DER PARITÄTISCHE
BADEN-WÜRTTEMBERG

Denkwerkstätten

Mit neuen Methoden und neuen Partner*innen Innovationen generieren

Denkwerkstätten im PARITÄTISCHEN Baden-Württemberg
Mit neuen Methoden und neuen Partner*innen Innovationen generieren

Herausgeber
Der PARITÄTISCHE Baden-Württemberg e.V.
Hauptstraße 28 · 70563 Stuttgart
Tel. 0711 2155-0
Fax 0711 2155-250
info@paritaet-bw.de
www.paritaet-bw.de

Presserechtlich verantwortlich:
Ursel Wolfgramm, Vorstandsvorsitzende

Projektleitung
Sabine Brommer (Gesamtprojekt Denkwerkstätten)
Ralf Baumgarth (Denkwerkstatt Arbeit für Menschen mit Behinderungen)

Text
Björn Schmitz, phil!omondo.

Titelgestaltung
Kreativ plus GmbH, Stuttgart
www.kreativplus.com

Stand
Dezember 2018

Gefördert durch die GlücksSpirale

Denkwerkstätten im Paritätischen Baden-Württemberg:
Mit neuen Methoden und neuen Partner*innen Innovationen generieren

Die gesellschaftlichen Herausforderungen sind vielfältig und die Bedarfslagen der paritätischen Klient*innen- und Nutzer*innengruppen werden immer komplexer. Probleme, von denen in früheren Zeiten nur einzelne Personengruppen betroffen waren, betreffen mittlerweile große Teile der Bevölkerung.

Um auf diese Entwicklungen mit sozialen Innovationen zu reagieren, bedarf es sektoren-übergreifender Kooperationen zwischen Zivilgesellschaft, Sozialunternehmen, Wirtschaft, Politik und öffentlicher Hand. Und: Es braucht auch neue methodische Ansätze und Formate.

Der Paritätische Baden-Württemberg hat sich daher in den vergangenen zwei Jahren auf den Weg gemacht. Bereichsübergreifend werden die Querschnittsthemen – von *Armut* über *bezahlbaren Wohnraum* und *Migration* bis hin zu *Sozialraumorientierung* - über die bisherigen Fachbereiche hinweg zusammen mit externen Expert*innen bearbeitet.

Ein neues Format sind dabei die „*Denkwerkstätten*“, eine neue Methode ist das „*Design Thinking*“ und eine neue Kooperation sind wir mit „*Wirtschaftsvertretern*“ eingegangen. Unterstützt wurden wir durch Finanzmittel der Lotterie Glücksspirale und eine externe Moderation: Björn Schmitz von phil!omondo.

In dieser Dokumentation ist eine Denkwerkstatt mit dem Fokus „*Arbeit für Menschen mit Behinderung*“ beschrieben, die am 04.Juni 2018 in Heidelberg stattfand. Eingeladen waren Vertreter*innen aus Mitgliedsorganisationen im Bereich Eingliederungshilfe sowie Arbeitgeber*innen, teilgenommen haben daran 22 Personen (incl. Interview-Gästen).

Die UN-Behindertenrechtskonvention fordert die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt, doch das Thema ist schwierig und erfolgreiche Ideen und Konzepte sind eher die Ausnahme.

Es ging daher bei der Denkwerkstatt darum, mittels „Design Thinking“ neue Ansätze für das Thema „Arbeit für Menschen mit Behinderungen“ zu finden. Mit der Methode werden Veränderungen, Lösungen und Innovationen, konsequent von den Nutzenden her gedacht. Als Nutzer*innen sind dabei sowohl die Menschen mit Behinderungen als auch potenzielle Arbeitgeber*innen zu sehen. Im Rahmen der Denkwerkstatt wurde dazu die „Kunden-Perspektive“ aus Sicht der Menschen mit Behinderungen intensiv bearbeitet.

Diese Dokumentation zur Denkwerkstatt beschreibt die Methode des „Design Thinking“ anhand der konkreten Fragestellung ausführlich und gibt Interessierten einen guten Einblick in Anwendungsmöglichkeiten.

Innovationen vom Schreibtisch aus entwickeln?

„Entwickeln Sie doch bitte einmal ein Konzept für eine neue Wohngruppe für Menschen mit Behinderung!“ So könnte ein Auftrag lauten bzw. so lauten heutzutage in ähnlicher Weise Aufträge in verschiedensten Hilfebereichen. Der Begriff Konzept steht beinahe sinnbildlich dafür, dass etwas vorangeht, für etwas Neues, für Innovation. Erhalten wir den Auftrag für das Erstellen eines Konzepts, so würden wir typischerweise gleich loslegen. Vielleicht haben wir schon erste Ideen, vielleicht sprechen wir mit Kollegen und tauschen uns zu Ideen mit diesen aus. Wir gelangen direkt in den Sog von Lösungen. Wenn wir es einigermaßen klug angehen, dann schauen wir uns an, ob es nicht bereits ähnliche Lösungen gibt und ggf. machen wir noch eine Umfrage, um vielleicht Angehörige oder aktuelle Bewohner nach ihren Wünschen zu befragen.

Häufig treten dabei mehrere Frustrationsmomente auf:

- **Meinungskakophonie:** Bei der Diskussion mit Kollegen erhalten wir verschiedene Ratschläge. Die Bedenkenträger für mögliche Lösungen sind in der Mehrzahl. Vieles wird zerredet und wir kommen überhaupt nicht voran, weil die Kakophonie der Meinungen und Perspektiven uns bremst. Wir können kaum einschätzen, welche Perspektive Berechtigung hat und welches Argument echte Relevanz.
- **Wünsche-Ponyhof:** Die Umfrageergebnisse zeigen kein eindeutiges Bild. Wir haben es mit vielen verschiedenen Wünschen zu tun und versuchen es allen recht zu machen. In der Folge verzetteln wir uns. Die Erstellung des Konzepts wird komplex, langwierig und kraftraubend.
- **Angebotsignoranz:** Wir entwickeln lange an einem Konzept, dürfen dieses sogar umsetzen, doch dann merken wir, dass niemand unsere Dienstleistung so richtig annehmen möchte. Die Begeisterung bleibt aus. Nun versuchen wir noch, durch Werbemaßnahmen auf unser tolles Angebot aufmerksam zu machen und müssen mühsame Überzeugungsarbeit leisten.

Bei aller Energie und Leidenschaft, die notwendig war für das Entwickeln einer Innovation, sind wir doch irgendwie nicht recht zufrieden, können es auch nicht sein, denn so richtig nimmt in den wenigsten Fällen ein umgesetztes Konzept Fahrt auf. Und natürlich wollen wir die bereits entwickelte Lösung nicht fallenlassen oder von anderen zerreden lassen. Wir verteidigen unsere Lösung als wäre sie unser Baby. Schließlich haben wir lange genug an dessen Geburt geschuftet und gelitten.

Dieses Beispiel ist sicherlich kein Einzelfall. Es beschreibt nur ein typisches Vorgehen bei Konzepterstellungs- oder auch Innovationsvorhaben. Wir entwickeln etwas am Schreibtisch, stecken viel Zeit und Energie in die Entwicklung und nur selten ist das Ergebnis von Erfolg gekrönt.

Design Thinking – Sich dem Nutzer zuwenden!

Was hat bei allen Anstrengungen im obigen Beispiel gefehlt? Warum ist die Aussicht auf Erfolg bei dem beschriebenen Beispiel so gering? Zwei Dinge könnten verändert werden. Zum einen könnte der Nutzer, die Betroffenengruppen, diejenigen, die später mit der Lösung „leben“ müssen, diese annehmen müssen, viel früher und intensiver in den Prozess eingebunden werden. Und zum anderen könnte die Phase des „allein-vor-sich-hin-brütens“ durch frühzeitige Feedbackschleifen zum Arbeitsstand einschneidend verändert werden.

Genau an diesen beiden Stellen setzt Design Thinking an. Veränderungen, Lösungen, Innovationen, wie auch immer man es nennen will, worauf man hinarbeitet, wird konsequent vom Nutzer her gedacht. Der Nutzer steht im Zentrum des Handelns und Denkens. Dabei folgt Design Thinking zunächst einem klar vorgegebenen Prozess, der zwar linear erscheint, allerdings vielmehr in Feedback- und Rückkopplungsschleifen angelegt ist. Die folgende Grafik verdeutlicht den Design Thinking Prozess:

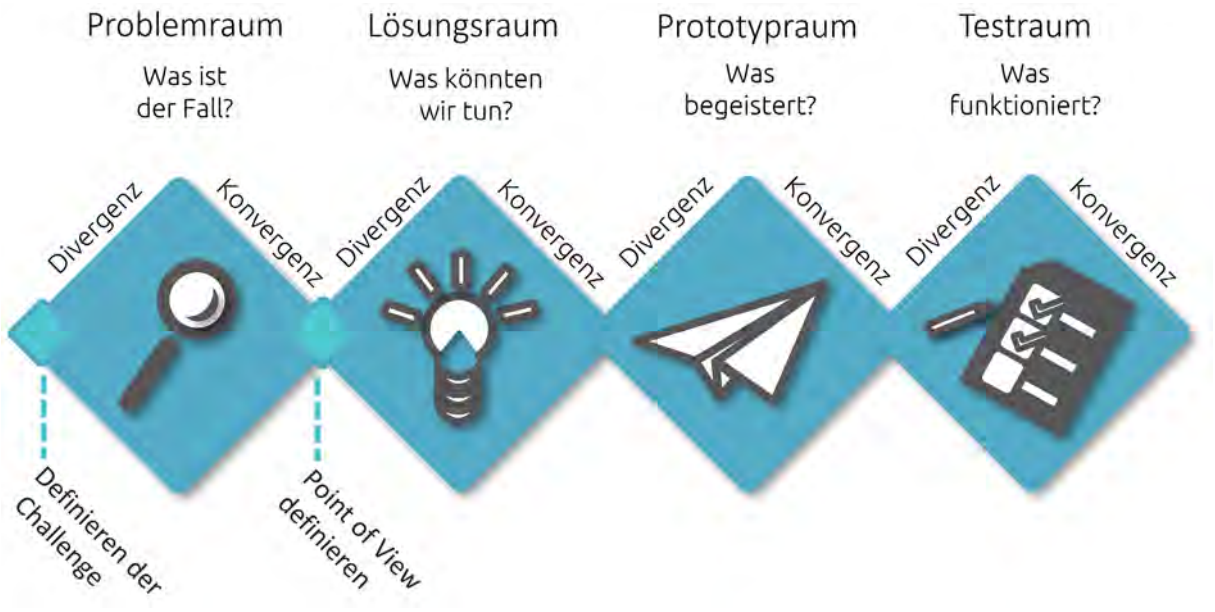

Abbildung 1: Der Design Thinking Prozess (Quelle: www.philiomondo.de)

Den Problemraum erkunden

Bevor auch nur eine erste Idee gedacht wird, werden zunächst die Bedarfe des Nutzers im „Problemraum“ erkundet. Dies geschieht über Interviews, Beobachtungen oder das eigene Eintauchen in die Situation des Nutzers. Wenn etwa der optimale Supermarkt für Senioren entwickelt werden soll, so kann ich Interviews mit Senioren durchführen, ich kann Senioren im Supermarkt beobachten oder ich kann mich selbst durch den Supermarkt bewegen mit einem Anzug am Leib, der meine Bewegungsfreiheit einschränkt und mir beim Bücken Schmerzen bereitet und einer Brille, die grauen Star simuliert. Dadurch werde ich womöglich erkennen, dass die Preisschilder schwer zu lesen sind, die günstigen Produkte in den unteren Regalfächern zu finden sind und dass ich im Kassenbereich kaum mitkomme bei der Geschwindigkeit mit der die Produkte über die Scannerkasse gezogen werden. Ich tauche tief ein in die Erfahrungswelt des Nutzers und sehe die Welt aus den Augen derjenigen Personen, für die ich etwas entwickeln soll.

