

Aus der Lerner-Perspektive.

Lernangebot mit Design Thinking entwickeln

Dr. Thomas Tillmann



Design Thinking@Education – Hintergrund und Executive Summary

Design Thinking ist ein Ansatz zur Lösung komplexer Problem. Dabei ist es charakteristisch für Design Thinking, Herausforderung und Lösungsansätze konsequent aus Nutzerperspektive zu betrachten sowie analytische und kreative Methoden zu kombinieren.

Design Thinking wurde in den 1980er Jahren an und im Umfeld der Stanford University entwickelt und wesentlich von der Design-Agentur IDEO einem breiteren Kreis von Nutzern verfügbar gemacht. Der Ansatz fand zunächst vor allem in der Entwicklung technischer Innovationen durch Technologieunternehmen im Silicon Valley (z.B. Apple) Beachtung, wurde aber in den vergangenen Jahren auch immer stärker in anderen Branchen und Kontexten herangezogen, um Produkte und Service zu entwickeln, die die tatsächlichen Bedürfnisse von Kunden/Nutzern ansprechen.

In besonderer Weise eignen sich die Konzeption von Education-Produkten und -Services für Design Thinking, gerade weil bei der Entwicklung von Lernangeboten, Bildungsprozessen und –systemen klassischerweise die Nutzer-, sprich: Lerner-Perspektive zumeist hintangestellt wird und die Rolle des Lehrers/Dozenten/Trainers üblicherweise den Anspruch impliziert, die notwendigen Eigenschaften eines Lernangebots aufgrund des Wissens- und Kompetenzgefälles am besten definieren zu können. Design Thinking hat daher im Education-Bereich die disruptive Kraft zur Veränderung, die notwendig ist, um zu überzeugenderen Kursen, e-learning-Anwendungen, Lernumgebungen, Prozessen, Tools oder ganzen Bildungssystemen zu gelangen.

Diese Nutzer- bzw. Lerner-Orientierung kommt sowohl im Bemühen um ein tiefgreifendes Verständnis der Werte, Motivationen, Verhaltensweisen und Einstellungen zum Tragen, aber auch in der extrem frühen Konkretisierung von Ideen in Form greifbarer Prototypen. Ausgangspunkt des „rapid prototyping“ sind folgende Erkenntnisse:

- Gerade der unreife Prototyp erlaubt es Nutzern/ Stakeholdern, ehrliches Feedback zu geben anstatt – bewusst oder unbewusst – durch allzu freundliche Rückmeldungen den hohen Einsatz „würdigen“ zu wollen
- Nur in einer ganz frühen Phase des Entwicklungsprozesses haben Entwickler die innerliche Bereitschaft, Feedback tatsächlich offen anzunehmen: „Fail fast, fail often, fail safe.“

