

Ko-kreativ Dienstleistungen (weiter-)entwickeln

Service Design als lebbare Praxis für sozialwirtschaftliche Unternehmen

SOCIAL WORK | Christian Sprung, Peter Stepanek – A



Kapitelübersicht

- > Ausgangslage: Innovation in der Sozialwirtschaft
- > Was ist Service Design?
- > Service Design: Perspektiven und Fragestellungen aus der Praxis der Sozialwirtschaft
- > Empfehlungen für die Sozialwirtschaft
- > Ausblick

Worauf stützt sich dieser Beitrag?

Masterarbeit Ch.Sprung mit
Schwerpunkt
Dienstleistungsdesign:
4 Expert*inneninterviews

Bee Two Innovation Lab mit
Schwerpunkt digitale
Innovationen:
7 Interviews mit
Praktiker*innen aus der
Sozialwirtschaft

Aktuelles Forschungsprojekt
wohnpartner wien – Service
Design Thinking zur
Modellierung von
Wirkungszielen:
Erkenntnisse aus der
Umsetzung mit
Sozialarbeit*innen

Ausgangslage: Sozialwirtschaft braucht (digitale) Innovationen

Sozialwirtschaft reagiert auf technische Möglichkeiten und gesellschaftliche Entwicklungen

„In Zeiten des Digitalen Wandels und der Digitalisierung braucht Innovationsmanagement mehr Priorität als bislang. Wir haben seit heuer ein neues strategisches Ziel, das sich auf die Digitalisierung und den digitalen Wandel richtet. Wo auch klar formuliert ist, dass man neue digitale Produkte und digitale Geschäftsmodelle braucht. Da ist Innovation die treibende Kraft. Das gilt aber für alle Sozialorganisationen“ (Interview 6)

„Es gibt bei den sozialen Organisationen das Bewusstsein, dass es für einzelne Zielgruppen, digitale Angebote braucht“ (Interview 5)

Sozialwirtschaft steht in Konkurrenz zu Angeboten aus der Wirtschaft: Entwicklung hybrider Sektoren

Fördergeber*innen verlangen nach Innovationen, nach neuen/verbesserten Dienstleistungen

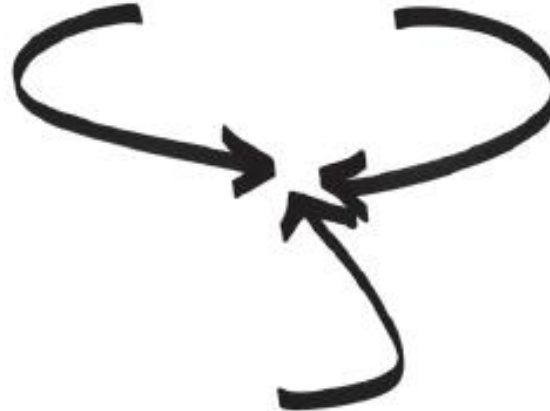
„Erkennen von sozialen Problemstellungen und dem Erkennen, da könnten digitale Lösungen passen, um diese Problemstellung zu adressieren.“ (Interview 7)

Was braucht es, um Dienstleistungen zu entwickeln/verbessern?

„Weil es bei Innovation sicher nicht ausschließlich nur um Digitales gehen wird, sondern auch um die Kombination Digital-Analog und das Ausnützen neuer Chancen und Möglichkeiten, die das digitale bietet. Gleichzeitig brauchen wir aber immer den direkten menschlichen Kontakt, der wird auf jeden Fall die Relevanz behalten.“ (Interview 7)

**Nützlichkeit für all diejenigen,
die die zu entwickelnde Idee betrifft**

**Sinnhaftigkeit bezogen auf
das Geschäftsmodell**

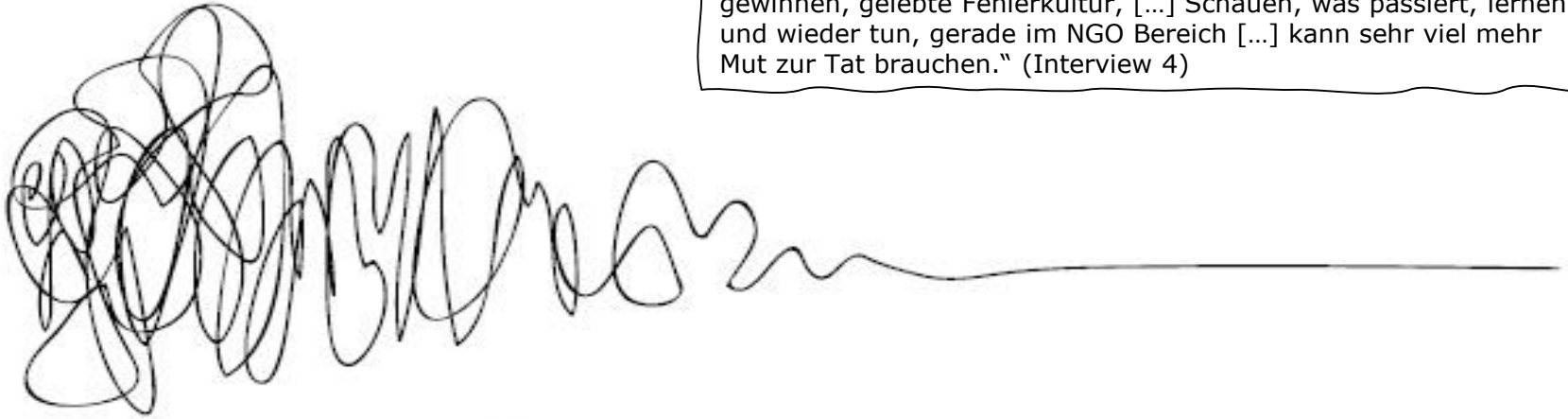


**realistischer Machbarkeit im
Kontext der Organisation,**

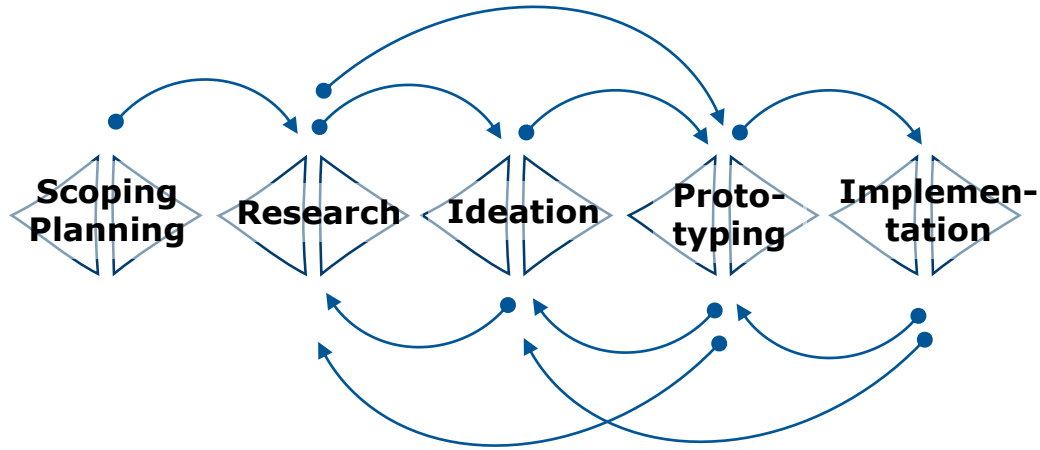
Der Prozess: Frühe Fehler machen ist günstig!

„[...] das Erleben der Frustration, dass man eigentlich in eine falsche Richtung geht, war eine wichtige Sache [...war] auch programmiert, mit der Methode [...] und das ist ständig immer wieder mal den Gruppen so gegangen, dass man gesagt hat das ist eigentlich falsch. Da kann man nicht weiter.“ (Interview 1)

„[...] es kann gar nichts schief gehen. Eigentlich, man kann, nur gewinnen, gelebte Fehlerkultur, [...] Schauen, was passiert, lernen und wieder tun, gerade im NGO Bereich [...] kann sehr viel mehr Mut zur Tat brauchen.“ (Interview 4)



