

Programmplanung als Anwendungsbeispiel

# Design Thinking in der Erwachsenenbildung

IRIS SCHMIDBERGER • SVEN WIPPERMANN

*Design Thinking* als Ansatz zur Problemlösung und Innovationsentwicklung kommt mittlerweile in zahlreichen Kontexten zur Anwendung. Auch die Erwachsenenbildung, so die Autorin und der Autor, kann hiervon profitieren. Am Beispiel der Programmplanung wird der Ansatz vorgestellt und eine *Design Challenge* beschrieben.

*Design Thinking*, das ursprünglich die Arbeitsweise von Architekten und Designern charakterisierte, hat sich inzwischen in namhaften Wirtschaftsunternehmen bei der Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen bewährt. Im Weiteren haben mehrere Universitäten *Design Thinking* zu einem integralen Bestandteil ihrer Managementausbildung und Forschung werden lassen (Eppler & Hoffmann, 2012, S.5). Meinel und Leifer (2011, S. 8) beschreiben *Design Thinking* wie folgt: »Its human-centric methodology integrates expertise from design, social sciences, engineering, and business. It blends an end-user focus with multidisciplinary collaboration and iterative improvement to produce innovative products, systems, and services«.

Auch im Bereich der Erwachsenen- und Weiterbildung kann die Anwendung dieser Methode zu neuen Lösungsansätzen führen: Die Neukonzeption und kontinuierliche Weiterentwicklung von Bildungsangeboten stellt eine Kernaufgabe der Erwachsenenbildung dar (Iberer & Müller, 2015, S.474; Gieseke, 2008, S.56–58). Hier kann durch *Design Thinking* die Entwicklung von Innovationsideen unterstützt werden, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Nutzer orientieren und die Machbarkeit sowie die Wirtschaftlichkeit berücksichtigen.

Ausgangspunkt eines jeden Design-Thinking-Prozesses bildet eine spezifische Leitfrage. Diese wird als *Design Chal-*

*lenge* bezeichnet und schafft die Basis für die Entwicklung von Innovationsideen (Lewrick et al., 2017, S.45). Damit die *Design Challenge* bearbeitbar ist, muss die Fragestellung lösungsoffen formuliert werden. Auf diese Weise wird weder eine technische noch eine ökonomische Lösung bereits vorgegeben (Tonhauser, 2015, Pos. 228–229). Daher wird empfohlen, die Formulierung einer *Design Challenge* mit dem Satzanfang »Wie könnten wir ...« zu beginnen (Lewrick et al. 2017, S.74). Ein weiteres Kriterium stellt die nutzerorientierte Formulierung der Fragestellung dar – die mit dem Prinzip der Teilnehmerorientierung in der Erwachsenenbildung vergleichbar ist. Um diesem Aspekt gerecht werden zu können, ist es wichtig, die Perspektive der Lernenden zu kennen. Im Weiteren ist die Eingrenzung auf eine konkrete Zielgruppe erforderlich, da die Bedürfnisse ansonsten zu unterschiedlich sind, um die Fragestellung – die *Design Challenge* – sinnvoll zu bearbeiten (Tonhauser, 2015, Pos. 237–239).

Eine *Design Challenge* kann in unterschiedlichen Formaten bearbeitet werden. Die kleinste Einheit ist das Design-Thinking-Meeting. Hier werden in ein bis vier Stunden einzelne Schritte des Design-Thinking-Prozesses bearbeitet. Eine weitere Variante ist der Design-Thinking-Workshop, der eine Dauer von ein bis drei Tagen umfasst und die Sammlung von vielfältigen Innovationsideen und die Generierung erster Umsetzungsvorschläge

zum Ziel hat. Darüber hinaus kann in einem Design-Thinking-Projekt, das sich über mehrere Monate erstrecken kann, eine marktreife Innovation entwickelt werden (Tonhauser, 2015, Pos. 179–181).

