

Creative Acts

Stein Greenberg

2023

ISBN 978-3-8006-6979-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

4 Handeln mit Bedacht

Eine Idee von Leticia Britos Cavagnaro, Maureen Carroll, Frederik G. Pferdt und Erica Estrada-Liou

Es ist eine große Ehre, wenn andere Menschen uns Einblick in ihr Innenleben gewähren.

Wenn Sie für andere designen möchten, müssen Sie deren wahre Gefühle und Ansichten kennen. Das erreichen Sie im Wesentlichen dadurch, dass Sie in direkten Kontakt mit den Menschen treten, denen Ihre Arbeit dient oder die von Ihrer Arbeit betroffen sein werden. Wenn Sie die Fähigkeiten entwickeln, die Sie brauchen, um bedeutsame Beziehungen aufzubauen, erzählen Ihnen die Menschen ihre persönliche Geschichte und Sie erfahren, was sie antreibt, welche Bedürfnisse und Schwierigkeiten, welche Träume und Ängste sie haben. Unter der Oberfläche stoßen Sie dabei auf wertvolle Erkenntnisse, die Ihnen helfen sich vorzustellen, was besser sein könnte und wie Sie es besser machen können.

Während Sie dabei Ihre eigene Herangehensweise entwickeln und verfeinern, werden Sie feststellen, dass Sie eine gewisse Macht haben, wenn Sie diese Methode einsetzen. Im Idealfall bauen Sie eine echte Verbindung zu Ihrem Gegenüber auf – auch wenn diese nur vorübergehend ist. Dann werden Sie Dinge hören wie „So habe ich bislang noch nie von mir erzählt. Danke, dass Sie so eine gute Zuhörerin sind“ oder „Ich erzähle Ihnen gerade Dinge, die ich nicht mal meinen engsten Freuden erzähle“.

Sie sollten jedoch unbedingt vermeiden, dass Ihr Gegenüber aus dem Gespräch mit dem Gefühl herausgeht, Sie hätten ihm seine Geschichten und Ideen ausgesaugt. Die Zeit und persönlichen Geschichten anderer nur zum eigenen Vorteil zu nutzen ist keine ethisch verantwortliche Art, die eigenen Designkompetenzen zu erweitern.

Diese Übung ist eine Möglichkeit, wie Sie sich auf Gespräche mit anderen vorbereiten können. Sie hilft Ihnen, sich in Ihr Gegenüber hineinzusetzen, bevor Sie es persönlich treffen. Hier geht es nicht um die Art und Weise der Interviewführung, sondern darum, sich bewusst zu machen, wie Ihr Gegenüber das Treffen mit Ihnen erleben wird. Sie lernen, demütig und umsichtig zu sein, wenn andere Menschen Ihnen ihre Geschichte erzählen – etwa im Gesundheitswesen oder in bestimmten rechtlichen Bereichen.

Durch diese Vorbereitung machen Sie sich dieses Mindset immer wieder bewusst, während Sie im Rahmen Ihrer Designarbeit mit anderen interagieren. Alles, was Sie brauchen, ist ihr Smartphone und mindestens eine andere Person.

So geht's

Generell ist es immer besser, Interviews zu zweit zu führen. Dann können Sie die gewonnenen Erkenntnisse aus mehreren Perspektiven betrachten. In dieser Übung verbinden Sie sich im wahrsten Sinne des Wortes mit einem Partner, während Sie den Start Ihres Designprojekts vorbereiten. Sie können sie auch mit einer größeren Gruppe durchführen, zum Beispiel 3 oder 50 Personen.

Entscheiden Sie gemeinsam, wie lange die Übung dauern soll. Wir empfehlen mindestens 5 Minuten. Stoppen Sie die Zeit.

Nun entsperren beide Partner ihr Smartphone und überreichen es ihrem Gegenüber. Wenn Sie die Übung mit mehr als zwei Personen durchführen, bilden Sie einen Kreis und weisen Sie die Teilnehmenden an, ihr

Smartphone jeweils an die Person rechts neben ihnen weiterzureichen (tun Sie das auch!).

Jetzt können Sie mit dem Smartphone tun, was Sie möchten. Menschen reagieren hier unterschiedlich: Einige werden das Telefon eine Armlänge von sich entfernt halten, als wäre es zerbrechlich – oder radioaktiv. Andere fangen gleich an zu swipen. Hören Sie erst auf, wenn die Zeit abgelaufen ist. Das kann sich lang und unangenehm anfühlen. Halten Sie das aus.

