

# Innovationen fallen nicht vom Himmel

## Design Thinking als Methode in der Sozialen Arbeit

MICHAEL GARKISCH

Michael Garkisch begleitet seit vielen Jahren Innovations- und Veränderungsprozesse. Er promoviert berufsbegleitend am Lehrstuhl für Corporate Sustainability Management der Universität Erlangen-Nürnberg im Themenbereich »Nachhaltiges Unternehmertum« und lehrt an mehreren Hochschulen in den Branchenschwerpunkten Mittelstand und Sozial- und Gesundheitswirtschaft u. a. Innovation, (Social) Entrepreneurship und Strategieentwicklung.  
michael.garkisch@fau.de

**Mit Design-Thinking-Elementen können soziale Innovation und Dienstleistungsideen von morgen entwickelt werden. Die Methode bietet zudem Impulse für eine zukunftsfähige Ausbildung sozialer Fach- und Führungskräfte, wie ein Workshop zeigte.**

Die Herausforderungen in unserer Gesellschaft nehmen zu und werden komplexer: Globalisierung, Klimawandel, eine zunehmend alternde Gesellschaft, demografischer Wandel und Umweltveränderungen (Genovese 2015; Smith et al. 2012).

Neue Handlungsansätze und passgenaue Lösungen, diese gilt es insbesondere für die eingangs erwähnten Herausforderungen zu entwickeln (Turnali 2015; Knop 2016).

Mit eben diesen neuen Aufgaben haben sich auch beim World Economic Forum 2016 in Davos führende Verantwortungsträger aus Politik und Wirtschaft auseinandergesetzt. Im Mittelpunkt stand unter anderem die Frage, mit welcher Unterrichtsform es gelingen kann, Lösungen für Morgen zu entwickeln. Einig waren sich die Teilnehmer und Experten, dass dafür ganz neue Unterrichtsformen benötigt werden. Als mögliche Form der Zukunft stand Design Thinking im Fokus (Knop 2016).

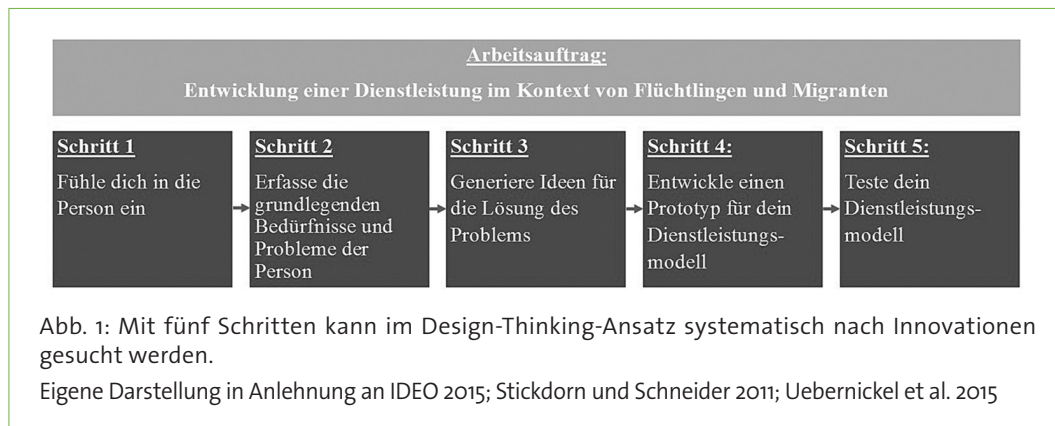
Dieser Beitrag setzt daran an und stellt eine mögliche Anwendung von Design Thinking als ein Teil für eine zukunftsfähige Ausbildung sozialer Fach- und Führungskräfte vor. Zu Beginn wird an erster Stelle kurz dargestellt, was Design Thinking bedeutet. Darauf aufbauend wird zweitens ein adaptierter Ansatz mit Design-Thinking-Elementen beschrieben, welcher in Form eines Workshops mit Studierenden der Sozialen Arbeit und Sozialwirtschaft durchgeführt wurde. An dritter Stelle steht eine Darstellung möglicher Überschneidungspunkte von Design Thinking mit

Klassikern der Sozialen Arbeit sowie ein praktisches Anwendungsfazit.