### Kernelemente des *Design Thinking*

Für eine erfolgreiche Bearbeitung der *Design Challenge* lassen sich drei Kernelemente benennen: 1. die Zusammenarbeit in einem multidisziplinären Team, 2. die variable Gestaltung des Arbeitsraums sowie 3. die strukturierte Durchführung eines iterativen Design-Thinking-Prozesses (Lewrick et al., 2017, S. 28–30). Um diese Kernelemente näher zu erläutern und den möglichen Nutzen eines Design-Thinking-Prozesses für die Erwachsenen- und Weiterbildung zu verdeutlichen, greifen wir exemplarisch eine Frage auf, die in vielen Einrichtungen der Erwachsenen- und Weiterbildung aktuell diskutiert wird – die Frage der Einbindung von Geflüchteten und Menschen mit Migrationshintergrund in das offene Programmangebot. In diesem Beitrag steht daher exemplarisch folgende *Design Challenge* im Fokus der Betrachtung: »Wie können wir die Teilnehmenden der Integrations- und Sprachkurse zum Übergang in das offene Programmangebot der Bildungseinrichtung motivieren?«

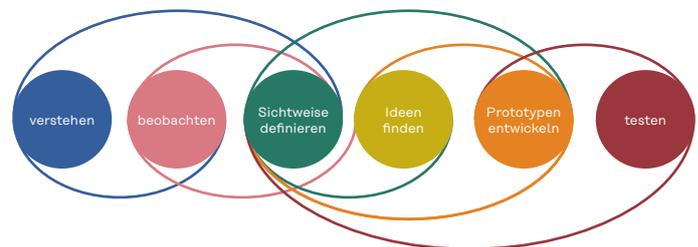
**1. Multidisziplinäres Team:** Durch die breite Fächerung des Fachwissens und die professionsbedingte unterschiedliche Herangehensweise an Problemstellungen wird eine Perspektivenvielfalt erreicht und der Lösungshorizont erweitert (Lewrick et al., 2017, S. 122–124). Dabei setzt sich das Team idealerweise aus vier bis sechs Personen zusammen (Tonhauser, 2015, Pos. 289). Im Kontext der eingangs formulierten *Design Challenge* könnten dies Mitglieder der Bildungseinrichtung (Leitung und Mitarbeitende), freiberuflich Dozierende und ehrenamtlich Tätige in der Flüchtlingshilfe sowie weitere relevante Stakeholder (Vertreter der Gemeinde etc.) sein. Die potenziellen Nutzer werden insbesondere in den Phasen der Beobachtung, des Prototypings und des Testens in den Prozess einbezogen und sind nicht Teil des Design-Thinking-Teams (Lewrick et al., 2017, S. 122; Plattner et al., 2009, S. 104–107).

Das Design-Thinking-Team wird von einer oder einem – internen oder auch externen – Coach unterstützt, die/der die Moderation des Prozessverlaufs übernimmt und für die Einhaltung des knapp bemessenen Zeitrahmens sorgt. Die Zeitknappheit ist gewollt und soll die Spontanität bei der Ideenfindung unterstützen (Plattner et al., 2009, S. 134–135).

**2. Variabler Arbeitsraum:** Der Arbeitsraum sollte möglichst so (um-)gestaltet werden, dass die übliche Nutzung verändert wird. Zur Förderung der Kreativität sollten neben flexibel einsetzbaren Einrichtungsgegenständen, wie z.B. Schubladencontainern und Stehtischen, auch ausreichend Pinnwände, Flipcharts sowie Moderations- und Gestaltungsmaterial zur

Verfügung stehen. Hier eignen sich insbesondere Haftnotizzettel, um die beschreibbaren Flächen durch Schranktüren, oder Fensterscheiben etc. zu erweitern (Lewrick et al., 2017, S. 113–115, Plattner et al., 2009, S. 108).

**3. Strukturierter Prozess:** Der Design-Thinking-Prozess ist durch mehrere aufeinander aufbauende Phasen gekennzeichnet, die sich iterativ bearbeiten lassen, so dass stets eine Rückkopplung auf vorangegangene Phasen möglich ist (Lewrick et al., 2017, S. 30). In der Fachliteratur wird für den Verlauf des Design-Thinking-Prozesses eine unterschiedliche Anzahl von Handlungsschritten beschrieben, die nach Lewrick et al. (2017, S. 30) »im Grunde alle das gleiche Ziel verfolgen, aber hierfür unterschiedliche Begrifflichkeiten verwenden«. In den ersten Phasen des Design-Thinking-Prozesses werden die menschlichen Bedürfnisse konsequent in den Vordergrund gestellt. Im weiteren Verlauf des Prozesses schließt sich mit der Entwicklung der Prototypen die Betrachtung der technologischen Umsetzbarkeit und der betriebswirtschaftlichen Rentabilität an. Erst wenn alle drei Perspektiven Berücksichtigung finden, wird die Basis für eine erfolgreiche Innovationsentwicklung geschaffen (Brown, 2009, S. 17–19). Im Folgenden werden die einzelnen Phasen des sechsschrittigen Design-Thinking-Prozesses (→ Abb. 1) näher erläutert.