Die Einfühlungstiefe (Empathieintensität) ist nicht zu vergleichen mit der Auswertung einer Umfrage. Man ist viel intensiver involviert in das Geschehen, das der Nutzer erfährt. Man kann nun einen Bedarf ableiten, etwas, das den Nutzer wirklich umtreibt. Und nun wird deutlich: Der Bedarf ist etwas völlig anderes als ein Wunsch, den der Nutzer äußert. Der Wunsch des Nutzers ist eine Lösung, die der Nutzer erdacht hat. Aber eine geäußerte Lösung verrät mir noch kein *Warum*. Ich muss erst tiefer verstehen, was den Nutzer an seiner aktuellen Situation stört, was letztlich der ungedeckte Bedarf ist, was ihm oder ihr fehlt. Wenn ich dies verstehe, dann bin ich in der Lage auch ganz andere Lösungen zu denken als jene Lösungen, die der Nutzer als Wunsch äußert. Wenn ich also verstehe, dass für Senioren vor allem der Bedarf nach Stressfreiheit beim Einkaufen im Vordergrund steht, dann werde ich völlig andere Lösungen denken – denken können.

Dabei kann ich nun, nachdem ich Interviews, Beobachtungen oder mich auch selbst in die Situation von Senioren begeben habe, eine ganz andere Fragestellung ableiten. War meine – im besten Falle offene – Frage zu Beginn noch „Wie sieht der optimale Supermarkt für Senioren aus?“, so hat sich diese Fragestellung nun präzisiert zu „Wie gestalte ich den Kassenbereich so stressfrei wie möglich für Erna (79)?“ Dabei ist Erna eine sog. Persona, also eine typische Vertreterin der Zielgruppe, um die es geht. Ich will für Erna eine Lösung ersinnen. Habe ich Erna (79) vor Augen, mit all ihren persönlichen Eigenschaften und Eigenheiten, so fällt es mir viel leichter eine Lösung zu entwickeln, weil ich mich tief in Erna hereinfühlen kann, als ich dies für eine anonyme Zielgruppe könnte.

Die Ausgangsfragestellung ist im Design Thinking die sog. Design Challenge, also die Frage „Wie sieht der optimale Supermarkt für Senioren aus?“. Es handelt sich hier um eine offene Fragestellung, die keine Lösungen beinhaltet und zu der man Nutzer befragen kann, die wohl einen konkreten Bedarf in einem abgesteckten Kontext haben werden. Die Neuformulierung und Präzisierung der Fragestellung am Ausgang des Problemraums, die nun einen Kernbedarf der Nutzergruppe enthält, wird im Design Thining „Point-of-view“, Standpunkt, genannt. Es ist die Fragestellung, von der ausgehend das Design Team in den Lösungsraum eintritt.

Eine Vielzahl von Ideen im Lösungsraum denken

Ist durch das empathische Durchschreiten des Problemraums und die präzise Fragestellung (Point-of-view) am Ausgang des Problemraus ein klarer Auftrag für die Lösungsfindung formuliert worden, so fällt es viel leichter eine gute Lösung zu entwickeln. Der Point-of-view dient dabei zunächst als Inspiration um mithilfe verschiedenster Kreativitätstechniken eine Vielzahl von Lösungen zu entwickeln. Gemeint sind nicht ein Dutzend Lösungen, sondern durchaus 100 oder gar 200 verschiedene Ideen. Um dies zu erreichen braucht es die Einhaltung von Brainstorming-Regeln und vor allem, dass Ideen in diesem ersten Stadium des Lösungsraums nicht zerredet werden, sondern, dass sie – so verrückt sie vielleicht auch sein mögen – als Inspiration für andere dienen, weitere Ideen hervorzubringen.

Zunächst werden also verschiedenste Kreativitätstechniken angewendet um eine Vielzahl von Ideen zu generieren. Danach wechselt der Modus und wir versuchen die Ideen zu sortieren, zu bewerten und zu selektieren. Es muss nun entschieden werden, welche Idee weiterverfolgt werden soll. Hier benötigt es einerseits Bewertungskriterien, andererseits aber auch einen intensiven Abgleich mit den gemachten Erfahrungen aus dem Problemraum. Schlussendlich braucht es eine Entscheidung für genau eine Idee, die weiterverfolgt werden soll. Eine Entscheidung, die häufig schwerfällt, weil so viele gute Ideen skizziert worden sind. Doch dies sind nur die Ideen eines Teams, das nicht selbst Nutznießer der Lösung ist und es

ist unsinnig aufgrund von Urheberschaft an einer Lösung oder Idee zu hängen. Es braucht nun den Nutzer, der die Lösungen bewertet und Feedback gibt.

Das liebgewonnene Baby „um die Ecke bringen" – oder: Prototypen testen

Nur er Nutzer kann eine Aussage darüber treffen, ob eine Lösung für das bestehende Problem taugt oder nicht. Anstatt nun eine Idee oder ein Konzept mit dem Nutzer zu diskutieren, wird ein Prototyp gebaut. Ein Prototyp wird verstanden als etwas, mit dem der Nutzer interagieren kann. Sagt ein Bild mehr als tausend Worte, so sagt ein Prototyp mehr als tausend Bilder. Ermögliche ich dem Nutzer die Interaktion mit dem Prototypen, so erhalte ich eine viel präzisere Rückmeldung als auf eine verbal vorgetragene Idee oder ein Konzept. Ein Prototyp als Produkt kann etwas Gebautes sein oder ein erster Entwurf einer Software. Auch kann ein Rollenspiel, in das der Nutzer integriert wird, einen Prototyp darstellen. So kann ich etwa eine stressfreie Kasse für Senioren beispielhaft in einen Supermarkt integrieren, mit welchen Funktionen und Sonderheiten auch immer, wie etwa Mitarbeitern, welche die Tüten packen oder aber einer bewusst langsamen Scannung der Artikel, um diesen mit und an Senioren zu verproben. Die Rückmeldungen werden mir Aufschluss darüber geben, ob ich den richtigen Bedarf ermittelt habe und ob die Lösung zu dem Bedarf der Nutzergruppe „passt".

Die Entwicklung eines Prototypen wird im Design Thinking als Lernchance angesehen. Ich will eigentlich das Haar in der Suppe finden. Ich will, dass der Nutzer mir sagt, was er nicht gut findet, damit ich in die Lage versetzt werde eine bessere Version der Lösung zu erarbeiten. Und hier liegt ein wesentlicher Unterschied zu herkömmlichen Entwicklungsprozessen. Ich unterlasse im Design Thinking die Überzeugungsarbeit. Stattdessen versuche ich durch gezieltes Nachfragen den Bedarf des Nutzers besser zu verstehen und für mich selbst die Welt des Nutzers viel intensiver nachempfinden zu können. Dabei muss in Rechnung gestellt werden, dass ein Prototyp niemals ein fertiges Produkt ist, sondern nur eine Art Attrappe, die wenig Zeit gekostet hat, sie zu bauen. Und genau deshalb, weil bislang wenig Zeit in die Entwicklung geflossen ist, sind wir auch bereit die Kritik an unserer Lösung zu akzeptieren und Verbesserungsvorschläge anzunehmen.

Vom Prototypen zum marktreifen Produkt

Ein Prototyp, der von vielen Nutzern gemocht wird, ist noch lange kein Garant für den Erfolg einer Lösung. Es braucht ein stimmiges Finanzierungskonzept, außerdem braucht es die Ressourcen und ggf. Partner um die Lösung umzusetzen. Diese Umsetzungsphase, oder wie im Schaubild genannt „Testphase" ist im eigentlichen Sinne nicht mehr Bestandteil des Design Thinking Prozesses. Doch ohne diese Phase gibt es kein Produkt auf dem Markt. Also sollte auch in dieser Phase die Philosophie von Design Thinking oder man könnte auch sagen, der Geist des agilen Denkens, weiterleben.

Mehr als durch einen Prozess nämlich wird Design Thinking durch eine zugrundeliegende Denk- und Arbeitshaltung, oder man könnte auch sagen eine Philosophie, beschrieben. Diese ist gekennzeichnet durch:

- Getriebensein vom Problemverstehen und der Erkundung von Bedarfen
- Intensive Zusammenarbeit im Team (Design Team) anhand eines klaren Prozesses anstatt Einzelkämpfertum

- Klar definierte Zeitfenster, innerhalb welcher ein Arbeitsschritt fertiggestellt werden soll (Timeboxing)
- Radikale Eindämmung von Diskussionen im Design Team um schneller wieder mit dem Nutzer in Kontakt zu kommen
- Der Wunsch nach Verbesserung der entworfenen Lösung, um das bestmögliche Ergebnis für den Nutzer zu erzielen. Damit verbunden ist die Akzeptanz des Verwerfens einer einmal entworfenen und vom Nutzer als nicht gut betrachteten Lösung. Man arbeitet in Iterationsschleifen, in Feedbackschleifen.
- Verliebtsein in den Nutzer, anstatt Verliebtsein in die entworfene Lösung

Hat man diese Denkweise verinnerlicht, dann fällt es viel leichter gute und erfolgsversprechende Innovationen und Veränderungen zu entwickeln und zu implementieren.

Aufbau und Ablauf der Denkwerkstatt am 4. Juni 2018

Auch im Paritätischen werden zunehmend Innovationen mit der Methode Design Thinking entwickelt. In der Denkwerkstatt „Arbeit für Menschen mit Behinderung“ am 4. Juni 2018 in Heidelberg durchliefen 22 Teilnehmende den Design Thinking Prozess an einem Tag.
Die Ausgangsfrage lautete: „Wie sehen optimale Arbeitsbedingungen für Menschen mit Behinderung aus?“ An dieser nicht neuen Frage, wurden schon viele Denkversuche unternommen. Die UN-Behindertenrechtskonvention fordert die Inklusion von Menschen mit Behinderung in den ersten Arbeitsmarkt, doch das Thema ist weiterhin schwierig und erfolgreiche Ideen und Konzepte eher die Ausnahme.

Aufgerufen zur Teilnahme an der Denkwerkstatt waren Unternehmensvertreter*innen und Organisationsvertreter*innen aus dem Paritätischen Im Bereich Eingliederungshilfe um durch den Design Thinking Prozess in einem praxisorientierten Austausch zu kommen. Gekommen sind letztlich ausschließlich Mitarbeiter von Organisationen der Behinderten- und Eingliederungshilfe, sowie aus angrenzenden Fachbereichen. Diese wurden zunächst in die Grundzüge von Design Thinking eingeführt, damit das Vorgehen des Tages verstanden wird.

Zur Vorbereitung auf die Interviews wurde zunächst in verschieden Fragekategorien eingeführt (Probleme, Frusterlebnisse, Lusterlebnisse, Kontext, etc.). Anhand von Beispielfrage erarbeiteten die Teilnehmenden einen Fragebogen für Interviews mit Betroffenen. Mithilfe dieses Fragebogens wurden Interviews mit Menschen mit Behinderung durchgeführt um tief in deren Erfahrungswelt einzutauchen. Es entstanden intensive und gute Gespräche. Der Dialog mit Betroffenen war zentral um herausfinden, welche Lücken es bei den bestehenden Angeboten gibt und welche Bedarfe und Bedürfnisse Menschen mit Behinderung haben.

Nach den Interviews wurden anhand von sog. Empathiekarten die wesentlichen Aspekte aus den Interviews strukturiert aufbereitet. Empathiekarten helfen dabei tief in die Erfahrungswelt von Nutzern einzutauchen. Ziel ist es, die Welt aus den Augen des Nutzers zu sehen. Die folgende Abbildung zeigt eine erarbeitete Empathiekarte aus der Denkwerkstatt.

