

## Ihr Verein in der Pole Position mit Design Thinking

Seminar im Rahmen des 9. Internationalen Hamburger Sport-Kongresse vom 2. – 4. 11. 2018

### **Ausschreibung:**

*In diesem Seminar wird eine Methode vorgestellt, mit der wir Probleme kreativ lösen können. Ziel von Design Thinking ist es, für die Kundinnen und Kunden einen Nutzen zu schaffen und dadurch die Organisation (den Verein) in die Pole Position zu bringen. Dabei wird ein ganzheitliches Verständnis vom Kunden bzw. der Zielgruppe und deren Bedürfnissen entwickelt, um Erfahrungen und Erlebnisse anbieten zu können, die diesen Bedürfnissen auch entsprechen.*

### **Seminar**

**„Wer nicht weiß wo er hin will, darf sich nicht wundern wenn er woanders ankommt.“**

**Mark Twain**

Ziel dieses Seminars ist es, einige grundlegende Prinzipien des Design-Thinking-Prozesses zu verdeutlichen und Gelegenheit zu geben, mit dieser Methode ein wenig zu experimentieren. Design Thinking versteht sich in erster Linie als Methode, einfache und komplexe Probleme auf kreative Weise zu lösen, indem dem kreativen Prozess eine bestimmte Struktur gegeben wird.

Wenn Sie sich bei einer der folgenden Aussagen wiederfinden, dann könnte Design Thinking etwas für sie sein. Wenn nicht, dann könnte Design Thinking vielleicht ihre Problemlösefähigkeit noch etwas verbessern:

- *Unser Verein ist nicht anders genug, wir schaffen es einfach nicht, innovativ zu sein.*
- *Wir stecken zu viel Zeit in Initiativen, die nicht funktionieren*
- *Wir schwimmen in unserem Verein seit Jahren in derselben Suppe und irgendwie ändert sich gar nichts.*
- *Wie können wir unsere Ängste überwinden und mehr experimentieren auch auf die Gefahr hin, dass einmal etwas fehlschlägt?*

Ich habe das Seminar so aufgebaut, dass ich

1. auf die wichtigsten Grundlagen des Design Thinking-Prozesses eingehe,
2. die vier Phasen im Design Thinking-Prozess vorstelle,
3. eine kleine kreative Praxis in Kleingruppen mit anschließender Ergebnissicherung einbaue.

## **Grundlagen des Design-Thinking<sup>1)</sup>**

Design-Thinking versteht sich als Methode, Probleme kreativ zu lösen. Ziel ist es dabei, für die Anwender\*innen oder die Kund\*innen Nutzen zu schaffen, um dadurch die Organisation optimal aufzustellen, in die Poleposition zu bringen.

---

1) Ich beziehe mich hierbei v.a. auf: Ingrid Gerstbach, Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Offenbach 2017

Design Thinking basiert im wesentlichen auf drei Prinzipien:

1. Ohne ein ganzheitliches Verständnis von den Kund\*innen, der Zielgruppe und deren wahren Bedürfnisse kann der Prozess nicht gelingen.
2. Ziel ist es, Erfahrungen anzubieten, die diese Bedürfnisse in einzigartiger Weise befriedigen.
3. Die Organisationsstrategie ist darauf focussiert, diese langfristige Vision auch zu erreichen.

Damit sind zugleich auch schon die Erfolgsfaktoren für das Gelingen des Design-Thinking-Prozesses benannt.

### a) Das grundlegende Denkmodell

Design Thinking lehnt sich dabei an ein grundlegendes Denkmuster bei einer Problemlösung an, das folgendermaßen gekennzeichnet ist:

<b>WAS</b>	+	<b>WIE</b>	führt zum	<b>ERGEBNIS</b>
Sache		Prinzip		Nutzen
Service		Eigenschaften		Bedürfnisbefriedigung

Die grundlegende Frage lautet damit: **Was** muss **wie** gestaltet sein, damit für die Kund\*innen ein **optimaler Nutzen** entsteht. In ihrem Buch Design Thinking verdeutlicht Ingrid Gerstbach den „Denkprozess“ an folgendem Beispiel:

<b>WAS</b>	+	<b>WIE</b>	führt zum	<b>ERGEBNIS/NUTZEN</b>
Stern am Himmel		Bewegungsgesetze Eigenschaften		Standpunkt eines Sternes in der Zeit ist Vorhersehbar <sup>2)</sup>

M.a.w.: Wenn wir die Eigenschaften, die Bewegungsgesetze eines Sternes kennen, dann ist der Standpunkt eines Sternes vorhersehbar. Wir können also genau berechnen, wann und wo bspw. eine Mond- oder Sonnenfinsternis stattfinden wird.

<b>WAS</b>	+	<b>WIE</b>	führt zum	<b>ERGEBNIS/NUTZEN</b>
Satellit		Eigenschaften		Nutzbar für Navigation

Oder anders ausgedrückt: Wenn wir das Ziel oder den Nutzen herstellen wollen, zu navigieren, dann gilt es einen Satelliten zu bauen, der entsprechende Eigenschaften hat, diesen Nutzen zu generieren.

### b) Empathie

„Design Thinking beginnt und endet immer mit dem Menschen im Focus. Es geht darum, wirklich zu verstehen, was der tatsächliche Bedarf Ihres Stakeholders ist, und den Menschen in seiner Ganzheit zu betrachten.“<sup>3)</sup>

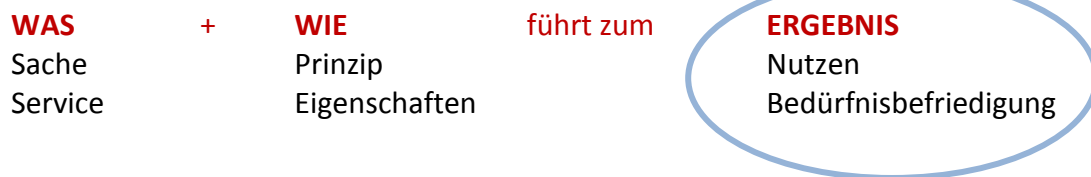
---

2) I. Gerstbach, Design Thinking im Unternehmen, Seite 31

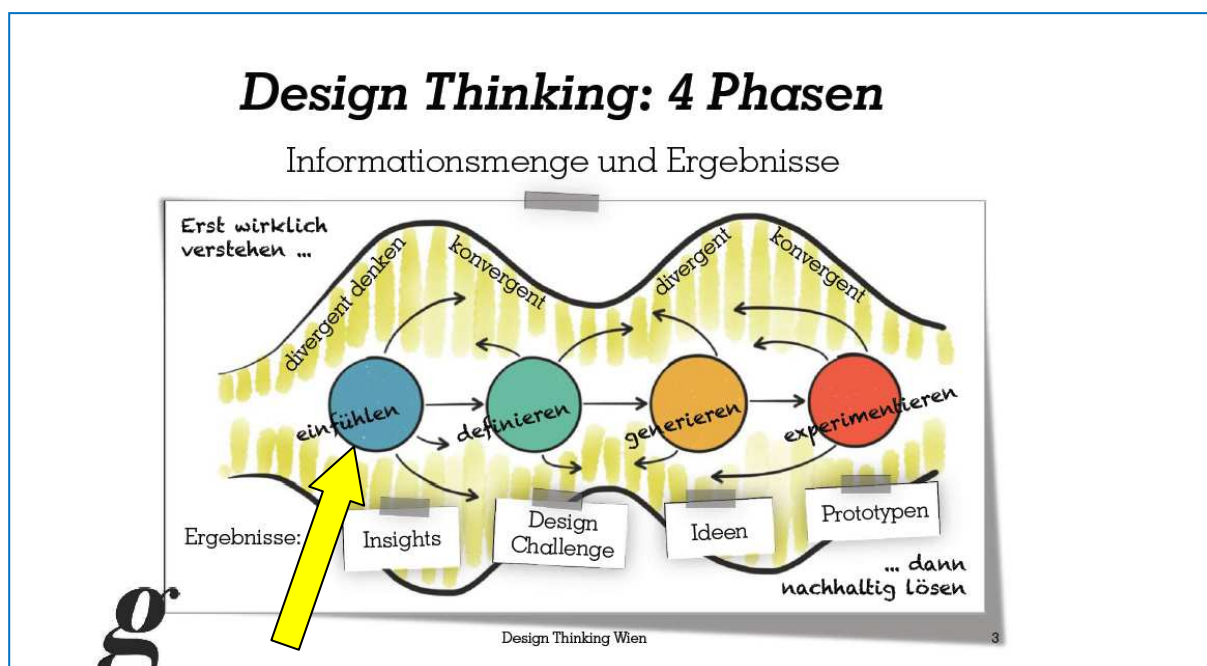
3) Ebenda, S. 25

Dies bedeutet, dass zunächst die präzise Ermittlung der Nutzer\*innen-Bedürfnisse im Focus des Design Thinking-Prozesses stehen muss, um darauf aufbauend eine genaue Betrachtung des zu lösenden Problems zu ermöglichen

Im kreativen Prozess beginnen wir somit mit dem Nutzen/der Bedürfnisbefriedigung:



Das Ziel ist ja, den Kund\*innen, den Mitgliedern etc. eine optimale Bedürfnisbefriedigung zu ermöglichen. Insofern besteht die 1. Phase des Design Thinking-Prozesses aus der Ermittlung des Ergebnisses, dem „Einfühlen“ in die Kund\*innen etc.



(Grafik aus: I. Gerstbach, Design Thinking Methoden, PDF 2017)

## 1. Phase:

### Einfühlen und Erfassen der wahren Bedürfnisse der Kund\*innen

Wie aber die wahren Bedürfnisse der Kund\*innen erfassen? Methoden der Marktforschung bspw. sind hier zu eng.

Die Design Thinker sagen:

Geht raus, beobachtet die Menschen, was sie tun, wie sie handeln, wie sie sich verhalten.

Vorgeschlagene Methoden:

- a) Detailliertes Eintauchen in die Situation der Zielgruppe
- b) Das sog. „Empathische Interview“
- c) Produktives Treffen mit den Kunde\*innen
- d) Empathy Map

(vgl. hierzu: I. Gerstbach, Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Offenbach 2017, S. 66ff.)

Ziel ist die Entwicklung eines sog. AVATAR's. Dies ist ein Archetyp mit fiktionalem Charakter, der die Motivation, Wünsche Hoffnungen und Bedürfnisse zusammen mit signifikanten Eigenschaften einer Zielgruppe repräsentiert.

Ein sog. AVATAR bündelt die gewonnen Einsichten über die Kunden in einer fiktionalen Person. Damit kann gewährleistet werden, dass man im kreativen Lösungsprozess (Phase 2, siehe unten) den Focus behält.

Das ist im Vereinsalltag ein nicht ganz einfach zu realisierender Prozess. Er ist zeitaufwendig und führt m.E. auch nicht immer zum Ziel. Denn wenn ich nicht weiß, was ich beobachten will, dann kann die Beobachtung auch schnell beliebig werden. Klaus Holzkamp hat einmal formuliert, dass begreifendes Wahrnehmen und Denken ein Wahrnehmen und Denken durch den Begriff hindurch ist. Ich schlage daher folgendes Vorgehen vor.

In der modernen Psychologie<sup>4)</sup> wird davon ausgegangen, dass die psychische Bedürfnisstruktur auf 4 Aspekten beruht, die in folgenden Begriffen zusammengefasst werden:

### Bedürfnis nach:

<b>Bindung</b>	<b>Autonomie und Sicherheit</b>
<b>Lustbefriedigung</b>	<b>Selbstwerterhöhung und Anerkennung</b>

Stichworte:

#### **Bedürfnis nach Bindung:**

- Ohne Bindung kein Überleben
- Bindung = Gelebte und gespürte Teilhabe an kooperativen Prozessen zur Gestaltung der eigenen Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Kommunikation und Interaktion

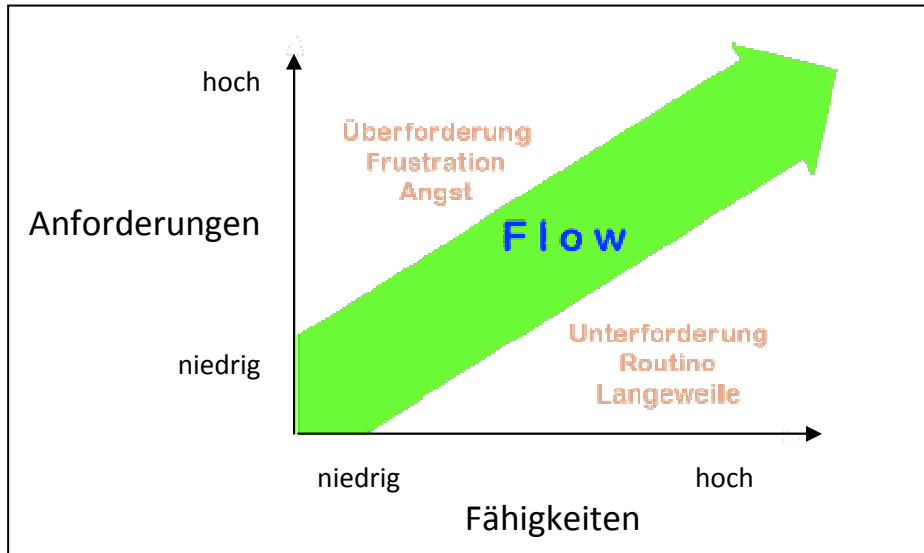
#### **Bedürfnisses nach Autonomie und Sicherheit**

- Angeborener Erkundungsdrang, um selbstständig und unabhängig zu werden
- Autonomie = Kontrolle = Sicherheit
- Teilhabe an der Kontrolle der eigenen Lebens- und Arbeitsbedingungen
- Wir wollen das System und die Rahmenbedingungen verstehen, in denen wir uns bewegen und selbst entscheiden.

4) Vgl. hierzu bspw.: Borg-Laufs, Michael, 2012 und Stahl, Stephanie, 2015

### Bedürfnis nach Lustgewinn

- Bereits auf organismischem Niveau kennen wir die sog. Funktionslust
- Lust können wir auf unterschiedlichen Ebenen empfinden (beim Sport, beim Essen, bei der Arbeit in ehrenamtlicher Tätigkeit, etc.)
- Flowerlebnis als besonderer Aspekt des Lustgewinns:



### Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung

- Sich geliebt und geachtet fühlen
- Bedeutung in einem kooperativen Zusammenhang spüren
- Spüren, wichtig zu sein, gebraucht zu werden

These:

Den Menschen in seiner Ganzheit betrachten heißt u.a., ihn auch unter dem Blickwinkel der vier psychischen Grundbedürfnisse in den Blick zu nehmen.

*Kurzer Exkurs:*

*Diese These korrespondiert in gewisser Weise mit dem sog. Freizeitsportkonzept des Verbandes für Turnen und Freizeit, das im Anschluss an den Freizeitsportkongress des Deutschen Turnerbundes und des VTF 1974 entwickelt worden ist.*

*Ausgangspunkt für die Entwicklung eines Freizeitsportansatzes waren auch hier die Bedürfnisse von Jugendlichen und Erwachsenen, die in einem Bedürfnis- bzw. Zielquadrat verdichtet worden sind. „Grundlage und Ausgangspunkt eines Freizeitsportangebotes demokratischer Prägung ist (...), dass der Bezug auf die Bedürfnisse der Teilnehmer (und Teilnehmerinnen, D.V.) zum handlungsleitenden Prinzip gemacht wird.“ (A. Brinkmann/E. Spiegel, Freizeitsport mit Jugendlichen. Modelle für Vereinssport und Jugendarbeit, Hamburg, 1986, S. 32)*

Im u.s. Bedürfnisquadrat sind die Ziele und Bedürfnis des Freizeitsportansatzes in blau dargestellt:

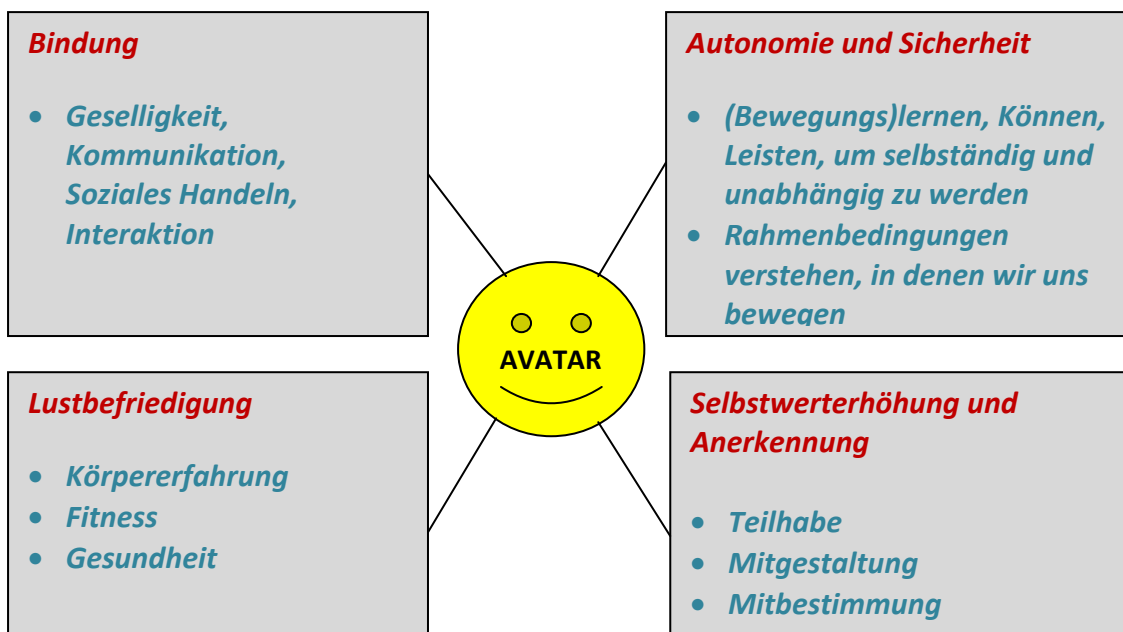
<p><b>Bindung</b></p> <p><i>Geselligkeit Kommunikation Soziales Handeln</i></p>	<p><b>Autonomie und Sicherheit</b></p> <p><i>Bewegungslernen Können Leisten</i></p>
<p><b>Lustbefriedigung</b></p> <p><i>Körpererfahrung Fitness Gesundheit</i></p>	<p><b>Selbstwerterhöhung und Anerkennung</b></p> <p><i>Teilhabe Mitgestaltung Mitbestimmung</i></p>

**Rot** = **Psychischen Grundbedürfnisse**

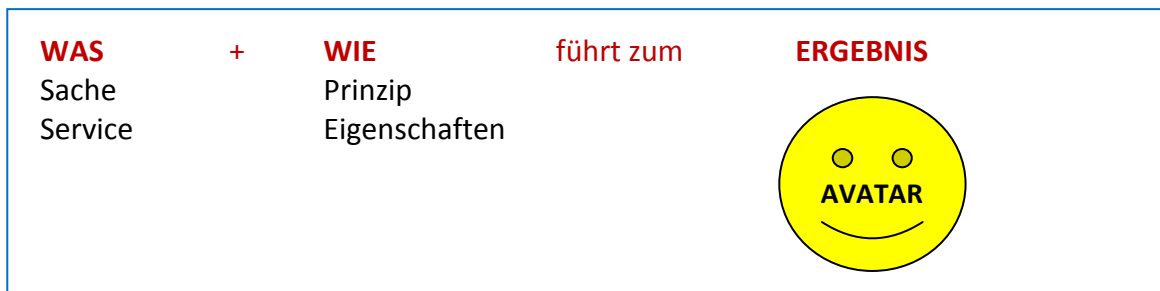
**Blau** = **Bedürfnisse und Ziele eines Freizeitsportansatzes**

Wir sind nun soweit vorbereitet, dass wir einen ersten AVATAR beschreiben können, in dem die psychischen Bedürfnisse zusammengefasst sind. Dieser AVATAR dient dazu, bei der Problemstellung (2. Phase des Design Thinking-Prozesses) den Focus nicht zu verlieren.

### Unser 1. AVATAR:

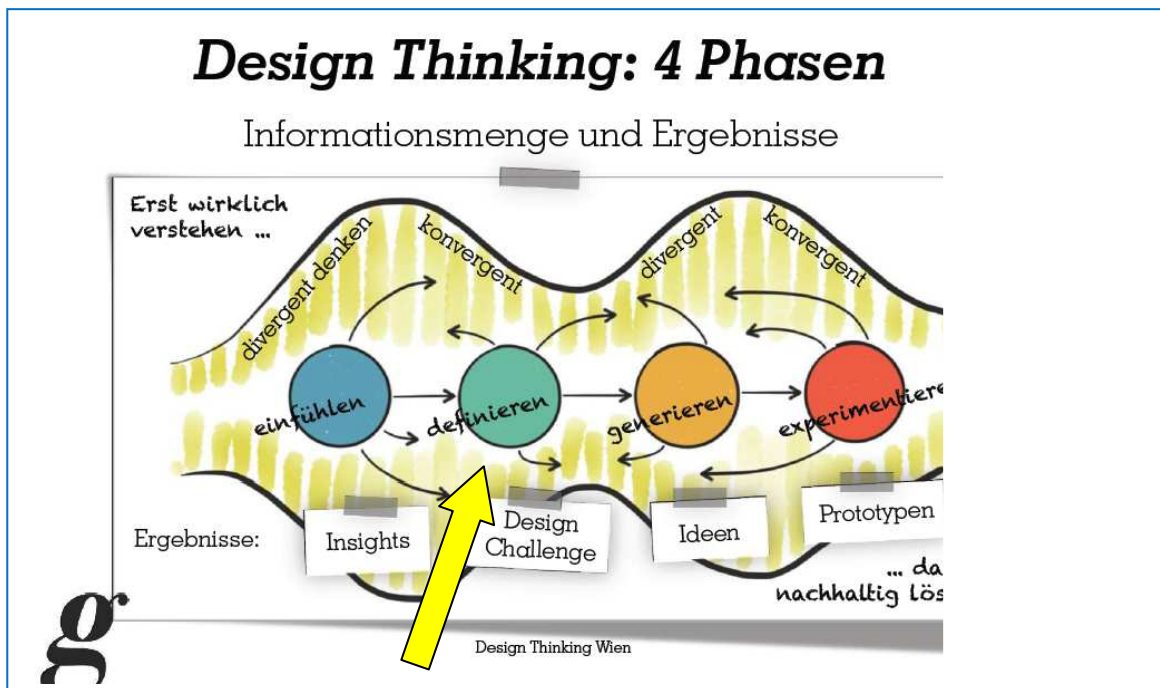


Dieser AVATAR steht nun quasi als Zielkategorie in unserem Lösungsprozess:



Zugleich kommen wir zur 2. Phase im Design Thinking-Prozess

## 2. Phase Genau Definition des Problems



(Grafik aus: I. Gerstbach, Design Thinking Methoden, PDF 2017)

Grundsätzlich gilt es zu beachten:

- Das Problem richtig zu definieren ist der einzig wirklich effektive Weg, um die passende Lösung zu entwickeln
- Eine gut formulierte und richtig focussierte Problemstellung erzeugt Klarheit
- Mit dem Schritt der Problemdefinition wird deutlich, wo genau es hakt.

Im folgenden geht es darum, anhand eines Beispiels zu verdeutlichen, was eine focussierte bzw. nichtfocussierte Problemdefinition darstellt.

(Dieses Beispiel ist entnommen aus: I. Gerstbach, Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Offenbach 2017, S.20)

Das Beispiel:

Ein Urlaubshotel, bestens ausgestattet, hat das Problem, dass sich niemand gerne in der Hotel-Lobby aufhielt.

Die Lobby wurde von Architekten neu gestaltet und nach Fengshui-Richtlinien eingerichtet.

Aber auch das brachte keine spürbare Verbesserung.



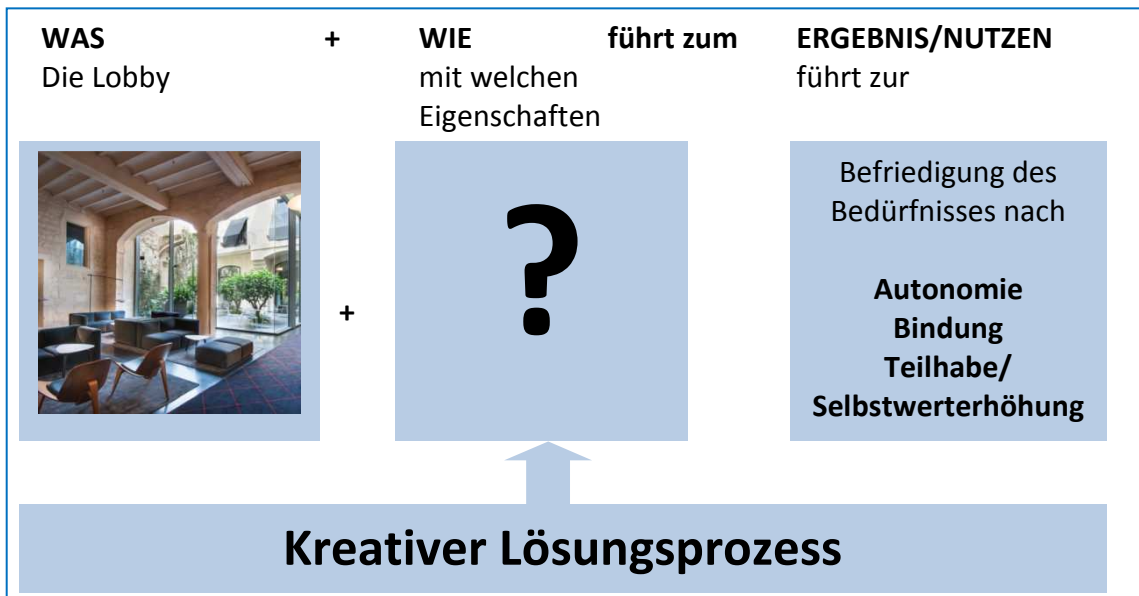
Um eine spürbare Verbesserung zu erreichen bedarf es nach Auffassung des Design Thinking-Konzeptes einer focussierten Problemdefinition.

Eine **nichtfocussierte Problemdefinition** könnte lauten:

**Wir möchten, dass sich mehr Menschen in der Lobby unseres Hotels aufhalten.**

Damit ist zwar ein Wunsch formuliert, aber kein definiertes Ziel, das systematisch verfolgt werden könnte.

Zu einer **focussierten Problemdefinition** kommt man jedoch, wenn wir dem Design Thinking-Vorschlag folgen:



**Die adäquate Problemdefinition lautet somit:**

**Wie** müssen wir unsere **Lobby (Was)** (um)gestalten, dass unsere Gäste ihr Bedürfnis nach Autonomie, Bindung etc. in ihrer Urlaubszeit befriedigen können?

Mit dieser Problemdefinition gehen nun die Kongressteilnehmer\*innen in die Phase eines kreativen Lösungsprozesses und generieren erste Ideen.

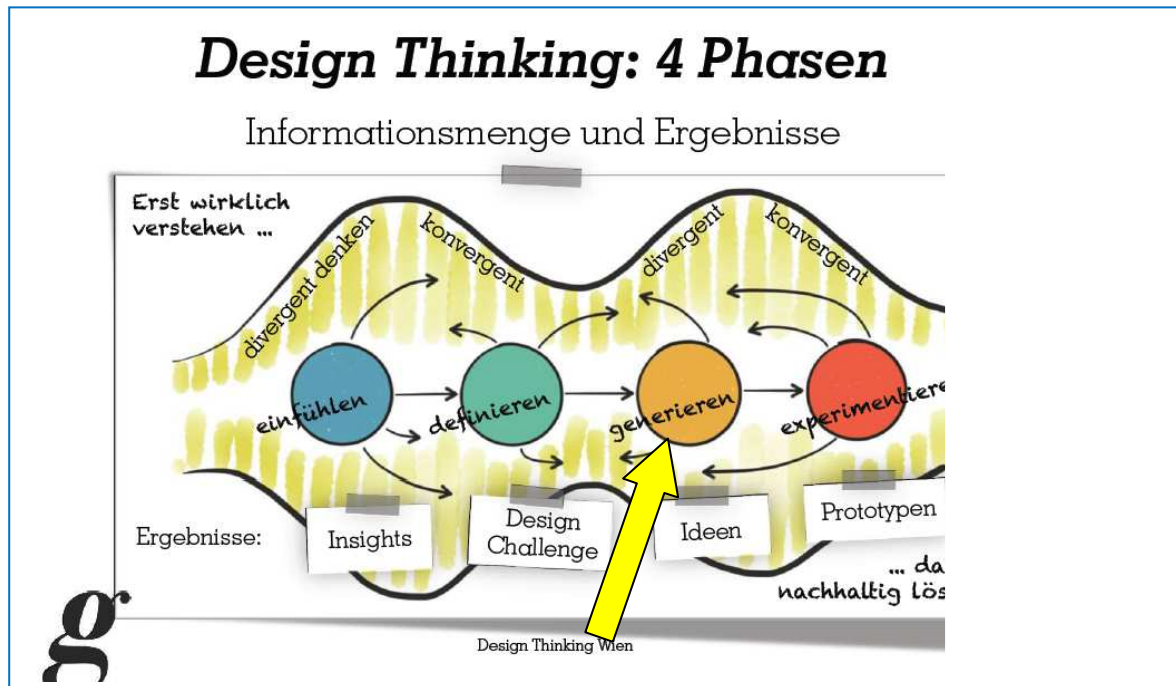
Die Aufgabenstellung lautet:

Bildet zunächst einmal eine **Kleingruppe**, in der ihr arbeiten möchtet.

Sammelt ein paar Ideen, wie ihr die Lobby des Hotels umgestalten würdet, damit die Kunden entsprechend der focussierten Bedürfnisse nach Bindung, Autonomie und Teilhabe begeistert und zufrieden sind, Lust haben, sich in der Lobby aufzuhalten.



Dies ist zugleich der Eintritt in die 3. Phase des Design Thinking-Prozesses



(Grafik aus: I. Gerstbach, Design Thinking Methoden, PDF 2017)

### 3. Phase

#### Generieren von Ideen

Neben verschiedenen Vorschlägen zur Umgestaltung der Lobby (kleinere, abgetrennte Räume, Spielecken für Kinder etc.) entwickeln alle Teilgruppen in irgendeiner Weise die Idee eines „Informationssystems“ in der Lobby, durch die eine leichtere Orientierung in der Umgebung des Hotels möglich wird.

Eine Idee ist z.B. das Aufstellen einer Litfasäule mit Umgebungsinformationen (Ausflugsziele etc.). Hier kann man miteinander ins Gespräch kommen (Bindung, Interaktion etc.) und sich bspw. über gemachte Erfahrungen austauschen. Dies führt zu einer erhöhten Autonomie und Sicherheit bei der Planung des Aufenthaltes. Man erhöht bspw. das eigene Selbst durch Weitergabe von Informationen.

Die Lösung im Beispielproblem lautet:

„Im Rahmen der Beobachtungsphase entdeckte ich allerdings, dass es nicht die Gestaltung der Räume war, die die Menschen abschreckte. Die Menschen suchten vielmehr die Nähe anderer Menschen – und die Lobby war ja immer leer. Beim Brainstorming kam dann die Idee auf, dass die Gäste ein Zuhause auf Zeit suchten. Das Ergebnis: In der Lobby wurde eine riesige Wandkarte der Umgebung aufgehängt. Hier konnten die Gäste ihre Lieblingsorte markieren. Das führte Neulinge in die Umgebung ein und sorgte zugleich für Neuentdeckungen bei Stammgästen. Die Karte machte die Gäste neugierig, diese hielten sich davor auf, markierten ihre Lieblingsorte, kamen miteinander ins Gespräch. Ein Jahr, nachdem die Wandkarte aufgehängt worden war, hatte das Hotel 16,8 Prozent mehr Gäste.“

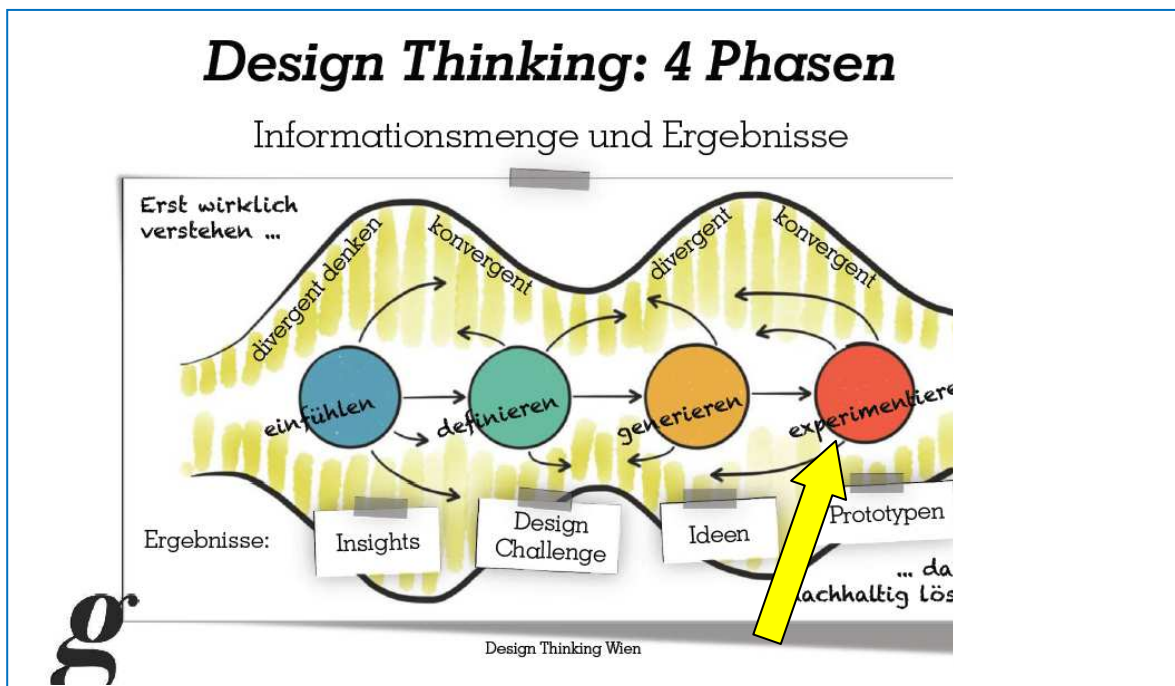
(I. Gerstbach, Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Offenbach 2017, S.20)

Die letzte Phase im Design Thinking-Prozess wäre dann die Erstellung eines sog. Prototyps, mit dem erste Erfahrungen gesammelt werden können, ob die Gleichung

<b>Was</b>	+	<b>Wie</b>	=	<b>Ergebnis</b>
<b>Lobby</b>	+	<b>Informations-System</b>	=	<b>Bedürfnis-befriedigung</b>

auch tatsächlich aufgeht (experimentieren).

Z.B. könnte in der Lobby eine Litfasäule aufgestellt werden, um anschließend zu beobachten, ob diese Veränderung von den Gästen angenommen wird und zu mehr Leben in der Lobby führt.



(Grafik aus: I. Gerstbach, Design Thinking Methoden, PDF 2017)

## Literatur

- Borg-Laufs, Michael:** Die Befriedigung psychischer Grundbedürfnisse als Weg und Ziel der Kinder- und Jugendlichenpsychotherapie, in: Forum für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie 1/2012  
[https://www.kinderpsychiater.org/fileadmin/downloads/forum/Weisse\\_Seiten\\_12012/Die%20Befriedigung%20psychischer%20Grundbed%C3%85rfnisse\\_1-12.pdf](https://www.kinderpsychiater.org/fileadmin/downloads/forum/Weisse_Seiten_12012/Die%20Befriedigung%20psychischer%20Grundbed%C3%85rfnisse_1-12.pdf)
- Brinkmann, A./Spiegel, E.:** Freizeitsport mit Jugendlichen. Modelle für Vereinssport und Jugendarbeit, Hamburg, 1986
- Gerstbach, Ingrid:** Design Thinking im Unternehmen. Ein Workbook für die Einführung von Design Thinking, Offenbach 2017
- Gerstbach, Ingrid:** Design Thinking Methoden, PDF 2017

**Holzkamp, Klaus:**

Sinnliche Erkenntnis – Historischer Ursprung und gesellschaftliche Funktion der Wahrnehmung, Frankfurt am Main 1975

**Stahl, Stephanie:**

Das Kind in dir muss Heimat finden. Der Schlüssel zur Lösung fast aller Probleme, München 2015