**ABB. 1** Design-Thinking-Prozess in sechs Handlungsschritten  
(Quelle: HPI-Academy, 2018)

**a) Verstehen:** In diesem Prozess-Schritt wird der Problemkontext geklärt und eine gemeinsame Basis für die weitere Vorgehensweise geschaffen. Hierzu werden die Hintergründe der *Design Challenge* erläutert und der Ist-Zustand reflektiert (Uebnickel et al., 2015, S. 86). Bezogen auf unsere Challenge könnte beispielsweise dargestellt werden, wie Teilnehmende der Integrations- und Sprachkurse bisher über das offene Programmangebot der Weiterbildungseinrichtung informiert werden. Darüber hinaus wäre zu klären, ob und wie diese das Programmangebot bereits in Anspruch nehmen. Vor diesem Hintergrund wird die Relevanz der *Design Challenge* für das gesamte Team deutlich und offene Fragen können geklärt werden. Bereits in dieser Phase übernimmt der Coach die Aufgabe der Moderation.

**b) Beobachten:** Ziel dieser Phase ist es, ein vertieftes Verständnis für das Problem sowie die tatsächlichen Bedürfnisse und Erwartungen der potenziellen Nutzer zu entwickeln. Dieser Perspektivenwechsel wird beispielsweise durch das Erstellen einer Empathie-Map unterstützt, die ein Hilfsmittel zur Sammlung von Eindrücken aus der Nutzerperspektive darstellt (Lewrick et al., 2017, S. 48–49). Auf diese Weise wird erarbeitet, was ein potenzieller Nutzer – im Kontext der *Design Challenge* ein Mensch mit Fluchterfahrung – denkt, fühlt, hört, sieht, was er sagt und tut, was ihn stört und was ihm besonders wichtig ist. Um Antworten hierauf zu finden, können beispielsweise Interviews mit Personen der Zielgruppe geführt oder auf das Teilnehmenden-Feedback aus Sprach- und Integrationskursen zurückgegriffen werden.

**c) Sichtweise definieren:** In dieser Phase geht es darum, ein ganzheitliches Bild des Nutzers und ein besseres Verständnis für seine Bedürfnisse zu ermitteln (Lewrick et al., 2017, S. 33). Dazu werden die bisher gesammelten Daten ausgewertet, interpretiert und gewichtet (Plattner et al., 2009, S. 120). Eine wirkungsvolle Methode zur Definition einer gemeinsamen Sichtweise ist dabei der Entwurf einer sogenannten Persona (Lewrick et al., 2017, S. 18; Plattner et al., 2009, S. 120). Mithilfe von detaillierten Profilbeschreibungen, Zitaten und Fotos etc. wird im Kontext der beschriebenen *Design Challenge* ein typischer Teilnehmender der Integrations- und Sprachkurse in Form eines Plakats, einer Collage oder einer Zeichnung etc. visualisiert.

**d) Ideen finden:** Ausgehend von der erstellten Persona werden nun in kurzer Zeit möglichst viele Ideen zur Lösungsentwicklung, wie beispielsweise unterschiedliche Unterstützungsangebote (Zuschüsse etc.), ansprechend, ggf. in einfacher Sprache formulierte Ausschreibungen, neue Kommunikationskanäle (z.B. Infoabende in Unterkünften, Aushänge, WhatsApp-Gruppen) etc. gesammelt. Hierzu können unterschiedliche Kreativitätstechniken, wie beispielsweise ein Brainstorming oder eine morphologische Matrix, genutzt werden. Alle Ideen werden zunächst ohne Diskussion oder Bewertung visualisiert und dokumentiert. Erst in einem nächsten Schritt wird dann entschieden, welche Ideen weiterentwickelt werden sollen (Plattner et al., 2009, S. 121). Zur Ausgestaltung und Konkretisierung der ausgewählten Ideen eignet sich beispielsweise ein vorstrukturiertes Plakat, das auch Canvas genannt wird (Koroknay & Wippermann, 2017, S. 1–3).

**e) Prototypen entwickeln:** In dieser Phase werden die ausgewählten Ideen anhand einfacher Prototypen sichtbar gemacht. Auf diese Weise sollen die Stärken und Schwächen der Ideen möglichst früh erkannt und eine Richtung für die Weiterentwicklungen vorgegeben werden. Dabei werden in die Entwicklung der Prototypen nur so viel Zeit und Kosten investiert, wie zur Darstellung der relevanten Merkmale unbedingt erforderlich ist. Ein Prototyp kann auf vielfältige Weise

sowohl als physisches Modell als auch digital erstellt werden (Plattner et al., 2009, S. 124). Auch wenn sich der Begriff »Prototyping« im ersten Moment für die Erwachsenen- und Weiterbildung unpassend anhört, lassen sich für die benannte *Design Challenge* Lösungsideen beispielsweise in Form von überarbeiteten Ausschreibungen oder Plakaten, Konzepten zum Einsatz von WhatsApp-Gruppen oder zur Durchführung von Informationsabenden sowie durch Storyboards oder auch durch die Erstellung eines Videofilms etc. veranschaulichen (Kohrs, 2017, S. 1–3).

**f) Testen:** In die Testphase, die beispielsweise in der Weiterbildungseinrichtung umgesetzt werden kann, werden die Teilnehmenden der Integrations- und Sprachkurse als potenzielle Nutzer einbezogen. Nun soll sich zeigen, ob die entwickelten Prototypen den tatsächlichen Bedürfnissen der Nutzer entsprechen und welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Die Ergebnisse werden vom Design-Thinking-Team als Lernchancen verstanden und fließen in die Weiterentwicklung des Programmangebots ein (Plattner et al., 2009, S. 124–125). Zur systematischen Dokumentation des Nutzer-Feedbacks empfiehlt sich der Einsatz eines Feedback-Erfassungsrasters. Auf diese Weise kann das Feedback der Nutzer dokumentiert und allen Team-Mitgliedern zugänglich gemacht werden. Im anschließenden Makrozyklus werden die Lösungsideen aufgegriffen und in einen neuen Prototyp integriert, so dass eine kontinuierliche Weiterentwicklung stattfindet. Dabei wird auch hier iterativ vorgegangen (Lewrick et al., 2017, S. 37–39).

## Schlussbetrachtung und Ausblick

Der Design-Thinking-Prozess zeichnet sich durch eine iterative Herangehensweise aus, die stets eine Rückkopplung auf vorangegangene Phasen ermöglicht. Dabei ist es unerheblich, in welcher Phase erneut Klärungsbedarf besteht. Nach Brown (2016, S. 15) liegt dieses nicht-lineare Vorgehen darin begründet, dass *Design Thinking* ein explorativer Vorgang ist. Daher kann sich bei der Bearbeitung einer jeden Phase herausstellen, dass noch offene Fragen bestehen oder neue Perspektiven zu berücksichtigen sind. Durch die Wiederholung einer der vorangegangenen Phasen können aktuelle Informationen in den Prozess eingebunden und Ideen und Prototypen kontinuierlich nutzerorientiert weiterentwickelt werden (Lewrick et al., 2017, S. 30). Auf diese Weise hat das Design-Thinking-Team bereits während des Prozessverlaufs die Möglichkeit, Fehler zu erkennen und bewusst zu reflektieren (Brown, 2016, S. 15). Hier lautet die Devise: »Fail early to succeed sooner« (ebd., S. 17).

*Design Thinking* zeichnet sich darüber hinaus durch seine variable Nutzung in unterschiedlichen Themenspektren aus: Auf diese Weise kann die Methode in den vielfältigen Fachbereichen der Erwachsenenbildung themenübergreifend



eingesetzt werden, um beispielsweise Programme zu planen, Marketingmaßnahmen zu optimieren oder innovative Lernräume zu schaffen. Darüber hinaus ist der Innovationsansatz individuell skalierbar: Bereits kleine Teams von vier bis sechs Personen können mithilfe dieses strukturierten Ansatzes innovative Lösungsmöglichkeiten erarbeiten – unabhängig davon, welches Design-Thinking-Format gewählt wird: Meeting, Workshop oder Projekt. Durch diese flexible Herangehensweise können selbst mit knappen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen Lösungen bzw. Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen entwickelt werden.

Als Beispiel kann an dieser Stelle die Weiterentwicklung des berufsbegleitenden Masterstudiengangs »Bildungsmanagement« der Pädagogischen Hochschule in Ludwigsburg genannt werden. Um die Studieninhalte noch konsequenter auf die Lernbedarfe der Studierenden beziehen zu können, wurde die folgende *Design Challenge* innerhalb eines eintägigen Workshops bearbeitet: »Wie kann das Curriculum (Ziele, Inhalte, Methodik) des Masterstudiengangs »Bildungsmanagement« noch stärker auf die Bedarfe der Teilnehmenden ausgerichtet werden?« Die multidisziplinären Teams setzten sich in den eigens für den Workshop umgestalteten Seminarräumen intensiv mit der *Design Challenge* auseinander und entwickelten vielfältige Impulse zur Weiterentwicklung des Studiengangs. Am Ende des Tages wurden die Ergebnisse durch digitale Prototypen in Form von kurzen Videosequenzen veranschaulicht. Eine ausführliche Dokumentation des Workshops befindet sich neben weiteren Materialien zum Thema *Design Thinking* auf der Homepage des Instituts für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg (→ [www.bimalb.de/bima-design-thinking](http://www.bimalb.de/bima-design-thinking)).



IRIS SCHMIDBERGER M. A.

ist Akademische Mitarbeiterin am Institut für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

[iris.schmidberger@ph-ludwigsburg.de](mailto:iris.schmidberger@ph-ludwigsburg.de)



DR. SVEN WIPPERMANN

ist Akademischer Rat am Institut für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

[wippermann@ph-ludwigsburg.de](mailto:wippermann@ph-ludwigsburg.de)

Brown, T. (2009). *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper.

Eppler, M. J. & Hoffmann, F. (2012). Design Thinking im Management. Zur Einführung in die Vielfalt einer Methode. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Kreativität im Change Management. Mit Design Thinking Organisationen verändern*. (2), 4–7.

Gieseke, W. (2008). *Bedarfsorientierte Angebotsplanung in der Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

HPI-Academy (2018). *Iterativer Design Thinking Prozess*. [https://hpi-academy.de/fileadmin/\\_processed\\_/csm\\_DT\\_Process\\_de\\_bc5d50b3db.png](https://hpi-academy.de/fileadmin/_processed_/csm_DT_Process_de_bc5d50b3db.png)

Iberer, U. & Müller, U. (2015). Produktmanagement und Programmplanung in Bildungseinrichtungen. In M. Klebl & S. Popescu-Willigmann (Hrsg.), *Handbuch Bildungsplanung. Ziele und Inhalte beruflicher Bildung auf unterrichtlicher, organisationaler und politischer Ebene* (S. 449–478). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Kohrs, J.-T. (2017). Prototyping. In U. Müller, M. Alsheimer, U. Iberer, U. Papenkort (Hrsg.), *methoden-kartothek.de. Spielend Seminare planen für Weiterbildung, Training und Schule*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Koroknay, J. & Wippermann, S. (2017). Canvas. In U. Müller, M. Alsheimer, U. Iberer, U. Papenkort (Hrsg.), *methoden-kartothek.de. Spielend Seminare planen für Weiterbildung, Training und Schule*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Lewrick, M., Link, P. & Leifer, L. (2017). *Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*. München: Vahlen.

Meinel, C. & Leifer, L. (2011). Design Thinking Research. In H. Plattner, C. Meinel & L. Leifer (Hrsg.), *Design Thinking. Understand – Improve – Apply* (pp. xiii–xxi). Berlin: Springer.

Meinel, C., Weinberg, U. & Krohn T. (2015). Design Thinking Live – Eine Einführung. In C. Meinel, U. Weinberg & T. Krohn (Hrsg.), *Design Thinking Live* (S. 11–23). Hamburg: Murmann.

Plattner, H., Meinel, C. & Weinberg, U. (2009). *Design Thinking. Innovationen lernen – Ideenwelten öffnen*. München: FinanzBuch.

Tonhauser, P. (2015). *Design Thinking Workshop: 12 Zutaten, die in keinem Design Thinking Workshop fehlen dürfen*. Kindle Edition.

Uebernickel, F., Brenner, W., Pukall, B., Naef, T. & Schindlholzer, B. (2015). *Design Thinking – Das Handbuch*. Frankfurt a.M.: Frankfurter Societäts-Medien.