

LERNEN EINFACH GEMACHT



Design Thinking

für
dummies[®]



Ein Problem verstehen
und definieren

Richtig beobachten, Ideen
finden und bewerten

Einen Prototyp entwerfen
und testen

Christian Müller-Roterberg

Design Thinking für Dummies

Schummelseite

Design Thinking ist ein Innovationsansatz zur Schaffung von kreativen Ideen, bei dem die Bedürfnisse von Menschen im Mittelpunkt stehen. Sie analysieren Ihre Zielgruppe und deren Probleme, entwickeln Ideen, visualisieren Ihre Lösungen und entwerfen Prototypen. Nach der Rückmeldung Ihrer Kunden können Sie Ihr Konzept verändern.

DIE PRINZIPIEN KENNEN

Für das Design Thinking gelten folgende Prinzipien:

- ✓ Orientieren Sie sich frühzeitig am Menschen und seinen Bedürfnissen.
- ✓ Entwickeln Sie Empathie, indem Sie sich in Ihre Zielgruppe hineinversetzen.
- ✓ Visualisieren Sie Ihre Idee in Form eines Prototyps.
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass Fehler als fester Bestandteil des Prozesses verstanden und als Lernchancen wahrgenommen werden.
- ✓ Setzen Sie auf Vielfalt im Team.
- ✓ Stellen Sie teamgerechte und flexibel gestaltbare Arbeitsräume zur Verfügung.
- ✓ Gehen Sie schrittweise vor und springen Sie flexibel im Prozess hin und her.

DESIGN-THINKING-PROJEKTE DURCHFÜHREN

- ✓ Stellen Sie ein Team zwischen fünf und neun Personen zusammen, das aus Generalisten und Spezialisten besteht und abteilungsübergreifend zusammengesetzt ist.
- ✓ Lassen Sie die Teammitglieder ihre Arbeit selbst auswählen entsprechend ihrer Kompetenzen.
- ✓ Klären Sie vor dem Start, wer über den Fortschritt in welcher Form (mündlich, schriftlich oder elektronisch) wie häufig berichten soll.
- ✓ Führen Sie im Team täglich eine 15minütige Statusbesprechung durch.
- ✓ Planen Sie regelmäßig Workshops, zu denen Sie auch Kunden und externe Geschäftspartner einladen.
- ✓ Sorgen Sie für eine kreativitätsfördernde technische und räumliche Ausstattung, die Ihnen ein flexibles Wechseln zwischen Gruppen- und Einzelarbeiten ermöglichen kann.

DEN PROZESS ANWENDEN

Design Thinking umfasst sechs Schritte mit Rückkopplungsschleifen:

1. Phase des Problemverständnisses: Bilden Sie ein vertieftes Verständnis für Probleme oder Wünsche Ihrer Zielgruppe.
2. Phase der Beobachtung: Tragen Sie durch Beobachtungen und Befragungen Informationen über das Kundenbedürfnis zusammen.
3. Phase der Problemdefinition: Fokussieren Sie Ihre Aufgabe in einer definierten Fragestellung über das Kundenproblem.

4. Phase der Ideenfindung und -auswahl: Setzen Sie kreative Prinzipien ein, finden Sie Ideen und bewerten Sie sie anschließend systematisch.
5. Phase der Prototypenentwicklung: Entwerfen Sie Prototypen wie Zeichnungen, Modellkonstruktionen, Geschichten, Rollenspiele oder Internetseiten zu einzelnen Merkmalen Ihrer Idee.
6. Phase des Testens: Testen Sie Ihre Annahmen oder Ideen mithilfe von Interviews und Experimenten. Aus den Rückmeldungen lernen Sie und können Ihre Idee weiterentwickeln.

DAS PROBLEM RICHTIG VERSTEHEN

Tragen Sie Informationen aus Beobachtungen, Befragungen und Internetrecherchen zusammen und beantworten Sie folgende Fragen hinsichtlich der Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe:

- ✓ Was ist das Bedürfnis?
- ✓ Wer hat es?
- ✓ Wie zeigt es sich?
- ✓ Wo zeigt es sich?
- ✓ Wann zeigt es sich?
- ✓ Warum hat Ihre Zielgruppe es?

IDEEN KREATIV ENTWICKELN

Nutzen Sie kreative Techniken und Prinzipien.

- ✓ Fragen Sie sich, was wäre, wenn Sie unendlich viel Geld zur Verfügung hätten.

- ✓ Überlegen Sie, wie Sie das Problem verschlimmern könnten.
- ✓ Hinterfragen Sie Konventionen und Annahmen in Ihrer Branche.
- ✓ Suchen Sie nach Lösungsideen in anderen Branchen und Anwendungsbereichen.
- ✓ Zerlegen Sie die erste Lösungsidee in einzelne Bestandteile und variieren oder kombinieren Sie anschließend die Bestandteile neu.

PROTOTYPEN ERSTELLEN

Entwerfen Sie ein einfaches, aber funktionsfähiges Musterbeispiel Ihrer Idee, Ihren Prototyp. Konzentrieren Sie sich beim Prototyp auf nur ein Merkmal oder eine Funktion Ihrer Idee, die Ihre Kunden betrachten oder ausprobieren können. Folgende Arten von Prototypen sind möglich:

- ✓ Zeichnungen und Fotocollagen
- ✓ Modellkonstruktionen aus Papier, Karton, Knete, Styropor oder Schaumstoff
- ✓ Geschichten und Rollenspiele
- ✓ digitale Prototypen in Form von bildhaften Darstellungen von Bedienelementen und Schaltflächen oder einfachen Internetseiten oder Apps

Fragen oder beobachten Sie, ob Ihre potenziellen Kunden bei der Nutzung des Prototyps Probleme haben, einen Nutzen erkennen, Freude haben oder Verbesserungsmöglichkeiten äußern. Stellen Sie sich folgende Fragen für die Auswertung des Kundenfeedbacks:

- ✓ Was wurde positiv bewertet?

- ✓ Welche Bedenken oder Probleme gab es?
- ✓ Was war eine überraschende Kundenaussage oder Beobachtung?
- ✓ Sind Emotionen beim Kunden aufgekommen, wenn ja, welcher Art?
- ✓ Welche Vorschläge wurden gemacht?
- ✓ Was kann daraus gelernt werden?

DESIGN THINKING NACHHALTIG UMSETZEN

- ✓ Entwickeln Sie im Unternehmen eine Vision, welche gesellschaftlich relevanten Herausforderungen Sie mit Design Thinking lösen wollen.
- ✓ Trennen Sie die Innovationsaktivitäten von den Geschäftsprozessen in Form eines Projekts oder einer separaten organisatorischen Geschäftseinheit und verfolgen Sie dort die Prinzipien des Design Thinking.
- ✓ Gehen Sie schrittweise mit Rückkopplungsschleifen vor: Analysieren Sie zunächst das Problem gründlich, formulieren Sie daraus abgeleitet eine Aufgabe, entwickeln Sie erste Lösungsansätze, testen Sie diese und lernen Sie aus dem Feedback.
- ✓ Etablieren Sie im Unternehmen eine Innovationskultur, die Fehler erlaubt und toleriert.
- ✓ Fördern Sie die Kompetenzen der Mitarbeiter im Unternehmen, in dem sich diese über Themen wie Kreativitätstechniken, agiles Projektmanagement, Beobachtungs- und Befragungstechniken sowie Prototypenerstellung weiterbilden.

EINWÄNDEN BEGEGNEN

Die Neuartigkeit von Design Thinking kann zu Widerständen im Unternehmen führen. Entkräften Sie die wie folgt:

- ✓ Fragen Sie nach dem Grund der Bedenken und bitten Sie um Belege.
- ✓ Fragen Sie, was mit dem eigenen Unternehmen passieren würde, wenn sämtliche Innovationsanstrengungen eingestellt würden.
- ✓ Erläutern Sie die Prinzipien des Design Thinking und die Vorgehensweise.
- ✓ Schlagen Sie vor, dass Sie zunächst ein Projekt mit begrenztem Budget beginnen.



Christian Müller-Roterberg

Design Thinking für **dummies**[®]



WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Design Thinking für Dummies

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2020

© 2020 WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, Weinheim

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

Alle Rechte vorbehalten inklusive des Rechtes auf Reproduktion im Ganzen oder in Teilen und in jeglicher Form.

Wiley, the Wiley logo, Für Dummies, the Dummies Man logo, and related trademarks and trade dress are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries. Used by permission.

Wiley, die Bezeichnung »Für Dummies«, das Dummies-Mann-Logo und darauf bezogene Gestaltungen sind Marken oder eingetragene Marken von John Wiley & Sons, Inc., USA, Deutschland und in anderen Ländern.

Das vorliegende Werk wurde sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autor und Verlag für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie eventuelle Druckfehler keine Haftung.

Coverfoto: goir / stock.adobe.com

Korrektur: Frauke Wilkens, München

Print ISBN: 978-3-527-71690-6

ePub ISBN: 978-3-527-82602-5

Über den Autor

Prof. Dr. Christian Müller-Roterberg hat mehrjährige Erfahrungen bei der Durchführung von Design-Thinking-Projekten in Zusammenarbeit mit Unternehmen. In Projekten arbeitet er mit international tätigen Industrie- und Dienstleistungsunternehmen sowie zahlreichen Start-up-Unternehmen zusammen. Er ist Professor für die Bereiche Technologie- und Innovationsmanagement sowie Entrepreneurship an der Hochschule Ruhr West in Mülheim, wo er Vorlesungen, Übungen und Seminare hält. Außerdem berät er Unternehmen und hält Workshops, wobei er Methoden wie das Design Thinking, den Lean-Startup-Ansatz oder den Business Model Canvas einsetzt. Er hat mehrere Bücher und über 30 deutsch- und englischsprachige Publikationen im Bereich Innovationsmanagement und Entrepreneurship veröffentlicht.

In seinem Berufsleben war er in mehreren Gründungsprojekten aktiv tätig und führte die Due-Diligence-Prüfung bei einem Börsengang eines Start-up-Unternehmens durch. Zudem arbeitete er im Bundesministerium für Bildung und Forschung, wo er die Förderung von Forschungsprojekten – insbesondere mit Blick auf Unternehmensgründungen sowie Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft – verantwortete. Davor war er Beauftragter für den Technologietransfer am Universitätsklinikum Charité in Berlin. Dort betreute er Unternehmensgründer und beriet zum Thema Patente. Durch ein Fernstudium hatte er sich im Bereich Gewerbliche Schutzrechte fortgebildet. Außerdem hat er sich als interner Auditor im Bereich Qualitätsmanagement qualifiziert.

Seine betriebswirtschaftliche Promotion schrieb er an der Technischen Universität Hamburg am Institut für Technologie- und Innovationsmanagement. Das Thema waren Forschungs- und Entwicklungskooperationen zwischen Großunternehmen und Start-up-Unternehmen. Er war einige Monate in Japan an der

Toyohashi University of Technology, um eine Studie über die Entrepreneurship-Aktivitäten in Japan durchzuführen.

Sein Diplom erhielt er an der Technischen Universität Braunschweig und für seine Diplomarbeit verbrachte er ein Jahr in den USA am Massachusetts Institute of Technology (MIT).

Weitere Informationen finden Sie unter

www.innovationsratgeber.de.

Widmung

Für Gertrud und Bernhard

Für Kerstin, Leonard und Maximilian

Danke für den Weg voller Glück, den ihr mit mir geht und gehen werdet.

Danke für die liebevollen Hände, die mir immer so hilfreich sind.

Danke für eure Liebe und Unterstützung.

Danksagung

Mein besonderer Dank geht an Frau Anna Freihöfer-Gamrad, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Ruhr West, die erste Entwürfe zu den einzelnen Kapiteln mit viel Engagement, Fachexpertise, Genauigkeit und Gelassenheit redigiert hat. Herrn Simon Berndt, wissenschaftliche Hilfskraft an der Hochschule Ruhr West, danke ich für unterstützende Recherchen und Formatierungsarbeiten an den Abbildungen.

Außerdem möchte ich dem fantastischen Team von Wiley & Sons danken: Frau Inken Bohn, die mir ganz im Sinne des Design Thinking schnell und kompetent Rückmeldungen gegeben hat, sowie den anderen helfenden Händen im Hintergrund, die ihre Fachkenntnisse eingebracht haben, damit dieses Buch der Ratgeber wird, den wir uns zusammen erhofft haben.

Inhaltsverzeichnis

Cover

Über den Autor

Widmung

Danksagung

Einführung

Über dieses Buch

Konventionen in diesem Buch

Törichte Annahmen über den Leser

Was Sie nicht lesen müssen

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Wie es weitergeht

Teil I: Design Thinking im Großen und Ganzen

Kapitel 1 Alles Wissenswerte über Design Thinking

Das ist Design Thinking

Das kann Design Thinking

Grundlagen des Design Thinking verstehen

Den Prozess im Einzelnen durchlaufen

Mit Design Thinking sofort beginnen

Kapitel 2 Prinzipien des Design Thinking verstehen

Frühzeitig auf den Menschen konzentrieren

Empathie entwickeln

Ideen anschaulich machen

Scheitern, um zu lernen

Auf die Vielfalt des Teams achten

Teamgerechte und kreative Arbeitsräume bieten

Den Prozess flexibel und dennoch fokussiert gestalten

Kapitel 3 Ideale Voraussetzungen schaffen

Für eine positive Einstellung sorgen

Veränderungsbereitschaft fördern

Neugier wecken

Unterstützung von oben einfordern und bekommen

Gestaltungsfreiräume fordern und erhalten

Schnelle Entscheidungen im Prozess ermöglichen

Fehler beim Design Thinking tolerieren

Kompetenzen für die Aufgabe finden

Anerkennung der Arbeit sicherstellen

Kapitel 4 Ein Design-Thinking-Projekt planen

Die Ziele des Projekts festlegen

Arbeitspakete planen

Den Ablauf richtig planen

Die Ressourcen richtig planen

Das Projektbudget richtig planen

Kapitel 5 Teamarbeit im Projekt unterstützen

Das Team zusammenstellen

Die Kommunikation im Team klären

Workshops ausrichten

Kreativ- und Arbeitsräume förderlich ausgestalten

Teil II: Die Problemphasen

Kapitel 6 Die Aufgabe verstehen

Den richtigen Suchraum finden

Eine gut geklärte Aufgabe ist eine halb gelöste Aufgabe

Wissenslücken erkennen

Wissenslücken systematisch schließen

Einflüsse auf die Aufgabe einschätzen

Die Aufgabe neu formulieren

Kapitel 7 Sich in die Rolle von Personen hineinversetzen

Empathie als Erfolgsprinzip kennenlernen

Mit Empathie vorgehen

Mit Methode Informationen erheben

Mit Methode Informationen auswerten

Kapitel 8 Menschen und Situationen beobachten

Beobachtungen richtig einsetzen

Beobachtungen gründlich vorbereiten

Beobachtungen systematisch durchführen

Methoden für die Beobachtung einsetzen

Kapitel 9 Das Problem neu definieren

Die Aufgabenstellung finden

Sich auf die richtigen Personen konzentrieren

Die Bedürfnisse der Zielgruppe verstehen

Bedürfnisse als Aufgaben analysieren

Die wichtigsten Wünsche und Probleme auswählen

Den richtigen Standpunkt festlegen

Teil III: Die Lösungsphasen

Kapitel 10 Ideen finden

Den kreativen Prozess meistern

Quellen für neue Ideen erschließen

Die kreativen Prinzipien verstehen

Erfolgsfaktoren für mehr Kreativität kennen

Kreativitätsblockaden überwinden

Die passenden Kreativitätstechniken auswählen

Kapitel 11 Ideen intuitiv-kreativ entwickeln

Schwer lösbare Probleme intuitiv-kreativ lösen

Ideen mit Brainstorming generieren

Mit Reizworten inspirieren

Mit Provokationen neue Anregungen bekommen

Perspektiven mit der Walt-Disney-Methode wechseln

Verschiedene Denkweisen mit der Sechs-Hüte-Methode einnehmen

Kapitel 12 Ideen bewerten

Die geeignete Bewertungsmethode wählen

Auf die Vielfalt im Team bei der Bewertung setzen

Ideen schnell auswählen

Vorteile und Hürden von Ideen auswerten

Ideen mit Checklisten beurteilen

Die Erfolgchancen messbar machen

Kapitel 13 Prototypen entwerfen

Den Nutzen von Experimenten verstehen

Die Aufgaben in der Prototypenphase klären

Prototypen zielführend entwickeln und einsetzen

Verschiedene Prototypen einsetzen

Ideen anschaulich und greifbar machen

Kapitel 14 Ideen und Annahmen testen

Aufgaben in der Testphase klären

Mit Interviews testen

Mit Online-Studien testen

Aus den Testergebnissen lernen

Teil IV: Der Top-Ten-Teil

Kapitel 15 Zehn Erfolgsfaktoren für Interviews

Eine gute Vorbereitung sichern

Den richtigen Einstieg finden

Notizen richtig machen

Aktiv zuhören

Auf Emotionen achten

Immer nachfragen

Gespräche erfolgreich beenden

Ausreichend Interviews führen

Interviews nachbereiten

[Jede Gelegenheit nutzen](#)

Kapitel 16 Zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

[Strukturen fit machen](#)

[Zusammenarbeit fördern und offen kommunizieren](#)

[Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen](#)

[Eine Führungskoalition aufbauen](#)

[Eine Vision für die Innovationskultur kommunizieren](#)

[Eine Fehlerkultur im Unternehmen etablieren](#)

[Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen](#)

[Widerstände überwinden](#)

[Einwände entkräften](#)

[Euphorie bremsen](#)

Stichwortverzeichnis

End User License Agreement

Tabellenverzeichnis

Kapitel 5

[Tabelle 5.1: RACI-Matrix](#)

Kapitel 6

[Tabelle 6.1: Bewertungsschema für unternehmensexterne Einflussfaktoren](#)

[Tabelle 6.2: Analyseraster für eine Stakeholder-Analyse](#)

Kapitel 8

[Tabelle 8.1: Erfassungsbogen für Beobachtungen](#)

Kapitel 12

[Tabelle 12.1: Beispiel für ein Scoring-Verfahren](#)

[Tabelle 12.2: Paarvergleich](#)

Kapitel 14

[Tabelle 14.1: Annahmen über die Zielgruppe testen](#)

[Tabelle 14.2: Annahmen über das Problem oder den Wunsch des Kunden testen](#)

[Tabelle 14.3: Annahmen zu den Vorteilen der Idee testen](#)

Kapitel 16

[Tabelle 16.1: Killerphrasen entkräften](#)

Illustrationsverzeichnis

Kapitel 1

[Abbildung 1.1: Der Design-Thinking-Prozess](#)

Kapitel 4

[Abbildung 4.1: Task-Board](#)

[Abbildung 4.2: Balkendiagramm](#)

Kapitel 5

[Abbildung 5.1: T-förmige Person](#)

Kapitel 6

[Abbildung 6.1: Mit dem Fischgräten-Diagramm können Sie systematisch nach den Urs...](#)

Kapitel 7

[Abbildung 7.1: Beispiel für die Beschreibung einer Persona](#)

[Abbildung 7.2: Schema für die Empathy Map](#)

[Abbildung 7.3: Customer Journey einer Hotelübernachtung](#)

[Abbildung 7.4: Analyseraster für die Customer Journey](#)

Kapitel 8

[Abbildung 8.1: Beispiel für ein mentales Modell](#)

Kapitel 9

[Abbildung 9.1: Die Stufen der Means-End-Methode](#)

Kapitel 10

[Abbildung 10.1: Der kreative Prozess](#)

[Abbildung 10.2: Entwicklung einer Innovationskultur mit dem Mind-Mapping](#)

[Abbildung 10.3: Beispiel für die Entwicklung eines Weckers mit einem morphologis...](#)

Kapitel 11

[Abbildung 11.1: Musterformatvorlage für die 635-Methode](#)

Kapitel 12

[Abbildung 12.1: Mit der PPCO-Methode werden die Vorteile, Potenziale und Hürden ...](#)

Kapitel 13

[Abbildung 13.1: Musterschema für das Storyboarding](#)

Einführung

Mit Design Thinking begeben Sie sich auf eine Abenteuerreise. Sie werden viel lernen, Sie werden mit Unsicherheit umgehen und Sie werden viel Neues entdecken. Design Thinking bietet Ihnen einen Ansatz, mit dem Sie innovative Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Konzepte entwickeln können. Mit Design Thinking können Sie aus Steinen, die auf Ihrem Weg liegen, etwas Kreatives entwerfen. Mit Design Thinking können Sie um die Ecke denken und zugleich geradewegs zum Ziel kommen. Mit Design Thinking können Sie Antworten auf Fragen geben, von denen Ihre Kunden nie gedacht haben, dass sie sie haben, und später sagen Ihre Kunden: »Genau auf diese Lösung habe ich schon immer gewartet.«

Die Entwicklung von innovativen Ideen ist immer mit Aufwand verbunden. Im Vergleich zu klassischen Produktentwicklungsprozessen ist der Aufwand überschaubar. Die Frage, ob Sie sich Design Thinking leisten können, ist der falsche Ansatz. Sie müssen sich die Frage stellen, ob Sie es sich leisten können, dass Sie auf Design Thinking verzichten. Ja, Design Thinking kostet Geld. Aber kein Design Thinking kostet mehr Geld.

Über dieses Buch

Was Sie in den Händen halten, ist ein Buch für Praktiker mit einem 360-Grad-Blick auf den Innovationsansatz Design Thinking.

- ✓ Das Buch nimmt den gesamten Prozess von Anfang bis Ende in den Blick: Sie beginnen beim Problem des Kunden und enden mit einer Lösung für den Kunden.
- ✓ Das Buch nimmt alle wesentlichen Erfolgsfaktoren in den Blick, die sogenannten fünf P: Praktiken (Practices), Personen

(People), Prinzipien (Principles), Prozesse (Processes) und Plätze (Places).

- ✓ Das Buch nimmt verschiedene Blickwinkel auf das Design Thinking ein: Sie erfahren, welche Maßnahmen Sie für den Erfolg des Design Thinking aus Sicht des Unternehmens, des Projekts, des Mitarbeiters und des Kunden ergreifen müssen.

Das Buch gibt Ihnen Antworten auf die Fragen, was Design Thinking ist, welche Voraussetzungen im Unternehmen geschaffen werden müssen, wie Sie ein Projekt planen und es erfolgreich umsetzen können. Es ist vielfältig verwendbar und gewissermaßen ein Schweizer Taschenmesser in Papierform. Es ist

- ✓ eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die Phasen von der Problemerkennung bis zur Lösung;
- ✓ ein Ratgeber mit praktischen Tipps für die Durchführung;
- ✓ ein Nachschlagewerk, das in verschiedene Teile, Kapitel und Abschnitte gegliedert ist, sodass Sie die gesuchten Inhalte im Bedarfsfall zügig zur Hand haben.

Das Buch ist so gestaltet, dass Sie alles schnell erfassen können. Es enthält viele Beispiele, Handlungsanweisungen, Checklisten, Abbildungen und Tabellen. Zudem ist dieses Buch systematisch nach dem Design-Thinking-Prozess strukturiert.

Konventionen in diesem Buch

In diesem Buch gibt es nicht viele Regeln. Das gesamte Buch ist so aufgebaut, dass Sie alles schnell finden und die Inhalte kompakt erfassen können. Das detaillierte Inhaltsverzeichnis hilft Ihnen bei der Suche der gewünschten Inhalte. Die zentralen Themen werden in den Kapiteln jeweils zu Beginn im Überblick kurz und knapp beschrieben. Immer wenn sich Themenbereiche überlappen oder es Bezüge auf andere Kapitel gibt, finden Sie Querverweise, sodass Sie mühelos zwischen den einzelnen

Kapiteln hin und her springen können. Interessieren Sie sich für einen besonderen Begriff, so können Sie im ausführlichen Stichwortverzeichnis nachschlagen.

Törichte Annahmen über den Leser

Dieses Buch ist nicht (nur) für Designer. Design Thinking ist zu wichtig, als dass Sie es Designern für die Gestaltung von attraktiven Produkten allein überlassen sollten. Ganz gleich, ob Sie in einem Unternehmen, einer Bildungsinstitution, einem Forschungsinstitut, einer öffentlichen Einrichtung oder in einer gemeinnützigen Organisation arbeiten, Sie können von diesem menschenbezogenen Ansatz profitieren. Ganz gleich, ob Sie über eine Ausbildung im Technik-, Wirtschafts- oder Sozialbereich verfügen, Sie erhalten mit diesem kreativen Ansatz neue Anregungen und Impulse.

Im Einzelnen nehme ich an, dass die Nutzer dieses Buches wie folgt aussehen:

- ✓ Sie arbeiten in einer Fachabteilung eines Unternehmens und möchten gern über den Tellerrand hinausschauen.
- ✓ Sie wollen Design Thinking in Ihrer Organisation einsetzen und möchten gern wissen, wie Sie es umsetzen können.
- ✓ In Ihrem Unternehmen wird bereits mit einigen Methoden aus dem Design Thinking gearbeitet. Sie wollen Ihre bisherige Arbeit mit neuen Methoden, Tipps und Tricks für die Umsetzung und einer umfassenden Handlungsanweisung anreichern.

Sie müssen keine spezifischen Kompetenzen für dieses Buch haben, Sie müssen nur neugierig sein.

Was Sie nicht lesen müssen

Es lohnt sich, dass Sie das ganze Buch lesen. Sie finden überall in diesem Buch wichtige Tipps. Auch wenn Sie nur ein paar der Tipps umsetzen können, hat sich Ihre zeitliche und finanzielle Investition in das Buch gelohnt. Ich garantiere Ihnen, dass Sie mehr als nur ein paar Tipps gebrauchen können, unabhängig davon, ob Sie Anfänger oder Experte sind. Einige Textstellen im Buch befinden sich in einem grau unterlegten Kasten. Diese Kästen enthalten Hintergrundwissen. Das brauchen Sie nicht unbedingt, ist aber immer hilfreich.

Wie dieses Buch aufgebaut ist

Vorn in dem Buch ist die Schummelseite, die die wesentlichen Prinzipien, Schritte und Tipps für Sie zusammenfasst. Am Ende im Buch finden Sie ein Stichwortverzeichnis. Das Buch ist übersichtlich in vier Teile untergliedert.

Teil I: Design Thinking im Großen und Ganzen

Sie erhalten in diesem Teil einen Überblick über die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking. Sie erfahren, wie Sie die notwendigen Voraussetzungen für den Erfolg des Design Thinking im Unternehmen schaffen, ein Projekt planen und die Teamarbeit regeln.

Teil II: Die Problemphasen

In der ersten Phase des Design-Thinking-Prozesses geht es darum, dass Sie ein vertieftes Verständnis für das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe erhalten. Durch Beobachtungen und Befragungen können Sie sich besser in Ihre Kunden hineinversetzen. Zum Abschluss der Problemphase fassen Sie Ihre Aufgabe in einer definierten Fragestellung zusammen.

Teil III: Die Lösungsphasen

Erst in der Lösungsphase entwickeln Sie neue Ideen. Nach der Umsetzung von kreativen Prinzipien und Techniken bewerten Sie Ihre Ideen und treffen eine Auswahlentscheidung. Durch Prototypen können Kunden die ausgewählten Ideen greifbar ausprobieren und Sie können von deren Feedback profitieren.

Teil IV: Der Top-Ten-Teil

Kein ... *für Dummies*-Buch ohne Top-Ten-Teil. Hier lernen Sie zehn Erfolgsfaktoren für Interviews sowie zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Design-Thinking-Projekten kennen.

Symbole, die in diesem Buch verwendet werden

Sie werden an vielen Stellen in dem Buch Symbole im Text entdecken. Sie sollen Ihre Aufmerksamkeit auf wichtige Informationen lenken.



Die Glühbirne steht für Tipps und Tricks; sie sollen Ihnen bei der Anwendung und Umsetzung Ihrer Idee behilflich sein. Sie zeigen Ihnen, wie Sie Ihr Projekt verbessern können.



Mit diesem Symbol werden anschauliche Beispiele aus der Praxis hervorgehoben. Sie sollen auf Ihr Projekt inspirierend wirken.



Das Warnsymbol macht auf mögliche Stolperfallen aufmerksam und verdeutlicht Ihnen, wie Sie etwas lieber nicht machen. Wenn Sie Fehler vermeiden, die andere vor Ihnen gemacht haben, sparen Sie Zeit, Geld und Mühe.

Wie es weitergeht

Sie können sofort loslegen. Dabei können Sie zwei Strategien verfolgen:

- ✓ Sie lesen das Buch von Anfang bis Ende, oder
- ✓ Sie suchen sich einzelne Kapitel heraus, die Sie zunächst lesen möchten, denn jedes Kapitel steht für einen Themenbereich und ist inhaltlich abgeschlossen, sodass es unabhängig von den anderen Kapiteln gelesen und verstanden werden kann. Wenn Sie bisher noch keine Erfahrung mit dem Thema haben, empfehle ich Ihnen, mit [Kapitel 1](#) anzufangen. Sie erfahren hier kompakt alles Wissenswerte.

Lesen Sie so, wie es Design Thinker machen. Experimentieren Sie, welche Lesestrategie für Sie am besten funktioniert. Springen Sie beim Lesen im Buch. Lesen Sie ein Kapitel mehrfach oder schlagen Sie mit dem Stichwortverzeichnis einzelne Begriffe nach.

Teil I

Design Thinking im Großen und Ganzen



IN DIESEM TEIL ...

... lernen Sie Design Thinking mit seinen Vorteilen und Prinzipien kennen und überblicken Sie die einzelnen Schritte im Design-Thinking-Prozess. Legen Sie das Fundament für den Erfolg und bereiten Sie Ihre Organisation auf das Projekt vor. Definieren Sie die Ziele, planen Sie die Abläufe und bestimmen Sie die Ressourcen für die Projektarbeit. Stellen Sie ein schlagkräftiges Team zusammen, sorgen Sie für teamgerechte Räume und regeln Sie Verantwortlichkeiten und Kommunikation.

Kapitel 1

Alles Wissenswerte über Design Thinking

IN DIESEM KAPITEL

Den Ansatz und Nutzen von Design Thinking kennenlernen
Die Vorgehensweise nachvollziehen
Die Prinzipien verstehen
Design Thinking schnell umsetzen

Sie wollen etwas Neues erfinden, gestalten oder umsetzen? Design Thinking bietet Ihnen einen Ansatz, mit dem Sie innovative Produkte, Dienstleistungen, Verfahren, Geschäftsmodelle und Konzepte entwickeln können. In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick über die Potenziale, Grundlagen und Prinzipien dieses Innovationsansatzes. Sie erfahren, wie Sie beim Design Thinking vorgehen und was Sie bei den einzelnen Schritten beachten müssen. Sie bilden ein Team und regeln die Zusammenarbeit. Sie organisieren die Projektarbeit, indem Sie logische Abfolgen der Aufgaben strukturieren, Ressourcen festlegen und flexibel auf Veränderungen reagieren. Sie lernen die Bedeutung der Räumlichkeiten und Ausstattung kennen, sodass Sie die Kreativität Ihrer Teammitglieder fördern.

Das ist Design Thinking

Design Thinking ist ein auf Menschen bezogener Innovationsansatz, der die Schaffung von kreativen Ideen und Geschäftsmodellen zum Ziel hat und die Bedürfnisse von

Menschen in den Mittelpunkt stellt. Design Thinking verfolgt den Grundgedanken, dass Sie die Vorgehensweise und die Methoden von Designern auf die Entwicklung von Innovationen anwenden (dafür steht das Wort Design) und zugleich faktenbezogen die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Innovationen, wie ein Forscher, systematisch untersuchen (dafür steht das Wort Thinking).

