

6

Projektmuster

Sie verfügen nach dem Lesen von Kapitel 5 über alle Bausteine, die Sie brauchen, um erfolgreich einen Design-Thinking-Workshop oder ein Design-Thinking-Projekt durchzuführen. Allerdings haben Sie bis dato nur die Bausteine und die machen alleine noch kein Haus. Es fehlt noch am eigentlichen Plan und auch am Baukitt, damit alles zusammenhält.

Wir liefern Ihnen jetzt „Musterhäuser“, die aus diesen Bausteinen erstellt sind. Picken Sie sich das Modell heraus, das Ihrem Auftrag am nächsten kommt, und modifizieren Sie das Vorgehen so, dass es gut zu Ihrem Auftrag, Ihren Nutzern und Ihrem Team passt.

Also: Schnappen Sie sich den Wunsch-Grundriss Ihres Projekts, die Bausteine aus dem Design Thinking, die Maurerkelle Ihrer Kreativität und gehen Sie frisch ans Werk.

■ 6.1 Vor dem Start des Design-Thinking-Projekts

Hier noch einmal im Zeitraffer, wie Sie ein Design-Thinking-Projekt vorbereiten. Ausführlich haben wir es in *Kapitel 4* beschrieben:

Es ist soweit: Ihnen flattert ein neues Projekt auf den Schreibtisch. Noch stehen alle Uhren, Sie sitzen vor einem leeren Blatt Papier oder einem blinkenden Cursor auf einem neuen Desktop-Dokument.

„Oh, für diesen Auftrag arbeiten wir am besten mit Design Thinking“, denken Sie. Das ist eine sehr gute Idee, vorausgesetzt

- Sie haben ein komplexes Problem zu lösen, nicht ein kompliziertes **und**
- Ihr Auftrag ist lösungsoffen formuliert, weist Sie nicht von vornherein in ein starres Korsett.

Die Voraussetzungen sind erfüllt? Dann los, schaffen Sie Ihrem Design-Thinking-Projekt beste Startbedingungen (Kapitel 4):

1. Die **richtige Besetzung des Design-Thinking-Moderators** ist eine eminent wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Projekts. Wenn Sie im eigenen Unternehmen nicht über routinierte Design-Thinking-Moderatoren verfügen, ist es sinnvoll, sich hier externe

Experten an Bord zu holen. Und zwar am besten schon vor Beginn des Projekts, damit der Moderator sich auch bei der Formulierung des Auftrags, der Zusammensetzung des Teams und der Auswahl des Design-Thinking-Projektraums einbringen kann. Um den passenden Moderator zu finden, achten Sie einerseits auf dessen Mindset (siehe Kapitel 4), andererseits aber auch darauf, dass diese Person genügend Erfahrung mit dem Design-Thinking-Prozess besitzt. Letztlich ist es die Erfahrung und das Wissen, wann welche Methode was bewirkt.

2. Stellen Sie Ihr **Design-Thinking-Team** zusammen. Denken Sie daran, dass das Team möglichst heterogen in allen Beziehungen sein soll, nicht zu viele Personen involviert sind – zumindest im Kernteam – und es aus Menschen besteht, die es lieben, neue Wege zu gehen und die offen für Kursänderungen sind.
3. Finden Sie den bestmöglichen **Projektraum**: freundlich, hell, mit möglichst viel mobilem Mobiliar und viel freiem Platz.

Wenn Sie diese Voraussetzungen haben, dann können Sie auch gleich loslegen. Nutzen Sie die Energie und Motivation des Teams und starten Sie gleich damit, die Bedürfnisse der Kunden bzw. Nutzer zu erarbeiten und zu verstehen. Und denken Sie daran – das können wir gar nicht oft genug betonen: An die Erarbeitung von Lösungen gehen Sie erst in Phase 3. Bis dahin sind Lösungen nicht gefragt. In Lösungen zu denken blockiert Sie vielmehr und versperrt Ihnen die Sicht auf Wege, die Sie sonst niemals gehen würden.

■ 6.2 Ein typisches Design-Thinking-Projekt

Wir geben es zu, diese Überschrift ist eine Falle. Denn das eine, das typische Design-Thinking-Projekt existiert einfach nicht. Jedes Projekt ist einzigartig, auch wenn sich die Auftragsstellungen und Fragen noch so sehr ähneln. Denn es sind die Menschen im und rund um das Projekt, die das Problem erst komplex machen und die dafür sorgen, dass Sie immer anders denken und vorgehen müssen.

