

# INNOVATION IN DER SOZIALEN ARBEIT

Förderliche Bedingungen für die  
Anwendung der Design Thinking Methode



Bachelor-Arbeit  
Hochschule Luzern - Soziale Arbeit  
Januar 2019

Jasmina Amadoun & Joël Pregger

**Bachelor-Arbeit**

Ausbildungsgang **Sozialarbeit & Soziokultur**

Kurs **TZ 2013-2019 & TZ 2013-2019**

**Jasmina Amadoun & Joël Pregger**

**Innovation in der Sozialen Arbeit**

**Förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode**

Diese Bachelor-Arbeit wurde im Januar 2019 eingereicht zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für **Sozialarbeit bzw. Soziokulturelle Animation**.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

---

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem  
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag  
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>  
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California  
95105, USA.

#### Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle  
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



**Teilen** — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten  
Zu den folgenden Bedingungen:



**Namensnennung** — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur  
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder  
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber  
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



**Nicht kommerziell** — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



**Keine Bearbeitungen** — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt  
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.  
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,  
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers  
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches und soziokulturell-animatorisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiterin bzw. Soziokulturellen Animator mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2019

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

### **Abstract**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Innovation in der Sozialen Arbeit. Dabei wird herausgearbeitet, was darunter zu verstehen ist und welche Faktoren Innovationsprozesse in Institutionen der Sozialen Arbeit fördern. Weiter befasst sich die Arbeit mit einer für die Soziale Arbeit neuen Methode zur Innovationsentwicklung, nämlich der Design Thinking Methode. Auch hier geht die Autorenschaft der Frage nach förderlichen Bedingungen für die Anwendung der Methode nach.

Hintergrund dieser Arbeit bildet der gesellschaftliche Wandel mit den sich verändernden Problemlagen. Diese haben Einfluss auf die Rahmenbedingungen der Sozialen Arbeit und stellen diese vor neue herausfordernde Aufgaben. Eine Möglichkeit für die Soziale Arbeit darauf zu reagieren, ist innovativer zu werden, die Angebote anzupassen und weiterzuentwickeln. Aus Sicht der lebensweltorientierten Sozialen Arbeit und anlehnend an den Berufskodex ist es hierbei wichtig partizipativ mit den Adressat\_innen zu arbeiten.

Die Design Thinking Methode bietet sich für das partizipative Entwickeln von innovativen Lösungsansätzen an. In der Arbeit werden deshalb vier Expert\_innen aus verschiedenen Berufsfeldern mit jeweils unterschiedlichen Bezügen zur Sozialen Arbeit, zu ihren Erfahrungen mit der Design Thinking Methode befragt. Mittels qualitativer Leitfadeninterviews wird der Frage nach förderlichen Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode nachgegangen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen förderliche Faktoren für innovative Prozesse und die Design Thinking Methode auf, wie zum Beispiel den Einbezug der Adressat\_innen, die positive Haltung zur Fehler- und Experimentierkultur und die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

---

## **Dank**

Die Autorin Jasmina Amadoun und der Autor Joël Pregger danken allen Personen herzlich, die sie bei der Bearbeitung dieser Bachelorarbeit inspiriert, unterstützt und motiviert haben.

Im Besonderen bedankt sich die Autorenschaft bei den Fachpoolexpert\_innen Frau Anita Glatt, Herrn Alex Willener, Frau Tanja Rüdüsühli und Frau Cathrin Hüsser-Habersaat für ihr kritisches Feedback und die motivierenden Worte dieses noch „unbeackerte“ Feld zu erforschen.

Die Autorenschaft bedankt sich bei den Interviewpartner\_innen, für ihr zur Verfügung gestelltes Wissen, auf welchem ein grosser Teil der Erkenntnisse dieser Forschungsarbeit beruhen.

Ausserdem bedankt sich die Autorenschaft bei Beatrice Pregger-Laufner, Livius Steiner, Natalie von Tschärner und Sandra Niederberger, die beim Lektorieren der Arbeit geholfen haben.

Für das Erstellen des Layouts wird Herr Silvio Meessen gedankt.

Für das Drucken und Binden der Arbeit zum Selbstkostenpreis dankt die Autorenschaft dem Phönix Druckkollektiv.

Ein besonderer Dank gilt den Freund\_innen für Gespräche in Zeiten der Krise und an die Mitbewohner\_innen und Geschäftspartner\_innen für das erbrachte Verständnis.

# INHALTSVERZEICHNIS

## **Vorwort**

Abstract	4
Dank	5
Tabellen- und Abbildungsverzeichnis	10
Abkürzungs- und Zeichenverzeichnis	11

## **1. Einleitung**

1.1 Motivation	13
1.2 Ausgangslage	14
1.3 Stand des Wissens	16
1.4 Begrifflichkeiten und Abgrenzung	17
1.5 Berufsrelevanz	18
1.6 Adressat_innen und Ziel der Arbeit	19
1.7 Fragestellungen	19
1.8 Aufbau der Arbeit	21

## **2. Soziale Arbeit – theoretische Grundlagen**

2.1 Definition Soziale Arbeit	22
2.2 Berufskodex	23
2.3 Lebensweltorientierung	25
2.3.1 Lebensweltorientierung und Institutionen	26
2.3.2 Lebensweltorientierung und Partizipation	28
2.4 Partizipation in der Sozialen Arbeit	29
2.4.1 Partizipation als Handlungsgrundlage	30
2.4.2 Partizipation in Institutionen im Wandel	31
2.4.3 Partizipationspyramide	32

## **3. Soziale Innovation**

3.1 Innovation	38
3.2 Soziale Innovation – Begriffsklärung	40
3.3 Innovation in der Sozialen Arbeit	43

3.4 Förderliche Faktoren für die Entstehung von Innovation in Institutionen der Sozialen Arbeit	45
3.4.1 Wissensmanagement	45
3.4.2 Haltung und Kultur	47
3.4.3 Leitung und Führung	47
3.4.4 Mitarbeitende	48
3.4.5 Struktur und Gefässe	49
3.4.6 Partizipation der Adressat_innen	50
<b>4. Design Thinking</b>	<b>54</b>
4.1 Ursprung des Design Thinking	54
4.1.1 Entstehung durch Design Agentur IDEO und Stanford University	55
4.1.2 Weiterentwicklung durch Stanford und Potsdam	57
4.2 Anwendungsbereich und Ziel	57
4.3 Menschenzentrierter Ansatz als Grundsatz	59
4.4 Die Kernelemente des Design Thinking Ansatzes	60
4.4.1 Interdisziplinäres Team	61
4.4.2 Variabler Raum	62
4.4.3 Iterativer Prozess	63
4.5 Prozessform und Denkeigenschaften	64
4.5.1 Divergieren und Konvergieren als Prozessform	64
4.5.2 Kooperatives Denken	65
4.5.3 Fehler- und Experimentierkultur	65
4.5.4 Abduktives Denken	66
4.5.5 Ganzheitliches Denken	67
4.6 Design Thinking als Prozess	68
4.6.1 Gemeinsames Verständnis für die Fragestellung entwickeln	68
4.6.2 Beobachten	69
4.6.3 Synthese der Erkenntnisse – Sichtweise definieren	70
4.6.4 Ideen entwickeln & finden	71
4.6.5 Prototypen entwickeln	72
4.6.6 Testen und weiterentwickeln	73

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>5. Methodisches Vorgehen</b>	76
5.1 Forschungsfrage	76
5.2 Forschungsdesign	77
5.3 Expert_inneninterviews	77
5.4 Sampling	78
5.5 Aufbereitung und Auswertung der Interviewdaten	80
<b>6. Forschungsergebnisse</b>	82
6.1 Erfahrungshintergrund der Expert_innen	82
6.2 Anwendungsbereich / Art der Problemstellung	85
6.3 Vorteile	87
6.4 Alternative Methoden	89
6.5 Herausforderungen	90
6.6 Förderliche Bedingungen	94
<b>7. Diskussion der Ergebnisse</b>	104
7.1 Förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode	104
7.1.1 Haltung: Fehler- und Experimentierkultur	104
7.1.2 Hierarchieverhältnis	105
7.1.3 Partizipation	105
7.1.4 Interdisziplinarität und Heterogenität	107
7.1.5 Rollen	108
7.1.6 Variabler Raum	109
7.2 Anwendungsbereich	109
7.3 Parallelen der Design Thinking Methode und der Sozialen Arbeit	111
<b>8. Schlussfolgerung und Ausblick</b>	114
8.1 Beantwortungen der Theoriefragen	114
8.2 Beantwortung der 1. Theoriefrage	115
8.3 Beantwortung der 2. Theoriefrage	116
8.4 Beantwortung der 3. Theoriefrage	118
8.5 Beantwortung der Forschungsfrage	119

8.6 Handlungsempfehlungen	122
8.6.1 Soziale Arbeit und Innovation	123
8.6.2 Innovation in Institutionen	124
8.6.3 Design Thinking Methode in der Sozialen Arbeit	125
8.7 Weiterführende Fragestellungen	126
8.7.1 Innovation in der Sozialen Arbeit	126
8.7.2 Design Thinking Methode in der Sozialen Arbeit	127
8.8 Selbstreflexion betreffend der Vorgehensweise in der Bachelorarbeit	127
8.9 Selbstreflexion betreffend Forschungsvorgehen	128
8.10 Schlusswort	129
<b>9. Quellenverzeichnis</b>	<b>130</b>
9.1 Abbildungsquellenverzeichnis	135
<b>Anhang</b>	<b>136</b>
Gesprächsleitfaden für die Expert_inneninterviews	136

---

Die Arbeit wurde von der Autorenschaft namentlich  
Joël Pregger und Jasmina Amadoun gemeinsam verfasst.

### Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

#### Tabellen

Tabelle 1	Fragestellungen der Bachelorarbeit	20
Tabelle 2	Beispiel für Wie-Frage	66
Tabelle 3	Forschungsfrage	76
Tabelle 4	Übersicht der Design Thinking Expert_innen der Leitfadeninterviews	79
Tabelle 5	Parallelen der Design Thinking Methode und der Sozialen Arbeit	112
Tabelle 6	Theoriefragen	114
Tabelle 7	Förderliche Anwendungsbedingungen für die Design Thinking Methode	121

#### Abbildungen

Abbildung 1	Partizipationspyramide	34
Abbildung 2	Zirkuläres Design Thinking Modell	56
Abbildung 3	Vergleich Design Thinking Prozesse „Stanford“ und „Potsdam“	57
Abbildung 4	Menschenzentrierter Ansatz als Grundsatz im Design Thinking	59
Abbildung 5	Die Kernelemente des Design Thinking Ansatzes	60
Abbildung 6	Interdisziplinäres Team	61
Abbildung 7	Multidisziplinäres Team	61
Abbildung 8	Variabler Raum	62
Abbildung 9	Iterativer Prozess	63
Abbildung 10	Divergentes und konvergentes Denken	64
Abbildung 11	1. Phase im DT Prozess: Verstehen	68
Abbildung 12	2. Phase im DT Prozess: Beobachten	69
Abbildung 13	3. Phase im DT Prozess: Standpunkt definieren	70
Abbildung 14	4. Phase im DT Prozess: Idee finden	71
Abbildung 15	5. Phase im DT Prozess: Prototyp entwickeln	72
Abbildung 16	6. Phase im DT Prozess: Testen	73
Abbildung 17	Siebenstufiges Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse	81

---

## **Abkürzungs- und Zeichenverzeichnis**

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
bspw.	beispielsweise
DT.	Design Thinking
DTM.	Design Thinking Methode
d.School	Design Thinking School
etc.	et cetera
FHNW	Fachhochschule Nordwestschweiz
HSLU SA	Hochschule Luzern Soziale Arbeit
Kap.	Kapitel
Tab.	Tabelle
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
u.a.	unter anderem

# 1. Einleitung

In diesem Einleitungskapitel wird zuerst über die persönliche Motivation der Autorenschaft dieser Arbeit berichtet. Danach werden die Ausgangslage und der Stand des Wissens erläutert und im nächsten Unterkapitel für die vorliegende Arbeit relevante Begrifflichkeiten geklärt. Anschliessend werden die Ziele, die Adressat\_innen dieser Arbeit und die Berufsrelevanz beschrieben. Zum Schluss dieses einleitenden Kapitels werden die behandelten Fragestellungen dargestellt und ein Überblick über den Aufbau der Arbeit gegeben.

## 1.1 Motivation

Die Autorenschaft hat gemeinsam das Grundstudium besucht. Danach hat sich die Autorin in der Vertiefungsrichtung Sozialarbeit spezialisiert und der Autor in der Vertiefungsrichtung Soziokulturelle Animation. Beide sammelten als angehende Professionelle der Sozialen Arbeit immer wieder Erfahrungen, welche sie dazu bewogen über die Rolle der Sozialen Arbeit im Kontext des gesellschaftlichen Wandels nachzudenken. Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit und die Komplexität der Ausgangslagen stellten die Beiden immer wieder vor verschiedene Herausforderungen im Berufsalltag. Auf der Suche nach Antworten, wie die Soziale Arbeit ihre Angebote aufgrund des Wandels weiterentwickeln könnte und zugleich die Menschen beim Erfüllen ihrer Bedürfnisse unterstützen kann, stiessen die Beiden auf den Diskurs zur sozialen Innovation. Bei der Recherche entdeckten sie, dass es im Feld der Sozialen Arbeit noch wenig Forschung zur sozialen Innovation gibt. Durch eine inspirierende Erfahrung im interdisziplinären Modul "Design Thinking for social Innovation" brachte der Autor dieser Arbeit die Design Thinking Methode in die gemeinsame Diskussion ein. Die anschliessende gemeinsame Auseinandersetzung mit dieser Methode führte zu verschiedenen Fragen: Was ist Innovation in der Sozialen Arbeit? Wie kann Innovation in der Sozialen Arbeit entstehen? Was ist Design Thinking? Kann diese Design Thinking Methode auch in der Sozialen Arbeit angewandt werden? Kann diese Methode helfen Konzepte zu entwickeln, welche den Menschen im Fokus behält und den komplexen Herausforderungen des Wandels gerecht wird? Welche Anwendungsbedingungen müssen erfüllt werden? Die anschliessenden Recherchen zeigten den Beiden, dass diese Fragen sich in einem sehr aktuellen Diskurs befinden. Dies nährte die Motivation zusätzlich für die beginnende Suche nach Antworten.

# 1.2 Ausgangslage

Um die Ausgangslage für diese Arbeit zu beschreiben, wird an dieser Stelle auf eine Befragung durch die Fachhochschule Luzern Soziale Arbeit eingegangen. Bei dieser wurden 45 Schlüsselpersonen der Sozialen Arbeit betreffend einer Prognose bevorstehender gesellschaftlicher Veränderungen und den damit verbundenen Herausforderungen sowie den erforderlichen Kompetenzen für die Soziale Arbeit interviewt (Gregor Husi, 2004). Einige dieser geschilderten Prognosen, welche nicht an Aktualität verloren haben, sollen hier exemplarisch aufgegriffen werden.

Gemäss den interviewten Expert\_innen wird eine (über)komplexe Gesellschaft mit zunehmenden gesellschaftlichen Problemen erwartet (S. 1):

- Die Exklusion sozial schwach situierter Personen werde zunehmen. Neue Konflikte zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen seien dabei zu erwarten (ebd.).
- Die gesellschaftliche Integration sei durch u.a. Spannungen zwischen den Generationen, zwischen Einheimischen und Menschen mit Migrationshintergrund, zwischen bezahlten und unbezahlten Arbeitenden in Frage gestellt (ebd.).
- Teile der Gesellschaft wären durch die digitale Transformation überfordert und gefordert sich an diese Entwicklung anzupassen (S. 2).
- Insgesamt würden die Erwerbsbiografien brüchiger werden. Es stünde allgemein eine Transformation der Arbeitsformen bevor (ebd.).
- Insgesamt werde sich die Schere zwischen den Vermögenden und den Armen noch stärker öffnen (ebd.).

- Für das Sozialwesen werde auch Arbeit mit neuen Anspruchsgruppen erwartet (Husi, 2004, S. 3).
- Die Wirtschaft und der Sozialbereich würden generell mehr zusammenarbeiten und einige Angebote der Sozialen Arbeit auch von gewinnorientierten Unternehmen übernommen (ebd.).

Laut den interviewten Personen werden sich aufgrund des Wandels die Anspruchsgruppen für die Soziale Arbeit vergrößern (ebd.). Die Finanzierung des erweiterten Aufwands sei gleichzeitig vom politischen Klima und der wirtschaftlichen Lage abhängig. Insgesamt sei eine Verknappung der Ressourcen und eine Bürokratisierungstendenz in der Sozialen Arbeit zu erwarten (ebd.).

Angesichts der möglicherweise noch komplexeren und problemreicheren Welt in der Zukunft müssten Professionelle der Sozialen Arbeit gute Kenntnisse über politische und gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge haben und Organisationsformen anderer Bereiche wie der Wirtschaft oder der Politik kennen (S. 7).

Weiter sei ein systemisches, vernetztes, ganzheitliches, interdisziplinäres, (...) prospektivforschendes, innovatives und konzeptuelles Denken hilfreich (ebd.). Als eine weitere wichtige Kompetenz erachten die Schlüsselpersonen, dass Berufstätige partizipativ vorgehen, indem sie die Adressat\_innen an den Lösungsfindungen teilhaben lassen (ebd.). In diesem Sinne wird im Artikel beschrieben, dass Professionelle der Sozialen Arbeit ihren Berufsalltag nach ihrem Studium realistisch, im Interesse der Betroffenen, kritisch und innovativ prägen sollen (S. 8).

Andreas Schöer (2018) meint, dass für gesellschaftliche Herausforderungen neue Lösungsansätze gefordert seien. Er beschreibt, dass durch soziale Innovationen in der Sozialen Arbeit neue und verbesserte soziale Dienstleistungen entwickelt werden könnten. Diese könnten bedarfsorientierter, partizipativer und ressourcen-schonender entwickelt werden (S. 18).

Auch Matthias Hüttemann und Anne Parpan-Blaser (2015) betonen die Wichtigkeit, dass die Profession herausgefordert sei deren Angebote weiterzuentwickeln und zu erneuern, da sich soziale Problemlagen ständig verändern, sich die Wissensbestände erweitern und kritische Reflexion stetig gefordert ist (S. 135).

### 1.3 Stand des Wissens

Sowohl über Innovation in der Sozialen Arbeit als auch über die Anwendung der Design Thinking Methode in der Sozialen Arbeit wurde noch wenig geforscht und publiziert. Als nennenswerte Autorin und Forscherin ist hier Anne Parpan-Blaser zu erwähnen, welche 2011 ihre Dissertation in Kooperation mit der FHNW abgeschlossen und in ihrem Buch 'Innovationen in der Sozialen Arbeit' veröffentlichte. Die FHNW gilt als Vorreiterin im Gebiet der Forschung zu sozialer Innovation in der Sozialen Arbeit.

Der Design Thinking Ansatz wird bereits seit einigen Jahren in der Wirtschaft erfolgreich angewandt und auch mit anderen innovationsfördernden Methoden kombiniert.

Betreffend der Design Thinking Methode in Verbindung mit der Sozialen Arbeit wurden bisher nur erste Erkenntnisse durch Andreas Schröer (2018) in einem Fachartikel publiziert. Erkenntnisse aus der Anwendung in sogenannten "Social Labs" wurden zeitgleich zur Entstehung dieser Arbeit publiziert und konnten deshalb nicht berücksichtigt werden (S. 18- 22). Die Autorenschaft dieser Arbeit bezieht sich betreffend des Design Thinking Ansatzes vor allem auf Tim Brown, David Kelley, Terry Winograd und Larry Leifer, welche die Mitbegründer der Design Agentur "IDEO" sind. Sie haben den Design Thinking Ansatz entwickelt. Ausserdem stützt sich die Arbeit auf Ulrich Weinberg, der Leiter der Design Thinking Schule (d.School) am Hasso-Plattner-Institut Potsdam ist und mit Hasso Plattner und Christoph Meinel einige diskursrelevante Bücher verfasst hat. Der Design Thinking Prozess wird anhand des Design Thinking Playbook erläutert, welches 2018 von Michael Lewrick, Patrick Link und dem IDEO Mitbegründer Larry Leifer verfasst wurde.

## 1.4 Begrifflichkeiten und Abgrenzung

### **Soziale Arbeit**

Die von der Hochschule Luzern Sozialen Arbeit unterschiedenen Studienrichtungen Sozialarbeit, Sozialpädagogik, und Soziokulturelle Animation (Hochschule Luzern Soziale Arbeit, ohne Datum) werden in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt und in Bezug auf die Inhalte nicht differenziert. Es wird deshalb durchgehend von Sozialer Arbeit mit grossem S geschrieben.

### **Soziale Innovation**

Der Begriff der sozialen Innovationen wird vielfältig definiert. In der vorliegenden Arbeit bezieht sich die Autorenschaft auf die Definition von Wolf Rainer Wendt (2005), bei der soziale Innovationen unter anderem auf soziale Probleme zugeschnittene neue Lösungen im System der sozialen Versorgung meint, welche professionell zur Anwendung gebracht werden (S. 16). In dieser Arbeit liegt der Fokus betreffend Innovationsprozessen auf der Mesoebene und Mikroebene von Institutionen. Politische, ökonomische und gesellschaftliche Einflüsse auf der Makroebene werden nicht berücksichtigt. Weiter wird verzichtet auf die Ursachen des gesellschaftlichen Wandels einzugehen.

### **Design Thinking**

Nach Christophe Vetterli, Walter Brenner, Falk Uebernickel (2012) ist Design Thinking eine Innovationsmethode um Lösungsansätze für Problemstellungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Betroffenen zu entwickeln (S. 23).

In den vielfältigen Diskursen, welche an verschiedenen Hochschulen und Universitäten im amerikanischen und europäischen Sprachraum geführt werden, zeigt sich keine einheitliche Terminologie. In dieser Arbeit wird die Terminologie der Design Thinking Schule (d.School) des Hasso-Plattner Instituts Potsdam (HPI) verwendet. Gemäss Christoph Meinel und Ulrich Weinberg (2013) wird in einem übergeordneten Sinn dabei von dem Design Thinking – Ansatz geschrieben und in Bezug auf die Prozessstruktur sowie die

damit verbundenen Denkweisen und -formen wird von der Design Thinking Methode gesprochen. Auf diese richtet sich die Aufmerksamkeit dieser Arbeit. Die Struktur des Prozesses wird in Phasen unterteilt.

Innerhalb dieser Phasen werden weiter verschiedenste kreative Methoden angewandt. Die Autorenschaft verzichtet bewusst auf diese Methoden einzugehen, da dies den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde (S. 61 - 67).

### **Klientel, Nutzer\_innen und Adressat\_innen**

Die Autorenschaft benutzt nach Gunter Grasshoff (2015) in der vorliegenden Arbeit für die Zielgruppe der Sozialen Arbeit den Begriff "Adressat\_innen" (S. 10). Gemäss Michael Lewrick, Patrick Link und Larry J. Leifer (2018) spricht man im Kontext der Design Thinking Methode bei der Betroffenen einer Problemstellung oder künftiger Empfänger\_innen eines Angebots von der Zielgruppe und Nutzenden (S. 32).

### **Geschlechtergerechte Sprache**

Die Autorin und der Autor verwenden in der vorliegenden Bachelorarbeit, anlehnend an den Leitfaden „Geschlechtergerechte Sprache“ der Universität Bern (Ursina Anderegger, Kathrin Beeler, Lilian Fankhauser & Martin Reisigl, 2017, S. 38), den Gender\_Gap (engl. Geschlechter\_Zwischenraum), um die Geschlechtervielfalt sichtbar zu machen.

## **1.5 Berufsrelevanz**

Im Kontext bevorstehender Herausforderungen für die Soziale Arbeit und deren Adressat\_innen sind Professionelle gefordert innovative Konzepte für das Angebot der Sozialen Arbeit zu entwickeln. Durch die theoretische Annäherung an die Thematik der Innovationen in der Sozialen Arbeit und der Auseinandersetzung mit der Design Thinking Methode sowie der Erforschung von förderlichen Bedingungen bei deren Anwendung leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Sensibilisierung betreffend Innovation in der Sozialen

Arbeit. Zudem möchte die Arbeit eine Diskussion über eine mögliche Erweiterung des Methodenkatalogs in der Sozialen Arbeit durch die Design Thinking Methode anregen.

## **1.6 Adressat\_innen und Ziel der Arbeit**

Diese Bachelorarbeit richtet sich an Studierende und ausgebildete Professionelle der Sozialen Arbeit, welche an Innovationsprozessen und der Erweiterung des Methodenbestands der Sozialen Arbeit interessiert sind.

Die vorliegende Arbeit möchte ergründen, was unter dem Begriff Innovation im Kontext der Sozialen Arbeit zu verstehen ist. Weiter möchte sie in diesem Sinne einen Beitrag zur Professionalisierung leisten, indem sie förderliche Faktoren für innovative Prozesse in Institutionen der Sozialen Arbeit ermittelt. Zudem soll herausgefunden werden, was unter der Design Thinking Methode zu verstehen ist und ob sie eine geeignete Methode für innovative Prozesse sein könnte. Weiter sollen durch die Expert\_inneninterviews mögliche förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode gefunden werden.

## **1.7 Fragestellungen**

Aufgrund der geschilderten Ausgangslage und des Wissensstands ergeben sich folgende Fragestellungen, welche sich in drei Theoriefragen, eine Forschungsfrage und eine Praxisfrage gliedern. Die Antworten der Theorie bilden die Grundlage für die Forschung und werden in der Diskussion mit den Resultaten verknüpft. Um die Praxisfrage zu beantworten, werden theoretische Bezüge zur Sozialen Arbeit und die Antworten der Theoriefragen mit den Forschungsergebnissen verknüpft.

## Einleitung

---

Von der Ausgangslage hat die Autorenschaft fünf Fragen abgeleitet, welche mit den Ergebnissen des Theorie- und Forschungsteils beantwortet werden.

Theoriefragen	Was bedeutet soziale Innovation?
	Welches könnten förderliche Faktoren zur Entstehung von innovativen Prozessen in Institutionen der Sozialen Arbeit sein?
	Was ist die Design Thinking Methode?
Forschungsfrage	Welches könnten förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode sein?
Praxisfrage	Was sind die Schlussfolgerungen für die Soziale Arbeit?

*Tabelle 1:* Fragestellungen der Bachelorarbeit (eigene Darstellung)

Zur Forschungsfrage ist hinzuzufügen, dass förderliche Bedingungen innerhalb von Institutionen untersucht werden. Die Praxisfrage wird in Form einer Handlungsempfehlung für Professionelle der Sozialen Arbeit beantwortet.

## 1.8 Aufbau der Arbeit

Nach diesem Einleitungskapitel folgt der Theorieteil. Im Kapitel 2 werden die Definition Sozialer Arbeit und einige für die vorliegende Arbeit relevante Auszüge des Berufskodex aufgegriffen. Anschliessend wird die Theorie der Lebensweltorientierung nach Hans Thiersch beschrieben und die Bedeutung von Partizipation in der Sozialen Arbeit erläutert. Im darauffolgenden Kapitel 3 wird der Begriff der Innovation, im Spezifischen der der sozialen Innovation, geklärt und förderliche Faktoren zur Entstehung innovativer Prozesse in Institutionen beschrieben. Im Kapitel 4 wird dann Design Thinking als mögliche Methode für innovative Prozesse erläutert. Danach folgt das Kapitel 5 zur Forschungsmethodik. Anschliessend werden im Kapitel 6 die Ergebnisse der vier Interviews vorgestellt. Im Kapitel 7 werden die Forschungsergebnisse diskutiert und mit den theoretischen Bezügen zur Partizipation, zur (sozialen) Innovation mit der Design Thinking Methode verknüpft. Im Kapitel 8 werden die Theorie- und Forschungsfragen beantwortet. Danach werden die Erkenntnisse aus Kapitel 7 nochmals mit den Theorien der Partizipation und Lebensweltorientierung verknüpft um daraus Folgerungen für die Soziale Arbeit zu schliessen. Zum Schluss werden die eigene Arbeit und das methodische Vorgehen reflektiert und auf weiterführende Fragestellungen für künftige Bachelorarbeiten hingewiesen.

## 2. Soziale Arbeit – theoretische Grundlagen

Angesichts des kontinuierlichen gesellschaftlichen Wandels und den daraus resultierenden komplexeren Herausforderungen sind, wie in der Ausgangslage gemäss Husi (2004) geschildert, Professionelle der Sozialen Arbeit gefragt, innovativ zu handeln (S. 8). Soziale Arbeit ist nach Parpan-Blaser (2011) an übergeordneten Werten ausgerichtet (S. 96). Diese sollte sie ebenso in innovativen Prozessen einbeziehen (ebd.). Aus diesem Grund werden zu Beginn des Theorieteils die internationale, in die deutsche Sprache übersetzte Definition Sozialer Arbeit, sowie die für die vorliegende Arbeit relevanten Aspekte des Berufskodex beschrieben. Im Anschluss daran werden die Lebensweltorientierung nach Thiersch und die Bedeutung von Partizipation erläutert. Die beiden Theorien weisen darauf hin, wie Adressat\_innen der Sozialen Arbeit bei der Entwicklung von Angeboten berücksichtigt werden können. Klar ist, dass es sich bei diesen Theorien nur um eine Auswahl handelt. Diese erscheint der Autorenschaft jedoch besonders geeignet, um im Verlauf der Arbeit den Bogen zur Design Thinking Methode zu schlagen.