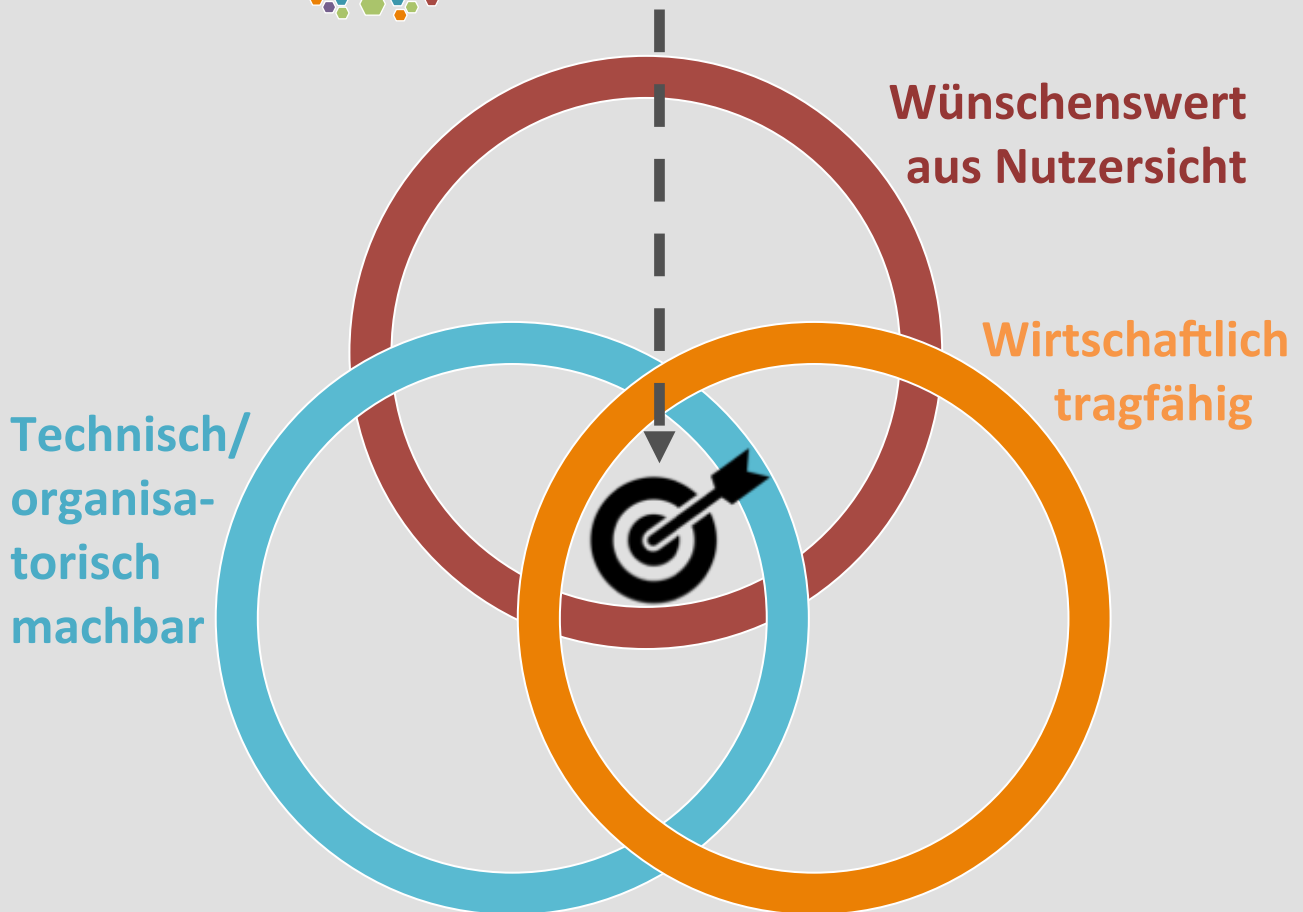
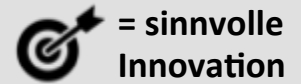
In Abgrenzung zum klassischen „Wasserfall“-Vorgehen, das eine lange Konzeptionsphase an den Anfang stellt und üblicherweise erst am Ende des Prozesses Ergebnisse greifbar werden lässt, wird durch die frühe Verprobung im Design Thinking zugleich das Risiko deutlich reduziert, Zeit und Ressourcen in – aus Nutzersicht – nicht tragfähige Ideen zu investieren.

Auf diese Weise kann Design Thinking dabei helfen, die Qualität von Bildungsprodukten und -dienstleistungen zu steigern, die Effizienz von Entwicklungsprozessen zu verbessern und unternehmerische Risiken zu verringern.

Innovation im Schnittpunkt von Wünschenswertem, Möglichem und Tragfähigem



Ausgangspunkt im
Design Thinking



Sinnvolle Innovationen liegen im Schnittpunkt dessen, was aus Nutzer-/Kundensicht wünschenswert, aus technischer und organisatorischer Perspektive machbar und in wirtschaftlicher Hinsicht nachhaltig tragfähig ist. Design Thinking bezieht diese drei Aspekte mit ein, um Innovationsideen zu bewerten, dabei steht jedoch stets die Entwicklung des Ansatzes aus einem tiefgehenden Verständnis der Bedürfnisse, Interessen und Antriebskräften der Nutzer/Kunden am Anfang des Prozesses.