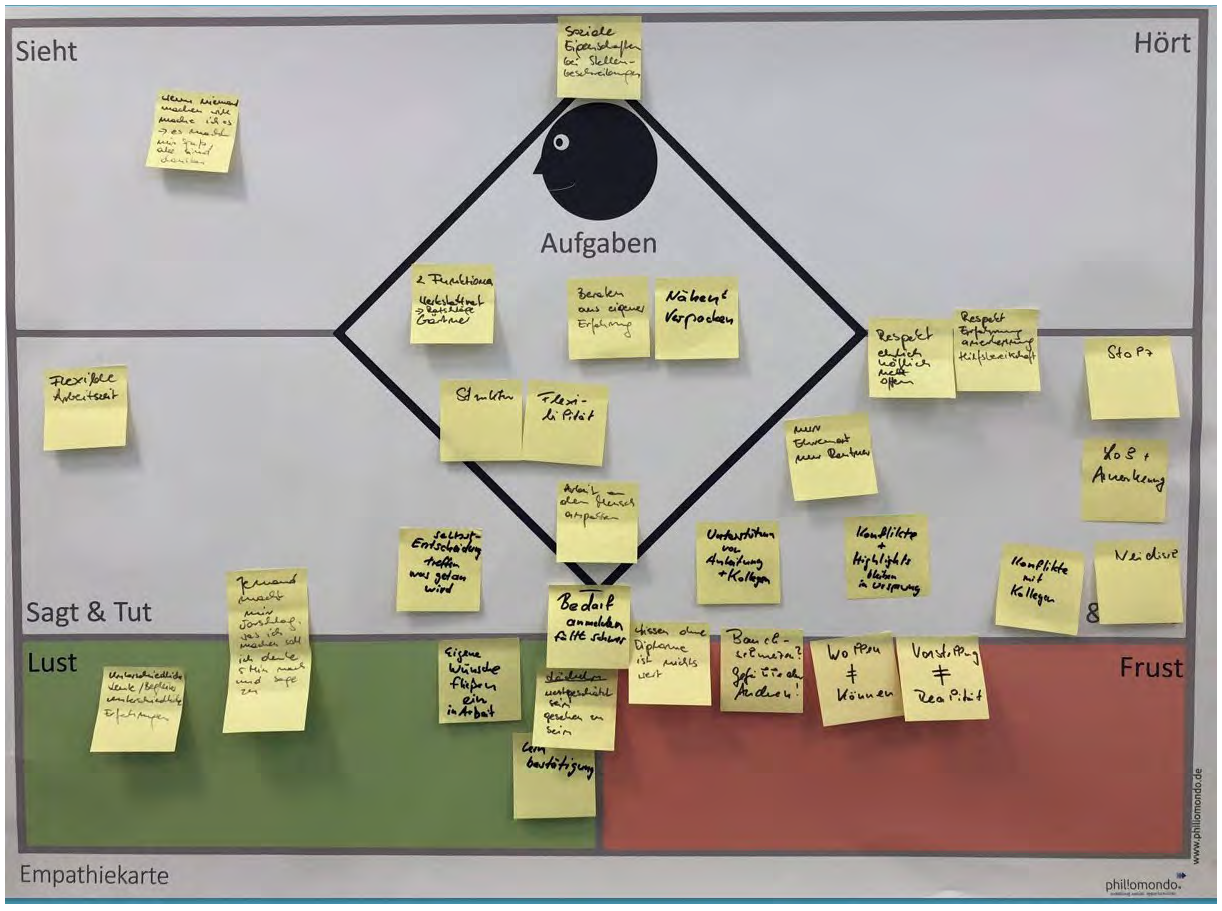

Abbildung 2: Beispiel einer Empathiekarte

Die Informationen aus den Interviews wurden nach folgenden Perspektiven strukturiert:

- Sieht: Welche Dinge sehen die Nutzer tagtäglich? Was fällt Ihnen ins Auge?
- Hört: Welche Dinge hören die Nutzer täglich? Was sagen andere über das Thema?
- Aufgaben: Welche funktionalen, soziale und emotionalen Aufgaben erledigt der Nutzer? Welche Aufgaben muss der Nutzer erledigen? Welche Aufgabenerledigungen fallen dem Nutzer schwer?
- Sagt und tut: Was sind typische Aussagen oder Zitate des Nutzers? Was sind Tätigkeiten, die der Nutzer tut um seine Aufgaben zu erledigen?
- Fühlt: Welche Emotionen begleiten den Nutzer bei dem Thema?
- Lust: Welche Dinge bereiten dem Nutzer besondere Freude und Lust?
- Frust: Welche Dinge bereiten dem Nutzer Frust und Ärgernisse?

Bei der Nutzung der Empathiekarte kam es weniger auf wissenschaftliche Genauigkeit, denn auf die Erstellung einer Übersicht an, die es ermöglicht über die wesentlichen Bedarfe der Nutzer im Team zu sprechen. Und genau dies wurde im nächsten Schritt getan.

So zeigt die Empathiekarte (Abbildung 2), etwa folgende spannende Punkte:

- Flexibilität kommt im Arbeitsumfeld eine besondere Bedeutung zu.
- Dass eigene Wünsche in die Arbeit einfließen ist wichtig.
- Dass Wissen und Erfahrungen ohne Diplome nichts zählen und dies Frust erzeugt.
- Dass es Frust erzeugt, wenn der eigene Bedarf nicht angezeigt werden kann.

In einem solchen Umfeld fällt es offensichtlich schwer, dass Bedeutsamkeit und Sinnhaftigkeit erlebt werden kann.

In den Teams wurden die Empathiekarten intensiv diskutiert um die sog. Standpunkte daraus zu entwickeln. Dabei war bei der einen Gruppe das Thema „Gefühl für Bedeutsamkeit/ Sinnhaftigkeit“ entscheidend. Bei der anderen Gruppe war das „Zugehörigkeitsgefühl am Arbeitsplatz“ zentral. Daraus ergaben sich die beiden Standpunkte:

- Wie gelingt es uns, den Arbeitsplatz für Menschen mit Behinderung so zu gestalten, dass ein Gefühl der Bedeutung/Sinnhaftigkeit entsteht?
- Wie gelingt es uns für Helga (42) das optimale Zugehörigkeitsgefühl am Arbeitsplatz herzustellen?

Die Standpunkte sind nun viel präzisere Fragestellungen als die Ausgangsfrage „Wie sehen optimale Arbeitsbedingungen für Menschen mit Behinderung aus?“ Anhand der Standpunkte, welche auch konkrete Personas beschreiben können nun viel besser Ideen entwickelt werden. Dabei hilft auch, dass die Formulierung der Standpunkte als sog. „Wie gelingt es…“-Fragen formuliert sind. Sie sind echte Arbeitsaufträge für das Team, das sich der Fragestellung widmet.

Die Entwicklung von Ideen geschah in der Denkwerkstatt in drei Schritten: Zunächst sollten die Teammitglieder je für sich in Stille Ideen zeichnen. Diese Ideen wurden dann den anderen Teammitgliedern vorgestellt und es wurden weiteren Ideen gebrainstormt. Im Anschluss daran wurden die Fragestellungen „auf den Kopf gestellt“. Es wurde als gefragt: Wie gelingt es uns für Helga, dass diese kein Zugehörigkeitsgefühl am Arbeitsplatz entwickelt? Und: Wie gelingt es uns, dass am Arbeitsplatz kein Gefühl von Sinnhaftigkeit entsteht? Dieses Auf-den-Kopf-stellen der Fragestellung erzeugt eine andere Perspektive und führt in der Regel zu weiteren Impulsen und auch Spaß im Team. Natürlich bringen diese Ideen zunächst noch keinen direkten Nutzen für die vorliegende Problemstellung. Dafür müssen die Ideen zu der Kopfstand-Frage nochmals umgedreht werden. Schließlich entstand ein reicher Fundus an Ideen in beiden Teams, wie die folgenden beiden Bilder zeigen.

Abbildung 3: Ideensammlung der Denkwerkstatt-Teams

Interessante Ideen waren etwa:

- Erwähnung der Mitarbeiter in einem Bericht in der Hauszeitung,
- Idee des Monats zur Arbeitsverbesserung küren,
- Hohen Besuch organisieren,
- Attraktive Auftraggeber finden,
- Die Produkte werden zu Give-Aways der Firma (etwa an Weihnachten…),
- Besuche in Betrieben für die die Mitarbeiter Produkte erstellen,
- Positive Feedbackrunden organisieren,
- Gruppenarbeitsräume gemeinsam gestalten,
- Kleinere Projekte anstoßen, bei denen die bestehenden Ressourcen gezeigt werden können,
- Beschäftigte übernehmen Patenschaften.

Da nicht alle Ideen weiterverfolgt werden konnten, musste aus der Vielzahl von Ideen die beste ausgewählt werden. Nur aus dieser wurde im Anschluss ein Prototyp entwickelt. Die Fokussierung auf genau eine Idee für die Prototypenentwicklung fällt oft schwer, denn Teams neigen dazu verschiedene Ideen zusammenzufassen. Doch dies hat zur Folge, dass wir sehr komplexe Prototypen mit vielen verschiedenen Aspekten bauen müssen. Der Aufwand für die Prototypenerstellung nimmt also immens zu. Und außerdem sind erbringen uns die Prototypen oftmals keine gute Testergebnisse. Denn wenn zu viele verschiedene Aspekte in einem Prototypen stecken, so können wir die einzelne Idee nicht mehr testen. Wir können also durch den Test nicht mehr beurteilen, ob eine Idee gut oder nicht gut ist, weil der Nutzer aufgrund vielen verschiedenen Aspekte kein präzises Feedback mehr geben kann, er weiß kaum mehr genau zu beurteilen, was am Prototypen ihm oder ihr gefällt und was nicht. Also braucht es die Fokussierung auf eine Ideen.

Die Selektion der Ideen wurde anhand der **Now-How-Wow-Matrix** entlang der Faktoren „innovativ“ und „machbar“ vorgenommen. Ideen, die sehr innovativ aber wenig machbar sind, landen in der Kategorie „How?“ Wir fragen, wie wir diese ggf. in der Zukunft umsetzen können. Einfach machbare, aber etwas weniger innovative Ideen setzen wir direkt um („Now“). Die Ideen mit dem „Wow“-Effekt sind es schließlich, die zur Prototypentwicklung führen. Die folgende Grafik zeigt die Now-How-Wow-Matrix.

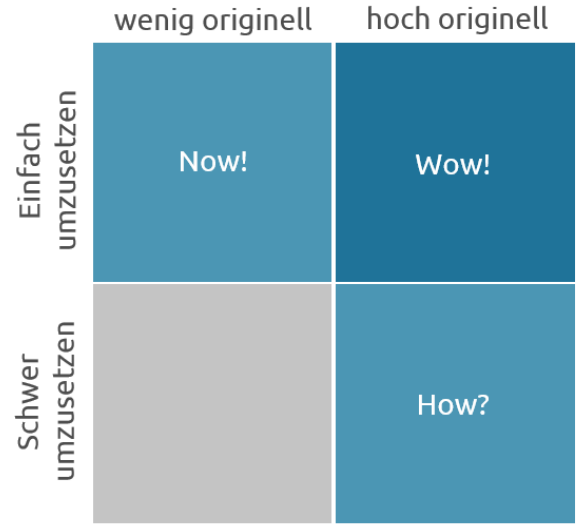

Abbildung 4: Now-How-Wow-Matrix

Die Teams entwickelten dann ausgehend von den ausgewählten Ideen Prototypen, die es nun im weiteren mit den Nutzergruppen zu testen gilt. Die eine Gruppe konzentrierte sich auf Besuche in den Betrieben, für die Produkte von den Beschäftigten erstellt wurden. Die andere Gruppe erstellte einen Prototypen zu einem Patenschaft-Modell.