Sobald der Timer ertönt, tauschen Sie sich mit Ihrem Partner oder innerhalb der Gruppe über folgende Fragen aus:

Wie hat es sich angefühlt, dass eine andere Person Zugriff auf Ihre persönlichen Daten hat?

Wie haben Sie sich in der Rolle des „Erkunders“ gefühlt?

Welche unbewussten Prinzipien haben Sie dabei geleitet, wenn überhaupt?

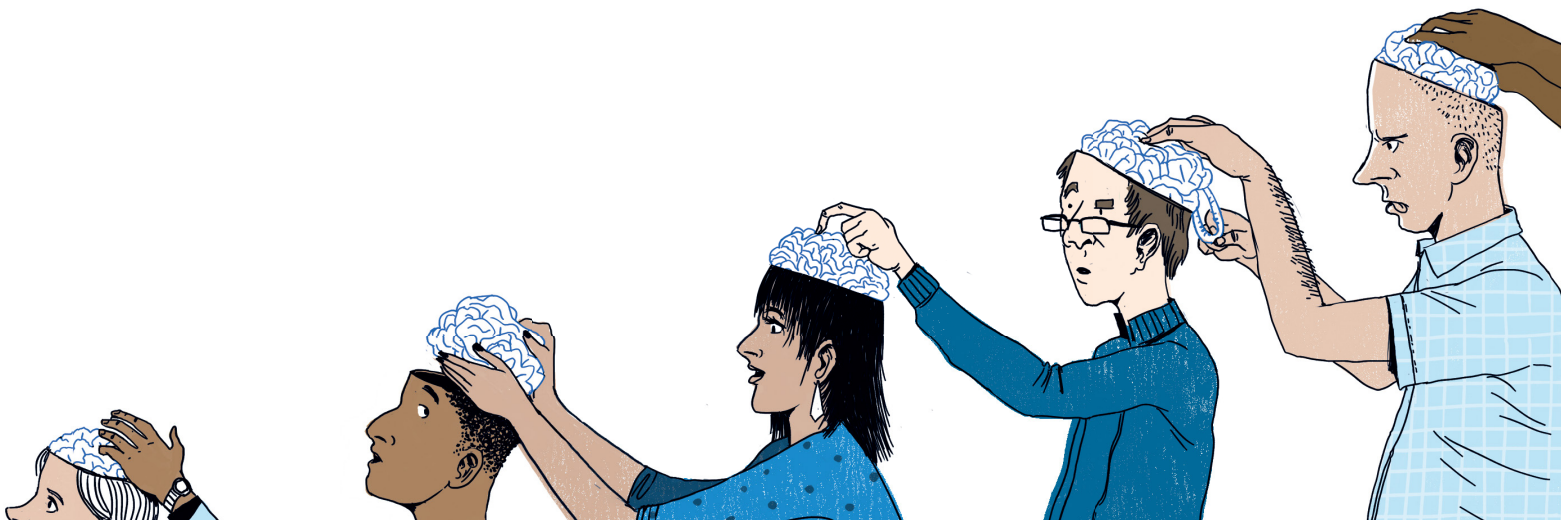
Hier gibt es kein Richtig oder Falsch. Ziel ist es, sich Ihre Gefühle und Erkenntnisse über den Wert der

eigenen persönlichen Daten und Geschichten bewusst zu machen und aus diesen abzuleiten, wie Sie sich in Zukunft verhalten wollen, wenn Sie das Privatleben anderer erforschen.

Wenn Sie allein arbeiten, können Sie diese Übung gut mit einer Freundin, einem Freund oder jemandem aus Ihrer Familie durchführen. Tauschen Sie Ihre Telefone aus und beobachten Sie, wie Sie beide sich verhalten und was Sie dabei empfinden. Stellen Sie auch hier einen Timer.

Diese Übung wurde mit dem Ziel entwickelt, Studierenden ihre Verantwortung beim Durchführen von Befragungen im Zuge von Designprojekten bewusst zu machen. Sie liefert Ihnen zwar keine moralische Checkliste, vermittelt Ihnen aber doch ein instinktives Gefühl von der Macht, die Sie als Interviewer haben, und sie zeigt Ihnen, wie es sich anfühlt, sich dem prüfenden Blick anderer auszusetzen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Eintauchen und Einblicke gewinnen



Eine Idee von Lena Selzer, Michael Brennan und dem Civilla Team,
kommentiert von Adam Selzer

Eine persönliche Beziehung zu einem komplexen System aufzubauen ist äußerst schwierig. Und dennoch ist dies wichtig für Menschen, die Systeme unseres täglichen Lebens wie das Gesundheitswesen, die Verwaltung oder das Bildungssystem durch kreative Ansätze verbessern oder überarbeiten wollen. Das Entwickeln von Systemen ist ein solch abstraktes Unterfangen, dass es erforderlich ist, ein tieferes Verständnis dieses Systems zu entwickeln. Wir müssen uns bemühen, eine emotionale und intuitive Beziehung zu ihm aufzubauen. Denn je mehr Kontext wir haben und je mehr Empathie wir empfinden, desto bessere Fragen stellen wir, desto demütiger sind wir und desto bessere Entscheidungen treffen wir im Designprozess.

In dieser Übung lernen Sie, ein System mithilfe Ihrer Sinne und Emotionen, aber auch Ihres Verstands zu durchdringen. Sie basiert auf dem Konzept der Immersion, das heißt, Sie folgen exakt den Schritten, die jemand ausführen würde, der mit dem System interagiert. Klingt unangenehm? Das ist schon mal gut. Denn je nach System tun sich auch andere Menschen, die diese Schritte durchlaufen müssen, schwer damit. Darum geht es hier aber gerade: die Emotionen der Nutzerinnen und Nutzer nachzuempfinden, auch wenn Sie diese selbst nur in Ansätzen verspüren werden.

Viele unserer heutigen Institutionen und Organisationen werden immer größer und größer und Entscheidungen darüber, wie sie funktionieren, werden immer weiter entfernt von den Orten getroffen, an denen Menschen die Services nutzen. Sicher haben Sie das selbst schon einmal erlebt. Zum Beispiel in Form eines unbeabsichtigt chaotischen oder verwirrenden Designs, das entsteht, wenn niemand den Prozess von Anfang bis Ende durchdacht hat und sich mit der Zeit

verschiedene Ebenen überlagern und gegenseitig behindern.

In anderen Fällen können schlechte Designentscheidungen sogar Schaden anrichten, etwa wenn Menschen ewig in einer Warteschlange oder -schleife verharren müssen, immer wieder beweisen müssen, dass sie Anspruch auf eine bestimmte Leistung haben, oder wenn Institutionen versuchen, eine bestimmte Leistungserbringung zu vermeiden. Denken Sie nur an Zahlungen privater Krankenversicherungen in den USA oder an US-Bundesstaaten, in denen Regelungen zur Vorlage eines Identitätsnachweises Studierender, die in einem anderen Bundesstaat wohnen, die Teilnahme an Wahlen erschweren.

Ein anschauliches Beispiel für Systeme, die es sich lohnen würde zu überarbeiten, sind die unglaublich komplexen Sozialsysteme vieler Länder. In dieser Übung geht es darum, in solch ein Sozialsystem einzutauchen. Sie können die Übung aber an viele andere Kontexte anpassen, für die Sie designen oder die Sie besser verstehen möchten, etwa das Gesundheits- oder Bildungssystem.

Unabhängig davon, in welchem Bereich Sie Ihre kreativen Kompetenzen anwenden, führt Ihnen diese Übung vor Augen, wie sehr Immersion dabei helfen kann, tiefere Einblicke zu gewinnen. Diese Art von Tool wird Ihnen vor allem auch bei den anspruchsvolleren Übungen im hinteren Teil des Buches helfen.

So geht's

Ihre Aufgabe ist es, online eine bestimmte staatliche Leistung zu beantragen, auch wenn Sie das Formular

am Ende nicht abschicken werden. In vielen US-Bundestaaten können sich Bürgerinnen und Bürger mittlerweile online für bestimmte Sozialleistungen (z. B. Lebensmittelkarten) anmelden. Das Verfahren ist jedoch alles andere als einfach. Setzen Sie sich für die Beantragung eine feste zeitliche Obergrenze von 25 Minuten.

Unabhängig davon, wie gut Sie technisch ausgestattet sind, sollten Sie für diese Übung so tun, als hätten Sie keinen Computer zu Hause. Nutzen Sie stattdessen einen Rechner in der Bibliothek oder Ihr Smartphone. Das verkompliziert die Sache und vermittelt Ihnen ein besseres Gefühl davon, wie es für Menschen ist, die keinen eigenen Computer haben. Lesen Sie sich alles sorgfältig durch und versuchen Sie, keine Fehler zu machen.

Wichtig: Schicken Sie den Antrag nicht ab. Rufen Sie bei Fragen auch nicht bei der Hotline an. Schließlich wollen Sie die Leitung nicht für jemanden blockieren, der wirklich Hilfe braucht. Kurzum: Versuchen Sie, so viel wie möglich über das System in Erfahrung zu bringen, ohne das System zusätzlich zu belasten.

Das war's auch schon.

Sobald die Zeit abgelaufen ist, reflektieren Sie über das, was Sie herausgefunden haben. Diese Übung ist nicht einfach. Sie werden sie sehr wahrscheinlich nicht in der vorgesehenen Zeit bewältigen.

Ihre Aufgabe ist es nun, die Stellen zu identifizieren, an denen Sie überrascht waren oder an denen sich Chancen bieten. Machen Sie sich bewusst, wie Sie sich



während des Prozesses gefühlt haben. Wo gibt es Abweichungen zwischen der optimalen Funktionsweise des Systems und dem tatsächlichen Erlebnis? Haben Sie bis zum Ende durchgehalten? Welche Fragen haben sich ergeben? Welche zusätzlichen Hürden bestehen für Menschen, die keinen Computerzugang haben?

Diese Übung hat den größten Effekt, wenn Ihre eigene finanzielle Lage gut ist und Sie keine Sozialleistungen in Anspruch nehmen müssen oder wenn Sie das System, das Sie verstehen wollen, nicht kennen. Mit der Durchführung dieser Übung stellen Sie eine persönliche Verbindung zu dem Thema her, mit dem Sie sich in Kürze beschäftigen werden.

Wir haben diese Übung für neue Teammitglieder oder hohe Regierungsverantwortliche konzipiert, die mit uns an diesem Thema arbeiten. Die Übung führt uns unweigerlich vor Augen, dass das System für die meisten Menschen, die es nutzen (müssen), nicht so konzipiert ist, dass sie damit zurecht kommen. Die Übung bietet viele kleine Gelegenheiten, wertvolle Einblicke zu gewinnen: Der Antragsteller muss zum Beispiel wissen, wonach er suchen soll, um den Online-Antrag überhaupt zu finden. Häufig gestaltet sich die Kontoanmeldung schwierig oder der Nutzer stellt fest, dass sich das Formular auf dem Handy nur schwer ausfüllen lässt. Viele Websites im öffentlichen Sozial- und Gesundheitswesen sind nicht für Mobilgeräte optimiert, sodass es viel schwieriger ist, sich durch den Antrag zu klicken, und öfter Fehler gemacht werden. Manche Menschen reagieren emotional auf die Frage, ob sie obdachlos sind; für viele andere ist das eine Routinefrage. Intellektuell kann man das

begreifen, doch emotional erfahren und verinnerlichen kann man es erst, wenn man selbst eintaucht.

Als wir mit unserer Arbeit begonnen haben, dauerte es ziemlich lange, Sozialleistungen im US-Bundestaat Michigan zu beantragen, in der Regel mehr als 45 Minuten. Die Antragsteller mussten dieselben Informationen mehrmals eingeben, darunter zu so intimen Fragen wie „Wann war der Zeitpunkt der Empfängnis Ihres 1. Kindes?“. Antragsteller hatten häufig den Eindruck, der Antrag sei bewusst so konzipiert, dass man ihn gar nicht korrekt ausfüllen kann. Selbst Anwälte sagten: „Ich kann zwar lesen, was da steht, aber ich verstehe es nicht.“ Eine Leseschwäche oder Sehbeeinträchtigung verkompliziert die Sache zusätzlich. Allein indem Sie den Prozess selbst durchlaufen, offenbaren sich schon so viele Hürden.

Den meisten Menschen, die diese Übung durchführen, gelingt es nicht, den Antrag vollständig auszufüllen. Sie schaffen es nicht, alle Kästchen abzuwickeln. Das macht demütig. Und genau darum geht es unter anderem.

Natürlich durchdringen wir ein System nicht in seiner Gänze, nur weil wir uns ein paar Stunden oberflächlich damit beschäftigen haben. Wir haben nun vielleicht mehr Motivation und verfügen über tiefere Einblicke, aber wir verstehen die Komplexität des Systems noch nicht vollständig. Die Übung erinnert uns immer wieder daran, dass dieses Erlebnis für die meisten Menschen, die das System nutzen, nicht in erster Linie eine Lernerfahrung ist. Sie können es nicht einfach ausschalten, wenn sie genug haben.