Konventionelle Entwicklungsprozesse gehen hingegen i.d.R. gerade von der technischen/organisatorischen Machbarkeit oder wirtschaftlichen Rentabilität aus und prüfen erst später im Prozess im Rahmen von Marktforschungen die Nutzerakzeptanz neuer Produkte/Services. Auf diese Weise scheitern diese Entwicklungsprozesse häufig daran, aus Nutzer-/Kundensicht überzeugende Wertversprechen zu entfalten.

Design Thinking ist vor allem ein Mindset.

Design Thinking ist zuallererst ein Mindset: Wichtiger noch als der Prozess oder die Nutzung des einen oder anderen Tools ist die Orientierung an wenigen Prinzipien, die für den Geist eines Design Thinking-Projektes unerlässlich sind.



Mindset

Design Thinking ist vor allem ein Mindset, für das die Bereitschaft essentiell ist, erprobte und vermeintlich bewährte Lösungsansätze für Herausforderungen in Frage zu stellen und – ausgehend von einer radikalen Nutzerorientierung – zu neuen Einsichten und Ansätzen zu gelangen.



Menschen im Mittel- punkt

Design Thinking bezieht viele Faktoren mit ein, stellt aber den Menschen (als Nutzer, Lerner oder Kunden) mit seinen Bedürfnissen, Werten, Wünschen und Handlungsmustern radikal in den Mittelpunkt.

Design Thinking nutzt weniger fertig ausgestaltete abstrakte Konzepte als vielmehr Beispiele, Skizzen, Geschichten und Prototypen als Grundlage für die Verständigung über Ideen.



Show, make, craft



Stringent im Prozess

Design Thinking orientiert sich an einem definierten Prozess, der verschiedene Phasen mit je eigenen Arbeitsweisen unterscheidet. Gerade für maximale inhaltliche Offenheit ist ein stringenter Prozess hilfreich.

Design Thinking ist Teamarbeit und setzt die Bereitschaft voraus, im Team voneinander zu lernen und die Urheberschaft für Ideen nicht einzelnen Personen zuzuschreiben.



Radikal kollaborativ

Team, Raum und Prozess/Tools sind bestimmend für ein Design Thinking-Projekt.

Design Thinking baut auf drei Säulen auf: einem heterogen zusammengesetzten Team mit Bereitschaft zur konsequenten Kollaboration, einem flexibel zu nutzenden Raum und einem klaren Prozess, der Kreativität und Zielorientierung verbindet.



1. Team

Wichtigster Erfolgsfaktor ist die Auswahl eines geeigneten Teams, das unterschiedlichste Expertisen und Perspektiven auf das im Fokus stehende Thema zusammenführt und die Bereitschaft zu konstruktiver Kollaboration unter Hintanstellung hierarchischer Rollenbilder und bei Verzicht auf individuelle Zuordnung von Leistungen/Ideen/Urheberschaft mitbringt. Eine Teamgröße von 3 bis 7 Personen hat sich bewährt. Mindestens ein Teammitglied sollte praktische Erfahrungen in der Anwendung von Design Thinking mitbringen und entsprechend als Facilitator wirken.



2. Raum

Erfahrungsgemäß kommt dem Raum eine oft unterschätzte Bedeutung zu: Vielfältige, flexible Möglichkeiten für unterschiedliche Arbeitsweisen, entsprechend flexibel einsetzbares Mobiliar, große Tischflächen für die Entwicklung von Prototypen und die Nutzung von Wand-, Tür- und Fensterflächen für das Festhalten von Ideen und Beobachtungen, z.B. durch „Post-its“ sind einige bewährte räumliche Einflussfaktoren für einen gelingenden Design Thinking-Prozess. Es sollten vielfältige Materialien für den Bau von Prototypen verfügbar sein.