### 2.1 Definition Soziale Arbeit

Im Jahre 2016 veröffentlichte AvenirSocial die Übersetzung von der IFSW/IASSW verfassten Definition Sozialer Arbeit, welche nach gegenstands-theoretischen, berufsethischen und berufspolitischen Kriterien vorgenommen wurde:

*„Soziale Arbeit fördert als Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen, den sozialen Zusammenhalt und die Ermächtigung und Befreiung von Menschen.*

*Dabei sind die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und der Anerkennung der Verschiedenheit richtungweisend. Soziale Arbeit wirkt auf Sozialstrukturen und befähigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens angehen und Wohlbefinden erreichen können. Dabei stützt sie sich auf Theorien der eigenen Disziplin, der Human- und Sozialwissenschaften sowie auf das Erfahrungs-Wissen des beruflichen Kontextes.“* (AvenirSocial, 2016, IFSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 mit Kommentar, S. 1)

AvenirSocial (2014) beschreibt im Kommentar zur IFSW-Definition Sozialer Arbeit die zentrale Funktion der Sozialen Arbeit als „die Förderung gesellschaftlicher Veränderungen und Entwicklungen, des sozialen Zusammenhalts sowie der Ermächtigung und Befreiung der Menschen (S. 1). Diese Kernaufgabe erfüllt Soziale Arbeit sowohl praktisch-tätig als auch forschend-wissenschaftlich.“ (ebd.) Ihre Interventionen sind dabei geprägt von nachhaltiger interdisziplinärer und interprofessioneller Kooperation (S. 2).

## **2.2 Berufskodex**

Im ebenfalls von AvenirSocial (2010) bereitgestellten Berufskodex werden für das moralische, berufliche Handeln ethische Richtlinien beschrieben. Dieser dient als Orientierungshilfe für die Entwicklung einer professionellen und ethisch begründeten Berufshaltung (S. 4). Eines der insgesamt zehn Ziele und Verpflichtungen der Sozialen Arbeit besagt, dass Soziale Arbeit bezogen auf soziale Probleme Lösungen zu erfinden, zu

entwickeln und zu vermitteln hat (AvenirSocial, 2010, S. 6). Unter sozialen Problemlagen werden einerseits Probleme auf individueller Ebene verstanden, was dementsprechend Hilfeleistung von Professionellen der Sozialen Arbeit im direkten Einzel- oder Gruppen-setting indiziert. Sozialarbeitende sind auch verschiedensten Dilemmata ausgesetzt. Beispielsweise arbeiten sie anwaltschaftlich, müssen aber gleichzeitig gewisse Sachverhalte den Behörden oder Arbeitgeber\_innen melden (S. 7). Es ist die Pflicht von Professionellen Sozialer Arbeit ihre Adressat\_innen in ihre Arbeit miteinzubeziehen, um schlussendlich die für das Leben der Menschen notwendigen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, Entscheidungs- und auch Handlungsfähigkeit zu fördern und im besten Fall zu gewährleisten (S. 9).

Sozialarbeitende sind auch dazu aufgerufen, „menschen- und bedürfnisgerechte Sozialstrukturen und Solidarsysteme“ zu fordern (ebd.). Weiter wird im Berufskodex (S. 11) eine stetige moralische Qualitätskontrolle ihres methodischen Handelns gefordert. Die dadurch gewonnenen Erkenntnisse werden so zur Theorie- und Methodenentwicklung dieses Faches und des allgemeinen Professionswissens genutzt. Dieses Wissen soll dann weiter mit Kolleg\_innen und Studierenden ausgetauscht werden, wobei dies der Weiterentwicklung der Sozialen Arbeit nutzt. Professionelle der Sozialen Arbeit sind auch dazu aufgerufen mit Aus- und Weiterbildungsstätten zu kooperieren und angehende oder sich weiterbildende Kolleg\_innen zu unterstützen bei ihrer beruflichen Kompetenzentwicklung (S. 11).

Bezüglich der Organisationen des Sozialwesens hält der Berufskodex klar fest, dass Berufstätige allfällige Zielkonflikte oder auch ethische Differenzen zwischen der Organisation, in der sie arbeiten, und ihnen selber ansprechen sollen. Sie sollen weiter dafür Lösungen finden und in ihrer Organisation den Dialog über die Ethik der Sozialen Arbeit fördern (S. 12). Auch sollten sie sich innerhalb ihrer Organisation für befriedigende Arbeitsbedingungen, die Gesundheit und Integrität schützende Arbeitsverhältnisse, sowie auch

für die stetige Weiterentwicklung und Verbesserung der Qualität der Organisation einsetzen (AvenirSocial, 2010, S. 12.).

Professionelle sollen sich auch auf der Makroebene vernetzen und diese Netzwerke für gesellschaftliche und sozialpolitische Verbesserungen einsetzen (S. 13). Ihr Wissen über soziale Probleme, deren Ursachen und Wirkungen sowohl auf individueller als auch struktureller Ebene soll der Forschung, der Öffentlichkeit und der Politik vermittelt werden (ebd.). Bezogen auf ihre eigene Profession sind Professionelle der Sozialen Arbeit angehalten, einen steten fachlichen Diskurs untereinander zu führen, mit der Forschung ihre Facharbeit systematisch zu kontrollieren und auch sich kritisch mit ihren Fehlern auseinander zu setzen (ebd.). Im Hinblick auf das Angehen komplexer Probleme sind sie weiter dazu aufgefordert diese interdisziplinär und kooperativ anzugehen (ebd.).

Nachdem nun für die vorliegende Arbeit relevante berufsethische und normative Aspekte aus der Definition und dem Berufskodex Sozialer Arbeit erläutert wurden, wird im Folgenden auf die Theorie der Lebensweltorientierung eingegangen.

## 2.3 Lebensweltorientierung

Im folgenden Unterkapitel wird die Theorie der Lebensweltorientierung nach Klaus Grunwald und Hans Thiersch dargelegt.

Grunwald und Thiersch (2018) beschreiben die lebensweltorientierte Soziale Arbeit als Konkretisierung des allgemeinen Mandats der Sozialen Arbeit, welche im Horizont sozialer Gerechtigkeit agiert, *“die sich im Widerspruch von Kapital und Sozialinteressen und dem zwischen ihnen gegebenen Kompromiss als Anspruch sozialer Gerechtigkeit für alle artikuliert”* (S. 307).

Grunwald und Thiersch (2008) erklären das Konzept der Lebensweltorientierung als ein Rahmenkonzept der Theoriebildung der Sozialen Arbeit, eine Orientierung ihrer Praxis, welche sich in institutionellen Programmen sowie Modellentwicklungen konkretisiert (S. 13). Über einen phänomenologischen Zugang des Lebenswelt-Konzepts, welches als Grundlage einer lebensweltorientierten Arbeit dient, wird der Mensch nach Hans Thiersch, Klaus Grunwald und Stefan Köngeter (2010) verstanden als in der Erfahrung einer Wirklichkeit, in welcher er sich schon immer vorfindet und nicht nur abstrakt als Individuum (S. 184). Der Mensch erscheint in dieser Lebenswelt als fähig und bestimmt, sich mit den Strukturen auseinanderzusetzen, diese auch zu verändern und zwar auf eine sich anpassende, akzentuierende oder verändernde Art (ebd.). Die Lebenswelt wird als die erfahrene Wirklichkeit in unterschiedlichen Lebensfelder oder -räumen gegliedert sowie in deren Funktionen und Inhalte, wie zum Beispiel die Familie, die Arbeit, die Öffentlichkeit etc. Menschen gehen im Lebenslauf durch all diese verschiedenen Lebensfelder hindurch und bewegen sich in neben- und nacheinander unterschiedlich profilierten lebensweltlichen Erfahrungen (S. 184-185). Das Konzept der Lebenswelt ist engagiert in der Rekonstruktion der lebensweltlichen Verhältnissen, in den unterschiedlichen Lebensfeldern, „[...] also der im Lebenslauf erworbenen lebensweltlichen Ressourcen zur Lebensbewältigung“ (S. 185). Für die lebensweltorientierte Soziale Arbeit bedeutet dies, dass sich die Unterstützung ihrer Adressat\_innen so ausrichtet, dass diese sich als Subjekte ihrer Verhältnisse erfahren können. Dabei zielt Soziale Arbeit auf Empowerment, Hilfe zur Selbsthilfe und Identitätsarbeit (S. 187).

### **2.3.1 Lebensweltorientierung und Institutionen**

Nach Grundwald und Thiersch (2018) gibt es eine Ähnlichkeit zwischen dem Begriff der Lebensweltorientierung und dem Begriff der Organisationskultur (S. 310). Die Dimensionen der Lebensweltorientierung sind für sie sowohl bei der Analyse als auch der Gestal-

tung der Organisationskultur hilfreich. Damit verbunden sind Fragen nach den räumlichen und zeitlichen Strukturierungen, welche die Organisation prägen und wie soziale Beziehungen zwischen den Professionellen der Sozialen Arbeit und den Adressat\_innen gestaltet werden. Die gelebte Kultur in einer Institution ist zudem wichtig, weil diese eine bestimmte Haltung der Professionellen bezüglich des Umgangs mit Adressat\_innen sicherstellt (Grundwald & Thiersch, 2018, S. 311). Auch Dienste und Einrichtungen der Organisationen Sozialer Arbeit lassen sich auf die Dimensionen der Lebenswelt beziehen. Dabei ist der Wandel von und in Organisationen nicht als eine zentral gesteuerte und top-down-geprägte Veränderung zu entwerfen, sondern als Entwicklungsprozesse der Selektion und des Lernens, welche stark von situativen Gegebenheiten sowie Offenheit geprägt sind. Dabei hängt die Gestaltung von Veränderungsprozessen mit den Chancen der verschiedenen Akteur\_innen zusammen, um deren jeweilige Deutungsmuster, deren eigenen Strukturierungen von Zeit, Raum und sozialen Beziehungen nicht nur zu intendieren sondern auch durchsetzen zu können (ebd.). Die verschiedenen Akteur\_innen haben unterschiedliche Chancen ihre Interessen durchzusetzen. Grundwald und Thiersch betonen hier die Bedeutung von Macht- und Herrschaftsstrukturen in den Organisationen möglichst transparent zu gestalten, um so überhaupt erst eine kritische Auseinandersetzung mit diesen zu ermöglichen (ebd.). Grundwald und Thiersch (2018) meinen dazu weiter:

*“[...] - je weniger Einflussmöglichkeiten eine Akteursgruppe (insbesondere die der Adressat\_innen!) hat, desto geringer sind ihre Chancen, Machtstrukturen und fremde mikropolitische Strategien aufzudecken und eigene Interessen durchzusetzen. Aus Sicht einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit ist es hier wichtig, gerade die Adressat\_innen in der Durchsetzung eigener, möglicherweise nicht nur den Interessen der Organisation, sondern auch diejenigen der Professionellen (z.B. bezüglich der Dienstplanung) entgegenstehender Interessen zu unterstützen. [...] Die Akzente, die in Bezug auf ethische und moralische Fragen im Kontext der*

*Lebensweltorientierung gesetzt wurden, weisen zudem auf die Notwendigkeit hin, die zunehmend differenzierten und diskutierten Ansätze der Organisations- und Unternehmensethik auf ihre Relevanz für Einrichtungen der Sozialen Arbeit hin zu befragen. Dabei sind die Geschichte des jeweiligen Arbeitsfeldes und der spezifischen Einrichtung sorgfältig zu berücksichtigen – genau wie die Traditionen, die sich aus ihr entwickelt haben.“ (S. 311-312)*

### **2.3.2 Lebensweltorientierung und Partizipation**

Nach Thiersch (1995) soll die Partizipation zu einem kooperativen Verhältnis zwischen Professionellen und den Adressat\_innen führen. Demnach soll die Soziale Arbeit Hierarchien aufgeben und versteht sich als Gegenbewegung zur kontrollierend disziplinarischen Tradition. Es soll von der Situation der Adressat\_innen aus gedacht und eine Lösung durch die Soziale Arbeit gesucht werden (zit. in Bringfriede Scheu & Otger Austra, 2013, S. 79).

Andreas Schaarschuch (1989) erwähnt hier, dass es der Sozialen Arbeit sowohl mit den Strukturmaximen der Alltagsorientierung, der Prävention, der Partizipation, der Integration, den professionellen Strategien der Querschnittspolitik und Einmischung als auch mit einer spezifischen professionellen Handlungsreflexivität gelinge, „eine hochgradige Sensibilisierung institutions- und professionszentrierten sozialpädagogischen Handelns im Hinblick auf ein verbessertes Passungsverhältnis von individuellen Bedürfnissen und professionellen Angeboten vorzunehmen“ (S. 48).

Die lebensweltorientierte Soziale Arbeit ist also aus der Perspektive professionellen Handelns darum bemüht, unter systematischem Einbezug der Adressat\_innen eine möglichst genaue Analyse der Problemstellung vorzunehmen, daraus adäquate Handlungsstrategien zu entwickeln und die daraus resultierenden Wirkungen und Nebenfolgen stets zu reflektieren (ebd.).

## 2.4 Partizipation in der Sozialen Arbeit

Gemäss Stefan Schnurr (2018) ist der Einbezug der Adressat\_innen in die institutionellen Prozesse der Sozialen Arbeit ein erstrebenswertes Ziel (S. 631). Im folgenden Kapitel wird erklärt, was unter dem Begriff Partizipation zu verstehen ist, welche Handlungsgrundlage für die Soziale Arbeit daraus resultiert und wie diese anhand eines Modells weiter zu differenzieren, sowie in ihrer Wirkung einzuordnen sind.

### **Definition Partizipation**

Der Begriff „participare“ kommt aus dem Lateinischen und bedeutet „teilnehmen lassen, teilen, teilhaben“. Pars, Partis und capere sind abzuleitende Verben und meinen übersetzt „Teil eines Ganzen sein“ und „ergreifen“ (Duden, ohne Datum).

Schnurr (2018) leitet Partizipation aus dem lateinischen Wort „partem capere“ ab, was bedeutet, sich einen Teil zu nehmen (S. 644).

Autrata (2013) führt die Definition im Fachartikel „Was ist eigentlich Partizipation?“ weiter aus. Damit der Mensch befähigt werden kann, selber zu agieren, stellt sich die subjektorientierte Frage, was durch die Handlungsform der Partizipation erreicht werden kann (S. 17). Wenn Menschen Benachteiligung erfahren, welche sie betreffen und sie diese als Teil des Ganzen betrachten, werden sie auf das subjektiv Ganze versuchen Einfluss zunehmen. Denn sie als Subjekt verstehen, sich als Teil des Ganzen und nur eine gesamtheitliche Veränderung vermag ihre Situation zu verbessern. Partizipation lässt sich somit durch die Einflussnahme auf das subjektiv Ganze definieren (S. 18).

### 2.4.1 Partizipation als Handlungsgrundlage

Gemäss der Definition der Sozialen Arbeit von AvenirSocial (2014) widerspiegelt sich der vertretene partizipatorische Ansatz darin, dass die Soziale Arbeit auf die Sozialstruktur wirkt und die Menschen befähigt, damit *„diese die Herausforderungen des Lebens angehen und Wohlbefinden erreichen können“* (S. 3). Weiter verfolgen die Strategien der Sozialen Arbeit die Menschen darin zu unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten um strukturellen Ursachen von Ungerechtigkeiten entgegenzutreten (ebd.).

Laut Amartya Senn (2000) unterstützt die Soziale Arbeit Menschen, sodass sie ihr Leben selbständig führen können, das sie selbst als lebenswert erachten. Die Soziale Arbeit bietet Hilfe und Unterstützung für Menschen, die sich in Lebenslagen und Situationen befinden, welche sie in ihren Entwicklungsmöglichkeiten einschränken. Durch die Anwendung verschiedener Interventions- und Interaktionsformen in Bezug auf die Adressat\_innen, versucht sie deren Autonomie zu fördern, ihre Handlungsspielräume zu erweitern und die beschränkenden Abhängigkeiten zu mindern. Das Ziel ist in solchen Unterstützungsprozessen eigene Ressourcen der Adressat\_innen zu aktivieren und zu Selbstbildungsprozessen anzuregen. Basierend auf den Menschenrechten setzt sich die Soziale Arbeit für soziale Gerechtigkeit und Diversität ein. Durch das Fördern der gleichberechtigten Teilnahme und Teilhabe ihrer Adressat\_innen an Aushandlungs- und Entscheidungsprozessen innerhalb und ausserhalb des politischen Systems, setzt sich die Soziale Arbeit aufgrund der Förderung von Partizipation grundlegend für die Menschenrechte ein (zit. in Schnurr, 2018, S. 631-632).

Partizipation stellt demnach einen wesentlichen Grundwert der Sozialen Arbeit dar und wird folgendermassen im Berufskodex beschrieben:

*„Die für den Lebensvollzug der Menschen notwendige Teilhabe am gesellschaftlichen Leben, sowie Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, verpflichtet zu Mitinbezug und Beteiligung der Klientinnen und Klienten, Adressatinnen und Adressaten“* (AvenirSocial, S. 9, 2010).

## 2.4.2 Partizipation in Institutionen im Wandel

Laut Schnurr (2018) dominierte bis in die 60er Jahre das paternalistische Selbstverständnis in der Sozialen Arbeit, wobei es Professionelle der Sozialen Arbeit besser als die Adressat\_innen selbst wussten, wie diese ihre Leben zu führen haben und wie dieses einer funktionierenden Gesellschaft dienen soll. Nachdem in den 80er und 90er Jahren diese bevormundende und auf Disziplin ausgerichtete Praxis stark kritisiert wurde, begann sich das Verständnis der Sozialen Arbeit betreffend ihres Kernauftrags zu transformieren. In der Praxis versuchte die Soziale Arbeit ihre Adressat\_innen nicht mehr nur an externe Normen anzupassen, sondern diese grundlegend zu unterstützen sich in ihrer Autonomie zu entfalten und als Bürger\_in als Teil des demokratischen Systems mitzuentcheiden lassen, welche Regeln und Normen in der Gesellschaft gelten sollen (S. 632- 633).

Der angesprochene Wandel veranlasste die Soziale Arbeit ihr Verständnis bezüglich des Verhältnis zwischen Professionellen der Sozialen Arbeit und ihren Adressat\_innen zu überdenken. So wird gemäss Schnurr (2018) zunehmend argumentiert, dass die Soziale Arbeit ihre Ziele besser erreichen kann, wenn diese ihre Adressat\_innen „in einem Modus der Co-Produktion“ in die Bestimmung der Probleme und in die Mitwirkung bei der Entstehung möglicher Lösungsansätze einbezieht (S. 635 - 636).

*“Soziale Arbeit fördert und realisiert Partizipation, indem sie in ihren Zuständigkeiten und Handlungsfeldern Unterstützungs- und Bildungsprozesse als Co-Produktion konzipiert und umsetzt: Adressat\_innen der Sozialen Arbeit sind in diesen Unterstützungs- und Bildungsprozessen Mitwirkende und Mitgestaltende und entscheiden bei der Festlegung ihrer Rahmenbedingungen, Anlässe, Formen und Ziele mit” (Schnurr, 2018, S. 636).*

Nach Schnurr (2018) ist Partizipation nicht nur ein Ziel der Sozialen Arbeit, sondern auch ein Mittel um ihre Adressat\_innen in die Arbeit mit einzubeziehen (S. 633).

### 2.4.3 Partizipationspyramide

Damit Partizipation verortet und differenziert werden kann, gibt es verschiedene Modelle, mit welchen die Intensität der Teilhabe und Teilnahme beschrieben werden kann. Das Modell von Gaby Strassburger und Judith Rieger vereint das Modell von Michael Wright, Martina Block und von Hella Unger und das von Martina Lüttringhaus (Strassburger & Rieger, 2014, S. 16). In dieser Arbeit wird dieses Modell aus drei Gründen ausgewählt. Es zeigt durch die Pyramidenform die charakteristische Bewegungsrichtung der Partizipation (vgl. Kap. 2.4) zum subjektiv Ganzen auf. Die unterste Stufe beschreibt die Minimalbeteiligung der Adressat\_innen. Je höher die Stufe ist, umso mehr nimmt die Möglichkeit des Einflusses durch das Subjekt auf das Ganze zu. Weiter wird die Differenzierung zwischen Teilnahme und Teilhabe berücksichtigt. Der Grad der Teilhabe informiert über die strukturelle Möglichkeit aus der Sicht der Institution in Prozessen mitzuwirken. Der Grad der Teilnahme gibt Auskunft darüber wie stark die effektive Beteiligung des Menschen ist. Diese Differenzierung ermöglicht es den effektiven Einbezug der Adressat\_innen zu beschreiben. Ausserdem kann das Modell laut den Autorinnen auch im institutionellen Kontext angewandt werden (ebd.). Aus diesem Grund werden die Partizipierenden in der Beschreibung der Stufen als Adressat\_innen bezeichnet und nicht wie in der Abb. 1 als Bürger\_innen.



### Die Partizipationspyramide von Straßburger und Rieger

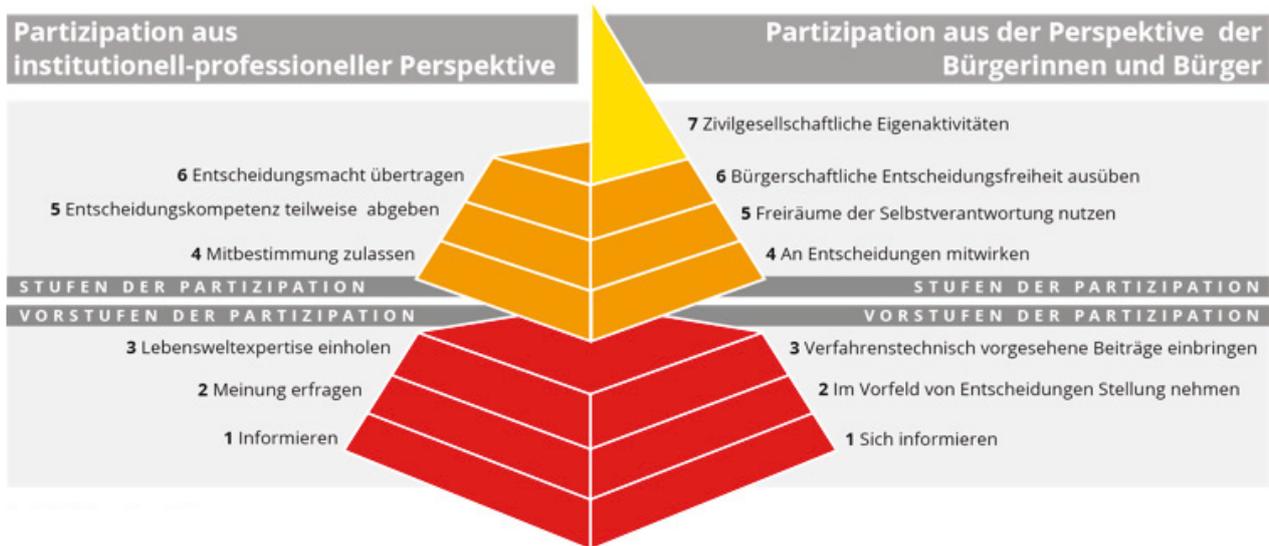


Abbildung 1: Partizipationspyramide Quelle: Straßburger & Rieger, 2014, S. 232

Die abgebildete Partizipationspyramide wird folgend anhand ihrer Stufen erläutert. Dieses Modell soll in einem weiteren Schritt bei der Diskussion der Forschungsergebnisse ermöglichen die Partizipation der Adressat\_innen in der Anwendung der Design Thinking Methode zu beschreiben.

#### Vorstufen der Partizipation

##### 1. Stufe: Informieren / sich informieren und beobachten

Hier ist ein offener und allumfassender Informationsfluss seitens der Institution Basis für eine transparente Informationspolitik. Dies soll den Zugang zu Informationen für Adressat\_innen niederschwellig machen. Adressat\_innen agieren passiv, sie sind vollständig abhängig von der Informationsquelle und können nur beobachten (Straßburger & Rieger, 2014, S. 24; S. 29).

##### 2. Stufe: Meinung erfragen / Beraten und Stellung nehmen

Institutionen erheben aufgrund von sich verändernden Ausgangslagen den Bedarf ihrer Adressat\_innen und lassen diese im weiteren Entwicklungsverfahren nicht mehr mitwirken. Die teilnehmenden Adressat\_innen fungieren beratend und verfügen über keinerlei Entscheidungskompetenzen. Adressat\_innen können in Gremien mitreden und Stellung nehmen (ebd.).

**3. Stufe: Lebensweltexpertise einholen / Beitrag in vorgesehene Gefässe einbringen**

Professionelle holen sich bei den Adressat\_innen eine Lebensweltexpertise ein. Es bleibt aber unklar, ob, wo und wann diese in den bestehenden Prozess miteinfließt. Interessierte Adressat\_innen können in spezifischen Gefässen ihre Meinung äussern, ohne dass garantiert wird, dass diese berücksichtigt wird (Strassburger & Rieger, 2014, S. 24; S. 29).

**Stufen der Partizipation****4. Mitbestimmung wird zugelassen / Bei Entscheidungsverfahren mitwirken**

Professionelle der Sozialen Arbeit tauschen sich mit Adressat\_innen aus und entscheiden gemeinsam über bevorstehende Veränderungen. Adressat\_innen sind Teil der Entscheidungsprozesse. Es entstehen zunehmend Kooperationen (ebd.).

**5. Entscheidungskompetenz wird delegiert /****Es existieren Freiräume für Selbstverantwortung**

Fachkräfte befähigen Adressat\_innen zu eigenständigen Entscheidungen und übertragen ihnen somit Verantwortung im Prozess. Adressat\_innen übernehmen selbstständig Entscheidungen betreffend finanzieller, organisatorischer oder inhaltlicher Bereiche (Strassburger & Rieger, 2014, S. 26; S. 30).

**6. Autorität gibt Entscheidungsmacht ab /****Adressat\_innen organisieren sich selbständig**

Professionelle unterstützen nach Bedarf ihre Adressat\_innen. Adressat\_innen agieren unabhängig und beraten sich untereinander. Entscheidungen werden ohne Fachkräfte getroffen (ebd.).

**7. Keine Hilfestellung nötig / Autonome Organisation**

Professionelle der Sozialen Arbeit haben sich selber überflüssig gemacht. Adressat\_innen organisieren sich in zivilgesellschaftlichen Aktivitäten selber (Strassburger & Rieger, 2014, S. 33).

### **Fazit:**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Soziale Arbeit gesellschaftliche Veränderungen sowie die Ermächtigung und Befreiung der Menschen fördert. Professionelle haben Lösungen für soziale Problemlagen zu finden und diese sowohl interdisziplinär als auch kooperativ anzugehen. Dabei wird nicht nur im Berufskodex sondern auch in der Theorie zur Lebensweltorientierung explizit gefordert, dass Professionelle der Sozialen Arbeit ihre Adressat\_innen in ihre Arbeit miteinzubeziehen und ein besseres Passungsverhältnis zwischen deren Bedürfnissen und den professionellen Angeboten vorzunehmen haben. Dass dieses Passungsverhältnis durch das Partizipieren der Adressat\_innen gewährleistet werden kann, wurde von mehreren Autor\_innen bestätigt und unterstreicht die Partizipation in ihrer Wichtigkeit für die Sozialen Arbeit.



# 3. Soziale Innovation

Wie in der Ausgangslage beschrieben wurde, sieht sich die Soziale Arbeit in Zukunft weiteren Herausforderungen gegenüber, auf die sie gemäss Husi (2004), innovativ reagieren soll (S. 8). Im folgenden Kapitel wird deshalb auf das Themenfeld der Innovationen eingegangen. Zunächst wird der Innovationsbegriff als Herleitung zum Thema der sozialen Innovation definiert. In einem zweiten Schritt wird der Diskurs um die Begriffsbestimmung der sozialen Innovation umschrieben. Weiterführend wird Innovation im Kontext der Sozialen Arbeit erläutert. Abschliessend werden förderliche Rahmenbedingungen für das Entstehen von innovativen Prozessen in Institutionen der Sozialen Arbeit beschrieben.