Das Fantastische am Design Thinking ist ja gerade, dass Sie extrem flexibel sind, was Ihr Vorgehen und die Auswahl der Methoden angeht. So können Sie jedes Projekt genau zuschneiden auf die Bedürfnisse der Kunden und Nutzer und auch auf die Bedürfnisse der Team-Mitglieder:

Wie ticken die Team-Mitglieder im Moment und was genau benötigt dieses Team, um optimal arbeiten und Lösungen entwickeln zu können, die dann auch funktionieren? Was Sie nicht vergessen sollten, ist, dass Ihr Team aus Menschen besteht, die neben dem Projekt in den meisten Fällen noch andere Projekte am Laufen haben. Oder die Sorgen und Gedanken abseits der Arbeit mit sich herumtragen. Die Stimmung ändert sich auch von Tag zu Tag und so kann es passieren, dass Menschen, die an einem Tag noch total aufgedreht und voller Energie waren, am nächsten Tag eher zurückgezogen sind. Für all diese Situationen gibt es passende Methoden, die Sie und das Team dabei unterstützen, hervorragende Arbeit zu leisten. Dafür müssen Sie einerseits aber Ihr Team und deren Bedürfnisse gut und schnell einschätzen können und andererseits auch die Stärken, Schwächen und Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Methoden kennen.

Die Chance zur Flexibilität im Design Thinking ist gleichzeitig auch eine Herausforderung. Es braucht schon einiges an Erfahrung, Übung und viel Feingefühl, um alle Komponenten jedes Design-Thinking-Projekts ideal zu kombinieren.

Nutzen Sie also eines der folgenden Muster als grobe Orientierung, um es für Ihren Auftrag anzupassen.

■ 6.3 Ein neues Produkt für Endkunden entwickeln

In diesem Kapitel schildern wir Ihnen anhand eines Fallbeispiels, wie Sie mit Design Thinking ein neues Produkt entwickeln können, das IT-gesteuert ist.

Wichtig ist, dass wir uns auch hier zunächst vollkommen darauf konzentrieren, was dem Nutzer/Kunden wichtig ist und wie dessen Bedürfnisse aussehen. Dass die Lösung letztlich ein IT-Produkt ist, ist für unsere Arbeit zweitrangig.

6.3.1 Der Auftrag

Ein Heizungshersteller will sich modernisieren und deswegen Smart-Home-Produkte in sein Portfolio aufnehmen. Damit diese alle Funktionen, die das Unternehmen anbieten will, auch wirklich enthält, wird intern entwickelt.

Allerdings gab es bereits im Vorfeld schon einen ersten Versuch mit einem solchen Produkt. Dabei konnte die Heizung per Internet-App gesteuert werden kann. Die Kunden waren aber sowohl mit dem Produkt selbst als auch mit der Beratungsleistung und dem Service durch das Unternehmen sehr unzufrieden. Die Folge war, dass die App nicht angenommen wurde und das Produkt flopte.

Das Unternehmen will nun einen neuen Versuch starten. Dafür darf – und muss auch – alles Bisherige in Frage gestellt werden. Damit sind die idealen Voraussetzungen gegeben, um das Projekt mit Design Thinking umzusetzen.

6.3.2 Das Team

Das Design-Thinking-Team setzt sich aus insgesamt sieben Personen zusammen:

- Ein Design-Thinking-Moderator
- Zwei Fachexperten aus der Technik und aus dem Produktmanagement Heizung
- Drei Mitarbeitende aus den drei Vertriebsregionen
- Eine Kundendienstmitarbeiterin
- Ein Mitarbeiter aus der Rechtsabteilung. Diese Person ist beruflich zwar nicht mit dem Thema befasst, wollte aber als ein offener Geist „immer schon einmal“ Design Thinking kennenlernen.

6.3.3 Der Design-Thinking-Projektraum

Bewusst wählen wir eine Location in der nahegelegenen Großstadt. Der Raum außerhalb des Unternehmens erleichtert den Neustart und lässt die Team-Mitglieder unbefangener miteinander arbeiten.

Dass der Raum zentral gelegen ist, ist in diesem Fall ebenfalls ein wichtiges Kriterium. Denn es ist in einer belebten Stadt auf einer Einkaufsstraße wesentlich einfacher, möglichst viele verschiedene Menschen zu befragen.

6.3.4 So gehen wir vor

Als Dauer für den Workshop planen wir zwei Tage ein plus Zeit für die Gespräche mit (potenziellen und bestehenden) Kunden in den einzelnen Vertriebsregionen.

Phase 1: Einfühlen

In Zweiergruppen **gehen** alle Mitglieder des Design-Thinking-Teams bis auf den Moderator auf die Straße, um dort mit potenziellen Kunden zu sprechen und deren Erfahrungen und Gedanken rund um das Thema zu erfahren. Einen halben Tag lang führt jedes Zweier-Team je etwa 20 empathische Gespräche, sodass es hinterher etwa 80 Gespräche sind, mit denen wir weiterarbeiten können.

Zusätzlich besuchen die Vertriebsmitarbeitenden im Team mit je einem weiteren Mitarbeiter als Beobachter ihre Kunden zuhause. Neben den empathischen Gesprächen, die sie vor Ort durchführen, lassen sie sich durchs Haus und den Heizungskeller führen, um zu verstehen, wie das Produkt derzeit genutzt wird und welche Probleme und Fragen dabei auftauchen.

Phase 2: Problem definieren

Wir nutzen im Team gemeinsam diese zwei Methoden, um die Informationen zu sichten und daraus Insights zu erstellen:

- **Erlebnisse erzählen und ergänzen** (siehe Kapitel 5),
- **Insight-Karten** (siehe Kapitel 5).