3. Prozess/Tools

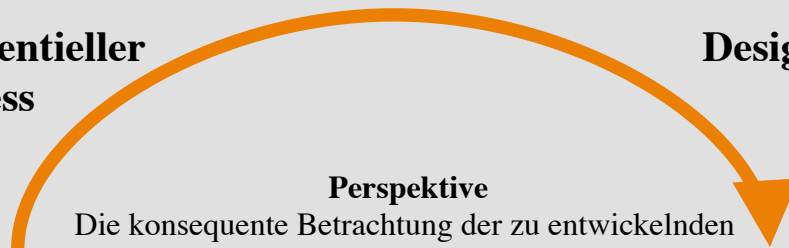
Bei aller inhaltlichen Offenheit folgt Design Thinking einem klaren Prozess mit fünf unterschiedlichen Phasen, die jeweils eigene Ziele und Arbeitsweisen mit sich bringen. Gerade zur Ermöglichung maximaler Offenheit und unvoreingenommenen Herantretens an die Herausforderung ist eine stringente Orientierung am Prozess erforderlich. Der Design Thinking-Prozess und die entsprechenden Tools helfen dabei, Kreativität einerseits und klare Zielorientierung andererseits zu verbinden. Teil dieses Prozesses ist die klare Begrenzung auf einen kurzen Zeitraum, z.B. 1 bis max. 10 Tage.

Die Chance: Lernangebote konsequent aus der Lerner-Perspektive heraus entwickeln.

In besonderer Weise eignen sich Education-Produkte und -Services für Design Thinking, gerade weil bei der Entwicklung von Lernangeboten, Bildungsprozessen und –systemen klassischerweise die Nutzer-, sprich: Lerner-Perspektive zumeist hintangestellt wird und die Rolle des Lehrers/Dozenten/Trainers üblicherweise den Anspruch impliziert, die notwendigen Eigenschaften eines Lernangebots aufgrund des Wissens- und Kompetenzgefälles am besten definieren zu können. Design Thinking hat daher im Education-Bereich die disruptive Kraft zur Veränderung, die notwendig ist, um zu überzeugenderen Produkten oder Dienstleistungen zu gelangen.

„Klassischer“ sequentieller Entwicklungsprozess

Design Thinking-Prozess



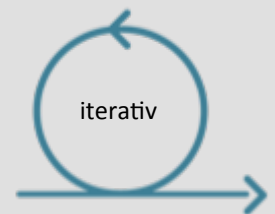
Perspektive

Die konsequente Betrachtung der zu entwickelnden Produkte/Services aus der Perspektive des Nutzers erweist sich für Bildungsangebote als wichtiger Paradigmenwechsel gegenüber dem überkommenen Vorgehen, das i.d.R. implizit von der Dozenten-/Lehrer/-Trainer- oder Unternehmenssicht ausgeht. Design Thinking erzielt damit deutlich bessere Ergebnisse, v.a. hinsichtlich der Nutzer-, Lerner- bzw. Marktakzeptanz.



Vorgehensweise

Statt der Sequentialität des „klassischen“ Vorgehens mit seiner vorangehenden langen Konzeptionsphase geht Design Thinking iterativ vor und erlaubt es, extrem früh greifbare Prototypen vorzulegen und zu testen. Darüber hinaus erweist sich der iterative Ansatz als i.d.R. deutlich schnell als sequentielles Vorgehen entlang des „Wasserfalls“.



Risiko-Management

Das iterative Vorgehen begrenzt die Unsicherheit hinsichtlich der Markt-, Lerner- oder Stakeholder-Akzeptanz und reduziert das Risiko einer Fehlallokation der eingesetzten Zeit/Ressourcen.