Designer beginnen beim Problem oder Wunsch ihres Kunden und sehen es aus dem Blickwinkel ihrer Zielgruppe. Mit diesem Wissen entwickeln sie nutzerorientiert erste Ideen, visualisieren frühzeitig ihre kreativen Lösungen und entwerfen Prototypen. Sie suchen schnell die Rückmeldung ihrer Kunden und verändern auf dieser Grundlage ihr Konzept. Sie nähern sich schrittweise der für ihre Zielgruppe besten Lösung an. Die Vorgehensweise und einzelne Methoden aus dem Design werden ergänzt mit einer Denkweise, die zielorientiert bei der Entwicklung die Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit analysiert. Sie setzen sich wie Forscher für jeden Schritt nachprüfbar Ziele, stellen Annahmen auf und testen sie mithilfe von Beobachtungen und Befragungen auf ihre Gültigkeit.

Mehr als nur Design

Die Formgebung und Gestaltung von materiellen Produkten ist nur ein Einsatzgebiet. Sie können den Ansatz auf alle Lebens- und Geschäftsbereiche anwenden. Vielleicht möchten Sie den Service für Ihre Kunden steigern, neue Wege bei der Durchführung Ihrer Geschäftsprozesse einführen oder die Unternehmenskultur verändern? Dann haben Sie es mit einer vielschichtigen Fragestellung zu tun. Gibt es keine einfachen Lösungen, hilft Ihnen Design Thinking bei der Suche nach einer innovativen Lösung.

Mehr als nur ein Workshop

Design Thinking ist ein Prozess, der aus verschiedenen Schritten besteht. Die einzelnen Schritte durchlaufen Sie mehrfach. Bei

dem Prozess setzen Sie auf Gruppenarbeit in Form von Workshops und auf Einzelarbeiten.



Sorgen Sie für Abwechslung. Nach einer Workshop-Phase führen Sie Einzelarbeiten durch. Das erhöht die Motivation und Sie können die verschiedenen Potenziale Ihrer Teammitglieder besser erschließen. Mit Einzelarbeiten können Sie das Expertenwissen von Teammitgliedern nutzen, die sich bei Gruppenarbeit unwohl fühlen.

Sie führen verschiedene Formen der Gruppenarbeit durch und ergänzen die um die Ergebnisse der Einzelarbeiten. Die Teammitglieder führen in Einzelarbeit Interviews mit potenziellen Kunden durch. In einem Workshop präsentiert jeder seine Ergebnisse. Es wird gemeinsam ausgewertet. Im Ergebnis entstehen erneute Annahmen über Ihre Zielgruppe oder Lösungsideen, die die einzelnen Teammitglieder mit Befragungen testen.

Mehr als nur kreative Spinnerei

Die Suche nach der kreativen Idee ist nur eine Phase im Design-Thinking-Prozess. Schaffen Sie ein umfassendes Problemverständnis und verstehen Sie Ihre Zielgruppe. Analysieren Sie die Ausgangssituation und erstellen Sie Annahmen, die Sie mit Beobachtungen und Befragungen von potenziellen Kunden erforschen. Kreative Phasen mit viel Gestaltungsfreiraum wechseln mit Phasen, in denen Sie Ihre Ergebnisse zusammenfassen und sich auf Schwerpunkte fokussieren.

Mehr als nur Methoden anwenden

Verschiedene Methoden können Sie in den einzelnen Phasen des Design-Thinking-Prozesses unterstützen. Sie können Ihre Zielgruppe mit der Persona-Methode beschreiben, die eine Kurzzusammenfassung Ihrer Zielgruppe mit den wichtigsten Merkmalen, Verhaltensweisen, Problemen und Vorlieben darstellt.

Mit der Methode der Customer Journey untersuchen Sie die einzelnen Schritte, die der Kunde bei der Nutzung eines Produkts erlebt. Setzen Sie Kreativitätstechniken ein, die Sie bei der Suche nach einer neuen Idee unterstützen, und verschiedene Methoden bei der Prototypenerstellung. Ihre Annahmen und Ideen können Sie mithilfe von Methoden aus der experimentellen Forschung testen. Wichtig für den Projekterfolg ist es, die richtigen Methoden richtig anzuwenden.

Die Methoden sind nur ein Faktor. Beim Design Thinking verfolgen Sie insgesamt fünf P:

- ✓ **Praktiken (Practices):** Sie setzen bewährte Methoden aus verschiedenen Disziplinen wie Design, Marktforschung, Ethnologie, Psychologie, Ingenieurwissenschaften und strategischem Management ein.
- ✓ **Personen (People):** Sie stellen ein Team zusammen, das unterschiedliche Kompetenzen und Perspektiven einbringt.
- ✓ **Prinzipien (Principles):** Sie richten sich nach Prinzipien, die die Einstellung und Haltung des Teams, das sogenannte Mindset, bestimmen und dem Team als Richtschnur für das gemeinsame Arbeiten dienen.
- ✓ **Prozesse (Processes):** Sie sind flexibel und handeln agil bei den verschiedenen Arbeits- und Entscheidungsprozessen.
- ✓ **Plätze (Places):** Sie bieten Plätze für Gruppen- und Einzelarbeiten an, die kreativitätsfördernd sind und zugleich konzentriertes Arbeiten ermöglichen.

Das kann Design Thinking

Neue Ideen sind für die Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen wie Klimawandel, Bevölkerungswachstum, Ernährungssicherheit, Gesundheit, Mobilität oder Energieversorgung notwendig und die Grundlage für wirtschaftliches Wachstum. Manche Ideen entwickeln sich zu weltweiten Standards, andere decken Nischen in lokalen und

regionalen Märkten ab. Design Thinking unterstützt Sie bei Ihrer kreativen Arbeit unabhängig davon, ob Ihre Fragestellung ein großes oder kleines Problem ist, und liefert Ihnen Lösungsmöglichkeiten. Der Ansatz ist für alle Arten von Fragestellungen anwendbar. Das können neue Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle oder soziale und organisatorische Konzepte sein.

Neue Produkte entwickeln

Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz oder Nanotechnologie bieten Chancen für neue Produkte. Die Schwierigkeit bei der Produktentwicklung besteht weniger in den technischen Möglichkeiten. Sie müssen die richtigen Anwendungsfelder von Technologien erkennen, die den größten Nutzen für den Menschen aufweisen. Sie müssen wissen, wer die Zielgruppe für das Produkt sein könnte und welches Bedürfnis Sie bei Ihren potenziellen Kunden befriedigen können. Design Thinking kann Sie unterstützen, dass Sie erfolgversprechende Anwendungen finden.



Neue Produktideen müssen nicht aus dem Hightechbereich kommen. Bei General Electric Healthcare wurde beobachtet, dass Kinder vor Hightechgeräten Angst bekommen, wie etwa vor Magnetresonanztomografen (MRT), die für bildgebende diagnostische Verfahren eingesetzt werden. Die Kinder mussten vor der Untersuchung teilweise mit Narkosemitteln ruhiggestellt werden. Ingenieure versetzten sich daraufhin in die Rolle von Kindern bei den Untersuchungen und gestalteten die Geräte und die räumliche Umgebung komplett um. Die Wände in einem Kinderkrankenhaus wurden wie ein Piratenschiff, der Untersuchungstisch wie ein Schiffswrack angemalt. Das Untersuchungsverfahren wurde kindgerecht als ein Rollenspiel gestaltet, bei dem auch die Geräuschkulisse durch die technischen Geräte als ein Abenteuerspiel eingebunden wurde.

Neue Dienstleistungen erschaffen

Dienstleistungsinnovationen sind Veränderungen bei einer Serviceleistung. Ein neuer Service für die Beratung von Kunden, die Automatisierung und Digitalisierung von Geschäftsprozessen oder neue Bezahlungsmöglichkeiten für Kunden sind Beispiele im Dienstleistungsbereich. Das Potenzial von Dienstleistungsinnovationen wird häufig unterschätzt. Bei Dienstleistungen ist der Austausch mit den Kunden besonders intensiv, sodass Ihnen ein menschenbezogener Ansatz wie Design Thinking zahlreiche Anregungen zur Verbesserung und Neugestaltung von Serviceleistungen bieten kann.



Die Brüder Dick und Mac McDonald sind bereits in den 1940er-Jahren wie beim Design Thinking vorgegangen. Sie haben bei der Beobachtung ihrer Kunden erkannt, dass sie als Trucker-Fahrer ihr Essen schnell und einfach haben wollten und häufig immer die gleichen Speisen nahmen. Die Brüder begrenzten die Auswahl ihres Angebots und boten vor allem die Bestseller Hamburger und Pommes an. Zugleich verbesserten sie die Prozesse in der Küche und bei der Bedienung. Sie gestalteten auch das Platzangebot in ihrem Restaurant um, sodass mit diesen Maßnahmen zwischen Bestellung und Essensausgabe nur 30 Sekunden lagen.

Neue Geschäftsmodelle gestalten

Mit einem Geschäftsmodell beschreiben Sie die Art und Weise, wie ein Unternehmen für bestimmte Kunden einen Mehrwert schafft, diesen erstellt und davon nachhaltig wachsende Erlöse erwirtschaftet. Die Einführung des Freemium-Prinzips (zusammengesetzt aus Free und Premium), bei dem eine Basisversion kostenlos und eine Premiumversion kostenpflichtig angeboten werden, war anfangs eine Geschäftsmodell-Innovationen und findet heutzutage ihre Verbreitung auch außerhalb von Online-Angeboten.

Soziale und strukturelle Innovationen entwerfen

Soziale Innovationen sind Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen, die nicht mit dem Ziel der Gewinnerzielung verbunden sind. Design Thinking beginnt bei Problemen und Wünschen von Menschen und stellt sie in den Mittelpunkt. Sie können mit Design Thinking systematisch Aufgaben lösen, die im sozialen Bereich liegen. Die Lösung kann ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Konzept sein, wie ein gesellschaftliches Problem lösbar ist.



Studenten der Stanford University entwickelten mit Design Thinking eine einfach gestaltete Lampe für den Einsatz in Entwicklungsländern, die kostengünstig, wartungsfrei und umweltfreundlich den Raum ausleuchtet. Mit einer mobilen Solaranlage unabhängig von einem Versorgungsnetz, LED-Leuchten und wiederaufladbaren Batterien ausgestattet, sind die Lampen besonders für die Bedürfnisse in Entwicklungsländern ausgerichtet.

Beispiele für organisatorische Innovationen sind neue Entscheidungsprozesse im Unternehmen oder eine neue Organisationsform.



Das Schweizer Webapplikations-Unternehmen Liip hat seine Organisationsstruktur so verändert, dass es gänzlich auf Hierarchien verzichtet und sich die einzelnen Teams im Unternehmen selbst organisieren. Jedes Team entscheidet über seine Strategie, die Art der Kundenakquise, die verwendeten Technologien und ist für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter selbstständig verantwortlich. Zwischen den gleichberechtigten Teams gibt es klare Regelungen, wie Abstimmungen erfolgen müssen.

Eine Innovationskultur aufbauen

Manchen Unternehmen gelingt es in einem sich dynamisch verändernden Umfeld immer wieder, dass sie durch das agile, kreative und flexible Erkennen und Ausnutzen von unternehmerischen Gelegenheiten Wettbewerbsvorteile erzielen. Sie bauen neue Märkte auf und positionieren sich erfolgreich als »Global Player«. Diese Unternehmen verfügen über eine Innovationskultur, die die Kreativität ihrer Mitarbeiter fördert und sie erfolgreich in neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle umsetzt. Mit den Prinzipien und der Vorgehensweise legen sie die Grundlage für eine innovationsfördernde Unternehmenskultur.

Grundlagen des Design Thinking verstehen

Bevor Sie einige Methoden des Design Thinking in einem Workshop ausprobieren, sollten Sie sich mit den Grundlagen vertraut machen. Die Prinzipien und Vorgehensweise bei diesem Innovationsansatz sind für die Beteiligten vermutlich ungewohnt und neu. Dem Neuen wird immer mit Skepsis, Zurückhaltung oder Widerstand begegnet. Überwinden Sie Ihre Zurückhaltung und seien Sie neugierig.

Die Prinzipien beachten und kommunizieren

Beim Design Thinking sollten Sie einige Prinzipien beachten, die Ihnen den Weg zum Erfolg weisen:

- ✓ **Sich frühzeitig am Menschen und seinen Bedürfnissen orientieren:** Sie beginnen beim Menschen, indem Sie ein Problem oder einen Wunsch Ihrer Zielgruppe aufgreifen. Suchen Sie nach besonders fortschrittlichen Kunden, die ein Bedürfnis vor allen anderen Kunden im Markt haben und einen

starken Anreiz zur Lösung des Bedürfnisses aufweisen. Binden Sie diese Kunden aktiv in die Entwicklung Ihrer Idee ein.

- ✓ **Empathie entwickeln:** Versetzen Sie sich in die Lage Ihrer Zielgruppe und erkunden Sie Emotionen, Gedanken, Absichten und Handlungen der Zielgruppe.
- ✓ **Ideen anschaulich machen:** Visualisieren Sie Ihre Idee und demonstrieren Sie sie mit einem Prototyp, den potenzielle Nutzer ausprobieren können. Prototypen können Teile von technischen Geräten, Zeichnungen, Geschichten, Rollenspiele, Modellkonstruktionen und Online-Anwendungen in Form von Internetseiten oder Apps sein.
- ✓ **Aus dem Scheitern lernen:** Bauen Sie eine Fehlerkultur im Unternehmen auf, sodass Fehler toleriert und zugleich zum Lernen genutzt werden. Sorgen Sie dafür, dass Fehler als fester Bestandteil im Design-Thinking-Prozess verstanden und als Lernchancen wahrgenommen werden.
- ✓ **Auf die Vielfalt im Team achten:** Setzen Sie auf die Vielfalt im Team, sodass Sie unterschiedliche Perspektiven bieten. Vielfalt zeigt sich bei Alter, Geschlecht, Ausbildung, kulturellem Hintergrund und beim Persönlichkeitstyp.
- ✓ **Teamgerechte und kreative Arbeitsräume bieten:** Die Arbeitsräume müssen für die Einzel- und Gruppenarbeiten sowie die Zusammenführung der Gesamtgruppe flexibel und inspirierend gestaltet sein. Es empfiehlt sich, dass Sie für die verschiedenen Design-Thinking-Phasen unterschiedliche Lokaltäten, Räume oder Mobiliararrangements wählen.
- ✓ **Den Prozess flexibel gestalten:** Der Design-Thinking-Prozess fördert ein schrittweises Vorgehen. Analysieren Sie das Problem, formulieren Sie daraus abgeleitet eine Aufgabe, entwickeln Sie erste Lösungsansätze, testen Sie sie und lernen Sie aus dem Feedback. Die Phasen durchlaufen Sie nicht strikt nach der Reihenfolge. Wenn Sie Informationen erhalten, die Sie genauer analysieren müssen, springen Sie zu einem vorhergehenden Schritt zurück.

Berücksichtigen und beobachten Sie diese Prinzipien während des gesamten Innovationsprozesses. Besprechen Sie die Prinzipien bei jedem Workshop. Schreiben Sie sie auf und hängen Sie die Blätter gut sichtbar in Gemeinschaftsräumen auf. Überprüfen Sie im Team nach jeder Phase, ob Sie die Prinzipien konsequent eingehalten haben.

Den Prozess im Ganzen überblicken

Im ersten Teil des Design-Thinking-Prozesses analysieren Sie das Problem, das ist der sogenannte Problem-Raum, bei dem es um das »Was« und »Warum« geht (Was ist das Problem? Warum ist es ein Problem?). Erst im zweiten Teil werden konkrete Lösungen entwickelt und getestet, der sogenannte Lösungs-Raum: Hier wird nach dem »Wie« (Wie kann etwas gelöst werden?) gefragt.

Bei diesem Prozess kombinieren Sie sogenannte divergente und konvergente Phasen. Bei divergenten (auseinanderlaufenden) Phasen sammeln Sie Informationen oder entwickeln zahlreiche Ideen, die eine Ausweitung der Perspektive bewirken. In konvergenten (zusammenlaufenden) Phasen fokussieren Sie das Blickfeld und tragen Ergebnisse zusammen oder treffen Auswahlentscheidungen.

Diese divergenten und konvergenten Phasen wechseln sich ab. Dem britischen Design Council zufolge entspricht der Wechsel zwischen Ausweitung und Fokussierung bildhaft einem doppelten Diamanten (Double Diamond Process Model) wie in [Abbildung 1.1](#).

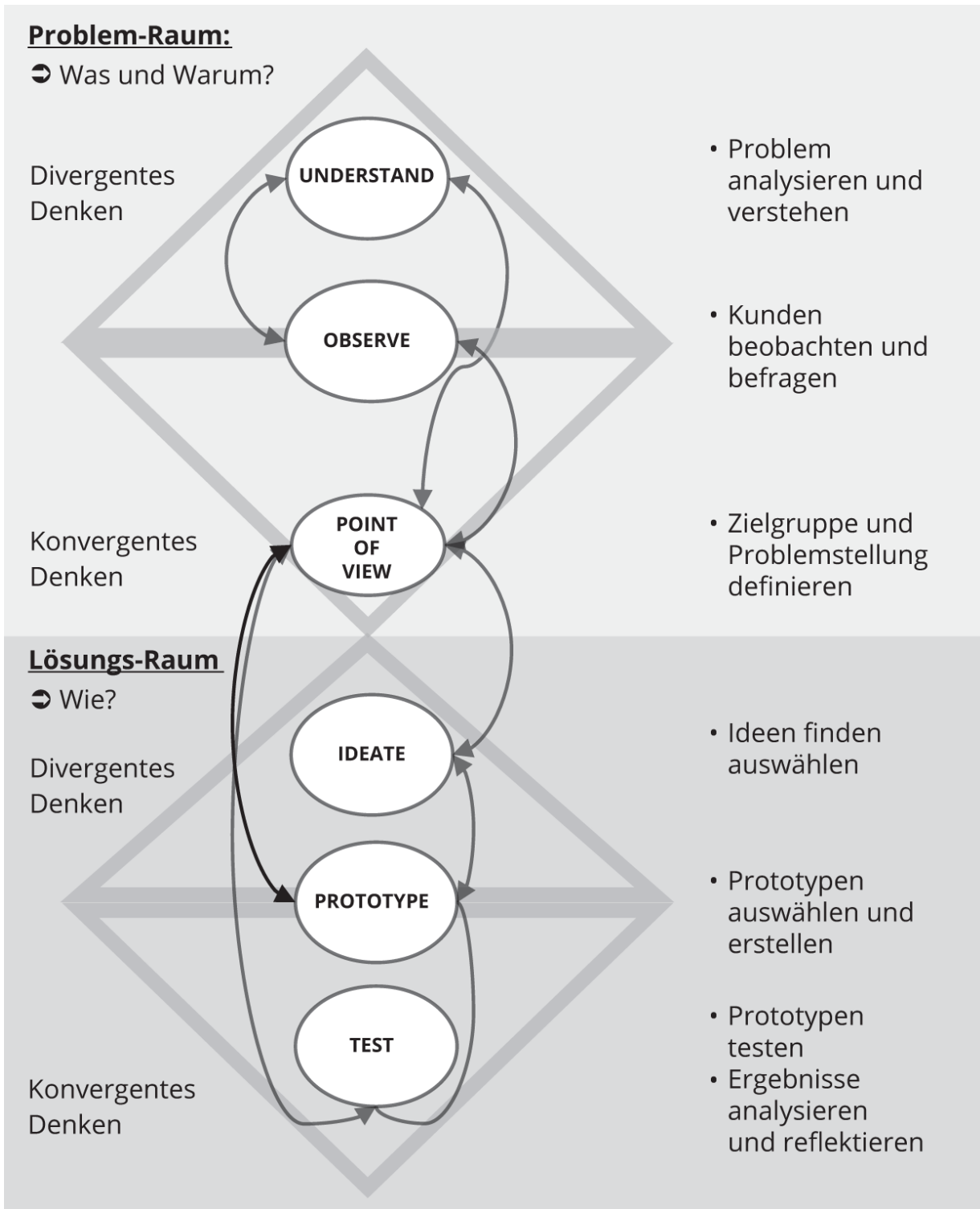


Abbildung 1.1: Der Design-Thinking-Prozess

Die Vorgehensweise beim Design Thinking ist angelehnt an den Ansatz von der d.school an der Stanford University und besteht

aus sechs Prozessschritten mit Rückkopplungsschleifen:

1. **Phase des Problemverständnisses (Understand):** In der ersten Phase geht es darum, dass Sie sich ein vertieftes Verständnis für das Problem oder Bedürfnis Ihrer Zielgruppe bilden. Sie müssen klären, welche Informationen Ihnen über die Zielgruppe, die Bedürfnisse und die Probleme noch fehlen.
2. **Phase der Beobachtung (Observe):** In dieser Phase erfolgen detaillierte Recherchen und Beobachtungen vor Ort über das Kundenbedürfnis oder -problem. Setzen Sie Beobachtungen und Befragungen ein, damit Sie sich in den Kunden hineinversetzen können.
3. **Phase der Problemdefinition (Point of View):** Nach den Beobachtungen und Befragungen sollten Sie die Erkenntnisse auf eine ausgewählte Gruppe von Kunden oder Nutzern fokussieren und ihre Probleme und Bedürfnisse in einer definierten Fragestellung zusammenfassen.
4. **Phase der Ideenfindung und -auswahl (Ideate):** Erst in dieser Phase geht es um die eigentliche Ideenfindung. Setzen Sie kreative Prinzipien und Techniken ein, sodass Sie mehrere Lösungsmöglichkeiten hervorbringen. Bewerten Sie den Nutzen, die Wirtschaftlichkeit und Machbarkeit Ihrer Ideen und treffen Sie eine Auswahl.
5. **Phase der Prototypenentwicklung (Prototype):** In dieser Phase sollten Sie die Ideen visualisieren, greifbar machen, skizzieren, entwerfen, modellieren oder simulieren, sodass der potenzielle Kunde Ihre Idee versteht und ausprobieren kann.
6. **Phase des Testens (Test):** In dieser abschließenden Phase testen Sie Ihre Annahmen oder Ideen durch ein systematisches Kundenfeedback. Sie bekommen Rückmeldungen, lernen daraus und entwickeln Ihre Idee weiter.

Auch wenn die Phasen der Reihe nach in [Abbildung 1.1](#) dargestellt sind, gibt es zahlreiche Rückkoppelungen zwischen den Phasen. Sie können (zunächst) Phasen überspringen. Wenn

Sie bei Ihren Recherchen zum Problem bereits interessante Lösungen entdecken, können Sie erste Prototypen entwerfen und sie mithilfe von Kundenbefragungen testen. Wenn Sie erkennen, dass der Kunde mit der Idee nichts anfangen kann, gehen Sie ein paar Schritte zurück und analysieren nochmals die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe. Stellen Sie sich kritisch die Frage, ob Sie die richtige Zielgruppe gewählt haben.



Sie sollten die einzelnen Phasen zügig durchlaufen. Das Prinzip lautet häufig und früh zu scheitern, damit Sie daraus lernen können (fail early and often). Die Rückkoppelungen zwischen den Phasen im Prozess helfen Ihnen beim Lernen.

Brechen Sie den Prozess notfalls ab, wenn Sie keine positiven Rückmeldungen vom Kunden bekommen. Das spart Ihnen Zeit und Geld, die Sie für einen Marktflop ausgegeben hätten.

Den Prozess im Einzelnen durchlaufen

Der Weg zum Ziel, eine attraktive Lösung für das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe zu erschaffen, kann komplex und mit hohen Unsicherheiten hinsichtlich des Erfolgs behaftet sein. In Situationen von Unsicherheit und Komplexität gibt es oftmals wenig Informationen für die beste Lösung. Sie erreichen Ihr Ziel, wenn Sie schrittweise vorgehen, zunächst Informationen über Ihre Aufgabe sammeln und Wissen aufbauen.

Informationen über die Aufgabe sammeln und auswerten

In der ersten Phase müssen Sie die Aufgabe verstehen, die Sie lösen wollen. Nehmen Sie sich genügend Zeit für die Aufgabenanalyse, die sich in einem Problem oder Wunsch Ihrer Zielgruppe zeigen kann. Für die Analyse Ihrer Aufgabe ist es hilfreich, dass Sie die sechs W-Fragen systematisch durchgehen:

- ✓ Was ist das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe?
- ✓ Wer hat das Bedürfnis?
- ✓ Wie zeigt sich das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe?
- ✓ Wo zeigt sich das Bedürfnis?
- ✓ Wann zeigt sich das Bedürfnis?
- ✓ Warum hat Ihre Zielgruppe dieses Bedürfnis?

Tragen Sie alle Informationen zusammen und beschreiben Sie, was Sie über Ihre Zielgruppe und das Problem wissen. Ein Problem oder Wunsch kann sich auf Leistung, Design, Benutzerfreundlichkeit, Nutzungsdauer, Preis oder auf die ökologische oder soziale Verträglichkeit beziehen. Konzentrieren Sie sich auf einige wenige bedeutende Merkmale beim Bedürfnis.

Für die Schließung Ihrer Wissenslücken benötigen Sie aussagekräftige und aktuelle Informationen. Sie können folgende Quellen nutzen:

- ✓ Publikations- und Patentdatenbanken
- ✓ Befragungen oder Beobachtungen von Kunden
- ✓ Befragungen von Lieferanten
- ✓ gemeinsame Workshops mit Kunden oder Lieferanten

Suchen Sie online und offline nach Studien, Artikeln, Zeitungsberichten über Ihre Zielgruppe und sammeln Sie Aussagen, Kontaktdaten oder andere relevante Informationen in sozialen Netzwerken. Suchen Sie nach Blogs von oder über Ihre Zielkunden.

Die Zielgruppe beobachten

Sammeln Sie durch Beobachtungen wichtige Eindrücke und Informationen über die Probleme und Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe in realen Umgebungen. Nur durch Beobachtungen können Sie das authentische und spontane Verhalten von Menschen in ihrer natürlichen Umgebung erfassen.



Bewerten Sie Menschen und Situationen nicht sofort. Fragen Sie sich, welche Handlungen ablaufen und welche Situationen entstehen. Denken Sie nicht sofort in Schubladen. Der Fokus sollte auf den Handlungen der Zielperson liegen und nicht auf ihren Einstellungen, Werten und Normen. Das bekommen Sie besser über Interviews heraus.

Bei der Beobachtung geht es nicht nur um die konkreten vordergründigen Handlungen – die Personen und Situationen müssen ganzheitlich betrachtet werden. Erfassen Sie die Umgebung einschließlich aller relevanten Objekte, der Situation, sämtlicher Aktionen und Interaktionen der Personen sowie ihrer Emotionen.



Verknüpfen Sie die Beobachtung mit einer Befragung, indem Sie zum Beispiel die Zielpersonen nach ihren Beweggründen für bestimmte Handlungen befragen. Eine Befragung können Sie vor, während oder nach der Beobachtungssituation durchführen.

Sie haben ausreichend Zeit investiert, wenn Muster in den Beobachtungen erkennbar werden. Notieren Sie so viel wie nötig, so wenig wie möglich.

Die Aufgabe definieren

Nach den Analysephasen folgt die Zusammenführung – die Synthese – der gewonnenen Informationen in einer kompakten Form. Die Frage- oder Problemstellung ist Ihre Herausforderung, die »Design Challenge«, die Sie und Ihr Team meistern wollen.

Die Informationen müssen zwei grundlegende Fragen beantworten, die für die Problemlösung wichtig sind:

- ✓ Welches ist die Zielgruppe, um die es geht?
- ✓ Was ist das spezifische Bedürfnis, das Sie befriedigen wollen?



Geben Sie in dieser Phase keine Hinweise, wie eine mögliche Lösung aussehen könnte. Trennen Sie die Formulierung der Herausforderung immer vom Finden einer Lösung.

Die relevanten Informationen zur Beschreibung der Zielgruppe fassen Sie am besten mit der Persona-Methode zusammen. Eine Persona ist eine reale oder fiktive Person mit individuellen Eigenschaften, die die Zielgruppe (oder einen Teil davon) repräsentiert. Beschreiben Sie die charakteristischen Merkmale dieser Person (Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand, Einstellungen, Hobbys und Verhaltensweisen) mit Stichworten oder kurzen Sätzen (mehr zur Persona-Methode erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Sehen Sie bei der Beschreibung der Bedürfnisse davon ab, dass Ihre Zielgruppe ein bestimmtes Produkt oder eine spezifische Dienstleistung haben möchte. Fragen Sie sich, was und warum Ihre Zielperson in einer bestimmten Situation etwas erreichen will. Probleme und Frustrationen Ihrer Zielperson bei der Erledigung einer Aufgabe sind häufig Ausgangspunkte für die anschließende Problemlösung. Nehmen Sie neben den Problemen die (unausgesprochenen) Wünsche der Zielperson in den Blick. Diese Wünsche ermöglichen es Ihnen, neue Angebote für die Zielperson zu finden. Fragen Sie Ihre Zielperson nach den Beweggründen hinter den Bedürfnissen.

Lösungen finden und auswählen

Auf der Grundlage Ihrer Aufgabendefinition muss es Ihr Ziel sein, möglichst viele Ideen für Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Für die erste Suche nach Ideen können Sie folgende Quellen nutzen:

- ✓ allgemeine Internetrecherche auf dem Gebiet Ihrer Aufgabenstellung
- ✓ Artikel in Fachzeitschriften
- ✓ Beschreibungen von Patenten in Datenbanken

- ✓ Teilnahme an Fachvorträgen oder Gespräche auf Messen und Konferenzen
- ✓ Befragungen und Beobachtungen von fortschrittlichen Kunden oder Lieferanten, die bereits erste Lösungsmöglichkeiten gefunden haben

Binden Sie Experten aus Wissenschaft und Praxis in Ihren Design-Thinking-Prozess ein. Organisieren Sie gemeinsame Workshops, führen Sie Projekte zusammen durch oder befragen Sie Experten über Ihre Annahmen und Ideen. Aus langjährigen Erfahrungen mit kreativen Prozessen sind allgemeine Prinzipien für die Suche nach Lösungsideen entstanden:

- ✓ Bei dem Prinzip der Dekomposition zerlegen Sie das Problem, die Aufgabe, die Prozessschritte oder das neu zu gestaltende Produkt in seine Bestandteile und variieren oder kombinieren anschließend diese Bestandteile neu.
- ✓ Beim Prinzip der Assoziation verknüpfen Sie Ideen, Informationen, Wahrnehmungen und Emotionen. Ein Beispiel ist das Brainstorming und dessen Varianten (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 11](#)).



Beim Brainstorming werden in einer Gruppe spontan Ideen geäußert und viele Ideen in kurzer Zeit produziert. Die Teilnehmer lassen ihrer Fantasie freien Lauf, um neue und originelle Ideen zu finden. Auch die verrücktesten Ideen sind willkommen. Zur freien Ideenäußerung gehört auch, dass immer nur einer zur gleichen Zeit spricht. Die Ideen anderer können und sollen aufgegriffen, abgeändert oder weiterentwickelt werden. Beim Brainstorming trennen Sie die Ideenfindung von der Ideenbewertung.

- ✓ Analogie und Konfrontation sind gezielte Perspektivenwechsel und basieren auf der Gegenüberstellung von einem andersartigen Bereich. Bei der Analogie vergleichen Sie Ihre Aufgabe mit einem anderen Bereich. Durch die

Gemeinsamkeiten oder Unterschiede erhalten Sie Anregungen für neue Ideen.



Versetzen Sie sich beim Prinzip der Analogie in eine andere Person oder in ein anderes Unternehmen. Fragen Sie sich, was wäre, wenn Sie eine andere Person oder ein Unternehmen wären. Ein Beispiel ist: »Was wäre, wenn Sie Krösus sind?« Krösus symbolisiert unendlich viele Geldmittel, die zur Lösung des Problems zur Verfügung stehen. Diese als What-if-Technik bekannte Analogiemethode ermöglicht es Ihnen, Ihre eigenen gedanklichen Grenzen zu überwinden.

Bei der Konfrontation steht der gewählte Bereich bewusst im Gegensatz zu Ihrer Aufgabenstellung. Sie nehmen einen Perspektivenwechsel vor und erhalten so neue Anregungen.



Bei der Provokationstechnik formulieren Sie die Problemlösung als provokative Aussagen, damit Sie durch Übertreibung, Widersprüche oder Wunschdenken neue Anregungen erhalten. Überlegen Sie sich, wie Sie das Problem des Kunden noch vergrößern könnten.

- ✓ Beim Grundprinzip Abstraktion und Imagination lösen Sie ein Problem auf übergeordneter oder bildhafter Ebene. Sie nehmen einen möglichst weiten Abstand zum Problem ein, damit Sie aus einer »Hubschrauberperspektive« das Problem verstehen und Lösungsanregungen finden. Bei der Imagination denken Sie vor allem in Bildern.



Die Vereinfachung, die sogenannte Simplifikation, von Produkten und Prozessen ist eine Erfolgsformel für innovative Lösungen. Entfernen oder verringern Sie Prozessschritte, Merkmale oder Funktionen, die nicht für den Kunden relevant sind oder die nicht von ihm wahrgenommen und honoriert werden. Konzentrieren Sie sich auf die notwendigen Funktionen. Verschlanken Sie Produkte und deren Funktionen, standardisieren und automatisieren Sie Ihre Prozesse.

Das größte Potenzial der kreativen Prinzipien und Techniken liegt in der Kombination. Probieren Sie im Team die verschiedenen Prinzipien und Techniken aus.



Überwinden Sie Kreativitätsblockaden. Vermeiden Sie Stress und ungesundes Verhalten. Das kann Ihre Kreativität beeinflussen. Beheben Sie nicht ergonomische Arbeitsplätze, mangelhafte Arbeitsmittel, Lärm, zu kalte oder zu warme Räume. Auf organisatorischer Ebene führen starre und strenge Kontrollen, zahlreiche Regelungen und Formalismen zu Bürokratie, bei der sich Kreativität kaum entfalten kann. Hinterfragen Sie die Regelungen und Formalien. Schaffen Sie Freiräume, in denen die Regelungen nicht gelten.

Wenn Sie jede Lösungsmöglichkeit weiterverfolgen, kommen Sie schnell an Ihre Grenzen, denn Sie haben vermutlich ein begrenztes Budget zur Verfügung. Die Dringlichkeit für die Umsetzung ist hoch und Sie können nicht parallel mehrere Entwicklungen anstoßen. Treffen Sie frühzeitig im Team eine Auswahl.

Es gibt nicht die eine richtige Bewertungsmethode. Wenn Sie mehrere Arten der Bewertung einsetzen, erhalten Sie ein umfassendes Bild Ihrer Idee. Zur groben Auswahl verwenden Sie eine Punktabstimmung, bei der jeder Teilnehmer fünf Klebepunkte auf die einzelnen Ideen verteilen soll. Eine Idee kann mehrere

Punkte erhalten. Sortieren Sie die Ideen in eine Reihenfolge nach der Anzahl der erhaltenen Klebepunkte.



Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen schätzen die Chancen und Risiken von gleichen Lösungsideen unterschiedlich ein. Nutzen Sie die verschiedenen Sichtweisen und setzen Sie auf Vielfalt bei der Bewertung. Sie erleichtern eine spätere Umsetzung, wenn Sie bei der Entscheidung Personen aus unterschiedlichen Abteilungen einbinden.

Nach einer groben Auswahl schauen Sie sich die Vorteile, Chancen und Hürden bei der Umsetzung Ihrer Lösungsvorschläge an. Mit Checklisten können Sie prüfen, ob die Ideen den geforderten Kriterien genügen. Legen Sie folgende Kriterien an:

- ✓ **Machbarkeit (Feasibility):** Sie müssen prüfen, ob die Idee umsetzbar ist.
- ✓ **Passfähigkeit (Strategic and Cultural Fit):** Die Idee muss zur Vision, Strategie und Kultur des Unternehmens passen.
- ✓ **Erwünschtheit (Desirability):** Ihre Idee muss einen Kundennutzen haben.
- ✓ **Wirtschaftlichkeit (Business Viability):** Bei einer wirtschaftlichen Idee sind die Einnahmen höher als die Ausgaben.
- ✓ **Skalierbarkeit (Scalability):** Skalierbarkeit der Idee bedeutet, dass Ihre Idee mit verhältnismäßig geringem Aufwand ein hohes Wachstum erzielen kann.
- ✓ **Nachhaltigkeit (Sustainability):** Ihre Idee muss langfristig erfolgreich sein, einen dauerhaften wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Vorteil haben.
- ✓ **Anpassungsfähigkeit (Adaptability):** In einem sich dynamisch wandelnden Umfeld muss Ihre Idee anpassungsfähig sein.

Prototypen entwickeln

Mit dem Prototyp können Sie die wesentlichen Funktionen und Merkmale Ihrer Idee anschaulich darstellen und testen. Erstellen Sie frühzeitig ohne große Planung und mit wenig Aufwand einen Prototyp. Es gibt verschiedene Arten und die Auswahl hängt davon ab, wie ausgereift Ihre Idee ist und ob Sie eine Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovation entwickeln wollen.

- ✓ **Zeichnungen und Fotocollagen:** Mit einem gezeichneten oder aus Fotos zusammengestellten Bild Ihrer Idee auf Papier, Whiteboard oder auf elektronischen Geräten können Sie einfach und schnell einen Prototyp erstellen. Skizzieren Sie das Produktdesign oder erstellen Sie Zeichnungen von einzelnen Funktionen und Merkmalen Ihrer Idee.
- ✓ **Modellkonstruktionen:** Verbildlichen Sie mit Papier, Karton, Knete, Styropor oder Schaumstoff bestimmte Funktionen oder Merkmale Ihrer Idee. 3D-Drucker ermöglichen die Herstellung von wirklichkeitsnahen Modellen.
- ✓ **Geschichten und Rollenspiele:** Erzählen Sie eine Geschichte über den Gebrauch eines Produkts, sodass Sie Rückmeldungen über die Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit erhalten. Beschreiben Sie mit dem sogenannten Storytelling die Nutzenvorteile oder den Gebrauch Ihrer Idee als reale oder fiktive Geschichte. Sie können die Geschichte auch als Video, Rollenspiel oder auch mit Spielzeugbausteinen nachahmen.
- ✓ **Digitale Prototypen:** Mit sogenannten Wireframes lassen sich erste bildhafte Darstellungen von Bedienelementen und Schaltflächen darstellen. Erstellen Sie eine Internetseite, auf der Sie Ihre Idee präsentieren, und werten das Nutzerverhalten auf dieser Internetseite aus.



Wenn der Aufwand zur Erstellung eines Prototyps erheblich ist, können Sie bei einem Experiment das Funktionieren eines Prototyps den Versuchspersonen auch nur vortäuschen. Wenn Sie testen wollen, ob zum Beispiel Kunden den Einsatz von Künstlicher Intelligenz bei einem Beratungsservice annehmen, können Sie eine Eingabemaske auf einem Computer anbieten und erläutern, dass die Antworten zu den Fragen der Versuchspersonen von einem Computer gegeben werden. Täuschen Sie es den Versuchspersonen vor und lassen Sie die Fragen von einem Mitarbeiter beantworten. Überprüfen Sie, ob Kunden grundsätzlich einen solchen Beratungsservice annehmen. Außerdem erfahren Sie, wie Sie Künstliche Intelligenz für die Beratung gestalten müssen. Das ist ein sogenannter Wizard-of-Oz-Prototyp. Wie im Filmklassiker The Wizard of Oz (Der Zauberer von Oz) geschieht etwas hinter einem Vorhang. Informieren Sie die Versuchspersonen, dass es sich um ein Experiment handelt.

Lösungen testen

Design Thinking lebt von der frühzeitigen Rückmeldung potenzieller Kunden über Ideen und Annahmen. Sie können daraus lernen und Ihre Vermutungen und Lösungen anpassen. Formulieren und prüfen Sie verschiedene Annahmen über das Verhalten und die Bedürfnisse Ihrer Zielgruppe sowie Ihre Lösungsideen. Bitten Sie die Kunden um die Bewertung zu einem einzelnen Merkmal, das Kunden am besten an einem Prototyp ausprobieren können. Wenn Sie vom Kunden eine negative Rückmeldung erhalten, müssen Sie schnell und flexibel reagieren. Entwerfen Sie einen neuen Prototyp und testen Sie ihn erneut.



Sie können Testpersonen über verschiedene Wege gewinnen. Nutzen Sie Ihre Freunde und Ihre Kontakte in den sozialen Netzwerken. Bitten Sie die Freunde der Freunde um Weiterempfehlungen. Erstellen Sie weiterleitungsfähige E-Mails mit Ihrem Vorhaben und dem Vermerk, dass Sie Ansprechpartner suchen, die Ihre Annahmen oder Idee testen. Sie können im eigenen Unternehmen Ihre Mitarbeiter oder Kollegen ansprechen und in der Rolle als Kunde befragen.

Überlegen Sie sich, wo Sie die potenziellen Kunden finden können. Als Ort kann ein realer Ort (Cafés, Einkaufsläden, Messen) oder ein virtueller Ort (soziale Netzwerke, Fachforen) verstanden werden. Erforschen Sie, wo Ihre Kunden einkaufen, arbeiten oder ihre Freizeit verbringen. Betonen Sie beim Erstkontakt mit unbekannten Personen, dass es sich nicht um ein Verkaufsgespräch handelt, sondern dass Sie Rat suchen und das Urteil der Person benötigen.

Führen Sie am besten persönliche Interviews durch. Achten Sie bei jedem Interview neben den inhaltlichen Aussagen vor allen auch auf überraschende und emotionale Aussagen. Sie wissen, dass Sie genügend Interviews geführt haben, wenn Sie ein deutliches Antwortmuster erkennen. Bei der Erstellung eines Online-Prototyps in Form einer Internetseite oder einer App untersuchen Sie das Besucherverhalten auf dieser Seite. Mit diesem Online-Prototyp testen Sie einzelne Funktionen oder die Benutzerfreundlichkeit dieser Online-Angebote.

Die Nichtbestätigung Ihrer Annahmen oder die Erzielung von nicht eindeutigen Ergebnissen aus Ihren Beobachtungen und Befragungen können dazu führen, dass Sie zu einer früheren Phase im Design-Thinking-Prozess zurückgehen müssen. Sie lernen aus dem Scheitern, ändern Ihre Idee entsprechend den Rückmeldungen Ihrer Zielgruppe, erstellen einen verbesserten Prototyp und führen erneut Tests durch. Mit dieser Vorgehensweise kommen Sie schrittweise zu einer

erfolgversprechenden Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovation.

Mit Design Thinking sofort beginnen

Wenn Sie die Prinzipien und die Vorgehensweise kennen, können Sie sofort loslegen. Bilden Sie ein Team, bestimmen Sie die Rollen und die Kommunikationswege, planen Sie die ersten Schritte und bereiten Sie die technische und räumliche Ausstattung vor.

Das Team zusammenstellen

Für das Design-Thinking-Vorhaben sollten Sie ein Team aus fünf bis maximal neun Personen bilden. Achten Sie auf Vielfalt im Team, wenn Sie einzelne Personen ansprechen. Bleiben Sie nicht bei den Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit stehen. Schauen Sie sich die beruflichen und persönlichen Erfahrungen und Werthaltungen an, sodass Sie die verschiedenen Perspektiven, Vorgehensweisen und Wissensschätze der Teammitglieder für den Projekterfolg einsetzen können.

Die Rollen und Kommunikation regeln

Besprechen Sie zu Beginn einer Design-Thinking-Phase die einzelnen Aufgaben im Team, jedes Mitglied wählt sich dann selbstständig seine Aufgaben. Klären Sie die Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams sowie mit internen Organisationseinheiten und externen Partnern ab. Wer ist verantwortlich? Wer führt die Arbeit aus? Mit wem muss etwas abgestimmt werden und wer muss informiert werden.

Vermeiden Sie eine umfangreiche Dokumentation in Form von Berichten. Spontane Gespräche und Projektbesprechungen von

Ange-sicht zu Ange-sicht sollten Sie jedem anderen Kommunikationsmittel vorziehen. Führen Sie tägliche Statusbesprechungen in Form eines sogenannten Daily Scrum durch, das nach den folgenden Regeln abläuft:

- ✓ immer täglich und immer am gleichen Ort
- ✓ immer 15 Minuten und nie länger
- ✓ immer im Stehen

Beim Design Thinking wechseln Gruppenarbeiten und konzentrierte Einzelarbeit ab. Ein Element ist das Workshop-Format, das einen intensiven Austausch der Teammitglieder fördert. Richten Sie Workshops in jeder Phase eines Design-Thinking-Projekts aus, damit Sie in gemeinschaftlicher Arbeit die Aufgaben erledigen. Der Workshop kann das Ziel haben, dass Sie ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickeln, die Zielgruppe genauer charakterisieren, die Ergebnisse von Beobachtungen und Befragungen zusammentragen, Ideen finden oder Prototypen erstellen.



Sie sollten die Zusammensetzung und die Art der Gruppen- und Einzelarbeit im Rahmen eines Workshops variieren, damit es abwechslungsreich und inspirativ bleibt. Ändern Sie Arbeits- und Pausenzeiten, wechseln Sie die Räume und Ausstattungen, stellen Sie externe Moderatoren ein und verwenden Sie unterschiedliche Methoden bei den Workshops.

Die Projektarbeit planen

Für ein Design-Thinking-Vorhaben planen und führen Sie das Projekt nach einer agilen Vorgehensweise durch. Im Projektteam schreiben Sie alle notwendigen Arbeitspakete ungeordnet auf. Fragen Sie sich, was Sie tun müssen, damit Sie das gewählte Ziel erreichen. Planen Sie die nächsten Schritte, für die ein Planungsbedarf besteht, detailliert. Wenn ein Schritt abgeschlossen ist, hat sich durch den Projektfortschritt und die

Entwicklung außerhalb des Projekts die Informationsbasis verbessert. So können Sie den nächsten Schritt besser planen. Mit dieser agilen Vorgehensweise können Sie aufkommende Änderungen – idealerweise in Form von Kundenfeedback – frühzeitig, schnell und flexibel in Ihre Planung einfließen lassen.



Die Art Ihrer Planung lässt sich mit der Bleistift-Kugelschreiber-Regel veranschaulichen: Schreiben Sie die nächsten Schritte verbindlich mit Kugelschreiber und die späteren Schritte skizzieren Sie leicht veränderbar mit Bleistift.

Mit der Ablaufplanung bestimmen Sie die logische Abfolge der Aufgaben. Ein grobes Raster sind die Phasen des Design-Thinking-Prozesses (»Aufgabe verstehen«, »Lösungen suchen«, »Prototyp erstellen« und »Lösungsidee mit dem Kunden testen«). Neben der Planung der Reihenfolge sollten Sie Zwischenziele definieren, an denen der Projektfortschritt überprüft und die Entscheidung über den Projektfortgang (mit »Go« für die Fortsetzung oder »Kill« für den Projektabbruch) getroffen werden kann.

Verwenden Sie Pufferzeiten, wenn für die Mitarbeiter oder die Arbeiten nur bestimmte Zeitfenster zur Verfügung stehen. Berücksichtigen Sie einen bestimmten Zeitbedarf (5 bis 15 Prozent des Gesamtzeitbedarfs) für die Abstimmung Ihres Design-Thinking-Projekts. Zur Verbildlichung des Zeitablaufs eignet sich ein Balkendiagramm am besten.

Sie müssen Art und Menge der benötigten Mittel kennen, damit die Arbeitspakete durchgeführt werden können. Jedes Arbeitspaket wird durch die Schätzung der voraussichtlich notwendigen Arbeitsmenge einzeln betrachtet, damit Sie das Ziel des Arbeitspakets erreichen. Jedes Mitglied schätzt zunächst für sich den Aufwand für jede einzelne Aktivität. Dann werden die Schätzergebnisse miteinander verglichen und die Gruppe einigt sich auf einen gemeinsamen Wert.

Die räumliche und technische Ausstattung gestalten

Sie müssen Gemeinschaftsarbeitsplätze und separate Einzelplätze zur Verfügung stellen. Man spricht von »Wir-Räumen« für Gruppen oder als Versammlungsraum für alle zur offenen Kommunikation und »Ich-Räumen « für die stille Einzelarbeit.



Design-Thinking-Workshops haben aufgrund der Aufteilung in Kleingruppen, der Verwendung von sperrigen Stellwänden, des gemeinschaftlichen Arbeitens an Prototypen und durch die gewünschte Bewegung der Teilnehmer einen hohen Platzbedarf.

Beim Design Thinking wechseln Sie innerhalb von wenigen Minuten zwischen Gruppen- und Einzelarbeiten. Die Räume und Ausstattungen müssen die Flexibilität unterstützen.

Großraumarbeitsflächen, die Teamarbeit unterstützen können, sollten sich durch Schiebetüren oder leicht veränderbare Trennwände entsprechend den Arbeitsanforderungen (Art der Arbeit, Gruppengröße) spontan trennen lassen. Außerdem können Sie Kleingruppen umsetzen, die in ihrer Arbeit nicht gestört werden sollen, wenn Sie verschiebbare Whiteboards, Pinn- oder Metaplan-Wände als Raumteiler verwenden. Sorgen Sie in den Pausen für Entspannung und ermöglichen Sie den informellen Austausch zwischen den Teilnehmern.



Bestücken Sie die Bereiche für die Gruppenarbeit mit Stehtischen und beweglichen Hockern, sodass sich neue Gruppen bilden können, die zu Bewegung anhalten. Bewegung fördert die Kreativität. Zögern Sie nicht, Haftnotizzettel an Fenstern, Türen und weißen Wänden anzubringen.

Die technische Ausstattung der Räume für Workshops kann je nach Produktbereich oder Branche unterschiedlich sein. Neben Standardbüro- und -telekommunikationsgeräten gibt es 3D-Drucker, Scanner, Zeichenstifte, Smartboards oder Virtual-Reality-Technik in Räumen für das Design Thinking. Diese Geräte vereinfachen die Kommunikation und die Visualisierung von Arbeitsergebnissen. Als Grundausstattung müssen Sie zunächst Papier und Folien in unterschiedlichen Größen und Farben, Moderationskarten, Haftnotizzettel, Stifte verschiedener Art, Magnete und Klebstoffe zur Verfügung stellen.



Vergessen Sie bei der Planung eines Workshops nicht die wichtige Rolle des Moderators. Suchen Sie eine passende Person. Ein Moderator bringt die Teilnehmer zusammen, strukturiert den Ablauf, fasst Ergebnisse zusammen und behält das Ziel und den zeitlichen Umfang des Workshops im Auge. Ein externer Moderator kann Ihnen helfen, die Betriebsblindheit und die unterschiedlichen Interessen der Teilnehmer zu überwinden.

Mit Unterstützung loslegen

Werben Sie vor allem bei Ihren Vorgesetzten um Unterstützung für Ihr Vorhaben. Suchen Sie nach Verbündeten im Unternehmen, die Design Thinking kennen oder kennenlernen wollen. Machen Sie Mitarbeiter im Unternehmen neugierig auf diesen innovativen Ansatz. Weisen Sie auf den Innovationsbedarf für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens hin. Erläutern Sie den Nutzen, die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking. Begegnen Sie Einwänden, indem Sie vorschlagen, dass Sie mit einem zeitlich begrenzten Projekt mit überschaubarem Budget anfangen. Bitten Sie zugleich um Freiräume, wie Sie die inhaltliche Arbeit im Projekt ausgestalten. So schaffen Sie ideale Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung Ihres Design-Thinking-Projekts.

Kapitel 2

Prinzipien des Design Thinking verstehen

IN DIESEM KAPITEL

- Den Menschen in den Mittelpunkt stellen
- Ideen visualisieren und demonstrieren
- Fehler als Lernchancen verstehen
- Unterschiedliche Perspektiven im Team integrieren
- Die Räumlichkeiten und den Prozess für den Erfolg ausgestalten

In diesem Kapitel lernen Sie die Prinzipien des Design Thinking kennen und verstehen, welche Bedeutung sie für den Erfolg Ihres Projekts haben. Im Design Thinking dreht sich alles um den Menschen. Sie erfahren, dass Sie sich frühzeitig auf die Bedürfnisse von Menschen konzentrieren und vor allem mit fortschrittlichen Kunden zusammenarbeiten müssen. Auf dieser Basis bauen Sie Nähe zur Zielgruppe auf und analysieren deren Emotionen, Ziele und Aktivitäten. Design Thinking verfolgt das Prinzip, dass Sie Ihre Analyseergebnisse und Lösungsvorschläge sichtbar und begreifbar machen. Damit ermöglichen Sie einen weiteren Grundsatz, dass Sie aus Fehlern bei der Lösungsentwicklung lernen. Design Thinking benötigt passende Arbeitsräume und ist Teamarbeit. Sie lernen die Potenziale verschiedener Sichtweisen kennen und schätzen. Schließlich müssen Sie den Prozess flexibel und zugleich zielorientiert gestalten.

Frühzeitig auf den Menschen konzentrieren

Eine konsequente Kundenorientierung bei der Generierung und Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen wird schon lange als wesentlicher Erfolgsfaktor für Unternehmen anerkannt. Mit dem Design Thinking gehen Sie noch einen Schritt weiter. Design Thinking ist mehr als nur Kundenorientierung, es ist eine Zentrierung am Menschen. Der Mensch ist Start-, Mittel- und Endpunkt für jede Überlegung. Sie starten beim Menschen, indem Sie ein Problem oder einen Wunsch Ihrer Zielgruppe aufgreifen. Ihre Aufgabe beim Design Thinking besteht nicht darin, dass Sie ein Technologie- oder Business-Ziel verfolgen.



Beim Design Thinking stellen Sie nicht die Frage: »Wie können wir die Technologie XY anwenden?« Sie stellen auch nicht die Frage: »Wie können wir den Kunden von unserem neuen Produkt begeistern?« Sondern Sie stellen die Frage: »Wie können wir das Problem unserer Zielgruppe so lösen, dass sie durch die Verwendung unserer Lösung weniger Aufwand hat?«

Ihre Zielgruppe sollte die »Go/Stop«-Entscheidungen im Prozess maßgeblich beeinflussen. Bekommen Sie von einer Kundengruppe die Rückmeldung, dass das identifizierte Problem relevant ist, starten Sie Ihre Aktivitäten. Bekommen Sie aber das Feedback, dass das Problem für den Kunden keine Bedeutung hat, stoppen Sie weitere Maßnahmen und identifizieren ein anderes Problem. Ist die von Ihnen gefundene Lösung aus Sicht der Zielgruppe wenig attraktiv, verändern Sie frühzeitig Ihren Lösungsansatz.

Das Prinzip der frühzeitigen Zentrierung am Menschen bietet Ihnen zahlreiche Vorteile und Chancen:

- ✓ Sie konzentrieren sich gleich zu Beginn auf die wichtigsten Wünsche und Probleme Ihrer Zielgruppe.
- ✓ Sie bekommen detaillierte Eindrücke vom Anwendermarkt.
- ✓ Sie entwickeln nicht am Markt vorbei.
- ✓ Sie verhindern das sogenannten Overengineering, das man mit einer Überperfektionierung beschreibt. Sie vermeiden, dass Sie das Produkt aus Sicht des Kunden technisch übererfüllen. Ein Beispiel wäre ein Produkt, das zu viele Funktionen hat und daher in der Bedienung kompliziert wird.



Das US-Unternehmen Juicero wollte eine Saftpresse für ursprünglich 700 US-Dollar verkaufen, die Früchte, Obst und Gemüse aus Plastiktüten quetscht und abhängig vom Inhalt die Tüte fester oder leichter zerdrückt. Die Maschine war mit dem Internet verbunden, sodass die Inhaltsstoffe der Säfte angezeigt und die Plastiktüten nachbestellt werden konnten. Letztlich konnte man per Hand die Tüten schneller zerdrücken als die Saftpresse.

- ✓ Sie sparen Zeit in der Entwicklung und späteren Vermarktung.
- ✓ Sie reduzieren Kosten bei der Entwicklung und Vermarktung.
- ✓ Sie senken das Vermarktungsrisiko.
- ✓ Sie beschleunigen die Markteinführung.

Mehr als klassische Marktforschung

Bei der klassischen Marktforschung fragen Sie den Kunden danach, welche Wünsche und Bedürfnisse er hat und wie er ein konkretes Produkt findet. Mit diesen direkten Fragen liefern klassische Methoden der Marktforschung wie Kundenumfragen oft nur enttäuschende Ergebnisse bei der Suche nach Innovationen. Hierfür gibt es zahlreiche Gründe.

Die Methoden der klassischen Marktforschung fokussieren sich auf den durchschnittlichen Kunden, der repräsentativ für die Zielgruppe stehen soll. Durchschnittliche Kunden sind oftmals zu

stark auf die heutigen Bedürfnisse, Produktangebote und Funktionen fixiert. Man spricht hier auch von der sogenannten Functional Fixedness. Die eigenen (Produkt-)Erfahrungen des Kunden wirken als geistige Fessel. Das verhindert häufig ein Denken in unkonventionellen, neuartigen Richtungen. Unternehmen, die Kundenwünsche von heute zum Maßstab für Innovationen von morgen machen, fokussieren sich auch nur auf kleine Verbesserungen. Diese Unternehmen verlieren mit der Zeit ihre Innovationsfähigkeit für bahnbrechende Erneuerungen, die sogenannten radikalen oder disruptiven Innovationen. Des Weiteren hat der durchschnittliche Kunde keinen dringenden Bedarf nach neuen Produkten.



Stellen Sie sich vor, der Gründer von Facebook, Mark Zuckerberg, hätte kurz vor der Gründung 2003 eine Kundenumfrage gemacht. Er hätte schriftlich oder online viele Nutzer befragt, ob sie ein soziales Netzwerk benötigen würden. Die Ergebnisse wären – so gefragt zu dem damaligen Zeitpunkt – vermutlich enttäuschend gewesen. Kunden müssen eine Vorstellung entwickeln können, was sich hinter einem Produkt oder einer Dienstleistung versteckt und welchen Nutzen sie daraus ziehen können. Analysieren Sie die Bedürfnisse von Menschen, ohne dass Sie deren Vorlieben für bestimmte Produkteigenschaften gleich abfragen.

Der durchschnittliche Kunde kann neue Bedürfnisse auch kaum artikulieren. In diesem Zusammenhang wird häufig ein Satz zitiert, den man Henry Ford zuschreibt: »Wenn ich die Menschen gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt schnellere Pferde.« Ob Ford das tatsächlich gesagt hat, ist zweifelhaft. Ganz abgesehen davon, führt der Satz aber auch in die Irre. Erwarten Sie nie, dass Kunden Ihnen gleich Lösungen liefern. Es geht beim Design Thinking bewusst zu Beginn auch nicht um Lösungen, sondern um das Verständnis für die Person und ihre Probleme, Wünsche, Motive, Ziele und Einstellungen.



Analysieren Sie nicht nur Kunden, worauf sich die traditionelle Marktforschung häufig ausschließlich konzentriert. Erforschen Sie auch das Verhalten von Personen, die nicht zu Ihrer Zielgruppe gehören. Stellen Sie hierzu folgende Fragen:

- ✓ Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es?
- ✓ Warum gibt es diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten?

Schließlich läuft die Kundenbefragung in Unternehmen nach wie vor meist arbeitsteilig ab. Das Marketing erhebt Bedürfnisse und formuliert Produktkonzepte. Der Forschungs- und Entwicklungsbereich erarbeitet Pflichten- und Lastenhefte. Ein abgestimmtes Vorgehen im Team mit internen wie externen Partnern fehlt oft. Kunden werden meist nur punktuell zu Anfang des Innovationsprozesses und an dessen Ende beim Prototypentest einbezogen. Eine durchgängige, partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden entlang des Innovationsprozesses fehlt.



Die Bedürfnisse des Kunden sind zu wichtig, um sie dem Marketing allein zu überlassen. Binden Sie Mitarbeiter aus der Forschung, Entwicklung und Produktion beim Kontakt mit dem Kunden ein. Das kann über gemeinsame Workshops ebenso passieren wie durch Besuche beim Kunden.

Den fortschrittlichen Kunden finden

Da durchschnittliche Kunden Ihnen nur begrenzt neue Anregungen bieten, sollten Sie nach fortschrittlichen Kunden oder Nutzern suchen. Besonders fortschrittliche Personen, die ein Bedürfnis vor allen anderen Kunden im Markt haben und einen starken Anreiz für Lösungen für dieses Bedürfnis aufweisen, sind die sogenannten Lead User. Diese Personen sind die Ersten, die

einen Markttrend erkennen und verfolgen, bevor alle anderen möglichen Nutzer den Markttrend erkannt haben. Sie sind so stark an der Bedürfnisbefriedigung interessiert, dass sie häufig Prototypen entwickeln und zum Teil selbst auf den Markt bringen. Einige dieser Personen gründen sogar aus dieser Motivation heraus Unternehmen (sogenannte User-Entrepreneure). Lead User sind somit keine durchschnittlichen Kunden oder Pilotkunden, die Kundenbedürfnisse für den heutigen Markt repräsentieren. Lead User sind auch nicht unbedingt bisherige Kunden, sondern können auch aus ganz anderen Marktsegmenten und sogar fremden Branchen stammen.



Das Internet ist ein Lead-User-Produkt. Der Erfinder des World Wide Web, Tim Berners-Lee, war ein Lead User. Als Angestellter der Europäischen Organisation für Kernforschung (CERN) erkannte er die Kommunikationsprobleme zwischen den verschiedenen Standorten der Laboratorien, die unterschiedliche Netzwerkinfrastrukturen nutzten. Er baute die Basis für das World Wide Web auf, damit er zunächst sein eigenes Problem lösen und sich so einfacher mit Kollegen austauschen konnte.

Auch Mountainbikes sind ein Lead-User-Produkt. Eine Gruppe von jungen Hippies um Gary Fisher erkannte die Defizite der damaligen Sportfahräder für ihre eigenen anspruchsvollen Bedürfnisse. Sie nutzten Fahrräder im freien Gelände und bauten die Räder um. Daraus entstanden die ersten Mountainbikes.

Die systematische Einbindung von Lead Usern verspricht ein hohes Innovationspotenzial bei der Generierung von Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen. Mit der Identifizierung dieser fortschrittlichen Nutzer und der Einbindung ihres Kreativitätspotenzials in den Innovationsprozess setzt sich die Lead-User-Methode auseinander, die erstmalig Professor Eric von

Hippel vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) bereits 1986 entwickelt hat.

Sie finden Lead User für Ihren Design-Thinking-Prozess, indem Sie sich zunächst die wesentlichen Markt- und Technologietrends anschauen. Suchen Sie online oder offline nach neuen Trends bei Technologien und Marktentwicklungen (neue Entwicklungen von Bedürfnissen, neue Wettbewerber). Sie können zahlreiche Informationsquellen dafür nutzen:

- ✓ Publikations- und Patentdatenbanken
- ✓ Zeitungen und Fachzeitschriften
- ✓ Technologie-, Markt- und Branchenstudien von Verbänden, Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen (Hochschulen, Forschungsinstituten) oder nationalen und internationalen Institutionen
- ✓ Statistiken (Statistisches Bundesamt, Statista)
- ✓ Analystenberichte, Trend- oder Marktforschungsberichte
- ✓ Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Präsentationen, Pressemitteilungen und Internetseiten anderer Unternehmen (Wettbewerber, Lieferanten, Start-ups)
- ✓ allgemeine Internetrecherche, Foren, Blogs und soziale Netzwerke
- ✓ Konferenzen und Messen
- ✓ Kundenbefragungen, Lieferantenbefragungen, Workshops mit Kunden oder Lieferanten
- ✓ persönliche Netzwerke der eigenen Mitarbeiter
- ✓ Expertengespräche
- ✓ Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder mit anderen Unternehmen
- ✓ Mitarbeiterbefragungen

Nach der Informationssammlung über Technologie- und Markttrends sollten Sie mögliche Auswahlkriterien für Lead User definieren. Hier eine Liste passender Kriterien für Lead User:

- ✓ Sie sind Trendsetter.
- ✓ Sie besitzen spezifische Kenntnisse über relevante Technologien oder über das Problem.
- ✓ Sie sind häufig oder intensiv mit dem Problem konfrontiert.
- ✓ Sie müssen sich mit besonderen (extremen) Bedingungen auseinandersetzen.
- ✓ Sie erwarten einen hohen Nutzen aus der Problemlösung.
- ✓ Sie verfügen bereits über erste Ideen oder sogar Prototypen zur Lösung des Problems oder haben eigene Modifikationen von bestehenden Lösungen entwickelt.

Diese Kriterien sollten Sie nicht zu eng auslegen, damit Sie besonders fortschrittliche Nutzer aus anderen Bereichen nicht ausschließen. Auch müssen die genannten Auswahlkriterien nicht alle und nicht zu 100 Prozent erfüllt werden.



Analysieren Sie auch analoge Bereiche. Der Blick in andere Branchen, die entweder ähnliche Technologien einsetzen oder vor ähnlichen Herausforderungen stehen, kann hilfreich sein. Stellen Sie sich die Frage, welche Anwendungsbereiche auf einer abstrakten Ebene die gleichen Probleme haben und in welchen Bereichen ähnliche Technologien eingesetzt werden.

Auf Basis dieser Auswahlkriterien gibt es verschiedene Ansätze, wie Sie Lead User identifizieren: Abgeleitet aus den Auswahlkriterien können Sie einen Fragebogen an eine größere Anzahl von vorab ausgewählten Personen senden und um Selbstauskunft bitten, damit Sie die Eignung als Lead User klären. Diese Personen können die bei der Identifizierung der Markt- und Technologietrends identifizierten Personen sein. Es lassen sich

aber auch bestehende Kunden, Lieferanten, Unternehmenskontakte in die Befragung einbinden. Wie bei einer »Rasterfahndung« werden mittels schriftlicher Befragung Lead User identifiziert.

Sie können auch zunächst nur eine begrenzte Anzahl an Personen kontaktieren und fragen, ob sie wiederum Lead User kennen. Fragen in diesem Zusammenhang könnten sein:

- ✓ Kennen Sie Personen, die über besondere Expertise auf den Gebieten XY verfügen?
- ✓ Kennen Sie Personen, die bereits eigene Entwicklungen zur Lösung des Problems unternommen haben?
- ✓ Kennen Sie Personen in analogen Bereichen, die ähnliche Probleme haben oder ähnliche Technologien einsetzen?
- ✓ Kennen Sie Personen, die unter besonderen Situationen vor dem Problem stehen oder eine hohe Motivation haben, eine Lösung für das Problem zu finden?

Sie nutzen dadurch die sozialen Netzwerke der kontaktierten Personen und werden über einen »Schneeballeffekt« von Person zu Person weitergeleitet und landen schließlich bei einem potenziellen Lead User.

Für den Abschluss der Suche müssen Sie entscheiden,

- ✓ ob die so identifizierten Personen als Lead User geeignet sind,
- ✓ ob diese Personen die Motivation und Bereitschaft haben, an einem Workshop teilzunehmen, und
- ✓ ob der angestrebte Mix an Personen für diesen Workshop stimmt. Wobei es den »perfekten« Lead User nicht gibt, der alle Auswahlkriterien erfüllen kann.

Den fortschrittlichen Kunden aktiv einbinden

Lead User sollten Sie bei der Suche nach Lösungsideen aktiv einbinden und sie zu einem Kreativworkshop einladen. Für die Vorbereitung des Workshops müssen Sie einige Rahmenbedingungen klären, wie die zeitlichen Verfügbarkeiten, Geheimhaltungsaspekte, Vergütungen und Aufwandserstattungen.



Die Klärung der Erfinderrechte von Lead Usern stellt Unternehmen immer wieder vor Herausforderungen. Hier sind kreative Lösungen gefragt, die auch die berechtigten Interessen der Lead User berücksichtigen. Eine pauschale und komplette Abtretung von Erfinderrechten ohne faire Kompensation sollten Sie vermeiden. Sie können dem Lead User exklusive Nutzungsrechte in bestimmten Bereichen einräumen. Sie können Vergütungen in Form von (pauschalen) Einmalzahlungen, Meilensteinzahlungen und/oder Umsatzbeteiligungen vorsehen. Es sind auch Sachleistungen möglich. Das resultierende Produkt wird dem Lead User unentgeltlich oder zu ermäßigten Konditionen zur Verfügung gestellt. Oder der Lead User bekommt als einer der ersten Kunden das Produkt.

Zusammen mit unternehmensinternen Vertretern aus verschiedenen Bereichen wie Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb sollen die Lead User mit Unterstützung von Moderations- und Kreativitätstechniken an konkreten Problemlösungen arbeiten. Für den Workshop sollten Sie maximal 12 bis 16 Personen (häufig interne Experten und externe Lead User) und einen (am besten externen) Moderator vorsehen. So ein Workshop kann abhängig vom Thema und Fokus ein bis drei Tage umfassen (mehr zur Planung und Durchführung von Workshops erfahren Sie in [Kapitel 5](#)).

Empathie entwickeln

Ein zentrales Prinzip des Design Thinking ist Empathie. Das bedeutet, dass Sie sich in die Lage des Kunden oder Nutzers

hineinversetzen und seine Gefühle, Emotionen, Gedanken, Absichten sowie Handlungen erkunden. Mit Empathie können Sie einerseits Distanz zur eigenen Person und andererseits Nähe zum Kunden aufbauen. Neue Produkte und Dienstleistungen können so auf die Kunden ausgerichtet werden, inwiefern sie die Bedürfnisse befriedigen können. In unserer automatisierten, digitalen und zum Teil entmenslichten Welt, in der Entscheidungen aufgrund von Fakten, Zahlen und Daten getroffen werden und es um Effizienzsteigerungen geht, ist dieser Ansatz vielversprechend.



Fehlende Empathie war einer der Gründe für den Misserfolg des Produkts Google Glass, das 2012 vorgestellt und bereits knapp drei Jahre später nicht mehr verkauft wurde. Google Glass ist eine Datenbrille, die dem Nutzer direkt im Blickfeld E-Mails, Anrufe, Nachrichten, Anweisungen oder Videos anzeigt. Die Steuerung erfolgte über die Stimme. Diese Art der Steuerung akzeptierten viele Nutzer nicht, vor allem bei der Verwendung der Datenbrille im öffentlichen Raum. Noch entscheidender für den Flop war das Eindringen in die Privatsphäre, die Google unterschätzte. Zahlreiche Menschen fühlten sich von den Datenbrillenträgern permanent gefilmt und drohten den Nutzern sogar Gewalt an. Google hat sich in die Bedürfnisse der Nutzer und vor allem in die Situationen, in denen diese Brille von den Nutzern eingesetzt wird, nicht ausreichend hineinversetzt.

Die Analyse der Gefühle und Emotionen Ihrer Zielgruppe erlaubt es Ihnen, dass Sie noch unausgesprochene sowie unentdeckte Bedürfnisse erkennen und die Beweggründe dafür verstehen. Produkte und Dienstleistungen beeinflussen Gefühle und erzeugen Emotionen. Gefühle und Emotionen können Ihnen auch die Beweggründe für die Nutzung von Anwendungen aufzeigen. Sie fragen öfters Ihre E-Mails ab, wenn Sie sich gerade deprimiert fühlen. Sie nutzen soziale Netzwerke häufiger, wenn Sie sich allein fühlen. Sie verwenden Internetsuchmaschinen, wenn Sie sich unsicher fühlen. Sie schauen sich Videos an, wenn Sie sich

langweilen. Menschen verwenden Produkte oder nehmen Dienstleistungen in Anspruch häufig nicht nur aus einem Beweggrund heraus. Es ist vielmehr ein Netz von Emotionen, das Handlungen von Menschen erklärt. Nur wenn Sie die Gefühle und Emotionen richtig identifizieren und verstehen, können Sie auf dieser Grundlage Probleme Ihrer Zielgruppe lösen oder Wünsche verwirklichen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Gefühle und Emotionen lassen sich in Grundformen einteilen, die sich kulturübergreifend bei allen Menschen feststellen lassen. Zu diesen Grundformen (und in Klammern ihrer Abwandlungen) gehören Angst (Furcht, Panik), Wut (Ärger), Trauer, Freude (Glück), Neugier (Überraschung), Ekel (Langeweile, Abscheu) und Verachtung.



Achten Sie auf die Gefühle von Menschen, wenn sie etwas machen oder auch nicht machen. Stellen Sie sich folgende Fragen:

- ✓ Welche Gefühle erkennen Sie, wenn Sie die Gestik und Mimik betrachten?
- ✓ Welche Gefühle identifizieren Sie, wenn Sie die Aussagen und Stimme von Menschen hören?

Analysieren Sie die zugrunde liegenden Emotionen. Benennen und ordnen Sie diese Emotionen den Grundformen zu. Zur Übung können Sie zunächst bei sich selbst anfangen: Achten Sie eine Woche lang auf Ihre Gefühle und entdecken Sie sie. Abends vor dem Schlafgehen benennen und beschreiben Sie sie in einem Tagebuch der Emotionen. Unterteilen Sie diese Gefühle in positiv, neutral und negativ. Fragen Sie sich, warum Sie die Situationen so empfunden haben.

Ideen anschaulich machen

Beim Design Thinking streben Sie an, dass Sie Ihre Idee frühzeitig begreifbar und ergreifbar machen. Sie visualisieren Ihre Idee und am besten demonstrieren Sie sie mit einem Prototyp, den potenzielle Nutzer ausprobieren können. Prototypen können nicht nur Teile von technischen Geräten, sondern auch Zeichnungen, Bilder, Rollenspiele, Modellkonstruktionen oder Videos sein (mehr zu Prototypen erfahren Sie in [Kapitel 13](#)). Es geht nicht darum, dass Sie Ihrer Zielgruppe ein fertiges und perfektes Produkt geben. Ganz im Gegenteil. Ihre Zielperson soll zunächst nur einzelne Funktionen, Merkmale, Eigenschaften oder Tätigkeiten eines Produkt- oder Dienstleistungsangebots überprüfen. Ein Prototyp hilft Ihnen, dass Sie etwas schwer Beschreibbares erfahrbar machen. Die Devise bei der Erstellung und Auswahl eines Prototyps lautet: So einfach wie möglich, so aussagekräftig wie nötig.



Das Unternehmen Dropbox stellte auf einer Internetseite ein kurzes Video vor, das den Nutzen seiner Produktidee auf einfache und originelle Weise erläuterte. Das Interessante dabei: Diese Softwarelösung gab es zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht. Das Video wurde ein großer Erfolg und mehr als 100.000 Personen registrierten sich, damit sie mehr über die Software erfahren konnten. Die Gründer konnten so ein positives Feedback zu ihrer Idee erhalten und machten sich an die Umsetzung.

Scheitern, um zu lernen

Ein weiteres wichtiges Prinzip ist, dass aus Fehlern gelernt werden muss. Sorgen Sie dafür, dass Fehler als fester Bestandteil im Design-Thinking-Prozess verstanden und als Lernchancen angesehen werden. Die Aufgaben, mit denen Sie sich beim Design Thinking auseinandersetzen, sind immer mit Unsicherheiten verbunden. Sie müssen anerkennen, dass es keine Null-Fehler-Strategie im Innovationskontext geben kann und dass das auch nicht das Ziel sein sollte. Allein der Versuch, dass

Sie mit dem ersten Entwurf, Konzept, Prototyp oder Produkt etwas Perfektes erreichen, ist bei Innovationen häufig zum Scheitern verurteilt und erstickt bahnbrechende Neuerungen.



Lernen Sie schnell aus Fehlern und etablieren Sie eine Experimentierkultur im Unternehmen. Fehler stellen – genauso wie Erfolge – Lernchancen dar. Für den Lernerfolg sollten Sie im Design-Thinking-Team folgende Fragen beantworten:

- ✓ Welche Ursache hat der Fehler?
- ✓ Was müssen wir jetzt gemeinsam tun, damit wir die schädliche Wirkung des Fehlers beheben oder reduzieren?
- ✓ Wie hat sich der Fehler erstmalig gezeigt?
- ✓ Was müssten wir zukünftig tun, damit wir den Fehler verhindern?
- ✓ Was können wir als Unternehmen aus dem Fehler lernen?

Thematisieren Sie, dass Fehler immer vorkommen (müssen) und geradezu erwartet werden. Erlauben Sie daher, nein, fordern Sie sogar zu Fehlern auf. Die Entwicklung von Innovationen ist ein zweibeiniges Lernen aus Erfolgen und aus Fehlern.

Kommunizieren Sie Beispiele am besten aus dem Unternehmen, wie aus Fehlern konkrete Verbesserungen oder sogar Innovationen entstanden sind (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 3](#)).



Teflon wurde entdeckt, weil ein Chemiker mit Kältemitteln experimentierte und sie zu lange lagerte. Penicillin wurde vom Bakteriologen Alexander Fleming entdeckt, als er versehentlich eine Nährbodenplatte über die Sommerferien liegen gelassen hatte und sich darauf ein Schimmelpilz bildete, der Bakterienkulturen beim Wachstum hinderte. Eis am Stiel wurde erfunden, als der elfjährige Frank Epperson bei eisiger Kälte eine selbst gemischte Limonade mit einem Holzstäbchen auf der Veranda liegen gelassen hatte. Der Teebeutel wurde erfunden, nachdem der Teehändler aus Kostengründen für den Transport den Tee in Beutel aus Seide füllte und seine Kunden die Beutel versehentlich gleich ins kochende Wasser hielten.

Auf die Vielfalt des Teams achten

Ein wichtiger Erfolgsfaktor beim Design Thinking ist die richtige Zusammensetzung des Teams. Es gibt gute Gründe, warum Sie auf Vielfalt bei der Teamstruktur setzen sollten. Beim Design Thinking steht der Mensch im Mittelpunkt. Schauen Sie sich die Menschen an, für die Sie eine Problemlösung finden oder einen Wunsch erfüllen wollen. Diese Menschen kommen vermutlich aus unterschiedlichen Altersschichten, sind Frauen wie Männer oder stammen aus verschiedenen Kulturen. Es ist hilfreich, wenn Ihr Team ein Abbild dieser Vielfalt ist. Sie können sich als Team besser in die Lage und Situation Ihrer Zielgruppe hineinversetzen.

Ein weiterer Grund für die Erfolgswirkung von Vielfalt liegt in der Aufgabenstellung. Beim Design Thinking setzen Sie sich mit Aufgaben auseinander, die sich nicht einfach lösen lassen. Sie benötigen das Wissen, die Kreativität, die Erfahrung und die Sichtweisen aus unterschiedlichen Disziplinen. Design Thinking verbindet interdisziplinäre Breite und fachliche Tiefe miteinander. Auf das Wissen, die Erfahrung und die Sichtweisen eines Teams

aus Ingenieuren, Naturwissenschaftlern, Geistes-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern wird gesetzt, die die Fähigkeit zur multidisziplinären Zusammenarbeit haben (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 5](#)).



Setzen Sie nicht nur auf die Vielfalt beim Alter, Geschlecht, der Ausbildung oder beim kulturellen Hintergrund Ihrer Teammitglieder. Die Zugehörigkeit zum Unternehmen (seit Langem oder erst kurz in der Firma), die Erfahrung mit dem Thema (intensiv, wenig, gar nicht) oder der Persönlichkeitstyp (introvertiert oder extrovertiert) sind weitere Faktoren, die Sie berücksichtigen können.

Teamgerechte und kreative Arbeitsräume bieten

Einen häufig unterschätzten Einfluss auf die Innovationsfähigkeit einer Organisation haben die Raumgestaltung und deren Ausstattung. Für innovatives Arbeiten müssen Sie mit den Räumlichkeiten eine Balance zwischen Konzentration, Kommunikation und Kreativität schaffen. Zugleich müssen Architektur und Arbeitsplatzgestaltung Flexibilität ermöglichen. Die »Innovation Factory« muss daher anders aussehen als die übliche »Production Factory«, die unter reinen Effizienzaspekten ausgerichtet ist.

Die Arbeitsräume müssen für die Einzel- und Gruppenarbeiten und das Zusammenführen im Plenum flexibel und inspirierend gestaltet sein. Es kann empfehlenswert sein, dass Sie für die verschiedenen Design-Thinking-Phasen auch unterschiedliche Lokaltäten, Räumlichkeiten oder Mobiliararrangements wählen. Dadurch schaffen Sie immer für die jeweilige Arbeit passende neue Atmosphären.

Design Thinking ist ein gemeinschaftlicher Prozess, der nicht nur unternehmensintern erfolgt, sondern auch unter Einbindung von

externen Partnern abläuft. Die Raumgestaltung sollte die gemeinschaftliche Arbeit durch kurze Wege vereinfachen und fördern. Über Gänge und überdachte Brücken verbundene Gebäude und Räume vernetzen verschiedene Disziplinen räumlich optimal miteinander (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 5](#)).



Das Unternehmen Airbnb gestaltet einige seiner Räume so, wie sie von den eigenen Kunden im Original als Ferienwohnung auf der eigenen Homepage aus aller Welt angeboten werden. Google stattet seine Arbeitsplätze mit Sofas, Spielecken, Fitnessgeräten, Hängematten, Billardtischen, Tischtennisplatten, Massageliegen oder Yogaräumen aus. Im Lego-Büro in Dänemark gibt es ebenfalls viele spielerisch gestaltete Arbeitsplätze wie Mini-Golf-Plätze. Die Mitarbeiter können statt der Treppe auch eine Rutsche nehmen. Das Büro von Kickstarter in New York City befindet sich in einer alten Bleistiftfabrik und umfasst Räumlichkeiten wie ein Theater, eine Bibliothek, eine Galerie und einen Dachgarten. Im Garten wachsen Bäume und für die Mitarbeiter wird Gemüse und Obst angebaut.

Den Prozess flexibel und dennoch fokussiert gestalten

Beim Design Thinking ist der Weg zum Ziel mit Unsicherheit verbunden. In Situationen von hoher Unsicherheit gibt es oftmals eine geringe Informationsbasis für die beste Vorgehensweise. Die Prognosen für die Entwicklungen in der Zukunft sind in solchen Situationen bezüglich ihrer Aussagekraft eher vage. Sie können Unsicherheit und Komplexität reduzieren, wenn Sie schrittweise vorgehen und flexibel auf Änderungen reagieren.

Der Design-Thinking-Prozess fördert dieses schrittweise Vorgehen. Sie analysieren zunächst das Problem gründlich,

formulieren daraus abgeleitet eine Aufgabe, entwickeln erste Lösungsansätze, testen sie und lernen aus dem Feedback. Die Phasen durchlaufen Sie nicht stur nach und nach. Wenn Sie Informationen erhalten, die Sie zunächst genauer analysieren müssen, springen Sie auch wieder zu einem vorhergehenden Schritt zurück. Änderungen im Prozess werden erwartet und erwünscht. Jeder Schritt kann Sie vor eine andere Herausforderung stellen. Daher gehört es auch zum Prinzip, dass Sie den Kurs flexibel gestalten und ändern (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 4](#)).



Akzeptieren Sie, dass Sie nicht alle Informationen gleich am Anfang haben und alles sofort richtig machen. Machen Sie sich klar, dass Wissen und Informationen der größte Feind der Unsicherheit sind. Mit dem Design-Thinking-Prozess bekommen Sie das relevante Wissen und die notwendigen Informationen. Unsicherheit beruht auf Angst vor dem Scheitern. Überlegen Sie, was Sie mit Ihrem Projekt verlieren können. Sie werden feststellen, dass Sie die Risiken verglichen mit den Chancen vernachlässigen können.

Beim Design-Thinking-Prozess sollten Sie fokussiert vorgehen. Das Prinzip, dass Sie den Prozess fokussiert ausrichten sollten, erscheint zunächst widersprüchlich zu der geforderten Flexibilität. Meine Erfahrung mit kreativen Prozessen hat gezeigt, dass das Setzen von klaren Grenzen oder Beschränkungen für den Design-Thinking-Prozess hilfreich ist. Innerhalb dieser Grenzen können Sie wiederum flexibel handeln. Diese Grenzen können eine grobe Richtung durch die Unternehmensstrategie, ein spezieller regionaler Fokus, eine bestimmte Anzahl von neuen Funktionen, die Beachtung gesetzgeberischer Beschränkungen oder die begrenzt verfügbaren Ressourcen darstellen.



Dass Sie fokussiert bleiben, bezieht sich auch auf den Design-Thinking-Prozess. Grenzen können bedeuten, dass Sie sich klare Zeitbudgets für die einzelnen Phasen setzen oder Vorgaben machen, für wen, wie und wo die Lösung genutzt werden soll. Im richtigen Maße eingesetzt und kommuniziert, können diese Beschränkungen die Kreativität fördern und wirken motivierend und inspirierend für das Design-Thinking-Team. Getreu der Devise: »Not macht erfinderisch.«

Kapitel 3

Ideale Voraussetzungen schaffen

IN DIESEM KAPITEL

Aufbruchsstimmung und Interesse erzeugen
Grundlagen für die Unterstützung im Unternehmen schaffen
Abweichungen beim Design Thinking als Lernchancen sehen
Mitarbeiter für die Aufgabe vorbereiten und motivieren

Sie sollen nicht in Aktionismus fallen und sofort mit Ihrer Design-Thinking-Aufgabe beginnen. Investieren Sie ausreichend Zeit, damit Sie die Mitarbeiter und Ihr Umfeld auf das Design Thinking vorbereiten. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie die Voraussetzungen für den Erfolg Ihres Design-Thinking-Projekts schaffen. Menschen müssen Ihre Aufgabe mit einem Sinn verbinden können. Entwerfen Sie zusammen mit Ihrem Team und weiteren Beteiligten im Unternehmen eine Vision für Ihr Vorhaben, indem Sie den langfristigen Nutzen Ihrer Arbeit beschreiben. Sie lernen die Bedeutung der Unterstützung durch das Topmanagement kennen und fordern Gestaltungsfreiräume ein. Anschließend zeige ich Ihnen, wie Sie Entscheidungen im Unternehmen effizient treffen können. Sie erfahren, wie Sie die benötigten Fähigkeiten für Ihre Aufgabe identifizieren und wie Sie mit Lob und Anerkennung Ihre Mitarbeiter für das Vorhaben motivieren.

Für eine positive Einstellung sorgen

Bevor Sie mit Ihrer Aufgabe anfangen, müssen Sie zwei grundlegende Fragen für sich und alle anderen Beteiligten beantworten:

- ✓ Was wollen Sie mit der Aufgabe erreichen?
- ✓ Warum wollen Sie das erreichen?

Die Beantwortung dieser Fragen ist die Vision Ihrer Aufgabe, die sogenannte Design Challenge, die Sie mit dem Design Thinking lösen wollen.

Die Vision für das Vorhaben entwerfen

Sie beschreiben damit das langfristige Zukunftsbild, das die aktuelle Ist-Situation verbessern soll. Die Vision ist für die Beteiligten sinnstiftend und motivierend. Im Vordergrund stehen das »Warum« und das »Was« und weniger das »Wie«. Die Vision hat einen Zukunftsbezug und bezieht gesellschaftliche Entwicklungen ein, mit denen sich im Sinne einer Kundenorientierung ein persönlicher, menschlicher Bezug herstellen lässt. Ihr Produkt soll einen Mehrwert für die Kunden schaffen. Ihre Design Challenge soll für Menschen und ihre Umwelt einen Nutzen stiften.

Nehmen Sie sich im Team die notwendige Zeit und diskutieren Sie über die gemeinsame Vision Ihrer Aufgabe. Sie erzeugen dadurch eine positive Einstellung und versetzen das Team in eine Aufbruchsstimmung. Eine starke Vision war 1961 das Ziel von John F. Kennedy, dass die USA innerhalb der nächsten zehn Jahre einen Menschen auf den Mond schicken wollten. Daher spricht man in diesem Zusammenhang von Moonshot Thinking.

Ihre Vision soll einen Druck zur Veränderung erzeugen, nach Umsetzung drängen, bildhaft und einfach kommunizierbar sein. »Wir wollen unseren Marktanteil bei den Pharmaprodukten gegen neurodegenerative Erkrankungen um 20 Prozent steigern«: Diese »Vision« ist unternehmensbezogen, fachlich nüchtern und wenig motivierend. »Innerhalb von zehn Jahren soll kein Mensch mehr unter Alzheimer leiden«: Das ist menschenbezogen, anschaulich und inspirierend.

Die Vision kommunizieren

Kommunizieren Sie mit allen Beteiligten über die Vision ständig und täglich. Zur Kommunikation gibt es viele Gelegenheiten: Reden Sie über Ihre Design Challenge bei jeder Teamsitzung, jedem Workshop und Vortrag und bei informellen Gesprächen mit bisher unbeteiligten Mitarbeitern im Unternehmen oder mit Geschäftspartnern. Nutzen Sie diese Möglichkeiten des Austauschs über Ihre Vision, denn Sie erhalten bei jeder Gelegenheit ein Feedback und schärfen damit den Blick auf Ihre Aufgabe. Ihre Vision und Ihre daraus abgeleitete Aufgabe sollen im Unternehmen dauerhaft sichtbar und präsent sein. Stellen Sie Ihre Design Challenge in das Intranet, hängen Sie ein Plakat mit Ihrer Aufgabe in Gemeinschaftsräumen auf, schreiben Sie einen Artikel über Ihre Ziele in der Firmenzeitschrift oder verteilen Sie im Unternehmen Flyer und Aufkleber über Ihr Vorhaben.



Formulieren Sie Ihre Design Challenge wie eine Geschichte und geben Sie ihr einen aussagekräftigen Namen. Erzählen Sie unterhaltsam und emotional über die Herausforderungen, die Sie mit Design Thinking lösen wollen. Das sogenannte Storytelling beschreibt eine reale (aber auch fiktive) Geschichte über Ihre Vision und vor allem die Vorteile für Menschen, die Ihre Lösung schaffen kann. Die Handlung der Geschichte muss die Fragen beantworten, was und warum Sie die Aufgabe meistern wollen (mehr zum Storytelling erfahren Sie in [Kapitel 13](#)).

Veränderungsbereitschaft fördern

Sie sind bei der Durchführung des Design-Thinking-Prozesses und bei der späteren Umsetzung der Ergebnisse auf viele Mitarbeiter und externe Kooperationspartner wie Lieferanten angewiesen. Die Vorgehensweise und die Ergebnisse beim Design Thinking sind für die Beteiligten vermutlich ungewohnt und neu. Neuem wird immer mit Skepsis, Zurückhaltung oder Widerstand begegnet. Die Mitarbeiter müssen ihre Gewohnheiten, Aufgaben oder Arbeitsabläufe ändern.

Mit einer inspirierenden Vision schaffen Sie die Grundlage für die notwendige Veränderungsbereitschaft. Es ist hilfreich, wenn Sie bei Ihren Mitstreitern und im Unternehmen ein Gefühl der Bedeutung, Notwendigkeit und Dringlichkeit für etwas Neues erzeugen. Dafür ist eine Analyse der Ist-Situation und der zukünftigen Herausforderungen notwendig.

Ein Augenöffner ist ein sogenanntes Do-nothing-Szenario. Stellen Sie im Team oder im Unternehmen die Frage, was passieren würde, wenn Sie alle Anstrengungen für etwas Neues von heute auf morgen einstellten. Stellen Sie folgende Fragen:

- ✓ Was würde geschehen, wenn wir als Unternehmen diese Aufgabe nicht lösen?
- ✓ Was würde der Wettbewerber unternehmen?
- ✓ Wie würden die Kunden langfristig reagieren?
- ✓ Welche Risiken entstehen dabei?
- ✓ Welche Chancen würde man ohne diese Aufgabe verpassen?

Neugier wecken

Neugier ist eine emotionale Bewertung, dass etwas für einen selbst interessant ist. Neugier ist bei Menschen angeboren. Mit

zunehmendem Alter verlieren sie aber ihre Neugier. In wissenschaftlichen Studien konnte nachgewiesen werden, dass Neugier positive Effekte bewirkt. Neugierige Menschen finden schneller und leichter soziale Kontakte, wirken interessanter und sympathischer, sind selbstsicherer und glücklicher. Das führt zu mehr Lebenszufriedenheit und zu einer höheren Lebenserwartung. Neben dem persönlichen Nutzen ist Neugier die Grundlage für Offenheit und Kreativität, sodass Neues entdeckt und Fortschritt erzielt werden kann. Sie müssen Neugier für Ihre Aufgabe im Unternehmen wecken, damit Sie diese mit Design Thinking erfolgreich meistern.

Menschen werden neugierig, wenn sie das Thema als interessant bewerten. Etwas ist interessant, wenn die Aufgabe herausfordernd ist, sie sich lohnt und zugleich verständlich ist. Die Problem- und Fragestellung, die Sie mit Design Thinking bearbeiten wollen, müssen Sie daher im Unternehmen als herausfordernd, lohnend und verständlich darstellen.

Die Aufgabe als Herausforderung darstellen

Die Herausforderung können Sie vermitteln, wenn Sie die bisher unzureichenden Lösungsalternativen dem Team oder im Unternehmen aufzeigen. Erläutern Sie, dass es noch viele unklare Zusammenhänge und Beziehungen gibt oder dass man die Ursache für das Problem nicht kennt. Eine komplexe Aufgabe erzeugt Neugier.



Die Errichtung einer Windenergieanlage ist eine technische und wirtschaftliche Herausforderung. Neben technischen Aufgaben zur Verbesserung der Rotorblätter, Getriebe und Generatoren geht es darum, dass man einen wirtschaftlichen, umweltverträglichen und von den Menschen akzeptierten Standort findet. Diese Aufgaben lassen sich nur zusammen lösen. Die Aufgabe ist aus technischer und wirtschaftlicher Sicht interessant und macht neugierig.

