

Innovative Zusammenarbeit im kommunalen Bildungsmanagement mit Design Thinking

Sabine Jank

Schlüsselwörter:

Design Thinking, Kooperation, Zusammenarbeit, kreative Methoden, Netzwerkarbeit



Materialien
Kommunales Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement





Abstract

Design Thinking beschreibt einen Ansatz zur kooperativen und kreativen Problemlösung, der sich dabei an den Bedarfen der Nutzer*innen orientiert und auf drei gleichwertige Grundprinzipien Team, Raum und Prozess basiert. Zudem liegt dem Ansatz eine bestimmte Denkweise und Haltung zugrunde. Mithilfe eines möglichst interdisziplinären Kernteams und in einem Kreativität fördernden Umfeld eröffnet diese Innovationsmethode in einem sechs-schrittigen iterativen Prozess neue Denkräume und Perspektiven und fördert das Netzwerkdanken und die Netzwerkarbeit.

Sabine Jank

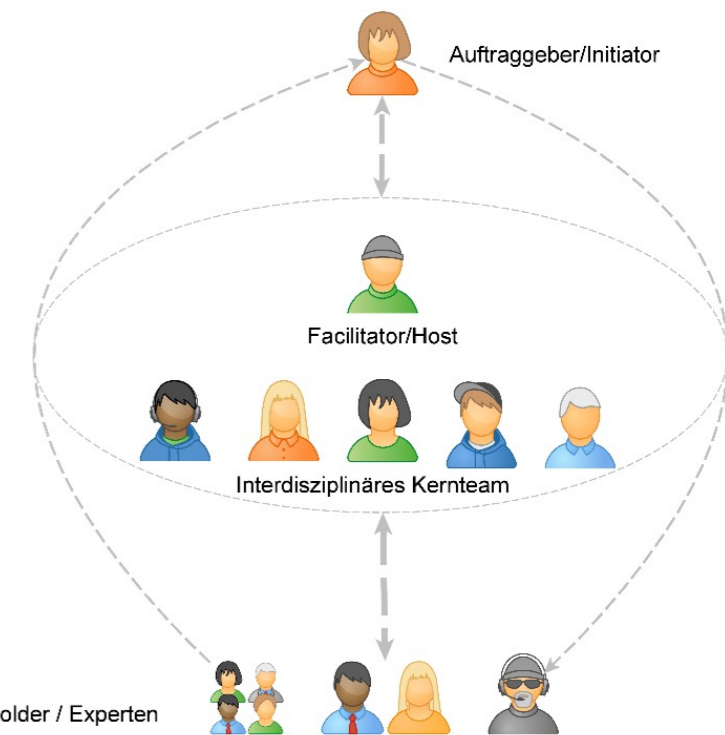
Sabine Jank ist Kreativdirektorin und Mitbegründerin von szenum.Lab for Participation and Digital Transformation. Im Rahmen ihrer Forschungs- und Arbeitsgebiete Digitale Transformation, Creative Leadership und Partizipative Kultur ist sie sowohl beratend für Kulturinstitutionen und Unternehmen tätig als auch als zertifizierter Coach und Trainerin auf die Professionalisierung von Kulturschaffenden spezialisiert. Sie hält Vorträge und ist Autorin zahlreicher Publikationen. Seit 2001 lehrt Sie an verschiedenen Hochschulen als Dozentin. www.szenum.de.

Innovative Zusammenarbeit im kommunalen Bildungsmanagement mit Design Thinking

Ursprünglich an der Stanford University¹ entwickelt, steht Design Thinking für eine Innovationsmethode, mithilfe derer sowohl Dienstleistungen und Produkte aus Sicht der Nutzer*innen entwickelt als auch im Kontext der Organisations- und Teamentwicklung interne und externe Kooperationen gefördert werden können. Dank der nutzer- bzw. menschenzentrierten Herangehensweise liegt der Methodik eine Haltung zugrunde, die von einer Wir-Kultur (Weinberg 2017: 2269) geprägt ist, welche auf eine vernetzende, verbindende Denk- und Arbeitshaltung setzt (ebd.: 2450). Dabei ermöglicht diese Methode, traditionelle und veraltete Denk-, Lern- und Arbeitsmodelle zu überwinden und komplexe Probleme kreativ zu lösen.²