Kumulation von Risiken im Prozess

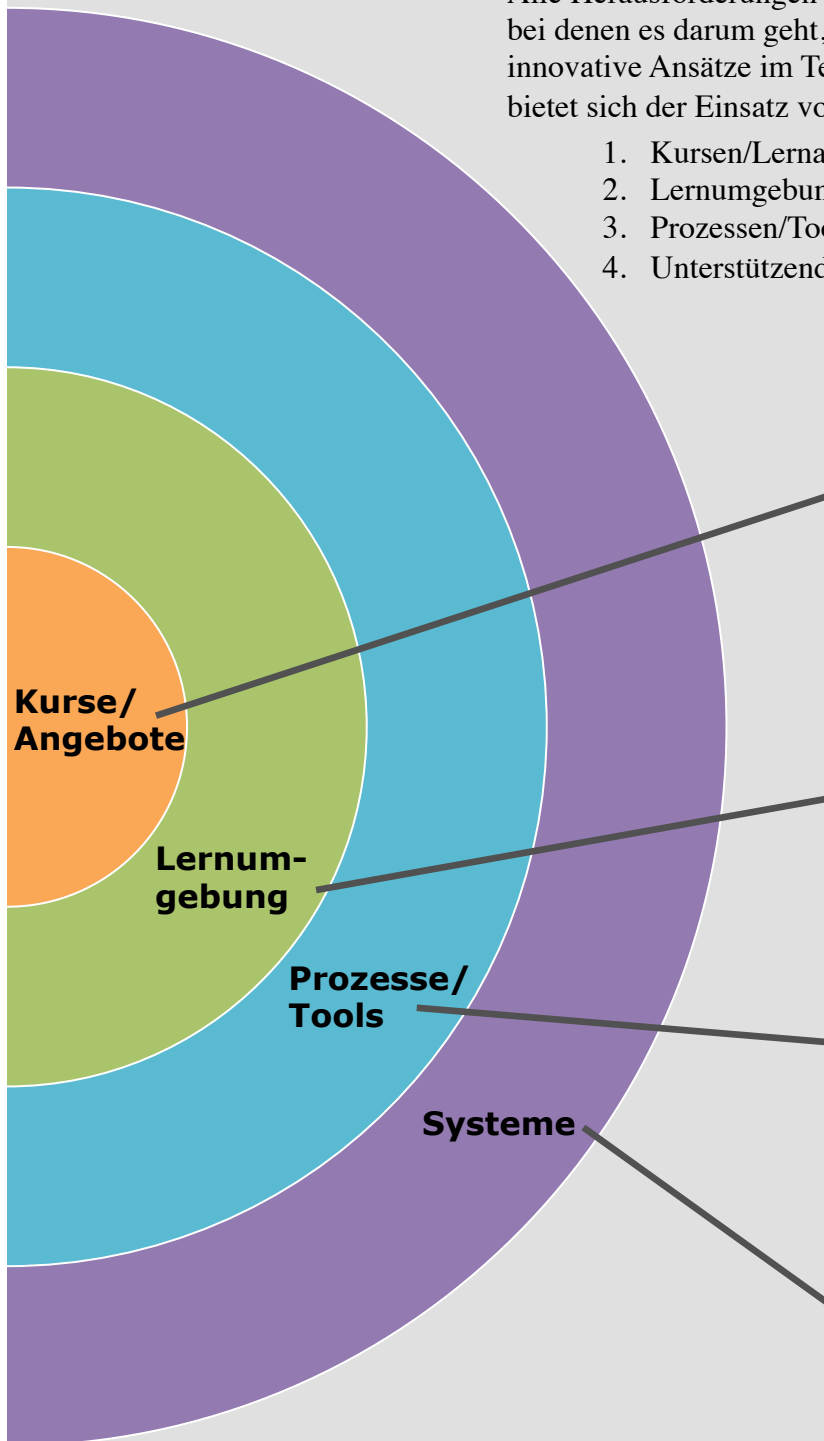


In vielen Bereichen kann Design Thinking helfen, Bildungsangebote zu verbessern

Hier im Fokus

Alle Herausforderungen eignen sich für den Design Thinking-Ansatz, bei denen es darum geht, ausgehend von der Nutzerperspektive innovative Ansätze im Team zu entwickeln. Im Education-Bereich bietet sich der Einsatz vor allem an für die Entwicklung von

1. Kursen/Lernangeboten,
2. Lernumgebungen,
3. Prozessen/Tools,
4. Unterstützenden Systemen.



1. Design Thinking kann dabei helfen, **Kurse/Lernangebote**, z.B. digitale Lernanwendungen, attraktiver zu gestalten, indem sie konsequent aus der Perspektive des Lerners heraus und unter Berücksichtigung der intrinsischen Motivationen der Zielgruppe entwickelt werden.