Die Aufgabe als Belohnung darstellen

Betonen Sie, dass mit der Lösung der Aufgabe unternehmerische und persönliche Vorteile verbunden sind. Erklären Sie, warum die Lösung der Aufgabe wichtig ist. Unternehmerische Vorteile können beispielsweise darin liegen, dass die Kunden zufrieden sind, dass Imageeffekte erzielt, Marktanteile ausgeweitet, Gewinne erwirtschaftet werden oder die Nachhaltigkeit des Unternehmens mit der Bewältigung der Aufgabe gesichert ist. Neben finanziellem und karriereförderndem Nutzen aus der Aufgabe kann eine persönliche Belohnung auch darin liegen, dass Sie wissen, wie etwas funktioniert, oder dass Sie Widersprüche gelöst haben. Als Belohnung empfindet man häufig, dass man etwas gelernt hat. Betonен Sie diese Formen der Belohnung, wenn Sie für Ihr Design-Thinking-Vorhaben im Team und im Unternehmen Neugier wecken wollen.

Die Aufgabe verständlich darstellen

Die Herausforderung, die Belohnung und die Verständlichkeit erzeugen Neugier. Design Thinking ist darauf angelegt, dass Sie die Aufgabe schrittweise besser verstehen. Sie müssen sich erst in die beteiligten Menschen und Situationen hineinversetzen. Das Verständnis verstärkt Ihre Neugier. Schön daran ist, dass Verständnis selbstverstärkend ist und nachweislich Glücksgefühle auslöst. Sie wollen immer mehr wissen und empfinden dieses Wissen als befriedigend. Sie sind persönlich an einer Lösung der Aufgabe interessiert. Erläutern Sie Ihrem Team und weiteren Beteiligten im Unternehmen die Aufgabe, die Prinzipien des Design Thinking (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 2](#)) und seine Vorgehensweise (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 1](#)). Je mehr Mitarbeiter im Unternehmen darüber erfahren, desto neugieriger werden sie.

Die Neugier trainieren

Es gibt noch etwas Positives an der Neugier: Sie können Ihr persönliches Neugierverhalten trainieren oder reaktivieren.



Bevor Sie in ein Museum gehen, in dem es Werke von einem Ihnen bisher unbekannten Künstler gibt, informieren Sie sich vorher über den Künstler. Sie lesen in Büchern oder im Internet etwas über die Persönlichkeit, den Lebensweg des Künstlers, die Stilrichtung und seine Werke. Sie werden merken, dass Sie viel neugieriger auf die Kunstwerke sind und vielmehr Details wissen wollen und aufnehmen. In diesem Sinne: Kennen Sie eigentlich die Sportart Tamburello? Informieren Sie sich und werden Sie neugierig.

Das folgende Trainingsprogramm möchte ich Ihnen empfehlen:

- ✓ **Angst überwinden:** Ist das Thema oder die Aufgabe unverständlich, verwirrt und verunsichert Sie das. Unsicherheit verursacht Blockaden und Angst. Angst hemmt die Neugier. Diesen Teufelskreis können Sie nur durchbrechen, wenn Sie sich mit der Aufgabe beschäftigen und Wissen darüber erlangen. Analysieren Sie, wie Sie selbst auf Neues oder Ungewohntes reagieren. Beschreiben Sie, bezogen auf eine konkrete Situation in der Vergangenheit, Ihre Unsicherheit, Ihre Ängste und warum Sie an die Aufgabe gehemmt herangegangen sind. Fragen Sie sich, ob Ihre Reaktion rückblickend und objektiv gerechtfertigt war.
- ✓ **Neues ausprobieren:** Versuchen Sie öfter etwas Neues, beschreiben Sie Ihre Empfindungen und fragen Sie sich, warum Sie das Neue so empfanden. Zeichnen Sie die Ergebnisse von Ihren Besprechungen, anstatt sie mit Worten zu notieren. Machen Sie etwas, was Sie bisher nicht konnten. Mit der Zeit verlieren Sie die Angst vor dem Neuen. Etwas Neues lesen, fördert auch die Neugier. Nehmen Sie sich vor, dass Sie regelmäßig ein Buch lesen – am besten von einem Ihnen bisher noch nicht bekannten Autor. Mögen Sie gern historische Romane, dann lesen Sie ein Science-Fiction-Buch

oder einen Thriller. Sie werden auf neue Blickwinkel stoßen, neues Wissen erschließen und daraus lernen.

- ✓ **Alles hinterfragen:** Stellen Sie häufig die Frage, warum etwas so ist, wie es ist. Fragen Sie, warum Toaster so aussehen müssen, wie sie aussehen. Hinterfragen Sie, warum ein Sofa bequem sein muss. Oder haben Sie sich die Frage bereits gestellt, warum fünfjährige Kinder durchschnittlich über 50-mal pro Tag die Frage nach dem Warum stellen und Sie als Erwachsener – wenn überhaupt – nur viermal.

Unterstützung von oben einfordern und bekommen

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Design Thinking ist es, dass Sie von der Geschäfts- oder Abteilungsleitung bei Ihrem Vorhaben unterstützt werden. Fordern Sie diese Unterstützung ein. Unterstützung kann sich in unterschiedlichen Formen zeigen. Design Thinking erfordert die Zusammenarbeit über Abteilungs- und häufig auch über Unternehmensgrenzen hinweg. Die Geschäfts- und Abteilungsleitung kann Ihnen den Weg bereiten für diese Formen der Zusammenarbeit, indem auf höherer Hierarchieebene die Förderung Ihres Design-Thinking-Projekts verbindlich festgelegt wird. Es ist hilfreich, wenn die Geschäfts- und Abteilungsleitung die Vorteile und Chancen von Design Thinking kennen und bei passenden Gelegenheiten die Bedeutung, Notwendigkeit und Dringlichkeit Ihrer Design Challenge betonen.



Die Design Challenge sollte bei Sitzungen der Geschäfts- und Abteilungsleitung regelmäßig auf der Agenda stehen. Weitere Gelegenheiten sind Vorträge von Leitungsmitgliedern oder Gespräche mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern, bei denen die Bedeutung Ihrer Aufgabe kommuniziert wird.

Schließlich zeigt sich die Unterstützung auch darin, dass Ihnen die notwendigen Ressourcen in Form von Mitarbeitern, Geräten, Materialien, Maschinen oder Kapital zur Verfügung gestellt werden. Da Design Thinking ein Prozess in kleinen Schritten ist, kann die Finanzierung entlang von Meilensteinen ausgelegt werden (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 4](#)). Das erleichtert in der Praxis die Zustimmung für die Ressourcenfreigabe.

Gestaltungsfreiräume fordern und erhalten

Bei der Durchführung des Design-Thinking-Projekts sollten Sie einfordern, dass Sie möglichst viele Entscheidungen im Projektteam treffen können. Gestaltungsfreiräume bei den Mitarbeitern stärken deren Verantwortungsbewusstsein, wirken motivierend und entlasten die Führungskräfte, sodass sie sich auf die strategischen Entscheidungen konzentrieren können.

Freiraum kann sich zunächst auf die Vorgehensweise beziehen. Wenn mit der Geschäfts- und Abteilungsleitung das »Was« abgestimmt wurde (Was soll die Design Challenge erreichen?), dann liegt die Verantwortung für das »Wie« (Wie soll die Aufgabe gelöst werden?) beim Projektteam. Schaffen Sie Klarheit, wer im Unternehmen für was beim Design-Thinking-Vorhaben verantwortlich ist. Am besten in schriftlicher Form mit einem sogenannten Design Brief. Ein Design Brief fasst die Aufgabe und die Ziele, die Zielgruppe und den zeitlichen sowie finanziellen Umfang auf ein bis maximal drei Seiten zusammen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 4](#)).

Die Freiräume können sich auf die Arbeitszeit beziehen. Den Mitarbeitern stehen dann Zeitkontingente zur Verfügung, die sie für kreative Aufgaben unter Verwendung des Design Thinking nutzen dürfen (das ist die sogenannte non-directed time).



Beim Design Brief des Projekts planen Sie circa 15 Prozent der Arbeitszeit der Teammitarbeiter nicht mit konkreten Arbeitspaketen ein. Die Mitarbeiter verfügen ohne Auflagen über diese Zeit, wie sie es eigenverantwortlich als sinnvoll erachten. Halten Sie in gleicher prozentualer Höhe finanzielle Ressourcen bereit, sodass die Mitarbeiter darauf zurückgreifen können (mehr zur Schaffung von Freiräumen im Unternehmen für eine Innovationskultur erfahren Sie in [Kapitel 16](#)).

Schnelle Entscheidungen im Prozess ermöglichen

Im Rahmen eines Design-Thinking-Projekts müssen Sie zahlreiche Entscheidungen treffen, wie zum Beispiel über die Festlegung der konkreten Aufgabe, wie das Projekt durchgeführt werden soll, mit welchen Ressourcen und in welchem Zeitrahmen das Projekt stattfindet. Nicht über alles entscheiden Sie allein. Je nach Inhalt, Umfang und Bedeutung des Vorhabens und Größe des Unternehmens müssen Sie für die notwendigen Entscheidungen Personen aus anderen Abteilungen und auf verschiedenen Hierarchieebenen einbinden.

Den Lenkungskreis einrichten

In der Praxis wird häufig ein Lenkungskreis (Steering Committee) einberufen. Damit dieser Lenkungskreis schnell handeln kann, müssen Sie einige Voraussetzungen beachten. Zunächst soll sich der Lenkungskreis so zusammensetzen, dass das Design-Thinking-Projekt sinnvoll und tatkräftig unterstützt wird. Achten Sie darauf, dass alle relevanten Entscheidungsträger vertreten sind. Aufgaben für das Design Thinking meistern Sie oftmals nur interdisziplinär und abteilungsübergreifend. Vertreter aus Forschung, Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb oder in Einzelfällen auch aus der Rechts- und Patentabteilung müssen

Sie beteiligen, da sie inhaltliche Beiträge liefern, für die spätere Umsetzung der Idee entscheidend oder für die Ressourcenfreigabe verantwortlich sind. Der Teilnehmerkreis kann sich im Laufe eines Design-Thinking-Projekts mit einer gewissen personellen Kontinuität ändern. Die Anzahl soll auf fünf bis neun Personen begrenzt sein, sonst ist eine effektive und effiziente Entscheidungsfindung schwierig.

Die Verantwortlichkeiten klären

Nachdem Sie die Zusammensetzung des Lenkungsgremiums geklärt haben, sollten die Verantwortlichkeiten und Vorgehensweise festgelegt werden. Das Gremium kann nur für einen Informationsaustausch zwischen den Mitarbeitern des Design-Thinking-Projekts und den betroffenen Fachabteilungen sorgen, es übernimmt beratende Funktionen oder ist verantwortlich für die Freigabe der benötigten Ressourcen (Personal, Material, Maschinen, Kapital). Schaffen Sie Klarheit, welche dieser Verantwortlichkeiten das Lenkungsgremium hat.



Benennen Sie frühzeitig konkrete Zeitpunkte für die Sitzungen des Lenkungsgremiums und geben Sie zeitliche Begrenzungen vor. Nur wenn es eine Agenda mit Entscheidungsvorlage oder wichtigen Informationen gibt, findet die Sitzung statt.

Die Entscheidung effizient vorbereiten

Fordern Sie eine Woche vor der Sitzung, dass die Entscheidungsvorlage eingereicht wird. Sie müssen festlegen, wer diese Unterlage mit welchem maximalen Umfang über welches Medium (schriftlich oder elektronisch) bekommt. Die Vorlage richten Sie auf die Entscheidungskriterien und von der Sprache und dem Detaillierungsgrad adressatengerecht auf die Entscheidungsträger aus. Sie wollen Ressourcen erhalten, damit Ihr Team mithilfe eines 3D-Druckverfahrens einen Prototyp

erstellt. Erläutern Sie ohne viele technische Details, dass Sie mit dem Prototyp ein qualifiziertes Kundenfeedback über die Benutzerfreundlichkeit des Produkts erhalten. Wenn Sie eine umfangreiche Beobachtungsstudie bei Kunden durchführen wollen und dafür eine Personalstelle benötigen, beschreiben Sie den Nutzen dieser Maßnahme und die konkreten Aufgaben für diese Stelle. Es ist hilfreich, wenn Sie im Unternehmen Standardvorlagen und Richtlinien für die Berichte definieren, sodass der Aufwand zur Berichterstellung geringer wird und die Entscheidungsträger sofort die wesentlichen Informationen erfassen. Sofern notwendig, klären Sie Fragen zu den Ergebnissen mit dem Projektleiter vorher mündlich.

Das Entscheidungsverfahren effizient durchführen

Alle autorisierten Entscheider sind bei den Sitzungen am Tisch, sodass Entscheidungen ohne weitere Rücksprache getroffen werden. Wer nicht teilnimmt oder teilnehmen kann, stimmt zu oder muss einen autorisierten Vertreter schicken.



Vermeiden Sie virtuelle Meetings. Wirken Sie bei den Sitzungen darauf hin, dass auch alle Teilnehmer tatsächlich präsent sind. Eine Sitzung mit teilweise per Video zugeschalteten Teilnehmern oder sogar ein komplett virtuelles Meeting ist nur in Ausnahmefällen eine Alternative, wenn schnelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Videokonferenzen setzen eine gute Vorbereitung voraus und sollten nur – wenn überhaupt – bei weniger umfangreichen Design-Thinking-Projekten eingesetzt werden.

Für die Sitzung des Lenkungskreises bestimmen Sie einen Diskussionsleiter oder Moderator, der nicht unbedingt der Ranghöchste sein sollte und auch nicht zu den Entscheidungsträgern gehören muss. Der Teamleiter des Design-Thinking-Vorhabens muss bei der ganzen Diskussion anwesend sein.

Bei der Lenkungscreissitzung darf der Projektleiter 15 Minuten ohne Unterbrechung präsentieren, wobei gegebenenfalls die Anzahl der Folien begrenzt ist. Die Präsentation muss sich auf kritische (neue) Aspekte und auf die wesentlichen Ergebnisse konzentrieren. Wenig hilfreich ist es, wenn Sie wiederholen, was bereits im Projektbericht nachzulesen ist. Begrenzen Sie die Anzahl oder die Dauer für Fragen und Wortbeiträge.

Strukturieren Sie das Entscheidungsverfahren in der Sitzung klar. Die Entscheidung muss im Lenkungskreis getroffen werden. Sie soll für alle eindeutig sein. Klare Go-und-Stop-Entscheidungen sind hilfreich. »Go« bedeutet, dass alle angeforderten Ressourcen zeitnah zur Verfügung stehen. Ein »Go« kann auch mit Auflagen verbunden werden. Ihr Team muss zum Beispiel noch technische Tests über die Machbarkeit des Produkts oder die Kundenakzeptanz über eine Kundenbefragung nachweisen. »Kill« bedeutet das Ende des Projekts und somit auch die Auflösung des Projektteams.

Die Entscheidungen nachbereiten

Im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung sollte kritisch überprüft werden, inwieweit die Sitzungen effektiv und effizient abgelaufen sind. Hierzu dienen die folgenden Fragen, die der Vorsitzende oder Moderator nach jeder Sitzung für sich beantworten sollte:

- ✓ Ist die Zusammensetzung des Lenkungskreises für die Aufgabe des Design-Thinking-Vorhabens angemessen?
- ✓ War die Vorbereitung und Organisation optimal?
- ✓ War der Ablauf zielführend und reichte die Zeit aus?

Lernen Sie aus den Antworten dieser Fragen und verbessern Sie den Entscheidungsprozess immer weiter.

Fehler beim Design Thinking tolerieren

Design Thinking funktioniert nicht ohne Fehler und ohne Fehler funktioniert kein Design Thinking. Die Aufgaben beim Design Thinking sind mit einer hohen Unsicherheit und Komplexität behaftet. Diese Unsicherheit und Komplexität führt zum Beispiel zu Fehlern bei der Planung der Kosten und den Zeitaufwendungen. Aus Fehlern beim Design Thinking können Sie lernen. Analysieren Sie, warum potenzielle Kunden eine Funktion des Prototyps Ihres neuen Produkts ablehnen. Die Funktionen können Sie verbessern, komplett neu gestalten oder ganz weglassen.



Sorgen Sie dafür, dass Fehler als fester Bestandteil des Design-Thinking-Prozesses anerkannt und als Lernchancen angesehen werden. Kommunizieren Sie Beispiele am besten aus Ihrem Unternehmen, wie aus Fehlern konkrete Verbesserungen oder sogar Innovationen entstanden sind. Die Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen, Verfahren und Geschäftsmodellen ist ein doppeltes Lernen, und zwar aus Erfolgen wie auch aus Fehlern.

Wenn man Fehler als festen Bestandteil der Realität und als Lernchance anerkennt, vereinfacht das den Umgang mit Fehlern. Fehler werden als unvermeidlich angesehen und zu ganz normalen Ereignissen gezählt, die Sie sachlich und nüchtern analysieren müssen, damit Sie daraus neues Wissen gewinnen und Maßnahmen ableiten.

Fehler definieren

Die Klärung, was man im Unternehmen unter einem Fehler überhaupt versteht, erzeugt Klarheit bei allen am Design-Thinking-Prozess beteiligten Mitarbeitern, nimmt die Angst vor

Fehlern und ist die Basis für weitere Analysen, um daraus zu lernen. Hierbei sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- ✓ Was wird eigentlich als Fehler bezeichnet? Was ist kein Fehler?
- ✓ Wie wird ein Fehler bewertet?
- ✓ Von wem wird etwas als Fehler bezeichnet oder bewertet?

Da mit dem Begriff Fehler zumeist etwas Negatives verbunden wird, werden auch andere Ausdrücke verwendet wie Abweichungen, Differenzen, Divergenzen, Diskrepanzen, Nichtübereinstimmungen, Ziellücken, Veränderungen, Fehlfunktionen oder Verbesserungs- oder Optimierungspotenziale, Entdeckungen oder Lernerfolge. Wie auch immer Sie es bezeichnen, allen soll klar sein, was man darunter versteht.

Fehler differenziert betrachten

Fehler ist nicht gleich Fehler. Zwar ist die Definition eines Fehlers letztlich subjektiv abhängig vom Betrachter, aber es lassen sich auch sogenannte intelligente Fehler charakterisieren, die nicht nur frei von jeglichen Sanktionen und erlaubt, sondern sogar erwünscht sind. Intelligente Fehler können Sie wie folgt charakterisieren:

- ✓ Die Aufgabe war gut geplant und ein kalkulierbares Risiko wurde eingegangen. Nehmen Sie sich die Zeit für eine gründliche Planung des Design-Thinking-Projekts (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 4](#)). Zu dieser Planung gehört es auch, dass Sie das Risiko abschätzen für mögliche Abweichungen bei den Zielen, Terminen und Kosten des Projekts. Eine Abschätzung des Risikos bedeutet immer, dass Sie die Eintrittswahrscheinlichkeit der Abweichung beziffern und die möglichen Folgen daraus beschreiben. Sie schätzen das technische Risiko ab, indem Sie das Eintreten von technischen Qualitätsmängeln mit weniger als 10 Prozent

bewerten und die Konsequenzen mit einer Verlängerung der Entwicklungszeit von sechs Monaten beurteilen.

- ✓ Die Aufgabe war wichtig. Annahmen über den Kunden haben eine zentrale Bedeutung für das Projekt. Über Fehler bei unwichtigen Aufgaben muss nicht gesprochen werden.
- ✓ Das Ergebnis war so nicht absehbar. Planen Sie zusammen im Team die konkrete Aufgabe (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 9](#)) und vergleichen Sie anschließend das Ergebnis mit Ihren Planungen.
- ✓ Ein schnelles Feedback über den Fehler wurde gegeben. Ermuntern Sie die Teammitglieder, dass sie schnell über einen möglichen Fehler oder eine Abweichung berichten. Je früher Sie vom Fehler erfahren, desto besser können Sie darauf reagieren. Wenn die Mitarbeiter keine Nachteile befürchten müssen, werden sie Fehler auch schnell und umfassend kommunizieren.



Hilfreich ist es, wenn Sie die Merkmale von intelligenten Fehlern zuvor aufgabenspezifisch präzisieren und allen Beteiligten kommunizieren (Was versteht man unter gut geplant? Was ist ein kalkulierbares Risiko? Was sind wichtige Aufgaben? Was bedeutet ein schnelles und umfassendes Feedback über den Fehler?).

Kompetenzen für die Aufgabe finden

Der Erfolg für Design-Thinking-Vorhaben steht und fällt damit, dass Sie die notwendigen Kompetenzen zur Analyse und Lösung Ihrer Aufgabe in Ihrem Team haben. Sie sollten vor und während Ihrer Design Challenge die Fertigkeiten und Fähigkeiten des Teams systematisch erfassen und entsprechend der Aufgabe anpassen. Gehen Sie in drei Schritten vor:

Die Soll-Kompetenzen festlegen

Definieren Sie die notwendigen personellen, materiellen und finanziellen Kompetenzen, die Sie für die Design Challenge benötigen. Vor allem die personellen Kompetenzen stehen häufig im Vordergrund. Klären Sie, welche fachlichen Kompetenzen Sie für Ihre Aufgabe benötigen. Die Aufgaben beim Design Thinking haben häufig einen interdisziplinären Charakter. Überlegen Sie daher, welche Fachdisziplinen für das Aufgabenverständnis und die spätere Lösungsfindung hilfreich sind (mehr zur Zusammenstellung des Teams erfahren Sie in [Kapitel 5](#)). Sie müssen folgende Fragen mit Ihrem Team klären:

- ✓ Welche Kompetenzen sind für das Aufgabenverständnis und die Lösungsfindung erforderlich?
- ✓ Welche Fachdisziplinen müssen Sie im Team haben?



Sie müssen nicht nur die fachlichen Kompetenzen berücksichtigen. Achten Sie auch auf die kommunikativen und sozialen Fähigkeiten im Team. Design Thinking orientiert sich an den Bedürfnissen von Menschen. Sie müssen Ihre Kunden verstehen und mit ihnen kommunizieren können.

Die Bestandsaufnahme der Ist-Kompetenzen durchführen

Die Bestandsaufnahme sollte das Vorhandensein und die Verteilung der für die Design Challenge relevanten Kompetenzträger erfassen. Die Vielzahl an möglichen Kompetenzen für die Definition des idealen Soll-Zustands macht eine Auswahl unumgänglich. Die Auswahl ist immer abhängig von der konkreten Design Challenge. Dafür müssen Sie im Unternehmen folgende Fragen klären:

- ✓ Welche personellen, materiellen und finanziellen Kompetenzen sind mit Bezug zur Design Challenge im

Unternehmen vorhanden?

- ✓ Welche Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen besitzen welche aufgabenrelevanten Kompetenzen in welcher Ausprägung?
- ✓ Welche Mitarbeiter nutzen täglich aufgabenrelevante Kompetenzen?

Die Soll- und Ist-Kompetenzen vergleichen und Maßnahmen ableiten

Sie müssen die geforderten (Soll-) und die bestehenden (Ist-)Kompetenzen gegenüberstellen. Die Lücke schließen Sie durch Weiterbildungsmaßnahmen der internen Mitarbeiter oder durch externe Kooperationspartner. Die Weiterbildungsaktivitäten haben eher einen langfristigen Charakter für den Aufbau einer Innovationskultur im Unternehmen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 16](#)). Externe Kooperationspartner sind zum Beispiel Lieferanten, Kunden, wissenschaftliche Einrichtungen (Hochschulen und andere Forschungsinstitute), Berater, Behörden und Verbände. Diese Partner ermöglichen es, dass Ihnen die fehlenden Kompetenzen für das Design-Thinking-Projekt kurz- und mittelfristig zur Verfügung gestellt werden.

- ✓ Welche aufgabenrelevanten Kompetenzen fehlen im Unternehmen?
- ✓ Welche aufgabenrelevanten Kompetenzen können Sie kurzfristig durch interne Weiterbildung aufbauen?
- ✓ Welche aufgabenrelevanten Kompetenzen können durch externe Kooperationspartner eingeholt werden?
- ✓ Welche Kompetenzen müssen langfristig im Unternehmen aufgebaut werden?

Die Kompetenzen laufend prüfen

Diese drei Schritte dürfen Sie nicht als eine einmalige Handlung ausschließlich zu Beginn des Vorhabens verstehen. Während des Design-Thinking-Projekts bekommen Sie ein immer tiefer gehendes Verständnis über die Design Challenge. Sie erhalten Informationen über die technische Machbarkeit und den Kundennutzen und erkennen Details Ihrer Aufgabe. Ebenso kann die Lösungsfindung weitere Kompetenzen aus anderen Fachdisziplinen erfordern.



Prüfen Sie regelmäßig, inwieweit Sie weitere Kompetenzen benötigen. Die Analyse zum Beispiel eines technischen Verfahrens zeigt Ihnen, dass rein mechanische Lösungen nicht optimal sind. Sie müssen für die Verfahrensentwicklung auch Kompetenzen im Bereich Elektrik suchen.

Anerkennung der Arbeit sicherstellen

Zu der Vorbereitung des Design Thinking gehört es auch, dass Sie zuvor Formen der Anerkennung für die geleistete Arbeit festlegen. Lob und Anerkennung wird aufgrund der intensiven Arbeiten oft vergessen. Design Thinking sollten Sie nicht als eine einmalige Aktion missverstehen. Design Thinking ist ein Prozess, der die Unternehmenskultur langfristig prägt. Nur mit motivierten Mitarbeitern meistern Sie diesen Prozess nachhaltig. Zur Motivation gehört zwingend Anerkennung und Lob.

Die Form der Anerkennung geht von einem qualifizierten Feedback, einem offen ausgesprochenen Lob, positiven schriftlichen Beurteilungen, Artikel in einer Unternehmenszeitschrift, Empfehlungen an Kollegen bis hin zu Sachpreisen (Reise, Essen, Theater, Abendessen mit dem Vorstand) und finanziellen Belohnungen sowie Beförderungen. In der Praxis werden oft Beiträge für innovative Ideen mit Preisen (sogenannte Innovation Awards) entweder finanziell oder auch

nur ideell unterstützt. Gemeinsame Feiern bei Abschluss von Design-Thinking-Vorhaben sind ebenfalls eine – häufig unterschätzte – Anerkennung für die Leistung eines Teams.

Kapitel 4

Ein Design-Thinking-Projekt planen

IN DIESEM KAPITEL

- Den Zweck des Projekts abklären und vermitteln
 - Die Arbeit strukturieren
 - Die Abfolge und Dauer der Arbeiten organisieren
 - Die Projektmittel und -kosten abschätzen
-

Eine verbreitete Meinung ist, dass Planung das Ersetzen des Zufalls durch den bewusst eingegangenen Irrtum ist. Die Zukunft lässt sich nicht mit Sicherheit vorhersagen. Pläne können nie hundertprozentig eingehalten werden. Begrenzt verfügbare Mittel und Termindruck für Ihr Design-Thinking-Projekt machen aber Pläne unabdingbar. Design Thinking ohne einen Plan ist wie nachts im Gebirge fliegen auf Sicht. Also ein Blindflug in gefährlicher Umgebung ohne Kompass. Pläne helfen Ihnen als Kompass für den Projekterfolg, dass Sie Ihre Ziele klären, Projektausgaben sparen, Zeitvorgaben einhalten, Abweichungen beim Projektfortschritt feststellen und notwendige Änderungen vornehmen.

In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie Ihre Ziele sammeln, formulieren und kommunizieren. Auf dieser Grundlage leiten Sie die Arbeitspakete für Ihre Aufgabenstellung ab, die die einzelnen Arbeitsvorgänge im Projekt beschreiben. Bei Design-Thinking-Projekten hilft eine agile Vorgehensweise bei Ihrer Planung, damit Sie schnell und flexibel bei Änderungen im Projektablauf eingreifen können. Mit der Ablaufplanung erschaffen Sie mit

Ihrem Team eine Orientierungshilfe, wie Sie das Projekt durchführen. Für die Planung der Ressourcen finden Sie in diesem Kapitel Empfehlungen, sodass Sie die benötigten Mitarbeiter, Maschinen und Materialien realistisch abschätzen können. Sie lernen ein Verfahren für die Budgetplanung kennen und vermeiden typische Fehler bei der Kostenabschätzung.

Die Ziele des Projekts festlegen

Eine Festlegung der Ziele ist notwendig für den Erfolg eines Design-Thinking-Projekts. Ein Projektziel beschreibt einen gewünschten und geplanten Zustand am Ende des Vorhabens. Das Ergebnis kann ein funktionsfähiger Prototyp eines Produkts oder ein Konzept für ein neues Dienstleistungsangebot oder ein neu gestaltetes Geschäftsmodell sein. Eine eindeutige und realistische Festlegung des Projektziels ist Teil des sogenannten Design Brief.



Im Design Brief beschreiben Sie auf maximal drei Seiten Ihre Ziele, Arbeitspakete, Meilensteine, die benötigten Ressourcen und das Budget. Es dient Ihnen als Richtschnur für die weitere Projektarbeit. Zum Abschluss des Projekts prüfen Sie, ob Sie die Ziele aus dem Design Brief erreicht haben.

Der Nutzen einer eindeutigen Zielfestlegung zeigt sich in folgenden Funktionen:

- ✓ **Orientierungsfunktion:** Sie haben eine Planungsgrundlage und wissen, wo Sie hinkommen wollen. Das fördert eine ergebnisorientierte Arbeitsweise im Design-Thinking-Team.
- ✓ **Steuerungsfunktion:** Sie können Ihr Vorhaben steuern, wenn die Ziele eindeutig und detailliert sind. Sie haben eine Grundlage für eine aussagefähige Bewertung des Projektergebnisses.

- ✓ **Motivationsfunktion:** Gemeinsame Ziele schaffen ein Wir-Gefühl im Team.

Es gibt in der Praxis häufig eine Zielunklarheit. Das führt zu negativen Auswirkungen bei der Durchführung. Die Ursachen für Zielunklarheit sind:

- ✓ **Zeitmangel:** Nehmen Sie sich ausreichend Zeit, damit Sie mit allen Beteiligten die Ziele des Vorhabens eindeutig und verständlich beschließen. Design Thinking verlangt Eindeutigkeit Ihrer Ziele. Der Design-Thinking-Prozess beginnt mit der Festlegung der Aufgabe (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 6](#)) und im weiteren Verlauf wird die Aufgabe nochmals neu abgegrenzt (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 9](#)). Dadurch gibt es mehrere Gelegenheiten im Prozess, bei denen Sie sich mit den Zielen des Projekts auseinandersetzen.
- ✓ **Falsche Vorstellung von Zielen:** Ziele können falsch verstanden werden, sodass sie den Gestaltungsraum und die Kreativität behindern. Diese falsche Vorstellung führt dazu, dass entweder überhaupt keine oder nur unkonkrete Ziele formuliert werden. Beim Design Thinking legen Sie konkrete Ziele fest, die Sie als veränderlich verstehen. Sie beginnen mit einem Ziel und erkennen durch die Schritte des Design Thinking, dass Sie Ihr Ziel abändern müssen.
- ✓ **Konfliktvermeidung im Zielbildungsprozess:** Aufgaben für das Design Thinking umfassen oft ein Zielbündel. Einzelne Teammitglieder haben verschiedene Zielvorstellungen, die um die begrenzt verfügbaren Mittel konkurrieren. Es sind mehrere Ziele möglich, wenn Sie ein neues Produkt, wie zum Beispiel einen großen aufrollbaren Fernseher, entwickeln wollen. Die Techniker im Team wollen die Bildschirmauflösung optimieren. Die Vertreter aus dem Marketing und Vertrieb verfolgen das Ziel, dass sich das Produkt intuitiv für die Kunden bedienen lässt. Die Produktion will den Fernseher einfach und kostengünstig herstellen. Es stehen ein begrenztes Budget und begrenzte Zeit für Ihr Projekt zur Verfügung. Stellen Sie

sich diesem Zielkonflikt entgegen. Sammeln Sie die möglichen Ziele und legen Sie die Reihenfolge nach der Wichtigkeit und Dringlichkeit gemeinsam im Team fest.