### Design-Thinking-Ansatz als neue Unterrichtsform

Design Thinking ist Teil einer kulturellen Transformation und steht vereinfacht für das Schaffen von Neuem mit Kreativität und gestalterischen Aktivitäten (Uebernicket et al. 2015, S. 18). Design Thinking beansprucht eine Methode zu sein, mit welcher es gelingen kann, aus komplexen Problemen, Lösungen zu kreieren: »Design Thinking öffnet den Weg für alle Altersgruppen, (wieder) spielerisch und neugierig auf Problemstellungen zu schauen und diese zu bearbeiten. Dabei geht es darum, auch scheinbar Unlogisches und Unerreichbares zu denken, ernsthaft zu diskutieren und zu überraschenden Erkenntnissen zu gelangen.« (Uebernicket et al. 2015, S. 16)

Ihren Ursprung findet diese Methode bereits in den 1970er und 1980er Jahren an der Stanford-University (Uebernicket et al. 2015, S. 22) und bei David Kelley, dem Gründer der Design-Agentur IDEO mit Hauptsitz im kalifornischen Palo Alto (Turnali 2015). Der Prozess einer Design Thinking Session wird als Design Thinking Micro Zyklus bezeichnet und umfasst in der Regel fünf Schritte: Die Bedürfnisse und Wünsche des Nutzers verstehen, Ideengenerierung, Prototyp erstellen, Testen des Prototyps, Re-Definieren des Problems (Brenner et al. 2016, S. 11).



und Wünsche der Person gesammelt.

In einem weiteren (fakultativen) Schritt können mit einem adaptierten Fischgräten-Diagramm (Kerth et al. 2015, S. 72–78) zu den Bedürfnissen und Wünschen die Erkenntnisse gesammelt werden (Welche Motivation steckt dahinter? Welche Schlüsse ziehen Sie für die Soziale Arbeit daraus?).

## Die Probe auf das Exempel: Design Thinking im Kurzworkshop

Aufbauend auf den methodischen Grundsteinen von Stickdorn und Schneider 2011; IDEO 2015; Uebernicket et al. 2015 & Brenner et al. 2016 wurde im Studienschwerpunkt »Organisation von Flüchtlings- und Migrationsarbeit« an der Evangelischen Hochschule Nürnberg ein – an die Situation leicht angepasster – Design Thinking Ansatz angewandt.

Der Arbeitsauftrag lautete: Entwicklung einer Dienstleistung im Kontext von Flüchtlingen und Migranten. Die angehenden Sozialpädagogen und Sozialpädagoginnen sowie Sozialwirte und Sozialwirtinnen wurden gebeten, im thematischen Kontext von Flüchtlingen und Migranten eine Dienstleistung aus der Sozialen Arbeit zu entwickeln (vgl. Abb. 1).

ma der Empathie-Map sechs Bereiche. Für die Teilnehmenden gilt es im Anschluss an das Personenbild in vier eigenständigen Bereichen herauszuarbeiten, was die Person sagt und tut, sieht, hört sowie denkt und fühlt. Ferner werden auch noch Frust und Ängste sowie Freuden und Interessen herausgearbeitet.

### Workshop-Schritt 2: Erfasse die grundlegenden Bedürfnisse und Wünsche der Person

Im zweiten Schritt steht die Erfassung der grundlegenden Bedürfnisse und Probleme im Mittelpunkt. Die Informationen können u. a. durch Beobachtung, Interviews oder Teilnahme gewonnen werden. Zunächst werden in Form eines Brainstormings die Bedürfnisse

Im nächsten definieren die Teilnehmenden eines der Bedürfnisse näher. Beispiel: Ahmed benötigt Kenntnisse der deutschen Sprache (Bedürfnis), weil er sich dann besser integrieren kann (Erkenntnis).

### Workshop-Schritt 3: Generiere Ideen für die Lösung des Problems

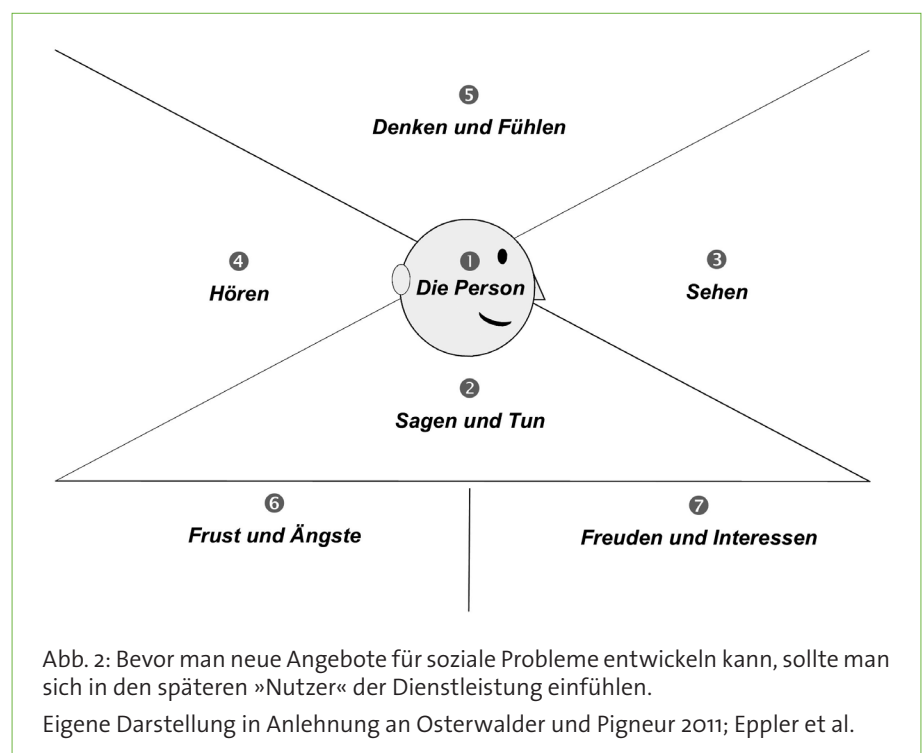
Im dritten Schritt geht es darum Ideen zu entwickeln, die auf die Bedürfnisse der Person passen.

Hierfür gibt es – unabhängig vom Design-Thinking-Ansatz – eine Vielzahl an Kreativitätstechniken, welche helfen, Ideen entstehen zu lassen (Backerra et al. 2007; Scherer 2010; Uebernicket et al. 2015). Die Ideenfindung mittels solchen Kreativitätstechniken ist grundsätzlich nichts Neues, aber die Schritte zuvor mit

### Workshop-Schritt 1: Fühle dich in die Person ein

Um ein Gefühl für den späteren »Nutzer« der Dienstleistung zu bekommen, ist ein Kerngedanke des Design Thinking sich in den Nutzer und Klienten einzufühlen. Dies gelingt beispielsweise durch folgende zwei Methoden: Personas (Stickdorn und Schneider 2011, S. 178–179) und der Empathie-Map (Uebernicket et al. 2015, S. 122–123). Im konkreten Fall haben wir mit der Empathie-Map begonnen und die Teilnehmenden im ersten Schritt aufgefordert, sich in einen Flüchtling oder Asylbewerber »einzufühlen« (vgl. Abb. 2).

Im Mittelpunkt der Empathie-Map steht eine konkrete Person, auch Persona, genannt. So speziell wie möglich entwickelten die Teilnehmenden als erstes ein Personenbild. Die Teilnehmenden gaben der Person beispielsweise Namen und Alter sowie eine Herkunft. Um diese konkrete Person herum umfasst das Vorlagensche-



Einfühlen in die Person und Erfassen der grundlegenden Bedürfnisse sind zentral im Design Thinking.

Im konkreten Fall haben wir als Ideenfindung die Brainwriting 6-3-5 Methode auf einem vorgefertigten DIN A4-Blatt verwendet:

- 6 Teilnehmer schreiben auf dem vorgefertigten Blatt
- jeweils 3 Ideen
- in Runden von jeweils 5 Minuten.
- Die Fragestellung war: Mit welchen Dienstleistungsideen könnte die Soziale Arbeit das Problem (also die Bedürfnisse und Wünsche) lösen?
- Nachdem die Ideen sehr vielfältig sein können, gilt es diese im Anschluss in der Gruppe zu besprechen und daraus im Konsens eine Idee für den nächsten Schritt auszuwählen.

## Workshop-Schritt 4: Entwickle einen Prototyp für dein Dienstleistungsmodell

Ist eine Idee ausgewählt entwickeln die Teilnehmenden einen konkreten Prototyp für eine Dienstleistung. Dieser soll schnell und offenbleibend, aber zugleich auch gut genug sein, um Grundlage für ein Projekt oder Präsentationen zu sein. Dieser Prototyp verfolgt das Ziel ein erstes möglichst realitätsnahes Abbild der Dienstleistung darzustellen (Uebernicket et al. 2015, S. 146).

Eine Möglichkeit, um die Dienstleistung darzustellen ist beispielsweise das Storyboard. Bei einem Storyboard geht es – ähnlich wie in einem Drehbuch – darum, einzelne Sequenzen, Be-

rührungspunkte und Handlungen einer Dienstleistung darzustellen.

## Workshop-Schritt 5: Teste dein Dienstleistungsmodell

Im letzten Schritt geht es darum die Idee bei realen Klienten und Kunden oder auch Stakeholdern zu testen. Getroffene Annahmen können auf die Richtigkeit hin überprüft werden.

Die Methoden hierfür sind wieder vielfältig. Wir haben uns für das Tool »Feedback Capture Grid« entschieden (Uebernicket et al. 2015, S. 210–211).

*»Design Thinking öffnet einen Weg, spielerisch und neugierig auf Probleme zu schauen und umsetzbare Lösungen zu suchen«*

Ein Flipchart-Papier wird dabei in vier große Felder aufgeteilt: Likes, Wishes, Questions, Ideas. Nach dem Test des Dienstleistungsmodells kann man den Prozess nochmals wiederholen und in einem iterativen Prozess neue Ideen hinzugewinnen.

Zusammenfassung: Die fünf Schritte haben Elemente aus dem Design Thinking und die praktische Anwendung in einem Workshop mit Studierenden der Sozialen Arbeit und der Sozialwirtschaft dargestellt. In den nachfolgenden beiden Punkten sollen als abschließendes Fazit noch exemplarisch mögliche Überschneidungen von Design Thinking mit der Sozialen Arbeit dargestellt und ein Anwendungsfazit gezogen werden.

## Klienten-Orientierung, Empathie und Orientierung an der Alltäglichkeit

Im Mittelpunkt der Design Thinking Methode steht immer der Nutzer, für den es eine Lösung zu entwickeln gilt (Turnali 2015), aber auch die Empathie. Hier könnten erste Überschneidungspunkt von Design Thinking mit dem Handeln in sozialen Berufen und insbesondere mit Inhalten von Carl Rogers und Jürgen Kriz sein: Bereits im Jahr 1983 entwickelte Carl Rogers den Ansatz der klientenzentrierten Gesprächsführung, bei welchem

der Klient im Mittelpunkt des Handelns steht und es für ihn passgenaue Lösungsansätze zu entwickeln gilt (Rogers 1983). Dies könnte der Nutzerorientierung im Design Thinking ähneln.

Im Mittelpunkt von Jürgen Kriz (1989) steht die Empathie, die Kriz als eine Fähigkeit bezeichnet »den Klienten in seinem Erleben (und seinen damit verbundenen Werthaltungen, Motiven, Wünschen und Ängsten) zu verstehen« (Kriz 1989, S. 205). Empathie dieser Begriff ist auch im Design Thinking zentral und wird als die Fähigkeit beschrieben in die Schuhe von anderen Personen zu schlüpfen, um ihre Lebensgewohnheiten zu verstehen um daraus passgenaue Lösungen zu entwickeln (Uebernicket et al. 2015; IDEO 2015).

Design Thinking lebt ebenfalls davon, Produkte und Dienstleistungen so zu entwickeln, dass diese möglichst nahe an der Realität potenzieller Kunden sind. Im konkreten Fall bedeutet dies, dass entwickelte Ideen frühzeitig mit dem späteren Nutzer besprochen und getestet werden (Uebernicket et al. 2015). An dieser Stelle ergibt sich der mögliche dritte Überschneidungspunkt: 1978 entwickelte Hans Thiersch den Ansatz der Lebensweltorientierung, der sich an der Alltäglichkeit des Klienten orientiert (Thiersch 1978).