Aus allen in Phase 1 gesammelten Informationen formulieren wir mehr als 300 Insights, die wir dann thematisch clustern.

Für spezielle Themen erstellen wir **2 x 2-Matrizen** (siehe Kapitel 5). Dieses Vorgehen wählen wir deshalb, weil wir das Gefühl aufgrund der Erzählungen haben, dass es sinnvoll wäre, unterschiedliche Personas zu identifizieren. Die Matrix enthält zunächst die Dimensionen „Alter“ und „Technikverliebtheit“. Die Insights zeigen, dass es keine Korrelation von Alter und Technikverliebtheit gibt. Durch diese Visualisierung wird sofort sichtbar, dass das bisherige Produkt und das Marketing für das vorherige Produkt gar nicht funktionieren konnten, denn es war bewusst auf jüngere Personen zugeschnitten. Weiterhin wird sichtbar, dass vor allem ältere Kunden mit dem aktuellen Produkt und dem Service unzufrieden sind.

Die Erkenntnisse aus dem Clustering führen dazu, dass wir aufgrund der neuen Erkenntnisse fünf unterschiedliche **Personas** (siehe Kapitel 5) erstellen. Diese sind:

- Manfred, der technikinteressierte Pensionist
- Margret, die selbstständige Handelskauffrau
- Carsten, der Smart-Home-Enthusiast
- Fabienne, die Reinigungsfachkraft
- Franz, der Familientechniker

Für jede Persona erstellen wir eine eigene **Customer Journey Map** (siehe Kapitel 5), die zeigt, wie und wann die unterschiedlichen Personen zurzeit das Produkt nutzen und was sie jeweils gut und was sie schlecht daran finden. Dabei können wir drei Dinge aufdecken:

1. Die verschiedenen Personas wurden auf unterschiedlichen Wegen auf das Produkt aufmerksam gemacht.
2. Sie bewerteten den Beratungsprozess unterschiedlich.
3. Die verschiedenen Personas nutzten vor allem das Produkt unterschiedlich häufig und zu ganz unterschiedlichen Zwecken.

Ein Data-Warehouse-Report zeigt uns auf Basis der Personas, wie das Produkt in der Vergangenheit generell, von allen Kunden, genutzt wurde. Es zeigt sich, dass „unzufriedene“ Personas das Produkt schon nach den ersten Tagen zunehmend seltener nutzten. Beim Betrachten des gesamten Kundenpools konnten wir diese Nutzungsabnahme jedoch nicht beobachten und auch nicht nachvollziehen.

Um unsere fünf neu ausgearbeiteten Personas besser zu verstehen und uns in deren Umfeld und deren Denken besser einzufühlen, erstellen wir jeweils **Empathy Maps** (siehe Kapitel 5) für sie. Wir wollen besser verstehen, wie sie die App nutzen – oder eben nicht.

Weil jede Persona vor einer anderen Herausforderung in einer anderen Situation steht, entwickeln wir für jede Persona individuelle Fragestellungen:

- Wie können wir die Bedienung für ältere, technikinteressierte Nutzer vereinfachen?
- Wie können wir das Produkt für Personen interessanter machen, die sich so wenig wie möglich mit ihrer Heizung beschäftigen wollen?
- Wie können wir die Fernwartung optimieren, damit auch haushaltsfremde Personen es leicht nutzen können?

Phase 3: Ideen generieren

Da wir nun die verschiedenen Problemstellungen besser verstehen, können wir mit der Lösungsfindung beginnen. Dazu machen wir mehrere **Kreativ-Sessions** jeweils speziell für die unterschiedlichen Personas und deren individuelle Fragestellungen. Zu jeder dieser Sessions laden wir zusätzliche Mitarbeitende sowie neue und bestehende Kunden ein.

Wir nutzen dazu

- die 6-3-5-Methode (siehe Kapitel 5),
- die Kopfstand- bzw. Umkehrmethode (siehe Kapitel 5),
- die Wortassoziationstechnik (siehe Kapitel 5),

- die schlechteste Idee (siehe Kapitel 5) und
- die Walt-Disney-Methode (siehe Kapitel 5).

So entstehen viele Ideen, die wir anschließend selektieren und bewerten werden. Dazu nutzen wir die **How-Now-Wow-Matrix** (siehe Kapitel 5).

Phase 4: Experimentieren

Für die Ideen, die uns am besten gefallen, erstellen wir jeweils einen **Low-Fidelity-Prototyp aus Papier**. Wir lassen sie von den bereits interviewten Bestandskunden und potenziellen neuen Kunden auf der Straße testen. Mit dem neuen Feedback erstellen wir Wireframes und einen Click-Dummy, der in Folge dann entwickelt und ausgearbeitet wird.

6.3.5 Zusammenfassung

- **Wie viele Menschen waren involviert?** 7 Personen
- **Wie viel Zeit wurde investiert?** 3 Tage, in Summe also etwa 21 Personentage
- **Was hat es gekostet?** Neben dem Zeitaufwand etwa 1200 Euro für Raummiete, Verpflegung und Prototyping-Material, interne Kosten für DWH-Reporting

Was haben wir gelernt?

- Wir bekamen einen viel besseren Eindruck von der Zielgruppe.
- Wir haben gelernt, was bei den Nutzern nicht gut ankommt.
- Wir lernten, welche Zielgruppe komplett vergessen wurde, und haben dadurch Tausende Euro gespart.
- Nach nur drei Tagen wissen wir genau, welche Produkt-Features fehlen und warum das Produkt bis dato nicht angenommen wurde.
- Die bestehenden Kunden sind zufriedener, weil sie von Anfang an eingebunden werden und sich wahrgenommen fühlen.
- Die Bindung zwischen Mitarbeitenden und Kunden wird deutlich enger.
- Auch die Vertriebsmitarbeitenden verstehen die Bedürfnisse der Kunden viel besser und haben dadurch deutlich mehr Geduld mit ihren Kunden.
- Für die Zukunft will das Team unabhängig von aktuellen Fragestellungen und/oder Problemen regelmäßig mit den Kunden sprechen, um so die Landkarte des Kunden ständig auf dem aktuellen Stand zu halten und rechtzeitig reagieren zu können.

■ 6.4 Ein digitales Geschäftsmodell entwickeln

In diesem Muster zeigen wir Ihnen, wie Sie mithilfe der IT und Design Thinking neue Geschäftsmodelle entwickeln können. Sie können dazu vorhandene Daten aus der Datenanalyse verwenden oder die Unterstützung von künstlicher Intelligenz (KI) zur Hilfe nehmen.

Im Rahmen des unten angeführten Beispiels haben wir den Fokus auf die Machbarkeit des Geschäftsmodells gelegt. Es gilt dabei, so früh wie möglich zu prüfen, ob neue Ideen überhaupt realisierbar sind.

6.4.1 Der Auftrag

In einer internationalen Versicherung wurde eine neue Abteilung für „New Business Development“ geschaffen. Ziel des Departments ist, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, um neue Chancen insbesondere im Bereich der Digitalisierung zu nutzen.

Im Rahmen von regelmäßigen Workshops sollen neue Geschäftsmodellideen entwickelt und jeweils bis zu einem Prototyp vorangetrieben werden.

Die Auftraggeber wünschen sich, den brachliegenden Datenschatz des Unternehmens zu nutzen. Über Jahre wurde ein umfangreiches Datawarehouse-Projekt gestartet, aber die Auftraggeber haben den Eindruck, dass diese Ressource deutlich zu wenig genutzt wird.

6.4.2 Das Team

Das Design-Thinking-Team setzt sich aus insgesamt fünf verschiedenen Personen zusammen:

- Ein Design-Thinking-Moderator
- Ein Fachexperte aus der IT
- Ein Mitarbeiter aus dem Marketing
- Ein Fachexperte mit speziellen KI-Kenntnissen
- Ein Mitarbeiter aus der Buchhaltung

6.4.3 Der Design-Thinking-Projektraum

Wir wählen in diesem Fall einen Raum innerhalb des Unternehmens, den wir langfristig nutzen können. Dieser Raum hat viele Fenster, die einerseits für viel Tageslicht, aber auch für viel Fläche sorgen, die wir im Laufe des Projekts mit unseren Insights bekleben können.

Für die ersten Workshops, in denen wir hauptsächlich befragen, buchen wir einen Raum außerhalb des Unternehmens in der Nähe eines Einkaufszentrums, wo wir potenzielle Kunden finden und so neue Insights generieren können.

Die Ideengenerierung findet wieder direkt im Unternehmen in einem größeren Raum statt. Dieser ist notwendig, weil wir zu den verschiedenen Sessions noch mehr Mitarbeitende einladen.

6.4.4 So gehen wir vor

Phase 1: Einfühlen

- Das Design-Thinking-Team führt **empathische Gespräche** (siehe Kapitel 5) mit Bestandskunden durch, um ihre Bedürfnisse zu verstehen: Dafür sprechen wir mit unbekanntem Personen auf der Straße, aber auch mit einigen ausgewählten Bestandskunden. Das Hauptaugenmerk legen wir bei den Gesprächen darauf, herauszufinden, was die Kunden mit dem Unternehmen verbinden, ob sie sich wertgeschätzt und sicher fühlen. So wollen wir herausfinden, welche Dienstleistungen über die normale Versicherung hinaus funktionieren könnten.
- Zusätzlich führen wir **empathische Gespräche** (siehe Kapitel 5) mit den fachlich und technisch Verantwortlichen des Datawarehouse.
- Auch andere Mitarbeitende aus dem Unternehmen werden direkt beim Mittagessen in der Kantine um ihre Meinung gebeten. Nachdem diese bereits einige Ideen und Lösungen haben, notieren wir diese, legen sie aber gleich wieder weg, um uns nicht zu sehr darauf zu fokussieren. Wir werden sie vor der Ideenbewertung zu den anderen Ideen hinzufügen und die Mitarbeitenden einladen, bei den Kreativ-Sessions mitzumachen.

Phase 2: Problem definieren

- Wir erfassen die **Insights auf Kärtchen** (siehe Kapitel 5). In Summe werden über 50 Interviews mit Kunden geführt und 26 mit internen Mitarbeitenden.
- Die Kunden-Insights werden getrennt nach wiederkehrenden Themen geclustert.
- In einer **SWOT-Analyse** (siehe Kapitel 5) befassen wir uns mit den Stärken und Schwächen, den Chancen und Risiken der Ideen.
- Die **How-Why-Ladder** (siehe Kapitel 5) bemühen wir, um die Ausgangslage und die Kundenbedürfnisse zu verstehen und
- die Kunden mit ähnlichen Bedürfnissen zu clustern.

Phase 3: Ideen generieren

Wir nutzen verschiedene Methoden dieser Phase, um möglichst viele **Ideen zu generieren** (siehe Kapitel 5) Brainstorming (siehe Kapitel 5)

- SCAMPER (siehe Kapitel 5)

und prüfen anschließend, welche Ideen verfolgenswert sind. Aber auch welche Ideen den Mitarbeitenden am besten gefallen, fragen wir mittels Voting ab.

Phase 4: Experimentieren

Die verschiedenen Ideen werden auch hier zunächst als Papier-Prototyp in Form eines Storyboards gezeichnet und erstes Feedback wird eingeholt. Danach werden die Rückmeldungen eingearbeitet und ein Medium-Fidelity-Prototyp als Mini-Video veranschaulicht.

6.4.5 Zusammenfassung

- **Wie viele Menschen waren involviert?** Sieben Design-Thinking-Team-Mitglieder, zu den Kreativsessions haben wir insgesamt noch zehn weitere Personen eingeladen.
- **Wie viel Zeit wurde investiert?** 1,5 bis 2,5 Tage für die Gespräche, ein halber Tag für das Generieren von Ideen und ein halber Tag für das Experimentieren.
- **Was hat es gekostet?** Es wurde nur einmal ein Raum extern gebucht. Ansonsten gab es lediglich Materialkosten für Prototyping-Material und Moderationskärtchen etc.

Was haben wir gelernt?

- Die Zusammenarbeit innerhalb des Teams hat sich wesentlich verbessert.
- Wir haben gelernt, was die Kunden mit dem Unternehmen verbinden.
- Wir haben herausgefunden, was die Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen verbinden und wie sie es nach außen auch präsentieren.
- Wir konnten lernen, wie wichtig die Phase des Experimentierens und Prototyping ist und wie günstig erste Ideen getestet und so auch aussortiert werden können.
- Nach nur einem Tag wissen wir genau, welche Wünsche es innerhalb des Unternehmens gibt.
- Die Bindung zwischen Mitarbeitenden und Kunden wird deutlich enger.

■ 6.5 Eine bereits existente Anwendung verbessern

Oft muss gar nicht das Rad neu erfunden werden. Auch bei bereits existenten Produkten und Services können Sie mit Design Thinking weiterkommen, um sie zu optimieren.

6.5.1 Der Auftrag

Es gilt, ein Kundenportal eines Unternehmens mit mehr als 3000 Mitarbeitenden zu verbessern, das bereits existiert, aber nicht genutzt wird. In dem Unternehmen weiß niemand genau, woran es liegt, dass die Kunden das Portal nicht verwenden. Die Mitarbeitenden vermuten aber, dass es daran liegt, dass es zu wenig Möglichkeiten zum Austausch zwi-

schen Beratern und Kunden gibt. Damit die Kommunikation gefördert und ein konstruktiver Austausch stattfindet, soll ein neuer Chatbot programmiert werden.

6.5.2 Das Team

Das Design Thinking-Team setzt sich aus insgesamt fünf Personen zusammen:

- Ein Design-Thinking-Moderator
- Ein Fachexperte aus der Programmierung
- Eine Kundendienstmitarbeiterin
- Ein Mitarbeiter aus dem Marketing
- Ein Kundenberater

6.5.3 Der Design-Thinking-Projektraum

Gestartet wird dieses Projekt in einem extern gebuchten Raum, in dessen Nähe zwei Filialen des Unternehmens liegen. Das ist deswegen so wichtig, weil es zunächst darum geht, unseren subjektiven Eindruck, dass die Kunden das Portal aufgrund von fehlenden Features nicht nutzen, zu verifizieren oder eine neue Hypothese zu entwickeln. Zu diesem Zweck wollen wir bestehende Kunden nach ihrem Besuch in der Filiale gleich abfangen und direkt nach deren Erfahrungen mit dem Portal fragen.

Um Kosten zu sparen, wird dann wieder in den internen Meetingraum des Unternehmens gewechselt. Erst, wenn es darum geht, gemeinsam mit Kunden neue Ideen zu generieren, wird wiederum der externe Raum, den wir auch zu Beginn gemietet haben, gebucht. Dieser Wechsel der Räumlichkeiten soll den Mitarbeitenden auch dabei helfen, sich wirklich frei im Denken zu bewegen und weniger ins Alltagsgeschäft abzurutschen (was sonst gerade in Pausen des Öfteren passiert).

6.5.4 So gehen wir vor

Phase 1: Einfühlen

- Wir führen **empathische Gespräche** (siehe Kapitel 5) mit bereits vorhandenen Kunden. Dazu gehen wir in verschiedene Filialen und befragen die Kunden und Berater vor Ort zu ihren Eindrücken und ihren momentanen Nutzungsgewohnheiten rund um das vorhandene Portal.
- Wir machen **Beobachtungen** (siehe Kapitel 5): Teilweise werden Kunden ins Unternehmen eingeladen, teilweise werden Telefoninterviews durchgeführt. Bei beiden Szenarien werden die Teilnehmenden gebeten, den Vorgang durchzuspielen und zu sagen, was gut funktioniert und was nicht.

Phase 2: Problem definieren

- Im Team erstellen wir gemeinsam Insights auf **Insight-Karten** (siehe Kapitel 5).
- Wir erstellen eine **Customer Journey Map** (siehe Kapitel 5) mit den Touchpoints zum Kunden.
- Wir identifizieren mehrere **Fragestellungen für die jeweiligen Personas**, wie zum Beispiel: „Wie können wir schnell die wichtigsten Fragen der Kunden beantworten?“

Phase 3: Ideen generieren

- In einer Kreativ-Session mit der **SCAMPER-Methode** (siehe Kapitel 5) entwickeln wir Ideen.

Phase 4: Experimentieren

- Als **Low-Fidelity-Prototyp** (siehe Kapitel 5) wählen wir ein Rollenspiel,
- als **Medium-Fidelity-Prototyp** (siehe Kapitel 5) einen ersten Test-Chat über WhatsApp und
- der **High-Fidelity-Prototyp** wird ein Zauberer von Oz (siehe Kapitel 5), wobei dafür die IT bereits etwas programmiert und in das Kundenportal eingebaut hat. Für die Entwicklung dieses Prototyps wird das Scrum-Team mit eingebunden.
- Wir testen jeweils mit Bestandskunden.

6.5.5 Zusammenfassung

- **Wie viele Menschen waren involviert?** Fünf Personen aus dem Design-Thinking-Kernteam, fünf weitere Personen aus dem Team, die mitbefragt und beobachtet haben, 55 Kunden
- **Wie viel Zeit wurde investiert?** Sechs Workshop-Tage
- **Was hat es gekostet?** 227 Euro für Kaffee und Snacks für die Kunden, dazu noch Papier fürs Prototyping, ca. 1600 Euro für Raummiete.

Was haben wir gelernt?

- Wir gewinnen die Erkenntnis, dass viele Kunden gar nicht wussten, dass es ein Kundenportal gibt. Die Kunden sind aber sehr daran interessiert und würden es auch gerne nutzen. Dabei hilft es ihnen, wenn sie eine Einführung bekommen und ihnen gleichzeitig ein Berater zugewiesen wird, den sie im Zweifelsfall ansprechen können.
- Insight aus der Experimentieren-Phase: Ein Chat-Bot eignet sich nur für sehr einfache Fragen. Wichtig ist, dass die Menschen einen persönlichen Berater erreichen können, der ihnen weiterhilft und bei Fragestellungen auch erreichbar ist.

■ 6.6 Entwicklung einer neuen internen IT-Anwendung

In diesem Projekt liegt der Fokus auf der Phase des Experimentierens und der Produktion von Wireframes.

6.6.1 Der Auftrag

In einem Beratungsunternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitenden gibt es eine Mitarbeiterin, die für die Verpflegung der Kunden und der Mitarbeitenden in der Konferenz-Etage abgestellt ist.

Außerdem brauchen die Mitarbeitenden, die die meiste Zeit als externe Berater bei Kunden vor Ort sind, einen Meetingraum, wenn sie sich im Haus mit ihren Kunden oder mit anderen Kolleginnen und Kollegen treffen. Oft sind die Meetingräume gebucht, aber trotzdem nicht besetzt.

In diesem Projekt gibt es also zwei Aufträge:

1. Verpflegung der Kunden durch eine spezielle Mitarbeiterin
2. Meetingräume effizient buchen

6.6.2 Das Team

Das Design-Thinking-Team setzt sich aus insgesamt sechs Personen zusammen:

- Ein Design-Thinking-Moderator
- Zwei Fachexperten aus der IT
- Ein Vorstandsassistent
- Eine Geschäftsführerin
- Eine Servicemitarbeiterin (allerdings erst ab der 3. Phase)

6.6.3 Der Design-Thinking-Projektraum

Da der Fokus in diesem Projekt darauf liegt, interne Prozesse zu optimieren, wird bewusst ein Projektraum im Unternehmen gebucht. Wir achten bei der Auswahl des Raums darauf, dass er mittig im Unternehmen, aber auch in der Konferenzebene angesiedelt ist.

Den Raum selbst statten wir vorab mit vier Stehtischen, Hockern und mehreren Flipcharts aus.

6.6.4 So gehen wir vor

Schon bei der Buchung des Raums fällt uns auf, wie schwer es ist, einen bestimmten Raum zu reservieren, da er auf Dauerbuchung gestellt und somit blockiert ist. Wer genau den Raum für sich beansprucht, lässt sich leider nicht im System feststellen. Auch eine Benachrichtigung über eine Buchungsmöglichkeit im Fall eines Freiwerdens des Raums ist nicht möglich.

Phase 1: Einfühlen

- Wir führen **empathische Gespräche** (siehe Kapitel 5) mit den Beratern und mit Kunden, die vor Ort sind.
- Wir beobachten per **Job Shadowing** (siehe Kapitel 5) die Mitarbeiterin, die für die Verpflegung zuständig ist.
- Wie **beobachten** (siehe Kapitel 5) einige Meetings, um herauszufinden, was die Kunden und die Mitarbeitenden während des Meetings benötigen oder vermissen und wie sie ihren Bedarf zurzeit bei der betroffenen Servicemitarbeiterin äußern.

Phase 2: Problem definieren

- Wir beschreiben die **Customer Journey** (siehe Kapitel 5) des Prozesses der Raum-buchung und der Verpflegungsbuchung. Dazu führen wir einerseits selber Buchungen durch, beobachten aber andererseits auch andere Kollegen bei deren Buchung.
- Im Team sammeln wir gemeinsam Insights auf **Insight-Karten** (siehe Kapitel 5)
- Wir erstellen **Personas** (siehe Kapitel 5):
 - Berater Heinz möchte ungestört mit seinen Kunden arbeiten und möchte diese auch durch den Service beeindrucken.
 - Beraterin Stefanie braucht zwischen zwei Terminen einfach einen Raum zum ungestörten Arbeiten.
 - Kunde Herr Maier erwartet einen Rundum-Service.
- Wir kreieren eine **Empathy Map** (siehe Kapitel 5) für die Servicekraft.
- Ein **ERAF-Systemdiagramm** (siehe Kapitel 5) wird uns bei der Erstellung der Buchungs-App helfen.
- Für die verschiedenen Personas identifizieren wir mehrere Fragestellungen.

Phase 3: Ideen generieren

- In diversen Kreativ-Sessions für die unterschiedlichen Personas nutzen wir die Methode der **Wortassoziationen** (siehe Kapitel 5) und
- die Walt-Disney-Methode (siehe Kapitel 5)

Phase 4: Experimentieren

- Wir erstellen verschiedene **Low-Fidelity-Prototypen** aus Papier, die allerdings immer dasselbe Muster in verschiedenen Designs aufweisen: Symbolisiert wird ein Türschild, das auf Grün zeigt, wenn der Raum frei ist, und auf Rot, wenn er belegt ist.
- Beim nächsten Prototyp agieren wir als **Zauberer von Oz** (siehe Kapitel 5), um das Formular für die Raumbuchung und die Verpflegung zu testen.
- Das Konzept haben wir in verschiedenen Meetings getestet.

6.6.5 Zusammenfassung

- **Wie viele Menschen waren involviert?** Fünf Personen inklusive des bewirtenden Mitarbeitenden
- **Wie viel Zeit wurde investiert?** Ein einziger Workshop-Tag hat gereicht.
- **Was hat es gekostet?** 40 Euro für Prototyping-Material

Was haben wir gelernt?

- Für die Check-In-Zeiten muss sichergestellt sein, dass zwischen den Meetings genügend Zeit bleibt, um den Raum wieder aufzuräumen und neu zu bestücken.
- Kunden lieben den Service und sind beeindruckt davon.
- Die Mitarbeitenden wollen mit dem tollen Service ihre Kunden beeindrucken. Sie fühlen sich auch selber mehr wertgeschätzt und buchen daher am liebsten die Räume in der Konferenzetage.
- Um die Auslastung der Räume effizienter zu gestalten, gibt es jetzt einen Check-In: Spätestens 15 Minuten vor einem Meeting muss die buchende Person im Raum online einchecken, sonst wird er wieder für andere Buchungen freigegeben.
- Die Verpflegung wird vorab abgefragt, allerdings werden Heißgetränke nach Bedarf serviert.

■ 6.7 IT-Prozessverbesserungen

Dieses Muster eignet sich zum Beispiel, um den Projektmanagement-Prozess in der IT zu optimieren.

6.7.1 Der Auftrag

Der Prozess der Priorisierung in der IT soll optimiert werden, denn der Status quo wird so beschrieben: Die IT bekommt einen Projektauftrag und beginnt, daran zu arbeiten. Kurze

Zeit später erhält sie einen anderen Projektauftrag mit dem Zusatz, sie möge das neue Projekt zuerst bearbeiten, weil es momentan wichtiger ist.

Kaum ist die IT ein paar Wochen dabei, kommt das nächste – noch wichtigere Projekt – hereingeflattert, und auch dieses soll vorgezogen werden... Ständig ändern sich die Priorisierungen und auch die Anforderungen der unterschiedlichen Auftraggeber.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Anforderungen bei den verschiedenen Projekten sehr unterschiedlich sind, oft sogar in Widerspruch zu denen anderer Projekte stehen.

6.7.2 Das Team

Das Design Thinking-Team setzt sich aus insgesamt sechs Personen zusammen:

- Ein Design-Thinking-Moderator
- Ein Projektleiter aus der IT
- Eine Mitarbeiterin aus dem HR
- Ein Mitarbeiter aus dem Marketing
- Eine Führungskraft aus der IT
- Ein Mitarbeiter aus dem Controlling, der überhaupt nicht in den momentanen Prozess involviert ist und sich deswegen besonders gut eignet, blinde Flecken aufzudecken

6.7.3 Der Design-Thinking-Projektraum

Wir entscheiden uns bewusst dazu, für den gesamten Workshop im Unternehmen zu bleiben, da wir viele befragen und beobachten müssen. Durch eine gemeinsame Homepage ist es so auch möglich, sich kurzfristig mit den anderen Kollegen aus dem Design-Thinking-Kernteam zu beraten, abzustimmen, wer welchen Stakeholder befragt, einen Überblick über die bereits durchgeführten Gespräche und Beobachtungen zu bekommen und um sich auch durch die schon gesammelten Insights inspirieren zu lassen.

Wichtig ist, dass der Raum für die gesamte Workshop-Reihe einzig und alleine dem Design-Thinking-Team zur Verfügung steht und dieses auch heikle Informationen austauschen und mit ruhigem Gewissen visualisieren kann.

Des Weiteren achten wir auf einen gut ausgestatteten Moderationskoffer, viel beklebbare Wandfläche und genügend Happy Food.

6.7.4 So gehen wir vor

Vorab schreiben wir alle Team-Mitglieder (ausgenommen den Design-Thinking-Moderator) auf und teilen ein, wer wo wen wann befragt und beobachtet.

Phase 1: Einfühlen

- Wir definieren die verschiedenen **Personas** (siehe Kapitel 5).
- Wir führen **empathische Gespräche** (siehe Kapitel 5) mit der IT, den verschiedenen Stakeholdern und Projektleitern.

Phase 2: Problem definieren

- Wir entwickeln die **Insight-Karten** (siehe Kapitel 5).
- Wir erstellen ein **Affinitätsdiagramm** (siehe Kapitel 5) der verschiedenen Anforderungen und Personas.
- Wir kreieren ein **Fischgrätendiagramm** [(siehe Kapitel 5). Im Fallbeispiel kommt beim Zweig „Management“ heraus, dass eine Problemursache die unterschiedlichen Vorstellungen der Stakeholder ist.
- Auf dieser Erkenntnis bauen wir auf und wenden die **CATWOE-Technik** (siehe Kapitel 5) an, um zu erkennen, was die unterschiedlichen Personen sagen: Wozu ist ein bestimmter Prozess nach Meinung des IT-Leiters wichtig, wozu nach Meinung von Stakeholder A usw.?

Phase 3: Ideen generieren

- Mittels der **6-3-5-Methode** (siehe Kapitel 5) und
- per **Brainwriting** (siehe Kapitel 5) sammeln wir Ideen, wie die Priorisierung verbessert werden kann.

Phase 4: Experimentieren

- Als **Low-Fidelity-Prototyp** fertigen wir eine **Customer Journey Map** (siehe Kapitel 5) an. Dadurch wird ein Walkthrough durch den Prozess visualisiert.
- Als **Medium-Fidelity-Prototyp** (siehe Kapitel 5) nutzen wir ein Rollenspiel des Prozesses und
- als **High-Fidelity-Prototyp** (siehe Kapitel 5) wird der optimierte Prozess in einer Gruppe einen Monat lang getestet.

6.7.5 Zusammenfassung

- **Wie viele Menschen waren involviert?** Es waren die sechs Mitglieder aus dem Design-Thinking-Team involviert.
- **Wie viel Zeit wurde investiert?** Vier Workshoptage mit jeweils einem Tage Pause, an denen selbstständig Beobachtungen und Befragungen durchgeführt wurden
- **Was hat es gekostet?** 99 Euro für die Verpflegung und das Prototyping-Material

Was haben wir gelernt?

Es stellt sich heraus, dass es bei der Art der Priorisierung bisher vor allem um Zielkonflikte und Machtspiele ging. Durch einen klar definierten einfachen Prozess soll das verhindert oder zumindest minimiert werden.

Wird ein anderes Projekt eingeschoben und soll es höher priorisiert werden, muss es zunächst dem gesamten Projektteam vorgestellt und die Priorisierung auch schlüssig erklärt werden. Erst danach wird entschieden, inwiefern eine Umverteilung der Projekte sinnvoll ist und welche Projekte zuerst abgeschlossen werden müssen.

Findet eine Umpriorisierung statt, werden alle Beteiligten darüber mitsamt der Erklärung mündlich informiert. Im internen Wiki findet sich darüber auch abschließend eine Notiz, sichtbar für alle Mitarbeitenden.