Ideen

gleichwertig. Es entsteht eine interaktive Beziehung zwischen den externen Stakeholdern und den Partner\*innen. (Vgl. Kapitel 2) Dadurch werden dominierende Rollen reduziert und unterdrückte Stakeholder gestärkt. Was dazu führt, dass das Durchsetzen der eigenen Interessen von wenigen erschwert wird.

Die Rollen von staatlichen Behörden werden somit deutlich reduziert, insbesondere jener aus Geberländer, da diese zuvor eine dominierende Rolle hatten (vgl. 5.2). Ebenso die Rolle von Unternehmen und NGOs, welche in den bisherigen Partnerschaften sehr hoch waren. Dagegen werden die aktiven Rollen von Zivilgesellschaft und Interessengruppen gestärkt.

Hinzu kommt, dass die Asymmetrien in den Möglichkeiten der Rollen in allen Stakeholdergruppen zwischen Geber- und Empfängerländer reduziert werden, da ein gleichberechtigtes Arbeiten möglich wird.

### **Prozess als Regulierer\*in**

Während die Public-Private-Partnerships durch das Regulieren des Prozesses durch öffentliche Stakeholder charakterisiert werden kann (vgl. 5.2), ändert sich dies durch die Verwendung von Design Thinking. Im Design Thinking werden alle möglichen Lösungen zugelassen und eine Regulierung und Schwerpunktsetzung findet durch den Prozess, insbesondere durch die sechs Phasen und die iterative Herangehensweise statt. (Vgl. Kapitel 2) Öffentliche Partner\*innen haben folglich nur noch eine gleichberechtigte Rolle als Partner\*innen und keine Rolle als Regulierer\*innen mehr. Gleiches kann auch für Unternehmen, insbesondere aus Geberländern, festgestellt werden. Diese verlieren den Einfluss als dominierende(r) Partner\*in.

### **Stakeholder in allen Phasen**

Durch Design Thinking entsteht die Möglichkeit, dass Stakeholder frühzeitig und laufend in den Prozess integriert werden. Insbesondere durch die laufende Integration verändern sich die Rollen der Stakeholder der Public-Private-Partnerships. Alle Stakeholder werden im Design Thinking in allen sechs Phasen integriert, wobei ein Schwerpunkt auf die Phasen eins bis drei beziehungsweise vier gelegt wird (vgl. Kapitel 2). Die Zivilgesellschaft (siehe Nutzer\*innen im Zentrum) rückt ins Zentrum, und kann im Vergleich vermehrt und in allen Phasen partizipieren. Gleiches gilt für Interessengruppen und Unternehmen aus Empfängerländern. Diese können in den



Public-Private-Partnerships bisher kaum partizipieren und durch das Nutzen von Design Thinking erhalten sie eine Rolle, insbesondere in den ersten drei bis vier Phasen durch die intensive Befragung aller Stakeholder, aber auch teilweise in den Phasen fünf und sechs zur Überprüfung der Ergebnisse.

Lokale Behörden, welche bisher nur in den Umsetzungsphasen, sprich die Phasen fünf und sechs, partizipieren konnten, erhalten eine Rolle in den ersten drei bis vier Phasen. Gleiches gilt teilweise für NGOs, insbesondere für jene aus Empfängerländern.

Design Thinking schafft ein aktives Engagement und Beteiligung in Projekten und dadurch aktivere Rollen bei allen Stakeholdern. Gleichzeitig vermindert es überproportionales Eingreifen von staatlichen Behörden und Unternehmen aus Geberländern.

### **Methodenkontrolleur**

Die Rolle des Facilitator, ist wie zuvor beschrieben und in der Abbildung sichtbar, eine neue Rolle bei der Nutzung von Design Thinking in Public-Private-Partnerships. Dieser hat Kompetenz in der Methode und die Aufgabe die Partner\*innen bei der Durchführung des Projektes durch Moderation, Kontrolle und Unterstützung dabei begleiten, Design Thinking richtig anzuwenden. Dabei soll dieser sich nicht in den Prozess einbringen und keine inhaltlichen Entscheidungen treffen. (Vgl. Kapitel 2.5)

## **8.3 Veränderung der Machtverhältnisse**

Design Thinking ist ein Werkzeug, welches, wie in Kapitel sieben beschrieben, Machtasymmetrien auflösen kann, in dem die menschlichen Bedürfnisse integriert, das Ursprungsproblem in den Fokus gestellt, das Projekt visualisiert, iterativ getestet und Diversität fokussiert werden. Bei der Nutzung durch Design Thinking für die Public-Private-Partnerships des SDG 17 verändern sich, wie in Kapitel 8.1 und 8.2 beschrieben, teilweise die Stakeholder, aber insbesondere die Rollen der bisherigen Stakeholder. Durch die Veränderung der Rollen der Stakeholder verändern sich gleichzeitig die Machtverhältnisse.

Bei Public-Private-Partnerships des SDG 17 bestehen, wie in Kapitel 5.3 beschrieben, große Asymmetrien in den Machtverhältnissen. Während die Führung der Partnerschaften bisher insbesondere bei den Stakeholdern der Geberländern liegt und

die Empfängerländer, entgegen dem Ziel der SDGs, kaum beteiligt werden, wodurch sich eine Machtasymmetrie zugunsten der Geberländer ergibt (vgl. 5.3), führt die Nutzung von Design Thinking dazu, dass die Führungsrolle entfällt, beziehungsweise von den Partner\*innen gemeinsam getragen wird (vgl. 8.2). Gleichzeitig kann in den Public-Private-Partnerships durch Design Thinking die Rolle der öffentlichen Partner\*innen als Regulierer\*innen und die damit verbundene Vormachtstellung (vgl. 5.3) aufgelöst werden (vgl. 8.2). Eine Regulierung findet im Design Thinking nicht durch einzelne Gruppen, sondern nur durch die im Prozess gewonnenen Erkenntnisse statt. Eine **geteilte Führung** (vgl. 8.3), welche laut Michel Foucault das Zentrum eines modernen Machtbegriffs bildet, stellt den zentralen Lösungsansatz zu Reduzierung von Machtasymmetrien in Partnerschaften dar. Durch eine geteilte Macht kann das nötige Vertrauen geschaffen werden, um erfolgreiche Partnerschaften zu etablieren. (Vgl. 4.2.2) Durch die Verschiebung der Führung von staatlichen Behörden und Unternehmen der Geberländer hin zu der gemeinsamen Führung durch alle Partner\*innen und durch den Wegfall der Regulierung durch einzelne Partner\*innen im Design Thinking können folglich die Machtasymmetrien verändert werden.

Die bestehende Machtasymmetrie zwischen Partner\*innen und der Zivilgesellschaft, welche insbesondere die Adressaten der Partnerschaften darstellen, kann durch die Nutzung von Design Thinking verändert werden. Während die Zivilgesellschaft in den Partnerschaften eine geringe Macht besitzt (vgl. 5.3), entsteht durch das Fokussieren auf die menschlichen Bedürfnisse und der damit verbundenen **Zentralisierung der Nutzer\*innen**, also im Rahmen der Public-Private-Partnerships der Zivilgesellschaft, (vgl. 8.2) im Design Thinking eine Co-Creation zwischen den Partner\*innen und der Zivilgesellschaft. (Vgl. 7.1) Aus den zuvor übermächtigen Partner\*innen und der schwachen Zivilgesellschaft entsteht durch Design Thinking eine Teamarbeit, wodurch die Machtasymmetrie verbessert wird. Dies wird im Design Thinking dadurch unterstützt, da Visualisieren und iteratives Testen ein wiederholtes Hinterfragen benötigen, um ein gemeinsames Verständnis in den Public-Private-Partnerships zu erreichen. (Vgl. 8.2) Das gemeinsame Verständnis, die Co-Creation und das Fehlen von Wertungen durch die Partner\*innen führen (vgl. 7.1), in Kombination mit der Partizipation der Zivilgesellschaft sowohl in Entscheidungs- wie Umsetzungsphasen (vgl. 8.2), in den Partnerschaften dazu, dass die Macht zwischen den Partner\*innen und der Zivilgesellschaft angeglichen wird. Dies gilt insbesondere auch für marginalisierte Gruppen, welche in den Partnerschaften keine Macht innehatten (vgl.