## 3.1 Innovation

Der Begriff Innovation kommt aus dem lateinischen "*Innovatio*", was so viel wie Erneuern, Verändern, Wandeln, Neuheit bedeutet. Nach Kurt Aregger (1976) ist Innovation "eine signifikante Änderung im Status quo eines sozialen Systems, welche gestützt auf neue Erkenntnisse, soziale Verhaltensweisen, Materialien und Maschinen, eine direkte und/oder indirekte Verbesserung innerhalb und/oder ausserhalb des Systems zum Ziele hat. Die Systemziele selbst können auch Gegenstand der Innovation sein" (zit. in Wendt, 2005, S. 21). Nach Johannes Eurich (2018) ist nicht alles, was neu ist, auch automatisch eine Innovation (S. 7). Zwei Kriterien müssen mindestens erfüllt sein, um etwas Neues als Innovation bezeichnen zu können: Erstens muss die neue Lösung der älteren überlegen sein und zweitens muss diese Anerkennung auch Verbreitung gefunden haben (ebd.). Ob eine solche Neuerung innovativ war, kann dementsprechend erst im Nachhinein bestimmt werden (Wendt, 2005, S. 14). Der Innovationsbegriff wird auf Prozesse, Struk-

turen, Institutionen und Produkte angewandt und meint sowohl den ganzen Vorgang der Neuerung (Innovationsprozess) als auch das Ergebnis dieses Prozesses (Innovationsobjekt). Er passt hingegen nicht zu persönlichem Handeln und Individuen oder zu informellem Geschehen im Alltag (Wendt, 2005, S. 14).

Laut Wendt (2005) werden gewöhnlich drei Arten von Innovation unterschieden:

- **Produktinnovationen**, bei denen die absatzfähigen Leistungen eines Unternehmens in Form von Gütern oder Diensten erneuert werden. (Werner H. Engelhardt, Michael Kleinaltenkamp, Martin Reckenfelderbäumer, 1993; zit. in Wendt, 2005, S. 14).
- **Verfahrens- oder Prozessinnovationen** welche eine Neuerung in Prozessen der Leistungserstellung bringen, wie zum Beispiel verbesserte Produktverfahren, neue Wege Dienste zu erbringen, etc. (Rainer Schreiber, 2001; zit. in Wendt 2005, S. 15).
- **Sozialinnovationen**, welche im nächsten Unterkapitel genauer definiert werden (S. 14).

Je nach Disziplin besteht ein etwas anders ausdifferenziertes Innovationsverständnis. Unabhängig von ihrer disziplinären Verortung jedoch, weisen – so Parpan-Blaser (2011) - die verschiedenen Definitionen und Konzeptionen von Innovation sechs (disziplinübergreifende), gemeinsame und immer wiederkehrende Merkmale auf: Neuheit, Neuartigkeit, Unsicherheit, Erzeugungsgeschehen, Relativität und Plastizität (S. 43).

Die Neuheit ist ein zentrales Merkmal von Innovation. In erster Linie ist damit die Erstmaligkeit als zeitlicher Aspekt gemeint (Helga Nowotny 1997; Ansgar Zerfass 2005, zit. In Parpan-Blaser, 2011, S. 43).

Laut Birgit Blättel-Mink (2006) ist hierbei die Reichweite der Neuheit als mögliche Beschränkung in der Definition wichtig. Die Neuheit müsse mindestens für das spezifische System (z.B. Unternehmen, politisches System, Bildungssystem) gelten. Eine Innovation sei also nicht nur dann eine Innovation, wenn sie das erste Mal in der Welt auftrete, sondern auch dann, wenn eine Innovation für das jeweilige System neu sei (S. 30). Bezüglich des Neuheitsgrades kann nach Parpan-Blaser (2011) weiter zwischen Basisinnovationen und inkrementellen Innovationen unterschieden werden (S. 43). Kaudela-Baum et al. (2008) machen dazu ein Beispiel zur Erfindung des Rads (zit. in Parpan-Blaser, 2011, S. 44): Die Erfindung des Rads war eine (radikale) Innovation, also eine Basisinnovation, wobei die Weiterentwicklung und Verbesserung (Speichen, Material, Reifen, etc.) des Rades eine inkrementelle Innovation darstellt, welche nach Wendt (2005) auch Verbesserungsinnovationen genannt wird (S. 20).

Festhalten lässt sich, dass Innovationen einerseits etwas Neuartiges meinen, das sich gegenüber Altem durchsetzen konnte und andererseits verschiedene Arten von Innovationen gemeint sein können, also Produktinnovationen, Verfahrens- oder Prozessinnovationen und Sozialinnovationen. Letztere werden, da sie im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen, folgend genauer erläutert.

### 3.2 Soziale Innovation – Begriffsklärung

Eurich (2018) greift für den Versuch soziale Innovationen begrifflich näher fassen zu können verschiedene Definitionen auf, welche jeweils andere Aspekte hervorheben (S. 8): Wolfgang Zapf (1989) definiert soziale Innovation beispielsweise als *„neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen als frühe-*

re Praktiken, und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden“ (zit. in Eurich, 2018, S. 8).

Nach Jürgen Howaldt und Heike Jacobsen (2010) werden sie folgendermassen definiert: *„Eine soziale Innovation ist eine von bestimmten Akteuren [ ] ausgehende intentionale [ ] Neukonfiguration sozialer Praktiken in bestimmten Handlungsfeldern mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen [ ] als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist“* (zit. in Eurich, 2018, S. 8-9).

Eine weitere Definition streicht besonders die Bedeutung von innovativ sozialen Praktiken für das Gemeinwohl hervor: *„Soziale Innovationen sind neue soziale Praktiken, die gesellschaftliche Herausforderungen kontextbezogen, zielgerichtet und das Gemeinwohl fördernd adressieren“* (Hartmut Kopf, Susan Müller, Dominik Rüde, Kathrin Lurtz & Peter Russo, 2015; zit. in Eurich, 2018, S. 9).

Den Terminus der Sozialen Innovation findet man also in vierfacher Verwendung. Laut Wendt (2005) bezeichnet er einerseits *„das soziale Geschehen in Unternehmen betreffende betriebsinterne Umstellungen für die Mitarbeiterschaft“*, andererseits auch als *„relevante Neuerungen, die sich im Leben der Bevölkerung verbreiten“* (S. 16). Weiter bezeichnet er *„politisch initiierte Neuregelungen auf der institutionellen Ebene des gesellschaftlichen Geschehens“* und zuletzt *„auf soziale Probleme zugeschnittene neue Lösungen, die im System der sozialen Versorgung gefunden und professionell zur Anwendung gebracht werden“* (ebd.).

Auch Michael Mumford und Peter Moertl (2003) haben ein breites Verständnis von sozialer Innovation, nämlich die Generierung und Implementierung neuer Ideen durch Menschen und deren Interaktionen in sozialen Systemen. Sie betrachten soziale Innovationen als eine besondere Form von Kreativität, welche schliesslich zu neuen Institutionen, neuen Praxen und besonders zu neuen Formen von sozialen Interaktionen führen (zit. in Parpan-Blaser, 2011, S. 57-58).

Innovationen spielen für Eurich (2018) gesellschaftlich betrachtet eine immer grössere Rolle: Sie beeinflussen die Arbeitsweise von Menschen (Co-Working-Büros oder Jobsha-

ring), den Konsum (sharing economy), die Ernährung (Slow-Food, Urban Gardening), wie Kapital verschafft wird (Crowdfunding, Mikrokredite) und wie verschiedene gesellschaftliche Bereiche zusammengebracht werden (Public-Private-Partnerships) (S. 8).

Im wissenschaftlichen Diskurs werden laut Parpan-Blaser (2011) bisher fünf Hauptstränge von sozialer Innovation herausgearbeitet und unterschieden, welche an dieser Stelle genannt, aber nicht vertieft werden.

Mit folgenden Begriffen sind diese Positionen zu fassen und zwar soziale Innovation als (S. 58-59):

1. Gesellschaftliche Errungenschaft
2. Krise
3. Form gesellschaftlichen Handelns
4. Phase und Phasenablauf
5. Ergänzung zur technischen Innovation

Nach Robert Kraan et al. (1991) ist eine bestimmte Menge lernender Akteur\_innen für die Initiierung sozialer Innovationen notwendig. Hierbei muss zwischen top-down und bottom-up Innovationen unterschieden werden. Die ersteren suchen für bereits erkannte Bedürfnisse zumeist nach effizienteren Bearbeitungsformen, welche in strukturierten Pilotprojekten erprobt werden. Bottom-up Innovationen stellen Bearbeitungsformen für ein Bedürfnis, das bisher noch unerfüllt ist, dar. Dabei müssen die Konsequenzen auf das gesamte bestehende Hilfesystem nicht zwingend mitbedacht werden. Die Frage nach dem Passungsverhältnis von strukturellen Bedingungen des Feldes und dem innovativen Projekt stellt sich jedoch in beiden Fällen (zit. in Parpan-Blaser, 2011, S. 57).

Es lässt sich festhalten, dass soziale Innovationen vielseitig definiert werden. Sie sind einerseits neue Lösungen, welche auf soziale Probleme zugeschnitten sind und professionell im sozialen Versorgungssystem zur Anwendung kommen. Andererseits sind sie auch generell neue soziale Praktiken, die gesellschaftliche Herausforderungen und das Gemeinwohl adressieren. Es stellt sich nun die Frage, wo sich (soziale) Innovationen innerhalb der Sozialen Arbeit verorten lassen und welche Konsequenzen sich daraus ergeben.

### **3.3 Innovation in der Sozialen Arbeit**

Wendt (2005) betont, dass es zu unterscheiden gilt zwischen Innovationen in der Sozialen Arbeit und Innovationen durch die Soziale Arbeit (S. 6). Er führt diesbezüglich Folgendes aus:

*“Innovation durch Soziale Arbeit in der Gesellschaft setzt die Annahme voraus, dass diese in vielen Interaktionen stattfindende Arbeit über ihre dienstliche Funktion hinaus, einzelnen Menschen beizustehen und zu helfen, in der Lage ist, gesellschaftlich etwas zu bewegen und zu ändern. [...] In Sozialer Arbeit tragen Neuerungen zur Prozessoptimierung bei. Sie wird fachlich in der Anpassung an neue Anforderungen an die Funktion von Diensten und Einrichtungen verlangt, und sie ist ein Gebot der Wirtschaftlichkeit. Gelingt es, auf neuen Wegen die soziale Versorgung zu verbessern, stellen die herbeigeführten Innovationen eine Dienstleistung an die Gesellschaft dar. In dieser Mission vereint die Soziale Arbeit die Erfüllung ihres Auftrags, Menschen zu helfen, mit dem Auftrag, der Gesellschaft in den sich ihr stellenden ‘sozialen Fragen’ weiterzuhelfen.” (ebd.)*

Weiter betont Wendt (2005), dass sich der Begriff der sozialen Innovation nicht auf die Soziale Arbeit ausrichtet und sich in seiner überwiegenden Verwendung (betriebsextern) auf die Gesellschaft bezieht (S. 17). Der Begriff der sozialen Innovation lässt sich mit dem Handeln dieser Profession und dem Betrieb, in dem sie eingebunden ist, erst bei der Betrachtung dessen, was berufliche Soziale Arbeit in der Gesellschaft zu besorgen hat, verbinden. Im personenbezogenen Dienst in der Sozialen Arbeit ist es dementsprechend nicht angebracht, von Innovationen zu sprechen, wenn im Leben der Adressat\_innen eine Verbesserung oder eine Veränderung durch professionelles Handeln erreicht wird (ebd.). Dazu macht er folgende zwei Beispiele: Die in den siebziger Jahren entstandenen Wohngemeinschaften waren eine soziale Innovation, da sich mit ihnen ein neues Arrangement sozialer Lebensführung durchgesetzt hat. Frauenhäuser sowie andere Einrichtungen und soziale Dienste rühren aus der Frauenbewegung ebenfalls in dieser Zeit. Als formalisierter Prozess in Politik und Verwaltung folgte darauf das Gender Mainstreaming (ebd.). Bereits 1987 schreibt Bernd Maelicke im Vorwort des Buches 'Soziale Arbeit als Soziale Innovation' treffend, dass es notwendig sei, die Theorie und Praxis permanent zu überprüfen, fortzuentwickeln und zu erneuern (S. 7). Auch betont er, Innovationen nicht wertneutral zu verstehen und dass Erneuerung der Sozialen Arbeit als sinnstiftender Prozess nur unter Zielsetzungen, die denen der Sozialen Arbeit selbst entsprechen, stattfinden kann (ebd.). Die Weiterentwicklung der Profession der Sozialen Arbeit oder anders formuliert, Innovation in der Sozialen Arbeit, soll also sowohl immer im Hinblick auf die Bedürfnisse der Adressat\_innen der Sozialen Arbeit (Bedürfnisorientierung) als auch unter Berücksichtigung und Einbeziehen der Wertgrundlagen der Profession selbst geschehen (ebd.).

Dies bestätigt auch Parpan-Blaser (2011) und führt folgendermassen aus, dass sich Soziale Arbeit erstens nicht an materiellem Gewinn orientiert, sondern im besten Fall kostendeckend wirtschaftet (S. 96). Zweitens ist Soziale Arbeit an übergeordneten Werten ausgerichtet. Dadurch nimmt sie diesbezüglich eine wichtige Funktion in der Gesellschaft

oder in gesellschaftlichen Teilbereichen wahr. Parpan-Blaser (2011) beschreibt weiter, dass ein wesentliches Charakteristikum Sozialer Arbeit genau diese Wertorientierung sei und demnach Innovationen in der Sozialen Arbeit gleichfalls an diesen Werten gemessen werden müssen (S. 96).

Es sollen nachhaltige Innovationen sein, welche für ihre Adressat\_innen einen Mehrwert darstellen (ebd.).

## **3.4 Förderliche Faktoren für die Entstehung von Innovation in Institutionen der Sozialen Arbeit**

Im folgenden Unterkapitel werden Faktoren beleuchtet, welche die Entstehung innovativer Prozesse auf der Meso- und Mikroebene in Institutionen der Sozialen Arbeit fördern. Das Erläutern von förderlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen auf der Makroebene würde den Rahmen hier sprengen, weshalb im folgenden Kapitel nicht darauf eingegangen wird. Um die förderlichen Faktoren für Innovationsprozesse in Institutionen verständlicher zu veranschaulichen, werden diese thematisch unterteilt.

Die geschilderten Faktoren bilden eine Informationsgrundlage für weiterführende Erkenntnisse betreffend förderlicher Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode, welche in der Forschung ermittelt werden.

### **3.4.1 Wissensmanagement**

Gemäss Sven Edquists (1997) bildet die Grundlage für Innovationen neues Wissen oder neuartige Kombinationen von bestehendem Wissen. In diesem Zusammenhang verweist

er auf die Bedeutung von Lernprozessen, welche in alltägliche Erfahrungen und Aktivitäten eingebettet sind (zit. in Parpan-Blaser, 2011, S. 40).

Als wesentliche Grundlage für innovatives Handeln in einem Betrieb, wird auch gemäss Parpan-Blaser (2011) ein zentrales Wissensmanagement für notwendig erachtet, welches dafür sorgt, dass sich die Mitarbeitenden in einer Lerngemeinschaft stetig weiterentwickeln können. Die Mitarbeitenden sollen zum einen über eine solide Grundausbildung mit vielfältigen Kompetenzen verfügen und zum anderen einen Zugang zu kontinuierlichen Weiterbildungen erhalten. Als förderlich erweist sich auch, wenn diese ihr fachliches Wissen durch aktuelle Fachpublikationen der Sozialen Arbeit auf dem Laufenden halten (S. 169-171). Das Wissensmanagement muss dafür sorgen, dass das vorhandene Wissen über Verfahrensweisen, Konzepte und Entwicklungen von Projekten aller Mitarbeitenden gebündelt, evaluiert und somit für alle zugänglich gemacht wird (S. 171). Laut Schröer (2018) sollen Mitarbeitende durch organisationale Strukturen gefördert werden, ihr implizites Wissen in geteiltes Wissen zu überführen. Zudem sollen Probleme gemeinsam aus verschiedenen Winkeln interpretiert oder eingeübte Praktiken hinterfragt und reflektiert werden. Auf kollektiver Ebene sollen Mitarbeitende ermutigt werden originelle Ideen und Visionen zu teilen. Mitarbeitenden sollen nach Möglichkeit Autonomie und Freiheit zugestanden werden, dies unterstützt sie, um den Status Quo in Frage zu stellen (S. 64-65). Jan-Peter Voss (2003) meint dazu passend:

*„Wissen wird allgemein als die Substanz der Innovation bezeichnet“*

(zit. in Parpan-Blaser, 2018, S. 34).

Innovation kann in diesem Sinn als Entwicklungsprozess verstanden werden, wo neues und neu kombiniertes Wissen in eine praxisrelevante Form überführt wird (Parpan-Blaser, 2018, S. 32-35).

### **3.4.2 Haltung und Kultur**

Gemäss Eurich (2018) ist die Kultur, welche in einer Institution gelebt wird, sehr prägend für Entstehung von Innovationen (S. 17). Nach Parpan-Blaser (2011) sind eine grundsätzliche Akzeptanz, Offenheit und Transparenz zwischen Mitarbeitenden und Führungspersonen im Umgang mit Fehlern wichtig (S. 188). Dies kann Lernprozesse erleichtern und experimentierfreudiges Agieren bestärken. Wenn die Institution sich als Lerngemeinschaft begreift und gemeinsam Reflexionsprozesse bestreitet, können individuelle Probleme nicht nur als gemeinsame Herausforderung begriffen, sondern auch als Potenzial für Veränderung betrachtet werden (ebd.).

### **3.4.3 Leitung und Führung**

Schröer (2018) beschreibt verschiedene Funktionen bei Führungskräften. Oft gelten sie als Initiator\_innen und stossen entsprechend neue Prozesse an. Im weiteren Verlauf treten sie als Motor möglicher Wandlungsprozesse auf. Führungspersonen können Innovationsprozesse steuern oder auch gestalten. Solche Prozesse können durch die institutionelle Verankerung und entsprechende Koordination der Leitung bessere Voraussetzungen für die Umsetzung erhalten. Geschäftsleitende können durch Vorleben einer Entwicklungs- und Veränderungskultur ihre Mitarbeitenden inspirieren und bestärken (S. 56). Gemäss Eurich (2018) kommt es aufgrund von Innovationen in Betrieben vor, dass gewohnte Routinen aufgegeben werden müssen, wovon gewisse Mitarbeitende direkt betroffen sein können. Hier sind Mitbestimmungsprozesse im Vorfeld unerlässlich, mit dem Ziel neue oder veränderte Prozesse mit den bestehenden Abläufen besser zu verzahnen (S. 18). In solchen Situationen kann die Leitungsperson auch vermittelnd als Moderator\_in fungieren (Schröer, 2018, S. 56). Zudem kann die Führungsperson Schlüsselpersonen spezifisch

unterstützen und durch Antizipieren und proaktives Thematisieren von potenziellen Widerständen im Team Innovationsprozesse fördern (S. 64). Damit die Leitung ihre Mitarbeitenden optimal fördern kann, sollte diese einen partizipativen und kompetenzorientierten Führungsstil pflegen. So kann im direkten Austausch mit den Mitarbeitenden der benötigte Freiraum für individuelle Entscheidungen gewährt werden (Parpan-Blaser, 2011, S. 192-193).

Nach Eurich (2018) benötigt die Leitungsperson eine gesunde visionäre Haltung und auch die nötige Distanz zum Alltagsgeschäft, um die Mitarbeitenden stets bei innovativen Ideen zu unterstützen. Insgesamt gilt es zu bedenken, dass die Weiterentwicklung und Optimierung der Prozessabläufe, um z.B. Kosten zu sparen, nicht prinzipiell eine Verbesserung der Situation hervorruft, da die Qualität und Nachhaltigkeit der Ziele darunter leiden könnten (S. 18).

### **3.4.4 Mitarbeitende**

Gemäss Parpan-Blaser (2011) sind die Qualifikation, der Ausbildungsgrad und die Professionalität von Angestellten wichtige Faktoren für die Kraft zur Innovation im Betrieb (vgl. Kap. 3.4.1). Die Nutzung von Inter- und Supervision fördert Reflexionsprozesse und kann die Veränderungs- und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden stärken. Mitarbeitende, welche Interesse an der Entwicklung des Geschäftes haben und dieses durch Neugier und Offenheit ausdrücken, stärken innovative Prozesse im Betrieb. Es wird auch erwähnt, dass gerade neue Mitarbeitende am Anfang aufgeschlossener sind und neue Ideen einbringen (S. 189 - 191).

### 3.4.5 Struktur und Gefässe

Da innovative Ideen und Prozesse oft neben dem Alltagsgeschäft (Parpan-Blaser, 2018) entstehen, kann es wichtig sein, dass Möglichkeiten des temporären Rückzugs für Mitarbeitende bestehen. Die Ausgestaltung der physischen Räume soll konzeptionell basierend auf einer Bedarfsanalyse durch die Mitarbeitenden umgesetzt werden (S. 42). So kann ermöglicht werden, dass über den Regelbetrieb hinausgehende gedankliche Konstrukte angestossen werden (ebd.). Dies kann gemäss Parpan-Blaser (2011) z.B. in internen Weiterbildungen passieren (S. 195). Damit das Wissensmanagement tragfähig wird, müssen neben geeigneten Gefässen für Informationen auch Prozesse für Dokumentation und Evaluation entwickelt und definiert werden. Diese müssen für alle zugänglich sein, sodass alle Mitarbeitende bestehende Wissenslücken füllen können. Weiter sollen Strukturen in der Organisation bestehen, welche die kollaborative Arbeit verschiedener Disziplinen ermöglichen sowie die überinstitutionelle Zusammenarbeit und Vernetzung fördern (ebd.). Ist eine Institution als spezifische Fachstelle bekannt und verfügt sie über ein Kompetenzzentrum, so kann sich dies stärkend auf die Identifikation der Mitarbeitenden auswirken (S. 173). Auch nach aussen kann dies bei der Durchsetzung fachlicher Anliegen hilfreich sein. Dies kann Kooperationen inner- und ausserhalb der Institution ermöglichen und somit zur Vernetzung beitragen. Dies bildet eine wichtige Grundlage für Innovationen (ebd.).

### 3.4.6 Partizipation der Adressat\_innen

Folgend wird der Einbezug der Adressat\_innen als Chance für Innovationsprozesse in der Sozialen Arbeit erläutert.

Gemäss Schröer (2018) galt bisher das Hauptaugenmerk der Forschung auf Unternehmer\_innen als Akteur\_innen der sozialen Innovation. Durch die Anwendung des Human-Centred-Design, auch bekannt als Design Thinking Methode (vgl. Kap. 4.3), verdichten sich Hinweise auf die Bedeutung des Wissens von Adressat\_innen in sozial innovativen Prozessen (S. 60). Erste Ergebnisse der Forschung zum Einbezug von Adressat\_innen in die Entwicklung von Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit sind laut Schröer (2018) aus sogenannten Social-Labs bald zu erwarten (S. 22).

Innovation in der Sozialen Arbeit zeichnet sich u.a. durch das qualifizierte Erweitern der Angebotspalette aus, welches passgenau ein Bedürfnis abdeckt und zum Wohl der Adressat\_innen beiträgt (Parpan-Blaser, 2018, S. 33). Bei der Entwicklung sozial innovativer Konzepte sind sozial-ethisch fundierte Werte wie z.B. Partizipation zentral (Hüttemann und Parpan-Blaser, 2015, S. 137). Nach Kirsty Strockosch (2013) ist noch wenig zur Rolle von Adressat\_innen betreffend deren Einbezug in die Entwicklung von Innovationsprozessen und Konzepten bekannt. Gründe dafür sind, dass das Konzept der Co-Produktion in sozialen Diensten bisher ausschliesslich auf die individuellen Ebenen fokussiert war, der Beitrag von Adressat\_innen in Bezug auf gemeinsame Lernprozesse zu wenig berücksichtigt und auch in Entwicklungsprozessen der Institutionen nicht implementiert wurde. Sie sieht jedoch eine Chance, Nutzende des Sozialwesens trotz ihrer Marginalisierung zur Entwicklung neuartiger Dienste in gemeinsame Lernprozesse mit einzubeziehen (zit. in Parpan-Blaser, S. 41, 2018).

Andreas Langer und Johannes Eurich (2015) erachten bezüglich der Entwicklung zukünftiger Dienstleistungen eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen der Adressat\_innen für notwendig. Sie erwähnen, dass es im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen weitere Innovationen benötigt, um eine entsprechende Bedarfsdeckung zu ermöglichen. Auch der Wunsch nach Selbstbestimmung und Teilhabe könnte die Empfänger\_innen sozialer Leistung antreiben, zum Beispiel die Dienstleistungen mitgestalten zu können und in Entscheidungsprozesse miteingebunden zu werden (S. 98). Ein grosses Potenzial sieht Strokosch (2013), wenn diese durch partizipative Verfahren, wie Befragungen, Fokusgruppengespräche, Vernehmlassungen und Echogruppen, in die Entwicklungsprozesse systematisch einbezogen werden. Dadurch könnten ihre Bedürfnisse passgenauer berücksichtigt werden (zit. in Parpan-Blaser, 2018, S. 41).

### **Fazit:**

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass soziale Innovation vielseitig definiert wird. Der Begriff bezieht sich auf neue soziale Praktiken, welche Probleme besser lösen als alte Vorgehensweisen und die selber wiederum zu neuen Praxen oder zu neuen Institutionen führen können.

Da sich Soziale Arbeit am Berufskodex und ihren übergeordneten Werten orientiert, ist es wichtig, dass auch Innovationen in der Sozialen Arbeit entlang dieser Werte gestaltet werden. Das Erweitern der Angebotspalette soll passgenau die Bedürfnisse der Adressat\_innen abdecken, was u.a. Innovation in der Sozialen Arbeit auszeichnet. Dabei ist die Partizipation der Adressat\_innen bei der Entwicklung innovativer Konzepte zentral.

Damit innovative Prozesse in Institutionen der Sozialen Arbeit entstehen können, sollen sich Mitarbeitende als Lerngemeinschaft verstehen, welche individuelle Probleme als gemeinsame Herausforderung betrachten. Inter- und Supervisionen können dabei durch Reflexionsprozesse die Lern- und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden stärken. Eine vorhandene Fehler- und Experimentierkultur, durch eine Haltung von Offenheit und Akzeptanz zwischen den Mitarbeitenden und den Führungspersonen können diese Lernprozesse erleichtern und die Experimentierfreudigkeit fördern.

Weiter ist es förderlich wenn Führungspersonen eine Entwicklungs- und Veränderungskultur vorleben. In der Institution sollen zudem Strukturen vorhanden sein, welche den Austausch von Wissen und Kompetenzen ermöglichen und die kollaborative Arbeit auch überinstitutionell fördern.

Nachdem nun der Begriff der sozialen Innovation sowie förderliche Faktoren für innovative Prozesse erläutert wurden, soll im nächsten Kapitel die Design Thinking Methode vorgestellt werden, als möglicher praktischer Ansatz um Adressat\_innen bei der Entwicklung von innovativen Lösungsansätzen teilhaben zu lassen.



# 4. Design Thinking

In diesem Kapitel wird die Design Thinking Methode vorgestellt, mit der innovative Lösungsansätze entwickelt werden können. Das Kapitel soll informieren, was unter dem Design Thinking Ansatz verstanden wird. Zu Beginn wird der Ursprung und die Entstehungsgeschichte erklärt. Um für die Forschung eine informative Grundlage zu ermöglichen, werden die Ziele und Anwendungsbereiche definiert und die zentralen Elemente zur Anwendung der Methode erläutert. Weiter werden die charakteristischen Denkeigenschaften und Formen des Prozesses vorgestellt und schliesslich der Prozess in seinen Phasen für die Anwendung geschildert.

## 4.1 Ursprung des Design Thinking

Anfangs der 60er Jahre wurde gemäss Hasso Plattner, Christoph Meinel und Ulrich Weinberg festgestellt (2009), dass die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen neu entstandenen Disziplinen erschwert war, da diese durch ihre unterschiedlichen Ausbildungshintergründe verschiedene Herangehensweisen zur Ermittlung einer Lösung für gleiche Probleme verwendeten. Als Reaktion wurden die jeweiligen disziplin-spezifischen Fragestellungen in Teilfragestellung gegliedert (zit. in Daniel R. A. Schallmo, 2017 ,S. 2).

Für die Teilfragestellungen wurden dann Teillösungen entwickelt, welche dann zu einer Gesamtlösung zusammengeführt wurden. Als Konsequenz haben die unterschiedlichen Disziplinen auch die Formulierung der Problemstellung unterteilt und gemeinsam definiert. Dies ermöglichte einen gemeinsamen Ausgangspunkt und durch die gemeinsame interdisziplinäre Betrachtung wurde neues Wissen und somit auch neue Lösungsansätze entwickelt. Dies war eine der Geburtsstunden des Design Thinking Ansatzes (ebd.).

### 4.1.1 Entstehung durch Design Agentur IDEO und Stanford University

Das Phänomen Design Thinking ist in seinen Grundzügen 1962 an der Stanford University im Silicon Valley entstanden und hat sich bis heute durch eine globale Community als Netzwerk über die Erde erstreckt (Christoph Vetterli, Falk Übernickel, Walter Berger & Katharina Berger, 2010, S. 3).

Design Thinking ist ein Ansatz, welcher von den Informatikern Terry Wingrad, Larry Leifer und David Kelley, den Gründern der weltbekannten Design Innovationsagentur „IDEO“ erfunden wurde (S. 4). Da die Produktdesign-Agentur IDEO gemäss Schallmo (2017) zunehmend Aufträge aus diversen Branchen erhielt, waren diese veranlasst ihre eigenen Problemlösungsansätze aus der Designtheorie zu transformieren, um neuen Ansprüchen und Bedürfnisse der Menschen gerecht zu werden. Diese Transformation zum Design Thinking Prozess sollte Menschen ermöglichen aus unterschiedlichsten Disziplinen, auch ohne konkreten Designhintergrund, sich aufkommenden Herausforderungen widmen zu können (S. 2-4).