– Lena Selzer und Adam Selzer

6 Shadowing

Eine Idee von Ariel Raz, Devon Young, Jennifer Walcott Goldstein, Peter Worth und Susie Wise

Nichts erstickt vielversprechende Ideen so schnell im Keim wie die folgenden beiden Sätze: „Das würde hier nicht funktionieren“ und „Das haben wir schon versucht, es hat nicht funktioniert“. Geäußert werden sie häufig von alteingesessenen Vertretern einer Organisation oder eines Systems – Menschen, die seit Jahren versuchen, die Dinge zu verbessern oder Angst vor Veränderung haben. Reaktionen wie diese erinnern uns daran, wie schwierig es ist, einer Herausforderung kreativ zu begegnen, ohne dabei von überholten Ideen über das, was möglich und nicht möglich ist, behindert zu werden. In solchen Situationen werden wir von der *d.school* häufig um Hilfe gebeten.

Wenn Sie einem alten Problem mit frischem Denken begegnen wollen, müssen Sie in der Lage sein, sich vor solchen fatalen Sätzen zu schützen. Eine Möglichkeit, dies zu tun, ist, ein paar „neue Augen“ aufzusetzen.

Nur zu gerne würden wir Sie zum Augenarzt schicken, damit Sie sich ein Rezept dafür holen können. Doch solange es noch kein

Rezept für neue Augen gibt, sollten Sie die Methode des Shadowing ausprobieren.

Shadowing hilft Ihnen, eine Situation und die Verhaltensweisen darin zu beobachten, ohne sich dabei von vorgefertigten Annahmen behindern zu lassen. Für eine bestimmte Zeit nehmen Sie bewusst eine naive Sichtweise ein, um einen anderen Blick auf die Dinge zu werfen und mögliche Verbesserungen zu identifizieren.

Diese Übung ist ein Crashkurs in Einfühlungsvermögen und Verständnis. Wir setzen sie häufig ein, um Schulleitungen oder Lehrkräften zu helfen, Schule durch die Augen der Lernenden zu betrachten. Sie können die Methode jedoch auf jegliche Organisation und Situation anwenden.

Die Übung eignet sich besonders, wenn Sie die Möglichkeit zur Veränderung schon so gut wie aufgegeben haben oder feststecken. Der Trick besteht darin, jemanden zu „beschatten“, der kein typischer Experte



ist, und sich dadurch inspirieren zu lassen. Das kann der Hausmeister Ihres Bürogebäudes sein, der die versteckten Rhythmen und Bedürfnisse der dort Arbeitenden besser kennt als jeder andere. Oder eine Person, die neu in Ihr Team gekommen ist und eine ganz frische Sicht auf Ihre Kultur hat. Auch Eltern können das mit ihren Kindern machen oder umgekehrt. Am meisten lernen Sie, wenn Sie jemanden auswählen, der andere Erfahrungen macht als Sie. Als Mathematiklehrerin können Sie zum Beispiel einen Schüler auswählen, der sich mit Algebra schwertut. Als introvertierter Mensch könnte Ihre Wahl auf eine offene, extrovertierte Person fallen. Und als weiße Frau könnte eine männliche Person of Color interessant sein, die mit ganz anderen Herausforderungen konfrontiert ist als Sie. Wählen Sie also aus, wen Sie beschatten möchten, und folgenden Sie dann den unten aufgeführten Schritten.



So geht's

Grundsätzlich ist Shadowing recht einfach: Sie suchen sich eine Person, deren Erfahrungen Sie verstehen wollen, folgen ihr einen Tag lang und machen, was sie macht. Notieren Sie sich im Vorfeld, welche Ziele Sie dadurch erreichen möchten, und hinterfragen Sie Ihre Annahmen:

Welche Erkenntnisse erhoffe ich mir durch das Beschatten der Person?

Was möchte ich über den breiteren Kontext und das System erfahren?

Welche Erkenntnisse über mich selbst erhoffe ich mir?

Vorbereitung ist das A und O. Denn jemanden einen Tag lang zu beschatten erfordert eine differenzierte Herangehensweise: Überlegen Sie, was Sie anziehen wollen, und welche Hilfsmittel Sie ggf. benötigen. Sammeln Sie Ideen, wie Sie mit der Person ins Gespräch kommen können. Wenn Shadowing eine neue Praxis in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation darstellt, sollten Sie der Person im Vorfeld Ihre Ziele erläutern und ihre Erlaubnis zum Beschatten einholen.