5.3), und durch Design Thinking eine aktive Rolle erhalten (vgl. 8.2). Es kommt folglich auch zu einer Machtverschiebung von dominanten zu marginalisierten Gruppen (vgl. 7.1), welche durch die aktive Partizipation der Zivilgesellschaft im Design Thinking, statt der Vertretung durch Regierungen oder NGOs, verstärkt wird.

Die Beziehung zwischen den Stakeholdern ist in den Public-Private-Partnerships durch eine ungleiche Macht und Partizipation gekennzeichnet. Dabei haben die privaten Stakeholder weniger Möglichkeiten als die öffentlichen, wodurch zwischen den privaten Stakeholdern unterschiedliche Machtverhältnisse herrschen. (Vgl. 5.3) Durch Design Thinking in den Public-Private-Partnerships verändern sich diese Möglichkeiten, wie in Kapitel 8.2 beschrieben, zu einem gleichberechtigten Verhältnis. Die Meinungen und Ideen sind gleichwertig, unabhängig von der Quelle. (Vgl. 8.2) Neben der Fokussierung auf die Nutzer\*innen, stellt die Integration aller Stakeholder in den einzelnen Phasen eine zentrale Aufgabe dar, wodurch alle Stakeholder eine aktive Rolle im Prozess erhalten (vgl. 8.2) und die Macht der zuvor dominierenden, wie öffentliche Stakeholder, NGOs und Unternehmen, sich zu den zuvor Unterdrückten, wie lokalen Behörden, Zivilgesellschaft und Interessenvertretungen verschiebt. Die dadurch entstehende Diversität führt folglich dazu, dass die Machtasymmetrie zwischen dominanten und marginalisierten Gruppen verschoben wird (vgl. 7.1).

Ebenso verändert sich durch Design Thinking in den Public-Private-Partnerships das Verhältnis zwischen den externen Stakeholdern und den Partner\*innen. (Vgl. 8.2) Neben dem Verhältnis zwischen der Zivilgesellschaft und den Partner\*innen, ändert sich auch das der anderen externen Stakeholder zu den Partner\*innen. Während in den Partnerschaften die dominante Rolle und die Macht im Geltungsbereich der Partner\*innen lag, insbesondere jener im Lead, entsteht durch die Nutzung von Design Thinking eine interaktive Beziehung zwischen den beiden Gruppen. (Vgl. 8.2) Die Iterationen und die Co-Creation fördern den Austausch von Wissen. (Vgl. 2.)

Die Lösungsansätze zur Überwindung von Machtasymmetrien in Partnerschaften, wie in Kapitel 4.2.2 beschrieben, der Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Problemlösung sowie die **Einbeziehung der Stakeholder** führen dabei die daraus folgende Machtveränderung herbei. Dies ist dadurch zu begründen, dass der Austausch von Wissen, im Rahmen von Erfahrungen und der gemeinsamen Problemlösung, im Design Thinking, zwischen den einzelnen Stakeholdern, welche durch die beschriebene Prozessgestaltung und Integration der Stakeholder stattfindet,

zirkuliert und durch die Integration der Stakeholder im Design Thinking dafür sorgt, dass die Macht nicht von einzelnen Gruppen dominiert wird. Die Einbeziehung aller Stakeholder in den Prozess, der dabei entstehende **Erfahrungs- und Wissensaustausch** und die fokussierte gemeinsame Problemlösung charakterisieren die Design Thinking Methode (vgl. 2. und 8.2), sowohl, wie beschrieben, zwischen den Partner\*innen wie auch den externen Stakeholdern. Diese Aspekte führen folglich in den Public-Private-Partnerships zu Machtveränderungen, insbesondere zur Überwindung der Asymmetrien zwischen den externen Stakeholdern und Partner\*innen.

In den Public-Private-Partnerships befindet sich die Zusammensetzung der Partner\*innen in einer großen Asymmetrie. Insbesondere die Möglichkeiten von Stakeholdern aus Empfängerländern als Partner\*in zu fungieren sind beschränkt. Die Macht, sowie die Verantwortlichkeiten liegen insbesondere bei Partner\*innen aus Geberländern. Wodurch sich in den Partnerschaften selbst eine Machtasymmetrie zwischen Partner\*innen aus Geber- und der Empfängerländern ergibt. (Vgl. 5.3) Dies führt dazu, dass sowohl Risiken ungleich geteilt werden und Wissen ungleichmäßig genutzt beziehungsweise eingebracht wird. (Vgl. 4.2.2) Gleichzeitig führt die Machtasymmetrie dazu, dass insbesondere die eigenen Interessen von einzelnen Partner\*innen fokussiert und in die Partnerschaft positioniert werden. (Vgl. 5.3) Durch die Nutzung von Design Thinking sollen multidisziplinäre, diverse und multilinguale Partner\*innen zusammenarbeiten, wodurch die Beteiligung von neuen Stakeholdern als Partner\*innen und jenen aus Empfängerländern fokussiert wird. (Vgl. 8.2) Gleichzeitig stellt das gemeinsame und gleichberechtigte Arbeiten eine Voraussetzung für die Partner\*innen im Design Thinking Projekt dar, was in den Public-Private-Partnerships dazu führt, dass aus passiven und aktiven Rollen der Partner, gleichberechtigte, aktive werden. (Vgl. 8.2) Durch diese gemeinsame und gleichberechtigte Arbeit entstehen Wissensaustausch und das **gemeinsame Tragen von Risiken** bei den Partner\*innen. Der Wissensaustausch ist die Basis, um eine gleichberechtigte Partnerschaft zu schaffen. (Vgl. 4.2.2) Gleichzeitig zeigt Michel Foucault, dass der Wissensaustausch die Basis für die Veränderung von Machtverhältnissen darstellt (vgl. 4.2.2), was dazu führt, dass durch die Veränderung der Zusammenarbeit der Partner\*innen der Public-Private-Partnerships durch Design Thinking zu gleichberechtigtem und gemeinsamen Arbeiten auch die asymmetrischen Machtverhältnisse verändert werden können. Durch die Anpassung der Macht

zwischen den Partner\*innen wird wiederum die Möglichkeit einzelner Stakeholder reduziert den Fokus auf das Erreichen der eigenen Interessen in der Partnerschaft ins Zentrum zu stellen. (Vgl. 8.2) Dadurch kann ein **Partnerschaftsprozess**, welcher zur Überwindung von Machtasymmetrien in Partnerschaften notwendig ist, geschaffen werden, welcher den inhaltlichen Fokus ins Zentrum der Partnerschaft stellt. (Vgl. 4.2.2)

Da die Definition der Problemstellung die Basis und Richtungsgeberin für eine Partnerschaft darstellt und diese in den Public-Private-Partnerships bei einzelnen Partner\*innen liegt, insbesondere bei den öffentlichen Stakeholdern, zeigt sich dadurch ein weiterer Aspekt der Machtasymmetrie zwischen einzelnen Partner\*innen aber auch zwischen Partner\*innen und externen Stakeholdern. (Vgl. 5.3) Design Thinking hat das Ziel den Fokus auf und Analyse des Ursprungsproblems, sprich dem zu lösenden Problem einer Public-Private-Partnership, zu legen, wodurch es bei Wicked Problems wie den SDGs (siehe Kapitel 6) eine effektive Lösungsmöglichkeit bietet. (Vgl. 8.2) Durch den Prozess der Analyse über mehrere Phasen, das Wiederholen der Phasen, bis zu einem eindeutigen Verständnis sowohl bei den Partner\*innen, wie den externen Stakeholdern und die stetige Integration der Stakeholder in diesen Prozess wird die Problemstellung nicht mehr von einzelnen Partner\*innen vorgenommen, sondern stellt einen gemeinsamen Prozess zwischen Partner\*innen und externen Stakeholdern dar. (Vgl. 8.2) Da sich die Rolle der Definition der Problemstellung von den Partner\*innen, insbesondere den staatlichen Behörden und Unternehmen aus Geberländer, hin zu allen Partner\*innen und externen Stakeholdern als Gruppe verschiebt, (vgl. 8.2) verschiebt sich die Macht ebenfalls von den Partner\*innen einer Public-Private-Partnership hin zu den externen Stakeholdern (vgl. 7.2. & 8.2).

Neben der Veränderung der Rollen in den Public-Private-Partnerships führt der Prozess dazu, dass durch die offene Kommunikation sowie die klare Dokumentation jedes Arbeitsschrittes, (vgl. 2.) mit der Transparenz ein weiterer Aspekt zur Überwindung von Machtasymmetrien (vgl. 4.2.2) adressiert werden kann. In den Public-Private-Partnerships stellt diese eine große Herausforderung dar, da in der Praxis Transparenz nur in geringem Umfang stattfindet. (Vgl. 5.3) Das Fehlen von Transparenz führt zu mangelndem Vertrauen und Informationsasymmetrie, was wiederum zu Machtasymmetrien führt. (Vgl. 4.2.2) Durch die Design Thinking Methode

können die Machtasymmetrien folglich neben den Rollen der Stakeholder auch über die Transparenz adressiert werden.

## **8.4 Kritische Analyse von Design Thinking bei der Umsetzung des SDG 17 und Machtverhältnissen**

In Kapitel 8.3 konnte festgestellt werden, dass Design Thinking in Public-Private-Partnerships die Machtasymmetrien positiv verändern kann. Gleichzeitig muss die Frage gestellt werden, inwieweit durch Design Thinking auch Machtasymmetrien verstärkt werden können beziehungsweise Herausforderungen entstehen.

Die Rolle des Facilitators, welche in den Public-Private-Partnerships des SDG 17 bisher nicht vorhanden ist und die Aufgabe hat, die Partner\*innen durch Moderation und Methodenkompetenz zu unterstützen und gleichzeitig für die Einhaltung der Regeln und Strukturen von Design Thinking verantwortlich ist, (vgl. 8.1 & 8.2) ist in Bezug auf Machtverhältnisse kritisch zu betrachten. Obwohl dieser laut Design Thinking keine inhaltlichen Arbeiten und Entscheidungen treffen darf, wird dies in der Praxis von Design Thinking Projekten in unterschiedlichen Branchen häufig nicht beachtet (vgl. 7.2). Folglich stellt dies auch ein Risiko für mögliche Design Thinking Projekte in den Public-Private-Partnerships des SDG 17 dar. Dies führt dazu, dass die Integration der externen Stakeholder, sowie das gleichberechtigte Entscheiden zwischen den Partner\*innen unterwandert werden kann und dadurch die Machtasymmetrien nicht reduziert werden könnten. (Vgl. 7.2 & 8.3)

Hinzu kommt, dass allein die Tatsache, dass eine Rolle den Prozess vorgibt und überwacht eine Machtposition darstellt. (Vgl. 7.2) Dieser Aspekt wird in der Literatur nicht behandelt, sollte aber kritisch betrachtet werden, wenn die Nutzung von Design Thinking für Public-Private-Partnerships betrachtet wird, da das Reduzieren der Macht, durch die Veränderung der Entscheidungsrolle sowie der Problemdefinition von einzelnen Partner\*innen aus Geberländern hin zu allen Partner\*innen beziehungsweise externen Stakeholdern, und die gleichzeitige Einführung einer neuen Machtrolle, das Risiko birgt, dass die bisherigen Machtpositionen durch die Bestimmung eines Facilitators wieder überproportional Einfluss nehmen. (Vgl. 8.2 & 8.3) Somit kann festgestellt werden, dass die Rolle und die Bestimmung eines Facilitators bei der Nutzung von Design Thinking zur Überwindung von

Machtasymmetrien in Public-Private-Partnerships kritisch betrachtet und sorgfältig besetzt werden muss, um die Unterwanderung der Machtveränderungen zu verhindern. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass allein die Rolle des Facilitators immer eine Macht und damit eine Machtasymmetrie mit sich bringt.

Gleiches ist bei der Zusammenstellung des Projektteams, also den Vertreter\*innen der Partner, festzustellen. Durch eine Beeinflussung der Diversität beziehungsweise der Hierarchien können die Ziele des Design Thinkings beeinflusst und unterwandert werden. Dies stellt in der Literatur wie auch der Methode eine unzureichend thematisierte Herausforderung dar. Insbesondere die Frage, wie bestehende Machtasymmetrien und Hierarchien, im Prozess nicht ausgelebt werden. (Vgl. 7.2) Gerade in den Public-Private-Partnerships, in denen die Hegemonien sowohl bei der Auswahl der Partner, wie der Partizipation der Stakeholder sehr hohen Einfluss haben, (vgl. 5.3) stellt dies bei der Nutzung von Design Thinking in der Praxis eine Herausforderung dar, die thematisiert werden muss, um zu verhindern, dass die Machtverhältnisse reproduziert werden.

Die in Kapitel 8.2 beschriebenen veränderten Rollen und die dadurch veränderten Machtverhältnisse stellen, neben dem Ursprungsproblem, das Ziel des Design Thinking Projektes dar, allerdings besteht das Risiko, dass die bestehenden Abhängigkeiten und Machtverhältnisse von den Partner\*innen in der Praxis nicht überwunden werden wollen und Design Thinking als Methode genutzt wird, dabei aber, wie bei anderen partizipativen Ansätzen auch, die bestehenden Machtverhältnisse beibehalten werden. (Vgl. 7.2) Dadurch würden die Überwindungsmechanismen der Machtverhältnisse beeinflusst und sowohl die Methode wie auch die Machtverhältnisse könnten nicht wirken.

Ebenso stellt die Integration der Stakeholder, insbesondere der Zivilgesellschaft und der marginalisierten Gruppen, welche durch die Nutzung von Design Thinking mehr beziehungsweise überhaupt an den Public-Private-Partnerships partizipieren können, (vgl. 8.2 & 8.3) eine Herausforderung dar, welche kritisch betrachtet werden muss. In der Analyse von Design Thinking kann festgestellt werden, dass durch die Integration der Stakeholder in allen Phasen und die Integration der menschlichen Bedürfnisse, (vgl. 2.) die Partizipation insbesondere von marginalisierten Gruppen erhöht werden kann und dadurch die Machtverhältnisse zu deren Gunsten verschoben werden. (Vgl. 8.2 & 8.3) Allerdings grenzen die, durch die Partner\*innen definierten, Limitierungen

wie Ort, Sprache und Zeit die Möglichkeit ein, welche externe Stakeholder überhaupt die Möglichkeit haben zu partizipieren, ähnlich wie bei anderen partizipativen Ansätzen. (Vgl. 7.2) Dies stellt wiederum ein Risikofaktor für die Überwindung von Machtverhältnissen dar, da dadurch eine Unterwanderung des durch die Design Thinking Methode angestrebten Verhältnisses zwischen Partner\*innen und externen Stakeholdern stattfinden kann.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass Design Thinking sich für den Abbau von Machtasymmetrien in den Partnerschaften des SDG 17 eignet. Die bestehenden Machtasymmetrien zwischen Partner\*innen und externen Stakeholdern, zwischen Stakeholdern aus Geber- und Empfängerländern und zwischen dominanten und marginalisierten Gruppen können insbesondere durch die Adressierung der sechs Aspekte von geteilter Macht, Partnerschaftsprozess, Risiken gemeinsam tragen, Transparenz, Einbeziehung der Stakeholder, Erfahrungsaustausch und gemeinsame Problemlösung, sowie Wissen hin zu einer geteilten Macht verändert werden. Dabei spielen die geteilte Führung, Zentralisierung der Nutzer\*innen Zivilgesellschaft, die Einbeziehung der Stakeholder und der sich daraus ergebende Erfahrungs- und Wissensaustausch, sowie der Partnerschaftsprozess und das damit verbundene gemeinsame Tragen von Risiken die entscheidende Rolle.

Allerdings stellen die Festlegung und die Rolle des Facilitators, sowie die Zusammenstellung des Projektteams aus Vertreter\*innen der Partner\*innen und die Limitierungen wie Ort, Zeit und Sprache eine Möglichkeit zur Unterwanderung des Abbaus von Machtasymmetrien und zur Reproduktion der Hegemonien dar. Daher ist für den Abbau von Machtasymmetrien durch Design Thinking in den Public-Private-Partnerships eine Thematisierung dieser Risiken notwendig. Gleichzeitig kann festgestellt werden, dass die Nutzung von Design Thinking in den Partnerschaften des SDG 17 nur dann sinnvoll zum Abbau von asymmetrischen Machtverhältnissen genutzt werden kann, wenn das gemeinsame Ziel einer gleichberechtigten Partnerschaft vorherrscht und sich alle Beteiligten auf die Überwindung der Machtasymmetrien einigen können, da ansonsten Design Thinking zu offen definiert ist und die Einflussmöglichkeiten durch Facilitator oder Projektteam in Bezug auf Macht zu hoch einzuschätzen sind. Design Thinking kann folglich die Machtasymmetrien in den Partnerschaften des SDG 17 abbauen. Eine Überwindung



der Machtasymmetrien kann aufgrund der Rolle des Facilitators und der Festsetzung von Ort, Zeit und Sprache nicht erreicht werden.

## **8.5 Veränderung der Machtverhältnisse und Partnerschaft nach den Vereinten Nationen**

Durch die mögliche Veränderung der Machtverhältnisse durch Design Thinking für die Umsetzung des SDG 17, am Beispiel der Public-Private-Partnerships, kann sich eine veränderte Partnerschaft ergeben. Durch das Abbauen der Machtasymmetrie in der Design Thinking Methode entsteht eine Zusammenarbeit zwischen den Partner\*innen auf Augenhöhe. Dadurch ergibt sich die Frage, wie sich diese veränderte Zusammenarbeit in Bezug auf die Definition von Partnerschaften betrachten lässt.

Die Vereinten Nationen definieren als Mindestmaß für Partnerschaften Gerechtigkeit und geteilte Verantwortung, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, die Ziele der Vereinten Nationen voranzutreiben, unfaire Vorteile zu eliminieren, geeignete Partner\*innen sichern, Due Diligence etablieren, Transparenz zu schaffen, Diskriminierung zu eliminieren und freiwillig und kollaborativ zusammenzuarbeiten. Wie in Kapitel 4 beschrieben stellen die Ziele und Aspekte der Definition von Partnerschaften nach den Vereinten Nationen in der Praxis eine große Herausforderung dar. Die Partnerschaften in der internationalen Zusammenarbeit sind dabei durch Hegemonien beeinflusst und durch asymmetrische Machtverhältnisse charakterisiert.

Bei der Betrachtung der Partnerschaften des SDG 17 unter den Mindestmaßen der Vereinten Nationen kann von freiwilligen Partnerschaften ausgegangen werden, welche die Ziele der Vereinten Nationen, insbesondere die SDGs, vorantreiben wollen. Durch die Nutzung von Design Thinking können folgende Aspekte der Definition der Vereinten Nationen adressiert werden:

Wie in Kapitel 8.3 beschrieben, kann Design Thinking in Public-Private-Partnerships des SDG 17 die Machtverhältnisse insbesondere durch die Etablierung einer geteilten Führung und damit verknüpft einer geteilten Verantwortung zwischen den Partner\*innen verändern. Durch Verknüpfung dieser Erkenntnis aus Public-Private-Partnerships des SDG 17 und der Betrachtung des übergeordneten Partnerschaftsverständnisses nach den Vereinten Nationen, kann davon

ausgegangen werden, dass die geteilte Führung dazu führen kann, dass die Partnerschaften eine **geteilte Verantwortung** charakterisieren.

Darüber hinaus entsteht durch die Nutzung von Design Thinking eine Einbeziehung der Stakeholder und eine gleichberechtigte Zusammenarbeit, welche ebenfalls, wie beschrieben die Machtasymmetrien abbauen können. Externe Stakeholder können dadurch gleichberechtigt am Prozess partizipieren und dominante Rollen können aufgelöst werden. Folglich können die Aspekte **Diskriminierung und unfaire Vorteile eliminieren** ebenfalls durch Design Thinking in Public-Private-Partnerships adressiert werden.

Ebenfalls können die **klaren Rollen und Verantwortlichkeiten** in den Partnerschaften durch Design Thinking adressiert werden. Die Nutzung von Design Thinking verändert die Rollen in Public-Private-Partnerships zu einer klaren Teamaufgabe und dadurch zu einer geteilten und gemeinschaftlichen Verantwortlichkeit. Durch die klare Strukturierung in sechs Phasen und den damit verknüpften Aufgaben entsteht eine Rollenverteilung. Zusätzlich können auch den Stakeholdern klare Rollen und Partizipationsmöglichkeiten zugewiesen werden.

Neben den Veränderungen bei den Stakeholdern, ihren Rollen und den sich daraus ergebenden Machtveränderungen in den Public-Private-Partnerships können sich durch die Notwendigkeit im Prozess, alle Schritte offen und klar zu dokumentieren, Veränderungen in der **Transparenz** ergeben, welche wiederum die Machtverhältnisse beeinflussen, wie in Kapitel 8.3 beschrieben. Daher kann auch die Transparenz als Mindestmaß an Partnerschaften von Design Thinking adressiert werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass durch die Nutzung von Design Thinking in den Partnerschaften des SDG 17 die Machtverhältnisse verändert und gleichzeitig fünf der sieben Aspekte von Partnerschaften nach den Vereinten Nationen adressiert werden können. Folglich führt die Nutzung von Design Thinking, wenn alle Stakeholder zur Überwindung der Hegemonien bereit sind, zu Partnerschaften, welche in Bezug auf Macht, die Mindestmaße der Vereinten Nationen erfüllen könnten, wobei die Aspekte der Sicherung geeigneter Partner\*innen und Etablierung einer Due-Diligence durch die Veränderung der Machtverhältnisse zwischen den Stakeholdern nicht adressiert werden können.

## 9. Conclusio

Die besondere Rolle des SDG 17 und deren Partnerschaften für die Umsetzung der SDGs, in Verbindung mit der Herausforderung der Machtasymmetrien in den Partnerschaften, zeigt die Notwendigkeit die Machtverhältnisse zu verändern. Ziel dieser Arbeit war die Möglichkeiten von Design Thinking, sowohl als Methode wie auch als Gegenstand der Analyse, bei der Umsetzung des SDG 17 bezüglich der Machtasymmetrien zu untersuchen. Dabei wurde der Fokus auf die Analyse der Rollen der Stakeholder gelegt, da diese für die Art, wie sich Machtverhältnisse konstituieren, entscheidend sind.

Anhand der Analyse der Public-Private-Partnerships konnte festgestellt werden, dass die Nutzung von Design Thinking als Methode eine Veränderung insbesondere der Rollen der Stakeholder bewirken kann. Dadurch verschieben sich die Möglichkeiten der dominierenden Partner\*innen, wie staatlichen Behörden und Unternehmen, insbesondere der Geberländer zu marginalisierten externen Stakeholdern wie der Zivilgesellschaft. Die Partizipation aller Stakeholder in den Phasen des Design Thinkings Projektes und an der Problemstellung, die Zentralisierung der Nutzer\*innen aber auch die Veränderung der Zusammenarbeit durch ein gleichberechtigtes Arbeiten und gemeinsame Führung können die Rollen in den Public-Private-Partnerships verändern. Gleichzeitig führen diese Veränderungen zu Veränderungen in den Machtverhältnissen. Es konnte aufgezeigt werden, dass durch die mit der Design Thinking Methode erreichten Ziele und die deswegen entstehende gleichberechtigte Zusammenarbeit in den Partnerschaften die Aspekte einer geteilten Macht, das gemeinsame Tragen von Risiken, die Einbeziehung der Stakeholder, der Erfahrungsaustausch und die gemeinsame Problemlösung, das Wissen und der Partnerschaftsprozess, welche zur Überwindung von Machtasymmetrien notwendig sind, adressiert werden können. Ebenso kann die Notwendigkeit der Dokumentation aller Schritte im Design Thinking zu einer Erhöhung der Transparenz führen, welche wiederum einen Aspekt von geteilter Macht darstellt. Den Aspekt Monitoring kann Design Thinking nicht adressieren.

Dennoch können fast alle Aspekte, welche zur Überwindung von Machtasymmetrien notwendig sind, durch eine Nutzung von Design Thinking in Public-Private-Partnerships des SDG 17 adressiert werden. Dadurch verschieben sich die Machtverhältnisse in den Partnerschaften von Geber- zu Empfängerländern und von

Partner\*innen zu externen Stakeholdern. Die Macht kann sich folglich insbesondere von dominanten zu marginalisierten Gruppen verschieben. Allerdings konnte durch die kritische Betrachtung der Design Thinking Methode, welche in der Literatur nur unzureichend behandelt wird, auch festgestellt werden, dass die Besetzung des Facilitators und des Projektteams durch Vertreter\*innen der Partner\*innen, ebenso wie die durch die Partner\*innen festgelegten Orte, Zeitpunkte und Sprachen des Prozesses eine Einflussnahme möglich und dadurch eine bewusste Beeinflussung möglich sein kann. Folglich kann Design Thinking nur dann die Machtasymmetrien abbauen, wenn die Partner\*innen diese überwinden wollen, da die Design Thinking Methode ansonsten eine Nutzung der Hegemonien nicht unterbinden kann. Darüber hinaus stellen die Tatsache, dass es eine Rolle im Prozess gibt, welche die Methode vorgibt und die Notwendigkeit in einem Prozess Ort, Zeit und Sprachen festzulegen immer auch eine Machtposition und damit eine Machtasymmetrie dar.

Die Arbeit konnte folglich feststellen, dass Design Thinking in den Partnerschaften des SDG 17 die Machtasymmetrien abbauen aber nicht überwinden kann. Gleichzeitig können aber dadurch auch die Aspekte von Partnerschaften nach den Vereinten Nationen, welche in der Praxis eine Herausforderung darstellen, adressiert werden, was dazu führen kann, dass die Partnerschaften des SDG 17 dadurch einen Großteil der Mindestmaße von Partnerschaften nach den Vereinten Nationen, charakterisiert durch die Prinzipien von Gerechtigkeit, Solidarität und geteilter Verantwortung, erfüllen können.

Durch diese Erkenntnis ergeben sich weitere Forschungsfelder. Insbesondere die Möglichkeit der kompletten Überwindung der Machtasymmetrien in Partnerschaften stellt eine besondere Herausforderung dar. Ebenso wären empirische Untersuchungen der Möglichkeiten zur Überwindung von Machtasymmetrien durch Design Thinking in den Partnerschaften des SDG 17 wie auch der grundsätzlichen Möglichkeiten von Design Thinking zu Überwindung von Machtverhältnissen und der Partnerschaften des SDG 17 selbst wichtig. Die aufgrund des Umfangs der Arbeit auf die Stakeholder der Public-Private-Partnerships begrenzte Untersuchung bietet einen weiteren möglichen Ansatzpunkt für weitergehende Forschung. An dieser Stelle sollte nochmals darauf hingewiesen werden, dass die Arbeit dadurch begrenzt war, dass die Forschungsfelder Design Thinking wie auch das SDG 17, noch ein relativ offenes

Forschungsgebiet darstellen und diese Arbeit daher nur den bisherigen, noch nicht abgeschlossenen Forschungsstand nutzen konnte.

Inwieweit Design Thinking in der Praxis genutzt wird, um das SDG 17 umzusetzen, bleibt ebenso abzuwarten, wie inwieweit die Partner\*innen für eine Veränderung der Machtverhältnisse bereit sind.

# Anhang

## Literaturverzeichnis

- Adams, B., & Judd, K. (2016). Indicator framework, monitoring and reporting. *Agenda*, 10, 18–22.
- Adelman, S. (2018). The Sustainable Development Goals, anthropocentrism and neoliberalism. In D. French & L. J. Kotzé (Hrsg.), *Sustainable Development Goals*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Allan, J. A. T., & Mirumachi, N. (2010). Why Negotiate? Asymmetric Endowments, Asymmetric Power and the Invisible Nexus of Water, Trade and Power That Brings Apparent Water Security. In A. Earle (Hrsg.), *Transboundary Water Management: Principles and Practice* (1. Aufl.). London; Washington, DC: earthscan.
- Armistead, C., Pettigrew, P., & Aves, S. (2007). Exploring leadership in multi-sectoral partnerships. *Leadership*, 3(2), 211–230.
- Ashoff, G. (2015). *Die Global Governance-Qualität der internationalen Aid Effectiveness Agenda: Eine theoretische Analyse und Bewertung der Systemreform der internationalen Entwicklungszusammenarbeit*. Bonn: Deutsches Institut für Entwicklungspolitik.
- Ayman, R., & Korabik, K. (2010). Leadership: Why Gender and Culture Matter. *American Psychologist*, 65(3), 157–170.
- Bäckstrand, K. (2012). Are partnerships for sustainable development democratic and legitimate? In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 165–182). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Badke-Schaub, P., Roozenburg, N., & Cardoso, C. (2010). Design Thinking: A paradigm on its way from dilution to meaninglessness? *Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium*, 39–49.
- Baur, V. E., Van Elteren, A. H. G., Nierse, C. J., & Abma, T. A. (2010). Dealing with Distrust and Power Dynamics: Asymmetric Relations among Stakeholders in Responsive Evaluation. *Evaluation*, 16(3), 233–248.
- Beisheim, M., & Simon, N. (2016). *Multi-stakeholder Partnerships for Implementing the 2030 Agenda. Improving Accountability and Transparency*. SWP Stiftung Wissenschaft und Politik.
- Beißwenger, S., & Sommer, H. (2012). Entwicklungspfade industriell geprägter Mittelstädte im Kontext von Peripherisierung. *disP - The Planning Review*, 48(2), 44–54.
- Berensmann, K., Brandi, C., Janus, H., Keijzer, N., & Weinlich, S. (2015). Goal 17: Strengthen the means of implementation and revitalise the global partnership for sustainable development. In M. Loewe & N. Rippin (Hrsg.), *The Sustainable Development Goals of the Post-2015 Agenda: Comments on the OWG and SDSN Proposals* (S. 87–92). Bonn: German Development Institute / Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE).
- Bernstein, S., Gupta, J., Andresen, S., Haas, P. M., Kanie, N., Kok, M., ... Stevens, C. (2014). *Coherent Governance, the UN and the SDGs*. Gehalten auf der United Nations University Institute for the Advanced Study of Sustainability, Tokyo.
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: The novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26–31.

- Björgvinsson, E., Ehn, P., & Hillgren, P.-A. (2012). Design Things and Design Thinking: Contemporary Participatory Design Challenges. *Design Issues*, 28(3), 101–116.
- Blanc, D. L. (2015). *Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets*. New York: United Nations Department of Economic & Social Affairs.
- Bowen, K. J., Cradock-Henry, N. A., Koch, F., Patterson, J., Häyhä, T., Vogt, J., & Barbi, F. (2017). Implementing the “Sustainable Development Goals”: Towards addressing three key governance challenges—Collective action, trade-offs, and accountability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26–27, 90–96.
- Bradford, C. I. (2015). ‘Governance Innovations for Implementing the Post-2015 Sustainable Development Agenda: Conference Report’. Washington, DC: Brookings Institution.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–94.
- Brown, T. (2009). *Change by Design—How Design Thinking transforms organizations and inspires innovation*. Pymble, Toronto, London, New York: HarperCollins Publishers.
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5–21.
- Bundesministerium für europäische und internationale Angelegenheiten (Hrsg.). (2007). *NRO-Kooperation. Leitlinie der Österreichischen Entwicklungszusammenarbeit*. Abgerufen von [https://www.entwicklung.at/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Publikationen/Leitlinien/LL\\_NRO\\_Kooperation.pdf](https://www.entwicklung.at/fileadmin/user_upload/Dokumente/Publikationen/Leitlinien/LL_NRO_Kooperation.pdf)



- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (Hrsg.). (2015). *Zukunftscharta—EINEWELT - Unsere Verantwortung*. Abgerufen von [http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren\\_flyer/infobroschueren/Materialie250\\_zukunftscharta.pdf](http://www.bmz.de/de/mediathek/publikationen/reihen/infobroschueren_flyer/infobroschueren/Materialie250_zukunftscharta.pdf)
- Burghardt, M., Heckner, M., Kattenbeck, M., Schneidermeier, T., & Wolff, C. (2011). Design Thinking = Human-Centered Design? *Workshop-Proceedings der Tagung Mensch & Computer 2011. überMEDIEN| ÜBERmorgen*, 363–368. Chemnitz: Universitätsverlag Chemnitz.
- Calonge, D. S., & Safiullin, A. F. (2015). Can culturally, disciplinarily and educationally diverse (D3) teams function and be creative? A case study in a Korean university. *Educational Studies*, 41(4), 369–392.
- Carlgren, L., Elmquist, M., & Rauth, I. (2014). Exploring the use of design thinking in large organizations: Towards a research agenda. *Swedish Design Research Journal*, 11, 55–63.
- Carlgren, L., Rauth, I., & Elmquist, M. (2016). Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment. *Creativity and Innovation Management*, 25(1), 38–57.
- Chan, S. (2012). Partnerships for sustainable development beyond the OECD world: Comparing China and India. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 115–136). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Chan, S., & Müller, C. (2012). Explaining the geographic, thematic and organizational differentiation of partnerships for sustainable development. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 44–66). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Chasanidou, D., Gasparini, A. A., & Lee, E. (2014). Design Thinking Methods and Tools for Innovation in Multidisciplinary Teams. *Innovation in HCI: What Can We Learn from Design Thinking*, 27–30.
- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Churchman, C. W. (1967). Guest Editorial: Wicked Problems. *Management Science*, 14(4), B141–B142.
- Clark, K., & Smith, R. (2008). Unleashing the Power of Design Thinking. *Design Management Review*, 19(3), 8–15.
- Clough, E., Long, G., & Rietig, K. (2019). *A Study of Partnerships and Initiatives Registered on the UN SDG Partnerships Platform*. Abgerufen von [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21909Deliverable\\_SDG\\_Partnerships\\_platform\\_Report.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21909Deliverable_SDG_Partnerships_platform_Report.pdf)
- Compagnon, D. (2012). Africa's involvement in partnerships for sustainable development: Holy grail or business as usual? In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 137–162). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Cross, N. (2001). Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. *Design Issues*, 17(3), 49–55.
- Daley, D. M. (2009). Interdisciplinary problems and agency boundaries: Exploring effective cross-agency collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 477–493.
- Dang, H.-A. H., & Serajuddin, U. (2019). *Tracking the Sustainable Development Goals: Emerging Measurement Challenges and Further Reflections*. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-8843>

- Danielzik, C.-M. (2013). Überlegenheitsdenken fällt nicht vom Himmel. Postkoloniale Perspektiven auf Globales Lernen und Bildung für nachhaltige Entwicklung. *ZEP: Zeitschrift für Internationale Bildungsforschung und Entwicklungspädagogik; Münster*, 36(1), 26–33.
- Demirovic, A. (2008). *Das Problem der Macht bei Michel Foucault*. Institut für Politikwissenschaft Universität Wien.
- Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in the design process: Co-evolution of problem–solution. *Design Studies*, 22(5), 425–437.
- Easterly, W. (2008). Institutions: Top Down or Bottom Up? *American Economic Review*, 98(2), 95–99. <https://doi.org/10.1257/aer.98.2.95>
- Ellersiek, A., & Beisheim, M. (2017). *Partnerschaften im Dienst der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung: Transformativ, inklusiv und verantwortlich?* Berlin: Stiftung Wissenschaft und Politik -SWPDeutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit.
- English, M., English, R., & English, A. (2015). Millennium Development Goals progress: A perspective from sub-Saharan Africa. *Archives of Disease in Childhood; London*, 100, 57–58.
- Faust, J., & Messner, D. (2007). Organizational challenges for an effective aid architecture: Traditional deficits, the Paris Agenda and beyond. *Discussion Paper / Deutsches Institut Für Entwicklungspolitik*.
- Fink-Eitel, H. (1992). *Foucault zur Einführung* (2. unveränderte Auflage). Hamburg: Junius.
- Flak, O. (2018). Core Themes of Design Thinking on Mono- and Multilingual Teams: Research Based on the System of Organizational Terms. *Business and Non-Profit Organizations Facing Increased Competition and Growing Customers' Demands*, 17, 161–180.

- Foucault, M. (1972). Die Intellektuellen und die Macht. In *Dits et Écrits*. (Bd. 2). Frankfurt Main: Junius.
- Foucault, M. (1977). *Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses*. Frankfurt Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1979). *Geschichte der Gouvernementalität II: Die Geburt der Biopolitik*. (J. Schröder, Übers.). Frankfurt Main: Suhrkamp.
- Foucault, M. (2014). *Die Ordnung des Diskurses* (13.). Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch.
- Fourie, P., & O'Manique, C. (2016). 'It Sells, But It Does Not Fly': An Early Assessment of the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Development*, 59, 274–279.
- Fraser, E. D. G., Dougill, A. J., Mabee, W. E., Reed, M., & McAlpine, P. (2006). Bottom up and top down: Analysis of participatory processes for sustainability indicator identification as a pathway to community empowerment and sustainable environmental management. *Journal of Environmental Management*, 78(2), 114–127.
- Fukuda-Parr, S. (2016). From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals: Shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. *Gender & Development*, 24(1), 43–52.
- Fullan, M. G. (Hrsg.). (1994). Coordinating Top-Down and Bottom-Up Strategies for Educational Reform. In R. J. Anson (Hrsg.), *Systemic reform: Perspectives on personalizing education* (S. 7–23). Washington, DC: U.S. Dept. of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Göll, E. (2017). Sustainable-Governance für die Sustainable-Development-Goals. In W. Leal Filho (Hrsg.), *Innovation in der Nachhaltigkeitsforschung: Ein Beitrag zur Umsetzung der UNO Nachhaltigkeitsziele* (S. 125–142). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Gordon, C. (2018). Commentary on 'A renewed focus on water security within the 2030 agenda for sustainable development'. *Sustainability Science; Dordrecht*, 13(3), 895–896.
- Grots, A., & Pratschke, M. (2009). Design Thinking—Kreativität als Methode. *Marketing Review St. Gallen*, 26(2), 18–23.
- Gustafsson, S., & Ivner, J. (2018). Implementing the Global Sustainable Goals (SDGs) into Municipal Strategies Applying an Integrated Approach. In W. Leal Filho (Hrsg.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (S. 301–316). Cham: Springer International Publishing.
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: A need for relevant indicators. *Ecological Indicators*, 60, 565–573.
- Hassi, L., & Laakso, M. (2011). Conceptions of Design Thinking in the design and management discourses. Open Questions and possible directions for research. *Proceedings of IASDR2011, the 4th World Conference on Design Research*, 1–10.
- Hemphill, L., McGreal, S., Berry, J., & Watson, S. (2006). Leadership, Power and Multisector Urban Regeneration Partnerships. *Urban Studies*, 43(1), 59–80.
- Hess, S. (2016). „Citizens on the road“: Migration, Grenze und die Rekonstitution von Citizenship in Europa. *Zeitschrift für Volkskunde*, 112(1), 3–18.
- Horan, D. (2019). A New Approach to Partnerships for SDG Transformations. *Sustainability*, 11(18), 4947–4969.
- Hulme, D. (2007). The Making of the Millennium Development Goals: Human Development Meets Results-Based Management in an Imperfect World. *SSRN Electronic Journal, BWPI Working Paper 16*.

- Hulme, D., & Scott, J. (2010). The Political Economy of the MDGs: Retrospect and Prospect for the World's Biggest Promise. *New Political Economy*, 15(2), 293–306.
- IDEO. (2012). *Design Thinking for Educators*. New York: IDEO.
- Iskander, N. (2018). Design Thinking is Fundamentally Conservative and Preserves the Status Quo. *Harvard Business Review*.
- Johansson, U., & Woodilla, J. (2009). TOWARDS AN EPISTEMOLOGICAL MERGER OF DESIGN THINKING, STRATEGY AND INNOVATION. *8th European Academy of Design Conference*, 1(2), 1–5.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design Thinking: Past, Present and Possible Futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146.
- Jones, J., & Barry, M. M. (2016). Factors influencing trust and mistrust in health promotion partnerships. *Global Health Promotion*, 25(2), 16–24.
- Kamphof, R., & Melissen, J. (2018). SDGs, Foreign Ministries and the Art of Partnering with the Private Sector. *Global Policy*, 9(3), 327–335.
- Kettl, D. F. (2003). Contingent coordination: Practical and theoretical puzzles for homeland security. *The American Review of Public Administration*, 33(3), 253–277.
- Kettunen, J. (2014). The stakeholder map in higher education. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 78, 34–38.
- Kettunen, J., & Chaudhuri, M. R. (2017). SUSTAINABLE ENGAGEMENT IN STAKEHOLDER RELATIONSHIPS: CRAFTING A STAKEHOLDER MAP. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(1), 27–38.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking Design Thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285–306.

- Koski, C. (2015). Does a partnership need partners? Assessing partnerships for critical infrastructure protection. *The American Review of Public Administration*, 45(3), 327–342.
- Kumi, E., Arhin, A. A., & Yeboah, T. (2014). Can post-2015 sustainable development goals survive neoliberalism? A critical examination of the sustainable development–neoliberalism nexus in developing countries. *Environment, Development and Sustainability*, 16(3), 539–554.
- Lu, Y., Brouwer, M. de, Soetens, B., Hornix, J., Vrehen, S., & Berlo, A. A. J. van. (2018). Empathizing in design thinking processes for multi-stakeholder innovation. In *Next Wave: The 21st dmi: Academic Design Management Conference Proceedings* (S. 822–832). London: the Design Management Institute.
- Marren, P. (2015). Overseas Development Aid: Is It Working? In G. McCann & S. McCloskey (Hrsg.), *From the Local to the Global: Key Issues in Development Studies* (S. 59–77). London: Pluto Press.
- Martens, J. (2007). *Multistakeholder partnerships—Future models of multilateralism?* Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Martens, J., & Obenland, W. (2016). *Die 2030-Agenda: Globale Zukunftsziele für nachhaltige Entwicklung*. Bonn: Global Policy Forum.
- May, M. (2008). *Aktuelle Theoriediskurse Sozialer Arbeit: Eine Einführung* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- McCann, G. (2015). Europe, Development and the Colonial Legacy. In G. McCann & S. McCloskey (Hrsg.), *From the Local to the Global: Key Issues in Development Studies* (3rd Aufl., S. 132–151). London; Washington, DC: Pluto Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal; New York, N.Y., etc.*, 15(2), 135–152.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The Nature of Social Innovation. In A. Nicholls & A. Murdock (Hrsg.), *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets* (S. 1–30). London: Palgrave Macmillan UK.
- Nilsson, M., Chisholm, E., Griggs, D., Howden-Chapman, P., McCollum, D., Messerli, P., ... Stafford-Smith, M. (2018). Mapping interactions between the sustainable development goals: Lessons learned and ways forward. *Sustainability Science*, 13(6), 1489–1503.
- Ordaz, E. (2019). The SDGs Indicators: A Challenging Task for the International Statistical Community. *Global Policy*, 10(S1), 141–143.
- Ortmann, G. (2016). Klassiker der Organisationsforschung (22): Herbert A. Simon. *OrganisationsEntwicklung*, (4), 86–90.
- Packard, J. (2008). ‘I’m gonna show you what it’s really like out here’: The power and limitation of participatory visual methods. *Visual Studies*, 23(1), 63–77.
- Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S., & Mert, A. (2012a). Introduction: Partnerships for sustainable development. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 1–18). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pattberg, P., Biermann, F., Chan, S., & Mert, A. (2012b). The overall effects of partnerships for sustainable development: More smoke than fire? In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 69–87). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.



- Pattberg, P., Biermann, F., & Szulecki, K. (2012). Partnerships for sustainable development in the energy sector: Explaining variation in their problem-solving effectiveness. In P. Pattberg, F. Biermann, S. Chan, & A. Mert (Hrsg.), *Public–Private Partnerships for Sustainable Development* (S. 88–112). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pattberg, P., & Stripple, J. (2008). Beyond the public and private divide: Remapping transnational climate governance in the 21st century. *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 8(4), 367–388.
- Pattberg, P., & Widerberg, O. (2016). Transnational multistakeholder partnerships for sustainable development: Conditions for success. *Ambio*, 45(1), 42–51.
- Pettigrew, P. J. (2003). Power, Conflicts, and Resolutions: A Change Agent's Perspective on Conducting Action Research Within a Multiorganizational Partnership. *Systemic Practice and Action Research*, 16(6), 375–391.
- Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (2016). *Design Thinking Research. Taking Breakthrough Innovation Home*. Cham: Springer International Publishing.
- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. P. (2017). A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions. *Earth's Future*, 5, 1169–1179.
- Rebien, C. C. (1996). Participatory Evaluation of Development Assistance. Dealing with Power and Facilitative Learning. *Evaluation*, 2(2), 151–171.
- Risse, T. (2013). Transnational actors and world politics. In W. Carlsnaes, T. Risse, & B. A. Simmons (Hrsg.), *Handbook of international relations* (2., S. 426–452). London: Sage Publications.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Science*, 4, 155–169.

- Roehrl, R. A. (2012). *Sustainable development scenarios for Rio+20. A Component of the Sustainable Development in the 21st Century (SD21) project*. Abgerufen von <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/793SD21%20scenario%20report.pdf>
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5–18.
- Sapkota, M., & Tharu, M. (2016). Development as a 'Contested Discourse': An Overview. *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*, 13(1), 13–28.
- Schallmo, D. R. A. (2017). *Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Scheer, A., Noweski, C., & Meinel, C. (2012). Transforming Constructivist Learning into Action: Design Thinking in education. *Design and Technology Education: An International Journal*, 17(3), 8–19.
- Silva da Silva, T., Martin, A., Maurer, F., & Silveira, M. (2011). User-Centered Design and Agile Methods: A Systematic Review. *2011 AGILE Conference*, 77–86. Salt Lake City, UT, USA: IEEE.
- Simon, H. A. (1969). *The sciences of the artificial*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., ... O'Connell, D. (2017). Integration: The key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science*, 12(6), 911–919.
- Stanger, S. (2016). *Nachhaltigkeit als Treiber des Innovationsprozesses Analyse der Einflussfaktoren und Konzeption eines nachhaltigen Innovationsmanagements*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

- Stanger, S. (2017). Nachhaltigkeit als Determinante des Innovationserfolgs – ein Systematic-Literature-Review und Entwicklung eines konzeptionellen Modells. In W. Leal Filho (Hrsg.), *Innovation in der Nachhaltigkeitsforschung: Ein Beitrag zur Umsetzung der UNO Nachhaltigkeitsziele* (S. 61–77). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Steen, M. (2012). Human-Centered Design as a Fragile Encounter. *Design Issues*, 28(1), 72–80.
- Steven, D., & Kashambuzi, E. (2016). *TURNING AMBITION INTO REALITY Platforms and Partnerships for Delivering Agenda 2030*. Abgerufen von [https://cic.nyu.edu/sites/default/files/turning\\_ambitions\\_steven\\_kashambuzi\\_final\\_web\\_2.pdf](https://cic.nyu.edu/sites/default/files/turning_ambitions_steven_kashambuzi_final_web_2.pdf)
- Stibbe, D., Reid, S., & Gilbert, J. (2019). *Maximising the impact of partnerships for the SDGs. A practical guide to partnership value creation*. The Partnering Initiative, United Nations.
- Summerfield, M. R. (2014). Leadership: A simple definition. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 71(3), 251–253.
- Surminski, S., & Leck, H. (2017). From agenda-setting to implementation: The role of multisectoral partnerships in addressing urban climate risks. *Earth's Future*, 5(10), 966–978.
- Thiel, M. (2019). *SDG17: Partnerships for the Goals: Strengthening Implementation Through Global Cooperation*. Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries. *Tourism Management*, 21(6), 613–633.
- Trim, P. R. J., & Lee, Y. (2008). A strategic approach to sustainable partnership development. *European Business Review*, 20(3), 222–239.

- UN Secretary-General. (2015). *Guidelines on a principle-based approach to the Cooperation between the United Nations and the businesssector*. Abgerufen von [https://www.unglobalcompact.org/docs/issues\\_doc/un\\_business\\_partnerships/guidelines\\_principle\\_based\\_approach\\_between\\_un\\_business\\_sector.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/un_business_partnerships/guidelines_principle_based_approach_between_un_business_sector.pdf)
- United Nations. (2013). *A new global Partnership: Eradicate poverty and transform economies through sustainable development. The Report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda*. Gehalten auf der New York. Abgerufen von <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=893&menu=1561>
- United Nations (Hrsg.). (2015a). *Addis Ababa Action Agenda of the Third International Conference on Financing for Development (Addis Ababa Action Agenda)*. Abgerufen von [https://www.un.org/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=E](https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/69/313&Lang=E)
- United Nations. (2015b). *Partnerships for sustainable development goals: A legacy review towards realizing the 2030 Agenda*. New York: United Nations Department of Economic & Social Affairs.
- United Nations (Hrsg.). (2015c). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. Transforming Our World: The Agenda 2030 for Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1891/9780826190123.ap02>
- United Nations (Hrsg.). (2015d). *Towards global partnerships: A principle-based approach to enhanced cooperation between the United Nations and all relevantpartners*. Abgerufen von <https://undocs.org/A/RES/70/224>

- United Nations (Hrsg.). (2017a). *Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1891/9780826190123.0013>
- United Nations. (2017b). *The United Nations System—Private Sector Partnerships arrangements in the context of the 2030 Agenda for sustainable development*. Abgerufen von [https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu\\_rep\\_2017\\_8\\_english\\_1.pdf](https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2017_8_english_1.pdf)
- United Nations Development Program (Hrsg.). (2012). *Strategy for Working with the Private Sector*. Abgerufen von <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Partnerships/Private%20Sector/UNDP-Private-Sector-Strategy-final-draft-2012.pdf>
- Vandemoortele, J. (2011). If not the Millennium Development Goals, then what? *Third World Quarterly*, 32(1), 9–25.
- Vandemoortele, J. (2018). From simple-minded MDGs to muddle-headed SDGs. *Development Studies Research*, 5(1), 83–89.
- von Thienen, J., Meinel, C., & Nicolai, C. (2014). How Design Thinking Tools Help To Solve Wicked Problems. In L. Leifer, H. Plattner, & C. Meinel (Hrsg.), *Design Thinking Research* (S. 97–102). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-01303-9\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-319-01303-9_7)
- Vorwerk, K., Hartmann, C., Gaisbauer, F., & Krapp, S. (2017). Deutsche Entwicklungszusammenarbeit unter Einbindung der Privatwirtschaft: Evaluierung des develoPPP.de-Programms. *Zeitschrift für Evaluation*, 16(1), 160–172.
- Voß, E. (2017). *Klimapluralisierung. Bündnisse mit der Zivilgesellschaft in der chinesischen Klimapolitik*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Waimarie Nikora, L., Masters-Awatere, B., Rua, M., Hopner, V., Alefaio-Tugia, S., Stewart, L., ... Carr, S. C. (2017). Developments and Lessons From Two Aotearoa/New Zealand Universities. In G. Rich, H. Takooshian, & U. Gielen (Hrsg.), *International psychology: Perspectives and profiles* (S. 129–142). Washington, DC: APA.
- Weiss, E. S., Anderson, R. M., & Lasker, R. D. (2002). Making the Most of Collaboration: Exploring the Relationship Between Partnership Synergy and Partnership Functioning. *Health Education & Behavior*, 29(6), 683–698.
- Weitz, N., Carlsen, H., Nilsson, M., & Skånberg, K. (2017). Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 Agenda. *Sustainability Science*, 13(2), 531–548.
- Wylant, B. (2010). Design Thinking and the Question of Modernity. *The Design Journal*, 13(2), 217–231.
- Zimmerman, M. A., & Rappaport, J. (1988). Citizen Participation, Perceived Control, and Psychological Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16(5), 725–750.
- Zou, T., Ertug, G., & George, G. (2018). The capacity to innovate: A meta-analysis of absorptive capacity. *Innovation: Organization & Management*, 20(2), 87–121.

# Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abbildung 1: Drei Bereiche von Design Thinking. Quelle: Eigene Grafik nach Brown, 2008.....                                                                                                                                                                                                                                                | 15 |
| Abbildung 2: Phasen der Design Thinking Methode. Quelle: Valerie Schandl für WMDE. In: <a href="https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Design_Thinking_Workshop_WMDE.png">https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Design_Thinking_Workshop_WMDE.png</a> .                                                                                 | 17 |
| Abbildung 3: Ziele der Design Thinking Methode. Quelle: Eigene Grafik basierend auf Carlgren et al., 2016. ....                                                                                                                                                                                                                            | 22 |
| Abbildung 4: Wicked Problems. Quelle: Eigene Grafik nach Rittel & Webber, 1973, S. 157. ....                                                                                                                                                                                                                                               | 24 |
| Abbildung 5: Möglichkeiten durch die Anwendung von Design Thinking. Quelle: Eigene Grafik. ....                                                                                                                                                                                                                                            | 27 |
| Abbildung 6: Rollen in der Design Thinking Methode. Quelle: Eigene Grafik. ....                                                                                                                                                                                                                                                            | 30 |
| Abbildung 7: Sustainable Development Goals. Abbildung 2: Sustainable Development Goals. Quelle: United Nations. In: <a href="https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/">https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/</a> .....                                                    | 35 |
| Abbildung 8: Unterziele des SDG 17 Partnerschaft. Quelle: Eigene Tabelle zitiert von <a href="https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html">https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030/entwicklungsziele-agenda-2030.html</a> ..... | 42 |
| Abbildung 9: 7 Bereiche der Unterziele des SDG 17. Quelle: Eigene Grafik nach Abbildung von Stafford-Smith et al, 2017: 917. ....                                                                                                                                                                                                          | 42 |
| Abbildung 10: Aspekte der Partnerschaft für geteilte Macht. Quelle: Eigene Grafik. ....                                                                                                                                                                                                                                                    | 48 |
| Abbildung 11: Stakeholder von Public-Private-Partnerships. Quelle: Eigene Grafik. ....                                                                                                                                                                                                                                                     | 55 |
| Abbildung 12: Wicked Problems SDGs. Quelle: Eigene Grafik nach Rittel & Webber, 1973, S. 157. ....                                                                                                                                                                                                                                         | 73 |
| Abbildung 13: Ziele der Design Thinking Methode wirken auf Machtverhältnisse. Quelle: Eigene Grafik; Ziele basierend auf Carlgren et al., 2016.....                                                                                                                                                                                        | 77 |
| Abbildung 14: Stakeholder von Public-Private-Partnerships mit Design Thinking. Quelle: Eigene Grafik.....                                                                                                                                                                                                                                  | 83 |

## Abstract

Die Partnerschaften des SDG 17 sehen sich den Herausforderungen von asymmetrischen Machtverhältnissen gegenüber, wodurch die erfolgreiche Umsetzung der SDGs beeinflusst wird. Die Zusammensetzung der Partner\*innen und die Partizipation der Stakeholder sind durch unterschiedliche Möglichkeiten und Machtverhältnisse charakterisiert. Die Nutzung von Design Thinking, wie am Beispiel von Public-Private-Partnerships gezeigt werden konnte, bietet die Möglichkeit diese Machtasymmetrien abzubauen. Durch die Adressierung unterschiedlichster Aspekte von geteilter Macht, durch die gemeinsame Führung in den Partnerschaften, die Fokussierung auf die Zivilgesellschaft in den Prozess, sowie der Einbeziehung aller Stakeholder in die Problemstellung kann Design Thinking die Machtasymmetrie in den Partnerschaften des SDG 17 abbauen. Dabei stellen die Zusammensetzung des Projektteams aus den Vertreter\*innen der Partner\*innen, ebenso wie die Besetzung des Facilitators und dessen Aufgaben eine Herausforderung bezüglich der Hegemonien dar.

The partnerships of SDG 17 face the challenges of asymmetric power relations, which influence the successful implementation of the SDGs. The composition of the partners and the participation of the stakeholders are characterized by different possibilities and power. The use of design thinking, which could be demonstrated by the example of public-private partnerships, offers the possibility of reducing power asymmetries. By addressing multiple aspects of shared power, sharing leadership in partnerships, focusing on civil society in the process, and involving all stakeholders in the definition of the problem, Design Thinking can reduce power asymmetry in the SDG 17 partnerships. The composition of the project team of representatives of the partners as well as the occupation of the facilitator and his tasks represent a challenge in terms of hegemony.