

## Design Thinking – ein Innovationsansatz für den Bildungsbereich?

„Herr der Vergangenheit ist, wer sich erinnern kann, Herr der Zukunft ist, wer sich wandeln kann“  
(Chinesisches Sprichwort, zitiert bei Stern/Jaberg 2010, S. 1).

Im Mittelpunkt des Bildungsmanagements stehen die Lernaktivitäten der Lernenden. Die Konzeption und Bereitstellung von bedarfsgerechten Bildungsangeboten kann daher als der Kernprozess der Bildungsarbeit bezeichnet werden. Hier kommt das Bildungsprozessmanagement als eine konstituierende Handlungsebene des Bildungsmanagements zum Tragen, das sich auf die Entwicklung und Steuerung dieses Kernprozesses in Bildungsorganisationen oder -abteilungen bezieht (vgl. Iberer/Müller 2016, S. 9). Iberer und Müller postulieren in diesem Zusammenhang: „Bildung geschieht nicht zufällig oder beliebig“ (ebd., S. 1). Lern- und Entwicklungsprozesse bei Kindern oder bei Erwachsenen auszulösen und gleichzeitig zur Zielerreichung der Organisation oder des Unternehmens beizutragen, stellt daher eine der wichtigsten Aufgaben des Bildungsmanagements dar (vgl. ebd., S. 1). Um dieser besonderen Herausforderung gerecht werden zu können, ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Neukonzeption eines bedarfsorientierten Bildungsangebots unter Berücksichtigung der zur Verfügung stehenden Ressourcen unabdingbar (vgl. Iberer/Müller 2015, S. 474). Dies macht die Relevanz eines innovationsorientierten Bildungsmanagements deutlich. Um jedoch erfolgversprechende Innovationen initiieren zu können, ist zunächst die Generierung von Innovationsideen erforderlich. Diese frühe Phase des Innovationsprozesses, die als Fuzzy Front End bezeichnet wird, ist daher für eine gelingende Innovationsentwicklung von entscheidender Bedeutung (vgl. Hauschildt et al. 2016, S. 148 f.). Hier kann durch den Innovationsansatz des Design Thinking (siehe Grundlagentext „Design Thinking“) die Entwicklung von nutzerorientierten Innovationsideen fokussiert werden (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 48 f.; Uebernickel et al. 2015, S. 16; Plattner et al. 2009, S. 7 ff.). Design Thinking, das ursprünglich die Arbeitsweise von Architekten und Designer bezeichnete, hat sich bereits bei der Entwicklung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen in namhaften Wirtschaftsunternehmen, wie beispielsweise Apple, Deutsche Bank und Swisscom, bewährt. Im Weiteren haben mehrere Universitäten, wie zum Beispiel das Massachusetts Institute of Technology (MIT), die Stanford University, die Universität Potsdam sowie die Universität St. Gallen, Design Thinking zu einem integralen Bestandteil ihrer Managementausbildung und Forschung werden lassen (vgl. Eppler/Hoffmann 2012, S. 5).

Im vorliegenden Text steht nun Design Thinking im Kontext eines innovationsorientierten Bildungsmanagements im Fokus der Betrachtung. Dabei können Innovationen in unterschiedlichen Bereichen erzielt werden. Die OECD unterscheidet insgesamt vier so genannte Innovationstypen:

1. Produktinnovation: „A product innovation is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses“ (OECD, 2005, S. 48).
2. Prozessinnovation: “A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software“ (OECD, 2005, S. 49) .
3. Organisationsinnovation: “An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm’s business practice, workplace organisation or external relations“ (OECD, 2005, S. 51).
4. Marketinginnovation: “A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing“ (OECD, 2005, S. 49). “

Im Folgenden wird der Einsatz von Design Thinking als Innovationsmethode exemplarisch an einer wesentlichen Kernaufgabe von Bildungsorganisation oder –abteilung aufgezeigt: dem Bildungsprozessmanagement. Dieses bezieht sich – im Gegensatz zum auf die gesamte Organisation abzielenden Bildungsbetriebsmanagement – auf die Planung sowie das Anbieten und Durchführen von Bildungsangeboten (vgl. Müller 2009, S. 78). Für diese wesentliche Dimension des Bildungsmanagements wurde am Institut für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg ein sektorenübergreifender Handlungszyklus konzipiert (vgl. Müller 2007, S. 112). Iberer und Müller begründen dies wie folgt: „Trotz aller Zielkonflikte, die Managementhandeln generell bestimmen: Im Mittelpunkt eines jeden Bildungsmanagements stehen die Lernaktivitäten der Teilnehmer(innen), die ein spezifisches Management erforderlich machen“ (Iberer/Müller, 2016, S. 9). Wie die folgende Abbildung zeigt, beinhaltet der Handlungszyklus sieben aufeinander aufbauende Handlungsschritte:

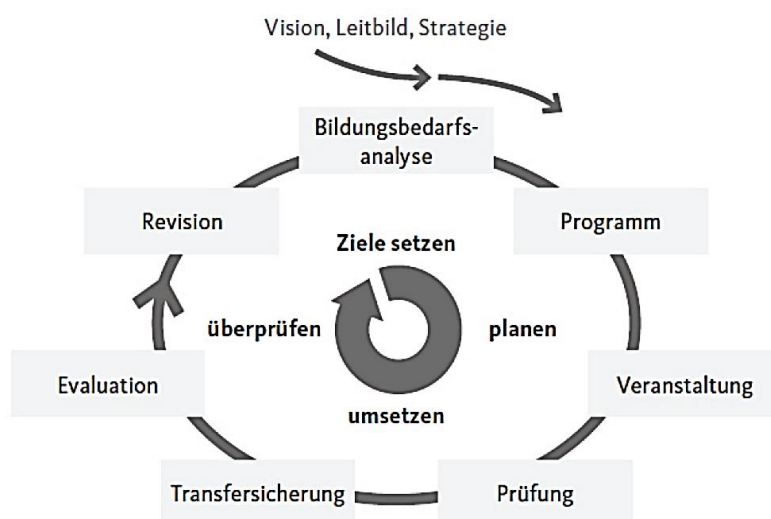


Abbildung 1: Regelkreislauf im Bildungsprozessmanagement (Quelle: Iberer et al. 2013, S. 46).

Ausgangspunkt des Handlungszyklus stellt idealerweise die strategieleitende Vision der Bildungsorganisation oder –abteilung dar, da diese beispielsweise die Inhalte und die Ausgestaltung des Lernangebots beeinflusst. Der Zyklus beschreibt im Inneren ein allgemeines Handlungsmodell, das dem Managementhandeln zugrunde gelegt werden kann und die Basis des pädagogischen Denkens und Handelns bildet. Dieses beinhaltet das Setzen von Zielen, das Planen und Umsetzen sowie die anschließende Überprüfung der Zielerreichung (vgl. Iberer et al. 2013, S. 23). Es bildet das Grundgerüst des gesamten Handlungszyklus und findet sich in jedem der Handlungsschritte des äußeren Regelkreises wieder (vgl. Müller 2007, S. 112 ff.). Der Verlauf der einzelnen Handlungsschritte folgt einer inneren Logik, dennoch kann ein Vor- und Zurückgehen oder auch die Vernetzung einzelner Handlungsschritte bei Bedarf hilfreich sein (vgl. Iberer/Müller 2015, S. 476). Die Grundlage aller weiteren Handlungsschritte stellt zunächst die Bildungsbedarfsanalyse dar. Der nächste Prozessschritt bezieht sich auf das Programm, das alle angebotenen Dienstleistungen und Produkte einer Bildungsorganisation oder -abteilung beinhaltet. Darauf folgt die Veranstaltung, die die Durchführung einer konkreten Maßnahme im Rahmen des Gesamtprogramms umfasst. Die anschließende Prüfung stellt ein Erhebungsverfahren dar, durch das zu einem bestimmten Zeitpunkt die erbrachte Leistung eines Lernenden festgestellt werden soll. Die Transfersicherung nimmt Bezug auf alle Aktivitäten, die eine langfristige Praxisanwendung des Gelernten unterstützen. In einem nächsten Schritt wird dann durch die Evaluation die Wirkung der Bildungsmaßnahme methodisch erfasst und bewertet. Die Evaluation kann sich dabei auf das Gesamtprogramm der Bildungsorganisation oder nur auf einzelne Maßnahmen beziehen. Mit der Programmrevision, die der Überprüfung und Weiterentwicklung des Bildungsprogramms dient, schließt sich der Kreis des Handlungszyklus (vgl. Müller 2007, S. 114).

Im Folgenden liegt der Fokus auf der Programmplanung in Bildungsorganisationen und -abteilungen. Die Programmplanung basiert nach Iberer und Müller auf „[...] einer ausgewählten und systematisierten Aufstellung unterschiedlicher Aktivitäten für definierte Zielgruppen“ (Iberer/Müller 2015, S. 465). Sie ist als ein vielschichtiger Vorgang zu verstehen, der von den Organisationszielen, den Bedürfnissen der Adressaten und dem gesellschaftlichen Bedarf beeinflusst wird (vgl. Siebert 2012, S. 87). Da diese vielfältigen Anforderungen insbesondere im Kontext einer Wissensgesellschaft und des lebenslangen Lernens nicht mit einheitlichen Lernangeboten beantwortet werden können, ist die Neuentwicklung und Optimierung von Bildungsangeboten ein wesentliches Ziel der Programmplanung (vgl. Schlutz 2006, S. 130). Dabei spielt insbesondere die Kundenorientierung eine wichtige Rolle (vgl. Griese/Marburger 2011, S. 11). Trommsdorff beschreibt den Begriff „Kundenorientierung“ prägnant mit den Worten: „Denken und Fühlen mit dem Kopf des Kunden“ (Trommsdorff 2008, S. 19). Im Bildungsbereich finden sich neben der Bezeichnung „Kundenorientierung“ auch die Begriffe „Teilnehmerorientierung“ und „Lernerorientierung“. Dies macht deutlich, dass die Lernenden in den Mittelpunkt gestellt und ihre Bedürfnisse in die Planung und Durchführung von Lehr-Lernprozessen einbezogen werden (vgl. Siebert

2012, S. 117; Faulstich/Zeuner 2010, S. 68 ff.; Sloane 1999, S. 40 ff.). Nach Müller et al. ist es daher unbedingt notwendig, alle Bereiche der Programmplanung auch aus der vermuteten Perspektive der Lernenden zu betrachten (vgl. Müller et al. 2012, S. 21).

### **Design Thinking in der Programmplanung**

Die Neuentwicklung und Optimierung von Bildungsangeboten erfordert zunächst die Generierung von Innovationsideen. Hier kann durch Design Thinking die Entwicklung von Innovationen fokussiert werden, die sich konsequent an den Bedürfnissen der potentiellen Nutzer orientieren und darüber hinaus die technische Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit berücksichtigen (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 48 f.; Uebernicket et al. 2015, S. 16; Plattner et al. 2009, S. 7 ff.).

In den ersten Phasen des Design Thinking Prozesses stehen zunächst die menschlichen Bedürfnisse uneingeschränkt im Vordergrund. Durch diese konsequente Nutzerorientierung soll sichergestellt werden, dass die Innovationsidee tatsächlich den Nutzerwünschen entspricht. Im weiteren Verlauf des Prozesses schließt sich dann die Betrachtung der technologischen Umsetzbarkeit und der Rentabilität an. Erst wenn in einem Design Thinking Prozess jede der drei Perspektiven Berücksichtigung findet, kann in ihrer gemeinsamen Schnittmenge eine erfolgversprechende Innovationsidee entstehen (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 93; Kelley/Kelley 2014, S. 34 ff.; Brown 2009, S. 17 ff.). Die folgende Abbildung veranschaulicht diese drei wesentlichen Perspektiven des Design Thinking.

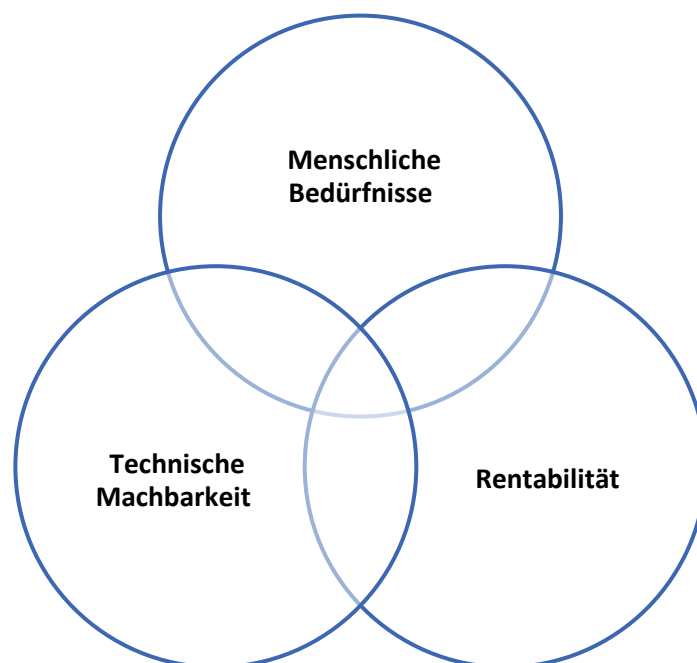


Abbildung 2: Perspektiven des Design Thinking (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Brown 2009, S. 19).

## Design Challenge

„Good ideas originate from good questions“ (Uebernicket et al. 2015, S. 89).

Ausgangspunkt eines jeden Design Thinking Prozesses bildet eine spezifische Leitfrage, die als Design Challenge bezeichnet wird. Die Formulierung der Design Challenge schafft die Basis für die Entwicklung von Innovationsideen (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 45; Uebernicket et al. 2015, S. 34 ff.; Plattner et al. 2009, S. 115 f.). Für Plattner et al. ist dies daher der „[...] grundlegendste Schritt im gesamten Design Thinking Prozess“ (Plattner et al. 2009, S. 115). Damit eine Design Challenge bearbeitbar ist, sind bei ihrer Formulierung folgende Kriterien zu beachten.

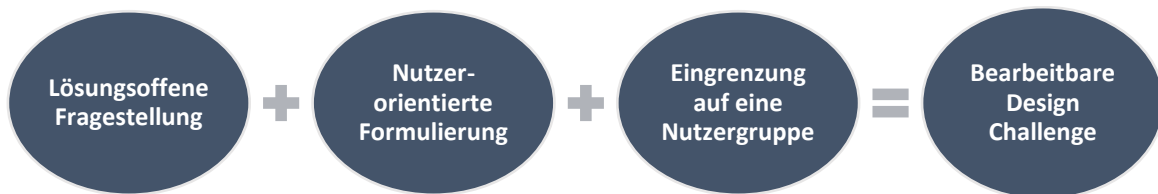


Abbildung 3: Kriterien zur Formulierung einer Design Challenge (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tonhauser 2015, Pos. 228 ff.).

Zunächst ist die Fragestellung lösungsoffen zu formulieren. Auf diese Weise wird weder eine technische noch eine ökonomische Lösung bereits vorgegeben (vgl. Tonhauser 2015, Pos. 228 f.). Es empfiehlt sich, die Formulierung einer Design Challenge mit dem Satzanfang „Wie könnten wir...“ zu beginnen (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 74). Diese einleitenden Worte tragen dazu bei, das Problem näher zu bestimmen und erleichtern auf diese Weise die Definition der Design Challenge (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 74; Uebernicket et al. 2015, S. 88). Im Verlauf des Design Thinking Prozesses ist es möglich, die eingangs gestellte Design Challenge weiter zu konkretisieren oder bei Bedarf auch neu zu stellen (vgl. Lewrick et al. 2017, S. 74; Uebernicket et al. 2015, S. 88; Plattner et al. 2009, S. 115 f.). Ein weiteres Kriterium ist die nutzerorientierte Formulierung der Fragestellung. Um diesem Aspekt gerecht werden zu können, ist es erforderlich nutzerorientiert zu denken. Dazu muss die Perspektive des Nutzers eingenommen und seine tatsächlichen Bedürfnisse in den Vordergrund gestellt werden. Dies kann zu einer besonderen Herausforderung werden, da zumeist die subjektive Weltsicht auch für die Perspektive des Nutzers gehalten wird. In diesem Zusammenhang spielt die kritische Selbstreflexion bei der Formulierung einer Design Challenge eine wichtige Rolle (vgl. Tonhauser 2015, Pos. 237 f.). Das dritte Kriterium für eine bearbeitbare Design Challenge ist die Eingrenzung auf eine Nutzergruppe. Dies ist deshalb erforderlich, da je nach Nutzergruppe ganz unterschiedliche Bedürfnisse im Vordergrund stehen können. Damit eine tatsächliche Nutzerorientierung erreicht werden kann, ist eine eindeutige Definition der Nutzergruppe erforderlich (vgl. ebd., Pos. 247).

## Exemplarische Design Challenges im Bereich der Programmplanung

Im Handlungszyklus des Bildungsprozessmanagements bestimmt die Programmplanung die Angebotspalette einer Bildungsorganisation oder -abteilung (vgl. Iberer/Müller 2016, S. 15). Durch Design Thinking können Innovationsideen für eine lernerorientierte Programmplanung generiert werden, die die Perspektive der Lernenden in den Mittelpunkt stellen. Auf diese Weise können die Methoden der Programmentwicklung durch Design Thinking bereichert werden. Im Folgenden werden für den Handlungsschritt der Programmplanung exemplarisch Design Challenges formuliert, die den Ausgangspunkt eines Design Thinking Prozesses darstellen könnten. Diese Impulse sind als Anregungen für Bildungsorganisationen und -abteilungen zu verstehen, eine individuelle Design Challenge für eine aktuelle Herausforderung zu formulieren.

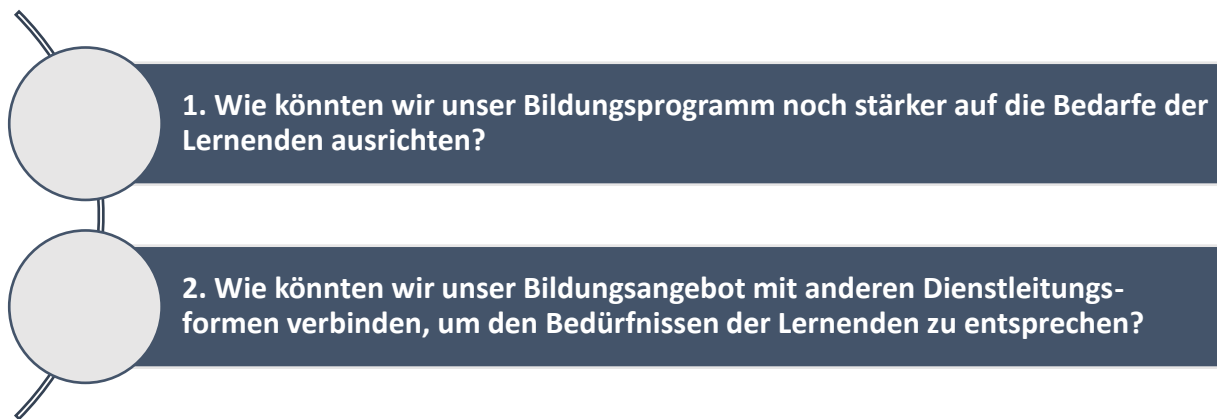


Abbildung 4: Exemplarische Design Challenges im Kontext der Programmplanung (Quelle: Eigene Darstellung).

Unter „Design Thinking Kompakt“ finden Sie anhand eines konkreten Praxisbeispiels weitere Informationen zur Bearbeitung einer Design Challenge.

### Fazit

Abschließend kann festgehalten werden, dass durch Design Thinking nutzerorientierte Innovationsideen generiert werden können, die sowohl die technische Machbarkeit als auch die Wirtschaftlichkeit berücksichtigen. Hier zeigt sich die Anschlussfähigkeit des Design Thinking an ein innovationsorientiertes Bildungsprozessmanagement, das die Lernerorientierung in den Mittelpunkt stellt und der Effektivität und Effizienz bei der Neukonzeption und Optimierung von Bildungsangeboten Rechnung trägt.

**Autoren:**

Iris Schmidberger M.A.

Akademische Mitarbeiterin am Institut für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Freiberufliche Trainerin in der Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften, Design Thinking Coach und Systemischer Coach (Mitglied der Systemischen Gesellschaft).

Dr. Sven Wippermann

Akademischer Rat am Institut für Bildungsmanagement an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Im berufsbegleitenden Masterstudiengang Bildungsmanagement u.a. für das Modul Wissens- und Innovationsmanagement verantwortlich, in dem Design Thinking im Bildungsbereich thematisiert wird.

## Literaturverzeichnis

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

Eppler, Martin J.; Hoffmann, Friedericke (2012): Design Thinking im Management. Zur Einführung in die Vielfalt einer Methode. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Kreativität im Change Management. Mit Design Thinking Organisationen verändern. Heft 02/2012, S. 4 – 7.

Faulstich, Peter; Zeuner, Christine (2010): Erwachsenenbildung. Weinheim und Basel: Beltz.

Griese, Christiane; Marburger, Helga (2011): Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München: Oldenbourg.

Hauschildt, Jürgen; Salomo, Sören; Schultz, Carsten; Kock, Alexander (2016): 6., vollständig aktualisierte und überarbeitete Auflage. München: Vahlen.

Iberer, Ulrich; Freytag, Gabriele; Müller, Ulrich (2013): Handbuch Bildungsmanagement im organisierten Sport. Herausgegeben von der Führungsakademie des Deutschen Olympischen Sportbundes (DOSB) und dem Institut für Bildungsmanagement der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Köln: Führungs-Akademie des DOSB.

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

Iberer, Ulrich; Müller, Ulrich (2016): Bildungsprozessmanagement – Steuern und Gestalten von Bildungsprozessen. Studententext mit Literaturauszügen im Masterstudiengang Bildungsmanagement. Unveröffentlichtes Studienmaterial / Online im Lernportal Bildungsmanagement (zugangsbeschränkt). Ludwigsburg: Pädagogische Hochschule.

Kelley, David; Kelley, Tom (2014): Kreativität und Selbstvertrauen. Der Schlüssel zu Ihrem Kreativbewusstsein. 2. Auflage. Mainz: Hermann Schmidt.

Lewrick, Michael; Link, Partick; Leifer, Larry (2017): Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. München: Vahlen.



Müller, Ulrich (2007): Bildungsmanagement – Skizze zu einem orientierenden Rahmenmodell. In: Schweizer, Gerd; Iberer, Ulrich; Keller, Helmut (Hrsg.): Lernen am Unterschied. Bildungsprozesse gestalten – Innovationen vorantreiben. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, S. 99 – 121.

Müller, Ulrich (2009): Bildungsmanagement – ein orientierender Einstieg. In: Gessler, Michael (Hrsg.): Handlungsfelder des Bildungsmanagements. Ein Handbuch. Münster: Waxmann, S. 67 - 90.

Müller, Ulrich; Alsheimer, Martin; Iberer, Ulrich; Papenkort, Ulrich (2012): methoden-kartothek.de. Spielend Seminare planen für Weiterbildung, Training und Schule. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

OECD (2005): Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovations data. Third Edition. OECD/European Communities: OECD Publishing.

Plattner, Hasso; Meinel, Christoph; Weinberg, Ulrich (2009): Design Thinking. Innovationen lernen – Ideenwelten öffnen. München: FinanzBuch.

Schlutz, Erhard (2006): Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. Herausgegeben von Anke Hanft. Band 4. Münster: Waxmann.

Siebert, Horst (2012): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. 7., überarbeitete Auflage. Augsburg: Ziel.

Sloane, Peter F. E. (1999): Situationen gestalten. Von der Planung des Lehrens zur Ermöglichung des Lernens. 2., unveränderte Auflage. Markt Schwaben: Eusl.

Sloane, Peter F. E. (2010): Makrodidaktik: Zur curricularen Entwicklung von Bildungsgängen. In: Nickolaus, Reinhold; Pätzold, Günter; Reinisch, Holger; Tramm, Tade (Hrsg.): Handbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn: Kinkhardt, S. 205 – 212.

Stern, Thomas; Jaberg Helmut (2010): Erfolgreiches Innovationsmanagement. Erfolgsfaktoren – Grundmuster – Fallbeispiele. 4. Auflage. Wiesbaden: Springer.

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

Trommsdorff, Volker (2008): Konsumentenverhalten. 7., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer.

Uebernicket, Falk; Brenner, Walter; Pukall, Britta; Naef, Therese; Schindlholzer, Bernhard (2015): Design Thinking – Das Handbuch. Frankfurt am Main: Frankfurter Societäts-Medien.