Beschatten Sie die Person einen ganzen Tag lang und notieren Sie währenddessen Ihre Beobachtungen. Wichtig dabei: Es geht nicht allein darum, zu beobachten, sondern wirklich in die Erfahrungen der oder des Beschatteten einzutauchen. Arbeiten und essen Sie gemeinsam mit der Person und weichen Sie ihr nicht von der Seite. Wenn Lehrer in die Schuhe ihrer Schüler

schlüpfen, verbringen sie den ganzen Tag mit ihnen: vom morgendlichen Warten an der Bushaltestelle bis lange nach dem Läuten der letzten Stunde.

Reflektieren Sie am Ende des Tages Ihre Beobachtungen, hinterfragen Sie diese und identifizieren Sie Chancen für positive Veränderungen und Handlungsansätze. Das hilft Ihnen zu verstehen, was Sie gesehen, gehört und gefühlt haben. Fragen Sie sich:

Welches Erlebnis des Tages ist mir am deutlichsten in Erinnerung geblieben? Warum?

Was hat mich überrascht? Was hat mich gefreut?

Wie unterscheidet sich das Erlebte von meinen Erwartungen?

Welche meiner Entdeckungen stehen in Verbindung mit meinen Designzielen?

Welche Erkenntnisse sind für mich völlig unerwartet?

Jetzt heißt es handeln. Überlegen Sie, wie Sie Ihre Erkenntnisse bestmöglich nutzen können. Gibt es eine Geschichte, die andere hören müssen? Oder Schlussfolgerungen, die Sie teilen möchten? Entwickeln Sie ein kleines Experiment zur Umsetzung der Veränderungen. Folgende Impulse können Ihnen dabei helfen:

Was hat sich als drängendstes Bedürfnis herauskristallisiert, das angegangen werden sollte?

Was könnten Sie nächste Woche tun, um Ihre gewonnenen Erkenntnisse zu vertiefen?

Wo sind Sie motiviert zu handeln? Was macht Sie nervös?

Shadowing bietet sich in vielen Kontexten an. Wir selbst haben die Methode häufig gemeinsam mit Lehrkräften eingesetzt. Im schulischen Kontext ermöglicht Shadowing ein positives disruptives Erlebnis. Lehrkräfte suchen häufig nach dem Sinn, und das Identifizieren von tieferen Ursachen kann zu wertvollen Einblicken und einer veränderten Beziehung zu dem führen, was sie täglich tun und sehen. Letztlich kann es zu Veränderungen in ihrem Verhalten oder sogar in der Funktionsweise der gesamten Schule führen.

Beim Shadowing ergeben sich kleinere Beobachtungen, etwa wie körperlich anstrengend es für Kinder ist, den ganzen Tag zu sitzen, oder dass sie nicht genügend Zeit zum Entspannen und Essen haben. Aber auch größere Beobachtungen, beispielsweise wie Schülerinnen und Schüler die Kultur ihrer Schule erleben.

Eine Lehrerin, die einen Schüler beschattete, stellte fest, dass die Schülerinnen und Schüler an ihrer Middle School nicht mit Erwachsenen kommunizierten, außer wenn sie dazu aufgefordert wurden. In der Schule war die Anwesenheit

der Schülerinnen und Schüler an keinem Ort öffentlich sichtbar. Daraufhin wollte Sie umgehend Schülerarbeiten im Schulgebäude ausstellen, um den Kindern und Jugendlichen zu zeigen, dass die Schule sie und ihre Arbeit wertschätzt. Als kleines Experiment versuchte sie das mit ihrer eigenen Klasse und präsentierte zahlreiche Schülerarbeiten im Gang vor ihrem Klassenzimmer.

Das löste eine Kettenreaktion aus. Die Kolleginnen und Kollegen sahen die ausgestellten Arbeiten und wollten wissen, warum sie sich zu diesem Schritt entschieden hatte. Auch die Schulleitung war begeistert. Und die Schülerinnen und Schüler machten die Erfahrung, dass ihre Arbeit gezeigt wurde, und waren stolz darauf. Andere Lehrkräfte übernahmen die Idee. Es war eine kleine, einfache Veränderung, die jedoch zu umfangreicheren und systematischeren Ansätzen führte, die Arbeit der Schüler wertzuschätzen.

Sie können die Methode des Shadowing auf jegliche Organisation und Situation anwenden. Manchmal reicht es schon, öffentlich Empathie zu zeigen, um eine Kulturveränderung anzustoßen.

– Ariel Raz und Devon Youngto

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

