Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO

Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS

Band: 119 (2022)

Heft: 4

Artikel: Design Thinking : Projekte interdisziplinär und über Systemgrenzen hinweg entwickeln

Autor: Koradi, Christine / Zürrer, Rahel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1029509

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Design Thinking: Projekte interdisziplinär und über Systemgrenzen hinweg entwickeln

Das Sozialdepartement der Stadt Zürich erreicht mithilfe des Design-Thinking-Ansatzes nicht nur bedarfsgerechte und breit abgestützte Lösungen. Der Ansatz fördert auch den Wissens- und Informationsaustausch innerhalb der beteiligten Teams, den individuellen Aufbau von Fachwissen sowie ein sehr hohes Commitment für das gemeinsame Ziel. Der Design-Thinking-Ansatz am Beispiel der Bildungsstrategie.

Die Bildungsstrategie des Sozialdepartements (SD) der Stadt Zürich wird SD-intern von den drei Dienstabteilungen Soziale Dienste (SOD), Laufbahnzentrum (LBZ) und Soziale Einrichtungen und Betriebe (SEB) in vier Teilprojekten umgesetzt. Die Sozialen Dienste sind unter anderem verantwortlich für das Teilprojekt 1, bei dem die erfolgreiche Berufsintegration für Jugendliche und junge Erwachsene in der Stadt Zürich im Fokus steht. Im Folgenden werden kurz die Ziele und Inhalte des Projekts erläutert, um dann die Arbeitsweise mit Design-Thinking-Elementen vorzustellen.

Denken und Handeln über Systemgrenzen hinweg

«Junge Stadtzürcher:innen stehen bis 25-jährig mit beiden Beinen im Berufsleben oder in der Ausbildung.» Mit dieser Vision als Ziel hat das Sozialdepartement das Teilprojekt 1 der Bildungsstrategie ins Leben gerufen. Mit den Massnahmen aus dem Teilprojekt werden Jugendliche und junge Erwachsene (JjE) mit erschwerten Startbedingungen bei der Bewältigung der beiden Übergänge von der Schule in die Ausbildung (Übergang I) und von dieser in das Berufsleben (Übergang II) gezielt unterstützt. Das Teilprojekt stützt sich im Wesentlichen auf die Empfehlungen der Nationalen Plattform zur Prävention und Bekämpfung von Armut (Forschungsberichte Nr. 7/18 und Nr. 2/22, vgl. Seite 6), wonach es für eine erfolgreiche Bewältigung der beiden Übergänge zwei Erfolgsfaktoren gibt: zum einen Beziehungskonstanz zu einer stabilen Bezugsperson über verschiedene Übergänge hinweg, zum anderen Fachpersonen, die über Systemgrenzen hinweg denken und handeln. Vor allem, um dem letzten Aspekt gerecht zu werden, hat das Sozialdepartement bei der Umsetzung des Teilprojekts 1 Elemente aus der Methodik des Design Thinkings besondere Beachtung geschenkt.

Aufbauen und Weiterentwickeln von Angeboten

Beim Teilprojekt 1 «B25 – Berufseinstieg Jugendliche und junge Erwachsene» richtete sich der Fokus auf ein kontinuierliches Begleitangebot mit dem Ziel, die berufliche Integration zu konzipieren und aufzubauen. Drei Dienstabteilungen des Sozialdepartements arbeiteten hierfür eng zusammen:

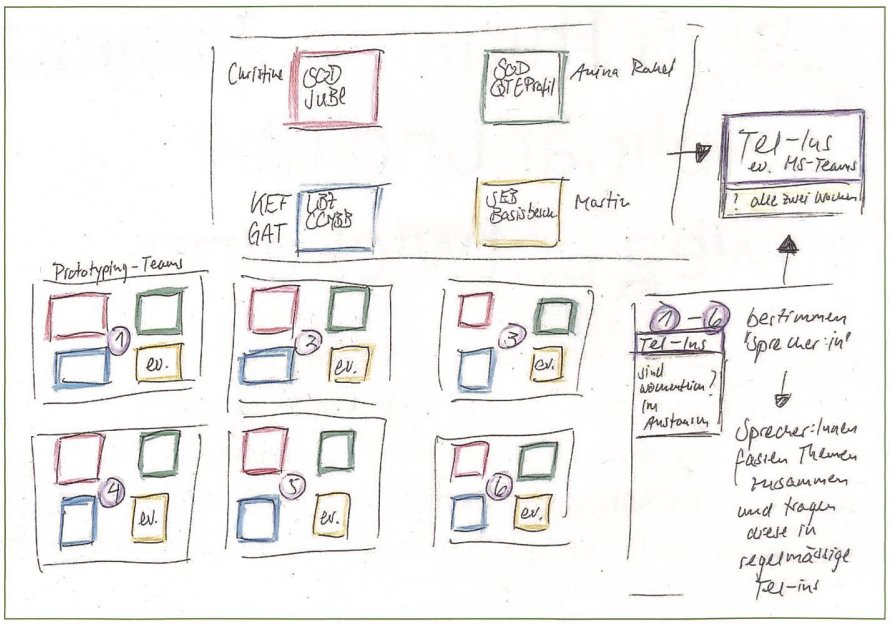
- Im Laufbahnzentrum wurde ein Team aufgebaut, das die durchgehende Begleitung der jungen Menschen im Rahmen eines erweiterten Case Managements Berufsbildung gewährleistet. Zudem wurde ein Monitoring aufgebaut, bei dem Jugendliche und junge Erwachsene systematisch erfasst werden, deren Ausbildungsabschluss aufgrund eines Abbruchs gefährdet ist oder die ohne Anschlusslösung abschliessen. Diese werden dann regelmässig kontaktiert, um ihnen Unterstützungsangebote zu unterbreiten.
- Parallel dazu spezialisierten sich ausgewählte Sozialarbeitende der Sozialen Dienste auf die Zielgruppe Jugendliche und junge Erwachsene.
- Die sozialen Einrichtungen und Betriebe entwickelten das Angebot NAVI um spezifische Module für Jugendliche und junge Erwachsene weiter. Bei NAVI handelt es sich um eine vierwöchige Abklärung, die alle Menschen, die in der Stadt Zürich Sozialhilfe beantragen oder beziehen und arbeitsfähig sind, zur Neuorientierung betreffend Arbeit und Bildung durchlaufen.

WAS IST DESIGN THINKING?

Design Thinking ist eine Innovationsmethode, die auf Basis eines iterativen Prozesses nutzer- und kundenorientierte Ergebnisse zur Lösung von komplexen Problemen liefert. Die Grundlage der Design-Thinking-Methode besteht aus einem Zyklus mit fünf Schritten:

1. Problemdefinition und Redefinition: Zu Beginn des Prozesses steht eine zielgerichtete Frage, die im Verlauf auch abgeändert werden kann/soll.
2. Need Finding und Synthese: Phase, wo Bedürfnisse von Kundinnen und Kunden, Nutzerinnen und Nutzern und weiteren Stakeholdern identifiziert werden.
3. Ideengenerierung: Ausgehend von den Bedürfnissen der Kunden entstehen Ideen für Lösungen (z. B. Kunden in Ideengenerierung oder -bewertung einbeziehen).
4. Prototyping: Produkte oder Dienstleistungen werden in Form von Prototypen simuliert.
5. Testen: Prototypen werden mit Kundinnen und Kunden und weiteren Stakeholdern ausprobiert und bewertet.

Diese fünf Schritte werden in den verschiedenen Projektphasen immer wieder durchlaufen, wobei man sich schrittweise dem Ziel annähert (iteratives Vorgehen).



Projektstruktur mit Prototyping-Teams (Quelle: Franziska Kessler, Coaching und Case Management Berufsbildung, LBZ)

Prototyping und Testen

Die oben genannten Angebote sollten durchlässig über die Angebotsgrenzen hinweg und gut aufeinander abgestimmt gestaltet sein. Um eine interdisziplinäre Zusammenarbeit über die Systemgrenzen der einzelnen Angebote hinweg zu etablieren und möglichst einfache Abläufe zu testen, griffen die Projektverantwortlichen auf Elemente aus Design Thinking zurück. Sie liessen sich dabei von den Schritten 4 (Prototyping) und 5 (Testen) im Design-Thinking-Zyklus inspirieren (vgl. Infos in Box) und arbeiteten mit dienstabteilungsübergreifenden Prototyping-Teams. Diese setzten sich aus je einer Mitarbeitenden aus den genannten Angeboten sowie der Jugendberatung zusammen und waren damit systemübergreifend und interdisziplinär besetzt. Die Idee und unten stehende Abbildung entstand in einer Brainstorming-Sitzung der Projektverantwortlichen zum weiteren Vorgehen.