Einer der Erfolgsfaktoren von Design Thinking ist die **Bildung interdisziplinärer Kernteams**, deren Arbeitskultur von Prinzipien wie Vertrauen, Offenheit und positiver Fehlerkultur geprägt ist. In den interdisziplinären Kernteams kommen Ansätze, Denkweisen und Methoden verschiedener Fachrichtungen zusammen. Hierbei werden fachspezifische Herangehensweisen zwischen den Disziplinen vermittelt und Lösungsstrategien erarbeitet, die sich nicht nur auf einen reinen Austausch der Ergebnisse begründen.³ Bei der Auswahl der Teammitglieder gilt es, neben ihrer fundierten Expertise, die es ihnen erlaubt am kreativen Prozess mitzuwirken, den Fokus auf die Fähigkeit zur Empathie zu legen (T-shaped⁴). Denn diese ermöglicht jedem einzelnen im Team, die Perspektiven der anderen zu verstehen und in das eigene Denken und Handeln zu integrieren (Jank 2015). Ferner lassen sich die Kernteams zeitweise durch inter-

ne oder externe Stakeholder und Expert*innen erweitern und ergänzen. So können je nach Prozessphase vorhandene oder dafür neu gebildete Netzwerke, sowohl etwaige Schwächen innerhalb des Kernteams temporär ausloten als auch Vielstimmigkeit zur Lösung der Problemstellung einbinden.



Team mit Netzwerkpartner*innen ©szenum 2021

Über Netzwerke und den Einbezug von Netzwerkpartner*innen in Arbeitsprozesse können Sensibilisierungsprozesse für Themenfelder entstehen, indem diese Resonanz in den Köpfen erzeugen (Kruse 2008). Die Überschreitung eigener Fachgrenzen bietet eine große Chance

1 <https://dschool.stanford.edu/>
2 <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>
3 <https://de.wikipedia.org/wiki/Interdisziplinarit%C3%A4t>
4 Brown, Tim: T-Shaped Stars: The Backbone of IDEO's Collaborative Culture



für neues Lernen und Entwicklungen. Denn an dieser Stelle erweitern die Bildungsakteure ihre Perspektiven, üben neue kollaborative Fähigkeiten und entwickeln Verhaltensweisen, die notwendig sind, um Innovation und Transformation im Bildungskontext proaktiv hervorzurufen. Dabei ist ein souveräner Umgang mit iterativen (sich wiederholenden) Arbeits- und Innovationsprozessen wie beispielsweise Design Thinking unverzichtbar (vgl. Jank 2020). Denn solche Methoden fördern nicht nur das Netzwerdenken und die Netzwerkarbeit, sondern sie rücken auch die Bedarfe der beteiligten Akteure multiperspektivisch in den Vordergrund.

Ein zweiter Erfolgsfaktor von Design Thinking stellt die **Bereitstellung von (Denk)Räumen** dar, in denen die Basis für einen konstruktiven, wertschätzenden und kreativen Austausch der Teammitglieder untereinander und mit externen Akteuren konstituiert wird. Analoge⁵ wie digitale⁶ Räume können dies gleichermaßen gewährleisten, wenn im Rahmen ihrer Auswahl auf einen hohen Grad an struktureller Flexibilität geachtet wird.

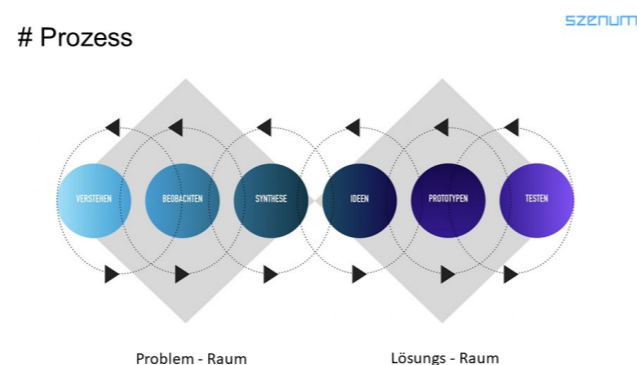
Der Design Thinking Prozess

Problemstellung (Design Challenge)

Der **Design Thinking Prozess** ist der dritte Erfolgsfaktor. Zu dessen Beginn steht die Formulierung der zu bearbeitenden Problemstellung. Diese definiert den kreativen Rahmen, in dem die Lösung gefunden werden soll. Ziel ist es aus komplexen Problemstellungen interessante Design Challenges herauszuarbeiten, indem die Problemstellung mehrmals umformuliert bzw. abgeändert (Re-Framing) wird. Generell gilt dabei zu beachten, dass eine Problemstellung gewählt wird, die das Kernteam aus seiner Komfortzone herausführt und es sich so auf den Weg zu Unbekanntem machen kann.

Double Diamond – Problem- und Lösungsraum

Der Prozess gliedert sich in einen Problem- und einen Lösungsraum (Double Diamond). Dabei wechselt sich divergentes und konvergentes Denken ab. Wichtig ist, den Problemraum nicht zu schnell zu verlassen, um nicht zu voreilig zu Lösungen zu kommen.



Design Thinking Prozess nach HPI Academy ©szenum 2019

Problemraum

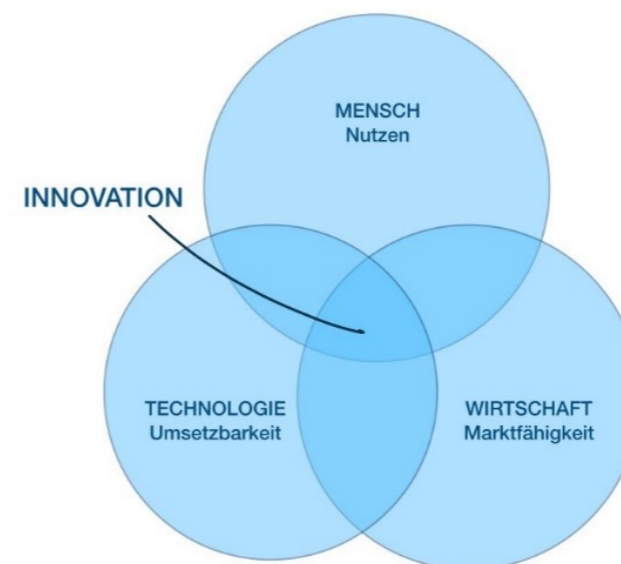
Die beiden ersten, von divergierendem Denken geprägten Phasen (Verstehen und Beobachten), fokussieren sich auf die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses innerhalb des Kernteams einerseits und auf die Identifizierung aller für das Kernteam relevanten Dimensionen der Problemstellung andererseits. Diese sind bestimmt von einer holistisch systemischen Herangehensweise und Vielstimmigkeit. Hier bietet es sich an, eine intensive Beobachtung möglicher Nutzergruppen, Kooperationen und Netzwerke zu initiieren, die die Grundlage für das notwendige Einfühlungsvermögen durch das Kernteam schaffen.

In der daran anschließenden konvergierenden Phase (Synthese) gilt es, aus der Vielzahl an Informationen, Verständnis für die Problemstellung zu gewinnen und es zuzulassen, sich diese aus Sicht möglicher Nutzer*innengrup-

pen anzueignen. Das Kernteam fokussiert sich auf die aus seiner Sicht vielversprechendsten Erkenntnisse (Insights) und entscheidet, in welche Richtung und für welche Nutzergruppen es Lösungen entwickeln möchte. Ergebnisse dieser Phase sind klare spezifische Problemstellungen (Point of Views), die dem Kernteam Impulse für den Lösungs-Raum geben.

Lösungs-Raum

In der darauffolgenden, wiederum divergierenden Phase des Design Thinking-Prozesses (Ideen), generiert das Kernteam mithilfe verschiedener Kreativmethoden zahlreiche Ideen. Dabei bauen die Ideen aufeinander auf und keine Idee erscheint zu wild. Im Anschluss daran werden die vielversprechendsten Ideen bezüglich Attraktivität, technischer Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit (Komponenten Innovation) vom Kernteam priorisiert und eine davon für das Prototyping ausgewählt (konvergente Phase).



Komponenten Innovation - Quelle HPI Academy

Das Kernteam setzt diese Idee mithilfe unterschiedlicher bereitgestellter Materialien für eine im Vorfeld definierte Zielsetzung analog um. Der dabei entstandene Prototyp niedriger

Auflösung hilft dabei ein gemeinsames Verständnis von der Idee zu entwickeln.

Iterativer Prozess - Testen

Höher auflösende, nach mehreren iterativen Schleifen entstandene Prototypen, helfen dem Kernteam, die Ideen schnell und begreifbar an Dritte zu kommunizieren und vermitteln eine immer konkretere Vorstellung vom finalen Ergebnis. In diesen iterativen Testzyklen ist es ratsam, aus verschiedenen relevanten Netzwerken aktuelle und potenzielle Nutzergruppen, Expert*innen, und Vertreter*innen direkt einzubeziehen.

Design Thinking lässt durch die Vielfalt der Methoden in den einzelnen Prozessphasen die Vernetzung mit verschiedenen (externen) Akteur*innen zu. Dabei kann der Netzwerkgedanke schon während des Prozesses zentral sein und eröffnet so den Bildungsakteur*innen eine Chance für kreative Netzwerkarbeit. Auf diese Weise kann über den Design Thinking Prozess eine gemeinsame Basis mit verschiedenen Akteur*innen, beispielsweise aus der kommunalen Bildungslandschaft, geschaffen werden. In den einzelnen Phasen können dabei verschiedene Akteur*innen von Relevanz sein. Sie erlauben die Multiperspektivität auf eine Problemstellung und können sich im Zuge dessen, zu nachhaltigen Unterstützer*innen entwickeln. So verändert sich die eigene Haltung durch diverse Perspektivwechsel: weg von der internen Entwicklung – beispielweise von Bildungsformaten – hin zu einer Öffnung der eigenen Wahrnehmung, die in einer Entwicklung via Expert*innen und Nutzer*innen-Netzwerke münden kann.

Bei der Implementierung der Methode Design Thinking in der eigenen Organisation ist es ratsam, sich zunächst auf einzelne Phasen im Prozess zu fokussieren und diese möglicherweise in dafür eigens geschaffenen Strukturen, wie beispielsweise in Denklaboren, anzuwenden.

5 <https://www.szenumlab.de/innovation-im-team/>
6 Bspw.: Mural, Slack, Trello, Zoom und Microsoft 365



Design Thinking in der Praxis

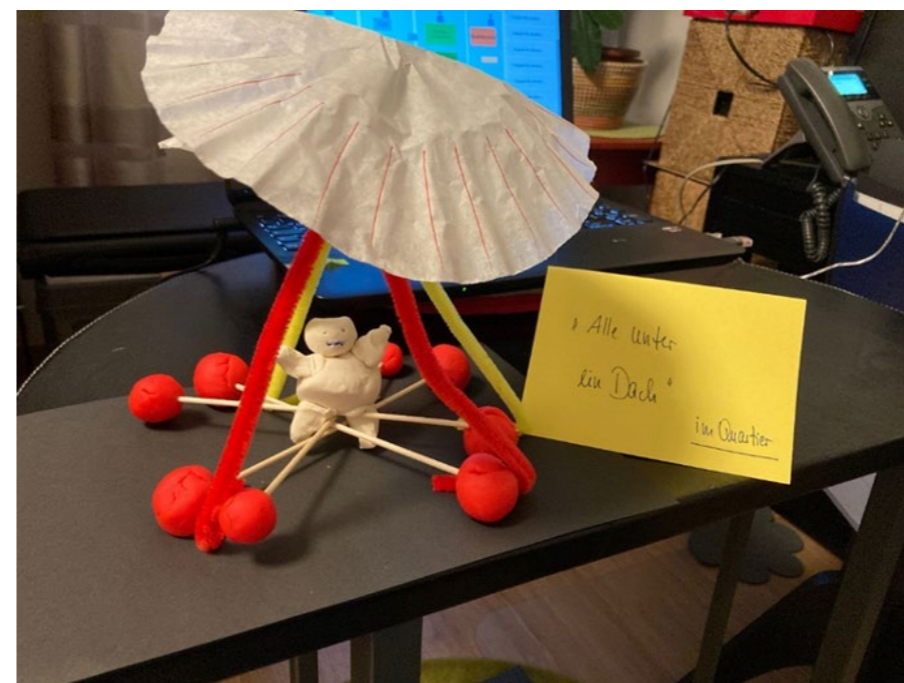
Im Lerncluster Ostwestfalen-Lippe (OWL)⁷ haben die Teilnehmenden den methodischen Ansatz des Design Thinking in einem eintägigen digitalen Workshop kennengelernt. Unter dem Motto „Think outside the box - kreative Wege innovativer Netzwerkarbeit in kommunalen Bildungslandschaften“ stand im Fokus der Veranstaltung, andere Herangehensweisen und Denkansätze bei der Auseinandersetzung mit Themen und Herausforderungen in Arbeitsstrukturen in den Blick zu nehmen und auszuprobieren. Dabei ging es vor allem darum, Menschen mitzunehmen und Themen zu platzieren – gerade angesichts der aktuellen Situation (Auswirkungen des Corona-Lockdowns auf die Zielgruppen, Kommunalwahlen, breiter Bildungsbegriff, aktuelle Themen wie z.B. Digitalisierung) – und über sinnstiftende und kreative Netzwerkarbeit mit einer immer breiter werdenden Akteursvielfalt in der Bildungsregion, die Sichtbarkeit der Bildungsarbeit und die Wirksamkeit der Zusammenarbeit zu erhöhen. So beispielsweise durch gemeinsame und öffentlichkeitswirksame Projekte oder über Initiativen innerhalb der Bildungslandschaften das Thema BILDUNG in die politische und (zivil-)gesellschaftliche Diskussion zu bringen und damit die Arbeit des Kommunalen Bildungsmanagements hervorzuheben.

Entlang der Prozess-Phasen der Innovationsmethode Design Thinking haben die Teilnehmenden erste Ansätze entwickelt und anhand gefertigter Prototypen veranschaulicht.⁸

Neben kurzen fachlichen Impulsen zwischen den Phasen und vorab zu wesentlichen Aspekten der Teambildung und der Teamkultur haben die Teilnehmenden aufgeteilt in drei kleinere Teams folgende Design Challenge bearbeitet: *Wie können wir die für die Themen und Aktivitäten der Bildungsregion wichtigen Unterstützer*innen für uns gewinnen?*

Im ersten Schritt der explorativen Phase *Verstehen* entwickelten die Teilnehmenden in ihren jeweiligen Teams ein gemeinsames Verständnis für die Problemstellung. Im zweiten Schritt der explorativen Phase *Beobachten* gab es in den jeweiligen kommunalen Gruppen (Nutzer*innen-gruppe) ein Brainstorming zu deren Bedarfen im Kontext der Problemstellung mit folgenden Fragestellungen: *Welche aktuellen Herausforderungen, welche externen Risiken und welche internen Hindernisse gibt es für Sie aktuell? Und welche Wünsche und Ziele verbinden Sie damit?*

Die aus dem Brainstorming gewonnenen Informationen und Einsichten wurden von den Teams verdichtet und auf eine aus der Stakeholder Analyse ausgewählten Interessengruppe zugespielt (Persona). All die gesammelten Ergebnisse flossen in die Ergebnissynthese, den Point of View (Standpunkt), ein. Dieser wurde in eine *What if-Frage (Was wäre, wenn)* übertragen: *Was wäre, wenn freie Bildungsträger in kommunale Prozesse eingebunden sind, sodass sie Begabungsräume schaffen und Teilhabe fördern?*



Low Resolution Prototype – Design Thinking Workshop © Anke Beate Steffen

Im Anschluss generierten die Teilnehmenden mit der Kreativ-Methode *Role Model*⁹ möglichst viele Ideen für die Einbindung freier Bildungsträger in kommunale Prozesse. In analogen Low Resolution – Prototypen machten sie diese erfahrbar und stellten sie abschließend im Rahmen von 2-minütigen Pitches vor.

7 Im Lerncluster OWL treffen sich regelmäßig Leitungs- und Fachkräfte der Kommunalverwaltung im Bereich Bildung aus den sieben ostwestfälischen Kommunen und die Bezirksregierung Detmold. Die Transferagentur NRW organisiert diese Austauschtreffen und ist daher Co-Autorin in diesem Teil des Artikels.

8 Die dafür notwendigen Materialien wurden den Teilnehmer*innen im Vorfeld zugeschickt.

9 Hier am Beispiel Role Model aus: booreiland.amsterdam (2017)



Literaturverzeichnis

- » booreiland.amsterdam (2017): 75 Tools for Creative Thinking. Amsterdam: BIS Publishers
- » Weinberg, U. (2015): Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus Denken. Hamburg: Murmann. E-book

Online-Quellen

- » Jank, S. (2020): Digitaler Wandel in Kultureinrichtungen. In: KULTURELLE BILDUNG ONLINE: <https://www.kubi-online.de/artikel/digitaler-wandel-kultureinrichtungen>
(Zugriff am 26.04.2021).
- » Jank, S. (2015): Das vernetzte Museum. https://www.researchgate.net/publication/305422179_Das_vernetztes_Museum_Herausforderungen_an_das_Museumsmanagement (Zugriff am 26.04.2021).
- » Kruse, P. (2008): Resonanzen aufbauen <https://www.youtube.com/watch?v=Q3RIAO2KUHg>
(Zugriff am 26.04.2021).

Links zu Methoden

- » <https://www.dt-toolbook.com/tools>
- » <https://www.szenumlab.de/online/>
- » <https://www.sessionlab.com/blog/design-thinking-online-tools/#online-tools-to-support-empathizing>



Impressum

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW
Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 40
48147 Münster
info@transferagentur-nordrhein-westfalen.de

V.i.S.d.P.

Dr. Mario Roland

Redaktion

Saskia van den Berg
Ida Brezina

Layoutentwicklung

pars pro toto, Agentur für Kommunikation
www.pars-pro-toto.de

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM