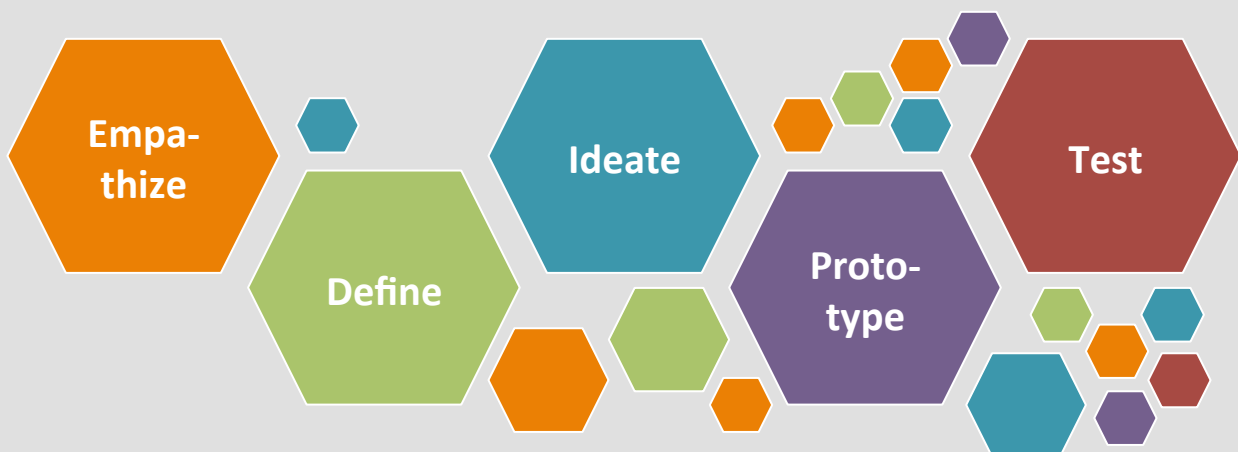
2. Design Thinking kann der Weg sein, attraktive und effiziente **Lernumgebungen** zu gestalten – physische Lernräume wie auch digitale Lern-Settings.

3. Design Thinking ist geeignet, nutzer-/ lerner-orientierte **Prozesse** (z.B. Kursauswahl/-buchung) sowie **Lern-Tools** (z.B. für Test/Evaluation oder Austausch unter Lernern) zu konzipieren.

4. Design Thinking kann methodisch die Entwicklung innovativer **Lernsysteme und -kulturen** unterstützen, z.B. den Wandel des Weiterbildungsverhaltens von Mitarbeitern im Unternehmen.

Design Thinking folgt einem stringenten, jedoch flexiblen Prozess.

Der Design Thinking-Prozess gliedert sich in fünf Phasen, die – zumindest auf einer Makro-Ebene – aufeinander folgen, jedoch ist es charakteristisch für den Prozess, immer wieder vor und zurück zu springen, um in iterativer Weise Ideen zu entwickeln und zu validieren.



Tiefgehendes **Verständnis der Nutzer als Ausgangspunkt**; Arbeitsweise, Gewohnheiten, Antriebskräfte etc., aktive Einbindung z.B. in Form von Interviews, User Shadowing, User Journey Mapping



Konsequentes „**Rapid Prototyping**“ von Ideen trotz bestehender Unklarheiten; Nutzung diverser Prototyping-Techniken: pen/paper, Nutzer-Situation, ppt-Mockup oder Online-Demo etc.



Identifikation elementarer Probleme/ Herausforderungen, auf die das zu entwickelnde Angebot hin ausgerichtet sein soll, u.a. in Form von „Personas“, Nutzer-Segmentierung; Endprodukt Design Brief



Einholen von Feedback und Anregungen sowohl seitens potentieller Nutzer als auch anderer Stakeholder; Einbeziehung in iterativen Prozess



Entwicklung und Weiterentwicklung möglicher Ansätze und Priorisierung, z.B. mittels Brainstorming, „how might we“-Fragen

Design Thinking setzt einige, v.a. „kulturelle“, Rahmenbedingungen in der Organisation voraus.