Im Jahr 2009 veröffentlicht Tim Brown, Geschäftsführer der Designagentur IDEO, das Buch „Change by Design“, welches bis heute bei der Anwendung der Design Thinking Methode berücksichtigt wird. Brown beschreibt die Prozessstruktur des Ansatzes als sich drei überlappende Räume. In der Abbildung 2 werden diese Räume als Inspiration, Ideation und Implementation in zirkulärer Abfolge dargestellt. Der erste Raum (Inspiration) ist die Suche nach der geeigneten Fragestellung des Problems. Der zweite Raum (Vorstellung) ist der Ort der Ideengenerierung sowie der Raum, wo erste Lösungen entwickelt und getestet werden. Im dritten Raum soll die Implementierung des ausgewählten Lösungsprozesses vorangetrieben werden (S. 15-16 /eigene Übersetzung).

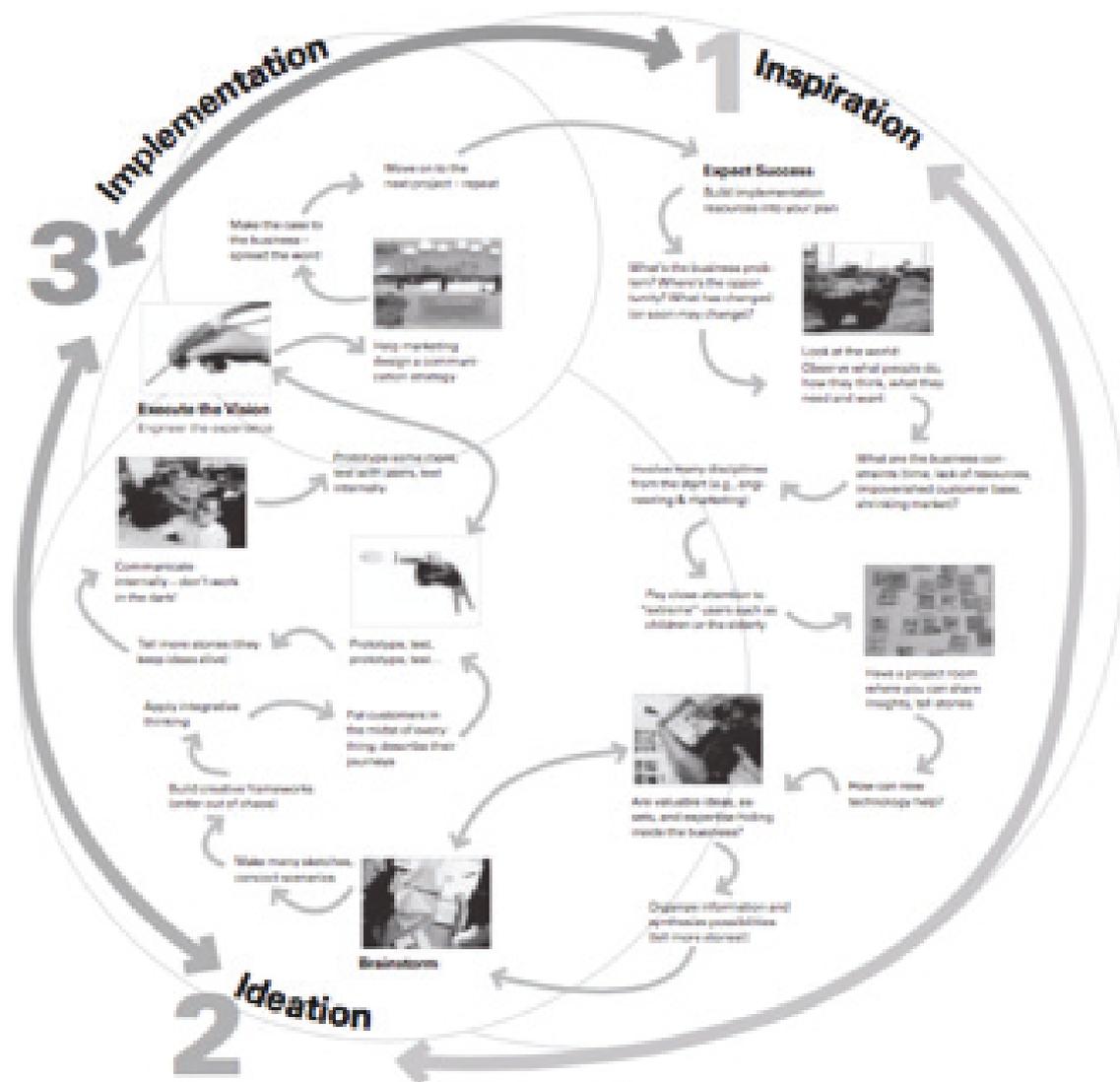


Abbildung 2: zirkuläres Design Thinking Modell Quelle: Tim Brown, 2009, S. 5

### 4.1.2 Weiterentwicklung durch Stanford und Potsdam

David Kelly, der Begründer der d.School an der University in Stanford entwickelte den Design Thinking Prozess bereits 2001 weiter und strukturierte die drei Räume in fünf zyklische Phasen (Tilman Lindberg, 2013, S. 4). Im Jahr 2007 wurde die d.School Potsdam am Hasso-Plattner Institut gegründet und der Prozess nochmals durch eine Phase erweitert. Wie in der Graphik (vgl. Abb. 3) zu sehen ist, wurde die Phase 1 „Emphasize“ (Betonen) in zwei Phasen “Understand” (Verstehen)“ und “Observe” (Beobachten) differenziert. Diese Zweiteilung der Phase ermöglicht, dass dem Beobachten der Zielgruppe eine Orientierungsphase vorausgeht, wo Grundlagen zur Problem- und Fragestellung erarbeitet werden können und die Zielgruppe verortet wird (S. 201).



Abbildung 3: Vergleich der Design Thinking Prozesse "Stanford" und "Potsdam"

Quelle: Lindberg, 2013, S. 201

## 4.2 Anwendungsbereich und Ziel

Die Design Thinking Methode ermöglicht das Zusammenarbeiten von verschiedenen Disziplinen und kann sich komplexen und unscharfen Problemen annehmen, daraus können innovative Lösungsansätze iterativ (vgl. Kap. 4.5.3) entwickelt und getestet werden. Die Ausgangslage und Komplexität der Problemstellung (vgl. Lindberg, 2013 S. 96-122) werden gemäss Markus Winkler (2011, S. 13) wie folgt interpretiert und unterteilt.

Der Design Thinking Ansatz kennt drei verschiedene Arten von Problemen (Winkler, 2011, S. 13):

1. Es gibt die „well-defined Problems“, welche ein klar vorgeschriebenes Ziel implizieren und deren Vorgehensweise bekannt ist .
2. Es gibt die „ill-defined Problems“, bei denen es keine klare Definition des Problems gibt und viele Rahmenbedingungen unbekannt sind.
3. Es gibt die „wicked-problems“, bei welchen die Fragestellung komplex und deren Ausgang völlig offen ist (ebd.).

Bei „well-defined Problems“ kann mit traditionellem Denken und entsprechend linear-kausalen Lösungsstrategien gearbeitet werden. Komplexere Herausforderungen, sogenannte „ill-defined“ und „wicked Problems“, die man in einzelne Fragmente auftrennen muss um sie zu verstehen, sind mit der Design Thinking Methode optimal anzugehen. Sie eignet sich besonders da, wo komplexe Fragestellungen vorhanden sind und innovative Lösungsansätze entstehen sollen (S. 13-14).

## 4.3 Menschenzentrierter Ansatz als Grundsatz

Ein zentraler Aspekt der Design Thinking Methode sind die Bedürfnisse des Menschen, weshalb die Methode auch „Human-Centered-Design“ genannt wird (Lewrick et al., 2018, S. 39). Der Ausgangspunkt jedes Entwicklungsprozesses bildet das Verstehen und Beobachten der Wünsche, der Bedürfnisse, des Verständnisses und des Verhaltens der Zielgruppe. Die Design Thinker\*<sup>1</sup> prüfen erst nach dem Erforschen der Bedürfnisse potenzieller Zielgruppen, ob ein Lösungsansatz technisch umsetzbar ist. Wenn die Machbarkeit realistisch erscheint, werden zum einen die Kosten für die Produktion und zum anderen die Vermarktbarkeit geklärt (Meinel & Weinberg, 2013, S. 61-63). Wenn die Kriterien (vgl. Abb. 4) des Bedarfs, der Machbarkeit und der Vermarktbarkeit geklärt sind, besteht die Möglichkeit für die Entstehung einer Innovation, welche vom Menschen als solche akzeptiert werden könnte.

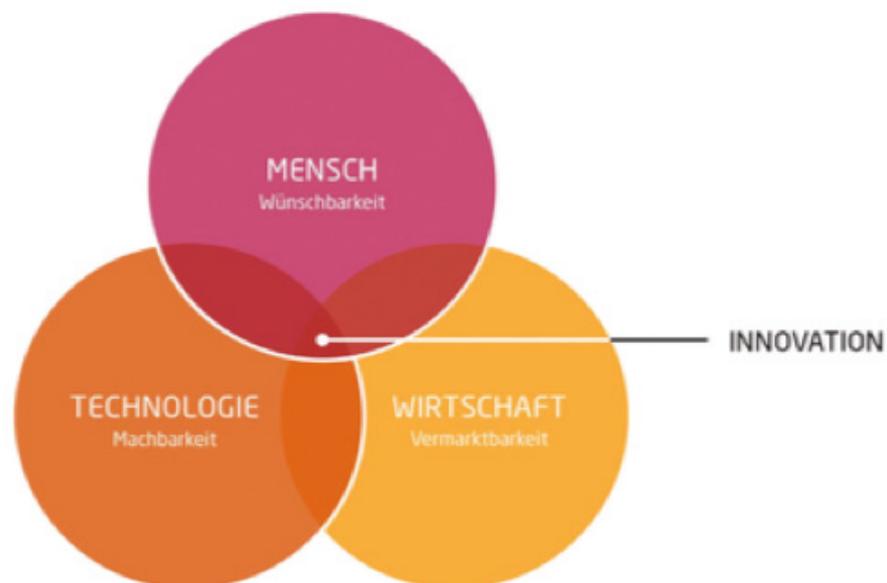


Abbildung 4: Menschenzentrierter Ansatz als Grundsatz im Design Thinking

Quelle: Meinel & Weinberg, 2013, S. 62

---

<sup>1</sup> Design Thinker ist ein englisches Wort und wird nicht gegendert.

Um darauf aufmerksam zu machen hat die Autorenschaft ein \* verwendet.

## 4.4 Die Kernelemente des Design Thinking Ansatzes

Damit der Design Thinking Ansatz angewandt werden kann, werden laut Weinberg (2016) drei Elemente benötigt (Vgl. Abb. 5). Ein multidisziplinäres Team arbeitet anhand einer iterativen Prozessstruktur in variablen Räumen (S. 178).

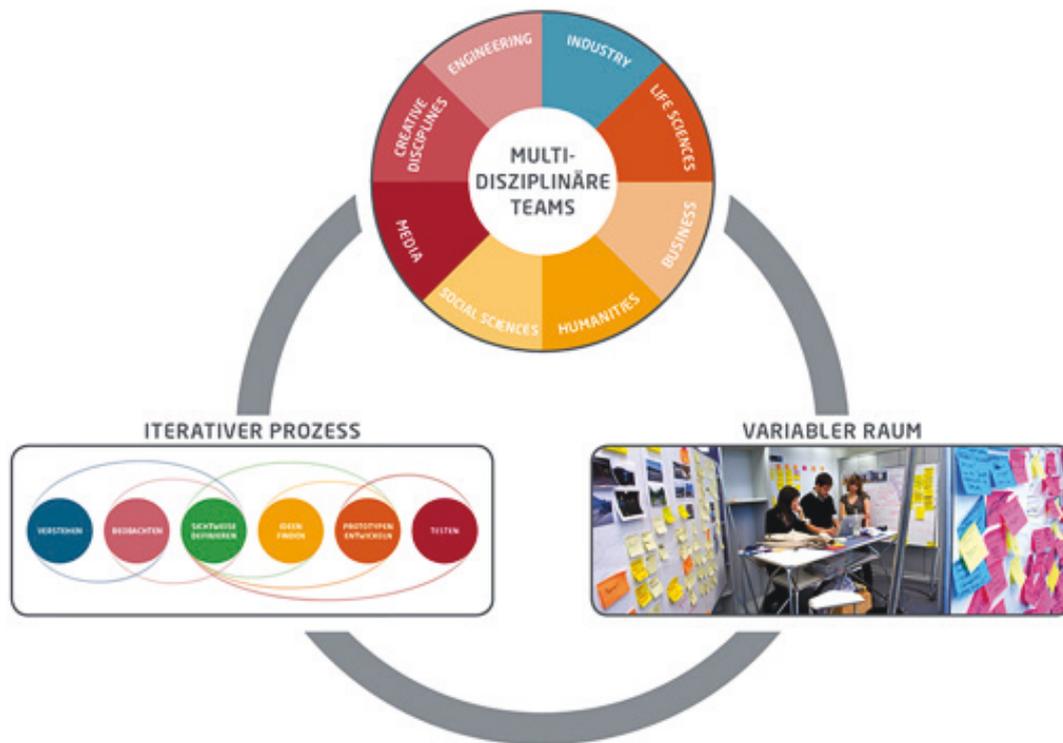


Abbildung 5: Die Kernelemente des Design Thinking Ansatzes,

Quelle: <https://hpi.de/school-of-design-thinking/design-thinking/mindset.html>

#### 4.4.1 Interdisziplinäres Team

Gemäss Lewrick et al. (2018) eignet sich der Begriff 'interdisziplinär' für das Beschreiben des Teams im Design Thinking besser, da ein interdisziplinäres Team ein Thema umfasst (vgl. Abb. 6) und in einem multidisziplinären Team (vgl. Abb. 7) jede\_r ein\_e Expert\_in für ein jeweiliges Thema zuständig ist (S. 123). Aus diesem Grund verwendet die Autorenschaft den Begriff 'interdisziplinär'.

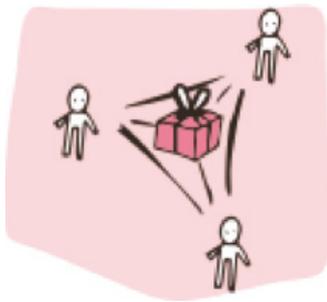


Abbildung 6: Interdisziplinäres Team

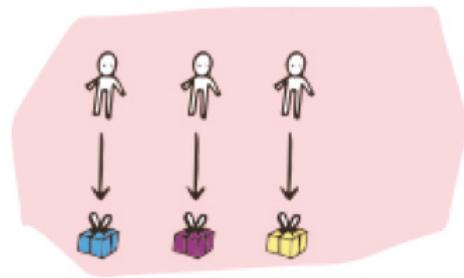


Abbildung 7: Multidisziplinäres Team

Quelle (6 & 7): Lewrick et al., 2018, S. 123

Gemäss Weinberg (2013) bildet ein interdisziplinäres Team eine elementare Voraussetzung für das Durchführen des Prozesses. Die Teams bestehen optimalerweise aus vier bis sechs Personen mit unterschiedlichem kulturellen Hintergrund und Geschlecht (S. 63). Nach Lewrick et al. (2018) sind Menschen mit einem breiten Allgemeinwissen gefragt, die komplementäre Fähigkeiten und ein fundiertes Fachwissen mitbringen (S. 122). Design Thinker\* verfügen über Empathie, um die Perspektive anderer zu verstehen, und über Kollaborationsfähigkeit, um sich auf andere Denk- und Arbeitsweisen konkret einzulassen zu können (S. 123). Nach Weinberg (2016) soll Kooperation auf Augenhöhe stattfinden. Er meint damit, dass alle Mitarbeitenden in einem kollektiven Prozess interagieren (S. 178).

### 4.4.2 Variabler Raum

Damit sich das Team in den unterschiedlichen Prozessphasen entsprechend frei entfalten kann, wird eine variable und teamorientierte Infrastruktur vorausgesetzt (Lindberg, 2013 S. 205). Wände, Fenster und Flipcharts sollen für Projektionsflächen gedanklicher Prozesse genutzt werden können. Es soll Regale mit verschiedenen Materialien geben, um Ideen ansatzweise plastisch zu visualisieren. Die meisten Gegenstände sollen auf Rollen sein, so dass sich das Setting jederzeit an die Bedürfnisse der Gruppe anpassen kann. Wie in der Abb. 8 erkennbar ist, sollten die Wände verschiebbar sein, sodass ein variabler Raum für das Team entstehen kann (Meinel & Weinberg, 2013, S. 63).



Abbildung 8: Variabler Raum

Quelle: <https://hpi-academy.de/journal/workshopraeume.html>

### 4.4.3 Iterativer Prozess

Der iterative Design Thinking Prozess nach d.School Potsdam ist durch sechs zyklische Phasen strukturiert (Lindberg, 2013, S. 201).

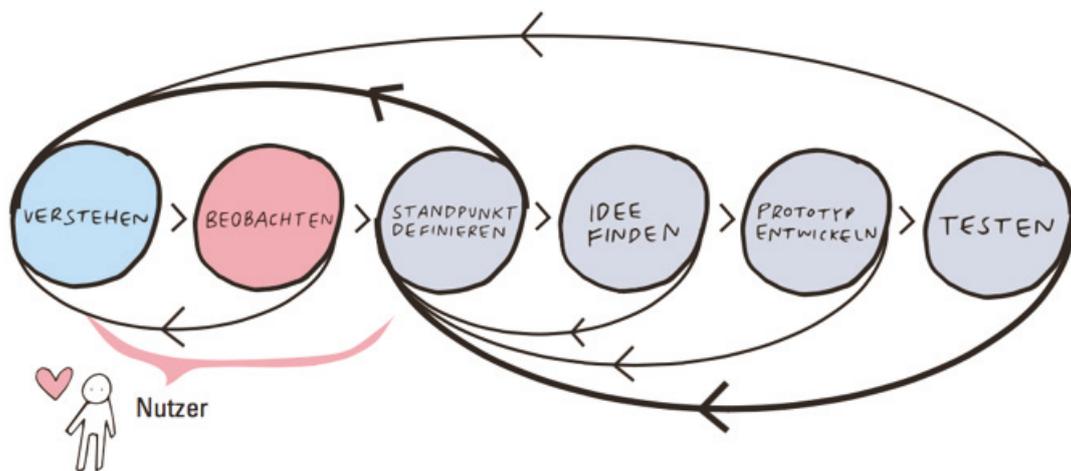


Abbildung 9: Iterativer Prozess Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 30

Der Begriff Iteration stammt vom lateinischen Wort *“iterare”*, was wiederholen bedeutet (Duden, ohne Datum). Die Iteration im Design Thinking Prozess ermöglicht laut Lewrick et al. (2018), das Wiederholen gleicher oder ähnlicher Handlungsabläufe, um bei einer komplexen Problemstellung auf verschiedenen Wegen sich einem Lösungsansatz anzunähern (S. 48). So kann man bei Bedarf bei der Phase 1 „Verstehen“, die Zielgruppe immer wieder beginnen zu befragen (vgl. Abb. 9), um so andere Blickwinkel bei der Beobachtung einzunehmen und die getroffenen Annahmen zu überprüfen bis die komplexe Problemstellung und deren Fragestellung in Bezug auf die Zielgruppe in der Phase „Standpunkt definieren“ für das Team festgelegt werden kann und Antworten gemeinsam visualisiert werden können. Dies ermöglicht auch, dass eine komplexe Problemstellung in Unterfragen aufgeteilt werden kann und schrittweise gefundene Antworten zu einem gesamthafte Verständnis zusammengefügt werden können (ebd.).

## 4.5 Prozessform und Denkeigenschaften

Damit die Design Thinking Methode erfolgreich angewendet werden kann, gibt es förderliche Denkeigenschaften. Sie beschreiben die Art und Weise des gemeinsamen Erarbeitens von Wissen.

### 4.5.1 Divergieren und Konvergieren als Prozessform

#### Nutzung von konvergentem und divergentem Denken

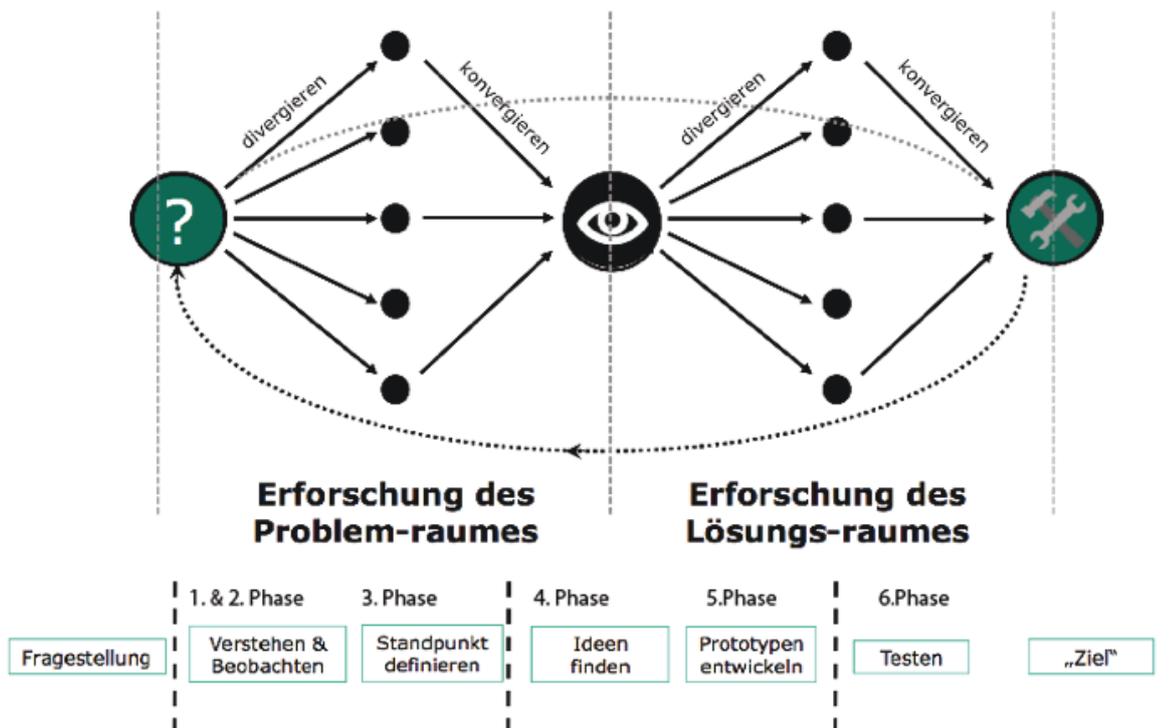


Abbildung 10: Divergentes und konvergentes Denken

Quelle: leicht modifiziert nach Lindberg, 2013, S. 201

Wie in Abb. 10 dargestellt wird und Lewrick et al. (2018) beschreibt, gibt es im Design Thinking Prozess grundsätzlich zwei verschiedene Denkkustände. Im divergierenden Prozess schweift die Gruppe aus und sucht am Anfang im Problemraum möglichst breit nach möglichen Ursachen für die Problemstellung. Dies betrifft die Phase 1 „Verstehen“ und Phase 2 „Beobachten“ im Prozess. So versucht das Team für die vom Problem betroffene Zielgruppe möglichst viele Hypothesen und Annahmen für die Fragestellung zu finden. Sobald das Team sich einig ist, dass genügend Annahmen gefunden wurden, beginnt das Team zu konvergieren, indem es unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien eine Selektion vornimmt. Dies ist der Beginn der Phase 3, in welcher der Standpunkt bestimmt wird (S. 29-30).

#### **4.5.2 Kooperatives Denken**

Wie Weinberg (2016) beschreibt, ist das kooperative Denken ein wichtiger Bestandteil des Design Thinking (S. 178). Im Gegensatz zum kompetitiven Ansatz, bei dem sich die besten Argumente der sich untereinander konkurrierenden Konzepte gegenseitig ausstechen, wird hier versucht, die jeweils am besten geeigneten Eigenschaften der jeweiligen Konzepte in einem ganzheitlichen Konzept zusammenzufassen. Als Belohnung für einen gelingenden kooperativen Prozess in der Anwendung der Methode, soll eine wirkungsvolle Zusammenarbeit im Zentrum stehen (ebd.).

#### **4.5.3 Fehler- und Experimentierkultur**

Der Grundsatz lautet gemäss Lewrick et al. (2018) möglichst früh, möglichst viele verschiedene Varianten sowohl im Problem- als auch im Lösungsraum auszuprobieren, um dabei aus den Fehlern zu lernen (S. 223). Gemäss Brown (2009) ist ein integraler Bestandteil der Entwicklung eines Lösungsansatzes im Design Thinking Prozess etwas zu versuchen und das Scheitern als Teil des Erfolges zu betrachten, um daraus Erkenntnisse zu

ziehen und diese dann wieder in die nächsten Schritte einfließen zu lassen (S. 86). Dies setzt eine tolerante Haltung gegenüber der Fehlerkultur voraus und sie muss im gesamten Team verankert werden (Brown, 2009, S. 86 /eigene Übersetzung).

### 4.5.4 Abduktives Denken

Gemäss Kees Dorst (2010) werden bei der Anwendung der Design Thinking Methode für die Problemstellungen Hypothesen gebildet, wie es in der abduktiven, erkenntnisorientierten Logik gemacht wird. Bei der deduktiven Vorgehensweise wird vom Allgemeinen auf das Spezielle, wobei umgekehrt bei der Induktion vom Speziellen auf das Allgemeine geschlossen wird, fördert der abduktive erkenntnis-orientierte Prozess das Erstellen von Hypothesen (zit. in Winkler, 2011, S. 26-27). Laut Mariana Christen und Fabian Berger (2014) wird durch das Formulieren von "Wie-Fragen" (vgl. Tab. 2) nach Möglichkeiten gesucht, wie z.B. ein konkreter Mehrwert für Nutzende entstehen könnte, welcher noch nicht bekannt ist (S. 8). Bei der abduktiven Logik geht es um die Frage, wie von einem sichereren Standpunkt (Was ist bekannt?) Möglichkeiten (Was könnte sein ?) für Erkenntnisgewinne betreffend des Problems oder möglicher Lösungsansätze gefunden werden können. "Wie-Fragen" helfen die Fantasie anzuregen und über den ‚eigenen Denkhorizont‘ zu denken. Dies soll zu gedanklichen Experimenten führen, wo auch Bestehendes in Frage gestellt wird (ebd.).

Wie-Frage:

Wie kann etwas entwickelt werden, damit Geflüchtete lustvoll deutsch lernen können?

*Tabelle 2: Beispiel für Wie-Frage (eigene Darstellung)*

#### 4.5.5 Ganzheitliches Denken

Gemäss Christen und Berger (2014) ist für das Arbeiten mit der Design Thinking Methode das ganzheitliche Denken eine wichtige Voraussetzung (S. 8). Es geht darum Gewohnheiten abzulegen und das bestehende Problem aus unkonventionellen Winkeln anzuschauen. Diese Herangehensweise wird "Reflecting Framing" genannt (ebd.). Die Dinge nicht als gegeben zu betrachten, sondern einen Blick hinter die Fassade zu werfen, Vorherrschende Gewohnheiten zu dekonstruieren und in ihre Fragmente zu zersetzen. In der Design Thinking Methode wird die gesamtheitliche Perspektive einer vorliegenden Situation angestrebt. Das heisst, es wird versucht, die Logik der gesamten Situation zu verstehen. Weiter wird der Kontext, also Themen, welche in Beziehung zur vorliegenden Situation stehen, angeschaut. Durch dies erhofft man sich neue Zusammenhänge in diesem Themenfeld zu erkennen, welche Grundlage neuer gedanklicher Ansätze sein können (ebd.).

### 4.6 Design Thinking als Prozess

Der Prozess hat je nach Anwendungsbereich, Arbeitsweise, Rahmenbedingungen und Zielen unterschiedliche Ausprägungen, wobei auch die Anzahl der Phasen variiert. Das folgende Modell stammt von der d.School Potsdam (vgl. 4.1.2). In diesem Unterkapitel wird das Vorgehen der sechs Phasen erläutert. Die jeweilige Grafik soll aufzeigen, welche Phase erklärt wird.

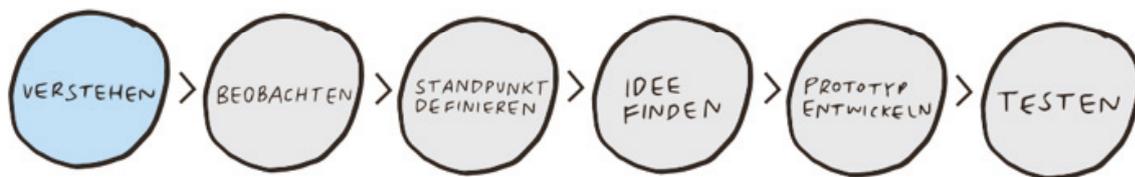


Abbildung 11: Phase 1 im Design Thinking Prozess: Verstehen

Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 32

Gemäss Lewrick et al. (2018) geht es am Anfang des Prozesses (vgl. Abb. 11) darum, geeignete Grundlagen zu schaffen (S. 32). Hierfür muss das Team ein gemeinsames Verständnis für das Problem oder die Fragestellung entwickeln. Wichtig ist es, herauszufinden, wer von diesem Problem inwiefern betroffen ist, welche Zielgruppe angesprochen wird, sowie in welchem Kontext die Fragestellung entstanden ist (ebd.). Gemäss Daniela Freundenthaler-Mayrhofer und Teresa Sposato (2017) recherchiert das heterogene Team intensiv und bringt sich durch das Mitteilen der unterschiedlichen Wissenszugänge auf den gleichen Stand (S. 44). In dieser ersten Phase ist zudem wichtig, dass sich die Teammitglieder untereinander kennenlernen, damit ersichtlich wird, wer welches Wissen und welche Erfahrung mitbringt. Durch das gemeinsame Festlegen von Werten und Normen wird bestimmt, wie das individuelle Wissen für alle am besten zugänglich gemacht wird.

#### 4.6.2 Beobachten

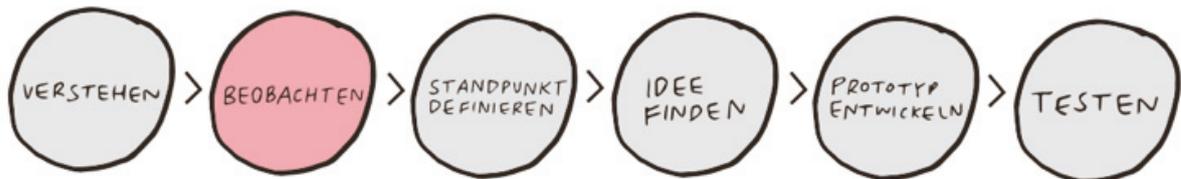


Abbildung 12: Phase 2 im Design Thinking Prozess: Beobachten

Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 33

Laut Lewrick et al. (2018) soll in der zweiten Phase (vgl. Abb. 12) die im Vorfeld eingegrenzte Zielgruppe in ihrem Verhalten (z.B. Entscheidungsmuster) beobachtet und interviewt werden, um so ihre Anliegen, Wünsche und Bedürfnisse zu verstehen. Um dies zu erreichen, benötigen die Design Thinker\* Empathie. Es ist wichtig über den inneren Zustand der Zielgruppe einschliesslich deren Gefühls- und Gedankenwelt genauere Details zu erfahren. Der Design Thinker\* möchte nicht nur wissen, wie die Welt aus der Sicht der Zielgruppe aussieht, sondern optimalerweise auch, wie sich dies anfühlt (S. 60-64). Das Erlangen eines vertieften Verständnisses der Zielgruppe dient als Grundlage für den weiteren Prozessschritt „Sichtweise definieren“ (S.33). Die Ergebnisse der Beobachtungen und Interviews sollen mithilfe von Stimmungsbildern, Fotos, Mindmaps und Steckbriefen zu den Personen möglichst trivial visualisiert werden (ebd.).

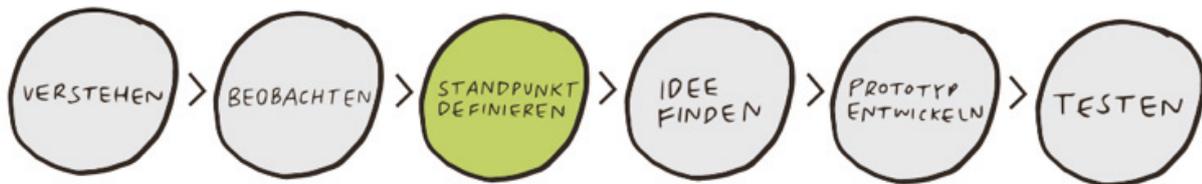


Abbildung 13: Phase 3 im Design Thinking Prozess: Standpunkt definieren

Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 33

Nach Lewrick et al. (2018) werden die gesammelten Informationen in der Phase 3 (vgl. Abb. 13) gemeinsam zu Erkenntnissen weiterverarbeitet und zusammengetragen (S. 33). Anschliessend werden diese im Raum sichtbar gemacht und durch eine sinnvoll erscheinende Struktur geordnet. Durch die Informationen lassen sich Bedürfnisse, Eigenschaften, Alter, Geschlecht etc. über die Zielgruppe ableiten. Daraus werden dann sogenannte Persona erstellt, die eine Repräsentation der Zielgruppe darstellen. Diese Persona sollen eine kontinuierliche Orientierung der Bedürfnisse potenzieller Zielgruppen im gesamten Prozess ermöglichen. Natürlich können diese Merkmale jederzeit durch iterative Feedbackschlaufen (z.B. weitere Interviews mit der Zielgruppe) überprüft und verändert werden. Durch das Zusammentragen aller Erkenntnisse sollen übergeordnete Muster der befragten- und beobachteten Menschen (Zielgruppe) erkannt werden. Entlang dieser Erkenntnisse sollen durch das interdisziplinäre Team Antworten für die gemeinsame Fragestellung gefunden werden um so die Problemstellung weiter einzugrenzen (ebd.).

#### 4.6.4 Ideen entwickeln & finden

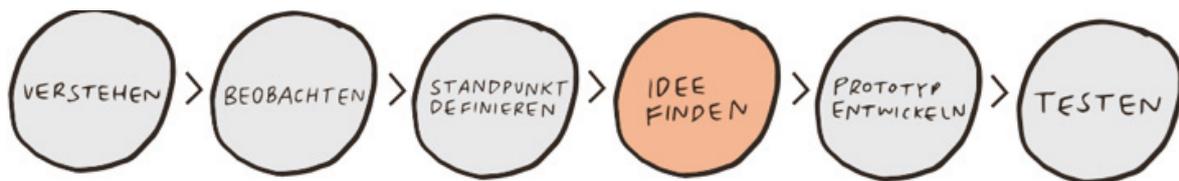


Abbildung 14: Phase 4 im Design Thinking Prozess: Idee finden

Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 34

Laut Lewrick et al. (2018) wechselt in der vierten Phase (vgl. Abb. 14) das Team vom Problemraum in den Lösungsraum. Dort sollen auf das zuvor identifizierte Problem und die betroffene Persona möglichst viele Lösungsansätze in alle Richtungen entwickelt werden. Niederschwellige Methoden, wie das Brainstormen, eignen sich für das Sammeln besonders gut. Die kreierten Ideen dürfen jedoch noch nicht bewertet oder weiter analysiert werden. Ziel dieser divergierender Phase, ist es möglichst viel diverse, neue und originelle Ansätze zu entwickeln (S. 76-81).

### 4.6.5 Prototypen entwickeln

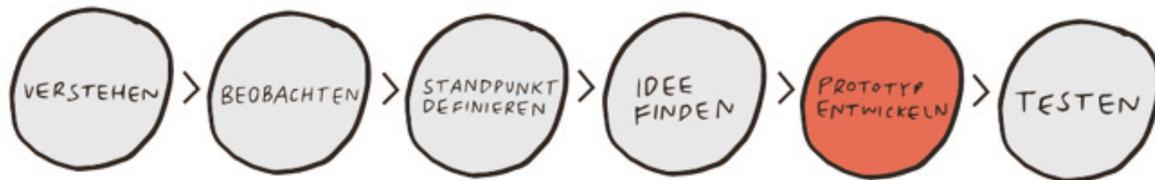


Abbildung 15: Phase 5 im Design Thinking Prozess: Prototyp entwickeln

Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 34

Die fünfte Phase hat laut Lewrick et al. (2018) zum Ziel die Prototypen, welche bisher nur in geistiger Form existiert haben, möglichst rasch greifbar umzusetzen (S. 45). Mit einfachen Mitteln, wie Zeichnungen, Kartonmodellen, Legoobjekten, digitalen Hilfsmitteln oder Rollenspielen sollen die Prototypen erlebbar und somit auch niederschwellig erprobt werden. So können bereits nach kurzer Zeit erste Optimierungen dank erhaltener Feedbacks einfließen (ebd.).

#### 4.6.6 Testen und weiterentwickeln

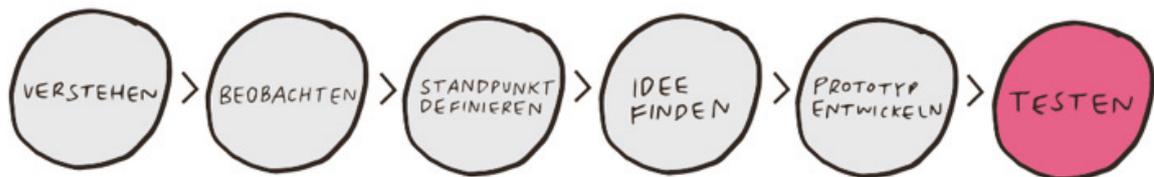


Abbildung 16: Phase 6 im Design Thinking Prozess: Testen

Quelle: Lewrick et al., 2018, S. 35

In der vorerst abschliessenden Phase (vgl. Abb. 16) werden die Prototypen gemäss Lewrick et al. (2018) durch die Zielgruppe getestet (S. 46). So kann evaluiert werden, ob eine Weiterentwicklung sinnvoll ist und sich die Investition an Zeit, Energie und Geld lohnen würde. Aufgrund des Feedbacks der Testpersonen aus der Zielgruppe hat das Entwickler\_innenteam nochmals die Chance ihre Prototypen anzupassen. Durch das Beobachten und Befragen der Testpersonen bei der Nutzung des Prototyps kann das Verständnis für ihre Perspektive weiter vertieft werden (ebd.). Als Erkenntnis dieser Phase können weitere Anpassungen aufgrund der Interaktion zwischen dem Prototyp und den Nutzenden folgen und in die Weiterentwicklung miteinbezogen werden. Weil in dieser Phase das erste Mal der richtige Prototyp mit echten Personen getestet wird, kommt es oft vor, dass sich bisherige Erkenntnisse widerlegen und der Prozess wieder bei der Phase „Beobachten und Verstehen“ beginnen muss (iterativer Prozessverlauf). In diesem Abschnitt ist die kritische Reflexion sehr wichtig und kann dazu führen, bisherige ‚Lieblingslösungen‘ über Bord werfen zu müssen. Weiter ist es bedeutsam, dass die einzelnen Phasen und der Prozess als Ganzes durch das Team gemeinsam reflektiert werden (ebd.).

**Fazit:**

Die Design Thinking Methode ermöglicht interdisziplinären Teams komplexe Problemstellungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppe anzugehen.

In einem durch Phasen strukturierten Prozess werden innovative Lösungsansätze entwickelt. Der Werdegang der Prototypen kann, wenn nötig, mit Iterationen im Entwicklungsprozess verbunden sein. Die Zielgruppe testet die Ergebnisse, welche jeweils aufgrund des Feedbacks angepasst werden können. Für einen dynamischen und experimentierfreudigen Prozess sind variable Räume hilfreich.



# 5. Methodisches Vorgehen

Nach Abschluss der theoretischen Auseinandersetzung folgt nun die Erklärung, wie in dieser Forschungsarbeit methodisch vorgegangen wurde.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage, welches förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode sein könnten, wurde mit dem Verfahren des leitfadensorientierten Expert\_inneninterviews gearbeitet. In den folgenden Unterkapiteln wird diese qualitative Forschungsmethode vorgestellt und das Sampling, sowie die Auswertungsmethode erläutert.

## 5.1 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet:

Forschungsfrage	Welches könnten förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode sein?
-----------------	---

*Tabelle 3:* Forschungsfrage (eigene Darstellung)

Die dabei erfragten förderlichen Bedingungen beziehen sich auf diverse innerhalb von Institutionen in Frage kommenden Komponenten, welche bei der Anwendung dieser Methode hilfreich oder eben förderlich sein können.

## 5.2 Forschungsdesign

Durch eine breite Literaturrecherche zu Beginn der Arbeit hat sich die Autorenschaft einen Überblick verschafft über die Themen: die Ethik und Identität Sozialer Arbeit und die Spannungsfelder in denen sie sich befindet, sowie soziale Innovation und Design Thinking. Im nächsten Schritt wurden die erhaltenen Informationen geordnet, um diese in einen Zusammenhang und Kontext zu bringen. Diese Auslegeordnung ermöglichte der Autorenschaft einen Überblick über das weite Feld. Um das Forschungsgebiet einzugrenzen, fokussierte die Autorenschaft die Design Thinking Methode, als Option für eine innovationsfördernde Methode.

Um die Forschungsfrage, welches förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode sein können, zu beantworten, wurde eine qualitative Forschung anhand von Expert\_inneninterviews durchgeführt, welche folgend erläutert werden.

## 5.3 Expert\_inneninterviews

Für die Durchführung der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt. Der Leitfaden bietet Orientierung während des Interviews und soll sicherstellen, dass wichtige Aspekte für die Beantwortung der Forschungsfrage im Interview nicht übersehen werden (Horst Otto Mayer, 2013, S. 37). Während des Interviews muss jedoch nicht strikt der im Leitfaden vorbereiteten Reihenfolge der Fragen entlang gefragt werden (ebd.). Das Expert\_inneninterview ist eine besondere Form des Leitfadeninterviews (S. 38). Die Befragten stehen hierbei weniger als Person, wie zum Beispiel beim biographischen Interview, sondern in deren Funktion als Expert\_innen eines bestimmten Handlungsfeldes im Fokus des Interesses (ebd.). Als Expert\_innen gelten Personen, welche in einem begrenzten Gebiet über Wissen verfügen, welches klar und abrufbar ist (S. 41). Die Ansichten der Expert\_innen begründen auf sicheren Behauptungen. Deren Aussagen sind keine unverbindliche Annahmen (ebd.).

Der Leitfaden für diese Forschung besteht aus fünf Kernfragen, welche mit jeweils zwei bis vier Nebenfragen ergänzt wurden und sich sowohl an den Erkenntnissen aus dem Theorieteil dieser Arbeit orientierte als auch an den Tätigkeiten der Expert\_innen. Die Durchführung der Interviews erfolgte im Zeitraum von Oktober bis November 2018 und dauerte jeweils zwischen 45 Minuten und anderthalb Stunden. Die Interviews fanden jeweils am Arbeitsplatz der interviewten Personen statt. Ein Interview wurde zu zweit geführt und die anderen wurden unter der Autorenschaft aufgeteilt.

## 5.4 Sampling

Es ist bei den meisten empirischen Untersuchungen nicht möglich eine Grundgesamtheit zu untersuchen. Aus diesem Grund werden unter Berücksichtigung gewisser Kriterien Stichproben gemacht (Mayer, 2013, S. 38). Dieser Prozess wird Sampling genannt (ebd.). Es lassen sich zwei Arten der Stichprobenbildung unterscheiden (S. 39). Bei der einen werden vor Beginn der Untersuchung bestimmte Merkmale definiert, bei der anderen wird während der Untersuchung, aufgrund des jeweiligen Erkenntnisstandes, die Stichprobe erweitert und ergänzt (ebd.). Für diese Forschungsarbeit wurden die Merkmale für die Stichprobenbildung vor Beginn der Untersuchung festgelegt, da es für die Beantwortung der Forschungsfrage sinnvoll war Expert\_innen befragen zu können, welche bereits gewisse Kriterien erfüllen.

Diese Kriterien für die Auswahl der Expert\_innen waren erstens, dass diese schon mit der Methode Angebote entwickelt oder Projekte aufgezogen haben und zweitens, dass sie in verschiedenen Tätigkeitsfeldern aktiv tätig sind. Als drittes Kriterium ist ihr Bezug zur Sozialen Arbeit zu nennen, sei dies durch eine abgeschlossene Ausbildung an einer Hochschule für Soziale Arbeit oder dass sie im Berufsfeld der Sozialen Arbeit tätig sind. Folgend wird das Sampling graphisch und anonymisiert dargestellt:

	Erfahrung mit DT	Tätigkeitsfeld	Bezug Soziale Arbeit
I1	Entwicklung eines Studiengangs SA anhand der DTM  Entwicklung eines partizipativen Projekts mit Jugendlichen für einen einfacheren Berufseinstieg mit DTM	Wissenschaftliche Mitarbeit an der FHNW	Master Soziale Innovation an der FHNW Soziale Arbeit
I2	Entwicklung Arbeitsintegrationsprogramm anhand der DTM	Sozialunternehmen	Studium Soziale Arbeit und CAS Design Thinking an der ZHDK
I3	Entwicklung einer App anhand der DTM	digitale Jugendarbeit	Master Soziale Arbeit an der FHNW
I4	Entwicklung von neuen Dienstleistungen anhand der DTM	Innovation Lab einer Bank	Bachelor Soziale Arbeit an der HSLU

*Tabelle 4:* Übersicht der Design Thinking Expert\_innen der Leitfadeninterviews (eigene Darstellung)

# 5.5 Aufbereitung und Auswertung der Interviewdaten

Die Auswertung wurde anhand der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Udo Kuckartz (2016) durchgeführt (vgl. Abb. 19).

Hierbei werden die Transkriptionen in der ersten Phase sorgfältig durchgelesen und wichtige Stellen markiert und zum Schluss des ersten Schrittes kurze Fallzusammenfassungen erstellt (S. 101).

In der zweiten Phase werden Kategorien entwickelt, welche von den Hauptthemen und Subthemen der Arbeit und des Leitfadenterviews abgeleitet werden. Dieser Schritt ermöglicht eine inhaltliche Strukturierung der Daten.

In der dritten Phase wird dann Zeile um Zeile codiert und den Kategorien zugeordnet (ebd.). Hier ist es auch möglich, dass gewisse Textteile mehreren Kategorien zugeordnet werden, da diese mehrere Themen enthalten können (S. 102).

In der vierten Phase werden danach alle mit den gleichen Hauptkategorien codierten Textstellen zusammengestellt (S. 106).

Diese müssen in der nächsten Phase 5 weiter ausdifferenziert werden, wobei am zusammengestellten Material Subkategorien gebildet werden (ebd.).

In der sechsten Phase wird dann das ganze Material nochmals durchgegangen und die bisher an den Hauptkategorien codierten Textstellen den ausdifferenzierten Subkategorien zugeordnet (S. 110).

Auf den möglichen Zwischenschritt der fallbezogenen thematischen Zusammenfassungen wurde in dieser Arbeit verzichtet und direkt mit der Phase 7 fortgefahren (S. 111).

In dieser letzten Phase wird anhand der kategorienbasierten Auswertung entlang der Hauptkategorien die Ergebnisdarstellung vorgenommen (S. 118).

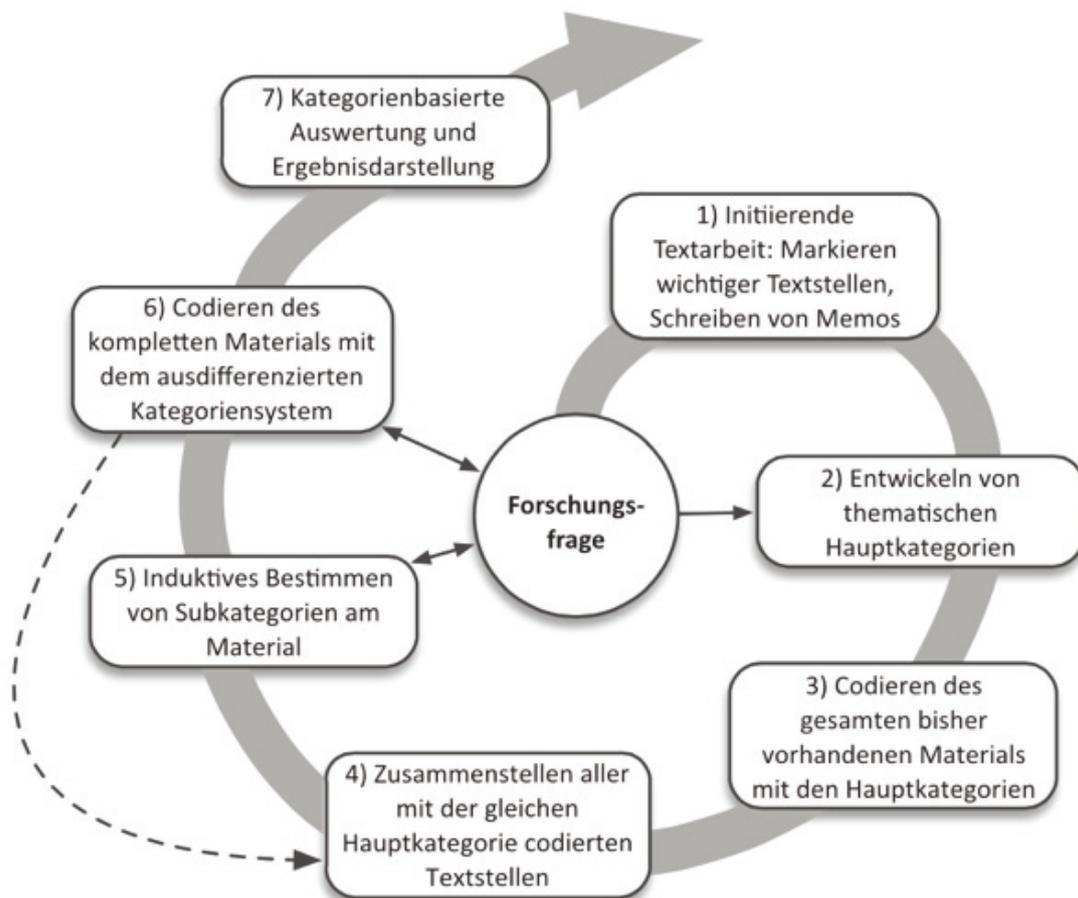


Abbildung 17: Siebenstufiges Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse, Quelle: <https://www.qualitativeinhaltsanalyse.de/methode.html>

## 6. Forschungsergebnisse

In folgendem Kapitel werden die Ergebnisse der qualitativen Interviews, welche mit vier Expert\_innen in der Anwendung der Design Thinking Methode geführt wurden, dargestellt. Die Ergebnisse werden angelehnt an die Fragen des Leitfadeninterviews in verschiedene Unterkapitel gegliedert: Begonnen wird mit dem Erfahrungshintergrund der Expert\_innen zur Methode, gefolgt von Vorteilen aus der Perspektive der Interviewten. Anschliessend beschreibt ein Unterkapitel Hindernisse und Stolpersteine, welche den interviewten Personen in der Anwendung begegneten, um danach auf förderliche Bedingungen einzugehen, welche ihrerseits weiter unterteilt werden. Zum Schluss dieses Kapitels werden in kurzer Form genannte alternative Methoden erläutert.

### 6.1 Erfahrungshintergrund der Expert\_innen

Die interviewten Expert\_innen sind jeweils über verschiedene Zugänge auf die Methode des Design Thinkings gestossen, welche hier exemplarisch dargestellt werden.

*„Ich bin auf die Methode durch einen Kollegen gestossen, der sich schon lange mit sozial innovativen Prozessen beschäftigt.“*

I1, Abs. 11

*„Zur sozialen Innovation kam ich dadurch, dass ich dazumal mit meinem Unternehmen eine innovative Idee hatte. Ich wollte die Arbeitsintegration mit Jugendlichen gerne anders gestalten. Nämlich nicht in einem exkludierten Rahmen, sondern so, dass die Jugendlichen da ihre Ausbildung machen können und da in die Schule gehen können wie alle anderen auch, obwohl sie irgendeine Beeinträch-*

*tigung mitbringen. Und mit dem Ansatz ‚supportet education‘ versuchten wir zu arbeiten. Das war der erste Kontaktpunkt mit Design Thinking. Da ich mir überlegte was und wen man braucht um ein solches innovatives Projekt anzugehen. Dann an der HSLU durfte ich das ISA Modul Social Lab mitleiten. Und die Design Thinking Projektwoche von ‚Social Innovation‘ leite ich auch noch. Ich habe dann um wirklich vertiefte Kenntnis von Social Innovation und Design Thinking zu erlangen ein CAS in Design Thinking an der ZHDK gemacht. Gerade bin ich in den letzten Zügen vom Nachdiplom-master ‚strategic design‘, wo das Design Thinking aber auch andere Design Methoden für alle unterschiedlichen Disziplinen und auch für die soziale Innovation angewandt wird.“*

I2, Abs. 1

*„Die Fragestellung war, wie man digitalisierte Jugendinformation macht, bzw. Jugendinformation in der digitalisierten Gesellschaft. Wir wussten nicht wie und deshalb dachten wir die Jugendlichen zu fragen. Dann haben wir überlegt, mit welcher Methode wir die Jugendlichen fragen könnten. Dann ist man darauf gekommen, dass man einen partizipativen, kreativen Prozess mit den Jugendlichen machen möchte, damit sie eigentlich herausfinden für sich, was sie gerne möchten. Weil wir gefunden haben, dass es niemanden gibt von den Erwachsenen, der das weiss. Und dann sind mehrere Leute aus der Design-Seite gekommen und dann hat man von dem Design Thinking gehört. [...] Und wir haben gefunden, dass sich das gerade gut anbietet. Dass es genau das ist, was wir jetzt für dieses Problem brauchen. Und dann haben wir das gemacht.“*

I3, Abs. 2

*„Ich bin per Zufall auf dieses Praktikum gestossen bei der Bank, welches den Aufbau des Innovationslabors unterstützt, welches sich mit Design Thinking auskennt und ich habe mich dann dort beworben und wurde aufgenommen. Einer der Gründe dafür, oder vielleicht ein Glücksfall war, dass ich während des Studiums das interdisziplinäre Modul Social Lab besuchte und daher dies schon kannte. [...] So kam ich von der klassischen Sozialen Arbeit weg und arbeite jetzt eigentlich bei einer Bank, aber trotzdem oft der Überzeugung bin, dass ich das Gelernte vom Studium auch hier bei meiner täglichen Arbeit umsetzen kann. Es ist dann doch nicht so weit weg von der Sozialen Arbeit, wie man das denken könnte.“*

I4, Abs. 1

*„Design Thinking, das Grundwissen habe ich im Studium gelernt, aber das aktive Umsetzen habe ich erst bei der (...) begonnen, weil es da sehr viel Projekte gibt und es jetzt quasi ‚mein täglich Brot‘ ist.“*

I4, Abs. 11

*„Ja, es war sehr hilfreich! Das Modul Social Lab, das vermittelt wirklich gut die Basis, wie Design Thinking funktioniert.“*

I4, Abs. 13

---

## 6.2 Anwendungsbereich / Art der Problemstellung

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, für welche Fragestellungen und Problem- oder Ausgangslagen die Interviewpartner\_innen die Methode zur Anwendung gebracht haben:

*„Für alle sozialen Probleme, denen sich die Soziale Arbeit annimmt, eignet sich die Design Thinking Methode im weitesten Sinne um Lösungen zu kreieren. Das Bedürfnis und der Bedarf – und der Unterschied ist wichtig: ein Bedarf hat wie noch eine gesellschaftliche Legitimationskomponente: Ob ein Klient einen Bedarf hat. Und ich würde auch nicht nur von Bedürfnis sprechen sondern auch von Bedarf. Den Bedarf in den Fokus zu stellen, wenn es darum geht, Lösungen zu entwickeln, in Form von neuen Angeboten, neuen Fachstellen, neuen Ansätzen, Modellen, Konzepten... Und deswegen finde ich eignet sie sich grundsätzlich für alle Herausforderungen. [...] Und sehr oft geht es ja darum in einer Drogenberatungsstelle, Behindertenheim, in einem Jugendtreff, einer Kinder- und Jugendeinrichtung, Angebote zu entwickeln oder bestehende Angebote zu optimieren.“*

I1, Abs. 52

*„Ich nutze die Methode auch, wenn es z.B. darum geht, Angebote zu entwickeln im Sozialwesen. Also eine Institution überlegt sich, dass sie ihr Angebot anders gestalten möchte, vielleicht ein neues Angebot dazu nehmen möchte. Also fest in der Beratung von Sozialunternehmen ganz unterschiedlicher Art. Viel, wenn es um Angebotsentwicklung geht, also neue Dienstleistungen.“*

I2, Abs. 11

*„Es gibt eigentlich viele Institutionen, welche sich damit beschäftigen und gerade in der Sozialen Arbeit sich damit beschäftigen müssen. [...] Es geht um Kostendruck, es gibt auch ein Druck, dass man immer mehr Richtung Inklusion arbeiten sollte. Also dass viel mehr Menschen im ersten Arbeitsmarkt begleitet werden sollen. Auch dass Selbstbestimmung vielmehr ein Thema ist. Und dass auch für die Massnahmen generell weniger gezahlt wird. Und das heisst für verschiedene Unternehmen in der Sozialen Arbeit: ‚Wie entwickeln wir unsere Geschäftsfelder, dass es weiterhin funktioniert?‘ Und das ist sehr wirtschaftsnahe. [...] Und dass man auch immer den Anspruch hat, dass man wertstiftende, sinnstiftende Arbeit hat. [...] All das und das ist noch viel komplexer, aber das sind so Kräfte, welche die Institutionen dazu bringen, über Innovationen und unter Umständen Design Thinking nachzudenken. Und darüber wie Innovation in eine Institution kommt, wäre nochmals ein riesiges Thema.“*

I2, Abs. 13

*„Ja also wenn man eine sehr offene Fragestellung hat. Das ist mal das eine. Eine Gruppe von Leuten, die auch Lust haben, sich Lösungen auszudenken zu diesen Fragestellungen im sozialen Bereich jetzt, wenn es um soziale Dinge geht.“*

I3, Abs. 12

*„Dann wenn man noch nicht weiss wo man hin will. Dann macht es Sinn. Wenn man schon viele Einschränkungen hat und es komplizierte bestehende Sachen dann macht es keinen Sinn, weil man es dann gar nicht bearbeiten kann.“*

I3, Abs. 55

*„Wie in unserem Fall, wenn man ein Angebot schaffen will. Oder vielleicht auch wenn eine Institution am Gründen ist. Wenn man auf grober Ebene noch offen ist, für grosse Änderungen.“*

I3, Abs. 57

*„Grundsätzlich starten wir bei der Suche nach Ideen, Felder oder Signale die wir aufnehmen und von denen wir uns versprechen, dass dies neue Geschäftsideen sind, welche für uns relevant sein könnten. Das können natürlich Probleme von Leuten sein, oder Bedürfnisse, oder ein Markt der auftaucht.“*

I4, Abs. 48

## **6.3 Vorteile**

An der Design Thinking Methode sehen die interviewten Expert\_innen diverse Vorteile. Was besonders geschätzt wird, ist das Einbeziehen der Adressat\_innen.

*„Die Methode ist deswegen spannend und banal wie überzeugend, dass man anstelle von Unmengen an Ressourcen investiert für den Prozess, Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, dass man das ‚fail-often‘- und ‚fail-early‘-Prinzip anwendet. Und das ist sehr aufschlussreich gewesen für uns, weil wir gemerkt haben, dass man gerade in der SA lange Vorlaufzeiten hat, bis man ein Projekt anwendet. Dass man sich ganz früh, möglichst breit aufstellt und gemeinsam schaut, was eigentlich das Problem ist. Und das Verstehen eines Problems eben nicht aus einer singulären Perspektive, sondern aus einer breiten Perspektive. Das ist sehr anschlussfähig um das Zusammendenken von Wirtschaft und Sozialem produktiv zu machen.“*

1, Abs. 12

*„Und ich glaube durch das Anstossen dieses Prozesses löst man wie einen ‚side-effect‘ aus. Nämlich, dass Leute dadurch zusammenkommen, welche ohne das Projekt nicht zusammengekommen wären und merken, dass sie total übereinstimmende Vorstellungen, Interessen haben. Es gab im Rahmen dieser Workshops viele solche ‚Aha-Erlebnisse‘.“*

I1, Abs. 39

*„Also ich würde jetzt mal sagen, dass es ganz ein individualisierter, personenzentrierter Ansatz für das Arbeiten in der Sozialen Arbeit ist. Man schaut was die Person braucht. Ich komme so Richtung Design Thinking: die Nutzenorientierung, das ist ganz wichtig. Das ist auch so eine Parallele die ich bemerkt habe. Wir sagen in der Sozialen Arbeit immer, dass wir das machen und dass wir die Person mit ihrer Situation, ihren Bedürfnissen und Ressourcen ins Zentrum stellen. Aber wir sind doch in ganz spezifischen Rahmenbedingungen unterwegs. Gerade im Sozialversicherungssystem in der Schweiz, was es manchmal zur Herausforderung macht. Und manchmal hat man das Gefühl es gibt einfach Angebote in der Sozialen Arbeit, gerade in der Arbeitsintegration, wo Leute reingefüllt werden- Man spricht da von der Angebotszentrierung. Und wir schauen einfach aus meiner Sicht nicht immer so genau, ob das ‚matching‘ gut passt. Da sind wir immer noch nicht so weit.“*

I2, Abs. 3

*„Oft wird ein Konzept entwickelt, vielleicht noch eine Bedarfsanalyse gemacht und dann einfach umgesetzt. Das Zielpublikum einbeziehen ist etwas, was man in der Sozialen Arbeit viel mehr machen müsste. Design Thinking ist eine Methode, mit der das wunderbar möglich ist.“*

I3, Abs. 41

---

*„Unsere Projekte oder Prozesse, die wir hier haben, der Innovationsprozess ist das Ziel, dass wir schneller sind als herkömmliche Projekte. Dass man schneller am Markt ist, das nennt man die „Time to Market“. Wir sagen, dazu ist DT ein Ansatz um eine schnellere Time to Market zu gewährleisten. Agile Ansätze helfen das zu unterstützen. Wir sprechen von ca. max. einem halben Jahr vom Start bis zum Pilot.“*

I4, Abs. 32

## 6.4 Alternative Methoden

Natürlich gibt es auch alternative Methoden, die für innovative Prozesse geeignet sind. Ein Interviewpartner nannte dabei die Zukunftswerkstatt und die World-Café-Methode (vgl. I1, Abs. 47-48). Weiter seien die sogenannten 'Lean-Ansätze' vielversprechend, wie zum Beispiel 'Scrum' (vgl. I4, Abs. 96).

*„Design Thinking ist eine Methode und es gibt noch ganz viele andere Methoden, welche ja vielleicht ähnlich kreativ sind. Und es gibt auch schon ganz alte Methoden, wie ‚World Café‘, ‚Zukunftswerkstatt‘, welche in eine ganz andere Richtung gehen.“*

I1 Abs. 47 - 48

*„So Lean Ansätze, wirklich Geschäftsmodellentwicklung. Da definierst du, wir haben einen Prototyp, den testen wir 4 Wochen. ‚Scrum‘ ist auch so ein Ansatz aus der IT. Du hast Sprints, also bspw. ein Sprint von 4 Wochen und man misst am Ende, ob man es erreicht hat oder nicht.“*

I4, Abs. 96

## 6.5 Herausforderungen

### Finanzierung

Die Finanzierung eines Design Thinking Prozesses kostet stets Geld. Einerseits um die Teilnehmenden und moderierenden Personen zu entlohnen, andererseits für Materialien, Raumnutzung, etc. Je nach Setting und Aufstellung der Auftraggebenden, stellen finanzielle Aspekte ein Hindernis dar. Damit sind auch der weitere Verlauf wie die Implementierung des entstandenen Produktes oder das Fortwähren eines Projektes usw. unklar. Dies wirkt sich unter Umständen dann auch auf die partizipierende Gruppe aus, wie das erste Zitat beschreibt:

*„Ich spüre, es ist ein Interesse da der Jugendlichen, aber gleichzeitig sind wir noch nicht so weit, dass sie sich wirklich ‚committen‘ können. Weil wir wissen noch nicht, wem das dann schlussendlich gehört, wer bezahlt. Das sind Dinge, die wir noch klären müssen. Das ist das eine, was die Nachhaltigkeit anbelangt.“*

I1, Abs. 39

*„Gerade in Sozialdiensten, Sozialämtern, wird die Methode selten angewandt. Das ist da auch ganz stark eine Ressourcenfrage, wenn da noch das ganze Team involviert würde, wären die Kosten einfach zu hoch. Auch aus zeitlichen Gründen.“*

I2, Abs. 17

*„Das Gesamtbudget war ca. 50'000.- um das Lab zu bauen. Für beispielsweise Möbel. Wir haben einen Coach angestellt um herauszufinden, was es überhaupt braucht. [...] Es braucht auch sicher jemanden oberhalb aus der Hierarchie, der diesem Unternehmen gut gesinnt ist. Wenn du einen Auftraggeber hast, welcher dies nicht unterstützt wird es schwierig dies auf die Dauer nachhaltig zu etablieren. Angenommen du hast den Support von Oben und Budget für ein paar Materialien.“*

I4, Abs. 26

**Alter**

Mit Jugendlichen die Methode durchzuführen, wurde von einem Experten aufgrund der sozialen Erwünschtheit als herausfordernd beschrieben:

*„Soziale Erwünschtheit ist eine Hürde. Die Jugendlichen machen es so wie in der Schule, indem sie das machen, von dem sie denken, dass es von den Leitenden von ihnen erwartet wird. Aber ich denke, das machen auch Erwachsene. Grundsätzlich sobald Erwachsene kommen, versuchen die Jugendlichen es so zu lösen, dass es die Erwachsenen gut finden. Es geht da auch um Anerkennung. Dass sie etwas machen, weil sie Anerkennung erwarten, dadurch aber das Produkt schlussendlich gar nicht wollten.“*

13, Abs. 43 – 44

**Einbezug der Adressat\_innen der Sozialen Arbeit**

In diesem Zusammenhang wurde die Wichtigkeit genannt, sensibel mit dem Einbezug der Adressat\_innen der Sozialer Arbeit umzugehen:

*„Da ist natürlich das ‚Testing‘, das Experimentieren bis zu einem gewissen Punkt auch problematisch. Also man kann nicht einfach mit der Klientel zusammen etwas ausprobieren und dann sagen: ‚Ah nein, es hat doch nicht funktioniert, wir müssen es anders machen.‘ Wenn man aber Menschen im Sinne von Klientel einbezieht, gibt es auch so eine gewisse ethische Komponente, welche man nicht vernachlässigen darf.“*

11, Abs. 42 - 43

*„Das heisst nicht, dass man es nicht machen soll. Aber man muss es sehr überlegt machen, sich gut fragen, wie man die Klientel in einen solchen Prozess einbinden kann, ohne dass es die maximale Verwirrung ist.“*

I1, Abs. 54

*„Ich sehe auch ein wenig die Gefahr der Instrumentalisierung, weil man einfach in ihrem Namen macht. Und da gibt es ein paar Fragezeichen, ob das wirklich hundert Prozent in ihrem Namen ist. Eigentlich muss man sehr vorsichtig sein, dass es das wirklich ist.“*

I3, Abs. 49

### **Widerstand**

Innerhalb der Arbeitsgruppe oder des Teams, in denen mit der Design Thinking Methode gearbeitet werden soll, muss mit allfälligen Widerständen gerechnet werden.

*„Ja. Also Hinderungsgründe sind manchmal auch, dass das Ergebnisoffene schon nicht für alle einfach ist.“*

I2, Abs. 15

*„Dann ist es sehr wichtig, dass man sich bewusst ist, dass es auch einen gewissen Widerstand geben kann, weil für viele Leute ist es eine neue Art zu arbeiten, so ging es mir selber auch. Also ich war total begeistert. Es ist anders wie an jeder Schule, da lernst du eine konventionelle Art und diese Methode hat einen ganz anderen Ansatz und das kann für gewisse Leute sehr überfordernd sein und dessen sollte man sich bewusst sein.“*

I4, Abs. 22

*„Dass man das etwas herleiten muss, du musst sensibilisieren, für Leute die dieses Verständnis nicht haben. Aber mit Widerstand ist auch gemeint, dass man nicht erwarten kann, dass jeder so arbeiten will. Oder das einfach noch gar nicht versteht. Und dass es auch Zeit und Geduld braucht, bis der Prozess verstanden wird, was für eine Haltung dahinter steht. Es gibt auch Leute, die damit nichts anfangen können und das ist auch okay.“*

I4, Abs. 44

### **Rolle**

Den Design Thinking Prozess zu moderieren kann anspruchsvoll sein: Man sollte in dieser Rolle anleitend der Gruppe zur Seite stehen. Dabei sollte stets versucht werden sich nicht wertend einzumischen oder den Prozess in eine bestimmte Denk- und Lösungsrichtung zu lenken. Als teilnehmende Person kann die Flexibilität des Design Thinkings neu und deshalb herausfordernd sein:

*„Flexibilität und Offenheit, etwas anderes, als man erwartet hat, zuzulassen und trotzdem mitzumachen sehe ich als solch einen Stolperstein. Sich selber zurück zu nehmen als Moderator, als Projektleiter und die Richtung die eingeschlagen wird mitzugehen. Wenn man eine sehr fixe Idee vom Endprodukt hat, wird es schwierig. Es braucht einfach diese Offenheit.“*

I1, Abs. 45

*„Man bekommt manchmal von aussen so viele Erkenntnisse, da ist bei uns eher manchmal die Schwierigkeit, dass man dem Design Thinking treu bleibt. Also, dass man plötzlich wieder in der alten Struktur drin ist und dann muss man sich auch bewusst machen, dass man mal etwas ausprobiert und den Mut hat einfach zu machen. Dass wir nicht ein ‚Mischmasch‘ machen, sondern eine Kontinuität in*

*der Methode zu haben und auf dem Pfad bleiben. Es geht darum schneller vorwärts zu kommen. Oder manchmal hast du auch Leute dabei, die dann sogleich die Lösung haben oder genau sagen, wie es sein muss, und da muss man aber auch zuerst versuchen, das Problem genau zu verstehen und das ist eine Meinung, ein Feedback, ein Geschenk und ich kann damit machen, was ich will. Es ist schon eine Herausforderung beim Design Thinking zu bleiben und Schritt für Schritt vorzugehen und immer wieder zu schauen, wo man jetzt genau steht.“*

I4, Abs. 38

*„Da ist die Challenge hier „don't fall in love with your prototype“. Das ist nicht ganz einfach, weil man ist so fest in dem Projekt drin, dann ist es schwer diese Lösung auch wieder mit Distanz zu sehen.“*

I4, Abs. 54

## 6.6 Förderliche Bedingungen

Um die Design Thinking Methode umzusetzen sind bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen von den interviewten Expert\_innen als förderlich genannt worden:

### **Partizipation**

In den vorgestellten Projekten der befragten Expert\_innen haben die Adressat\_innen jeweils in unterschiedlichem Ausmass partizipiert. Dies wird durch folgende Zitate der Interviews aufgezeigt:

*„Das heisst, wir haben in einem ersten Prozess das Team aufgestellt mit den Jugendlichen zusammen. Möglichst breit. Wir haben auch noch Leute aus der Berufsbildung Lehrpersonen also Pädagogen gehabt. Die Jugendlichen haben in dieser ersten Projektphase eigentlich die Hauptarbeit geleistet. [...] Das heisst die Jugendlichen haben als erstes, Interviews mit ihren Kolleg\_innen geführt. Das Ziel war, die Jugendlichen zu verstehen: ‚Wie geht es Jugendlichen, die in dieser Situation sind und eine Entscheidung treffen müssen, in welche Richtung es geht.‘ Und das kann man viel besser verstehen und ausfindig machen, dokumentieren, indem Jugendliche selber Jugendliche befragen. Ich meine wir könnten ja auch Jugendliche befragen, das gäbe aber ein anderes Bild.“*

I1, Abs. 18

*„Partizipation ist das Wichtigste. Gerade wenn man für eine Zielgruppe ein Produkt entwickelt, dass man das Grundprinzip der Partizipation vollumfänglich sicherstellt. Es gibt extrem viele, sehr gute Tools auf dem Markt. ‚Berufsbildung.ch‘ etc. Aber das ist in der Regel von Berufsbildenden für Jugendliche entwickelt worden. Das ist auch gut aber mit den Adressat\_innen etwas zu entwickeln, partizipativ ist viel zielführender.“*

I1, Abs. 23 – 24

*„Und ich glaube, was mir gelungen ist, ist die Jugendlichen zu überzeugen, dass sie eine zentrale Rolle spielen in dem Projekt. Und deswegen sind sie hoch motiviert. Also ich habe ganz viele Klischees über den Haufen werfen können, auch Skepsis. Die sind total dabei. Und ich glaube, das ist besonders deshalb, weil sie spüren, dass sie die wichtigsten Akteure in dem Projekt sind. Und ich glaube, das löst etwas aus bei den Jugendlichen. Das Gefühl wichtig zu sein, gebraucht zu werden, eine Expertise einzubringen in das Projekt, welche auf der eigenen Lebenserfahrung beruht.“*

I1, Abs. 31

*„Der human-centered-approach stellt konsequent das Bedürfnis und den Bedarf der Klientel in den Vordergrund. Und logisch ist das banal für die Soziale Arbeit, mit der Lebensweltorientierung und der Partizipation und Drum und Dran. Aber ist es denn tatsächlich so,- welches Konzept, welches in den Organisationen der Sozialen Arbeit herumgeistert, ist tatsächlich mit Klientinnen und Klienten angewandt worden? Natürlich kann man sagen: ‚Wir haben uns in der Entwicklung von dem Konzept zum Beispiel dem Lebenslagenkonzept oder Prozessgestaltungskonzept in einer Behindertenorganisation- natürlich haben wir uns an den Bedürfnissen der Klientel orientiert‘. Aber sind sie da wirklich auch miteinbezogen worden?!“*

I1, Abs. 40 - 41

*„Wir haben das Projekt immer so gestaltet, dass wir auch mit den jungen Leuten geschaut haben, was es braucht.“*

I2, Abs. 3

*„Aber es ging eigentlich darum, dass man die besten Jugendlichen findet im Sinne von einer möglichst heterogenen Gruppe. Das haben wir dann auch gemacht, weil wir haben ja nicht die mit dem grössten Mund ausgewählt im Casting, sondern eine möglichst durchmischte Gruppe, sozioökonomisch, soziokulturell, Geschlechterverteilung.“*

I3, Abs. 18

*„Die Jugendlichen sind diejenigen, welche die Ideen bringen, die innovative Kraft und gleichzeitig auch diejenigen, welche die Prototypen bauen und die sie testen. Und sie haben die Prototypen auch an externen Testpersonen noch getestet. Die Erwachsenen aus dem Team, deren Aufgabe war es, sich zurück zu halten und keine Ideen zu bringen. Das hat nicht immer geklappt, aber das war das Konzept.“*

I3, Abs. 25

### **Interdisziplinarität**

Das interdisziplinäre Arbeiten wurde von allen Interviewpartner\_innen als sehr zielführend und gewinnbringend beschrieben: In erster Linie bezogen auf den Design Thinking Prozess (vgl. I1, Abs. 26; I3, Abs. 23; I4, Abs. 4) und in zweiter Linie aber dementsprechend auch auf gesellschaftliche Herausforderungen (vgl. I1, Abs. 11; I2, Abs. 9).

*„Wir haben uns lange über den ‚creating-shared-value‘ und in der Design Thinking Methode unterhalten, der im Kern etwas sagt, das für die Soziale Arbeit sehr anschlussfähig ist, nämlich: Gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen können heute und zukünftig noch weniger im Alleingang gelöst werden. Es braucht ein Zusammendenken, ein Zusammenarbeiten auch von Wirtschaft und Sozialem.“*

I1, Abs. 11

*„Also der Versuch Leute mit Expertise, und das Know-How reinzuholen. Das macht das Design Thinking auch so wertvoll, nämlich das eigene Wissen und Denken nicht alleine in den Mittelpunkt zu stellen.“*

I1, Abs. 26

*„Die wirklich wichtigen gesellschaftlichen Probleme und Herausforderungen, die wir haben, können wir nicht mehr nur aus einer Disziplin-Sicht beantworten, sondern da braucht es ganz verschiedene Perspektiven drauf. Und auch ein wenig eine systemische Betrachtungsweise. Also wenn verschiedene Perspektiven auf etwas schauen, merkt man plötzlich, dass es etwas anderes noch gibt.“*

I2, Abs. 9

*„Es hat noch eine Sozialarbeiterin- eine Jugendarbeiterin gehabt. Die war noch wichtig. [...] Und dann ist es gut wenn vor Ort noch Design-, Technik- und Jugendarbeitwissen vorhanden sind. Wenn man in diesem Bereich wie bei uns etwas machen möchte. Also wenn man in einem anderen Bereich etwas machen möchte, braucht es entsprechende Fachkompetenzen, würde ich sagen. Sonst ist es müssig. Dann denkt man sich etwas aus und weiss gar nicht, ob das im Rahmen vom Menschenmöglichen ist.“*

I3, Abs. 23

*„Wir stellen fest, dass das schon interdisziplinär sein muss, also Leute mit unterschiedlichem Background. Damit machen wir die besten Erfahrungen, weil es sehr wertvoll ist, dass jede Person eine andere Sichtweise einbringen kann, andere Betrachtungsweisen, anderes Fachwissen, was für die Entwicklung einer Lösung wichtig ist.“*

I4, Abs. 4

### **Kompetenzen**

Das Verständnis von der Methode und den einzelnen Prozessschritten wird als elementar bezeichnet. Dies ist nicht nur theoretisch gemeint: Um die eigenen Kompetenzen für die Anwendung der Methode aus- und weiterzubilden, ist es förderlich, selber immer wieder als teilnehmende Person in einem Design Thinking Prozess mitzuwirken.

*„Es ist matchentscheidend selber Design Thinking zu machen und als Teilnehmende auch in solchen Projekten ist. Also diese Challenges auch selber wirklich bearbeitet. Für mich ist klar: Design Thinking muss man machen. Man kann zwar viel lesen darüber, aber erst wenn man sich dem selber ausliefert, verinnerlicht sich das. Auch, weil es ja ganz stark auch um ein ‚mindset‘ geht und nicht nur um ein Handwerk, um Tools, die dabei helfen. Deshalb mache ich das auch immer wieder.“*

I2, Abs. 11

*„Es braucht sicher mal jemanden, der Workshops leiten kann und die Leute motivieren kann motiviert zu arbeiten, das ist ja auch nicht unbedingt einfach.“*

I3, Abs. 23

*„Ich versuche mich im Moderieren selber zurückzunehmen oder mich selber gar nicht so wichtig zu nehmen sondern die Arbeit den anderen Teilnehmenden zu überlassen. Das mache ich mal für mich. Dann gebe ich nicht die Lösung vor sondern ich bin eine Hilfe, indem ich Fragen stelle. Ich versuche lösungsorientiert zu arbeiten und nicht zu steuern. Wenn natürlich jemand untergeht in der Gruppe, musst du logisch etwas steuern, damit alle gleich teilhaben können. Man muss ein Auge haben auf gewisse Dynamiken, wer sagt wieviel... Dass man nicht übergeht vom ‚facilitaten‘, vom Anleiten zum Bestimmen, wie es sein sollte, das ist so die wichtigste Haltung, die ich versuche einzunehmen. Techniken sind da sehr viel über Fragen, oder Angebote, Vorschläge oder Empfehlungen zu machen.“*

I4, Abs. 9

*„Es braucht immer auch einen gewissen grad an Professionalität, um die Methode gewinnbringend anzuwenden. Es gibt oft Workshops oder Schulungen in einem Tag zu Design Thinking und dann hat man das Gefühl, wenn man diesen besucht, weiss man automatisch, wie die ganze Methode funktioniert. Um das Grundwissen vermittelt zu bekommen, ist das sicher gut, aber man hat es dann ja noch nie angewandt.“*

I4, Abs. 20

*„Des Weiteren braucht es noch Wissen über Gruppendynamiken, dass man eine Haltung einnehmen kann. Dann die Kompetenzen eines Beratungssettings, diese helfen in diesem Kontext auch sehr gut. Du bist neutral als Moderation.“*

I4, Abs. 22

*„Dann, wenn es um Stakeholder geht, Feedbackgeber oder Sponsoren: Da ist die Gesprächsführung sehr wichtig. Erwartungen abholen zu können, das Setting abzuklären und was erreicht werden will.“*

I4, Abs. 80

### **Variable Räume**

Es braucht eine gewisse Raumausstattung mit diversen Materialien um kreatives Arbeiten zu ermöglichen, zum ‚brainstormen‘ und um schlussendlich den Prototypen basteln zu können.

*„Bezüglich des Raums versucht man Rahmenbedingungen zu schaffen, welche ein bestimmtes Mindset fördern - also Offenheit, Neugier, Empathie, eine gesunde Fehlerkultur, Kreativität und so weiter. Da braucht es etwas andere Räumlichkeiten.“*

I2, Abs. 9

*„Ist es ein Raum der Fenster hat, welche du öffnen kannst? Ist es ein Raum, welcher sehr viele weisse Wände hat, oder sind sie multifunktional, auf welchen man auch kreativ arbeiten kann, was Design Thinking auch beinhaltet? Ist der Raum genug gross für die Gruppe, dass es auch mal chaotisch werden kann? Dies sind alles mal Rahmenbedingungen, die an den Raum gestellt werden müssen, welche man als leitenden Person in der operativen Ebene berücksichtigen muss.“*

I4, Abs. 4

*„Er muss das Ausbrechen ermöglichen, damit man in ein kreatives ‚mindsetting‘ kommt. Das ist auch hier die Idee, dass es nicht wie ein klassischer Büroarbeitsplatz eingerichtet ist mit den Designmöbeln. Uns war immer wichtig zu schauen, was die Leute brauchen, die hier ihre Projekte verfolgen. Und nicht, was wäre jetzt*

*cool und sieht gut aus oder ist möglichst teuer. Auch nicht, was unsere Annahmen sind, was vielleicht gebraucht wird, sondern es geht um die Menschen, die hier ihre Anliegen verfolgen.“*

I4, Abs. 26

### **Haltung**

Die ergebnisoffene Haltung sowie die positive Experimentier- und Fehlerkultur wurde bereits mehrmals von den interviewten Expert\_innen als sogenanntes ‚mindset‘ angetönt. An dieser Stelle soll dies vertieft veranschaulicht werden. Eine Offenheit für den Prozess, im Prozess und für das Ergebnis sind ohne Zweifel förderliche Voraussetzungen und Bedingungen in der Anwendung der Methode. Auch mit ‚Fehlern‘ oder ‚Fehlritten‘ umgehen zu können, diese nicht als Schwäche oder bloss als Fehler zu betrachten, sondern konstruktive Erkenntnisse daraus zu generieren, sind dabei zentral. Man soll laut den Expert\_innen möglichst viel experimentieren und dann reflektieren, was gut und schlecht gelaufen ist. Dass jede/r im Team das gleiche Stimmrecht hat, wenn es um Entscheidungen und weitere Schritte geht, ist ebenfalls wichtig. Es sollen gemeinsam Kompromisse gefunden werden.

*„Also nicht zu sagen: ‚Ich weiss es schon und jetzt muss ich den Prozess so drehen, dass es in diese Richtung geht‘, sondern man sollte wirklich sagen: ‚Ich weiss es nicht und ich bin offen dafür, in welche Richtung es geht‘. Und damit stellt man das eigene Wissen und Denken nicht alleine in den Mittelpunkt.“*

I1, Abs. 22

*„Dass die Leute einfach offen sind um zu experimentieren. Dann kannst du nichts falsch machen. Wenn man weiss, was das Ziel ist und die Leute im Team offen sind um auszuprobieren und vielleicht schon ein Verständnis für den Prozess*

*haben, dann kann man nichts verlieren. Man muss einfach möglichst viel ausprobieren und reflektieren, was gut oder schlecht gelaufen ist.“*

I4, Abs. 24

*„Beginne mal klein. Wir haben keinen Teamleiter, wir nennen das ‚soziokratisch‘ organisiert. Bei uns hat jeder im Team das gleiche Stimmrecht. Das funktioniert so, dass du dem Team einen Vorschlag bringst, wenn du eine Entscheidung vom Team brauchst. Wenn es keine Einwände gibt, ist der Vorschlag angenommen.“*

I4, Abs. 60

*„Ja, nur unser Team. Diese acht Leute, die die Hoheit über den Prozess haben. Jede Person vom Team hat ein Vetorecht, ist damit aber auch verpflichtet zusammen mit der vorschlagbringenden Person eine neue Lösung auszuarbeiten.“*

I4, Abs. 62

*„Wir versuchen dem Scheitern eines Projektes aber auch Platz zu geben, wenn ein Projekt stirbt. Wir haben auch einen „Ideenfriedhof“, da geht es darum aus dem Scheitern Erkenntnisse zu sammeln, dass man dieses Wissen dann weitergeben kann, dass man das auch zelebriert.“*

I4, Abs. 70

*„Es braucht die Toleranz, dass es mal scheitern darf, dass mal nichts rauskommt. Also nicht Nichts. Daraus werden ja auch Erkenntnisse gezogen und wenn man das so in die Kultur einbringen kann, dann hat das schon auch einen nachhaltigen Effekt.“*

I4, Abs. 92

### **Finanzielle Aspekte**

Bei der Design Thinking Methode entstehen diverse Kosten. Diese entstehen für Materialien, Raummietung, externe Coaches um den Prozess zu moderieren etc. Bezüglich der Finanzen ist es innerhalb einer Organisation unabdingbar, dass das Projekt oder das Installieren eines Social Labs im besten Fall, von den Leitungspersonen finanziell bewilligt und dementsprechend (mit-) getragen wird.