Abbildung 5: Bilder von den entwickelten Prototypen

Mögliche Pfade zur Fortführung der Denkwerkstatt

Design Thinking ist allerdings nicht als Methode oder Prozess zu verstehen, der nach einem Tag „abgearbeitet“ ist. Vielmehr sind weitere Schritte zu tun. Ausgehend von der eintägigen Denkwerkstatt ergeben sich weitere Stränge zur Weiterarbeit:

- ***Prototypen testen, verbessern und Geschäftsmodelle entwickeln.*** Die entwickelten Prototypen aus der Denkwerkstatt sind zunächst nur Annahmen über Lösungen, die Probleme von Nutzern lösen. Ob die Prototypen wirklich funktionieren ist mit Nutzern zu testen. Daher besteht ein wesentlicher nächster Schritt darin die Prototypen an echten Nutzern zu testen, deren Feedback einzuholen und weitere Verbesserungen der Prototypen vorzunehmen.
- ***Einbezug von Unternehmen I:*** Unternehmensvertreter als Nutzer. Für die Denkwerkstatt konnten leider keine Unternehmen gewonnen werden. Dabei wäre es elementar auch ihre Perspektive und damit auch die Bedarfe der Unternehmen zu verstehen. Dies bedeutet zum einen Unternehmensvertreter als Nutzer zu

verstehen und ihre Bedarfe zu erkunden. In einem weiteren Schritt müssten dann die Bedarfe der Nutzer mit den Bedarfen von Unternehmen zusammengebracht werden.

- ***Einbezug von Unternehmen II:*** Unternehmensvertreter als Teammitglieder. Unternehmensvertreter könnten zum anderen aber auch als Mitentwickler von Lösungen auftreten. Sie sind dann also Teil der Denkwerkstatt bzw. Design Thinking Teams. Dies hat zum Vorteil, dass Sie tiefer in die Perspektive und Welt von Menschen mit Behinderungen eintauchen. Dadurch werden die Unternehmensvertreter weniger zu Nutznießern, als vielmehr zu „Mitwissern" bzw. „Mitfühlern" im besten Sinne.

Überblick über Anwendungskontexte von Design Thinking

Anhand dieser möglichen Fortführungsvarianten der Denkwerkstatt wird auch ersichtlich, dass es unterschiedliche Anwendungskontexte von Design Thinking gibt, die auch einen sehr unterschiedlichen Umfang aufweisen. Die folgende Tabelle zeigt die Anwendungskontexte im Überblick.

	Workshop	Projekte und Labore	Designkultur
Beschreibung	Kurzes Format zum Kennenlernen und ersten Herantasten an Design Thinking.	Tiefe Bearbeitung einer oder mehrerer Fragestellungen oder Problemen. Ggf. inklusive der Erstellung von Geschäftsmodellen.	Nachhaltige Verankerung von Design Thinking, dessen Mindset, Prozess, Räumen und Rollen.
Ziele	▪ Methode kennenlernen ▪ Kick-Off zu Design Thinking gestalten ▪ Erste Fragestellungen bearbeiten ▪ Zusammenarbeit stärken ▪ Challenge definieren ▪ Sachverhalte und Projekte konkretisieren	▪ Konkrete Probleme bearbeiten und umsetzen ▪ Tiefes Eintauchen in die Welt von Nutzern ▪ Vertiefung des Methoden-Know-How ▪ Iteratives Arbeiten mit Testschleifen	▪ Permanente Reaktualisierung nutzerorientierten Handelns ▪ Innovationskultur ▪ Radikale Zusammenarbeit ▪ Methoden-Experten und Coaches sind intern verankerte Rollen ▪ Innovationsräume ▪ Reduktion der Diskussionskomplexität durch Nutzerfokus
Zeitrahmen	**1-3 Tage**	**2-3 Monate**	**6-12 Monate**

Eine Organisation wird dabei in der Regel nicht gleich in Richtung der Entwicklung einer Designkultur tendieren. Vielmehr bauen die hier beschriebenen Anwendungskontexte aufeinander auf. In der Regel wollen Organisationen zunächst erste Workshops mit Design Thinking absolvieren um die Methode kennenzulernen und zu erproben. Erst dann werden größere Projektkontexte oder Labore erprobt, in denen Mitarbeiter auch für einen längeren Zeitraum immer wieder freigestellt werden. Erst im Laufe der weiteren Anwendung verankert sich das Denken vom Nutzer her und in Feedbackschleifen, welches wir hier als Designkultur beschrieben, in der Organisation. Dazu braucht es allerdings weitere Unterstützung und Arbeit auf der Kultur- und Strukturebene der Organisation.

Nutzenpotenziale von Design Thinking

Oftmals wird eingewandt, dass Design Thinking ein teures Unterfangen wäre. Doch das Gegenteil ist der Fall. Die Arbeit, welche man in Diskussionen und im Erdenken von möglichen Lösungen bzw. in der Konzeptarbeit verbringt wird ersetzt durch die Erkundung der Nutzerperspektive in Form von Interviews, Beobachtungen oder auch Eintauchen in den Nutzerkontext. Die Scheiternswahrscheinlichkeit wird minimiert durch das frühzeitige testen von Prototypen und dem Mindset, dass eine Idee auch eine schlechte Idee sein kann, weil der Nutzer sie nicht akzeptiert. Tatsächlich werden Innovationen mit Design Thinking:

- Kostengünstiger,
- Schneller und
- Risikominimiert entwickelt.

Außerdem stellen sich viele weitere Nutzenpotenziale durch die Anwendung mit Design Thinking ein:

- **Produkte, die der Nutzer wirklich will.** Durch das tiefe Eintauchen in die Nutzerperspektive entstehen passgenaue und damit erfolgreiche Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle (auch digitale!).
- **Orientierung der Organisation.** Die Organisation entwickelt durch Design Thinking ein empathisches Ohr für die Bedarfe von Nutzern und richtet sich konkret auf diese aus. Dadurch reduziert sich die Perspektivenkomplexität in Organisationen dramatisch und führt zu einer Entscheidungsbeschleunigug.
- **Klarer Prozess mit Methodenset.** Selbst wenn Design Thinking mehr eine Philosophie und ein Mindset darstellt, ermöglicht das Prozessmodell zusammengenommen mit dem fundierten Methoden-Know-How eine systematische Gestaltung von Innovationen.
- **Entwicklung der Innovationskultur.** Die gelebte und verankerte Praxis, dass man von den Bedarfen des Nutzers her denkt und in Teams zusammenarbeitet fördert kontinuierlich weitere Innovationen. Dabei verringert sich der Aufwand für Innovationsprojekte dramatisch und es wird generell ein schlankes, prototypen- und pilothaftes Vorgehen gegenüber Großprojekten bevorzugt.
- **Stärkung der Beziehung zum Kunden.** Durch den bedarfsorientierten Dialog mit Nutzern steigt die Beziehungsqualität und das Vertrauen der Nutzer in die eigene Organisation.

Neben diesen eher generellen Nutzenpotenzialen von Design Thinking, können insbesondere Organisationen in der Sozialwirtschaft von der Arbeit mit Design Thinking profitieren:

- ***Wunsch- und Wahlrecht.*** Das Wunsch- und Wahlreicht von Beitragsempfängern wird in neuen Sozialgesetzen weiter gestärkt (wie etwa im Bundesteilhabegesetz). Design Thinking stellt eine unabdingbare Ergänzung bei der nutzerorientierten Neuorientierung der Angebote entlang der Bedarfe und Wünsche der Nutzergruppen dar.
- ***Wirkungsmessung und Wirkungsorientierung.*** Wirkungsnachweise werden in der Sozialwirtschaft zunehmend gefordert. Im Bundesteilhabegesetz ist nun auch erstmals festgeschrieben, dass Wirkungsnachweise zu erbringen sind. Design Thinking ergründet die Bedarfe von Nutzern und hilft bei der Erstellung von wirkungsvollen Angeboten, in dem Sinne, dass Lösungen entwickelt werden, welche die Bedarfe bestmöglich befriedigen und dadurch Wirkung entfalten. Daher sind Design Thinking-Methoden in das Methodeninstrumentarium der Wirkungsmessung sinnvoll zu integrieren.

Typische Hürden bei Innovationsvorhaben und der Anwendung von Design Thinking

Bei allen Nutzenpotenzialen fällt es Organisationen häufig allerdings nicht leicht, sich dieser neuen Denk- und Arbeitsweise hinzuwenden. Vielmehr greift dieses neuartige Vorgehen klassische Vorgehensweisen an und es gilt, die klassischen Regeln des Veränderungsmanagements zu berücksichtigen. Besonders aufgefallen in verschiedenen Projekt- und Arbeitskontexten sind mir allerdings, die folgenden Hürden, die hier mit typischen Aussagen überspitzt und mit einem kleinen Augenzwinkern illustriert sind. Gern können Sie einmal prüfen, inwiefern Sie hier ihre Organisation verorten würden:

- ***Blindes Problemverstehen.*** „Wir kennen das Problem des Nutzers bzw. wir sind davon fest überzeugt. Vor allem, weil wir doch zuletzt noch eine Onlineumfrage mit etwa 15% Rücklaufquote durchgeführt haben, die ganz eindeutig gezeigt hat, dass sich unsere Nutzer XY wünschen."
- ***Keine Frage herausgearbeitet.*** „Wie müssen uns nicht mit der Formulierung einer Fragestellung aufhalten, wir wissen ja bereits, was der Kunde braucht und wünscht, also gehen wir direkt in den Lösungsraum und entwickeln unsere Innovationen."
- ***Solutionism.*** „Wir sind lösungsorientiert und denken direkt in Antworten und Lösungen. Darin sind wir auch gut. Uns fällt immer eine Lösung ein. Nur durch konsequente Lösungsorientierung können wir schnell handeln. Und Zeit haben wir ohnehin keine."
- ***Unzureichende Divergenz.*** „Ein bisschen Brainstorming reicht uns in der Regel. Wenn überhaupt. Die besten Ideen fallen einem ja schließlich direkt oder beim Joggen ein. Warum also diese ermüdenden Brainstorming-Sessions und dieses Kreativitätsgedöns?"
- ***Innovationskerker.*** „Um gute Ideen zu entwickeln beschließen wir U-Boot-Projekte. Über Innovationen spricht man schließlich nicht. Die Projekte sind geheim, denn sonst können uns jemand unsere brillante Idee klauen."
- ***Schlechte Fragetechnik.*** „Wir fragen den Kunden direkt nach seinen Wünschen und aus dem Coaching und der systemischen Ausbildung kennen wir auch gute Fragetechniken, die uns im Interview mit Nutzern helfen. Generell: Wir wissen, wie man gut fragt!"
- ***Angst vor dem Kunden.*** „Mit dem Kunden kann man nicht sprechen und wenn, dann nur im Beisein der Geschäftsführung. Und überhaupt, man weckt nur falsche Erwartungen bei Kunden, die man dann wahrscheinlich auch noch enttäuscht. Dann doch lieber gar nicht mit dem Kunden sprechen."
- ***Falsch verstandene Fehlerkultur.*** „Ideen und Konzepte werden bei uns gnadenlos auseinandergenommen. Wir wollen schließlich nur das Beste aus dem Projektteam herausholen und ungare Konzepte haben bei uns nichts verloren. Wir finden immer den Fehler!"
- ***Analyse Paralyse.*** „Wir diskutieren und analysieren einzelne Aspekte von Ideen und Konzepten immer bis ins Detail und ganz genau. Wir machen den nächsten Schritt erst, wenn wir alles durchdacht haben und wir keine Angst mehr haben, dass wir etwas übersehen haben könnten."
- ***Perfektionismus.*** „Wir bauen in akribischer Feinarbeit das Endprodukt aus. Das Produkt braucht Zeit und Reife und nur ein perfektes Produkt wird unsere Kunden zufriedenstellen. Sind die Produkte nicht perfekt, so wäre das zum Schaden für unser Unternehmen."
- ***Einzelkämpfertum.*** „Bei uns hat jeder seine Funktion und seinen ‚Tanzbereich', sonst würde ja alles drunter und drüber gehen. Jeder hat seine Verantwortung und sollte diese auch wahrnehmen. Und der Innovationsmanager – und nur er – hat die Aufgabe Innovationen zu entwickeln.

DER **PARITÄT**ISCHE
BADEN-WÜRTTEMBERG

DEUTSCHER **PARITÄT**ISCHER WOHLFAHRTSVERBAND
LANDESVERBAND BADEN-WÜRTTEMBERG e.V.

Hauptstraße 28
70563 Stuttgart
Telefon 07 11 | 21 55-0
Telefax 07 11 | 21 55-250
info@paritaet-bw.de
www.paritaet-bw.de