Ziele sammeln und Reihenfolge bestimmen

Nach der Entscheidung für eine Aufgabe (mehr zur Festlegung Ihrer Aufgabe erfahren Sie in [Kapitel 6](#)) sammeln Sie zusammen mit Ihrem Team mögliche Ziele für Ihr Projekt. Das Projekt kann sich auf nur eine Phase im Design-Thinking-Prozess beziehen oder den gesamten Prozess von der Aufgabenformulierung bis zum Test Ihrer Idee umfassen (einen Gesamtüberblick über den Design-Thinking-Prozess erhalten Sie in [Kapitel 1](#)).



Bei umfangreichen und komplizierten Aufgaben hilft es, wenn Sie Ihr Projekt zunächst auf eine einzelne Phase im Design-Thinking-Prozess konzentrieren. Zum Beispiel müssen Sie in der ersten Phase ein genaueres Verständnis über die Aufgabe bekommen. Listen Sie zusammen mit Ihrem Team Ziele auf, was Sie am Ende der Phase über die Aufgabe erfahren müssen.

Treffen Sie eine Auswahl anhand der Bedeutung der Ziele. Eine hilfreiche Unterscheidung zur ersten (groben) Festlegung der Bedeutung der Ziele ist wie folgt:

- ✓ **Muss-Ziele** sind Ziele, die Sie unbedingt erreichen müssen, damit Sie das Projekt erfolgreich abschließen. »Das Produkt muss ohne Fehler laufen« ist ein Muss-Ziel bei vielen Produktentwicklungsprojekten.
- ✓ **Wunsch-Ziele** sind Ziele, die Sie später umsetzen wollen oder können, wenn Sie noch Zeit und Ressourcen zur Verfügung haben. Sie haben häufig einen Optimierungscharakter. »Das Produkt muss ein attraktives Design haben« kann ein Wunsch-Ziel sein.

✓ **Nicht-Ziele** sind Ziele, die nicht angestrebt werden sollten.



In der Praxis fällt es schwer, dass Nicht-Ziele ausgesprochen werden. Benennen Sie deshalb Nicht-Ziele und teilen Sie sie allen Projektbeteiligten mit. Nicht-Ziele können sich auf Untersuchungen oder Eigenschaften und Funktionen beziehen, die im Projekt nicht verfolgt werden sollen. Ihre neue Produktidee soll ein intelligenter Spiegel sein, der per Gesichtserkennung die Person vor dem Spiegel identifiziert und individuelle Informationen abhängig von der Tageszeit auf dem Spiegel einblendet (Wetteraussichten, Verkehrsinformationen, Kalendereinträge, Nachrichten aus Politik und Wirtschaft). Das Ziel ist die Verbesserung der Gesichtserkennung. Weitere mögliche Verbesserungen, wie Bildauflösung, Spiegelbild, neue inhaltliche Funktionalitäten oder Gestensteuerung beim Spiegel, legen Sie als Nicht-Ziele im Projekt fest.

Die Reihenfolge der Ziele legen Sie dadurch fest, dass Sie sie im Team gewichten. Mit einer Bewertungsskala von 1 (unbedeutend) bis 6 (sehr bedeutend) beurteilen Sie die einzelnen Ziele (mehr zu weiteren Bewertungsverfahren erfahren Sie in [Kapitel 12](#)).

Beachten Sie, dass die ausgewählten Ziele nicht in Widerspruch zueinander stehen. Wenn Sie die Kosten senken und zugleich die Qualität einer Dienstleistung erhöhen wollen, kann das zu einem Konflikt führen. Es kann auch das ausdrückliche Ziel des Design-Thinking-Projekts sein, dass Sie diesen Widerspruch durch eine innovative Lösung überwinden.

Ziele eindeutig formulieren

Bei der Zielformulierung von Projekten empfiehlt sich eine Ausrichtung an dem Schema »SMART«. »SMART« steht für spezifisch, messbar, anspruchsvoll (oder akzeptiert), realistisch (oder relevant) und terminiert:

- ✓ **Spezifisch:** Ziele sind unmissverständlich, eindeutig und präzise formuliert. Es ist ersichtlich, was mit dem Projekt erreicht werden soll. Zum Beispiel sollten Sie das Ziel der Entwicklung eines Sportschuhs komplett aus nachwachsenden Rohstoffen genauer festlegen. Sie konkretisieren die Zielgruppe (junge, umweltbewusste Frauen zwischen 16 und 25 Jahren), den Ort der Verwendung und die Bedingungen bei der Verwendung (beim Jogging im Wald oder auf der Straße).
- ✓ **Messbar:** Legen Sie Zielerreichungsgrade fest, sodass das Projektergebnis messbar wird. Das Ziel wird zum Beispiel erreicht, wenn »mindestens« oder »höchstens« eine bestimmte Anzahl erreicht wird. In der Phase der Ideenfindung können Sie sich das Ziel setzen, dass Sie im Team fünf umsetzbare Ideen entwickeln wollen.



- »Die Ziele beim Design Thinking sind nicht messbar, das würde den Gestaltungsfreiraum und die Kreativität ersticken.« Das ist eine häufige Aussage in Design-Thinking-Workshops. Die Antwort darauf ist: »Ja, und woran erkennen Sie dann, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben?« Ein Ziel muss nicht immer in Geldeinheiten messbar sein. Die Zufriedenheit des Kunden bei einer neuen Dienstleistungsidee oder eine Verringerung von Fehlbedienungen bei einem innovativen Produkt können Sie zum Beispiel als Ziel festlegen.
- ✓ **Anspruchsvoll** (oder akzeptiert): Die Ziele stellen eine Herausforderung dar, sodass sie motivierend wirken. Eine leichte Verbesserung eines bestehenden Produkts ist häufig wenig anspruchsvoll. Ein Material, das zugleich leicht, verformbar, stabil und biologisch abbaubar ist, kann eine technische Herausforderung darstellen. Alternativ wird auch von akzeptiert gesprochen: Die Ziele werden von allen Projektbeteiligten anerkannt.

- ✓ **Realistisch** (oder relevant): Die Ziele sind mit den Ressourcen, Kompetenzen und dem geplanten Zeitaufwand unter den internen und externen Rahmenbedingungen umsetzbar. Ihr Ziel ist die Entwicklung einer neuartigen Spülmaschine. Ihr Unternehmen stellt ein Forschungsbudget von über einer Million Euro zur Verfügung, die Mitarbeiter sind mit der Entwicklung so einer Maschine erfahren und die Entwicklung wird auf zwanzig Monate angesetzt. Sie können das Ziel erreichen. Alternativ wird auch von relevant gesprochen: Nur Ziele von hoher Bedeutung werden gesetzt.
- ✓ **Terminiert**: Zu jedem Ziel gehört eine Terminvorgabe. Sie wollen mit Ihrem neuen Onlineshop innerhalb eines Jahres 10.000 zahlende Kunden gewinnen.

Legen Sie diese Anforderung an Ihre Zielformulierung insgesamt nicht zu starr aus. Ihre Ziele können sich während des Projekts ändern, da Sie immer mehr Informationen über Ihre Aufgabe und die anschließende Lösungsfindung erhalten. Das SMART-Schema ist eine gute Richtschnur, damit Sie den notwendigen Durchblick bei den Zielen behalten.

Achten Sie bei der Zielformulierung darauf, dass Sie das Ziel lösungsneutral formulieren. Bei einer Dienstleistung wollen Sie die Zeit für die Bearbeitung von Kundenaufträgen verkleinern. Das Ziel, Beschleunigung von Kundenaufträgen durch den Einsatz von Instant Messaging (sofortige elektronische Datenübertragung), legt bereits das Mittel (Instant Messaging) zur Erreichung des Ziels fest. Prozesse können Sie mit Änderungen auch anderer Art (Überlappung von Tätigkeiten, Automatisierung von Bearbeitungsschritten, Wegfall von Wartezeiten) beschleunigen. Trennen Sie das Ziel von möglichen Lösungswegen.



Fassen Sie Ihr Ziel in maximal drei Sätzen zusammen, damit es verständlich bleibt. Beschreiben Sie Ihr Ziel positiv. Anstatt: »Wir wollen, dass der Kunde bei der Lieferung nicht warten muss«, formulieren Sie: »Wir wollen, dass der Kunde pro Vorgang 30 Minuten Zeit einsparen kann.«

Ziele kommunizieren

Zur Bestätigung der Ziele halten Sie die Projektziele schriftlich fest. Sie stellen damit sicher, dass alle Beteiligten die gleichen Vorstellungen verfolgen, es keine Missverständnisse gibt und die Fortschritte jederzeit an den Zielen gemessen werden können.

Die Zielformulierung soll dazu beitragen, dass jedem Projektbeteiligten bewusst ist, welche Projektziele bestehen. Dieser Zielbildungsprozess wird vom Projektteam in Rücksprache mit dem Auftraggeber oder Lenkungsausschuss durchgeführt. Sie müssen die Anerkennung der Ziele beim Kunden oder Auftraggeber wie auch beim Projektteam sicherstellen. Anderenfalls müssen Sie die vorhergehenden Schritte nochmals durchlaufen, damit die Ziele von den Projektbeteiligten anerkannt werden. Das Verständnis der Beteiligten für die Ziele führt zu steigender Verantwortung.

Ziele können sich im Verlauf des Projekts ändern. Zieländerungen müssen Sie transparent machen und allen Projektbeteiligten kommunizieren. Handelt es sich um eine wichtige Zieländerung, müssen Sie gegebenenfalls das Projekt vorzeitig abbrechen. Zeigen Sie notfalls den Willen und den Mut, dass Sie den Projektabbruch rechtzeitig durchführen.



Bei Projekten für neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle besteht die Gefahr, dass Sie sich in Nebenaspekten verlieren. Sie entdecken, dass Ihre Produktidee auch für eine andere Zielgruppe interessant ist. Die andere Zielgruppe verlangt, dass Sie Anpassungen an Ihrer Produktidee vornehmen. Sie sind der Meinung, dass Sie die Anpassungen nebenbei bearbeiten können. Eine gleichzeitige Verfolgung mehrerer Lösungswege lässt sich aber häufig nicht mit wenigen Untersuchungen beantworten. Der Zeitrahmen und die Ressourcen reichen oft nicht aus, um mehrere Wege in einem Projekt gleichzeitig bearbeiten zu können. Eine eindeutige Zieldefinition am Anfang verhindert das. Sie müssen aus Design-Thinking-Vorhaben entstandene Nebenaspekte in einem neuen Projekt mit eigenem Zeitrahmen, Budget und Ressourcen durchführen.

Arbeitspakete planen

Aus den Zielen ergeben sich die Arbeitspakete. Je nach Projektgegenstand und Design-Thinking-Phase können die Arbeitspakete unterschiedliche Punkte umfassen wie die Durchführung von Beobachtungs- oder Befragungsstudien, die Entwicklung und den Test von Prototypen oder die Suche und Entwicklung von neuen Funktionen und Prozessschritten oder neuen Konzepten für Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle.

Für ein Design-Thinking-Vorhaben planen und führen Sie das Projekt nach einer agilen Vorgehensweise durch. Das können Sie wie folgt umsetzen: Im Projektteam schreiben Sie alle notwendigen Arbeitspakete ungeordnet auf. Stellen Sie sich die Frage, was Sie tun müssen, damit Sie das ausgewählte Ziel erreichen. Sie können Kreativitätstechniken wie Brainstorming beziehungsweise Mind-Mapping einsetzen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 10](#) und [11](#)). Legen Sie so wenige Arbeitspakete wie möglich, aber so viele wie nötig fest. Ordnen Sie den Aktivitäten übergeordnete Begriffe zu. Die Begriffe können sein:

- ✓ Ablaufphasen: Bei einem Design-Thinking-Projekt sind das die Phasen »Aufgabe verstehen«, »Lösungen suchen«, »Prototyp erstellen« und »Lösungsidee mit dem Kunden testen«.
- ✓ Objekte: Das können die Bestandteile eines Produkts sein wie Display, Tasten, Gehäuse oder Batterie bei einem Smartphone.
- ✓ Funktionen: Im Online-Handel können das Funktionen wie Produktvergleich, Bestellabwicklung, Lieferung und Kundenservice sein.

Bei der Zuordnung stellen Sie immer die Frage: »Was ist Teil wovon?« Das Objekt Rad besteht aus Reifen und Felgen oder die Funktion Kundenservice kann die Behandlung von Garantieangelegenheiten, die Bearbeitung von Kundenbeschwerden und die Betreuung von Anfragen und Aufträgen umfassen. So entsteht stückweise eine Anordnung, die Sie auf Vollständigkeit überprüfen müssen. Die Ergebnisse der gesamten Arbeitspakete müssen dazu führen, dass Sie ihr Ziel erreichen.

Arbeitspakete stufenweise zur richtigen Zeit planen

Am Anfang des Vorhabens sind die Arbeitspakete nicht konkret, eher abstrakt und mit großem Arbeitsaufwand verbunden. Sie planen zunächst die wichtigsten und demnächst anstehenden Arbeitspakete detailliert. Die neuen Informationen während des Projekts erlauben es Ihnen, dass Sie schrittweise die weiteren Arbeitspakete zu gegebener Zeit planen. Die Planung erfolgt somit stufenweise und bedarfsorientiert – gerade zur richtigen Zeit (»just in time«), wenn etwas bevorsteht. Wenn ein Schritt abgeschlossen ist, hat sich durch den Projektfortschritt und die Entwicklung außerhalb des Projekts die Informationsbasis verbessert. So können Sie den nächsten Schritt besser planen. Die Planung der Arbeitspakete zögern Sie bis zum letzten verantwortbaren Augenblick hinaus, sodass Sie möglichst tagesaktuelle Informationen berücksichtigen können.

Mit dieser agilen Vorgehensweise können Sie Änderungen – idealerweise in Form von Kundenfeedback – frühzeitig, schnell und flexibel in Ihre Planung einfließen lassen. Legitime und erwünschte Änderungen können bei Design-Thinking-Vorhaben vorteilhaft sein. Somit wird in diesem Prozess akzeptiert, dass man nicht alle Informationen gleich am Anfang hat und alles richtig macht.

Dieses Planungsverfahren kann man mit der Bleistift-Kugelschreiber-Regel veranschaulichen: Die nächsten Schritte sind verbindlich mit Kugelschreiber geschrieben, die späteren Schritte sind leicht veränderbar mit Bleistift skizziert.



Wenn Sie die Inhalte eines Arbeitspakets nicht konkret beschreiben können, ist das ein Hinweis darauf, dass Ihnen Wissen fehlt. Das Schließen dieser Wissenslücke müssen Sie als ein Arbeitspaket aufnehmen. Überlegen Sie sich, wie Sie das Wissen erlangen können. Es gibt mehrere Möglichkeiten: Sie können Beobachtungs- oder Befragungsstudien umsetzen, Sie können Experimente durchführen oder in Literatur- und Patentdatenbanken recherchieren.

Aus Nutzersicht formulieren und Reihenfolge festlegen

Die Arbeitspakete bei einer agilen Vorgehensweise formulieren Sie in Form von sogenannten User Stories. Die User Stories dienen der Kommunikation zwischen den Beteiligten und beschreiben in einem Satz, was Sie mit einem Arbeitspaket erreichen müssen. Die User Stories sollen so knapp beschrieben werden, dass sie auf eine (Kartei-)Kartenseite oder auf einen Haftnotizzettel passen. Diese Knappheit zwingt dazu, dass Sie präzise und die notwendigen Informationen über das Arbeitspaket beschreiben.

Ein Hilfsmittel bei der Beschreibung ist es, wenn Sie nach der sogenannten How-might-we-Technik (»Wie können wir ...«) mit einem Satz die folgende Frage beantworten:

Wie können wir unter folgenden Beschränkungen
_____ unser Ziel _____ erreichen, sodass
unsere Zielperson _____ folgenden Nutzen erhält
_____?

Beschränkungen können begrenzt verfügbare Mittel (Kapital, Personal, Geräte) oder gesetzliche oder ethische Rahmenbedingungen sein. Die Zielperson kann eine Kunden- oder Nutzergruppe sein. Die Zentrierung auf den Nutzen der Zielperson hilft Ihnen, dass Sie Ihr Ziel nicht aus den Augen verlieren.



Beschreiben Sie Ihre User Stories einer fachfremden Person. Dann müssen Sie ohne Fachsprache Ihre User Stories formulieren. Bitten Sie anschließend diese Person, dass sie die User Stories in ihren eigenen Worten erläutert. Sie erkennen Lücken Ihrer Stories, wenn es zu Abweichungen kommt.

Die Karten mit den User Stories sind die Anknüpfungspunkte für die Diskussion innerhalb des Teams. Die vielen möglichen Arbeitspakete machen es notwendig, dass Sie eine Rangordnung erstellen. Ein Ansatz ist die sogenannte MoSCoW-Rangordnung, die als Kurzwort aus den Anfangsbuchstaben für folgende Beurteilungskriterien stehen:

- ✓ **Must have** (Muss): Hierunter versteht man User Stories, die für das Verständnis Ihrer Aufgabe oder für Funktionieren Ihrer Lösungsidee zwingend erforderlich sind.
- ✓ **Should have** (Soll): Damit werden User Stories eingestuft, die wichtig sind und erstellt werden sollten.

- ✓ **Could have** (Kann): Diese User Stories haben geringere Relevanz und können bei freien Kapazitäten durchgeführt werden.
- ✓ **Won't have this time** (Diesmal nicht): Diesen User Stories räumt man derzeit keine Zeit ein.

Um den Begriff leichter behalten zu können, hat man in Anlehnung an die russische Hauptstadt noch zwei kleine »o« für das Wort MoSCoW hineingeschummelt. Überprüfen Sie im Team, ob und wie die User Stories voneinander abhängig sind. Es kann vorkommen, dass erst ein Arbeitspaket abgeschlossen sein muss, bevor das nächste Arbeitspaket beginnen kann. Sie müssen die technischen und wirtschaftlichen Voraussetzungen für jede User Story klären. Bei technischen Vorhaben müssen Geräte oder Werkzeuge vorliegen. Personal oder Geldmittel können wirtschaftliche Voraussetzungen für ein Arbeitspaket darstellen.

Sie können auf der Rückseite der Karte mit der User Story eine Zufriedenheitsbedingung festlegen, mit der aus Kundensicht das Ergebnis des Arbeitspakets erreicht wird. Ein mögliches Format für die Zufriedenheitsbedingung wäre:

Wenn das Arbeitspaket _____ abgeschlossen ist, sollte aus Nutzersicht folgendes Ergebnis _____ vorliegen.

Hierfür wird ein Akzeptanztest mit dem potenziellen Kunden durchgeführt. Sie können die User Stories tabellarisch auflisten und in Spalten mit weiteren kurzen Informationen versehen wie Nummer der User Story, Kurzname, Kurzbeschreibung (ein Satz), Hinweis auf Abhängigkeiten zu anderen User Stories, Zufriedenheitsbedingung, Priorität, Schätzung des Aufwands, Risiken sowie Verantwortlichkeit und Bemerkungen.

Ein Task-Board nutzen

Den Fortschritt bei den Arbeitspaketen können Sie mithilfe eines sogenannten Task-Boards verbildlichen und so mit allen

Beteiligten kommunizieren. In diesem Task-Board lassen sich die verschiedenen Entwicklungsstände des Design-Thinking-Projekts im Zeitverlauf unterscheiden. Ein Task-Board kann mit den User Stories den Fortschritt des gesamten Projekts zeigen. Bei der Einordnung von User Stories reichen die Zustände von »Ready« (bereit) über »Development« (Entwicklung) bis zu »Done« (fertig), die durch Spalten symbolisiert werden. Die einzelnen User Stories lassen sich auf einer Karte oder einem Haftnotizzettel anhand des Fortschritts in die jeweilige Spalte verschieben. Treten Probleme bei den Arbeitspaketen auf (Termine können nicht gehalten werden, Arbeitspaket benötigt mehr Personal), heften Sie einen schwarzen Punkt an die Karte. Ein Beispiel für ein Task-Board finden Sie in [Abbildung 4.1](#).

Zu erledigen (To Do)	Bereit (Ready)	Entwicklung (Development)		Testen (Test)		Fertig (Done)	Blockiert (Blocked)
		In Bearbeitung (In Progress)	Entwickelt (Developed)	In Test-phase (In Test)	Getestet (Tested)		
A12	A13	A7	A1	A4	A2	A3	A18
A15	A10	A8	A5			A6	
A14	A9	A11					
A16							
A17							

Legende:

A16	Technisches Arbeitspaket	A1	Arbeitspaket mit Problem
A17	Marketing-Arbeitspaket		

Abbildung 4.1: Task-Board

Jedes einzelne Arbeitspaket schreiben Sie mit der Bezeichnung auf eine Karte und sortieren diese nach Entwicklungsstand in das Task-Board ein. Sie können für technische und Marketingarbeitspakete unterschiedliche Farben wählen. In der linken Spalte, die mit der Bezeichnung »To do« beschriftet wird, befinden sich am Anfang des Projekts alle Arbeitspakete. Von oben nach unten sortieren Sie die Karten in der Reihenfolge ihrer Rangfolge und damit nach der möglichen Bearbeitung. Wenn Arbeitspakete bereit sind für die Bearbeitung, verschiebt der Verantwortliche für das Arbeitspaket die Karte nach rechts in die Spalte »Ready«. Nimmt er die Bearbeitung auf, verschiebt er sie

in »In Progress«. Pro Teammitglied sollte immer eine Karte in der Spalte »In Progress« sein. Wird die Bearbeitung erfolgreich abgeschlossen, kann der Leiter des Projekts die Karte in »Developed« verschieben.

Es folgt die »Test«-Spalte. Jedes Ergebnis eines Arbeitspakets sollte aus technischer oder aus Kundensicht getestet werden. Bei technischen Arbeitspaketen kann »Test« eine technische Machbarkeitsprüfung darstellen. Bei einem Arbeitspaket zum Marketing kann es eine Kundenbefragung sein. Die Spalte »Test« kann die Unterspalte »In Test« mit Arbeitspaketen in der Durchführung umfassen. In diese Spalte verschiebt der Verantwortliche für das Arbeitspaket die Karte. Beim erfolgreichen Abschluss des Tests verschiebt der Leiter des Projekts die Karte in die Unterspalte »Tested«. Abschließend verschiebt der Leiter des Projekts die Karte in »Done« oder in »Blocked«. Mit »Done« ist das Arbeitspaket inhaltlich abgeschlossen und die Zufriedenheitsbedingung erreicht. Die Spalte »Blocked« beschreibt den Fall, wenn Sie die Bearbeitung bei dieser User Story aus wichtigen Gründen anhalten. Gründe dafür können fehlende Ressourcen (Ausfall des Bearbeiters durch Krankheit) oder technische Fehler in der Bearbeitung sein.

Diskutieren Sie im Team vor dem Start des Projekts die Bedeutung der einzelnen Entwicklungsstände. Jedes Teammitglied muss das gleiche Verständnis haben. Sie sollten im Team abklären, was genau die Zustände »Ready« und »Done« bei Ihrer Aufgabe bedeuten. Der Status »Ready« lässt sich wie folgt verstehen:

- ✓ Die Inhalte des Arbeitspakets wurden von allen verstanden.
- ✓ Abhängigkeiten zu anderen Arbeitspaketen wurden erkannt und stellen keine Hindernisse für die Bearbeitung dar.
- ✓ Das Team hat die notwendigen Fähigkeiten und Mittel zur Durchführung.
- ✓ Der Aufwand wurde geschätzt und passt in den zeitlich geplanten Rahmen.

- ✓ Die Kriterien für den erfolgreichen Abschluss des Arbeitspakets sind eindeutig, allen bekannt und nachprüfbar.
- ✓ Das Team weiß, wie es das Arbeitspaket bearbeiten kann.

Den Status »Done« können Sie wie folgt beschreiben:

- ✓ Alle Arbeiten sind erledigt oder es gibt keine Restarbeiten mehr.
- ✓ Das Arbeitspaket wurde auf Fertigstellung nach dem Vier-Augen-Prinzip geprüft.
- ✓ Die Machbarkeit (bei technischen Arbeitspaketen) oder die Zufriedenheitsbedingung des Kunden (bei Arbeitspaketen zum Marketing) ist erfüllt oder wurde durch Tests abgesichert.
- ✓ Es liegen keine offenen Punkte vor, die eine hohe Rangordnung haben.
- ✓ Die Ergebnisse sind dokumentiert.
- ✓ Der Auftraggeber oder Kunde hat das Arbeitspaket abgenommen.

Das Task-Board kann auf einem Whiteboard oder einer Metaplan-Wand abgebildet sein und in einem Arbeitsraum platziert werden, sodass der Fortschritt für alle allzeit sichtbar ist. In diesem Arbeitsraum können die täglichen Besprechungen stattfinden und die Karten jeweils nach aktuellem Stand verschoben werden.

Zusätzlich zum Task-Board können Sie Punkte, die noch einer Klärung bedürfen, in einer Offene-Punkte-Liste (oder »To-do-Liste«) dokumentieren und nachhalten. Folgende Aspekte sollte die Offene-Punkte-Liste umfassen:

- ✓ **Laufende Nummer:** Damit können Sie die Arbeitspakete schnell erfassen.
- ✓ **Bezeichnung:** Eine kurze Bezeichnung des offenen Punktes. Die Bezeichnung kann sich an die Struktur des Projekts anlehnen und die von Ihnen gewählte Bezeichnung der Arbeitspakete übernehmen.

- ✓ **Datum:** Tag, an dem der offene Punkt gemeldet wurde.
- ✓ **Meldender:** Person, die diesen offenen Punkt auf die Liste gesetzt hat.
- ✓ **Dringlichkeit:** Stufen Sie die Dringlichkeit mit einer Bewertung von »hoch«, »mittel« und »gering« ein.
- ✓ **Verantwortlicher:** Person, die den offenen Punkt klären muss.
- ✓ **Zusammenarbeit mit:** Auflistung der Personen oder Abteilungen, die bei der Klärung beteiligt werden müssen.
- ✓ **Ressourcenaufwand:** Abschätzung des Aufwands an Personal, Geräten oder Investitionsmitteln für die Klärung des offenen Punktes.
- ✓ **»Done«:** Beschreiben Sie den Zustand, wann der offene Punkt geklärt ist.
- ✓ **Bis wann:** Der offene Punkt muss bis zum genannten Termin geklärt sein.
- ✓ **Status:** Aktueller Stand der Klärung, der von »Offen«, »In Bearbeitung« bis »Erledigt« reichen kann.

Mit dem Task-Board und der Offene-Punkte-Liste geben Sie einen umfassenden Überblick zum Projektfortschritt und fördern den Informationsaustausch innerhalb des Projektteams. Jedes Teammitglied ist über den Status des Gesamtprojekts, den Stand bei jedem Arbeitspaket und über die auftretenden Probleme informiert.

Den Ablauf richtig planen

Die Ablaufplanung stellt die zeitliche Planung der Arbeitspakete dar. Mit der Ablaufplanung bestimmen Sie die logische Abfolge der Arbeitspakete. Ein grobes Raster sind die Phasen des Design-Thinking-Prozesses (»Aufgabe verstehen«, »Lösungen suchen«, »Prototyp erstellen« und »Lösungsidee mit dem Kunden testen«). Die Arbeitspakete ordnen Sie in Form einer

Vorgangsliste den einzelnen Phasen zu. Damit legen Sie eine grobe zeitliche und logische Reihenfolge der Arbeitspakete während des Projektverlaufs fest. Für die Detailplanung ermitteln Sie die logischen und sachlichen Abhängigkeiten, indem Sie die Beziehungen zu vorhergehenden Aufgaben bewerten. Sie stellen sich die Frage, welche Arbeitspakete zu Beginn des betrachteten Arbeitspakets abgeschlossen oder wenigstens mit einem Zwischenergebnis begonnen sein müssen. Mit der Ideenfindung beginnen Sie erst, wenn Sie die Zielgruppe festgelegt und die konkrete Aufgabenstellung bestimmt haben. Sie beginnen mit der Herstellung des Produkts, wenn Sie den Prototyp erfolgreich mit dem Kunden getestet haben.

Neben der Planung der Reihenfolge sollten Sie Meilensteine definieren. Meilensteine stellen einen Zeitpunkt dar, haben selbst keine eigene Dauer. Sie sind ein Zwischenziel, an dem der Projektfortschritt überprüft und die Entscheidung über den Projektfortgang (mit »Go« für die Fortsetzung oder »Kill« für den Projektabbruch) getroffen werden kann. Meilensteine sollten am Ende jeder Projektphase gesetzt werden. Beim Design Thinking können Sie die Ergebnisse der Phase beschreiben mit »Aufgabenstellung definiert«, »Zielgruppe festgelegt«, »Lösungsidee entwickelt«, »Prototyp erstellt« und »Test mit Kunde erfolgreich abgeschlossen«.

Die Anzahl der Meilensteine sollte in einem Projekt begrenzt sein und die folgenden Richtwerte berücksichtigen:

- ✓ ein Meilenstein für zwei bis drei Monate
- ✓ mindestens vier Meilensteine pro Projekt
- ✓ mindestens ein Meilenstein im Abstand von drei Monaten

Die Festlegung von Meilensteinen wirkt auf die Mitarbeiter motivierend. Wenn Sie einen wichtigen Meilenstein erreicht haben, feiern Sie das mit Ihrem Team.

Zeitaufwand abschätzen

Nach der Festlegung der Reihenfolge der einzelnen Arbeitspakete müssen Sie die Dauer abschätzen. Für die Schätzung können Sie folgende Quellen nutzen:

- ✓ Erfahrungswerte aus bereits durchgeführten Projekten
- ✓ Zeitschätzungen aufgrund von Expertenmeinungen
- ✓ Analogien (suchen Sie Projekte, die vergleichbar sind, und schauen Sie sich die tatsächliche Dauer für einzelne Arbeitspakete an)
- ✓ Schwierigkeits- und Neuheitsgrad der Aufgabenstellung (je schwieriger und neuer eine Aufgabe ist, desto mehr Zeit sollten Sie einplanen)

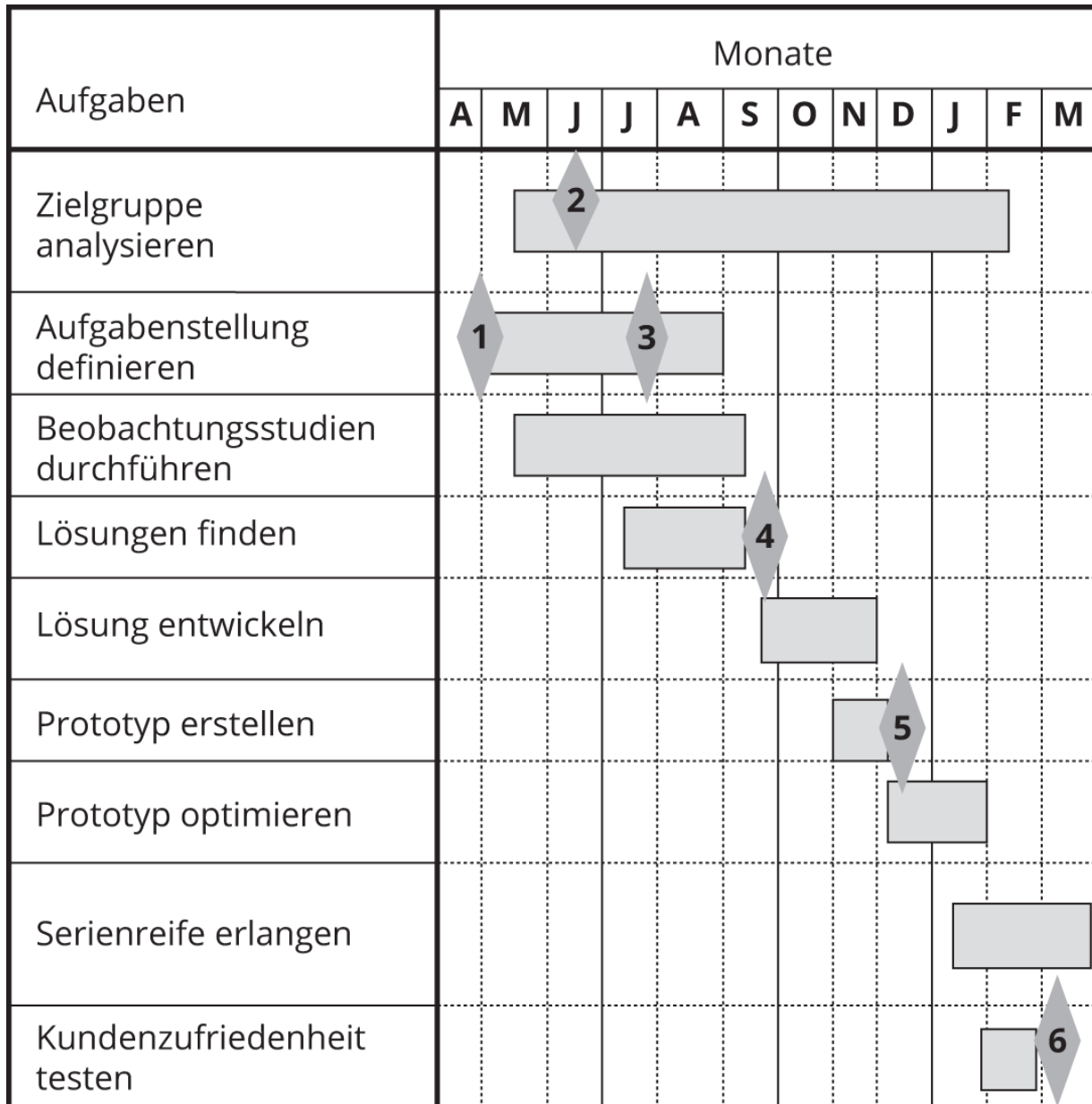
Verwenden Sie Pufferzeiten, wenn für Engpassressourcen oder Arbeiten nur bestimmte Zeitfenster zur Verfügung stehen. Die Schätzung der Dauer sollte unabhängig von konkreten Terminvorstellungen ablaufen, da sie die Zeitschätzung stark beeinflussen würden. Berücksichtigen Sie einen bestimmten Zeitbedarf (circa 15 Prozent des Gesamtzeitbedarfs) für die Koordination Ihres Design-Thinking-Projekts. Bei Design-Thinking-Projekten sollten Sie die Dauer der ersten Arbeitspakete detailliert und die späten Phasen grob planen.

Balkendiagramm für mehr Übersicht erstellen

Zur Verbildlichung des Zeitablaufs ist am besten das Balkendiagramm geeignet, nach ihrem Erfinder Henry Laurence Gantt auch Gantt-Chart genannt. Balkendiagramme verwendet man bei der Erstellung der Ablaufplanung als Basis für Statusberichte und zur Präsentation der zeitlichen Aspekte des Projekts (siehe [Abbildung 4.2](#)).

Auf der y-Achse befindet sich die Darstellung des Projektablaufs in Form der Arbeitspakete und auf der x-Achse die Zeiteinheiten in Balkenform. Die Balkenlänge dient als Maßstab für den Zeitbedarf der Arbeitspakete. Wenn mehrere Arbeitspakete

parallel ablaufen, werden die Balken übereinander angezeigt. Balkendiagramme lassen sich einfach und schnell erstellen und lesen. In einem Balkendiagramm können Sie besondere Ereignisse von Aktivitäten, wie Meilensteine, einzeichnen (zumeist in Form einer Raute).



Meilensteine: 1

Abbildung 4.2: Balkendiagramm

Die Ressourcen richtig planen

Ressourcen sind Mittel, die zur Bearbeitung eines Projekts eingesetzt werden. Es lassen sich drei Arten von Ressourcen unterscheiden, die drei M:

- ✓ **Menschen** (Personal): interne und externe Mitarbeiter
- ✓ **Maschinen** (Betriebsmittel): Maschinen, Werkzeuge, Software oder Räume
- ✓ **Material** (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe oder Zulieferteile): Verbrauchsmaterial für Ihr Projekt

Für die Einhaltung der Termine und auch aus Kostengründen ist es wichtig, dass Sie diese Ressourcen genau planen. Sie müssen ermitteln, welche Ressourcen und in welcher Menge Sie sie benötigen, damit die Arbeitspakete durchgeführt werden können. Die Ressourcen sollten in der richtigen Art und Qualität, in der richtigen Menge, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort verfügbar sein. Beim Personal sollten die benötigten Qualifikationen gegeben sein. Personen mit besonderen Qualifikationen sind bei Design-Thinking-Projekten eine Engpassressource. Sie sollten abklären, ob die anderen Ressourcen vorhanden sind oder beschafft werden müssen (Computer, Drucker, Geräte und Werkzeuge zur Herstellung des Prototyps, Büromöbel).

Grundlage für die Ressourcenplanung sind die Arbeitspakete. Jedes Arbeitspaket wird einzeln betrachtet durch das Abschätzen der Arbeitsmenge, die voraussichtlich notwendig sein wird, damit Sie das Ziel erreichen. Je kleiner und detaillierter das Arbeitspaket in Form von User Stories beschrieben ist, desto leichter wird Ihnen die Ressourcenermittlung fallen.



Gehen Sie nicht von einer vollständigen Verfügbarkeit der Ressourcen aus, eine Verfügbarkeit von 60 bis 80 Prozent erscheint eher wirklichkeitsnah. Vergessen Sie den Aufwand für die Projektkoordination nicht, der bei Design-Thinking-Vorhaben allein schon circa 15 Prozent der Arbeitszeit in Anspruch nehmen kann.

Beim Schätzen des Aufwands für ein Arbeitspaket binden Sie die zuständigen Personen ein. Jedes Mitglied schätzt zunächst für sich den Aufwand für jede der einzelnen Aktivitäten. Dann werden die Ergebnisse miteinander verglichen und die Gruppe einigt sich auf einen gemeinsamen Wert. Beginnen Sie die Diskussion mit den zentralen und wichtigen Arbeiten. Zum Schluss überprüft die Gruppe erneut, ob die gefundenen Schätzwerte für die einzelnen Arbeitspakete im Verhältnis zueinander sinnvoll sind. Vorteilhaft ist, dass alle Teammitglieder durch die gemeinsame Diskussion den Aufwand für einzelne Arbeitspakete kennen und wissen, unter welchen Vorannahmen die Schätzung zustande kam. Dadurch verringert sich die Gefahr von Missverständnissen. Die Mitarbeiter melden sich, wenn sie während der Arbeit bemerken, dass der Aufwand höher ausfällt. Beachten Sie, dass Aufwandschätzungen zu neuen Themen eher zu niedrig als zu hoch ausfallen.



Ihre Ressourcenplanung können Sie mit einer Dreipunktschätzung vornehmen. Sie schätzen einen optimistischen, einen realistischen mittleren und einen pessimistischen Wert für die Ressourcen ab. Den gesamten Schätzwert ermitteln Sie mit den drei Werten nach folgender Formel:

$$\text{Ressourcenbedarf} = \frac{oW + 4mW + pW}{6}$$

Wobei oW für optimistischer Wert, mW für mittlerer (realistischer) Wert und pW für pessimistischer Wert steht.

Der mittlere Wert geht in vierfacher Gewichtung in das Ergebnis ein.

Die Ressourcenplanung muss eng mit den anderen Planungsaufgaben abgestimmt werden. Ressourcen beeinflussen die Termine durch ihre Verfügbarkeit, die Ziele (wenn Aufgaben nur von bestimmten Ressourcen durchgeführt werden können) und die Kosten. Für die Ressourcenplanung sollten Sie beachten:

- ✓ Verwenden Sie – wenn möglich – Daten und Informationen von ähnlichen Projekten aus der Vergangenheit.
- ✓ Vermeiden Sie schädliches Multitasking, bei dem ein Mitarbeiter an mehreren Arbeitspaketen gleichzeitig arbeitet und immer hin und her wechselt.
- ✓ Mehr Ressourcen für einen Vorgang bedeutet – bei Design-Thinking-Projekten – nicht unmittelbar schneller.

Es empfiehlt sich, sich die Ressourcenzusagen im Unternehmen schriftlich von den Verantwortlichen geben zu lassen.

Das Projektbudget richtig planen

Aufgabe der Budgetplanung ist die Bestimmung der Projektkosten, die die Grundlage für die Vergabe des Budgets bildet und zur Kostenkontrolle bei der Durchführung des Projekts dient. Sie sollten das analytische Kostenverfahren anwenden, bei dem die Kosten je Arbeitspaket für jede Ressource ermittelt werden. Grundlage für die Projektberechnung ist die Ressourcenplanung. Für jedes Arbeitspaket müssen Sie die verschiedenen Kostenarten abschätzen. Die Gesamtkosten des Projekts entsprechen der Summe der Kosten aller Arbeitspakete.

Mögliche Kostenarten sind:

- ✓ Personalkosten

- ✓ Materialkosten
- ✓ Kapitalkosten (Zinskosten)
- ✓ Fremdleistungskosten (Rechtsberatungskosten, Kosten für Marktforschung, Versicherungskosten)
- ✓ Gemeinkosten, der sogenannte Overhead

Unter Gemeinkosten versteht man die Stromkosten der Gebäude und Räume, Kosten für Büroräume, Nutzung der Kantine und allgemeine verwaltungsmäßige Leistungen (Personalverwaltung, Buchhaltung, IT-Service). Diese Kosten können Sie nicht direkt einem Projekt zuordnen. Daher verwendet man prozentuale Zuschläge auf die Personalkosten. Die Höhe kann sich nach dem Gemeinkostensatz des Unternehmens richten und sollte nicht unter 20 Prozent der gesamten Personalkosten liegen.



Gibt es Änderungen im Projekt, die Auswirkungen auf das Projektbudget haben, sollten Sie für jede dieser Änderungen ein Zusatzbudget aufstellen und nicht nur das ursprüngliche Budget verändern. Änderungen kommen bei Design-Thinking-Projekten häufig vor und können sich aus unterschiedlichen Gründen ergeben, wie durch Preissteigerungen bei Materialien und Fremdleistungen oder durch zusätzliche Kundenwünsche.

Bei der Budgetplanung sollten Sie sich auch die Gründe für eine schlechte Kostenschätzung anschauen:

- ✓ Die Projektmitarbeiter überschätzen ihre eigene Leistungsfähigkeit.
- ✓ Notwendige Arbeiten werden vergessen.
- ✓ Es gibt nicht umsetzbare Vorgaben vom Auftraggeber.
- ✓ Es kommt zu Änderungen beim Design-Thinking-Projekt, ohne dass die Kostenschätzung korrigiert wird.
- ✓ Wünschenswerte (nice to have) Ziele und Aufgaben, aber nicht notwendige Leistungsmerkmale werden zu stark

berücksichtigt.

✓ Risiken werden unterschätzt.

Die Kostenplanung endet mit der Budgetzuteilung für die Arbeitspakete. Die Verantwortlichen für die Arbeitspakete sind kostenverantwortlich. Liegen die voraussichtlichen Projektkosten über dem Projektbudget, muss die Projektleitung das mit dem Auftraggeber oder Lenkungskreis abstimmen.

Kapitel 5

Teamarbeit im Projekt unterstützen

IN DIESEM KAPITEL

Die richtigen Mitarbeiter finden und deren Aufgaben verteilen
Die Zusammenarbeit und den Austausch im Team regeln
Workshops für das gemeinschaftliche Arbeiten ausgestalten
Die Räume für die Kreativität und Kommunikation einrichten

Design Thinking lebt von der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen. Und zwar von Menschen, die unterschiedliche Erfahrungen, Haltungen und Charaktere haben, sodass Sie die verschiedenen Perspektiven, Vorgehensweisen und Wissensschätze der Teammitglieder zielführend für den Projekterfolg einsetzen können. Ein Erfolgsfaktor für Ihr Projekt ist, wenn Sie sich frühzeitig Gedanken machen, wie Sie die Kommunikation und Zusammenarbeit im Projektteam fördern.

In diesem Kapitel erhalten Sie zunächst einen Überblick, worauf Sie bei der Zusammensetzung und der Verteilung der Verantwortlichkeiten im Team achten müssen. Es folgen Empfehlungen zu Regeln und Methoden für die erfolgreiche Kommunikation innerhalb des Projektteams. Da Sie die Teamarbeit beim Design Thinking in Workshops durchführen, finden Sie Vorschläge, wie Sie Ihre Workshops planen und umsetzen. Für die Teamarbeit benötigen Sie kommunikations- und kreativitätsfördernde Räume und Ausrüstungen. Abschließend gebe ich Anregungen für die Raumgestaltung und

für die Ausstattung, sodass Sie flexibel und effizient Ihre Teamarbeit durchführen können.

Das Team zusammenstellen

Ein Team besteht bei Design-Thinking-Vorhaben aus fünf bis maximal neun Mitgliedern an einem Ort. Weniger Personen haben nicht den notwendigen Erfahrungsschatz und nicht ausreichend Arbeitskapazität, die Aufgaben bei einem Design-Thinking-Projekt bewältigen zu können. Bei mehr als neun Teammitgliedern entstehen Abstimmungsprobleme, die ein schnelles und effizientes Handeln verhindern.



Bei der Anzahl der Teammitglieder beachten Sie die sogenannte Zwei-Pizza-Regel: Nicht mehr Teammitglieder, als man mit zwei großen Pizzen ernähren kann. Die Anzahl der Personen ist aber nicht entscheidend. Achten Sie auf die Zusammensetzung und Verteilung der Verantwortlichkeiten im Team.

Auf Vielfalt im Team setzen

Die Vielfalt bei der Teamzusammensetzung, die man unter dem Begriff Diversität zusammenfasst, ist ein wesentliches Prinzip beim Design Thinking. Sie ermöglicht es, dass Sie die Aufgaben dank der unterschiedlichen Perspektiven, Wissensstände, Fähigkeiten, Erfahrungen, Einstellungen und Werthaltungen lösen können. Achten Sie bei der Zusammenstellung auf die Diversität im Team.



Bleiben Sie bei der Teamvielfalt nicht bei Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder ethnische Zugehörigkeit stehen. Schauen Sie sich auch die beruflichen und persönlichen Erfahrungen und Werthaltungen an. Auf diese nicht so offensichtlichen Eigenschaften kommt es bei der Teamarbeit an.

Ein Anforderungsprofil, das Ihnen bei der Auswahl der Teammitglieder hilft, ist die Suche nach sogenannten T-förmigen Personen. Das »T« soll die Kombination aus einem Generalisten (horizontaler Balken beim T) und einem Spezialisten (vertikaler Balken beim T) ausdrücken. In [Abbildung 5.1](#) ist ein Schema dargestellt, das die Kompetenzbestandteile und die notwendigen Überlappungsbereiche für die Zusammenarbeit im Team zeigt. Bei T-förmigen Personen überlappt sich die Kompetenzbreite, sodass eine erfolgreiche Zusammenarbeit möglich ist. Zugleich verfügen sie über die Kompetenztiefe, die für die Aufgaben beim Design Thinking erforderlich ist. Suchen Sie T-förmige Personen für Ihre Design-Thinking-Aufgabe.

T-förmige Personen

Beim Buchstaben »T« steht der horizontale Balken für die Kompetenzbreite, die in allgemeine fachliche und überfachliche Kompetenz beziehungsweise Denkweise unterteilt werden kann. Der horizontale Balken stellt den Generalisten dar, der über Fach- und Funktionsgrenzen hinausgehend zusammenarbeiten kann. Für die Zusammenarbeit benötigt er allgemeine fachliche Kompetenzen, sodass er die Fachsprache, Methoden und Vorgehensweisen anderer Disziplinen versteht. Er bringt Fähigkeiten wie Führungs-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten und eine kooperationsfördernde Denkweise mit. Die kooperationsfördernde Denkweise zeigt sich in der Neugier, Offenheit und Empathie gegenüber anderen Gebieten. Empathie ist ein Erfolgsprinzip beim Design Thinking und bedeutet, dass man sich in eine andere Person hineinversetzen kann (mehr über Empathie erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Der vertikale Balken beim T beschreibt die besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten in einem Fachgebiet, das sich in Theorie- und Anwendungskompetenzen unterscheiden lässt. Personen, die nur über eine spezialisierte Fachkompetenz verfügen, werden als I-förmige Personen beschrieben. Im Online-Marketing kann das der Datenanalyst sein, der keine weiteren spezifischen Fähigkeiten und Erfahrungen im Marketingbereich hat.

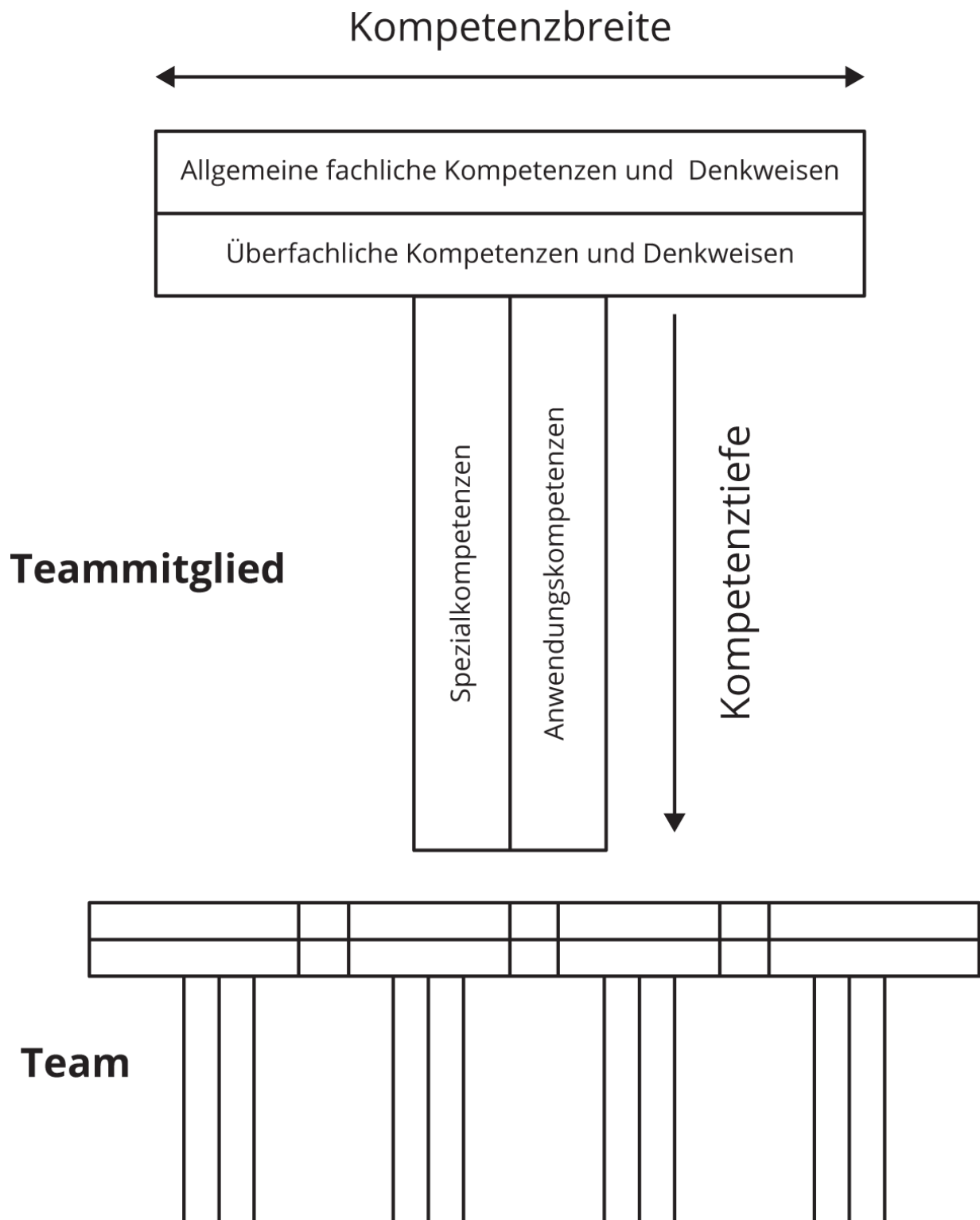


Abbildung 5.1: T-förmige Person

Die Rollen im Team festlegen

Nach den fachlichen Kompetenzen lassen sich die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Arbeitspakete verteilen. Jedes Arbeitspaket umfasst die Arbeitsvorgänge, die inhaltlich zusammengehören, und hat einen Verantwortlichen. Trennen Sie die Arbeitspakete, wenn sie zu umfangreich werden. Eine Person kann maximal vier Arbeitspakete gleichzeitig bearbeiten, denn sonst ist der Arbeitsumfang zu groß.

Legen Sie die Rollen für folgende Managementaufgaben fest:

- ✓ Entscheidungsträger bei der Verteilung der Ressourcen innerhalb des Projekts
- ✓ Verantwortlicher für den Gesamterfolg des Projekts
- ✓ Ansprechpartner für den Lenkungskreis, Auftraggeber, Kunden und für weitere externe Geschäftspartner (Berater, Behörden, Hochschulen, Forschungsinstitute oder Lieferanten)
- ✓ Ansprechpartner bei Konflikten und Problemen im Team
- ✓ Organisator und Moderator der Teamsitzungen

Die Person für diese Managementaufgaben besitzt gute Unternehmenskenntnisse, motiviert das Team, ist mit Entscheidungsbefugnissen ausgestattet und ist entschlossen. Diese Person ist ein Vertreter aus einem kunden- oder marktnahen Bereich, die technisches Grundwissen mitbringt. Da sie mit dem Projektteam, dem Lenkungskreis, dem Auftraggeber, dem Kunden und weiteren Geschäftspartnern zusammenarbeitet, muss sie die Balance zwischen wirtschaftlich sinnvoll und technisch umsetzbar erreichen. Sie ist verantwortlich für die effiziente Nutzung der Ressourcen.

Eine Verantwortungsmatrix erstellen

Sie klären die Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams, mit internen Organisationseinheiten und externen Partnern am besten mithilfe einer Verantwortungsmatrix, der sogenannten RACI-Matrix. Das Wort RACI setzt sich wie folgt zusammen:

- ✓ R: responsible (verantwortlich)
- ✓ A: active (führt die Aktivität aus)
- ✓ C: consulted (muss mit ... abgestimmt werden)
- ✓ I: informed (muss darüber informiert werden)

Tabelle 5.1 zeigt die RACI-Matrix und bietet einen Überblick über die Verantwortlichkeiten, die mit dem Design-Thinking-Projekt verbunden sind.

	Vorsitzender Lenkungskreis	Forschung	Marketing	Vertrieb	Produktion
Design Challenge definieren	C	A	R	I	I
Zielgruppe festlegen	R	C	A	C	I
Ideen finden	C	A	R	I	C
Prototyp erstellen	C	R	I	I	A
Kunden befragen	C	I	A	R	I

Tabelle 5.1: RACI-Matrix

Erstellen Sie auch ein Teamverzeichnis mit Kontaktdaten, wie Name, Vorname, E-Mail-Adresse, Telefonnummer, Angabe von Verfügbarkeiten und Verantwortlichkeiten im Team. Stellen Sie das Teamverzeichnis allen Projektbeteiligten zur Verfügung.

Das Prinzip der Selbstorganisation anwenden

Die einzelnen Arbeitspakete zur Erfüllung der Design-Thinking-Aufgabe werden im Team nach den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitglieder verteilt. Die Arbeitspakete werden

nicht von einem Projektleiter den einzelnen Mitgliedern zugewiesen, sondern sie werden selbstständig innerhalb des Teams besprochen und aufgeteilt. Die Teammitglieder wählen ihre Arbeit aus und zwar so viel, wie sie bearbeiten können.



Bleiben Arbeitspakete bei der Verteilung offen, müssen Sie im Team diskutieren, wer das Arbeitspaket übernehmen kann, ob Sie weitere Teammitglieder oder externe Kooperationspartner wie Berater, Hochschulen oder Forschungsinstitute benötigen. Achten Sie darauf, dass sich einzelne Teammitglieder nicht zu viel vornehmen.

Das Prinzip der Selbstorganisation motiviert das Team. So können die Teammitglieder ihre Ergebnisse erfolgreich erreichen.

Die Kommunikation im Team klären

Die Kommunikation im Team muss nach den Prinzipien der Bringschuld und der Holschuld funktionieren. Vermitteln Sie im Team, dass zunächst die Mitarbeiter eine Bringschuld haben. Jedes Teammitglied muss wichtige und neue Informationen über den Projektfortschritt und über Änderungen bei den Kosten und Terminen sofort kommunizieren. Es besteht auch eine Holschuld: Jedes Teammitglied muss täglich prüfen, ob für seine Arbeit notwendige Informationen fehlen. Und es muss die fehlenden Informationen im Unternehmen oder mithilfe von externen Kooperationspartnern frühzeitig und umfassend beschaffen. Es gilt auch das Selbstanzeigeprinzip. Die Projektmitarbeiter müssen Probleme und Änderungen unaufgefordert und umgehend melden. Diese Prinzipien werden in der Projektarbeit gelebt, wenn Sie im Team eine vertrauensvolle Kultur haben (mehr über den Aufbau einer Innovationskultur erfahren Sie in [Kapitel 16](#)) und ein wirkungsvolles Berichtssystem einrichten.

Das Projekt-Reporting festlegen

Die frühzeitige Planung des Berichtssystems, auch Projekt-Reporting genannt, ist eine wichtige Aufgabe. Projektberichte werden für die Informationsverteilung in Präsentationen und für Sitzungen verfasst.



Jeder Bericht soll Angaben über Inhalt, Informationen über Ersteller, Empfänger, Datum der Erstellung und geforderte Rückmeldung enthalten. Rückmeldungen können die Freigabe von Ressourcen, die Zustimmung zu einem inhaltlichen Vorschlag, die Abnahme eines Prototyps oder das Einverständnis für die Durchführung einer Kundenbefragung umfassen.

Für das Projekt-Reporting müssen Sie Folgendes festlegen:

- ✓ Informationsbedarf für die Projektmitglieder bestimmen
- ✓ Informationsbedarf für den Lenkungskreis oder Auftraggeber des Projekts klären
- ✓ Informationsbedarf für interne Servicestellen (Rechts- und Patentabteilung, Controlling, Qualitätssicherung) oder externe Partner erfragen
- ✓ Häufigkeit, Zeitpunkt und Form (schriftlich/elektronisch als Bericht oder mündlich als Vortrag) der Berichterstattung beschließen
- ✓ Verantwortlichkeiten im Team für die Berichte regeln

Ein Bericht sollte eine Seite bis höchstens drei Seiten umfassen. Berichte ersetzen nicht die mündliche Kommunikation, die für den Projekterfolg wichtiger ist.

Mehr kommunizieren als dokumentieren

Setzen Sie für die Arbeit innerhalb des Teams den Vorrang auf die Kommunikation und weniger auf die Dokumentation. Verringern Sie die Dokumentation in Form von Berichten auf ein Minimum. Design Thinking setzt auf Schnelligkeit und das frühzeitige Einholen von informellem Kundenfeedback. Eine umfangreiche und formalisierte Dokumentation ist hinderlich. Wenn dokumentiert wird, dann nur zur Visualisierung des zukünftigen Projektverlaufs. Spontane Gespräche und Projektbesprechungen von Angesicht zu Angesicht werden jedem anderen Kommunikationsmittel vorgezogen.



Das Team sollte am gleichen Ort arbeiten und wenn möglich in der Nähe zum Kunden oder Nutzer. Setzen Sie Video-Chats (statt E-Mails), Instant Messaging oder Kollaborationsprogramme sparsam ein, die als Softwarelösungen das gemeinsame Arbeiten an getrennten Orten erleichtern.

Zeigen Sie Ergebnisse in Form eines Prototyps (mehr über die Prototypenerstellung erfahren Sie in [Kapitel 13](#)). Das Motto lautet: »Demonstrieren statt präsentieren«.

Regeln für die Kommunikation aufstellen

Stellen Sie vor Beginn des Projekts gemeinsam Regeln auf, wie Sie im Team kommunizieren wollen. Sehen Sie eine regelmäßige und tägliche Kommunikation über den Projektfortschritt vor. Die Projektteilnehmer bekommen einen Einblick über die Arbeiten der anderen Teammitglieder, können den Erfolg überprüfen und durch ihr Feedback Änderungen anregen. Ein Ansatz, der aus dem agilen Projektmanagement stammt, ist die tägliche Statusbesprechung in Form eines sogenannten Daily Scrum. Daily Scrums sind tägliche Teambesprechungen nach einheitlichen Regeln. Sie dienen dazu, dass Sie den Fortschritt der gemeinsamen Arbeit überprüfen, abstimmen und

gegebenenfalls anpassen. Nach folgenden Regeln sollten Sie das Daily Scrum durchführen:

- ✓ **Immer täglich und immer am gleichen Ort:** Täglich heißt täglich und ist nicht verschiebbar. Es sollte in dem gleichen Arbeitsraum stattfinden, in dem sich ein Task-Board befindet. Das Task-Board ist eine grafische Darstellung des Projektfortschritts und zeigt den aktuellen Status der einzelnen Arbeitspakete an (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 4](#)).
- ✓ **Immer pünktlich zur gleichen Zeit:** Beginnen Sie nicht am Anfang des Arbeitstags, sondern ab 10 Uhr. So können Sie noch Aufgaben vom Vortag erledigen oder wichtige E-Mails überprüfen.
- ✓ **Immer 15 Minuten und nie länger:** Das Treffen bleibt fokussiert. Gibt es Probleme, müssen Sie diese in einer Nachbesprechung mit den Betroffenen separat besprechen. Probleme, die besprochen werden müssen, tragen Sie in eine Offene-Punkte-Liste ein, die Sie an einer Tafel für alle sichtbar anbringen (mehr zur Offene-Punkte-Liste erfahren Sie in [Kapitel 4](#)).
- ✓ **Immer im Stehen:** Hilfreich ist es, wenn Sie das Daily Scrum als eine Besprechung im Stehen, das sogenannte Stand-up-Meeting, durchführen. Wenn die Teilnehmer während der Besprechung stehen, wird der Redefluss begrenzt, alle Teilnehmer bleiben engagiert und werden nicht durch andere Aktivitäten beim Sitzen abgelenkt. Ein schweres Gewicht, wie eine Hantel, das beim eigenen Wortbeitrag getragen wird, kann die Gesprächsdauer begrenzen.
- ✓ **Immer alle Teammitglieder:** Es gibt keine akzeptierten Ausreden – außer Krankheit und Urlaub – für ein Fehlen beim Daily Scrum.
- ✓ **Immer die gleichen drei Fragen zu den Arbeitspaketen beantworten:** Besprechen Sie kurz alle laufenden Arbeitspakete. Die Verantwortlichen für die Arbeitspakete müssen beschreiben, was seit dem letzten Daily Scrum

erreicht wurde, was heute erreicht werden soll und was die Arbeit am Arbeitspaket momentan behindert. Behinderungen können fehlende Geräte und Werkzeuge oder fehlende Informationen sein, die von anderen (Lieferanten oder internen Servicestellen) noch bereitgestellt werden müssen.