Natürlich, jeder der genannten Ansätze hat Vor- und Nachteile. Die »Klassiker-Ansätze« der Sozialen Arbeit von Rogers und Thiersch wurden kritisch weiterentwickelt und teilweise

## Was versteht man eigentlich unter Design Thinking?



Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind. Design

Thinking basiert dabei auf der Annahme, dass Probleme besser gelöst werden können, wenn Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem die Kreativität fördernden Umfeld zusammenarbeiten, gemeinsam eine Fragestellung entwickeln, die Bedürfnisse und Motivationen von Menschen berücksichtigen, und dann Konzepte entwickeln, die mehrfach geprüft werden. Das Verfahren orientiert sich an der Arbeit von Designern, die als eine Kombination aus Verstehen, Beobachtung, Ideenfindung, Verfeinerung, Ausführung und Lernen verstanden wird.

Quelle: <https://de.wikipedia.org>



durch neue Ansätze ergänzt. An dieser Stelle soll auf eine kritische Diskussion dieser Ansätze verzichtet werden. Vielmehr galt es darum aufzuzeigen, welche Gemeinsamkeiten Design Thinking mit pädagogischen und psychologischen Ansätzen haben könnten und wie der Design Thinking Ansatz mit Studierenden »erprobt« wurde.

Ein Anwendungsfazit: Diese Ausführungen stellen einen adaptierten Design-Thinking-Prozess knapp und umfassend dar. Der Ansatz wurde auf die Situation angepasst und enthält typische Elemente des Design Thinkings, aber auch übergreifende Methoden aus Workshops und Seminaren. Die Idee war es, neben dem praktischen Kurz-Workshop und den damit entwickelten Dienstleistungsmodellen auch Rückmeldung der Studierenden zur Methode zu bekommen.

Bei der Durchführung wurde deutlich, dass sich die Methode Design Thinking sehr gut anbietet, um ausgehend von einem konkreten Problem eine konkrete Dienstleistung zu entwickeln.

Im Verlauf des Workshops wurde ebenfalls erstmals – auch durch die Rückmeldungen der Studierenden – deutlich, dass im Design Thinking zentrale Punkte dem Handlungsauftrag der Sozialen Arbeit und Pädagogik ähneln: Klienten-Orientierung, Empathie, Orientierung an der Alltäglichkeit und Lebenswelt. Dies hatte zur Folge, dass die Teilnehmer zwar nicht mit den Methoden, aber mit der grundsätzlichen Philosophie sehr vertraut waren.

Vergessen darf auch nicht werden, dass Fachkräfte in der Regel zum Wohle des Klienten arbeiten und oftmals nicht ausreichend Zeit haben, um sich mit strategischen Konzepten auseinanderzusetzen. Die Idee dieses Beitrags war es, diese Methode als strategisches Tool vorzustellen, aber nicht für die Beratung von Klienten. Eine Beratung des Klienten folgt modernsten Ansätzen und Methoden der Sozialen Arbeit.

Dennoch entwickelt sich unsere soziale Profession weiter und wie Boeßenecker und Markert 2016 darstellen ist ein gravierender Mangel an Leitungskräften zu erwarten. Diese Leitungskräfte müssen – trotz oder gerade wegen unseres sozialen Auftrags – immer wieder neue Ideen für Dienstleistungen entwickeln. In Workshops oder Strategietagungen kann der Ansatz des Design Thinking eine wertvolle Orientierung sein.

Aus der persönlichen Anwendung wurde deutlich, dass Design Thinking eine Methode sein kann um Strategien für die Zukunft zu entwickeln und auch einige Überschneidungen mit den Ansätzen der Sozialen Arbeit hat. Es gilt zusammenfassend zu sagen: Seien Sie mutig und probieren Sie einmal aus ■



**Backerra, Hendrik; Malorny, Christian; Schwarz, Wolfgang (2007):** Kreativitätstechniken. 3. Aufl. Carl Hanser Fachbuchverlag.

**Boeßenecker, Karl-Heinz; Markert, Andreas (2016):** Soziale Arbeit studieren. Studiengänge im Feld der Sozialwirtschaft und des Sozialmanagements. Was war, was ist und was in Zukunft sein sollte. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 163 (2), S. 49–51. DOI: 10.5771/0340-8574-2016-2-49.

**Brenner, Walter; Uebersnickel, Falk (Hg.) (2016):** Design Thinking for Innovation. Research and Practice. 1st ed. 2016. Cham. Springer International Publishing.

**Brenner, Walter; Uebersnickel, Falk; Abrell, Thomas (2016):** Design Thinking as Mindset, Process, and Toolbox. In: Walter Brenner und Falk Uebersnickel (Hg.): Design Thinking for Innovation. Research and Practice. 1st ed. 2016. Cham. Springer International Publishing, S. 3–21.

**Catford, John (1998):** Social Entrepreneurs are Vital for Health Promotion--But They Need Supportive Environments Too. In: Health Promotion International 13 (2), S. 95–97. DOI: 10.1093/heapro/13.2.95.

**Dacin, M. Tina; Dacin, Peter A.; Tracey, Paul (2011):** Social Entrepreneurship. A Critique and Future Directions. In: Organization Science 22 (5), S. 1203–1213. DOI: 10.1287/orsc.1100.0620.

**Eppler, Martin J.; Hoffmann, Friederike; Pfister, Roland A. (2014):** Creability. Gemeinsam kreativ – innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams. 1. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Genovese, Michael A. (2015):** Leadership Challenges in a Hyper-Changing World. In: World Policy Journal 32 (4), S. 100–107. DOI: 10.1177/0740277515623754.

**Griffin, Abbie; Luchs, Michael; Swan, Scott (Hg.) (2015):** Design thinking. New product development essentials from the PDMA. Product

Development & Management Association. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

**Hustinx, Lesley; Handy, Femida; Cnaan, Ram A. (2011):** Volunteering. In: Rupert Taylor (Hg.): Third sector research. New York, NY: Springer, S. 73–89.

**IDEO (2015):** The field guide to human-centered design. Design kit. 1st. ed. San Francisco, Calif.: IDEO.

**Kerth, Klaus; Asum, Heiko; Stich, Volker (2015):** Die besten Strategietools in der Praxis. Welche Werkzeuge brauche ich wann? ; Wie wende ich sie an? ; Wo liegen die Grenzen? 6., überarb. und erw. Aufl. München: Hanser.

**Knop, Carsten (2016):** Weltwirtschaftsforum in Davos. Das ist die größte Herausforderung der Digitalisierung. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 24.01.2016. Online verfügbar unter <http://goo.gl/jR85Ux>.

**Kriz, Jürgen (1989):** Grundkonzepte der Psychotherapie. Eine Einführung. Auflage 1. Weinheim: Psychologie-Verl.-Union.

**Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves (2011):** Business Model Generation. Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Campus Verl. (Business 2011).

**Rogers, Carl R. (1983):** Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Ungekürzte Ausg., 4. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl. (Fischer-Taschenbücher, 42175).

**Scherer, Jiri (2010):** Kreativitätstechniken. In 10 Schritten Ideen finden, bewerten, umsetzen. Offenbach: GABAL Verlag (Business).

**Smith, W. K.; Besharov, M. L.; Wessels, A. K.; Chertok, M. (2012):** A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs. Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. In: Academy of Management Learning & Education 11 (3), S. 463–478. DOI: 10.5465/amle.2011.0021.

**Stickdorn, Marc; Schneider, Jakob (2011):** This is service design thinking. Basics, tools, cases. Amsterdam: BIS Publishing.

**Taylor, Rupert (Hg.) (2011):** Third sector research. New York, NY: Springer.

**Thiersch, Hans (1978):** Alltagshandeln und Sozialpädagogik. In: Neue Praxis (1), S. 6–25.

**Turnali, Kaan (2015):** How can design thinking help your business? World Economic Forum. Genf. Online verfügbar unter <https://www.weforum.org/agenda/2015/05/how-can-design-thinking-help-your-business/>.

**Uebersnickel, Falk; Brenner, Walter; Pukall, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015):** Design Thinking. Das Handbuch. Erste Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.

**XPLANE:** Visuals Align Worksheet No 3: Empathy Map. Online verfügbar unter [http://x.xplane.com/visual\\_alignment\\_dl](http://x.xplane.com/visual_alignment_dl), zuletzt geprüft am 23.06.2016.