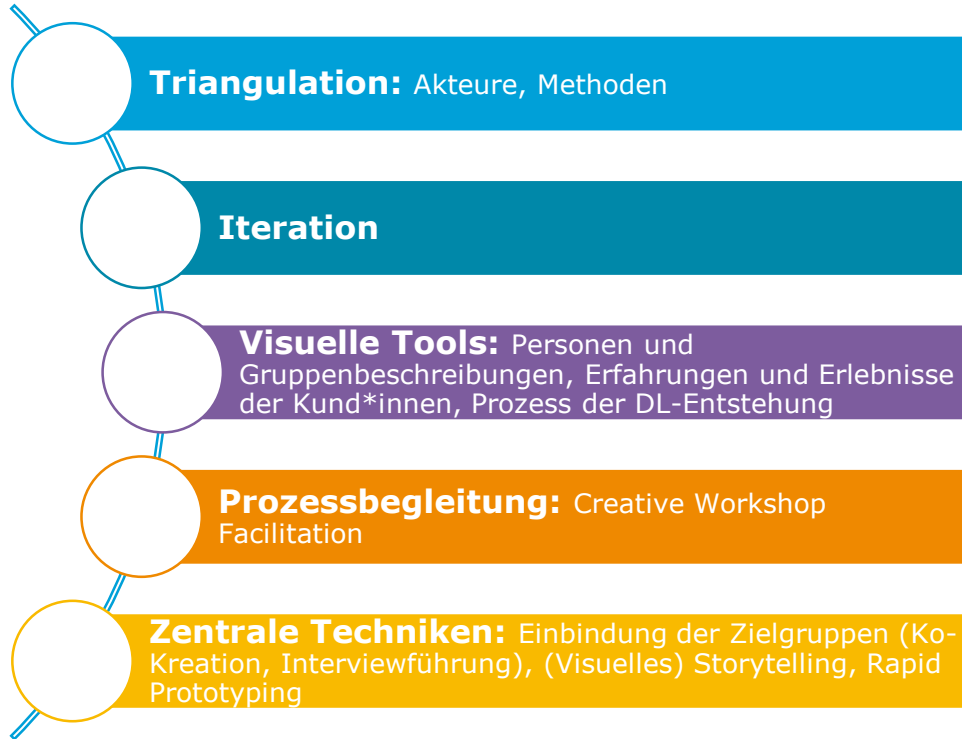
Die Prozessphasen: Eins vor und zwei zurück



„[...] ein sehr, sehr großer Teil der Recherchephase. [...] mit Interviews, Fokusgruppen mit den Leuten ins Gespräch zu kommen und dabei immer warum, warum, warum zu fragen [...] viel tiefer gehend als eine klassische Problemanalyse [...] Was sind die tiefer liegenden Bedürfnisse [...] anhand von diesen Ergebnissen [...] haben wir verschiedene Bedürfnisse herauskristallisiert [...] dann sind wir relativ schnell drauf gekommen, na eigentlich das Problem liegt ganz woanders [...] zeigt wie wichtig es ist, so User-Nahe, wie möglich zu arbeiten [...] im Laufe der der Entwicklung haben wir in sehr kurzen Sprints gearbeitet, immer wieder getestet, mit dem Kunden ganz, ganz viel Feedback eingeholt [...] iterativ sein [...]“ (Interview 4)

„[...] die Explorationsphase war eine sehr starke Phase im Prozess wo es darum ging, über Personas, Customer Journeys, Interviews die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erkennen und zu lernen, wo die großen Herausforderungen und Stolpersteine in den aktuellen Lösungen sind.“ (Interview 7)

Methodischer Kern: Produktion wirklichkeitstreuer Aussagen



Ziel ist es,
friktionsfreie,
emotionalisierte,
und an der
Lebenswelt der
Kund*innen orientierte
Dienstleistungen
zu entwickeln.

Zentrale Erkenntnisse aus den Interviews mit Praktiker*innen der Sozialwirtschaft



Mindset mitbringen / entwickeln I

Das ist alles nur **Einstellungssache**

„Die Haltung ist es [...] im Lehrbuch versteht man halt oft genau diese Methoden unter Service Design oder Design Thinking [...] Aber ich denke auch wie agiles Arbeiten, das ist alles Einstellungssache.“ (Interview 4)

„Ja, es geht ganz stark um die Haltung des Ausprobierens.“ (Interview 7)

Alle Sinne nutzen

„[...] die Nutzung des Potenzials der Mitarbeiterin [...] einfach nicht nur die analogen Kanäle, denkt mal drüber nach. Setz dich mal hin und mach Literaturrecherche [...]. Ja, es ist schneller, effizienter, volle Mitarbeiterpotenzial Nutzung mit Spaß, Dynamik. Und gut im Output. Potenziell Fehlentwicklungen abdrehen bevor es teuer wird.“ (Interview 3)

Ineffizienz **konventioneller Konzeption**

„Da althergebrachte, wir haben ein Problem und schreiben ein irgendein Konzept und probieren es aus und nach drei Jahren kommen wird drauf es funktioniert eigentlich nicht, und sagen dann jetzt hamma schon jetzt machma weiter, [...]“ (Interview 3)

Aufbau von **Know-how** notwendig

„Dafür muss die Organisation Know-how aufbauen, um es dann auch in der Projektentwicklung anwenden zu können.“[...] Natürlich tut man sich leichter, wenn man Erfahrung in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle mitbringt. Für mich war es leichter, weil ich genau wusste, was auf mich zukommt.“ (Interview 6)

Betriebswirtschaftliche **Wording** ungewohnt

„Das Wording ist aber schon ganz anders. Man spricht vom Markt und von Zielgruppen. Das durfte man vor ein paar Jahren gar nicht so aussprechen. Man lernt in dem Prozess, dass sich das aber nicht ausschließt. Und das diese Logik auch mit dem Sozialen gut miteinander geht.“ (Interview 6)

Mindset mitbringen / entwickeln II

Partizipation heißt, **Verantwortung** abgeben

„Man muss darauf vertrauen, dass die das schon zusammenbringen möchten, dass die Mitarbeiter oder die Kunden das [...] Unternehmen nicht schädigen wollen, sondern die wollen [...] was weiterbringen [...] einfacher bisschen, die Kontrolle abgeben.“ (Interview 4)

Vorannahmen verwerfen

„Sich zu öffnen zu können. [...] freimachen vom jeden Bewertungen und amal zuhören und dann schauen worum geht's. [...] wenn man in dem Bereich schon länger arbeitet, dann erwischt man sich jedes Mal wieder, dass man auf eigentlich falsche Annahmen trifft und falsche Thesen hat. [...] man kann sich einfach nicht rein versetzten in gewisse Situationen [...]“ (Interview 4)

„[...] ich kenne das Problem, und weiß eigentlich schon eine Lösung. [...] Alles schön und gut, behaltet diese Ideen und diese Probleme in euch. Aber vielleicht ist das nicht die Lösung [...] sondern es gibt vielleicht noch ganz viele andere. Das heißt, dieses Zurücknehme schon vorgefertigter Lösungen zu kommen, das war für mich ein ganz wichtiger Punkt.“ (Interview 1)

Kund*innenorientierung: Perspektivenwechsel

Tools helfen, die **Bedürfnisse** der Zielgruppen zu **erkennen**

„Dieser Customer Journey hat uns geholfen, aus Sicht der Zielgruppe zu überlegen, welche Bedürfnisse man hat, wenn man als Vater oder Mutter digital etwas sucht. Wir konnten den möglichen Weg skizzieren und aufzeigen, wie es den Menschen bei der Suche geht.“ (Interview 6)

„[...] was interessant war, das die Personas und die User-Stories zwar nicht verwertbar waren, aber sie haben uns geholfen zu verstehen [...] durch das visualisieren, sonst hätten wir es wahrscheinlich zu viel behirnt.“ (Interview 2)

Kund*innen stellen andere Fragen

„Es ist spannend, wenn [...] die Zielgruppe selber das machen, weil die ganz andere Fragen stellen, ganz andere Perspektiven haben auf die Dinge [...] das man nicht nur die Leute befragt, sondern sie wirklich auch mit einbindet in die Befragung.“ (Interview 4)

Die Servicerolle und **Kund*innenzufriedenheit**

„[...] und tatsächlich auch in die Servicerolle zu kommen weil im Endeffekt sind wir Dienstleistungsanbieter. Aber wir sind schon sehr oft noch so, dass wir halt besser wissen, was die Zielgruppe braucht. Und wenn man einfach durch solche Methoden unser Denken und unser Handeln a bissle verändern können und tatsächlich hinschauen, dann ist es schon a vü gwonnen.“ (Interview 4)

Nahe am Klienten entwickeln

„Sehr nahe am Klienten das zu entwickeln, den Klienten einbinden. Also versuchen so gut es mögliches eben miteinander das herauszuarbeiten, was es können muss, was die Dienstleistung können muss? [...] mal auszuprobieren und miteinander hinzuschauen.“ (Interview 3)

Ko-Kreation: Einbindung der Zielgruppen

Interviews mit und **Feedback** von der Zielgruppe

Einbindung der Kund*innen **in Sequenzen**, z.B. Fokusgruppe, Interview, Testung eines Prototypen

„Bei uns ist immer der erste Schritt, dass wir uns mit der Zielgruppe zusammensetzen. [...] Fokusgruppe einberufen und fragen was, was ist euer Bedarf, was wollt ihr lernen [...] mit mehreren Leuten [...] lose moderierte [...] die sind super, weil die sich gegenseitig anfeuern nachzudenken.“ (Interview 4)

Strukturelle Ko-Kreation: Kunden*innenbeirat bzw. Sounding-Board

Einbindung der Zielgruppe in den Prozess wird zwiespältig gesehen, hat aber hohen Nutzen

„Bei manchen Zielgruppen ist das sehr gut machbar und gute Erfahrungen: Jugendliche, Menschen mit Behinderung, Freiwillige ...schwierig z.B. bei alten Menschen, die logistisch zu einem Workshop zu bringen, wohnungslosen Menschen, da sie oft nicht anschlussfähig an diese Art der Sprache sind. Dort, wo Hürden nicht groß sind, die Menschen mit einzubinden, macht es schon einen Unterschied. Da bringt die Einbindung bessere Ergebnisse.“ (Interview 7)

Ko-Kreation: Einbindung der Zielgruppen

Mit **Menschen mit Behinderung** mit dem Service Design arbeiten

„Ich glaube sogar besonders gut, weil es einen sehr offenen spielerischen Charakter hat. [...] weil's dich emotional trifft, dich so rein versetzt.“ (Interview 4)

„[...] der Ansatz, dass man wirklich über Befragungen zuerst das Problem versteht über User Tests ganz konkret wissen willst wen du ansiehst, was siehst du, wenn du damit tust? Was, wie fühlst du dich? Wie gehts dir dabei? Es ist eine sehr gute Form auch unsere Kunden mit Lernschwierigkeiten mit einzubinden.“ (Interview 2)

Fragetechniken und Ergebnisse mittels visueller Tools (Personas, Custorme Journey) strukturieren

„[...] Fragetechniken [...] das Warum-Spiel [...] bis es irgendwann nimmer geht [...und wie] wir das restrukturiert, haben [...] wie man Bedürfnisse auch unterteilen kann [...] Wo sind denn die Unterschiede? Und wo, wo geht es eigentlich aufs Gleiche wieder zu? Also das ist etwas, was irgendwo auf den ersten Blick irgendwie logisch erscheint, aber es dann doch ein wenig komplizierter war.“ (Interview 4)

Mittels **fragender Haltung** erst für deren eigene Bedürfnisse sensibilisieren

„[...] die richtigen Fragen stellen, mit einer fragenden Haltung an eine Zielgruppe heranzugehen [...] einfach einmal die Bedürfnisse abzuholen [...] nicht immer so selbstverständlich, dass die Menschen, mit denen wir arbeiten, das so können weil sie in sehr starren Strukturen sozialisiert sind [...] sie sind oft gar nicht gewohnt, Wünsche oder Bedürfnisse zu formulieren.“ (Interview 4)

Anwendbarkeit & Stolpersteine I

Prozess: bereichernd, gut umsetzbar, zeitlich aufwendig

Anleitung des Prozesses mittels **Prozessbegleitung**, -facilitation. **Externe Berater*innen** sind hilfreich, wenn man wenig/keine Erfahrung mit dem Prozess hat

Etwas visuelles in der Hand haben

„[...] was interessant war, das die Personas und die User-Stories zwar nicht verwertbar waren, aber sie haben uns geholfen zu verstehen [...] durch das visualisieren, sonst hätten wir es wahrscheinlich zu viel behirnt [...] Besser irgendwas, was ich in die Hand nehmen kann und ausprobieren kann.“ (Interview 2)

Es macht Spaß, beansprucht **alle Sinne**, es ist etwas was du deinen Mitarbeiter*innen gerne zumutest - spielerische **Entscheidungsfindung**

Befragung und Testung mittels **rapid Prototyping**

„[...] für ein anderes Projekt, [...] haben wir zum Beispiel einfach, gesagt, da können wir ewig lang reden, aber wir stellen einfach mal ein unfertiges Formular zur Verfügung und testen es mit dem Kunden. Das hätten wir wahrscheinlich vor einem Jahr noch fertig gemacht, schon im QM Standard, und wären dann drauf gekommen, dass es ein Blödsinn ist [...]“ (Interview 2)

Anwendbarkeit & Stolpersteine II

Hohe **Personalressourcen** aus verschiedenen Bereichen der Organisation

„Weil Mitarbeiter*innen Dienstpläne haben, [...] die können sich dann [...] drei Stunden freinehmen, um konzeptionell zu arbeiten. Da taucht dann gleich die Frage auf: Ist das Arbeitszeit? Da gibt es Widerstand bei den Vorgesetzten, wenn es lange dauert.“ (Interview 7)

„Wir haben zum Beispiel bei uns bestimmte Einschränkungen für Zeiten, wo man nicht bei den Personen mit Behinderungen arbeitet. Einen bestimmter Prozentsatz. Das ist immer sehr knapp bemessen.“ (Interview 1)

Allianz der Willigen

„[...] es ist immer dann möglich, wenn es wichtig ist. Wenn du Mehrwert da draußen erkennen kannst, [...] Wie groß ist mein Leidensdruck, [...] und wie sehr möchte ich wirklich eine Lösung für spezielles Thema finden? Letztendlich geht es dann eh bloß mit einer Allianz der Willigen.“ (Interview 2)

Motivierte **Mitarbeiter*innen**

„Man braucht Mitarbeiter*innen die sich dem Projekt annehmen. Die mit Leidenschaft das Projekt über die Monate hinweg begleiten.“ (Interview 6)

Heterogene **Projektteams** helfen bei der Entwicklung neuer Angebote, an manchen Punkten Expert*innen hinzuziehen

Basis-Mitarbeiter*innen sind eine Ressource, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu verstehen

Anwendbarkeit & Stolpersteine III

Entscheidungsträger*innen einbinden: Geschäftsführung und Fördergeber*innen

„Die Führungsebenen waren auch an manchen Stellen des Projekts eingebunden, um den strategischen Blick zu garantieren.“ (Interview 6)

Ko-Kreation braucht Zeit

„[...] beim Fragen, beim Ko-Kreieren beim zusammenarbeiten [...] ganz wichtig, dass man auch Zeit gibt, das auch etwas kommen kann, wir neigen halt immer dazu, Fragen zu stellen und dann relativ schnell, die Frage selber zu beantworten. Grad bei Menschen mit Behinderungen braucht man eigentlich noch mehr Geduld.“ (Interview 4)

Klares Ziel für den Prozess

„Ein Knackpunkt für viele ist der Auftrag und die Fragestellung, mit der man hineingeht. Wichtig: die Zielgruppen-Perspektive in die Fragestellung hineinbekommen. Wenn man das nicht macht, hat man große Probleme, danach ein Service Design zu denken.“(Interview 7)

Conclusio, Ausblick und nächste Schritte

- ✓ **Innovation** braucht Abkehr vom gewohnten und neue Zugänge. Umbruch **konventioneller Innovations- und Konzeptionspraxis**
- ✓ Tool für **strategische Überlegungen**: Rahmen, um das eigene Handeln zu reflektieren
- ✓ **Service Design** als Methodik für die alltägliche Praxis in sozialwirtschaftlichen Unternehmen **anpassen**. Nicht vom **Prozess** abschrecken lassen, sondern ausprobieren.
- ✓ **Anschlussfähigkeit** der Sozialwirtschaft an andere Branchen
- ✓ **Digitalisierung** als Treiber neuer Konzeptionspraxis
- ✓ **Forschungsbedarf** ist vorhanden

Literaturliste

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

Stickdorn, Marc; Hormess, Markus; Lawrence, Adam; Schneider, Jakob (Hg.) (2018): This is service design doing. Applying service design thinking in the real world; a practitioners` handbook. [E-Book] First edition. Sebastapol, CA: O'Reilly. [In den Verweisen im Fließtext werden Kapitel (Kap.) als auch Positionen (Pos.) aus dem Kindle E-Book angeführt]

Sprung, Christian (2019): Prototypisches Dienstleistungsdesign für sozialwirtschaftliche Unternehmen - Perspektiven für das digital unterstützte Mehrgenerationenwohnen. FH Campus Wien: Masterarbeit.