Design Thinking ist ein hocheffizienter Ansatz, um in begrenzter Zeit und mit begrenztem Ressourcenaufwand zu innovativen Ansätzen und einem gemeinsam geteilten Verständnis des Zielbildes zu gelangen. Zugleich kann ein Design Thinking-Ansatz in einer Organisation nur gelingen, wenn einige Voraussetzungen, v.a. „kultureller“ Art, gegeben sind:



Inhaltliche Offenheit hinsichtlich der Weiterentwicklung der ersten Ideen



Akzeptanz einer „**Beta**“-Kultur: Umgang mit noch „unausgegoren“ Ideen und frühen Prototypen



Aktive Einbindung eines **Projektteams** mit notwendiger zeitlicher Verfügbarkeit



Punktuelle Einbindung ausgewählter **Vertreter der Zielgruppe** (z.B. angepeilte Lerner) für Interviews/Testing



Geeignete **Räumlichkeiten**

Ausgewählte Online-Ressourcen

Einführung zu Design Thinking

„An Introduction to Design Thinking“,
D School, Institute of Design, Stanford University,
www.dschool.stanford.edu

„bootcamp bootleg“, D School, Institute of Design, Stanford
University, www.dschool.stanford.edu

Service-Design

„Service Design. Insides from nine case studies“, HU
University of Applied Sciences Utrecht,
www.designthinkersacademy.com

„DIY Toolkit“, NESTA, www.diytoolkit.org

„Human-centered Design Toolkit“,
IDEO, www.ideo.com

„Service Design Toolkit“, JAMK University of Applied
Sciences, www.jamk.fi

„Design methods for developing services. An introduction to
service design and a selection of service design tools“, Design
Council, www.designcouncil.org.uk

Design Thinking im Bildungsbereich

„Design Thinking for Educators“, IDEO,
www.designthinkingforeducators.com

„Learning through doing. Introduction to design thinking“,
Australian Institute for Teaching and School Leadership,
www.aitsl.edu.au

„Prototyping: Learning through doing“, Australian Institute
for Teaching and School Leadership, www.aitsl.edu.au

Wir unterstützen Sie gerne.



Dr. Thomas Tillmann

abc tillmann wurde von Dr. Thomas Tillmann gegründet, der auf der Basis langjähriger Erfahrung als Berater und Projektmanager bei McKinsey & Company, genauer Kenntnis des Bildungssektors und eines weit gespannten Netzwerks anderer Experten arbeitet. Unsere Auftraggeber sind dabei gleichermaßen Unternehmen und Stiftungen wie auch die Öffentliche Hand, in Deutschland und international.

Wir unterstützen Sie gerne dabei, die disruptive Kraft des Design Thinking für die Entwicklung überzeugender Education-Angebote zu nutzen.



Strategieberatung

- Anerkannte Expertise in den Bereichen Lernen/Bildung/Training, Schwerpunktthemen der Beratung u.a.
 - Corporate Academies
 - Technologie-unterstütztes Lernen
 - Massive Open Online Courses (MOOCs)
- Weit gespanntes Netzwerk innerhalb der Education-Community
- Erfolgreicher Aufbau von Education-Geschäftsmodellen
- > 10 Jahre Erfahrung in der Strategieberatung (u.a. McKinsey)



Workshops

- Unternehmens-spezifische Strategie-Workshops
- Individuelle Trainings-Workshops auf Ebene Vorstand/Entscheidungsträger



Umsetzung

- Entwicklung, Anpassung und Realisierung von lern-unterstützten IT-Systemen
- Konzeption und Media-Produktion von Lerninhalten
- Learning analytics

Dr. Thomas Tillmann

thomas.tillmann@abc-tillmann.de
+49 2224 988 4022
www.abc-tillmann.de

abc
tillmann
consulting in education