Die Abbildung zeigt die sechs Prototyping-Teams, zusammengesetzt aus je einer oder einem Mitarbeitenden aus einem mitwirkenden Bereich (gekennzeichnet durch vier Farben: Rot: Psychologinnen und Psychologen aus der SOD-Jugendberatung, Grün: auf Jugendliche und junge Erwachsene spezialisierte Sozialarbeitende aus den Quartierteams der Sozialen Dienste, Blau: Case Managerinnen und Manager des Laufbahnzentrums, Gelb: Sozialarbeitende der Sozialen Einrichtungen und Betriebe).

Systemübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit

Die Mitglieder der sechs Prototyping-Teams tauschten sich telefonisch in sogenannten Tel-ins oder digital (MS-Teams-Meetings) alle zwei Wochen aus, um Abläufe zwischen ihren Angeboten neu zu denken oder bestehende Prozesse zu besprechen beziehungsweise zu verändern. Diese wurden dann wieder während zweier Wochen getestet. Die Teammitglieder testeten beispielsweise, was bei der Anmeldung in das Angebot B25 am besten funktioniert. So wurde etwa das Anmeldeformular von den Nutzenden und Kunden – Sozialarbeitenden, Mitarbeitenden der Jugendberatung und Jugendlichen / jungen Erwachsenen – getestet und weiterentwickelt.

Neben dem Austausch in den Prototyping-Teams fanden monatliche Besprechungen mit der übergeordneten Projektkoordination, bestehend aus den verantwortlichen Leitungspersonen, statt. In diesen Koordinationssitzungen nahm jeweils eine Sprecherin oder ein Sprecher pro Prototyping-Team teil, um die Anliegen und Veränderungsvorschläge einzubringen. Best-Practice-Beispiele wurden dann in allen Prototyping-Teams aufgenommen und wiederum getestet.

Wichtigste Erkenntnisse aus Prototyping und Testen

Dank der Arbeit in dienstabteilungsübergreifenden und interdisziplinären Prototyping-Teams konnten Abläufe unkompliziert getestet und laufend angepasst werden. Dabei sind die unterschiedlichen Perspektiven der Mitarbeitenden und indirekt auch der Klienten eingeflossen. Dies hat zu bedarfsgerechten und breit abgestützten Lösungen sowohl an den Schnittstellen zwischen den Angeboten als auch bei angebotsspezifischen Weiterentwicklungen beigetragen. Zudem hat die Arbeitsweise dazu geführt, dass sich die Fachpersonen über ihre Systemgrenzen hinweg vernetzt und ausgetauscht haben – kurze Wege, schnelle Abklärung und der Wissensaufbau durch interdisziplinäre Intervision wurden gefördert. Jugendliche und junge Erwachsene kamen dadurch viel rascher zu einer bedarfsgerechten Unterstützung (z.B. persönlicher Begleitung zu einem für den Jugendlichen neuen Angebot). Die Projektmitwirkenden schätzten auch den Wissens- und Informationsaustausch innerhalb ihrer Prototyping-Teams und den damit verbundenen individuellen Aufbau von Fachwissen zu zielgruppenspezifischen Themen. Nicht zuletzt entwickelten die beteiligten Fachpersonen durch das gemeinsame Wirken in kleinen, agilen Prototyping-Teams ein sehr hohes Commitment für das gemeinsame Ziel – eine gelingende Ausbildung und nachhaltige Berufsintegration für die Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Stadt Zürich. ■

Christine Koradi
Leiterin Sozialzentrum Selnau,
Leiterin Fachressort Soziale Integration SOD
Rahel Zürrer
Leiterin Fachstab Soziale Integration SOD

QUELLEN

Nationales Programm zur Prävention und Bekämpfung von Armut, Forschungsbericht Nr. 2/22, Unterstützung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen mit Mehrfachproblematiken an den Nahtstellen I und II

Nationales Programm zur Prävention und Bekämpfung von Armut, Forschungsbericht Nr. 7/18, Reduktion der Abhängigkeit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen von der Sozialhilfe

Uebernickel et al. (2015): Design Thinking: das Handbuch, S. 25. Erste Auflage. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch