

Agile Innovation Sprint

Innovation im Unternehmen erlebbar machen

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DIE LESEPROBE

2

Hintergrundwissen – über Agile Prinzipien, Frameworks und Praktiken

■ 2.1 Design Thinking trifft Agilität

Der Design-Thinking-Prozess kann Sie dabei unterstützen, auf kreative und gleichzeitig analytische Art und Weise vielfältige Antworten darauf zu finden, wie Sie die Probleme Ihrer Kund:innen und Nutzer:innen lösen können. Die Kombination von Design Thinking mit agilen Prinzipien, Frameworks und Praktiken, die wir in den Folgekapiteln beschreiben werden, versetzt Sie und Ihre Teams in die Lage, fokussiert innerhalb kürzester Zeit nutzer:innenorientierte Ansätze zu finden, um die jeweiligen Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe zu befriedigen.

Design Thinking und agile Prinzipien

Wenn man sich in die Gedankenwelt von Design Thinking und agilen Prinzipien vertieft, erkennt man schnell, dass beide Ansätze eine Reihe von Synergien aufweisen. Der Kern beider Frameworks liegt darin, die Bedürfnisse und Probleme unterschiedlicher Stakeholder¹ in den Mittelpunkt zu stellen. Dabei werden iterativ innovative Lösungen entwickelt, getestet und angepasst.

Während Design Thinking den Fokus auf das tiefe Verständnis und die Definition des Problems legt, um auf Basis dessen Lösungen zu entwickeln, bietet Agilität einen Rahmen für die iterative Entwicklung und Auslieferung von Lösungen. Beide Ansätze zusammen ermöglichen einen zielgerichteten Zyklus von Erkenntnis, Entwicklung und Auslieferung. Design Thinking ermöglicht es uns, verschiedene Lösungsmöglichkeiten in Erwägung zu ziehen. Agilität wiederum gibt uns die Werkzeuge an die Hand, um diese Lösungen flexibel anzupassen und auf Veränderungen zu reagieren. Diese Kombination ermöglicht es, Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich zu verbessern und an sich ändernde Nutzer:innenbedürfnisse anzupassen. Beide Ansätze setzen stark auf Teamarbeit und kollaborative Entscheidungsfindung. Durch die Verknüpfung können Teams von den besten Praktiken beider Frameworks profitieren, um effizienter und kreativer zu arbeiten.

Design Thinking kombiniert mit agilen Prinzipien fördert zudem eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Teams werden ermutigt, ihre Arbeit in regelmäßigen Abständen zu reflektieren, um sowohl Prozesse als auch Ergebnisse zu optimieren.

Teams werden durch die Kombination von Design Thinking und Agilität in die Lage versetzt, schnell und damit kostengünstig Prototypen zu erstellen und diese mit echten Nutzer:innen

¹ Stakeholder umfassen Akteur:innen auf der gesamten Wertschöpfungskette. Das können interne oder externe Kund:innen sein, Nutzer:innen und sowohl direkte oder indirekte Nutznießer:innen Ihrer Services, Produkte und Prozesse.

zu testen. Dies führt zu einer raschen Validierung von Annahmen und Ideen, was wiederum zu besseren und nutzerfreundlicheren Lösungen führt.

Die Verquickung von Design Thinking mit agilen Prinzipien und Methoden bildet eine kraftvolle Allianz, die Unternehmen und Organisationen dabei unterstützt, relevante, nutzer:innen-zentrierte Lösungen in einem dynamischen und sich ständig ändernden Marktumfeld zu entwickeln und bereitzustellen. Es handelt sich um einen integrierten Ansatz, der das Beste aus beiden Welten vereint und so die Potenziale von Kreativität, Flexibilität und Effizienz voll ausschöpft.

Der Artikel „**Der agile Baum als Orientierungshilfe im Dschungel der agilen Begrifflichkeiten**“² (siehe Bild 2.1) bietet Ihnen einen Überblick und Orientierungshilfen bezüglich agiler Werte, Prinzipien, Frameworks und Praktiken.

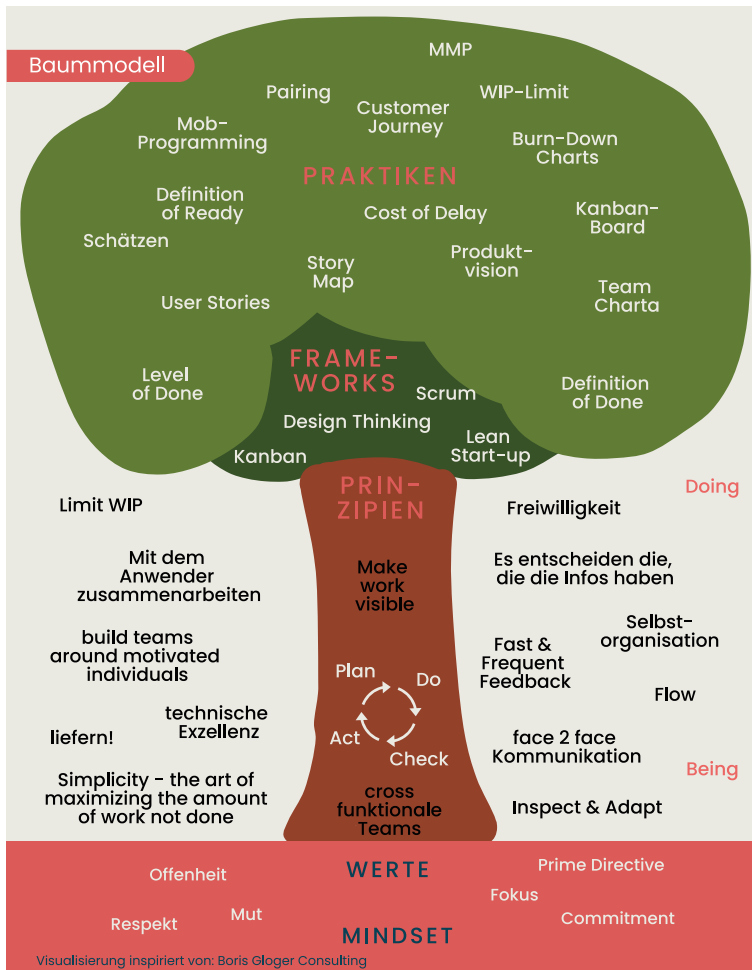


Bild 2.1 Baummodell

² Rasche, Carsten. Boris Gloger Consulting GmbH, <https://www.borisgloger.com/blog/2019/05/15/der-agile-baum-als-orientierungshilfe-im-dschungel-der-agilen-begrifflichkeiten>

Agile Werte, die im Grunde genommen auf gesundem Menschenverstand beruhen, legen den Grundstein für eine wertschätzende und produktive Zusammenarbeit. Fokus, Respekt, Offenheit, Mut und Selbstverpflichtung sind einige dieser Werte. Natürlich haben Sie auch die Möglichkeit, gemeinsam mit Ihrem Team Werte zu definieren, die für Ihre Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung sind (siehe Abschnitt 2.2).

Der Stamm des Baums repräsentiert die agilen Prinzipien, die beispielsweise Kundenorientierung, direkte Kommunikation und die Fähigkeit zur Selbstorganisation umfassen. Diese Prinzipien bilden das Rückgrat für eine effiziente Problemlösung im Sinne Ihrer Kund:innen.

Die Äste des Baums symbolisieren agile Frameworks wie Design Thinking, Scrum und Kanban. Diese Frameworks bringen die Praktiken aus der Baumkrone zusammen, wie z. B. das Erstellen von Storymaps, Produktvisionen oder Customer Journeys. Diese Werkzeuge können miteinander kombiniert werden und unterstützen Ihr Team bei der agilen Entwicklung von Produkten oder Services.

Die Äste verleihen den Praktiken Struktur und sorgen für einen Rahmen, innerhalb dessen die kreative Entfaltung und die zielgerichtete Umsetzung stattfinden können.

Das Zusammenspiel dieser Prinzipien, Frameworks und Praktiken kann Sie und Ihr Team darin unterstützen, Projekte effektiver und effizienter zu gestalten und den komplexen Problemen der heutigen Welt gerecht zu werden.

■ 2.2 Unsere Werte – unsere Haltung – unser Verhalten

Egal, ob wir online arbeiten oder in der analogen Welt: Wir orientieren uns an Werten, die uns einen Rahmen geben und uns dabei unterstützen, einen sicheren Raum für alle unsere Teammitglieder und Kund:innen zu kreieren.

Werte sind wenig verhandelbar, nur schwer sichtbar und bilden die Basis unseres Verhaltens. Werte helfen uns bei der Orientierung und können Sinn stiften (siehe Bild 2.2).

Unsere Werte können sich in unserer Haltung widerspiegeln. Sind wir auf Freiheit bedacht, streben wir möglicherweise Jobs an, in denen wir autonom und selbstorganisiert arbeiten können. Ist Sicherheit einer unserer Werte, suchen wir uns ggf. berufliche Zusammenhänge, in denen Vorgesetzte den Rahmen für unser Tun definieren.

Sichtbar und fühlbar können Werte in unserem Verhalten werden. Sind wir auf finanzielle Sicherheit bedacht, tendieren wir vielleicht dazu, regelmäßig ein Teil unseres Gehalts zu sparen. Ist Freiheit unser Treiber, begeben wir uns allein auf eine Wanderung in einer einsamen Bergwelt.

Die Beschäftigung mit Werten, Haltung und Verhalten ist auch ein wichtiger Faktor, wenn Sie herausfinden wollen, welche Bedürfnisse Ihre Kolleg:innen, Kund:innen und Nutzer:innen haben, denn dies öffnet die Tür zu tiefergehenden Erkenntnissen. Design Thinking ist mehr als ein Werkzeugkasten, der Kreativität fördert, Design Thinking fordert und fördert eine Geisteshaltung, die Empathie und die Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln, in den Mittelpunkt stellt.

3

Design Thinking

Design Thinking – Methode, Werkzeug oder Denkweise und Haltung?

Design Thinking bietet einen umfangreichen Methodenkoffer, mit dem Sie und Ihr Team neue Ideen für Geschäftsmodelle, Dienstleistungen, Produkte, Softwarelösungen und Prozesse, die sich an den Bedürfnissen Ihrer Nutzer:innen oder Kund:innen orientieren, entwickeln können.

Reaktionsfähigkeit, Kreativität und die Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln, stehen dabei im Vordergrund – also: auch Ihre Haltung zählt!

Ein wesentliches Element von Design Thinking ist das Storytelling. Über aufmerksames Zuhören und das Erzählen emotionalisierender Geschichten gelingt es uns, Empathie für unser Gegenüber aufzubauen. Warum unsere Gehirne Geschichten lieben und wie wir daraus strukturierte Storymaps bauen, erfahren Sie in Kapitel 4 „Storytelling – warum das Hirn Geschichten liebt“.



Exkurs: Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Kund:innen und Nutzer:innen?

Dr. Matthias Reisemann unterscheidet mit Blick auf diese Frage zwischen Customer Experience und User Experience: „Bei der nutzerzentrierten Entwicklung (...) fokussieren wir auf den Nutzer und dessen Nutzerziele. Der Gedanke, der dahintersteckt, ist: Wenn wir die Nutzerziele kennen, können wir diese mit den von uns zu entwickelnden Produkten und Services unterstützen. Sind diese Ziele echte, relevante Nutzerziele, dann sind die Chancen, dass wir ein erfolgreiches Produkt oder einen erfolgreichen Service entwickeln und auf den Markt bringen, recht hoch. (...) Um Nutzer und Kunden sowie deren Erlebnisse auseinanderzuhalten, gibt es ein einfaches Mittel: Nutzer interagieren mit dem Produkt oder Service, Kunden interagieren mit Vertretern oder Kommunikationsmedien der Organisation. Oft sind Menschen beides: Kunde und Nutzer. Dann muss das Gesamterlebnis als Kunde und als Nutzer positiv sein, damit echte Zufriedenheit und möglicherweise auch eine Loyalität zu den Produkten und Services einer Organisation entstehen.“¹

¹ Reisemann, Matthias, Marktforschung.de., Von Kunden und Nutzern: Eine CX-Bestandsaufnahme, <https://www.marktforschung.de/marktforschung/a/von-kunden-und-nutzern-eine-cx-bestandsaufnahme/>

■ 3.1 Die Co-Väter des Design Thinking

Die Informatiker Terry Winograd und Larry Leifer (Stanford University) sowie David Kelley, der spätere Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO in Palo Alto, modifizierten den aus den 1960er-Jahren stammenden Ansatz und entwickelten den Prozess weiter. Die Erforschung und Umsetzung dieses Konzepts wird vom Hasso-Plattner-Institut im Rahmen der d-school Potsdam unterstützt.²

Design Thinking – der Prozess

Design Thinking ist ein iterativer, lösungsorientierter, aber ergebnisoffener Prozess (siehe Bild 3.1), der in sechs Phasen unterteilt ist, die wir Ihnen nachfolgend zunächst im Überblick vorstellen. In Kapitel 7 „Der Design-Thinking-Prozess“ erhalten Sie dann praxisorientiert einen detaillierten Einblick.

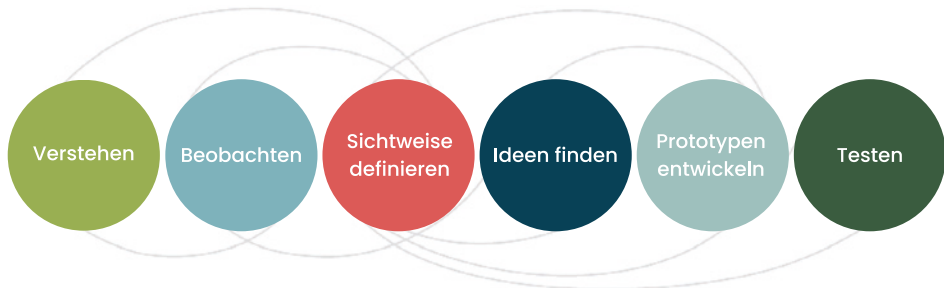


Bild 3.1 Phasenüberblick, Visualisierung inspiriert von HPI

In den ersten drei Phasen (**Verstehen, Beobachten und Sichtweise definieren**) setzen Sie sich mit Ihren Teammitgliedern intensiv mit der sogenannten Design Challenge (siehe Abschnitt 3.4) – dem zu lösenden Problem – auseinander und nähern sich den tatsächlichen Bedürfnissen und Problemen der potenziellen Nutzer:innen Ihres Produkts, Ihrer Dienstleistung oder Ihres Prozesses.

Als Problemexpert:in begeben Sie sich dann gemeinsam in den sogenannten Lösungsraum (**Ideen finden, Prototyp entwickeln, Testen**): Im Brainstorming sammeln Sie vielfältige Ideen zur Lösung des Problems, evaluieren und priorisieren diese.

Aus der priorisierten Idee entwickeln Sie im Anschluss einen Prototyp. Das kann ein Konzept sein, ein Wireframe, ein Modell aus Pappe oder LEGO, Customer Journeys oder Rollenspiele. Wichtig ist es, etwas haptisches oder visuelles zu produzieren, um Produkte oder Services zeigbar, benutzbar und besprechbar zu machen. Die Nutzer:innen testen den Prototyp, und das Feedback fließt in den Iterationsprozess ein.

² https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking

Design Thinking – ein sich wiederholender Zyklus

Design Thinking sieht vor, dass Sie während des Prozesses zu den vorherigen Phasen zurückkehren können, falls Sie auf neue Erkenntnisse, veränderte Anforderungen oder auf Feedback der Nutzer:innen eingehen müssen. Der Prozess verläuft nicht linear, sondern funktioniert wie ein sich wiederholender Zyklus, wie wir Ihnen an folgenden Beispielen zeigen möchten.

Zurück zur Verstehen-Phase: Wenn das Team während der Testphase feststellt, dass die ursprüngliche Problemstellung nicht genau passt oder dass es neue Aspekte gibt, die berücksichtigt werden müssen, kann es sinnvoll sein, zur Verstehen-Phase zurückzukehren, um das Problem genauer zu erforschen und zu definieren. Es kommt sogar hin und wieder vor, dass die Design Challenge modifiziert werden muss.

Zurück zur Ideenfindungs-Phase: Nachdem Prototypen getestet wurden, können Schwachstellen oder unerwartete Herausforderungen auftreten. In solchen Fällen ist es ratsam, zur Ideenfindungs-Phase zurückzukehren, um alternative Lösungen zu generieren oder bereits entwickelte Ideen zu erkunden.

Zurück zur Prototypen-Phase: Wenn das Feedback der Nutzer:innen zeigt, dass der Prototyp nicht wie erwartet funktioniert oder nicht den Bedürfnissen der Nutzer:innen entspricht, kann das Team zur Prototypen-Phase zurückkehren, um das Konzept zu überarbeiten und zu verbessern.

Zurück zur Test-Phase: Wenn die Tests mit den Nutzer:innen unklare oder widersprüchliche Ergebnisse liefern, kann es sinnvoll sein, erneut in die Test-Phase zurückzukehren, um eine bessere Datenbasis zu erhalten und die Lösung weiter anzupassen.

Die Rückkehr zu vorherigen Phasen ist eine bewusste Anpassung des Prozesses, um sicherzustellen, dass die entwickelten Lösungen wirklich den Bedürfnissen der Nutzer:innen entsprechen. Design Thinking unterstützt Sie so bei der effektiven Bewältigung komplexer und sich verändernder Herausforderungen. Jede Rückkehr zu einer vorherigen Phase des Prozesses und jeder Durchlauf des gesamten Prozesses ermöglicht es Ihrem Team, schnell aus Erfahrungen zu lernen und Lösungen kontinuierlich zu verbessern. Dies fördert die Flexibilität und die Offenheit gegenüber Veränderungen sowie das Einfühlungsvermögen Ihrer Teammitglieder.

Design Thinking – Prozess und Phasen visualisiert im Double Diamond

Alle Erkenntnisse, die wir gewinnen, spielen auf alle Phasen ein, die als Prozess auch als sogenannter Double Diamond³ (siehe Bild 3.2) wie folgt visualisiert werden.

³ Vgl. DYDX. Revamped Double Diamond, <https://dydx.digital/design-thinking-process/>

Double Diamond

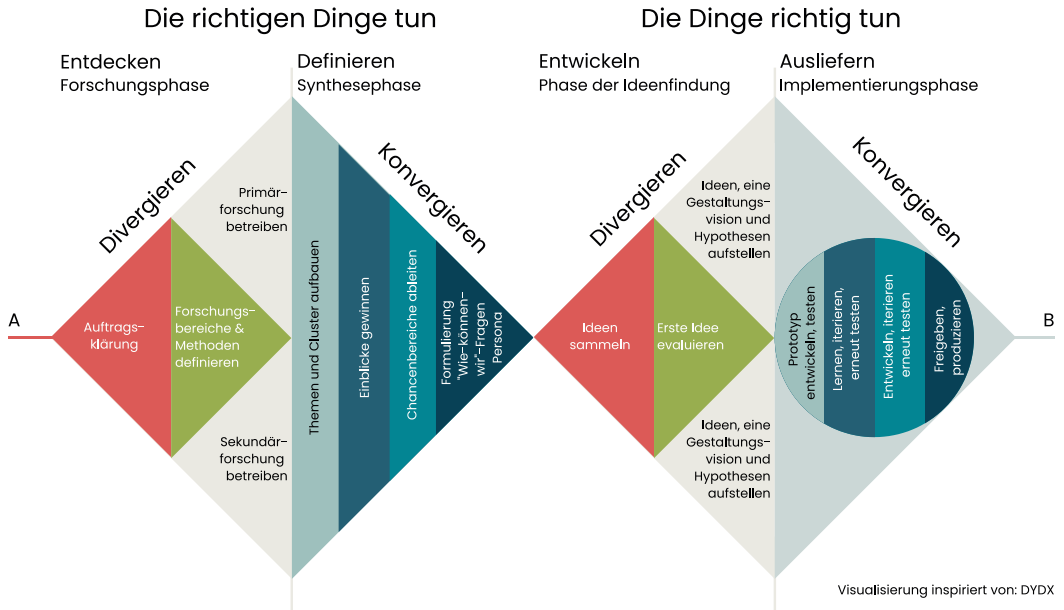


Bild 3.2 Double Diamond

3.2 Vom Divergieren und Konvergieren

Das Prinzip Divergieren im Design-Thinking-Prozess bezieht sich auf die Schritte, in denen wir eine breite Palette von Informationen (Phasen 1. Verstehen und 2. Beobachten) und mögliche Lösungen (Phase 4. Ideen entwickeln) generieren. Es geht beim Divergieren darum, Quantität zu erzeugen und nicht Qualität. Wir wollen kreative Grenzen überschreiten, uns von konventionellen Denkmustern lösen und eine Vielzahl von Perspektiven erkunden. Das bedeutet auch, dass wir nicht sofort in die Problemlösung gehen, sondern uns das Problem in all seiner Vielfalt ganz genau anschauen. Wir dürfen uns quasi im Problem suhlen!

Beim Konvergieren vollziehen wir dann den Schritt, die Vielzahl von Ideen und möglichen Lösungen zu analysieren, zu bewerten, zu vergleichen und zu filtern und auf eine sinnvolle Anzahl von aussichtsreichen Optionen zu reduzieren. Ideen können natürlich auch kombiniert und modifiziert werden. In der Regel fokussieren wir uns auf zwei bis drei Ideen, die im nächsten Schritt prototypisiert werden.

Die nicht ausgewählten Ideen heben wir auf unserem Miro-Board oder in einer Fotodokumentation erst einmal auf, wer weiß, ob wir sie zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal gebrauchen können.

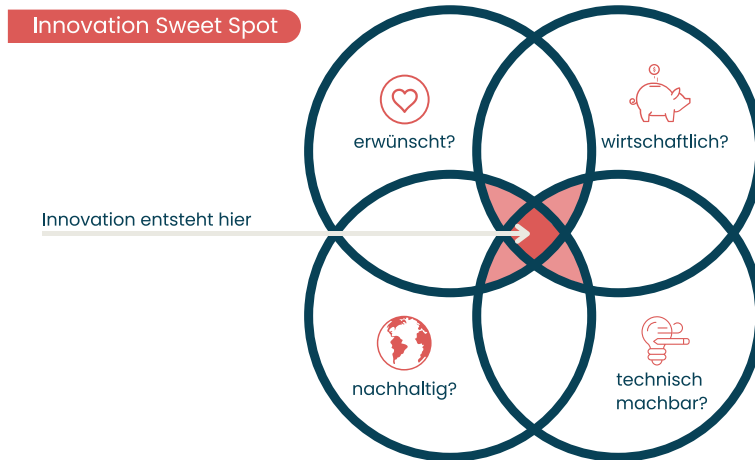


Bild 3.3 Innovation Sweet Spot, Visualisierung inspiriert von: Board of Innovation

Bei der Entwicklung von Lösungsansätzen berücksichtigen wir unterschiedliche Faktoren (siehe Bild 3.3).

Das Board of Innovation bezeichnet die Schnittstellen als den Faktor, den wir auf Grundlage der Kriterien in Summe adressieren müssen, als „Innovation Sweet-Spot“⁴. Skalierbarkeit wäre – je nach Produkt oder Service – ein weiterer Faktor.

Das Verstehen von Wünschen und Bedürfnissen von Nutzer:innen steht im Vordergrund. Wir wollen Produkte, Services und Prozesse entwickeln, die Menschen brauchen und im Idealfall sogar lieben. Es geht also darum, ein Produkt zu schaffen, das aus Kundensicht attraktiv ist und einen echten Wert bietet.

Eine Innovation ist nur dann erfolgreich, wenn sie wirtschaftlich erzeugt oder hergestellt werden kann. Dies bedeutet, dass die Kosten für die Entwicklung, die Produktion, den Vertrieb und den Support eines Produkts in einem sinnvollen Verhältnis zu seinem erwarteten Marktpreis und seinem Wert für die Kund:innen stehen.

Neben den Bedürfnissen der Nutzer:innen und der Wirtschaftlichkeit müssen wir auch die technische Machbarkeit berücksichtigen. Ein innovatives Produkt sollte nicht nur auf dem Papier gut aussehen, sondern auch technisch realisiert werden können. Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Designer:innen, Ingenieur:innen und anderen Fachleuten. Skalierbarkeit bezieht sich auf die Fähigkeit eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses, mit steigender Nachfrage oder Ausdehnung effizient und wirksam umzugehen, ohne dabei an Leistung, Qualität oder Funktionalität einzubüßen. In Bezug auf Innovation bedeutet Skalierbarkeit, dass die entwickelte Lösung nicht nur in kleinem Maßstab erfolgreich und effektiv sein sollte, sondern auch in der Lage sein muss, auf größere Nutzer:innenzahlen, geografische Bereiche oder Marktsegmente ausgeweitet zu werden.

Die Nachhaltigkeit von Prozessen, Dienstleistungen und Produkten ist von entscheidender Bedeutung. Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit eines Produkts oder einer Dienstleistung, über einen längeren Zeitraum hinweg Wert zu bieten, ohne dabei negative Auswirkungen

⁴ Vgl. Board of Innovation. How to hit the Innovation Sweet Spot, <https://www.boardofinnovation.com/blog/how-to-hit-the-innovation-sweet-spot/>

auf die Gesellschaft, die Wirtschaft oder die Umwelt zu haben. Ein nachhaltiges Design berücksichtigt den gesamten Lebenszyklus eines Produkts – von der Rohstoffgewinnung über die Produktion und Nutzung bis hin zur Entsorgung oder zum Recycling.



Zusammenfassung

Der AIS wird von vielfältigen Methoden flankiert, um nutzer:innenzentrierte Ideen für Geschäftsmodelle, Produkte und Prozesse zu entwickeln. Essenziell ist auch die persönliche Haltung: Perspektivwechsel, Reaktionsfähigkeit, Kreativität und Empathie spielen eine wichtige Rolle. Unsere Lösungsansätze berücksichtigen Machbarkeit, Skalierbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und vor allem Bedürfnisse der Kund:innen und Nutzer:innen.

3.3 Und ganz am Anfang steht die Design Challenge

Die Design Challenge ist das Problem, vor dem Ihre Nutzer:innen oder Kund:innen stehen – umformuliert in eine Frage.

Warren Berger, der Autor von „A More Beautiful Question“, hat untersucht, wie Designer:innen, Erfinder:innen und Ingenieur:innen auf Ideen kommen und Probleme lösen. Er führte Interviews mit den führenden Innovator:innen der Welt und fand einen gemeinsamen Nenner:

„Bei einigen von ihnen lassen sich ihre größten Erfolge – ihre bahnbrechenden Erfindungen (...) auf eine Frage (oder eine Reihe von Fragen) zurückführen, die sie formuliert und dann beantwortet haben.“⁵

Das Goldlöckchen-Prinzip.

Oder was Bären und Brei mit der richtigen Fragestellung zu tun haben

Vielleicht erinnert sich der ein oder die andere unter Ihnen noch an das Märchen „Goldlöckchen und die drei Bären“ von Robert Southey. Das kleine Mädchen bringt eine friedlich im Wald lebende Bärenfamilie bei ihrem unangekündigten Besuch an den Rand des Nervenzusammenbruchs: Es verlangt seinen Brei nicht zu heiß und nicht zu kalt, sondern wohltemperiert.⁶ Auch in der Wirtschaft beschreibt das Goldlöckchen-Prinzip die perfekte Mitte.⁷

Und so sollte auch eine Design Challenge formuliert sein. Das Goldlöckchen-Prinzip (siehe Bild 3.4), dessen vom IDEO inspirierte grafische Darstellung Sie unten sehen, hilft uns bei der Definition dieser Fragen, die idealerweise weder zu systemisch und abstrakt noch zu spezifisch und damit uninspirierend sind. Wie oben bereits erwähnt, handelt es sich beim Design Thinking um einen iterativen Prozess, der lösungsorientiert, aber ergebnisoffen ist.

⁵ Vgl. Berger, Warren. A More Beautiful Question, Bloomsbury, 2014, S. 1

⁶ Southey, Robert. https://hekaya.de/maerchen/goldloeckchen-und-die-drei-baeren-southey_1.html

⁷ <https://de.wikipedia.org/wiki/Gold%C3%B6ckchen-Szenario>

Zu spezifische Fragen würden zu wenig Spielraum für die Entwicklung innovativer Ideen lassen, zu abstrakte Fragen machen es schwer, uns zu fokussieren.

Das Goldlöffchen-Prinzip

Inspirieren Sie Ihr Team mit der richtigen Frage.

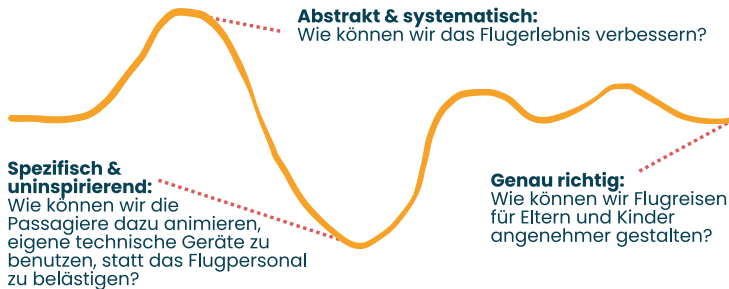


Bild 3.4 Das Goldlöffchen-Prinzip, Visualisierung inspiriert von: IDEO

Die Design Challenge als Leitmotiv

Die Design Challenge ist nicht nur die kompakte Version des Kund:innen-Briefings, sondern die Basis für ein gemeinsames Vorgehen und der Leitstern während unseres fünfwöchigen AIS.

Die Design Challenge adressiert nicht nur das Problem, sondern auch die unterschiedlichen Stakeholder auf der gesamten Wertschöpfungskette und das Ziel, das wir erreichen möchten.



Beispiele: Design Challenges aus dem QLab Think Tank

Damit Sie sich besser vorstellen können, wie eine Design Challenge formuliert werden kann, finden Sie nachfolgend einige Beispiele aus unseren AIS mit ein paar Hinweisen dazu, ob sie im Rückblick wirklich gut funktioniert haben. Wir setzen auch hier das Goldlöffchen-Prinzip an.

Wie Sie einen Workshop zur Definition einer Design Challenge durchführen, erfahren Sie in Abschnitt 5.2, Die Design Challenge formulieren.

Wie können wir die logistische Infrastruktur und den Marktzugang der INAPA Deutschland GmbH nutzen, um die Dekarbonisierung in Kooperation mit neuen Lieferanten aus dem Bereich erneuerbarer Energien voranzutreiben?

Durch die Fokussierung auf die logistische Infrastruktur und den Marktzugang setzen wir einen klaren Rahmen und spezifizieren Ziele wie die Dekarbonisierung und die Kooperation mit neuen Lieferanten aus dem Bereich erneuerbarer Energien. Da wir nicht vorgeben, wie Infrastruktur und Marktzugang genutzt werden sollen, hat das Team die Möglichkeit, verschiedene Lösungsansätze zu entwickeln. Unsere Fragestellung gibt also eine klare Richtung vor, lässt aber gleichzeitig genügend Raum für kreative Lösungen.

Wie müssen die Stadtwerke zukünftig aufgestellt werden, um im Sinne der Klimaziele nachhaltig erfolgreich zu sein und eine klimaneutrale Energieversorgung im Stadtgebiet Verden sicherzustellen?

Unser Auftrag – kurz vor Beginn des Kriegs in der Ukraine – war es, eine Grundlage zur Ermittlung von Antworten auf die obige Fragestellung zu entwickeln. Darum war die Design Challenge, die auf den ersten Blick gleichermaßen abstrakt und spezifisch klingt, genau richtig: Sie hat es uns ermöglicht, den Status quo der Stadtwerke zu überprüfen. Klimaziele sind über die EU und den Bund definiert. Maßnahmen bezüglich der klimaneutralen Energieversorgung konnten wir mit Blick auf das, was schon da ist, und mit Blick auf neueste Technologien und Best Practices kreativ und zukunftsorientiert entwickeln.

Wie können wir die Unternehmen der deutschen Photovoltaik-Branche dabei unterstützen, ihre Geschäftsfähigkeit zu stärken, um die Energiewende zu beschleunigen?

Diese Design Challenge war im Rückblick zu abstrakt und systemisch formuliert. Wie wir bei unserer Recherche festgestellt haben, gibt es unzählige Akteur:innen in der Photovoltaik-Branche. Das Team hatte dadurch große Mühe, sich auf eine Kund:innengruppe zu fokussieren, die unser Auftraggeber mit Consulting-Dienstleistungen adressieren wollte. Auch die Formulierung „Energiewende beschleunigen“ war auf so mannigfaltige Art und Weise zu beantworten, so dass das Team bei der Recherche und beim Führen von Interviews mit Expert:innen in unterschiedliche Richtungen lief.

Wie können wir das Geschäftsmodell von AWATREE monetarisieren, um eine skalierbare Möglichkeit zu schaffen, eine Million Stadtbäume durch das Sammeln von Daten zu retten?

Diese Design Challenge war genau richtig formuliert. Sie war zwar spezifisch, ließ dem Team gleichzeitig aber viel Spielraum für die Entwicklung von Ideen zur Lösung des Problems.

Wie können wir durch agile Arbeitsweisen zur Nachhaltigkeit von Bauprojekten beitragen?

Auch mit dieser Fragestellung konnten wir gezielt in die richtige Richtung laufen. Unser Auftraggeber war Experte im Bereich Agilität, und das Team konnte seine Recherche gezielt auf nachhaltige Bauprojekte setzen und im Lösungsraum Ideen für die Implementierung agiler Arbeitsweisen in der Bauwirtschaft entwickeln.

Wie können wir das Thema E-Fuels auf eine durchdachte, transparente und gewinnende Weise in die Öffentlichkeit bringen?

Diese Fragestellung wies in eine konkrete Richtung, offen und damit erkundbar blieb das Wie: Es gab viel Spielraum, diverse Kommunikationsmaßnahmen für ein kontrovers diskutiertes Thema zu entwickeln.

Die ausführlichen Antworten auf diese Fragen finden Sie in unseren Case Studies auf unserer Website (<https://q-lab-thinking.com>). Da wir uns aber vorstellen können, dass Sie jetzt sehr neugierig sind, finden Sie hier einen Überblick über unsere Lösungsansätze bzw. entwickelten Prototypen.

Wie können wir die logistische Infrastruktur und den Marktzugang der INAPA Deutschland GmbH nutzen, um die Dekarbonisierung in Kooperation mit neuen Lieferanten aus dem Bereich erneuerbarer Energien voranzutreiben?

Mock-up-Websites zur Promotion von Sales und Logistik

Vorbereitung und Durchführung von qualitativen Interviews mit Kund:innen von INAPA

Vorbereitung und Durchführung einer anonymisierten Umfrage mit Kund:innen von INAPA

Wie müssen die Stadtwerke zukünftig aufgestellt werden, um im Sinne der Klimaziele nachhaltig erfolgreich zu sein und eine klimaneutrale Energieversorgung im Stadtgebiet Verden sicherzustellen?

Mock-up Website für eine digitale Plattform für Kund:innen der Stadtwerke Verden (One-Stop-Shop)

Vorbereitung und Durchführung einer anonymisierten Umfrage mit Kund:innen von Energieversorgungsunternehmen

Konzeption einer Kommunikationsmaßnahme mit Bürger:innen (Plakataktion)

Konzeption einer Kommunikationsmaßnahme mit potenziellen Kooperationspartner:innen der Stadtwerke Verden und Übersicht über Best-Practice-Beispiele und Start-ups

Wie können wir die Unternehmen der deutschen Photovoltaik-Branche dabei unterstützen, ihre Geschäftsfähigkeit zu stärken, um die Energiewende zu beschleunigen?

Mock-up Website zur Ansprache potenzieller Kund:innen

Kommunikationsmaßnahmen in Form von Szenarios und Comics

Wie können wir das Geschäftsmodell von AWATREE monetarisieren, um eine skalierbare Möglichkeit zu schaffen, eine Million Stadtbäume durch das Sammeln von Daten zu retten?

Mock-up Gamification App

Kommunikationsmaßnahmen in Form von Comics

Vorbereitung Crowdfunding-Kampagne

Wie können wir durch agile Arbeitsweisen zur Nachhaltigkeit von Bauprojekten beitragen?

Mock-up Website

Kommunikationsmaßnahmen in Form eines Videos

Wie können wir das Thema E-Fuels auf eine durchdachte, transparente und gewinnende Weise in die Öffentlichkeit bringen?

Entwicklung diverser Kommunikationsmaßnahmen für unterschiedliche Zielgruppen

Entwicklung eines Konzepts „Tankstelle der Zukunft“



Zusammenfassung

Die Formulierung einer Design Challenge auf eine bestimmte Art und Weise ist von großer Bedeutung. Das Goldlöckchen-Prinzip unterstützt Sie dabei, die richtige Balance in der Fragestellung zu finden. Diese sollte weder zu abstrakt noch zu spezifisch sein, um den Raum für innovative und nutzer:innenorientierte Lösungsansätze zu finden.

■ 3.4 Der Design-Thinking-Prozess im Überblick

In den folgenden Kapiteln beschreiben wir in aller Kürze die einzelnen Phasen des Design-Thinking-Prozesses, damit Sie einen Überblick erhalten, und flankieren unsere Ausführungen mit Beispielen aus unserem AIS, den wir im Auftrag durch die Stadt Verden für die Stadtwerke Verden durchgeführt haben. Sie werden in diesem Zusammenhang immer wieder Paula Giegler begegnen, einer fiktiven Person, die stellvertretend für eine Kund:innengruppe steht. Wenn wir Sie auf dem Miro-Board durch den AIS begleiten, tauchen wir tiefer in die einzelnen Phasen ein.

■ 3.5 Phase 0: Design Challenge entwickeln

Der Design-Thinking-Prozess startet mit Phase 0, in der Sie gemeinsam mit Ihren Auftraggeber:innen die Design Challenge formulieren. Ein übergeordnetes Thema sollte bereits definiert sein.

Dies geschieht im Rahmen eines Workshops, an dem unterschiedliche Stakeholder beteiligt sein sollten, um sicherzustellen, dass verschiedene Perspektiven, Erfahrungen und Fachkenntnisse berücksichtigt werden und schon zu Beginn des Prozesses eine gemeinsame Vision entwickelt wird. Eine übergeordnete Problemstellung sollte bereits definiert sein.

Moderiert wird der Workshop von Ihnen – dem Innovations- oder der Design-Expertin. Sie sind verantwortlich dafür, den Workshop vorzubereiten, durchzuführen, zu strukturieren und zu moderieren.

Idealerweise sind Personen beteiligt, die Fachkenntnis im Bereich der Herausforderung haben und uns wertvolle Einblicke in die spezifischen Aspekte geben können. Vertreter:innen der Zielgruppe, für die eine Lösung entwickelt werden soll, sind ebenfalls herzlich willkommen, ebenso wie Kolleg:innen aus unterschiedlichen, an der Wertschöpfungskette beteiligten Abteilungen, wie beispielsweise Produktmanagement, Vertrieb, PR, Marketing, IT, F&E etc.

Die Anwesenheit von Führungskräften kann die Bedeutung des Workshops unterstreichen und sicherstellen, dass die formulierten Design Challenges mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang stehen. Wie der Workshop durchgeführt wird, erfahren Sie in Abschnitt 5.2 „Die Design Challenge formulieren“.

Unsere Design Challenge haben wir gemeinschaftlich mit dem Bürgermeister, der Klimaschutzmanagerin und einem Mitglied des Aufsichtsrats der Stadtwerke Verden erarbeitet: „Wie müssen die Stadtwerke zukünftig aufgestellt werden, um im Sinne der Klimaziele nachhaltig erfolgreich zu sein und eine klimaneutrale Energieversorgung im Stadtgebiet Verden sicherzustellen?“ lautete die Fragestellung, auf die wir auf den nachfolgenden Seiten immer wieder beispielhaft Bezug nehmen werden.

■ 3.6 Phase 1: Verstehen



Bild 3.5 Verstehen, Visualisierung von: Konstanze Wilschewski, HEC GmbH

Die erste Phase, Verstehen (siehe Bild 3.5), bildet neben der Design Challenge das Fundament für den gesamten Design-Thinking-Prozess. Das Beschaffen von Informationen steht im Fokus, um das Wesentliche der gemeinsamen Herausforderung zu erfassen und Bedürfnisse und Probleme von Kund:innen und Nutzer:innen sichtbar und besprechbar zu machen.

Die Vorgehensweise unterstützt Sie dabei, auf Grundlage Ihrer individuellen Standpunkte als Team eine einheitlichere Sichtweise zu entwickeln. Durch Diskussionen führen Sie verschiedene Perspektiven und Erfahrungen zusammen, um ein ganzheitliches Verständnis bezüglich Herausforderung zu entwickeln.

In dieser Phase der Auseinandersetzung üben sich die Teammitglieder bereits darin, Empathie und Einfühlungsvermögen aufzubauen. Ziel ist es, Motive und Gefühle anderer zu verstehen, um später gemeinsam nutzer:innenorientierte Lösungen zu entwickeln.

Sie analysieren die Design Challenge semantisch, um ihre Bestandteile, Verbindungen und Dimensionen zu verstehen. Dieser Prozess ermöglicht es Ihnen, die Herausforderung aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und so in die Tiefe des Problems vorzudringen.



Beispiel

„Wie müssen die Stadtwerke Verden zukünftig aufgestellt werden, um im Sinne der Klimaziele nachhaltig erfolgreich zu sein und eine klimaneutrale Energieversorgung im Stadtgebiet Verden sicherzustellen?“

- Was für eine Art von Unternehmen sind die Stadtwerke Verden?
- Was wissen wir über die Stadt Verden?
- Wie definieren wir „zukünftig“?
- Was sind die Klimaziele?
- Was ist eine klimaneutrale Energieversorgung?
- Wer sind die einzelnen Akteur:innen in diesem Kontext?

Sie ahnen es vermutlich schon, die Antworten sind vielfältig! Und jede Frage ist die Tür zu einer neuen Welt!

Zunächst sammeln die Teammitglieder individuell⁸ ihre Gedanken, Forschungsergebnisse, Informationen und Ideen auf virtuellen Post-its auf dem Miro-Board und konzentrieren sich dabei auf die hervorgehobenen Komponenten der Design Challenge.

Wie das im Detail funktioniert, erläutern wir in Abschnitt 7.1 „Verstehen“.

Innerhalb kürzester Zeit gewinnen Sie so die ersten wertvollen Erkenntnisse. Bei der Konsolidierung Ihrer Arbeit beginnen Sie, eine gemeinsame Vision zu entwickeln, Sie entdecken Unterschiede in Ihren Ansätzen, Sie teilen Ihr Wissen und Ihre Ideen, und während Sie diskutieren, entwickeln Sie wahrscheinlich weitere wertvolle Fragen.

Dieser Ansatz unterstützt Sie dabei, die Perspektive zu wechseln und Einfühlungsvermögen zu entwickeln – wesentliche Zutaten, um einen erfolgreichen Design-Thinking-Prozess einzuleiten.

Sie sammeln in dieser Phase so viele Informationen wie möglich. Sie stellen Annahmen auf, die Sie durch weitere Recherchen in Büchern, Zeitschriften, Online-Datenbanken und Websites überprüfen müssen. Vor allem die in Phase 2 durchzuführenden Interviews und Beobachtungen sind entscheidend für die Entwicklung nutzerzentrierten Denkens.

In Phase 1 entwickelt Ihr Team auch eine Stakeholder-Map, auf der Sie unterschiedlichste Akteur:innen der gesamten Wertschöpfungskette visualisieren. Dadurch verschaffen Sie sich einen Überblick über das Ökosystem, in dem Sie sich bewegen.

Wie oben bereits erwähnt, ist es durchaus möglich, dass sich die Design Challenge im Laufe des Prozesses noch verändert. Je mehr Informationen wir sammeln, desto klarer zeichnet sich ab, um welches Problem wir uns wirklich kümmern müssen. Hin und wieder geschieht

⁸ Manchen Menschen hilft es, in Brainstorming Sessions erst einmal allein Ideen auf Post-its zu sammeln, um auch zu Wort zu kommen.

es auch, dass eine Design Challenge komplett verworfen wird, weil wir beispielsweise durch Interviews mit potenziellen Nutzer:innen unserer Produkte oder Services feststellen, dass es gar kein Bedürfnis gibt, das gestillt werden muss.

In Abschnitt 7.2.1 „Stakeholder-Map und Stakeholder-Analyse“ stellen wir Ihnen vor, wie Sie Ihr Ökosystem entwerfen und mit Leben füllen können.



Zusammenfassung

In dieser Phase geht es darum, Informationen zu beschaffen, um die gemeinsame Herausforderung zu erfassen und die Bedürfnisse und Probleme der Kund:innen und Nutzer:innen zu verstehen. Unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen werden zusammengebracht, die Perspektive wird gewechselt, und dadurch wird Empathie aufgebaut. Das Verstehen von Motiven und Gefühle ist wesentlich, um später nutzer:innenorientierte Lösungen zu entwickeln. Durch die semantische Analyse der Design Challenge kann das Problem aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

■ 3.7 Phase 2: Beobachten



Bild 3.6 Beobachten, Visualisierung von: Konstanze Wilschewski, HEC GmbH

In der zweiten Phase, Beobachten (siehe Bild 3.6), die auch Interviews umfasst, lenken Sie Ihren Blick auf die Verifizierung Ihres Verständnisses für das Problem oder die Herausforderung. Sie setzen darauf, Nutzer:innen beispielsweise bei der Anwendung eines Produkts oder Services genau zu beobachten oder mit ihnen darüber zu sprechen, um tiefere Einblicke zu erlangen. Dieses Vorgehen erlaubt es Ihnen, bereits in dieser Phase Erkennt-

nisse zu gewinnen, die Ihnen später als solide Grundlage für die Ideenentwicklung und Lösungsfindung dienen können.

Ähnlich wie ein Fotograf, der durch den Sucher seiner Kamera schaut, um das perfekte Bild einzufangen, fokussieren Sie sich auf die kleinen Details, die oft den entscheidenden Unterschied machen. Die Beobachtung erlaubt es Ihnen, den Kontext, in dem Ihre Nutzer:innen agieren, zu erfassen und ihre Handlungen, Reaktionen und Bedürfnisse besser zu verstehen.

Sie verifizieren Ihre Beobachtungen durch das Durchführen von gezielten Interviews mit Ihren Kund:innen bzw. Nutzer:innen. Diese Gespräche dienen dazu, Ihre Annahmen zu überprüfen und anzupassen. Sie ermöglichen es Ihnen, tiefgehende Einblicke in ihre Welt zu gewinnen und die wahre Essenz ihrer Bedürfnisse zu entdecken – jene Bedürfnisse, die oft mit ihren persönlichen Werten und Überzeugungen verbunden sind.

Diese Phase trägt außerdem dazu bei, Ihre Teamvision zu schärfen und in Bezug auf die Ideenentwicklung einen Konsens zu generieren.

3.7.1 Durchführung von Interviews

Das Führen von Interviews mit unterschiedlichen Akteur:innen auf der ganzen Wertschöpfungskette ist das zentrale Instrument zur Informationsgewinnung über Ihre Nutzer:innen, Kund:innen und auch über Ihre Wettbewerber:innen. Sie erhalten durch das Führen von Interviews einen dezidierten Einblick in das Ökosystem der Personen, die Ihre Services, Produkte und Prozesse in Anspruch nehmen oder in Zukunft nehmen sollten.

Während unseres AIS, den wir für die Stadt Verden und die Stadtwerke Verden durchgeführt haben, haben wir beispielsweise Interviews mit Fachleuten aus anderen Stadtwerken, dem Solarenergie-Sektor, der Wissenschaft, Start-ups und anderen relevanten Bereichen geführt und unsere Interviewpartner:innen mit unseren Auftraggeber:innen für weitere mögliche Kollaborationen in Kontakt gebracht.

Interviews erweisen sich also als äußerst fruchtbar, da sie es uns ermöglichen, eine breite Palette von Informationen zu sammeln und wertvolle Erkenntnisse im Zusammenhang mit Ihrem Thema zu gewinnen. Sie erhalten einen 360-Grad-Blick auf die Herausforderung und können Aspekte erkennen, die möglicherweise vorher unberücksichtigt geblieben sind.

Die Interviews dienen nicht nur dazu, Informationen zu sammeln, sondern sie helfen auch dabei, Annahmen zu validieren oder zu widerlegen. Sie ermöglichen es Ihnen, tiefer in die Denkweise und die Perspektiven unterschiedlicher Stakeholder einzutauchen und so ein klareres Bild von den Bedürfnissen, Problemen und Lösungsansätzen zu erhalten. Das Treffen strategischer Entscheidungen wird ebenfalls erleichtert.

Eine umfassende Anleitung zur Durchführung von Interviews finden Sie in Abschnitt 7.3.1 „Durchführung von Interviews mit Kund:innen, Nutzer:innen und Expert:innen“.

3.7.2 Durchführen einer Umfrage

In der Phase 2 des Design-Thinking-Prozesses, Beobachten, spielen Umfragen ebenfalls eine bedeutende Rolle als Instrument zur Datengewinnung und zur Förderung nutzer:innen-zentrierter Erkenntnisse. Hierzu möchten wir Ihnen Survey Monkey⁹ vorstellen – ein digitales Tool, das Sie gezielt einsetzen können, um eine breite Palette anonymisierter Informationen von einer Vielzahl von Personen zu erfassen, um tiefere Einblicke in deren Bedürfnisse und Perspektiven zu erhalten.

Umfragen ermöglichen es Ihnen außerdem, quantitative Daten zu erfassen, diese zu analysieren und darüber Muster und Trends sichtbar zu machen. Gleichzeitig bieten Umfragen die Möglichkeit, qualitative Einsichten zu gewinnen, indem offene Fragen gestellt werden, die es den Teilnehmer:innen erlauben, ihre Ansichten in eigenen Worten zu äußern.

Die Umfrageergebnisse unterstützen uns neben Recherche- und Interviewergebnissen bei der Erstellung von idealtypischen Nutzer:innenprofilen, unserer Personas. Indem wir die gesammelten Daten analysieren, können wir Merkmale, Bedürfnisse, Präferenzen und Verhaltensmuster der Nutzer:innen erkennen. Diese wertvollen Erkenntnisse ermöglichen es uns, Personas (siehe Abschnitt 7.4.1) zu kreieren, die realitätsnah und in dieser Phase des Design-Thinking-Prozesses ausreichend fundiert sind.

Bedenken sollten Sie, dass Teilnehmende bei anonymisierten Umfragen in der Regel nicht die Möglichkeit haben, sofortige Nachfragen zu stellen, um Unklarheiten zu beseitigen. Dies kann dazu führen, dass bestimmte Antworten weniger präzise sind. Umfragen bieten möglicherweise auch nicht ausreichend Kontext über die Teilnehmenden, was die Interpretation der gesammelten Daten erschweren kann.

Insgesamt aber sind anonymisierte Umfragen eine wertvolle Ergänzung in Verbindung mit den zu führenden Interviews, um ein umfassendes Verständnis der Bedürfnisse von Benutzer:innen und deren Probleme zu gewinnen.

Ein Beispiel aus unserer Arbeit für die Stadtwerke Verden (siehe Bild 3.7) verdeutlicht diese Relevanz von Umfragen: Wir fokussierten uns auf Aspekte wie die persönliche Einstellung der Bürger:innen sowie ihre Bereitschaft, sich in Veränderungsprozessen einzubringen. Darüber hinaus erhielten wir wertvolle Antworten auf die Frage, welche Erwartungen die Bürger:innen an Energieversorgungsunternehmen haben. Diese datengestützten Einblicke dienten als Grundlage für die Gestaltung von nutzerzentrierten Lösungsansätzen.¹⁰



Zusammenfassung

In der Beobachtungsphase gewinnen Sie durch Umfragen, Beobachtungen von und Interviews mit Nutzer:innen tiefe Einblicke, die Sie später bei der Ideen- und Lösungsfindung inspirieren können. Durch die gewonnenen Informationen schärfen Sie Ihre gemeinsame Vision und verifizieren Ihre Annahmen.

⁹ <https://de.surveymonkey.com>

¹⁰ Die Case Study finden Sie hier: <https://q-lab-thinking.com/resources/>

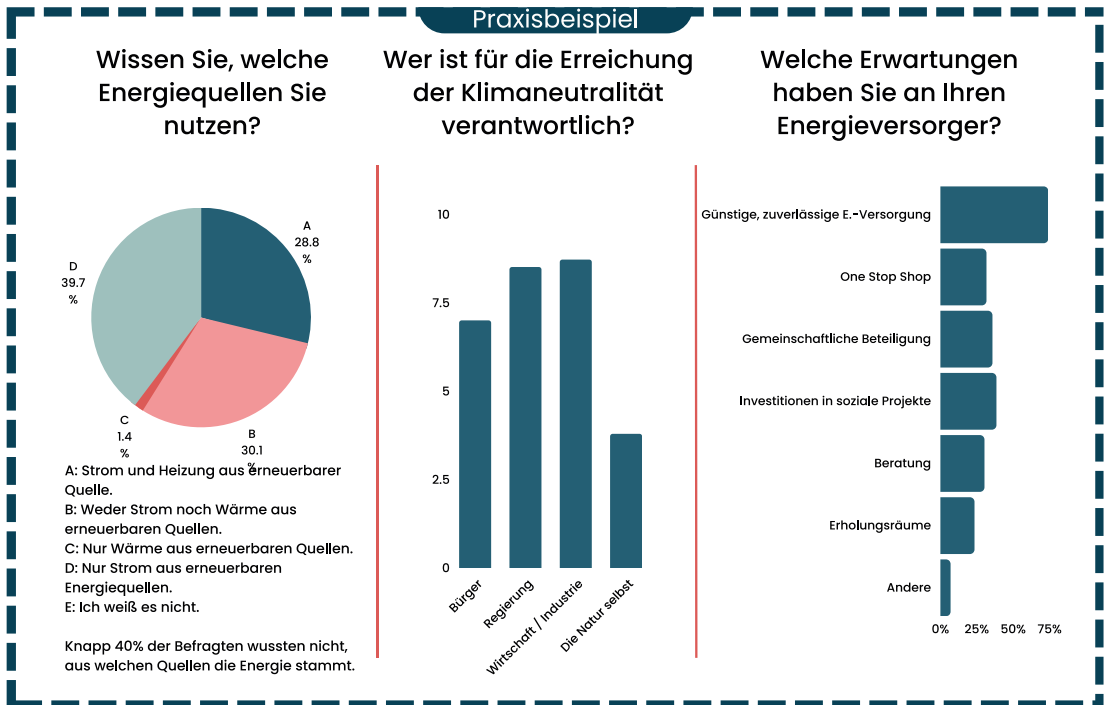


Bild 3.7 Auszug aus Umfrageergebnissen, QLab Think Tank

Exkurs Beobachten

Waren Sie schon mal – vielleicht sogar mit dem Kopf zuerst – in einem Kernspintomografen? Ich hatte das zweifelhafte Vergnügen vor einiger Zeit und muss sagen, dass ich es äußerst unangenehm fand, für gefühlte zwei Stunden (es waren in Wirklichkeit nur 12 Minuten) in einer engen, irrwitzig lauten Röhre eingesperrt zu sein. Abgesehen davon hatte ich natürlich auch eine Heidenangst, was mein Arzt außer meinem Gehirn in meinem Kopf vorfinden würde. Glücklicherweise war die Angst unberechtigt.

Vielleicht sind Sie ja sogar ein Elternteil, der sein Kind in einem MRT untersuchen lassen musste. Wie hat sich Ihr Kind verhalten? Ist es freiwillig in die Röhre gegangen oder mussten Sie mit Engelszungen auf Ihren Sohn oder Ihre Tochter einreden? Ist Ihr Kind vielleicht sogar sediert worden, um die Untersuchung durchzuführen? Wie ging es Ihnen als besorgter Elternteil? Können Sie sich daran erinnern, wie das medizinische Personal sich verhalten hat? Blieben die Kolleg:innen im Krankenhaus geduldig, wenn es Widerstände gab? Und können Sie sich vorstellen, welche Kosten verzögerte Untersuchungen der Krankenhausverwaltung oder dem Gesundheitssystem entstehen?

Sicherlich fällt Ihnen jetzt auf, dass die ganze Wertschöpfungskette betroffen ist. Der ganzheitliche Design-Thinking-Ansatz berücksichtigt das gesamte System und alle Stakeholder, die betroffen sind.

„Empathie ist der Herzschlag eines Projektes“, sagt der Ingenieur und Industrial Designer Doug Dietz, der u. a. ein MRT (siehe Bild 3.8) im Kinderkrankenhaus in Pittsburgh entwickelt hat.



Bild 3.8 Klassisches MRT

Dietz beschreibt in seinem TEDx-Talk das traumatische Erleben eines Kindes und seiner Eltern, die dieses Gerät erstmals ausprobieren sollen. Das Kind war so verängstigt, dass es nur unter Beruhigungsmitteln untersucht werden konnte. Der Vater musste seine kleine Tochter im Anschluss an die Untersuchung bewusstlos zu seinem Wagen tragen.¹¹

Dieses Erlebnis ließ Dietz nicht mehr los, weil er begriff, dass er zwar ein technisch perfektes Gerät entworfen und gebaut hatte, sich aber keine Gedanken über das Empfinden der Patient:innen gemacht hatte. Empathie, die Fähigkeit, sich in die Emotionen anderer Menschen einzufühlen, ist ein wesentlicher Schlüssel, wenn Sie Bedürfnisse Ihrer Kund:innen oder der Nutzer:innen Ihrer Produkte oder Services befriedigen wollen.

Wäre Dietz an dem Tag nicht im Krankenhaus gewesen, um das Gerät in Betrieb zu sehen, hätte er diese Situation nicht beobachten können. Ein Zufall, der die Haltung des Ingenieurs von einem Tag auf den anderen verändert hat.

Mit seiner The Adventures Series hat Doug Dietz über die Jahre unterschiedliche MRT-Welten geschaffen und greift damit auf wesentliche Elemente des Storytellings, der Fähigkeit des Geschichtenerzählens zurück. Mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 4 „Storytelling – warum das Hirn Geschichten liebt“.

Zur Vorbereitung erhielten die Kinder vor der Untersuchung ein Büchlein über das Abenteuer, das ihnen bevorstand. Dabei konnte es sich um eine Reise ins Weltall, die Fahrt auf einem U-Boot oder einem Piratenschiff (siehe Bild 3.9) handeln. Die Scanner waren thematisch entsprechend gestaltet, auf den Böden gemalte Wege führten zum jeweiligen Vehikel. Unterstrichen wurde das Erlebnis durch unterschiedliche Düfte – Pina Colada war einer davon: Eltern bekamen Lust auf das tropische Getränk, das zauberte ein Lächeln auf deren Gesichter und steckte die Kinder ebenfalls an.

¹¹ Dietz, Doug: Transforming healthcare for children and their families: TEDxSanJoseCA, 20. Mai 2012, <https://youtu.be/jajduxPD6H4?feature=shared>



Bild 3.9 Piraten-MRT

Die Kinder bekamen bei ihrer Ankunft einen Hut, der zu ihrem Abenteuer passte, und die Pfleger:innen trugen die passenden Kostüme und führten sie durch ihre Geschichte.

Die Sedierung bei CT-Untersuchungen ging von 80 % auf 3 % zurück. Und Doug Dietz erzählt in seinem TEDx-Talk stolz von einem kleinen Mädchen, das fragte, ob es am nächsten Tag noch einmal vorbeikommen dürfe.

Beobachten ist also ein wichtiges Element, um Informationen über die Probleme und Bedürfnisse Ihrer Nutzer:innen zu erhalten. Interviews sind ein weiteres.

■ 3.8 Phase 3: Sichtweise definieren



Bild 3.10 Sichtweise definieren, Visualisierung von: Konstanze Wilschewski, HEC GmbH

In der dritten Phase des Design-Thinking-Prozesses – Sichtweise definieren (siehe Bild 3.10) – verdichten Sie die gesammelten Informationen, Daten und Erkenntnisse aus den vorangegangenen Phasen Verstehen und Beobachten zu einem „Point of View“ und fokussieren sich im Folgeprozess darauf.

Mit einer präzisen „*Wie können wir...*“-Frage, die sich an Problemen und Bedürfnissen Ihrer idealtypischen Nutzer:innengruppe (Persona) orientiert, können Sie ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse, Emotionen und Ziele Ihrer Zielgruppe entwickeln. Ihre auf eine Nutzer:innen-gruppe zugeschnittene Design Challenge dient als Leitstern für die Ideengenerierung und Lösungsentwicklung in den folgenden Phasen des Design-Thinking-Prozesses.

Beim Formulieren eines zielorientierten „Point of View“ reduzieren Sie also komplexe Informationen auf das Wesentliche und Spezifische, um sich im Lösungsraum in die richtige Richtung zu bewegen.

Phase 3 bildet den Übergang von der Analyse über die Generierung von Personas hin zur Ideenentwicklung.

Persona

Ihre Persona gestalten Sie aufgrund Ihrer Erkenntnisse aus den ersten beiden Phasen des Design-Thinking-Prozesses, also durch Recherche, durch Beobachten und durch das Führen von Interviews.

Ihre Persona offenbart, wer Ihre idealtypische Nutzer:innengruppe ist. Sie schenken dieser Figur nicht nur einen Namen, sondern statten sie mit Merkmalen, Bedürfnissen, Verhaltensmustern und Interessen aus, um sie so lebendig wie möglich wirken lassen. Durch demografische Elemente wie Alter, Geschlecht, Bildungshintergrund, berufliche Ausrichtung sowie psychografische Nuancen über ihre Persönlichkeit, ihre Einstellung und ihren Lebensstil schaffen wir eine persönliche und emotionale Bindung.¹²

Dies erlaubt es uns, die tiefen Bedürfnisse, Herausforderungen und Ziele unserer Kund:innen zu verstehen. Auf dieser Grundlage gestalten wir nicht nur Produkte und Dienstleistungen, sondern Erlebnisse, die Bedürfnisse befriedigen und Probleme lösen.

Die Persona wird so zu einer vertrauten Begleitung in unserem AIS, wenn wir einführend ihre Perspektive einnehmen.¹³

Aber Achtung! Behalten Sie die Wertschöpfungskette und Ihr Ökosystem im Auge!

In wenigen Sekunden lernen Sie Paula Giegler kennen, eine Persona, die auf Erkenntnissen basiert, die wir durch Recherche und Interviews mit verschiedenen Expert:innen gewonnen haben. Außerdem half uns eine nicht repräsentative Umfrage, die wir anonym und online mit dem Tool Survey Monkey durchgeführt haben.

Sie erinnern sich sicherlich an unsere Design Challenge: *„Wie müssen die Stadtwerke Verden zukünftig aufgestellt werden, um im Sinne der Klimaziele nachhaltig erfolgreich zu sein und eine klimaneutrale Energieversorgung im Stadtgebiet Verden sicherzustellen?“*

Vielleicht fragen Sie sich jetzt, was unsere Persona Paula Giegler (siehe Bild 3.11) mit dieser Frage zu tun haben könnte. Die Frage ist selbstverständlich nicht unberechtigt, aber wir haben eine logische Erklärung parat:

¹² <https://de.wikipedia.org/wiki/Psychografie>

¹³ Es gibt zahlreiche Generatoren, die Sie dabei unterstützen, idealtypische Nutzer:innen zu entwickeln. Hier werden Sie fündig: <https://geekflare.com/de/best-persona-generators/>

Praxisbeispiel

Persona: Paula Giegler



Paula Giegler, 23

- Junior Graphic Designer

- 📍 Dessau

"Ich möchte mehr für unseren Planeten tun und habe bereits begonnen, meine täglichen Aktivitäten, die sich negativ auf unsere Umwelt auswirken, zu ändern."

Hintergrund

Paula hat einen Bachelor-Abschluss in Design und arbeitet seit kurzem als Junior-Grafikdesignerin. Sie ist Single und bewohnt ein Zimmer mit ihrer Katze Mr. Munch. Paula liest gerne Blogs über das Erreichen von Klimazielen und hält sich über Klimaneutralität und Energiequellen auf dem Laufenden. Sie versucht, abfallfrei und umweltfreundlich zu leben, und möchte bei ihren Designprojekten zum Thema Umwelt und Klimawandel beitragen. Sie bezeichnet sich selbst auch als soziale Aktivistin und genießt Waldspaziergänge mit ihren Freunden. Sie möchte etwas verändern, aber Zeit und Geld sind knapp. Sie fühlt sich nicht allein, denn ihre Mitmieter:innen haben ähnliche Gedanken.

Ziele & Bedürfnisse

- Möchte sich über Dienstleistungen und Produkte informieren, die zur Klimaneutralität beitragen.
- Möchte ihren Energieverbrauch kennen, wissen, wie sie ihn reduzieren kann und welche Alternativen es gibt.
- Möchte eine effiziente Kundenbetreuung und Antwort der Stadtwerke auf ihre Anfragen.
- Möchte eine bessere Zukunft für sich selbst mit bezahlbaren öffentlichen Leistungen.
- Möchte, dass ihre Energie lokal ist und den lokalen Gemeinden zugute kommt.

Probleme & Herausforderungen

- Sie ist sich nicht sicher über die ökologischen Folgen ihres hohen Energieverbrauchs.
- Sie weiß nicht, welche ihrer Produkte sich auf die Umwelt auswirken; sie möchte sich über andere Möglichkeiten zur Erreichung der Klimaziele informieren.
- Sie ist frustriert, weil sie wenig Einfluss auf den Klimawandel hat.

Optionen & Alternativen

- Zusammenarbeit mit anderen Bewohner:innen, um gemeinsame Initiativen für grüne Energie zu starten.
- Teilnahme an Wettbewerben und Belohnungssystemen im Stadtteil und Reduzierung des Verbrauchs von Energieversorgern.
- Die Stadtwerke könnten die erste Anlaufstelle für alle Themen der Energiewende sein.
- Eine zentrale Anlaufstelle, um ihren Energieverbrauch und die Klimaauswirkungen ihrer Versorgungsunternehmen zu verfolgen.

Bild 3.11 Persona: Paula Giegler, QLab Think Tank GmbH

Paula ist nur eine der zahlreichen Akteur:innen im Ökosystem eines Energieversorgers. Neben der Stadtverwaltung, Wirtschaftsunternehmen und anderen Organisationen spielen die Bürger:innen eine wichtige Rolle, da sie die Nutzenden der angebotenen Dienstleistungen sind und dafür bezahlen.

Der Energieversorger muss also für seine Kund:innen (die Paula Giegler) einen Mehrwert schaffen, um in Zukunft wirtschaftlich erfolgreich zu sein – basierend auf Paulas Zielen und Bedürfnissen sowie Problemen und Herausforderungen.

Andernfalls würde Paula Alternativen und Optionen wählen – die Erzeugung von Strom oder Wärme über eine Photovoltaikanlage oder eine Wärmepumpe oder sogar den Wechsel zu einem anderen Anbieter.

Von der Divergenz zur Konvergenz – oder wie Sie aus Qualität Quantität gewinnen

Die „Sichtweise zu definieren“, führt uns von einer umfassenden Frage – die nach wie vor unser Leitstern im Design-Thinking-Prozess ist – zu dem besagten „Point of View“, der sich auf einen typischen Nutzenden – eine Persona – konzentriert. Das hilft uns, die Erkenntnisse aus den Phasen 1: Verstehen und 2: Beobachten zu synthetisieren.

Und vor allem hilft es uns, uns in eine vermeintlich reale Person hineinzusetzen; es ermöglicht es uns, eine emotionale Verbindung herzustellen, und das wiederum erleichtert es uns, Lösungen für die Probleme unserer Persona zu finden.

Jede Frage öffnet die Tür zu neuen Welten

Die Suche nach Lösungen für eine Persona wie Paula Giegler führt zu einer Vielzahl von neuen, aber sehr gezielten Fragestellungen, die sich Versorgungsunternehmen stellen könnten:

- Wie können wir Bürgerinitiativen fördern und anregen?
- Wie können wir die Bürger:innen schnell und umfassend beraten?
- Wie können wir unsere Kund:innenbetreuung verbessern, wenn Bürger:innen Anfragen haben?
- Wie können wir Dienstleistungen und Produkte effizient an die Bürger:innen liefern?
- Wie können wir die Zusammenarbeit zwischen den Bürger:innen fördern, um gemeinsame grüne Lösungen zu nutzen?
- Wie können wir die erste Anlaufstelle für Energiethemen werden?

Die tatsächlichen Bedürfnisse unserer Kund:innen oder Nutzer:innen unserer Produkte, Services oder Prozesse lassen sich besser erkennen, wenn wir versuchen, uns in unser Gegenüber hineinzusetzen.



Zusammenfassung

In der dritten Phase des Design-Thinking-Prozesses verdichten Sie die Erkenntnisse aus den vorherigen Phasen zu einem präzisen „Point of View“. Dieser „Wie können wir ...“-Fokus orientiert sich an den Bedürfnissen einer idealtypischen Nutzer:innengruppe (Persona). Diese zielgruppenspezifische Design Challenge leitet die Ideenentwicklung und die Lösungsfindung in den folgenden Schritten. Ein zielorientierter „Point of View“ reduziert komplexe Informationen, lenkt uns im Lösungsraum und bildet den Übergang zur Ideenentwicklung.

■ 3.9 Phase 4: Ideen finden



Bild 3.12 Ideen finden, Visualisierung von: Konstanze Wilschewski, HEC GmbH

Mit der vierten Phase des Design-Thinking-Prozesses – Ideen finden (siehe Bild 3.12) – verlassen Sie den Problemraum und betreten den Lösungsraum. Nachdem Sie in den vorherigen Phasen ein tiefes Verständnis für die Nutzer:innen und ihre Bedürfnisse entwickelt haben, richtet sich Ihr Fokus nun darauf, kreative und vielfältige Lösungsideen zu generieren, um die Probleme Ihrer Zielgruppe zu lösen.

Lassen Sie uns zunächst einen genaueren Blick auf die spezifischen Probleme und Bedürfnisse von Paula Giegler werfen. Hierbei geht es um die Anforderungen, die ihr Energieversorger im Idealfall erfüllen sollte, um sie langfristig als Kund:in zu binden. Unsere Aufgabe ist es, uns auf die Fragen und Herausforderungen zu konzentrieren, die direkt auf Paula zugeschnitten sind. Wir möchten so viele Antworten und Ideen wie möglich finden, um ihre Erfahrung zu verbessern.

In dieser Phase setzen wir bewusst auf Quantität und nicht auf Qualität. Das bedeutet, wir ermutigen unser Team dazu, so viele Ideen (siehe Bild 3.13) wie möglich zu generieren, ohne sich von möglichen Einschränkungen oder Bewertungen zurückhalten zu lassen. Unsere Zielsetzung ist es, eine breite Palette an Ideen zu entwickeln, die realistisch, visionär und verrückt sein dürfen.

Indem wir uns erneut in eine Phase der Divergenz begeben, schaffen wir Vielfalt und Raum für innovative Lösungsansätze.

Wir verwenden verschiedene Kreativitätstechniken wie Brainstorming, SCAMPER oder Role-Storming, um das kreative Potenzial unseres Teams zu entfalten. Uns geht es nicht darum, sofort die perfekte Lösung zu finden, sondern darum, eine Vielzahl von Ideen zu generieren, die später weiterentwickelt und verfeinert werden können.

Die Ideenfindungsphase bildet den Nährboden für den weiteren Gestaltungsprozess, in dem aus den vielfältigen Ideen diejenigen ausgewählt und weiterentwickelt werden, die das größte Potenzial haben, die Bedürfnisse von Paula und anderen Nutzer:innen zu erfüllen.

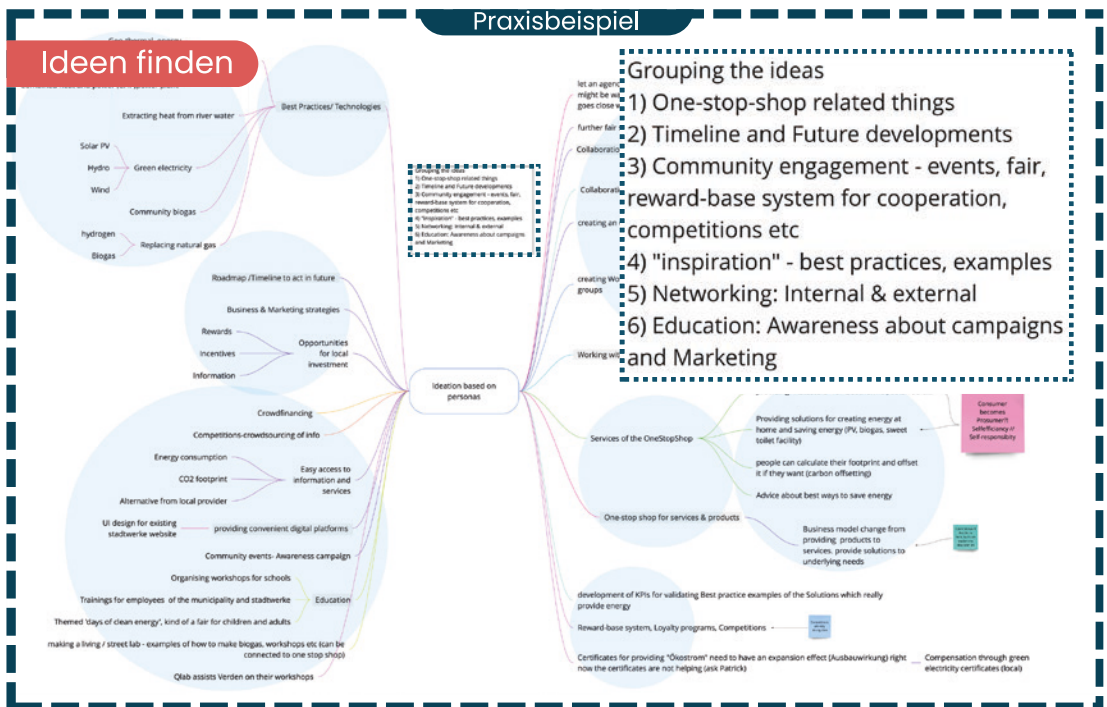


Bild 3.13 Ideen finden: Praxisbeispiel, QLab Think Tank GmbH



Zusammenfassung

In Phase 4 verlassen Sie den Problemraum und betreten den Lösungsraum. Sie nutzen die durch den „Point of View“ gewonnenen Erkenntnisse und Ihr Einfühlungsvermögen, um gewünschte Lösungsansätze für die Probleme Ihrer Nutzer:innen zu entwickeln.

■ 3.10 Phase 5: Prototypen entwickeln

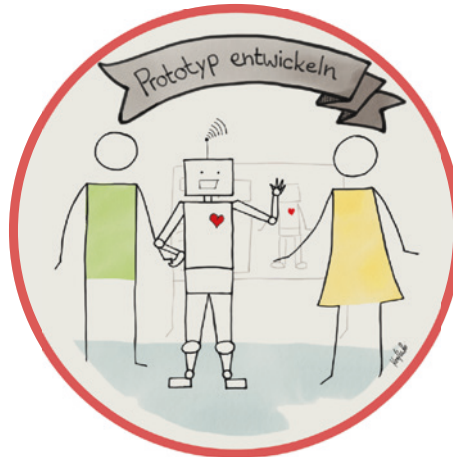


Bild 3.14 Prototypen entwickeln, Visualisierung von Konstanze Wilschewski, HEC GmbH

*„Bilder sagen mehr als tausend Worte. Und ein Prototyp sagt mehr als tausend Bilder.“
(oder: „One Look is Worth a Thousand Words.“)*

Fred R. Barnard

Die fünfte Phase des Design-Thinking-Prozesses – Prototypen entwickeln (siehe Bild 3.14) – verkörpert den Übergang von abstrakten Ideen zu greifbaren Lösungen. Im Prototyping-Prozess geht es nicht darum, einen perfekten oder vollständigen Entwurf zu generieren, sondern darum, schnell und kostengünstig zu agieren. Sie schaffen eine einfache Version, die die grundlegende Funktionalität widerspiegelt. Dies ermöglicht es Ihnen, frühzeitig mögliche Schwachstellen oder Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Der entwickelte Prototyp wird dann Nutzer:innen zur Interaktion und zum Testen vorgelegt. Ihr Feedback ist von unschätzbarem Wert, da es Ihnen hilft, die Lösung weiter zu verbessern und zu verfeinern. Wir können feststellen, ob der Prototyp den Erwartungen Ihrer Nutzer:innen entspricht oder ob Anpassungen notwendig sind, um die bestmögliche Nutzer:innenerfahrung zu gewährleisten.

Der iterative Charakter dieses Prozesses unterstützt Sie dabei, kontinuierlich zu lernen, Ihr Produkt oder Ihren Service anzupassen und zu verbessern, um sicherzustellen, dass Ihre Lösungen den Bedürfnissen Ihrer Nutzer:innen gerecht werden.

3.10.1 Arten von Prototypen

Ein Prototyp ist also ein erstes anfassbares und visuelles Modell eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Prozesses. Ein Prototyp ermöglicht es Ihnen, Funktionalitäten, Design und andere Merkmale zu testen und zu verbessern. Sie können digitale oder analoge Prototypen mit Hilfe von Wireframe oder Mock-ups von Anwendungen erstellen.

Mit Karton und Bastelmaterialien können Sie dreidimensionale Prototypen von physischen Produkten bauen. Das kann von einfachen Boxmodellen bis hin zu komplexeren mechanischen Geräten reichen.

LEGO-Steine sind ein ausgezeichnetes Werkzeug für das Prototyping, da Sie sie schnell und einfach in verschiedenste Formen und Strukturen zusammenfügen können. Sie eignen sich besonders gut zur Darstellung von Räumen oder Gebäuden.

Durch das Nachspielen von Szenarien können Interaktionen zwischen Nutzer:innen und Produkten oder Dienstleistungen nachvollzogen werden. Dieses Vorgehen eignet sich besonders gut für Service-Design oder wenn Sie Nutzer:innen-Erfahrungen verbessern wollen.

Eine der einfachsten und kostengünstigsten Methoden ist das Zeichnen von Skizzen oder Wireframes auf Papier. Diese Methode eignet sich besonders gut für das Prototyping von Benutzeroberflächen, Apps oder Websites.

Bei **Wireframes** handelt es sich in der Regel um schematische Darstellungen, beispielsweise um die analoge oder digitale Zeichnung der grundlegenden Struktur des Aufbaus einer Website, einer App oder anderen digitalen Produkten. Wireframes können einfach Skizzen sein oder detaillierte, interaktive Prototypen, die man als Low-Fidelity Prototypen bezeichnet (siehe Bild 3.15).

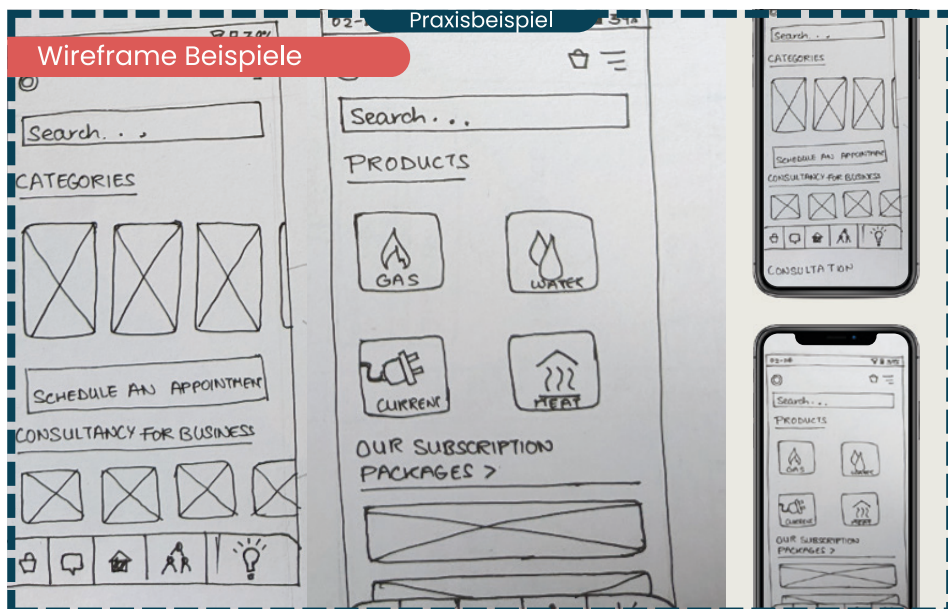


Bild 3.15 Wireframe-Beispiele, QLab Think Tank GmbH

Ein **Mock-up** ist ein visuelles Modell oder eine Simulation eines Designs, das in der Regel detaillierter und realistischer ist als ein Wireframe. Im Gegensatz zu einem Wireframe kann ein Mock-up eine grafische Darstellung des Endprodukts sein, einschließlich Farben, Bilder, Schriftarten und anderen visuellen Elementen. Ein Mock-up kann als statisches Bild oder als interaktiver Prototyp erstellt werden, der Benutzerinteraktionen simuliert. Mock-ups können mit verschiedenen Design-Tools erstellt werden, darunter Photoshop, Sketch, Midjourney, Figma oder Canva.¹⁴ Ein Beispiel für ein Mock-up finden Sie weiter unten.

Sie können Prototypen aus Papier, Knetmasse oder LEGO bauen oder eine Customer Journey entwickeln, um einen Service darzustellen und zu testen. Rollenspiele helfen Ihnen dabei, die Perspektive zu wechseln und sich in potenzielle Nutzer:innen einzufühlen.

3.10.2 Nutzen eines Prototypen

Der Nutzen eines Prototyps ist mannigfaltig. Ein Prototyp ermöglicht es Ihnen, während des Testens Feedback von Nutzer:innen einzuholen und das Produkt, den Service oder den Prozess auf Grundlage dessen zu verbessern und weiterzuentwickeln. Durch das Testen des Prototyps können Sie Probleme identifizieren und Lösungen finden, bevor Sie mit Ihrem Angebot auf den Markt gehen. Ein Prototyp kann auch verwendet werden, um Feedback von Kund:innen zu sammeln und sicherzustellen, dass das endgültige Produkt den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe entspricht oder sogar, ob das, was Sie auf den Markt bringen wollen, überhaupt gewünscht ist. Ein Prototyp hilft Ihnen, Zeit und Geld zu sparen und Risiken zu verringern. Ein Prototyp hilft Ihnen außerdem, Geschichten zu erzählen, ein wesentliches Element von Design Thinking. Wir werden darauf in Kapitel 4 „Storytelling – warum das Hirn Geschichten liebt“, dezidiert eingehen.

3.10.3 Prototypen-Evolution

Wir möchten Ihnen an dieser Stelle einen unserer Meinung nach idealtypischen Prototypen-Entwicklungsprozess vorstellen:

- **Low-Fidelity Prototype:**
 - Grundlegendes Verständnis des Problems
 - Skizzen, Zeichnungen oder Papiermodelle
 - Konzentration auf grundlegende Customer Journey
 - Erster Nutzer:innen-Feedback-Loop
- **Functional Prototype/Minimal Viable Product (MVP):**
 - Auswahl der wichtigsten Funktionen
 - Entwicklung eines funktionsfähigen Prototyps
 - Fokus auf Kernfunktionalitäten
 - Erprobung der grundlegenden Nutzer:innenerfahrung

¹⁴ <https://www.canva.com/>

- **High-Fidelity Prototype:**
 - Integration realistischer Inhalte und Grafiken
 - Optimierung der Benutzeroberfläche
 - Erweiterung der Funktionsvielfalt
 - Erhöhte Nähe zur endgültigen Produktversion
- **Final Prototype:**
 - Vollständige Integration von Funktionen
 - Design-Feinschliff in Bezug auf Ästhetik und Nutzer:innenerlebnis
 - Umfassende Nutzer:innen- und Usability-Tests
 - Letzte Iterationen basierend auf Nutzer:innen-Feedback
- **Production:**
 - Vorbereitung für die Massenproduktion
 - Technische Überprüfung und Qualitätssicherung
 - Endgültige Anpassungen basierend auf Tests
 - Bereitstellung für Markteinführung

Für jeden dieser Schritte können Sie einen AIS durchführen, um Ihr Angebot iterativ zu verbessern und Erfahrungen von Nutzer:innen zu optimieren. Wie viele Zyklen durchlaufen werden müssen, hängt von der Komplexität der Aufgabenstellung ab. Im ersten Design-Thinking-Zyklus werden Sie vermutlich einen Low-Fidelity-Prototypen herstellen.

3.10.4 Von der Idee zum Prototyp

Kehren wir zu unserer Persona, Paula Giegler, zurück und konzentrieren wir uns auf ihre spezifischen Bedürfnisse und die Fragen, die ihr Energieversorger lösen muss:

- Wie können wir Bürgerinitiativen fördern und anregen?
- Wie können wir die Bürger:innen schnell und umfassend beraten?
- Wie können wir unsere Kundenbetreuung verbessern, wenn Bürger:innen Anfragen haben?
- Wie können wir Dienstleistungen und Produkte effizient an die Bürger:innen liefern?
- Wie können wir die Zusammenarbeit zwischen den Bürger:innen fördern, um gemeinsame grüne Lösungen zu nutzen?
- Wie können wir die erste Anlaufstelle für Energiethemen werden?

Unser Prototyp eines One-Stop-Shops

Um den Energieversorger dabei zu unterstützen, die Bedürfnisse von Paula zu erfüllen, haben wir einen One-Stop-Shop – eine digitale Plattform (siehe Bild 3.16) – vorgeschlagen, über die die Bürger:innen Zugang zu verschiedenen Produkten und Dienstleistungen des Energieversorgers haben. Diese Plattform kann über eine App oder eine Website genutzt werden.



Bild 3.16 VERsorgt Beispiel, QLab Think Tank GmbH

Unser One-Stop-Shop enthält u. a. Tools zur Förderung des allgemeinen Bewusstseins und zur Stärkung der sozialen Verantwortung. Dieser One-Stop-Shop zielt darauf ab, die Verbrauchstransparenz zu erhöhen und Ratschläge über die besten Möglichkeiten zum Energiesparen zu geben.

Unser Team brauchte nur wenige Stunden, um dieses Mock-up zu entwickeln. Die Visualisierung half uns, unserem Kunden ein mögliches Design, Funktionalitäten und vor allem Inhalte und Services vorzustellen, mit denen sie ihre Kund:innen – wie beispielsweise eine Paula Giegler – adressieren und zufriedenstellen können.



Zusammenfassung

Durch die Entwicklung von Prototypen machen Sie Ideen greifbar. Ein Prototyp ermöglicht es Ihnen, frühzeitig Schwachstellen zu erkennen und Nutzer:innen-Feedback einzuholen. Prototypen sind ein wichtiges Element von Storytelling und helfen Ihnen dabei, Risiken zu minimieren.



Gut zu wissen

Wenn wir neue Trainings anbieten, erstellen wir zunächst nur ein grobes Konzept und einen Text, mit dem wir unsere Zielgruppe adressieren. Wir bezeichnen diesen Prototypen als Pretotyp¹⁵. Erst wenn wir genügend Anmeldungen haben, gehen wir in die Feinplanung der Veranstaltung. Dadurch sparen wir viel Zeit und Geld.

Dieses Vorgehen haben wir uns im Grunde von einer Geschichte abgeguckt, die über McDonalds erzählt wird.¹⁶ Um zu testen, ob die Gäste in bestimmten Branchen auch Spaghetti bestellen würden, wurden die Nudeln mit Fleischklopsen in Tomatensauce auf den Displays angeboten. In Wirklichkeit existierte diese Speise aber gar nicht. Wurde tatsächlich nach McSpaghettis gefragt, waren sie leider aus. Relativ schnell wurde so klar, dass der Appetit nach Pasta bei McDonalds-Kund:innen eher weniger ausgeprägt war. Es blieb bei dem Pretotyp, dem nicht realisierten Produkt, das lediglich dem Erkenntnisgewinn diene – zumindest in den meisten Ländern dieser Welt.¹⁷

Ein weiteres Beispiel für einen erfolgreichen Prototyp ist die Geschichte, die man sich über die Gründung von Zalando erzählt. Die Reise begann im Jahr 2008, als die beiden Studienfreunde Robert Gentz und David Schneider den Einfall hatten, Schuhe über das Internet zu verkaufen. Der Prototyp war ein einfacher Online-Shop, der in einer umgewandelten Wohnung in der Berliner Torstraße ins Leben gerufen wurde. Die Wohnung diente dem kleinen Team sowohl als Büro als auch als Warenlager.¹⁸

Angeblich verwendeten die beiden Gründer auf ihrer Website Bilder von Schuhen aus dem Katalog eines Schuhherstellers. Wenn also ein Kunde oder eine Kundin ein Paar Schuhe von der Zalando-Website bestellte, gingen sie zu einem lokalen Schuhgeschäft, kauften die Schuhe und versendeten sie an die Kund:innen. Wenn wir annehmen, dass diese Geschichte tatsächlich wahr ist, war das ein sehr kluger Schachzug: Ohne eigenes kostspieliges Warenlager konnten die beiden Gründer testen, ob Nachfrage für Schuhe besteht, die vorher nicht anprobiert werden konnten.

¹⁵ Savoia, Alberto. Why So Many Ideas Fail and How to Make Sure Yours Succeed, <https://www.albertosavoia.com/therightit.html>

¹⁶ Blindwerk. 13.01.2022. Was ist Pretotyping? Erklärung, Methoden und Case Study. <https://www.blindwerk.de/magazin/was-ist-pretotyping-erklaerung-methoden-case-study/>

¹⁷ McDonalds Wiki. <https://mcdonalds.fandom.com/wiki/McSpaghetti>

¹⁸ Zalando: Unsere Geschichte. Von der WG zu SE. <https://corporate.zalando.com/de/ueber-uns/unsere-geschichte-von-der-wg-zur-se>

■ 3.11 Phase 6: Testen

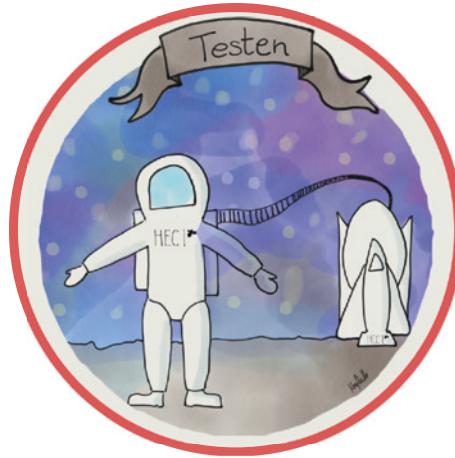


Bild 3.17 Testen, Visualisierung von: Konstanze Wilschewski

„Probieren geht über Studieren.“

Die Testphase (siehe Bild 3.17) im Design Thinking ist ein zentraler Bestandteil des iterativen Design-Thinking-Prozesses. Das Testen erfolgt in der Regel nach der Ideenfindungs- und Prototyping-Phase. In dieser Phase setzen Sie die entwickelten Prototypen und Lösungskonzepte einem realen Umfeld aus, um Feedback von den Nutzer:innen Ihrer Produkte, Services oder Prozesse zu erhalten. Das Hauptziel der Testphase besteht darin, die Wirksamkeit Ihrer Ideen und Prototypen zu überprüfen, mögliche Probleme aufzudecken und iterative Verbesserungen vorzunehmen.

Die Testphase kann verschiedene Methoden und Techniken umfassen, abhängig von der Art des Designs und der spezifischen Problemstellung. Im Allgemeinen beinhaltet sie jedoch den direkten Kontakt mit den jeweiligen Nutzer:innen oder Kund:innen, um ihre Reaktionen, Bedürfnisse und Meinungen zu erfahren.

Dies kann, wie Sie in den Abschnitt 3.6 „Verstehen“ und Abschnitt 3.7 „Beobachten“ erfahren haben, durch Beobachtung, Interviews, Umfragen oder andere Formen der Datenerhebung geschehen.

Die Testphase ist aus mehreren Gründen essenziell:

Feedback und Validierung: Durch das Einholen von Feedback von Nutzer:innen und Kund:innen erhalten Sie wertvolle Einblicke in die Wirkung der Ideen und Konzepte. Das Testen ermöglicht die Überprüfung Ihrer Annahmen und die Validierung Ihrer Lösungsansätze. Dieses Feedback ist entscheidend, um sicherzustellen, dass das grundsätzliche Design den Bedürfnissen Ihrer Nutzer:innen und Kund:innen entspricht.

Fehlererkennung und Iteration: Die Testphase hilft dabei, mögliche Probleme, Schwachstellen oder Fehler im Design frühzeitig zu erkennen. Durch die direkte Interaktion mit den Kund:innen und Nutzer:innen können Sie Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren, die Sie bei der Modifikation des Prototypen implementieren.

Risikominimierung: Durch das Testen reduzieren Sie das Risiko von Fehlinvestitionen, da Sie Probleme frühzeitig erkennen und lösen können. Durch das Testen der Prototypen in einem realen Umfeld können Sie potenzielle Schwierigkeiten oder unvorhergesehene Auswirkungen identifizieren, ohne Ressourcen zu verschwenden.

Nutzer:innenzentrierter Ansatz: Wie Sie wissen, ist Design Thinking nutzer:innenorientiert. Durch das Testen berücksichtigen Sie die Perspektive der Nutzer:innen und stellen sicher, dass das Design zukünftig deren Anforderungen erfüllt und das Produkt oder der Service gewünscht ist.

Nach dem Testen ist vor dem Testen

Jetzt ist es an der Zeit, das Feedback auszuwerten, zu iterieren und Ihren Prototyp entsprechend zu ändern, was mehrere Schleifen erfordern kann, bevor Ihr Produkt marktreif ist. Wie das funktioniert, erläutern wir in Abschnitt 7.7 „Testen“.



Zusammenfassung

Die Testphase im Design Thinking ist entscheidend. Hier überprüfen Sie Ideen und Prototypen im echten Umfeld, um Feedback von Nutzer:innen zu erhalten. Dies ermöglicht es Ihnen, Probleme zu erkennen, Annahmen zu validieren und iterative Verbesserungen vorzunehmen.

Bevor wir in Kürze beschreiben, was Sie für die Planung und Durchführung des AIS in der Praxis benötigen, möchten wir Ihnen Storytelling als wesentliches Element von Design Thinking vorstellen.