Es ist wichtig, diejenigen, die ein Projekt finanzieren, gut über die Methode und über den möglicherweise unvorhersehbaren Ausgang zu informieren, was ein Experte verdeutlicht:

*„Also von uns, kontextspezifisch, war die wichtigste Voraussetzung, dass wir eine Projektförderinstanz gefunden haben, also eine Stiftung, welche sich überzeugen liess, ein Projekt zu unterstützen, bei dem bis zum Schluss nicht klar ist, was dabei herauskommt. Und ich habe das in der Kommunikation auch immer sehr transparent gemacht. Gesagt: ‚Vielleicht gibt es ein Theaterstück, vielleicht ein App, Website, Flyer, Peer-Bildungsangebot.‘ Und das Tolle war, dass die Stiftung, die das finanziell unterstützt und gefördert hat, sich darauf eingelassen hat. Und wenn das nicht gewesen wäre, wäre es eine schöne Idee gewesen aber wir hätten ‚müsse zämepacke‘. Das war die erste Voraussetzung.“*

I1, Abs. 21

Wenn die Adressat\_innen partizipieren, ist es sinnvoll laut einem Interviewpartner diese auch zu entlönnen:

*„Wenn man schon etwas will von den Jugendlichen, muss man dies auch entlönnen können. Man kann nicht freiwillig- das wäre nicht professionell.“*

I3, Abs. 18

# 7. Diskussion der Ergebnisse

Nachdem die Ergebnisse aus den Interviews in Kapitel 6 dargestellt wurden, werden diese nun in diesem Kapitel mit der bearbeiteten Theorie von Kapitel 2 bis Kapitel 4 verknüpft und erläutert. Es werden im Folgenden nicht alle Ergebnisse, welche in Kapitel 6 dargestellt wurden, berücksichtigt, weil nicht alle Ergebnisse von Relevanz sind für die Beantwortung der Forschungs- und Praxisfragen. Das Kapitel ist so strukturiert, dass zuerst förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode in sechs Unterkapiteln beschrieben werden. Danach wird noch auf den Anwendungsbereich eingegangen, um zu schildern, für welchen Bereich und für welche Art von Fragestellungen und Problemlagen sich die Design Thinking Methode eignen könnte. Zum Schluss des Kapitels werden Gemeinsamkeiten der Design Thinking Methode und der Sozialen Arbeit dargestellt, welche sich aus der Auseinandersetzung mit den Forschungsergebnissen und der Theorie herauskristallisiert haben.

## 7.1 Förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode

Folgend werden nun förderliche Bedingungen aus der Theorie und den Forschungsergebnissen zusammengefasst und erläutert. Die fünf Themenblöcke ergaben sich einerseits aus den Fragen des Leitfadeninterviews und andererseits über die Aufbereitung der Interviewdaten bei der Auswertung.

### 7.1.1 Haltung: Fehler- und Experimentierkultur

Damit eine innovative Arbeitskultur innerhalb einer Institution entstehen kann, sind laut Eurich (2018) eine grundsätzliche Akzeptanz, Offenheit und Transparenz gegenüber Feh-

lern wichtig (vgl. Kap. 3.4.2). Das Experimentieren ist ein zentrales Element in der Design Thinking Methode, um auf der Basis von Annahmen Erkenntnisse zu sammeln (vgl. Kap. 4.5.3). Zwei Interviewpartner\_innen sehen es als wichtige Voraussetzung, Fehler nicht als Fehlritte zu betrachten, sondern als Grundlage für konstruktive Erkenntnisse, die durch gemeinsame Reflexion entstehen (I1, Abs. 24; I4, Abs. 70). Laut den Aussagen einer Interviewpartnerin zeigt sich, dass eine Fehler- und Experimentierkultur nur durch das praktische Erfahren etabliert werden kann (vgl. I2, Abs. 11).

### **7.1.2 Hierarchieverhältnis**

Im Gegensatz zum Konkurrenzdenken, bei dem die besten Argumente sich gegenseitig ausstechen (vgl. Kap. 4.5.2), sollen in der Design Thinking Methode, die verschiedenen Lösungsansätze zu einem ganzheitlichen Konzept zusammengefasst werden.

Eine Interviewpartnerin beschreibt im Interview, dass ihr Team aus 8 Personen besteht und soziokratisch organisiert ist. Sie erklärt weiter, dass alle Personen auf der gleichen Ebene stehen und gemeinsam die Verantwortung tragen (vgl. I4, Abs. 60). Wenn jemand nicht einverstanden sei mit einer Entscheidung im Prozess, dann ist diese Person aufgerufen mit der vorschlagbringenden Person eine Weiterentwicklung auszuarbeiten (vgl. I4, Abs. 62). Auch Weinberg (2016) erläutert, dass es förderlich sei, wenn im Design Thinking Prozess die Teams auf Augenhöhe und in einem kooperativen Modus arbeiten (vgl. Kapitel 4.5.2).

### **7.1.3 Partizipation**

Wie im Kapitel 4.3 zur Menschenzentrierung beschrieben wird, ist das Verstehen einer möglichen Zielgruppe in ihrem Bedürfnis der Ausgangspunkt des Design Thinking Prozesses.

## Diskussion der Ergebnisse

---

Auch aus Sicht der lebensweltorientierten Sozialen Arbeit ist es wichtig, eine genaue Analyse der Problemsituationen vorzunehmen und zwar unter ständigem Einbeziehen der Adressat\_innen für die Angebote Sozialer Arbeit (vgl. Kap. 2.3).

Wie in der Literatur als auch von den Interviewpartner\_innen ausgeführt wurde, werden die Adressat\_innen nach deren Meinungen, Perspektiven und Bedürfnissen bezüglich der Problemstellung befragt, um diese so früh wie möglich zu erfassen und verstehen zu können. Hier partizipieren Adressat\_innen im Design Thinking Prozess auf Stufe 2-3 (vgl. Kap. 2.4.3). Für den Design Thinking Prozess ist dieses wiederkehrende Feedback (vgl. Kap. 4.4.3) auf Partizipationsstufe 2-3 eine wichtige Bedingung, um das zu entwickelnde Produkt oder die Dienstleistung mit den Bedürfnissen der Zielgruppe entlang abzugleichen und entsprechend weiterzuentwickeln.

Bei zwei von den insgesamt vier Interviewpartner\_innen wurde in den Design Thinking Prozessen jedoch die betroffene Zielgruppe selbst als Design Thinker\* im Team eingesetzt (vgl. I1, Abs. 18, 23-24, 31; I3, Abs. 25) und nicht wie aus der behandelten Literatur (vgl. Kap. 4.4.3) bekannt ‚nur‘ als Feedbackgebende befragt. Dieser vollumfängliche Einbezug der Adressat\_innen in den Design Thinking Prozess bewirkte, dass die von der Problemstellung Betroffenen selbst darüber recherchieren mussten, wie die Ausgangssituation zu verstehen ist. Die gesammelten Erkenntnisse bildeten die Grundlage für das Verständnis der Problemlage. Die Design Thinker\*, welche zugleich auch die Zielgruppe des zu erarbeitenden Projekts sind, entwickeln und entscheiden aufgrund des Feedbacks der befragten Zielgruppe im Design Thinking Prozess. Dies ermöglicht Partizipation auf der Stufe 5 (vgl. Kap. 2.4.3), da diese im Rahmen des Design Thinking Prozesses selber organisatorische und inhaltliche Entscheide treffen. Der Einbezug der Zielgruppe auf Partizipationsstufe 5 stärkte laut einem Interviewpartner die Motivation der Teilnehmenden. Das Gefühl wichtig zu sein, gebraucht zu werden, eine eigene Expertise abzugeben und bei etwas mitzubestimmen, sei ausschlaggebend für die höhere Bereitschaft zur Teilnahme am Projekt (vgl. I1, Abs. 31).

Die Teilnahme der Adressat\_innen im Design Thinking Prozess ist unbestritten wichtig. Ob es sich nur um Vorstufen oder Partizipation auf Stufe 4-5 (vgl. Kap. 2.4.3) handelt, wird durch das gewählte Setting bei der Anwendung der Design Thinking Methode von der Institution bestimmt.

### 7.1.4 Interdisziplinarität und Heterogenität

Um für eine komplexe Problemlage eine ganzheitliche Sichtweise zu erhalten, wird das Fachwissen verschiedener Disziplinen benötigt. Dies erschliesst sich sowohl aus den verschiedenen Interviews, als auch aus der Literatur (vgl. Kap. 4.1; 4.2 / I1, Abs. 26; I2, Abs. 9; I4, Abs. 4). Interdisziplinäre Teams sollten bei der Anwendung der Design Thinking Methode gemäss Weinberg (2013) aus vier bis sechs Personen bestehen mit möglichst verschiedenen kulturellen Hintergründen und Geschlecht. Sie sollten über ein breites Allgemeinwissen, komplementäre Fähigkeiten und ein fundiertes Fachwissen verfügen (Kapitel 4.4.1). Laut den Interviewpartner\_innen war es wertvoll, auch die partizipierende Gruppe heterogen aufgestellt zu haben (vgl. I1, Abs. 18; I3, Abs. 18). Damit die Fachpersonen die fachfremden Perspektiven einnehmen können, benötigen diese Empathie und Kollaborationsfähigkeit (vgl. Kap. 4.4.1). Gemäss zwei Interviewpartner\_innen seien zukünftige gesellschaftliche Probleme nicht mehr ausschliesslich aus einer Disziplin-Perspektive zu lösen, da mit verschiedenen Perspektiven auf ein Problem augenscheinlich wird, dass es noch Komponenten gibt, welche man aus seiner eigenen ‚Disziplin-Brille‘ nicht betrachtet hat (vgl. I1, Abs. 11; I2, Abs. 9).

Durch die interdisziplinär gestaltete Herangehensweise im Design Thinking Prozess kann also Wissen neu kombiniert oder weiterentwickelt werden. Laut Parpan-Blaser (vgl. Kap. 3.4.1) ist dies der Entwicklungsprozess, bei dem Innovation entstehen kann. Die gemeinsam im Prozess erschaffene Wissensgrundlage trägt nach Weinberg (2009) weiter auch zu kooperativen Lernprozessen und zur Förderung des vernetzten Denkens bei (vgl. Kap. 4.5.2).

### 7.1.5 Rollen

Im Design Thinking Prozess gibt es verschiedene Rollen mit unterschiedlichen Aufgaben. Es gibt einerseits die Teilnehmenden am Prozess, also die Design Thinker\* mit je verschiedenen disziplinären Hintergründen (vgl. Kap. 4.4.1), welche am Design Thinking Prozess selber partizipieren. Andererseits hat eine Interviewpartnerin nebst dem sie Teilnehmende war, auch noch den Prozess moderiert. Diese ‚Doppelrolle‘ bewertete sie als herausfordernd (vgl. I4, Abs. 6).

Wie wir erfahren haben, soll man in der Rolle der moderierenden Person die Richtung des Geschehens nicht zu sehr lenken, sich zurücknehmen und sensibel sein für den Moment, an dem die Gruppe einen Input braucht um weiter zu kommen, zumindest was die inhaltlichen Aspekte angeht (vgl. I4, Abs. 10). Bei der Rolle der Moderation kann festgehalten werden, dass grundlegendes Wissen über gruppensdynamische Prozesse von Vorteil ist (vgl. I4, Abs. 22). Auch ist es für eine Interviewpartnerin wichtig zu sehen, ob alle gleich am Prozess teilhaben können. Das wäre auch ein ‚Interventionsgrund‘ seitens der Moderation (vgl. I4, Abs. 20). Erlernte sozialarbeiterische Kompetenzen aus der Beratung haben dieser Interviewpartnerin speziell für diese Rolle geholfen (ebd.). Von einer Interviewpartnerin werden für die Rolle der Moderation Techniken, wie Fragen zu stellen oder Vorschläge zu geben, als hilfreich genannt (vgl. I4, Abs. 10).

Nicht während des Design Thinking Prozesses sondern zuvor muss alles organisiert werden. Erwartungen von den Sponsoren, Stakeholdern und anderen Feedback-gebenden müssen abgeholt und geklärt werden. Hier ist laut einer Expertin eine gute Gesprächsführung hilfreich (vgl. I4, Abs. 80).

Generell wurde zu den Rollen noch gesagt, dass das Wechseln der Rollen und das regelmässige Teilnehmen an diesen Prozessen eine wichtige Voraussetzung bilden, um einen gelungenen Theorie-Praxis-Transfer (vgl. I2, Abs. 11) zu verankern, sowie sich eine professionelle Haltung (vgl. I4, Abs. 20) aneignen zu können.

### 7.1.6 Variabler Raum

Wie im Kapitel 3.4.5 beschrieben, wird in Institutionen der Sozialen Arbeit physischer Raum benötigt, damit innovative Prozesse neben dem Alltagsgeschäft entstehen können. Variable und teamorientierte Räume werden für die Anwendung der Design Thinking Methode als elementar erachtet (vgl. Kap. 4.4.2). Sowohl Parpan-Blaser (2011) als auch eine Interviewpartnerin finden, dass die Gestaltung der Infrastruktur aufgrund der Bedürfnisse der darin interagierenden Teams ausgestattet sein soll (vgl. Kap. 3.4.5 / vgl. I4, Abs. 26). Die Literatur zum Design Thinking Ansatz beschreibt, dass alle Gegenstände, welche sich im Raum befinden, wie Tische, Stühle, Flipcharts, Leinwände, Trennwände möglichst mobil sein sollen, damit diese nach situativem Bedarf verschoben werden können. Für den niederschweligen Bau von Prototypen oder Visualisierungen von angewandten Methoden in den Prozessphasen werden Stifte, Post-It und andere Kreativ-Materialien benötigt, diese müssen im Raum leicht zugänglich sein (vgl. Kap. 4.4.2). Mittels geeigneter Rahmenbedingungen, welche durch die Infrastruktur ermöglicht werden, sollen laut zwei Interviewpartner\_innen die wesentliche Denkweise des Design Thinkings (Kreativität, Offenheit, Neugier, Empathie, eine gesunde Fehlerkultur) ermöglicht werden (vgl. I2, Abs. 9; I4, Abs. 26).

## 7.2 Anwendungsbereich

Nicht nur die Theorie zur Design Thinking Methode sondern auch die Aussagen der Interviewpartner\_innen bestätigen den besonderen Nutzen der Methode für komplexe Fragestellungen und Problemlagen, im Besonderen bei unklarer Problemstellung und Änderungsvorhaben. Diese sogenannten ‚ill-defined‘- und ‚wicked-Problems‘ setzen kein bestimmtes Ziel voraus und implizieren auch keinen bestimmten Lösungsweg (vgl. Kap. 4.2). Umgekehrt ist sie bei genau definierten Problemen und schon konkreten Änderungsvorstellungen suboptimal. Die Interviewpartner\_innen haben in der Praxis die Erfahrung

## Diskussion der Ergebnisse

---

gemacht, dass sich die Design Thinking Methode besonders für die Angebotsentwicklung im sozialen Bereich eignet. Dies auch in Anbetracht dessen, dass anhand der Design Thinking Methode Angebote im sozialen Bereich mit dem stetigen Fokus auf die Bedürfnisse der Adressat\_innen entwickelt werden können (vgl. I1 Abs. 52; I2, Abs. 11). Dies wird in der Sozialen Arbeit laut mehreren Aussagen der Interviewpartner\_innen noch zu wenig praktiziert (vgl. I1, Abs. 40-41; I2, Abs. 3; I3, Abs. 41). Nach Schaarschuch soll in der Sozialen Arbeit diesbezüglich ein besseres Passverhältnis von zu entwickelnden Angeboten und den Bedürfnissen der Adressat\_innen angestrebt werden (vgl. Kap. 2.3.2).

Folgend werden in einer Gegenüberstellung die erkannten Parallelen zwischen der Design Thinking Methode und der Sozialen Arbeit beleuchtet.

## 7.3 Parallelen der Design Thinking Methode und der Sozialen Arbeit

Mit dem zunehmenden und vertieften Verständnis durch die Auseinandersetzung mit der Design Thinking Methode im Verlauf der Arbeit, wurden Parallelen zur Sozialen Arbeit sichtbar. Diese werden hier dargestellt und erläutert:

<b>Design Thinking Methode</b>	<b>Soziale Arbeit</b>
Komplexe Fragestellungen mit offenem Ergebnisausgang	Komplexe Fragestellungen
<p>Die Design Thinking Methode eignet sich, um komplexe Fragestellungen mit offenem Ausgang zu lösen (vgl. Kap. 4.2). Professionelle der Sozialen Arbeit haben je nach Arbeitssetting und Auftrag ebenfalls mit komplexen Ausgangslagen und Fragestellungen zu tun und werden in Zukunft noch vermehrt auf komplexe Problemlagen treffen, welche sie bearbeiten müssen (vgl. Kap. 1.2).</p>	
Menschenzentrierter Ansatz	Lebensweltorientierung
<p>Ein zentrales Element in der Design Thinking Methode ist der menschenzentrierte Ansatz. Der Fokus während des gesamten Prozesses richtet sich darauf aus, was die Zielgruppe braucht und wünscht (vgl. Kap. 4.3). In der zweiten Phase werden dafür beispielsweise Interviews geführt, um die Bedürfnisse der Zielgruppe möglichst genau abzuklären (vgl. Kap. 4.6.2). In der lebensweltorientierten Sozialen Arbeit wird ebenfalls von der Lebenswelt der Adressat_innen ausgedacht und von ihrer Lebensweltexpertise ausgegangen (vgl. Kap. 2.3). Ziel ist hier, die Entwicklung eines Angebotes oder die Umsetzung eines Projektes, möglichst passgenau nach den Bedürfnissen der Adressat_innen zu entwickeln und zu gestalten.</p>	

## Diskussion der Ergebnisse

---

Partizipation	Partizipation
<p>Die partizipative Auftrags- und Zielklärung ist in der Sozialen Arbeit üblich. Die Professionellen Sozialer Arbeit werden auch im Berufskodex explizit dazu aufgefordert, ihre Klientel und Adressat_innen in ihrer Arbeit zu partizipieren (vgl. Kap. 2.2). Auch in der Design Thinking Methode ist die Partizipation der Zielgruppe auf den Stufen 1-3 üblich, zumindest auf den Vorstufen (vgl. Kap. 2.4.4) um möglichst viele relevante Aspekte für die Entwicklung eines Produktes, eines Angebots, oder eines Projektes schon zu Beginn des Prozesses mit einbeziehen zu können (vgl. Kap. 4.6.2.). Jedoch kann je nach Setting, das ausgewählt wird, die Zielgruppe bis zur Stufe 5 partizipieren, was laut den Interviewpartner_innen zielführend ist (vgl. Kap. 6).</p>	
Interdisziplinäres Setting	Interdisziplinäre Fallbearbeitung
<p>Professionelle der Sozialen Arbeit arbeiten oft in interdisziplinären Settings um eine ganzheitliche Sichtweise zu erhalten. Dass sie ihr Wissen mit den Perspektiven und dem Wissen mit und von anderen Disziplinen komplettiert, um die Komplexität eines Falles zu verstehen und somit professionell arbeiten zu können, gehört zu ihrem Auftrag (vgl. Kap. 2.2). Im Design Thinking Prozess arbeitet man ebenfalls interdisziplinär (vgl. Kap. 4.4.1). In der Sozialen Arbeit und in der Anwendung der Design Thinking Methode ermöglichen interdisziplinäre Teams mit ihrer Breite an unterschiedlichem Fachwissen und komplementären Fähigkeiten, zu nachhaltigen Ergebnissen zu kommen (vgl. Kap. 4.1).</p>	

*Tabelle 5:* Parallelen der Design Thinking Methode und der Sozialen Arbeit  
(eigene Darstellung)

Die Überschneidungen sind ein Indiz dafür, dass die Design Thinking Methode für die Anwendung in der Praxis der Sozialen Arbeit Potenzial haben könnte. Im folgenden Kapitel 8 wird dieser Gedanke aufgegriffen und ausgeführt.



# 8. Schlussfolgerung und Ausblick

In diesem abschliessenden Kapitel werden zu Beginn die Fragen der vorliegenden Arbeit beantwortet. Anschliessend folgen Handlungsempfehlungen für die Soziale Arbeit. Zum Schluss wird eine kritische Reflexion vorgenommen und weiterführende Fragen gestellt.

## 8.1 Beantwortungen der Theoriefragen

Folgend sollen die in dieser Arbeit gestellten Theoriefragen beantwortet werden.

Theoriefragen	1. Was bedeutet soziale Innovation?
	2. Welches könnten förderliche Faktoren zur Entstehung von innovativen Prozessen in Institutionen der Sozialen Arbeit sein?
	3. Was ist die Design Thinking Methode ?

*Tabelle 6: Theoriefragen (eigene Darstellung)*

## 8.2 Beantwortung der 1. Theoriefrage

### Was bedeutet soziale Innovation?

Um die erste Theoriefrage zu beantworten, was soziale Innovation ist, wird an dieser Stelle zuerst zusammenfassend darauf eingegangen, was Innovation im Kern ist: Der lateinische Begriff „*innovatio*“ bedeutet so viel wie Erneuern, Veränderung, Wandeln und Neuheit. Wie in Kapitel 3 beschrieben, ist eine Innovation eine merkbare Änderung des Status quo in einem sozialen System. Diese Änderung hat zum Ziel durch beispielsweise neue Erkenntnisse indirekte und / oder direkte Verbesserung in einem System hervorzubringen (Aregger, 1997; zit. in Wendt, 2005, S. 21). Dabei müssen mindestens zwei Kriterien erfüllt sein, damit eine solche Veränderung oder Neuerung als eine Innovation definiert werden kann. Dies ist erstens, dass das Neue dem Älteren überlegen sein muss und zweitens, dass diese Neuerung Anerkennung und Verbreitung gefunden hat (Eurich, 2018, S. 7). Dieselben Voraussetzungen gelten auch für soziale Innovationen. Das Prädikat sozial wird jedoch von verschiedenen Autor\_innen unterschiedlich definiert. Bei der Definition nach Zapf (1989) werden soziale Innovationen beschrieben als „neue Wege, Ziele zu erreichen, insbesondere neue Organisationsformen, neue Regulierungen, neue Lebensstile, die die Richtung des sozialen Wandels verändern, Probleme besser lösen, als frühere Praktiken und die deshalb wert sind, nachgeahmt und institutionalisiert zu werden (zit. in Eurich, 2018, S. 8). Das Soziale bezieht sich hier auf den sozialen Wandel und den Impact, den diese neuen Praktiken auf soziale Systeme haben. In einer etwas offeneren Definition wird soziale Innovation als das Generieren und Implementieren von neuen Ideen und Interaktionen in sozialen Systemen durch Menschen beschrieben, was zu neuen Institutionen, neuen Praxen und neuen Formen sozialer Interaktionen führt (Mumford & Moertel, 2003; zit. in Parpan-Blaser, 2011, S. 57).

Nach Howaldt und Jacobsen (2010) bezieht sich das Prädikat auf soziale Praktiken, welche von bestimmten Akteuren ausgehen um Bedürfnisse und Probleme besser lösen zu können, als dies die etablierten Praktiken bisher machen (zit. in Eurich, 2018, S. 8-9). Auch Kopf et al. (2015) meinen dabei neue soziale Praktiken, welche bezogen auf gesellschaftliche Herausforderungen das Gemeinwohl fördern (zit. in Eurich, 2018, S. 9).

Wendt (2005) beschreibt zusätzlich zu relevanten Neuerungen, die im Leben der Bevöl-

kerung Verbreitung finden, dass soziale Innovationen betriebsinterne Umstellungen für die Mitarbeitenden sind, welche dann das soziale Geschehen in Institutionen betreffen (S. 16).

Weiter sind es für ihn zugeschnittene neue Lösungen für soziale Probleme, welche im System der sozialen Versorgung vorgefunden werden und dort professionell zur Anwendung kommen.

### 8.3 Beantwortung der 2. Theoriefrage

**Welches könnten förderliche Faktoren zur Entstehung von innovativen Prozessen in Institutionen der Sozialen Arbeit sein?**

#### **Wissensmanagement**

Laut Voss (2003) ist Wissen die Substanz der Innovation (zit. in Parpan-Blaser, 2018, S. 34.) Damit gemäss Parpan-Blaser (2011) das Wissen aller Mitarbeitenden, welches durch Aus- und Weiterbildungen sowie in gemeinsamen Lernprozessen entsteht, in der Institution zugänglich gemacht werden kann, wird ein Wissensmanagement benötigt (S. 169 – 171). Dieses soll dazu dienen, dass das individuelle Wissen der Mitarbeitenden gebündelt, evaluiert und geteilt werden kann (S. 171). Gemeinsame Lern- und Reflexionsprozesse sollen durch Gefässe, wie der Inter- und Supervision gefördert werden (S. 191).

#### **Partizipativer Führungsstil**

Laut Schröer (2018) sollen Probleme aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und reflektiert werden (S. 64-65). Gemäss Eurich (2018) soll eine experimentierfreudige Kultur, welche durch Offenheit und Toleranz gegenüber Fehlern geprägt ist, Mitarbeitende ermutigen, Bestehendes zu hinterfragen und eigene Ideen betreffend Neu- und Weiterentwicklungen mitzuteilen (S. 17). Individuelle Problemstellungen sollen als gemeinsame Herausforderungen und somit als Potenzial für Veränderung begriffen werden.

Führungspersonen können innovative Prozesse anstossen, steuern und gestalten (Parpan-Blaser, 2011, S. 188). Durch einen partizipativen und kompetenzorientierten Führungsstil, können Leitende eine Entwicklungs- und Veränderungskultur vorleben sowie mittels Mitbestimmungsprozessen die Mitarbeitenden direkt in innovative Prozesse miteinbeziehen (S. 192 – 193).

Gemäss Eurich (2018) soll eine visionäre Haltung und die nötige Distanz zum Alltag gehalten werden, um die Mitarbeitenden bei innovativen Ideen zu unterstützen und gleichzeitig die nachhaltigen Ziele der Institution im Blickfeld zu behalten (S. 18).

### **Räume für Austausch**

Damit innovative Prozesse über den regulären Betrieb hinaus entstehen können, werden gemäss Parpan-Blaser (2018) Räume benötigt, welche nach Bedarf umgestaltet werden können und Mitarbeitenden einen temporären Rückzug ermöglichen (S. 42). Weiter sind Strukturen, welche eine kollaborative Arbeit zwischen verschiedenen Disziplinen und Institutionen ermöglichen, wichtig für den interdisziplinären Austausch und eine wichtige Grundlage für die Entstehung von Innovation (Parpan-Blaser, 2011, S. 173).

### **Partizipation der Adressat\_innen**

Der Einbezug der Adressat\_innen durch partizipative Verfahren in Entwicklungsprozesse von Angeboten wird als Chance betrachtet, innovative Dienstleistungen zu entwickeln (Strokosch 2013; zit. in Parpan-Blaser, 2018 , S. 41).

# 8.4 Beantwortung der 3. Theoriefrage

## Was ist die Design Thinking Methode?

Das Design Thinking ist eine Innovationsmethode (Vetterli, Brenner & Uebernicketl, 2012, S. 23) mit einer zyklischen Prozessstruktur (Brown, 2009, S. 15-16). Die Anzahl der Phasen, welche den Prozess unterteilen, unterscheiden sich je nach Modell (Lindberg, 2013, S. 4). Die Methode ermöglicht es interdisziplinären Teams (Weinberg, 2013, S. 63), systematisch komplexe, besonders ergebnisoffene Problemstellungen anzugehen (Lindberg, 2013, S. 96-122). Damit die heterogenen Teams am gleichen Strang ziehen, werden gemeinsam eine oder mehrere Fragestellungen gebildet, worauf Annahmen betreffend der Problemstellung und der Zielgruppe getroffen werden (Plattner, Meinel & Weinberg, 2009; zit. in Schallmo, S. 2, 2017). Das Verstehen der Bedürfnisse und der Perspektive der Zielgruppe bildet den Ausgangspunkt (Lewrick et al., 2018, S. 32) um mögliche Lösungsansätze in einem möglichst breiten Spektrum anzudenken (S. 28) und in variablen Räumen zu entwickeln (Meinel & Weinberg, 2013, S. 63). Durch iterative Feedbackschleifen kann die Zielgruppe am Prozess partizipieren. So kann die Entwicklung der Prototypen getestet und am Bedarf der Zielgruppe ausgerichtet werden (Lewrick et al., 2018, S. 48). Das Arbeitsklima der Design Thinking Methode zeichnet sich durch eine positive Einstellung zur Fehlerkultur und eine nicht hierarchisch, sondern partizipative Arbeitshaltung aus. Mithilfe dieser Methode können innovative Lösungsansätze entwickelt werden.

## 8.5 Beantwortung der Forschungsfrage

<p>Welches könnten förderliche Bedingungen für die Anwendung der Design Thinking Methode sein?</p>	
<p>Das Team soll nach Weinberg (2013) optimalerweise aus vier bis sechs Personen bestehen (vgl. Kap. 4.4.1). Nach Lewrick et. al (2018) hat sich gezeigt, dass die Design Thinker* interdisziplinär aufgestellt sein sollen, um möglichst verschiedenes Fachwissen zur Problemlösung kombinieren zu können (vgl. ebd.). In der Forschung wurde erkannt, dass auch Menschen ohne Fachwissen als Design Thinking Team agieren können. Es ist von Vorteil, dass die Gruppen heterogen zusammengesetzt sind (vgl. I3, Abs. 18). Alle Teilnehmenden sollten dabei nach Weinberg (2016) auf der gleichen Augenhöhe miteinander stehen und nicht konkurrierend arbeiten, sondern supportiv mit dem Ziel, zusammen die besten Lösungsansätze zu einem Prototypen zusammenzuführen (vgl. I4, Abs. 60).</p>	<b>Teamzusammensetzung</b>
<p>Der Einbezug der Adressat_innen ist eine wesentliche Bedingung für die Anwendung der Design Thinking Methode. In der Regel partizipieren diese auf Stufe 1-3.</p> <p>Durch die Erkenntnisse aus der Forschung, wo in zwei von vier Design Thinking Prozessen, die Adressat_innen selbst als Design Thinker* partizipierten (vgl. I 1, Abs. 18; I3, Abs. 25), lässt sich gemäss den Resultaten der Forschung erkennen, dass eine intensivere Partizipation (Stufe 4-5) im Design Thinking Prozessen zu einer erhöhten Motivation bei den Teilnehmenden und zu einem nachhaltigen und gelungenen Resultat führen kann (vgl. I1, Abs. 23-24, 31).</p>	<b>Partizipation</b>

<p>Die Design Thinker* sollen eine offene und akzeptierende Haltung gegenüber Fehlern haben, da diese als wertvolle Chance und Teil des Prozesses betrachtet werden und daraus weiterführende Erkenntnisse erkannt werden können (vgl. Kap. 4.5.3 / I4, Abs. 24, 92).</p> <p>Zudem sollen Teilnehmende empathisch und offen gegenüber anderen (fachlichen) Meinungen sein und nicht die eigene Perspektive als die alleinig Richtige bewerten (vgl. I1, Abs. 26).</p>	<b>Haltung</b>
<p>Wenn man im Design Thinking Prozess die Rolle der Moderation übernimmt, muss man die Teilnehmenden anleiten und durch den Prozess steuern. Die Rolle der Moderation und gleichzeitig teilnehmende Person zu sein im Prozess ist dabei herausfordernd (vgl. I4, Abs. 6). Hierbei ist es förderlich, wenn man seine Ideen und Gedanken bewusst dann mitteilt, wenn der Prozess beispielsweise ins Stocken kommt oder Teilnehmende in unterschiedlicher Intensität partizipieren (vgl. I4, Abs. 10). Dadurch wird die Richtung des Geschehens minimaler beeinflusst. Diesbezüglich ist auch Wissen über gruppendynamische Prozesse von Vorteil.</p> <p>Weiter hat sich gezeigt, dass Kompetenzen in der Gesprächsführung beispielsweise für die Kommunikation mit Stakeholdern, Sponsoren und weiteren Feedbackgebenden wichtig sind (I4, Abs. 22).</p> <p>Um all diese praktischen Fähigkeiten und auch das theoretische Wissen in der Praxis zu verankern und vertiefen zu können, empfiehlt es sich regelmässig an Design Thinking Prozessen teilzunehmen (vgl. I2, Abs. 11).</p> <p>Da Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen zusammenarbeiten und versuchen ihre Ideen zusammenzutragen, ist nach Weinberg (2016) die Fähigkeit zur Kollaboration von grosser Bedeutung (vgl. Kap. 4.4.1).</p>	<b>Rollen &amp; Kompetenzen</b>

<p>Um mit der Design Thinking Methode optimal zu arbeiten, braucht es verschiedene Materialien und Raumausstattungen (vgl. Kap. 4.4.2). Verschiedene Bastelmaterialien und Werkzeuge sowie dicke Stifte, Flipchart und Post-It-Zettel sollten für die Visualisierungen zur Verfügung stehen. Weiter ist es förderlich, wenn sich die Gruppe rasch und unkompliziert im Raum mithilfe von Trennwänden oder multifunktionalen Wänden aufteilt und getrennt arbeiten kann. Es soll ein einladender Raum sein, der nicht an ein gewöhnliches Arbeits- oder Sitzungszimmer erinnert, sondern der zum Experimentieren einlädt (vgl. I2, Abs. 9; I4, Abs. 26). Da die Materialien, Räumlichkeiten und allenfalls auch externe Coaches Geld kosten, müssen von den Leitungspersonen diese Zeit- und Geldressourcen gesprochen werden (vgl. I4, Abs. 26). Eine weitere Option wäre je nach Projekt, Stiftungen als mögliche Geldgebende anzufragen (vgl. I1, Abs. 21).</p>	<b>Ressourcen</b>
---	-------------------

*Tabelle 7:* Förderliche Anwendungsbedingungen für die Design Thinking Methode (eigene Darstellung)

### **Zusammenfassende Beantwortung der Forschungsfrage**

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass für die Anwendung der Design Thinking Methode geeignete Rahmenbedingungen, wie variable Räume geschaffen werden sollten und Materialien für kreatives Arbeiten notwendig sind. Weiter sind Kompetenzen im Moderieren des Prozesses wichtig und Wissen über Gruppendynamik. In der Rolle der Moderation als auch als teilnehmende Person ist es wesentlich, gegenüber den anderen Teilnehmenden und deren Inputs eine akzeptierende und offene Haltung einzunehmen, sowie einander auf Augenhöhe zu begegnen. Die Ergebnisoffenheit des Prozesses soll dabei allen Teilnehmenden bewusst sein und dementsprechend besonders von der Moderation nicht in eine bestimmte Richtung gelenkt werden. Die Teams sollten interdisziplinär und möglichst heterogen aufgestellt sein. Die Adressat\_innen können je nach Setting unterschiedlich stark am Prozess partizipieren. Die Methode bietet sich insbesondere an, wenn komplexe Ausgangslagen und offene Fragestellungen vorliegen.

In den folgenden Unterkapiteln werden Handlungsempfehlungen basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit und der Beantwortung der Fragen formuliert. Danach wird die Vorgehensweise der Arbeit und der Forschung kritisch reflektiert und zum Schluss auf mögliche Fragestellungen für weitere Bachelorarbeiten verwiesen.

## **8.6 Handlungsempfehlungen**

Die Soziale Arbeit deckt durch ihre Differenzierung der drei Vertiefungsrichtungen der Sozialarbeit, der Sozialpädagogik und der Soziokultur ein breites Spektrum an möglichen Arbeitsfeldern ab. Der Kontext der involvierten Adressat\_innen und die Rahmenbedingungen, in welchen sich Professionelle der Sozialen Arbeit bewegen, sind entsprechend vielfältig. Die Autorenschaft dieser Arbeit erhebt deshalb nicht den Anspruch allgemeingültige oder spezifische Handlungsempfehlungen abzugeben. Die Erkenntnisse dieser Arbeit könnten dazu dienen, um die Anwendung der Design Thinking Methode in der

Sozialen Arbeit weiter zu erforschen. Die folgenden Aussagen betreffend Handlungsempfehlungen basieren auf den Erkenntnissen, die durch die intensive Auseinandersetzung mit der Literatur der sozialen Innovation, des Design Thinking Ansatzes und aus den Ergebnissen der Befragung gewonnen wurden. Für ein besseres Verständnis wurden die Empfehlungen in entsprechende Unterkapitel unterteilt.

### **8.6.1 Soziale Arbeit und Innovation**

Durch die Auseinandersetzung mit der behandelten Literatur, konnte ein erster Überblick über die Thematik der Innovation in der Soziale Arbeit vorgenommen werden, woraus sich gewisse Handlungsempfehlungen für Professionelle der Sozialen Arbeit ableiten lassen. Von der Definition, was Soziale Arbeit ist (vgl. Kap. 2.1) und in der Gesellschaft zu besorgen hat, ist abzuleiten, dass sie sich so weiterzuentwickeln hat, um den veränderten Bedingungen durch den gesellschaftlichen Wandel gerecht zu werden, damit sie ihre Aufträge entsprechend adäquat erfüllen kann. Daraus schliesst die Autorenschaft, dass die Soziale Arbeit innovativ agieren soll und sich vermehrt mit dem Diskurs über Innovationen in der Sozialen Arbeit auseinandersetzen sollte. Die Autorenschaft erhofft sich dadurch, dass folgende Auseinandersetzungen darin münden könnten, dass auch an der Hochschule Luzern für Soziale Arbeit vermehrt neue Literatur als Beitrag zum Diskurs über Innovation entstehen könnte. Dies könnte dann eine erweiterte Informationsgrundlage für angehende Professionelle der Sozialen Arbeit bieten. Mögliche theoretische Diskussionen könnten mit dem von Silvia Domeniconi-Pfister und Gena da Rui geleiteten Förderangebot ‚*Smart-Up*‘, welches praktische innovative Initiativen unterstützt und begleitet, kombiniert werden. So könnte der Theorie-Praxis-Transfer betreffend Innovation in der Sozialen Arbeit gefördert werden.

### 8.6.2 Innovation in Institutionen

Die Autorenschaft empfiehlt auch den Diskurs über innovationsfreundliche Bedingungen in den Institutionen Sozialer Arbeit zu fördern und zu führen. Wie in der Ausgangslage beschrieben, ist die Soziale Arbeit massgeblich von der wirtschaftlichen Konjunktur und der politischen Grundstimmung abhängig. Der erhöhte Spardruck wirkt sich zum einen auf die Arbeitsbedingungen für Professionelle der Sozialen Arbeit aus und zum anderen auf die Mittel, die für die Adressat\_innen zur Verfügung gestellt werden können.

Die Autorenschaft empfiehlt deshalb, ein Arbeitsklima zu fördern, welches zulässt und unterstützt, dass Professionelle der Sozialen Arbeit in den Institutionen über herausfordernde Arbeitsbedingungen (z.B.: hoher Leistungsdruck, wenig Zeit für Bedarfsanalysen der Adressat\_innen, fehlende Gefässe für interdisziplinären Austausch) diskutieren können. Auch im Berufskodex wird darauf verwiesen, dass sich Professionelle der Sozialen Arbeit für gute Arbeitsbedingungen einsetzen sollen (vgl. Kap. 2.2). Mögliche Erkenntnisse aus diesem Diskurs über Rahmenbedingungen der Arbeit, können Informationsgrundlagen für Innovationen darstellen, welche sowohl einen Mehrwert für die Arbeitnehmenden als auch den Adressat\_innen bieten könnten.

Die Perspektive und das Erfahrungswissen der Adressat\_innen soll dabei mittels partizipativer Verfahren berücksichtigt und einbezogen werden. Damit Angebote der Sozialen Arbeit vermehrt den Bedürfnissen der Adressat\_innen entsprechen, erkennt die Autorenschaft eine Chance darin, sie in die Konzipierung, Weiterentwicklung und Ausrichtung miteinzubeziehen.

### 8.6.3 Design Thinking Methode in der Sozialen Arbeit

Aufgrund der erkannten Parallelen zwischen der Methode des Design Thinking und der Sozialen Arbeit, welche auf ein Potenzial für die Anwendung in der Sozialen Arbeit hindeuten, empfiehlt die Autorenschaft die Methode für eine Aufnahme in den Methoden-katalog der Sozialen Arbeit konkreter zu untersuchen.

Die Design Thinking Methode könnte Professionelle der Sozialen Arbeit beim Entwickeln von Konzepten für Herausforderungen mit komplexen Ausgangslagen oder Problemstellungen unterstützen. Da die Ergebnisse des Design Thinking Prozesses jeweils offen sind, schränkt es die Anwendungsmöglichkeiten allenfalls ein. In einer Institution könnte die Methode sich beim Erarbeiten eines Leitfadens eignen oder bei der Entwicklung eines neuen Angebotes in einem offenen Setting. Sie kann besonders da unterstützend sein, wo eine interdisziplinäre Arbeitsgruppe ein Angebot für eine Zielgruppe entwickeln oder weiterentwickeln muss. Durch das gemeinsame Definieren der Fragestellung ermöglicht die Methode das Zusammenführen unterschiedlicher Fachsprachen und -wissen und antizipiert damit Missverständnisse im Prozess. So könnte auch der Einbezug unterschiedlicher Dimensionen des Wissens gefördert werden, was gemäss AvenirSocial (2015) unter anderem professionelle Soziale Arbeit ausmacht (S. 7). Durch das konsequente Verstehen der Adressat\_innen als Ausgangslage der Entwicklung und durch die iterativen Feedbackschlaufen kann verhindert werden, dass zwischen realem Bedarf und theoretischem Angebot eine Lücke besteht.

Eine besondere Erkenntnis, welche durch diese Forschung deutlich wurde, ist, dass Adressat\_innen auch selbst in heterogenen Teams als Design Thinker\* agieren können. Gerade in Arbeitsfeldern, in welchen eine hohe Partizipation verfolgt wird, sollte nach Ansichten der Autorenschaft diese Weiterentwicklung der Methode geprüft werden. Dies ermöglicht insbesondere, dass der Nutzen und die Zielerreichung der Adressat\_innen bei der Entwicklung eines Angebots im Zentrum stehen. Dies ist ein wichtiges Kriterium gemäss AvenirSocial (2015) für gute Soziale Arbeit (S. 6).

In Bezug auf die Anwendung der Design Thinking Methode gilt es kritisch zu berücksichtigen, dass eine Durchführung zeitliche und finanzielle Ressourcen, sowie die entsprechende Infrastruktur und das nötige methodische Wissen benötigen. Gerade in Institutionen, in welchen es an Ressourcen mangelt, stellt dies eine Herausforderung dar. In diesem Zusammenhang ist die Ergebnisoffenheit ein zusätzlicher Nachteil.

## 8.7 Weiterführende Fragestellungen

Die Autorenschaft möchte zum Diskurs der Innovation in der Sozialen Arbeit und zum Diskurs des Design Thinking Ansatzes in der Sozialen Arbeit weiterführende Fragestellungen vorschlagen.

### 8.7.1 Innovation in der Sozialen Arbeit

- Um das Feld der Innovation in der Sozialen Arbeit zu beleuchten und abzustecken, wäre es sehr interessant zu erforschen, in welchen Vertiefungsrichtungen und Handlungsfeldern Innovationen bereits gefördert werden.
- Eine weitere Arbeit könnte näher betrachten, anhand welcher Methoden Innovationen in der jeweiligen Vertiefungsrichtungen entstehen könnten.

### **8.7.2 Design Thinking Methode in der Sozialen Arbeit**

- Wie in der Handlungsempfehlung erwähnt, sollte die Anwendung der Methode in verschiedenen ‚bestcases‘ in der Sozialen Arbeit untersucht werden um zu prüfen, ob diese Methode in den Katalog der Sozialen Arbeit aufgenommen werden sollte.
- Eine weitere Arbeit könnte sich der Frage widmen, ob und wie die Design Thinking Methode in Institutionen mit eher starren Strukturen und Theoriekonzepten angewendet werden könnte.
- Wie im Kapitel 1 dieser Arbeit erwähnt, besteht eine Vielzahl an kreativen Methoden, welche innerhalb der verschiedenen Phasen im Design Thinking Prozess angewendet werden. Eine weitere Arbeit könnte untersuchen, welche kreativen Methoden für die Anwendung in der Sozialen Arbeit geeignet sind.

## **8.8 Selbstreflexion betreffend der Vorgehensweise in der Bachelorarbeit**

Die Autorenschaft hat sich mit verschiedenen Herausforderungen bei dieser Arbeit konfrontiert. Die Arbeit aus der Sicht der Sozialen Arbeit und nicht aus einer Vertiefungsrichtungen (Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation) zu schreiben war anspruchsvoll, weil die Autorenschaft ihr Wissen aus den individuellen Vertiefungsrichtungen nur selten und eher indirekt verwenden konnte. Weiter hat sie sich für ein Forschungsgebiet entschieden, welches erst durch wenige und auch anspruchsvolle Literatur vertieft wurde. Dies benötigte einen grossen Einsatz sich einzulesen und sich zurecht zu finden. Da in der Literatur bisher noch kaum Verbindungen zwischen den Themen Design Thinking, den theoretischen Bezügen der Sozialen Arbeit und der sozialen Innovation hergestellt wurden, liessen sich diese im Theorieteil nur an einigen Schnittstellen

verknüpfen. Weiter war es sehr anspruchsvoll betreffend der Design Thinking-Terminologie einen konsistenten Umgang zu pflegen, da sogar innerhalb der deutschsprachigen Literatur rund um die d.School Potsdam-Terminologie Widersprüche zu erkennen waren.

## 8.9 Selbstreflexion betreffend dem Forschungsvorgehen

Es war anspruchsvoll in einem Gebiet zu forschen, in dem noch wenig Literatur vorhanden ist und das noch kaum erforscht wurde. Die offen gestellte Forschungsfrage verkörpert die explorative Haltung, welche die Autorenschaft eingenommen hat. Auch auf der Suche nach Expert\_innen für die Interviews zeigte sich, dass es in der Sozialen Arbeit noch fast keine Design Thinking Projekte gibt. Aus diesem Grund entschied sich die Autorenschaft für vier Interviewpartner\_innen, welche in jeweils unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen mit der DTM arbeiteten. Dies bedingte, dass die Forschungsfrage allgemeiner und nicht spezifisch auf die Soziale Arbeit gestellt werden konnte.

Aufgrund der verschiedenen beruflichen Hintergründen der Interviewpartner\_innen war die Kategorisierung und Interpretation der Forschungsergebnisse anspruchsvoll.

Bei der Auswertung der Antworten musste festgestellt werden, dass die Fragen zum Teil zu wenig präzise formuliert waren. Dies brachte Antworten hervor, die über das Ziel der Forschungsfragen hinausgingen. Einige Resultate wurden aus diesem Grund in der Diskussion nicht mehr berücksichtigt.

## 8.10 Schlusswort

Die Autorenschaft erhofft sich mit dieser Arbeit einen Beitrag zur Diskussion zu leisten, wie sich die Soziale Arbeit künftigen Herausforderungen stellen könnte und dass bei angehenden und Professionellen der Sozialen Arbeit ein Interesse an der Design Thinking Methode geweckt wurde.

## 9. Quellenverzeichnis

Anderegger, Ursina, Beeler, Kathrin, Fankhauser, Lilian & Reisigl, Martin (2017). *Geschlechtergerechte Sprache*. Bern: Abteilung für Gleichstellung.

AvenirSocial (2015). *Diskussionspapier von AvenirSocial Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit. Was ist gute Soziale Arbeit?*. Gefunden unter <http://www.avenirsocial.ch/de/p42014340.html>

AvenirSocial (2016). *Revidierte Definition der Sozialen Arbeit*. IFSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 mit Kommentar. Gefunden unter <http://www.avenirsocial.ch/de/p42014537.html>

Autrata, Otger (2013). Was ist eigentlich Partizipation? *Sozial Extra. Zeitschrift für Soziale Arbeit*. (3|4), 16-19.

Blättel-Mink, Birgit (2006). *Kompendium der Innovationsforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

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

Brown, Tim (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. 2008, 86 (6), 84-92.

Christen-Jakob, Mariana & Berger, Fabian (2014). *Sociallab - Eine Einführung*. Unveröffentlichtes Skript der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

Duden (ohne Datum). *Partizipation*. Gefunden unter <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/Partizipation>

Duden (ohne Datum). *Iterare*. Gefunden unter <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/iterare>

Eurich, Johannes (2018). Innovationen im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens. In Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger & Anne Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge* (S. 7-29). Wiesbaden: Springer VS.

Freudenthaler-Mayrhofer, Daniela & Teresa, Sposato (2017). *Corporate Design Thinking. Wie Unternehmen ihre Innovationen erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer-Gabler.

Grasshoff, Gunter (2015). *Adressatinnen und Adressaten der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Grunwald Klaus & Thiersch Hans (2008). Das Konzept Lebensweltorientierte Soziale Arbeit - einleitende Bemerkungen. In Klaus Grunwald, Hans Thiersch (Hrsg.), *Praxis Lebensweltorientierter Sozialer Arbeit. Handlungszugänge und Methoden in unterschiedlichen Arbeitsfeldern* (2. Aufl., S. 13-39). Weinheim: Juventa Verlag.

Grunwald Klaus & Thiersch Hans (2018). Lebensweltorientierung. In Gunther Grasshoff, Anna Renker, Wolfgang Schröer (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* (S. 303-315). Wiesbaden: Springer VS.

Hochschule Luzern Soziale Arbeit (ohne Datum). *Studienrichtungen. Fokus auf drei Praxisfelder*. Gefunden unter <https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/studium/bachelor/soziale-arbeit/studienrichtungen>

Husi, Gregor (2004). *Welche künftige Gesellschaft erwarten Fachleute des Sozialwesens?* Gefunden unter [http://www.avenirsocial.ch/sozialaktuell/sozial\\_aktuell\\_3558\\_3553.pdf](http://www.avenirsocial.ch/sozialaktuell/sozial_aktuell_3558_3553.pdf)

## Quellenverzeichnis

---

Hüttemann, Matthias & Parpan-Blaser, Anne (2015). Wie Innovation in der Sozialen Arbeit entsteht. In Bernadette Wüthrich, Jeremias Amstutz & Agnès Fritze (Hrsg.), *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten* (S. 135-141). Wiesbaden: Springer VS.

Kuckartz, Udo. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Langer, Andreas & Eurich, Johannes (2015). Innovative Soziale Dienstleistungen in Europa. In Bernadette Wüthrich, Jeremias Amstutz & Agnès Fritze (Hrsg.), *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten* (S. 89-109). Wiesbaden: Springer VS.

Lewrick, Michael, Link, Patrick & Leifer J. Larry (Hrsg.). (2018). *The Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren* (2., überarb. Aufl.). Zürich: Versus.

Lindberg, Tilman (2013). *Design-Thinking Diskurse, Bestimmungen, Themen Diskurse*. Unveröffentlichte Dissertation der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

Maelicke, Bernd (Hrsg.). (1987). *Soziale Arbeit als soziale Innovation: Veränderungsbedarf und Innovationsstrategien*. Weinheim: Juventa Verlag.

Mayer, Horst Otto (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.

Meinel, Christoph & Weinberg, Ulrich (2013). Innovatoren kann man ausbilden. *Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*. Potsdam: IM+io. 61 – 67.

Parpan-Blaser, Anne (2011). *Innovation in der Sozialen Arbeit. Zur theoretischen und empirischen Grundlegung eines Konzepts*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Parpan-Blaser, Anne (2018). Organisationen des Sozialwesens als Ort von Innovationen. In Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger & Anne Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge* (S. 31-53). Wiesbaden: Springer VS.

Schaarschuch, Andreas (1998). *Theoretische Grundelemente Sozialer Arbeit als Dienstleistung. Perspektiven eines sozialpädagogischen Handlungsmodus*. Unveröffentlichte Habilitationsschrift der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld.

Schallmo, Daniel R.A. (2017). *Design Thinking erfolgreich anwenden. So entwickeln Sie in 7 Phasen kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Scheu, Bringfriede & Otger, Autrata (2013). *Partizipation und Soziale Arbeit. Einflussnahme auf das subjektiv Ganze*. Wiesbaden: Springer VS.

Schnurr, Stefan (2018). Partizipation. In Gunter Grasshoff, Anna Renker & Wolfgang Schroer (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Eine elementare Einführung* (S. 631-648) Wiesbaden: Springer VS.

Schröer, Andreas (2018). Neue Lösungsansätze für gesellschaftliche Herausforderungen. *Sozial Extra*, 42(1), 18–22.

Schröer, Andreas (2018). Akteure des Wandels in Organisationen des Sozialwesens. Normative und Strategische Herausforderungen. In Johannes Eurich, Markus Glatz-Schmallegger & Anne Parpan-Blaser (Hrsg.), *Gestaltung von Innovationen in Organisationen des Sozialwesens. Rahmenbedingungen, Konzepte und Praxisbezüge* (S. 55-80). Wiesbaden: Springer VS.

## Quellenverzeichnis

---

Strassburger, Gaby & Rieger, Judith (Hrsg.). (2014). *Partizipation kompakt: für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

Thiersch Hans, Grunwald Klaus & Köngeter Stefan (2010). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (3., überarb. Aufl., S. 175-196). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Vetterli, Christophe, Brenner, Walter, Uebernicket, Falk & Berger, Katharina (2010). In Michael Lang & Michael Amberg (Hrsg.), (2012). *Dynamisches IT-Management: So steigern Sie die Agilität, Flexibilität und Innovationskraft Ihrer IT. Die Innovationsmethode Design Thinking* (S. 289-310). Düsseldorf: Symposion Publishing.

Vetterli, Christophe & Uebernicket & Brenner Walter (2012). Initialzündung durch Embedded Design Thinking - Ein Fallbeispiel aus der Finanzindustrie. *OrganisationsEntwicklung*, Nr.2, (22 - 31).

Weinberg, Ulrich (2016). Eine neue Qualität der Kollaboration. Führt Design Thinking auf die nächste Ebene der Teamarbeit? *QZ Qualität und Zuverlässigkeit*, 04, (178). München: Carl Hanser Verlag.

Wendt, Wolf Rainer (Hrsg.). (2005). *Innovation in der sozialen Praxis*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Winkler, Markus (2011). *Innovative Teams im Design Thinking*. Unveröffentlichte Diplomarbeit der IKM Fakultät Hagenberg - Kommunikation, Wissen, Medien.

## 9.1 Abbildungsquellenverzeichnis

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

HPI Academy (Ohne Datum) *Variabler Raum*. Gefunden unter <https://hpi-academy.de/journal/workshopraeume.html>

Lewrick, Michael, Link, Patrick & Leifer J. Larry (Hrsg.). (2018). *The Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren* (2., überarb. Aufl.). Zürich: Versus.

Lindberg, Tilman (2013). *Design-Thinking Diskurse, Bestimmungen, Themen Diskurse*. Unveröffentlichte Dissertation der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

Marbuger Arbeitsgruppe für Methoden (ohne Datum). *Siebenstufiges Ablaufschema der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse*. Gefunden unter <https://www.qualitativeinhaltsanalyse.de/methode.html>

Meinel, Christoph & Weinberg, Ulrich (2013). Innovatoren kann man ausbilden. *Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management*. Potsdam: IM+io. 61 – 67.

Strassburger, Gaby & Rieger, Judith (Hrsg.). (2014). *Partizipation kompakt: für Studium, Lehre und Praxis sozialer Berufe*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.

Weinberg, Ulrich (2016). Eine neue Qualität der Kollaboration. Führt Design Thinking auf die nächste Ebene der Teamarbeit?. *QZ Qualität und Zuverlässigkeit*, 04 (178). München: Carl Hanser Verlag.

# Anhang

## Gesprächsleitfaden für die Expert\_inneninterviews

### **Einstieg:**

Wie wir Sie bereits informiert haben, befragen wir im Rahmen unserer Bachelorarbeit an der Hochschule Luzern für Soziale Arbeit Expert\_innen zu deren Erfahrungen in der Anwendung der Design Thinking Methode. Uns interessiert grundsätzlich welche Bedingungen, Kriterien und Voraussetzungen aus Ihrer Sicht förderlich sind, um mit der Design Thinking Methode sozial innovative Prozesse zu gestalten.

Das Interview dauert etwa eine Stunde. Es wird wie vereinbart aufgenommen, damit wir es im Anschluss transkribieren können für die Auswertung. Die Datei wird nach fertiggestellter Transkription gelöscht.

### **Interviewleitfaden**

**Einstiegsfrage:** Welchen Zugang haben Sie zur Design Thinking Methode?

**Kernfrage 1:** Welche Bedingungen sind Ihrer Erfahrung nach förderlich, um die Design Thinking Methode umzusetzen?

1. Nachfrage: Welche Ressourcen sind für die Anwendung der Methode nötig?
2. Nachfrage: Welche Arbeitskultur ist förderlich für die Anwendung dieser Methode?
3. Nachfrage: Welche Strukturen und Gefässe innerhalb der Institution fördern den Einsatz der Methode?

**Kernfrage 2:** Welche grundsätzlichen Erfahrungen haben Sie im Einsatz der Design Thinking Methode gemacht?

1. Nachfrage: Wo sehen sie Vorteile dieser Methode?
2. Welchen Herausforderungen und Hürden, sind Ihnen im Verlauf der Anwendung der Methode begegnet?
3. Wie haben Sie auf diese Herausforderungen und Hürden reagiert?
4. Gibt es alternative Methoden welche Sie schon angewandt haben in einem innovativen Prozess, den Sie empfehlen würden?

**Kernfrage 3:** Welche Rolle hat die Beteiligung der Adressat\_innen in der Anwendung der Methode?

1. Nachfrage: Auf welcher Partizipationsstufe sind die Adressat\_innen involviert? (Stufen-Modell zeigen)
2. Nachfrage: Welche Funktion haben die Adressat\_innen in diesem Prozess?

**Kernfrage 4:** Welche Voraussetzungen müssen Professionelle der Sozialen Arbeit in der Anwendung der Design Thinking Methode erfüllen?

1. Nachfrage:  
Welche Kompetenzen von Sozialarbeitenden sind ausschlaggebend dafür?
2. Nachfrage:  
Welche Kriterien müssen berücksichtigt werden, bei der Zusammenstellung der Teams?

**Kernfrage 5:** Bei welchen Ausgangs- oder Problemlagen sehen Sie Potential, um die Design Thinking Methode anzuwenden?

1. Nachfrage: Inwiefern eignet sich die Methode, um von Professionellen der Sozialen Arbeit in ihrer Praxis angewandt zu werden?
2. Nachfrage:  
Welchen Beitrag kann die Design Thinking Methode zur Weiterentwicklung von Angeboten in der Sozialen Arbeit beitragen?

**Abschliessende Frage:** Gibt es zum Schluss weitere Aspekte, welche Sie in Bezug auf die Anwendung der Design Thinking Methode, oder generell gerne ergänzen würden?