- ✓ **Die Teilnehmer sind immer vorbereitet:** Da die Fragen zu den Arbeitspaketen bekannt sind, sollte jedes Teammitglied sie sofort beantworten können. Jedes Teammitglied muss sich vor der Besprechung darauf vorbereiten.
- ✓ **Immer nur Entscheidungen und Probleme dokumentieren:** Für eine unbürokratische Kommunikation verschriftlichen Sie nur die Entscheidungen und aktualisieren die Aufgabentafel – das sogenannte Task-Board – und die Offene-Punkte-Liste im Rahmen des Daily Scrum (mehr zum Task-Board und zur Offene-Punkte-Liste erfahren Sie in [Kapitel 4](#)).

Mit dem Daily Scrum bekommen alle Beteiligten kurz und knapp tagesaktuell mitgeteilt, was im Projekt passiert, welchen Status das Projekt hat, was die nächsten Schritte sind und welche Probleme aufgetreten sind.



Einen zu starren und damit eintönigen Ablauf beim Daily Scrum können Sie durch eine täglich neue vierte Frage verhindern. Sie können fragen, was man bisher gelernt hat, was überraschend war oder wer beim Arbeitspaket noch helfen könnte. Diese vierte Frage kann auch weniger auf tagesaktuelle Entwicklungen gerichtet sein, wie zum Beispiel warum man das Arbeitspaket sofort abbrechen müsste oder warum das Arbeitspaket nicht lösbar ist.

Workshops ausrichten

Beim Design Thinking stehen Gruppenarbeiten und konzentrierte Einzelarbeit im Vordergrund. Ein Element ist das Workshop-Format, das einen intensiven Austausch der Teammitglieder

fördert. In jeder Phase eines Design-Thinking-Projekts richten Sie Workshops aus, damit Sie gemeinsam die Aufgaben erledigen. Workshops unterstützen das Gemeinschaftsgefühl und den Aufbau einer einheitlichen Sprache, Vorgehensweise und Kultur im Team. Bei Design-Thinking-Teams, die aus Mitgliedern mit unterschiedlichen Erfahrungen, Einstellungen und Charakteren bestehen, stärken Workshops den Teamzusammenhalt.

Workshops vorbereiten

Eine sorgfältige Vorbereitung ist ein Erfolgsfaktor für Workshops. Bei der Vorbereitung müssen Sie Folgendes klären:

- ✓ **Zielsetzung des Workshops festlegen:** Zunächst müssen Sie sich verdeutlichen, was Sie mit einem Workshop erreichen wollen. Der Workshop kann das Ziel haben, dass Sie ein gemeinsames Aufgabenverständnis entwickeln, die Zielgruppe genauer charakterisieren, eine Kundenbeobachtung durchführen, Ideen finden oder Prototypen erstellen wollen.
- ✓ **Zusammensetzung der Teilnehmer und Rollen für den Workshop bestimmen:** Überlegen Sie sich, wen Sie zu Ihrem Team für den Workshop einladen. Das können Mitarbeiter in Servicestellen des Unternehmens (Rechts- und Patentabteilung, Controlling, Qualitätssicherung, Kundenservice) und Vertreter von externen Geschäftspartnern wie Lieferanten, bestehende Kunden oder Forschungsinstitute und Hochschulen sein.



Bestimmen Sie vor Beginn des Workshops den Moderator und die Protokollführung. Bei aufwendigen Workshops oder bei Workshops mit Kunden und Lieferanten ist ein externer Moderator sinnvoll.

- ✓ **Ablaufdetails planen:** Berücksichtigen Sie den zeitlichen Umfang und planen Sie minutengenau den Ablauf des Workshops. Innerhalb der zeitlich begrenzten Workshop-Phasen sollten Sie den Ablauf nicht zu detailliert planen und ausreichend Gestaltungsfreiraum lassen. Nach einer

Begrüßung und einer Kennenlernphase strukturieren Sie die Workshop-Arbeit. Vergessen Sie nicht, beim Workshop längere Pausen für den informellen Austausch der Teilnehmer vorzusehen.

- ✓ **Technische und räumliche Voraussetzungen schaffen:** Je nach Workshop-Aktivitäten reichen kabellose Internetverbindungen, Beamer, Projektionsfläche und einfach bestuhlte Konferenzräume aus. Räume, die eine flexible Aufteilung von Gruppen- und Einzelarbeiten ermöglichen, sind für die Workshop-Arbeit förderlich. Bei der Erstellung von Prototypen müssen Sie geeignete Materialien und gegebenenfalls technische Geräte (3D-Drucker, Scanner) zur Verfügung stellen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 13](#) zur Prototypenerstellung).
- ✓ **Unterlagen zusammenstellen und kopieren:** Workshop-Agenda, Präsentationen, Rechercheberichte (Literatur, Patente), wissenschaftliche Studien, Ergebnisse von Marktforschungen, Kundenbefragungen und Kundenbeobachtungen verteilen Sie vor oder während des Workshops.
- ✓ **Freizeitprogramm nach der Veranstaltung organisieren:** Sie stärken das Gemeinschaftserlebnis und ermöglichen den informellen Austausch des Projektteams, wenn Sie eine gemeinsame Freizeitaktivität oder ein Abendessen mit Unterhaltungsprogramm bei besonders wichtigen Workshops – vor allem mit externen Teilnehmern wie Kunden und Lieferanten – anbieten.

Senden Sie die Informationen über Ablauf und Ziele des Workshops vorher an die Teilnehmer. Es kann hilfreich sein, wenn Sie als »Hausaufgabe« darum bitten, dass sich die Teilnehmer über etwas Gedanken machen, etwas zum Thema des Workshops lesen oder etwas vorbereiten.



Wenn Sie einen Workshop ausrichten, in dem Ihr Team innovative Digitalisierungsmöglichkeiten für den Kundenservice erarbeitet soll, bitten Sie vorher, dass die Teilnehmer eine Literatur- und Internetrecherche über Themen wie Chatbots, soziale Netzwerke, Künstliche Intelligenz und Virtual-Reality-Technik durchführen. Wenn Sie einen Workshop zur Ideenfindung durchführen, können Sie die Mitarbeiter über die verwendeten Kreativitätstechniken vorher informieren (in [Kapitel 10](#) und [11](#) erfahren Sie mehr über Kreativitätstechniken).

Workshops richtig durchführen

Beim Design-Thinking-Prozess werden Sie mehrere Workshops durchführen. Nichts ist schlimmer bei mehreren Workshops, die die Kreativität und Kommunikation fördern sollen, wenn sie immer nach dem gleichen Schema ablaufen. Ändern Sie die Zusammensetzung und Art der Gruppen- und Einzelarbeit, damit es abwechslungsreich bleibt, variieren Sie die Länge der Arbeitsphasen und Pausen, wechseln Sie die Räume und Ausstattungen, stellen Sie externe Moderatoren ein und verwenden Sie unterschiedliche Methoden. Methoden dienen in Workshops zum Design-Thinking-Prozess zur Analyse der Aufgabenstellung und der Findung, Bewertung beziehungsweise Darstellung von Ideen. Informieren Sie sich über die einzelnen Methoden und erweitern Sie Ihre Methodenvielfalt (mehr zu den einzelnen Methoden erfahren Sie in den [Kapitel 7](#), [8](#), [10](#), [11](#), [12](#) und [13](#)).



Beim ersten Workshop kennen sich die Teilnehmer kaum. Nutzen Sie Warm-up-Methoden bei Gruppen mit Teilnehmern, die sich nicht kennen, die fachübergreifend zusammengesetzt sind, die aus unterschiedlichen Abteilungen oder auch aus verschiedenen Kulturkreisen stammen.

Für die Durchführung der Workshops sind folgende Regeln hilfreich:

- ✓ **Chef-Rollen am Kleiderhaken abgeben:** Es gibt keine Hierarchie während eines Design-Thinking-Workshops. Chef- und andere Rollen werden am Kleiderhaken abgegeben. Jeder Teilnehmer ist gleich wichtig, hat die gleiche Redezeit und die gleiche Stimme bei Abstimmungen.
- ✓ **Wilde Ideen sind erlaubt:** Lassen Sie der Fantasie freien Lauf. Jede verrückte Idee zählt und jede Idee wird gleich behandelt.
- ✓ **Quantität zählt vor Qualität:** Sie benötigen viele Ideen, damit Sie die eine gute auswählen können. Zunächst müssen Sie viele Vorschläge sammeln. Analysiert, bewertet und ausgewählt wird zu einem späteren Zeitpunkt.
- ✓ **Auf Ideen anderer aufbauen:** Es gibt kein Urheberrecht beim Workshop. Das Ergebnis ist ein Gemeinschaftsprodukt. Ideen von anderen sollen aufgegriffen, ergänzt oder geändert werden.
- ✓ **Auf den Menschen konzentrieren:** Design Thinking ist das Denken über Menschen. Das Ziel eines Workshops beim Design Thinking ist nicht, dass Sie eine Technologie entwickeln oder wirtschaftliche Ziele wie Marktanteile, Imageeffekte oder Gewinne erreichen wollen. Sie lernen, wie Sie sich in die Rolle und Situation von fremden Menschen hineinversetzen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).
- ✓ **Anschaulich und greifbar gestalten:** Nutzen Sie bei Ihrer Workshop-Arbeit Zeichnungen, Abbildungen, Fotos, Videos und Prototypen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 13](#)).
- ✓ **Kritik vermeiden:** Sie müssen die Ideenfindung und die Bewertung dieser Ideen voneinander trennen. Jede Idee, die Sie sofort bewerten, erstickt die Kreativität und erzeugt eine »Schere im Kopf«.
- ✓ **Scheitern früh und häufig:** Scheitern bedeutet lernen. Oft scheitern bedeutet, dass man viel gelernt hat. Vermitteln Sie,

dass Sie Fehler nicht nur erlauben, sondern als Lernmöglichkeiten ansehen (mehr zur Fehlertoleranz erfahren Sie in [Kapitel 3](#) und [16](#)).

- ✓ **Bleibe fokussiert:** Setzen Sie sich Grenzen. Halten Sie sich an die konkreten Aufgaben im Design-Thinking-Prozess. Die Regel erscheint widersprüchlich zur Regel »Wilde Ideen sind erlaubt«. Aus den Erfahrungen mit kreativen Prozessen hat sich gezeigt, dass das Setzen von klaren Grenzen oder Beschränkungen, in denen der Fantasie freien Lauf gelassen wird, ein zielführender ist. Solche Grenzen können die grobe Richtung durch spezifische Zeit- und Kostenziele (Produkt- oder Dienstleistungsangebot soll innerhalb von zehn Monaten auf dem Markt eingeführt werden), ein regionaler Fokus oder die Beachtung gesetzesbezogener Beschränkungen sein.
- ✓ **Mit Spaß dabei:** Allen im Team soll die Entwicklung neuer Ideen Spaß machen. Kreativität braucht diesen Spaß. Spaß überwindet Denkblockaden, macht neugierig, fördert die Offenheit und regt zu neuen Perspektiven an.



Schreiben Sie in großer Schrift alle Regeln auf ein Flipchart und hängen Sie sie in Gemeinschaftsräumen oder in Flurbereichen auf. Sie sollten die Teilnehmer immer wieder bei gemeinsamen Besprechungen und Workshops an die Regeln erinnern.

Ausstattung und Materialien bereitstellen

Die technische Ausstattung der Räume für Workshops kann je nach Produktbereich oder Branche unterschiedlich aussehen. Neben Standardbüro- und -telekommunikationsgeräten gibt es 3D-Drucker, Scanner, Zeichenstifte, Smartboards oder Virtual-Reality-Technik. Diese Geräte vereinfachen die Kommunikation und die Visualisierung von Arbeitsergebnissen. Ein fest installierter Beamer ist nicht notwendig, da das die Flexibilität bei

der Raumnutzung einschränkt. Weiße Wände reichen aus, ohne dass Sie eine zusätzliche Projektionswand benötigen. Für Bildprojektionen verwenden Sie einen Laserpointer oder einen Presenter, der eine Fernbedienung zur Steuerung eines Computers ist.

Die Räume sollten mehrere Stromanschlüsse haben. Verwenden Sie nur ausnahmsweise Kabel und Mehrfachsteckdosen, da sie störend wirken und Stolperfallen sind. Flächendeckendes Wi-Fi ist zwingend erforderlich, es sei denn, Sie wollen bewusst in dem Workshop keine digitalen Medien einsetzen.

Die Materialien für Workshops beim Design Thinking sind je nach Aufgabenstellung verschieden. Zur Grundausstattung gehören Papier und Folien in unterschiedlichen Größen und Farben, Moderationskarten und Haftnotizzettel in allerlei Größen, Farben und Formen, Stifte verschiedener Art (unterschiedlicher Farbe und Dicke, Blei-, Filz- und Buntstifte, Marker), Pins, Magnete und Klebstoffe.

Vor allem in der Phase, in der Sie anschauliche und anfassbare Prototypen für Ihre Idee erstellen wollen, bieten sich weitere Werkstoffe und Hilfsmittel an. Hier ein paar Anregungen für Materialien, die Sie zum Formen, Gestalten, Beschriften, Verbinden und Trennen verwenden können:

- ✓ **Materialien und Arbeitsmittel zum Formen und Gestalten:**
Stoffe, Krepppapier, Pappe, Knete, Modelliermasse, Styropor, Kartons, Boxen, Toilettenpapier, Toilettenrollen, Alufolie, Holz, Maßbänder, Schleifpapier, Bildmaterial, Zeitschriften, Zeitungen, Tüten, Sticker und Farbpunkte
- ✓ **Material und Arbeitsmittel zum Verbinden oder Trennen:**
Heißkleber, Klebebänder, Leim, Kleister für Pappmaché, Schnüre, Bänder, Isolierbänder, Kabelbinder, Drähte, Zangen, Nägel, Schrauben, Schraubenzieher, Klammern, Hammer, Scheren, Cuttermesser und Säge

Das Design, die Bedienbarkeit und die Funktionalität von Produkten und Geräten sind mit diesen Materialien formbar. Mit

diesen Werkstoffen und Hilfsmitteln können Sie auch Personen und Situationen im Zusammenhang mit Dienstleistungsideen gestalten. Erstellen Sie Figuren aus Knetmasse, die Kunden und Kundenberater darstellen, und simulieren mit Pappe verschiedene Raumsituationen. Stellen Sie sich im Team die Frage, wie die Räume aussehen und wie sich die Kundenberater darin positionieren müssen, sodass sich der Kunde bei der Dienstleistung wohlfühlen kann.



Den Ablauf von Dienstleistungsprozessen mit den einzelnen Schritten einer Beratung können Sie mithilfe von Lego-Steinen, Modellautos und -figuren und Kinderspielzeug nachspielen. Setzen Sie Rollenspiele ein, sodass Sie sich in die Situationen mit und von Kunden hineinversetzen. Suchen Sie passende Kostüme, Umhänge, Puppen und Spielzeug aus. Die spielerischen Elemente lockern die Workshop-Atmosphäre auf und ermöglichen den Teilnehmern einen Perspektivenwechsel.

Als Hilfsmittel für den Moderator eignen sich Uhr, Gong, Pfeife oder Schiffsglocke als Pausen- oder Startsignal und eine gelbe Karte, die eine Verwarnung bei einer Störung des Workshops anzeigt. Die Materialien sollten schnell verfügbar, gut sortiert und verstaut sein. Bei einem Design-Thinking-Workshop kann sonst Chaos entstehen. Modulare Schranksysteme oder Hocker als Aufbewahrungsboxen erlauben Flexibilität.

Kreativ- und Arbeitsräume förderlich ausgestalten

Design Thinking umfasst Gruppen- und Einzelarbeiten in unterschiedlichen Konstellationen (Gruppen mit gleicher oder unterschiedlicher Anzahl von Personen). Das führt zu bestimmten Anforderungen an die Räume. Sie müssen gemeinsame Arbeitsplätze für Gruppen und separate Einzelplätze zur

Verfügung stellen. Man spricht von »Wir-Räumen« für Gruppen oder als Versammlungsraum für alle zur offenen Kommunikation und »Ich-Räumen« für die stille Einzelarbeit zur vertieften Konzentration.

Räume fördern Kommunikation und Kreativität

Design-Thinking-Workshops haben aufgrund der Aufteilung in Kleingruppen, der Verwendung von sperrigen Stellwänden, der gemeinschaftlichen Arbeit an Prototypen und durch die gewünschte Bewegung der Teilnehmer einen höheren Platzbedarf. Es ist empfehlenswert, dass Sie für die verschiedenen Design-Thinking-Phasen (Aufgabe verstehen, Problem neu definieren, Lösungen entwickeln und bewerten, Prototypen erstellen und testen) verschiedene Lokalitäten, Räume oder Mobiliarzusammenstellungen wählen. Schaffen Sie neue, für die jeweilige Arbeit passende Umgebungen und setzen Sie Impulse damit. Sie können auch von externen Anbietern sogenannte Co-Working-Spaces anmieten. Das sind Räume, die von der Technik und vom Mobiliar gut ausgestattet sind und von mehreren Unternehmen gemeinsam genutzt werden. Das soll die Kommunikation und Netzbildung mit externen Partnern unterstützen.

Die Räume und bei gutem Wetter auch Außenbereiche können außergewöhnliche Lokalitäten sein, die angemietet werden. In der Phase »Lösungen entwickeln« sind Räume und Lokalitäten förderlich, die die kreative Arbeit unterstützen. Sie können einen ungewöhnlichen Ort wählen. In der Phase, in der Sie das Problem neu abgrenzen, müssen Sie konzentriertes Arbeiten ermöglichen. Für diese Arbeit bieten sich konventionelle Bürogebäude mit einer guten technischen Ausstattung an.



Für Ihre Design-Thinking-Arbeit bedarf es nicht immer außergewöhnlicher Orte außerhalb Ihres Unternehmens. In den bestehenden Räumen können Sie das Mobiliar neu

zusammenstellen. Einen konventionellen Besprechungsraum können Sie als Empfangstresen, als Werkstatt oder als Bahnhofshalle arrangieren, sodass neue Eindrücke entstehen und Anregungen für die kreative Arbeit geliefert werden. Fordern Sie auch Ihre Teammitglieder auf, dass sie von zu Hause Einrichtungsgegenstände oder ihre Lieblingssachen mitbringen und in den »Wir-Räumen« aufstellen. Das schafft neue Eindrücke.

Flexible Umgebung fördert flexibles Arbeiten

Beim Design Thinking wechseln Sie innerhalb von einigen Minuten zwischen Gruppen- und Einzelarbeiten. Die Räume und Ausstattungen müssen diese Flexibilität unterstützen. Großraumarbeitsflächen sollten sich durch Schiebetüren oder leicht veränderbare Trennwände entsprechend den Anforderungen (Art der Arbeit, Gruppengröße) spontan trennen lassen. Sie können unterschiedliche Kleingruppen umsetzen, die sich in ihrer Arbeit nicht stören, wenn Sie verschiebbare Whiteboards oder Pinn- oder Metaplan-Wände als Raumteiler verwenden. Arbeiten auf verschiedenen Stockwerken lassen sich schnell verwirklichen. Die Aufteilung von Arbeitsflächen lässt sich durch mehrere kleinere Stauraumelemente (Kisten, stapelbare Sitzhocker mit Stauraum) einrichten. So sind Materialien schnell greifbar.



Alle Wände in einem Raum lassen sich zur thematischen Anordnung verwenden. Die erste Wand kann Informationen über den Kunden enthalten. An der zweiten Wand gibt es Informationen über die Probleme und Bedürfnisse der Kunden. Die dritte Wand stellt Informationen über die Situation oder Rahmenbedingungen bereit. Schließlich enthält die vierte Wand Darstellungen über erste Lösungsansätze. In der Mitte des Raumes ist Platz für die gemeinschaftliche Arbeitsfläche zur Prototypenentwicklung.

Vermeiden Sie normale Besprechungsräume mit typischen Tischkonstellationen. Oft fehlen in Besprechungsräumen weiße Wände für Projektionen und Stellwände. Bestücken Sie die Bereiche für die Gruppenarbeit mit Stehtischen und Hockern, sodass Sie neue Gruppen bilden und die Teilnehmer zu Bewegung anhalten. Bewegung fördert die Kreativität.

Mehrere horizontale und vertikale Flächen in Form von großen Schreibtischen, Schreibflächen oder Wänden sind vorteilhaft. Zögern Sie nicht, Haftnotizzettel an Fenstern, Türen und weißen Wänden anzubringen. Eine flexible, kostengünstige Alternative sind elektrostatische Whiteboard-Folien, die Sie an fast allen Flächen befestigen können.

Das Raumklima fördert das Arbeitsklima

Ein Raum mit Tageslicht ist förderlich. Sie können die Flächen von großen Fenstern für das Anheften von Haftnotizzetteln nutzen. Achten Sie darauf, dass die Arbeits- und Präsentationsflächen ausgeleuchtet sind. Eine Akustik ohne Echo und Hall in den Räumen ist bei der Arbeit in Kleingruppen erforderlich. Warme Naturfarben der Wände, hohe Decken und frische Luft schaffen ein angenehmes Raumklima.

Die Temperatur sollte zwischen 18 und 22 Grad liegen, etwas kühler als für das Arbeiten im Sitzen, da in Design-Thinking-Workshops die Teilnehmer oft in Bewegung sind. Bei der Farbwahl der Wände und von Einrichtungsgegenständen haben sich Blautöne als kreativitätsfördernd erwiesen. Orange und Gelb wirken kommunikationsfördernd. Für einige Einrichtungsgegenstände können Sie Rot auswählen, das die Kreativität und Kommunikation belebt.

Pausenbereiche fördern Austausch und Erholung

Stellen Sie bequeme Stühle, Sessel oder Sofas in den Arbeitsräumen oder in einem separaten Raum auf, der als Raum mit Getränken und Gebäck genutzt werden kann. So sorgen Sie für Entspannung in den Pausen und ermöglichen den informellen Austausch zwischen den Teilnehmern.



Als kleine Belohnung in den Pausen eines Workshops können Sie eine Schatulle mit Leckereien platzieren. Stellen Sie für besondere Momente einen Schokoladenbrunnen mit Früchten, Obst und anderen Lebensmitteln auf.

Ruhe- und Pausenräume können Sie mit Wanddekorationen, Raumaccessoires und Sitzgelegenheiten in Grün gestalten. Mit Pflanzen können Sie das Raumklima verbessern. Das plätschernde Geräusch eines Zimmerbrunnens erzeugt eine beruhigende Atmosphäre, die für einen Ausgleich bei lebhaften Workshops sorgt. Sie können noch einen Schritt weitergehen, wenn Sie Sport- und Spielgeräte in dem Pausenbereich aufstellen. Ein Trampolin oder Laufband kann Bewegung in Ihre Gedanken bringen. Eine Yogamatte kann Ihnen dazu verhelfen, dass Sie den notwendigen Abstand bekommen.

Teil II

Die Problemphasen



IN DIESEM TEIL ...

... begeben Sie sich auf die Suche nach dem Problem Ihrer Zielgruppe und erkennen Sie, welche Informationen Ihnen noch fehlen. Untersuchen Sie die Bedürfnisse und Probleme, indem Sie sich mithilfe von Methoden in die Rolle Ihrer Zielgruppe hineinversetzen. Führen Sie systematisch Beobachtungen durch und lernen Sie Ihre Zielgruppe besser kennen. Definieren Sie eine klare Fragestellung über das Problem, das Ihre Zielgruppe hat und das Sie lösen wollen.

Kapitel 6

Die Aufgabe verstehen

IN DIESEM KAPITEL

- Das Suchfeld definieren
 - Die Aufgabe und Ursachen klären
 - Fehlende Informationen sammeln und auswerten
 - Neue Perspektiven der Aufgabe erfassen
-

In der ersten Phase müssen Sie das Suchfeld festlegen und die Aufgabe verstehen, die Sie lösen wollen. Dafür analysieren Sie die Aufgabe und untersuchen die Rahmenbedingungen und Ursachen. Schließlich formulieren Sie die Aufgabe neu, sodass Sie neue Facetten erkennen. Die Zeit für dieses grundlegende Aufgabenverständnis sollten Sie sich nehmen, denn nur so sind die weiteren Schritte der Ideenfindung sinnvoll durchführbar. Mit den gefundenen Informationen können Sie auch erst entscheiden, welche fachliche Perspektive Sie bei den weiteren Schritten integrieren müssen und welches Expertenwissen relevant ist.

Den richtigen Suchraum finden

Sie wollen etwas Neues entwickeln. Zunächst müssen Sie festlegen, wonach Sie überhaupt suchen wollen. Ist es ein Problem oder der Wunsch eines Kunden, ist es eine Anwendung für eine Technologie oder suchen Sie nach Einsatzmöglichkeiten für Ihre Kompetenzen? Den Rahmen Ihrer Suche beschreibt das sogenannte Suchfeld. Die Bestimmung des Suchfelds dient Ihnen zur Orientierung, damit Sie zielgerichteter analysieren und effektiver Ideen finden. Das Suchfeld sollte nicht zu eng sein, sonst beschränken Sie den Freiraum für kreative Lösungen unnötig. Wählen Sie das Suchfeld auch nicht zu breit, denn ansonsten wird der Fokus zu vage und erschwert den nächsten Schritt der Problemanalyse.



Der Einsatz der 3D-Drucktechnik zur Herstellung von Schlüsselanhängern ist als Suchfeld zu eng gefasst. Zu breit ist es, wenn Sie ohne weiteren Fokus grundsätzlich nach Anwendungen für die Künstliche Intelligenz suchen. Sie konkretisieren das Suchfeld, wenn Sie die Künstliche Intelligenz bei der Markenkommunikation einsetzen wollen.

Das Suchfeld können Sie prinzipiell mit drei unterschiedlichen Varianten festlegen. Sie können im Marktbereich nach neuen gesellschaftlichen Änderungen suchen, die zu neuen Bedürfnissen führen. Bei neuen Technologien suchen Sie systematisch nach Anwendungen, die es bisher nicht oder nicht in dieser Form gab. Schließlich stellen die eigenen Kompetenzen und Ressourcen den Startpunkt dar, auf deren Grundlage Sie neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle gestalten können.

Im Marktbereich suchen

Gesellschaftliche Veränderungen, die sich in veränderten Kaufgewohnheiten und neuen Wünschen oder Problemen zeigen können, sind vielversprechende Aufgaben für kreative Ideen. Sie sollten daher Entwicklungen und Trends in der Gesellschaft und im Wirtschaftsleben aufspüren.

Einen großen Einfluss auf die Gesellschaft hat zum Beispiel die Globalisierung. Neben der wirtschaftlichen Globalisierung, der Zunahme des weltweiten Handels, gibt es auch eine kulturelle Globalisierung. Darunter versteht man die Angleichung von Kulturen, die weltweite Verbreitung von Lebensstilen und Werten sowie die Fusion unterschiedlicher kultureller Traditionen. Die weltweite Präsenz von Fast-Food-Ketten, der globale Erfolg von westlicher Musik und Moden oder die weltumfassende Nutzung sozialer Netzwerke sind Beispiele dieser kulturellen Globalisierung.

Ein Trend ist der demografische Wandel in Industrieländern, der sich in der Zunahme der älteren Bevölkerung zeigt. Aus der relativen Zunahme der über 55-Jährigen ergeben sich neue unternehmerische Möglichkeiten für diese Zielgruppe, die sich als anspruchsvolle, qualitätsbewusste, aktive und konsumfreundliche Genießer mit überdurchschnittlicher Kaufkraft charakterisieren lässt.



Wenn Sie Produkte oder Dienstleistungen für die ältere Bevölkerung entwickeln wollen, sollten Sie sie nicht als Angebote für Senioren entwickeln und bewerben. Genau das will diese Zielgruppe nicht. Die Merkmale und Funktionen Ihres Angebots müssen den Wünschen und Problemen dieser Zielgruppe entsprechen und so ältere Personen ansprechen. Ein Staubsaugerroboter mit großen beleuchteten Tasten, selbsterklärenden Menüs, einfacher Bedienung und robuster Bauweise wird vor allem diese Zielgruppe ansprechen, ohne dass man diesen Roboter als ein 55-plus-Produkt bezeichnet. Beachten Sie auch, dass ältere Personen unterschiedliche Interessen haben können. Sie finden hier die kultivierten Operngänger und die Rockmusikliebhaber oder die Wanderer mit Rucksack durch Thailand bis zu den Pauschalreisenden einer Kreuzfahrt durch die Karibik.

Trends wie die Globalisierung und der demografische Wandel zeichnen sich darin aus, dass es keine kurzzeitigen Modeerscheinungen sind, sondern Wünsche oder Probleme von langfristiger Natur. Neben dem demografischen Wandel können Sie weitere Trends in den Blick nehmen:

- ✓ **Gesundheit:** Das steigende Bewusstsein für die Gesundheit sowie der medizinische Fortschritt ist eine seit Jahren festzustellende Entwicklung, die in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.
- ✓ **Ökologie und Nachhaltigkeit:** Damit wird beschrieben, dass es einen neuen und verstärkten Trend zu einem umweltbewussten und nachhaltigen Leben gibt. Es ist nicht mehr die »Ökofreak-Nische«, sondern es ist ein zunehmend sehr breites und neues Umweltbewusstsein in der Gesellschaft beobachtbar.
- ✓ **Urbanisierung:** Dieser Trend umfasst die Zunahme der Stadtbevölkerung beziehungsweise die Landflucht. Beides verursacht viele daraus resultierende Entwicklungen, wie die Vergreisung der Dörfer, die Verteuerung von Immobilien und Grundstücken in der Nähe von Großstädten, die Zunahme der Pendler sowie die Umwelt- und Abfallproblematiken in Ballungsgebieten.

- ✓ **Stärkung der Frau in der Gesellschaft** (englisch female shift): Unter dem Begriff »Female Shift« wird die Zunahme des Anteils von Frauen an höheren Bildungsabschlüssen, die wachsende Zahl von erwerbstätigen Frauen und der steigende Anteil an weiblichen Führungskräften verstanden.



Mit dem Trend Female Shift wird auch die zunehmende Bedeutung von eher »weiblichen« Kompetenzen im Berufsleben wie Team- und Kommunikationsfähigkeiten beschrieben. Außerdem gibt es die Entwicklung, dass Männer vormals »typische« Frauenrollen im Haushalt und bei der Kinderbetreuung übernehmen.

- ✓ **Individualisierung:** Hierunter wird die Zunahme von Singlehaushalten, die Tendenz zu wenigen starken und vielen losen zwischenmenschlichen Beziehungen und die Zunahme an individuellen Wünschen bei Produkten und Dienstleistungen zusammengefasst. Auch in anderen Ländern und Kulturkreisen wird es diese Tendenz aufgrund des stärkeren Nachholbedarfs geben.
- ✓ **Neue Arbeitswelt** (englisch new work): Der Strukturwandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungsgesellschaft, die Zunahme von Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen und von gleichzeitig mehreren Jobs pro Arbeitnehmer und die vermehrte Verbreitung von Telearbeitsplätzen sind einige Ausprägungen des Trends.
- ✓ **Bildung und Wissen:** Beim Trend Bildung und Wissen zeigt sich eine Zunahme der Bedeutung eines höher qualifizierten Bildungsabschlusses gerade in den hoch entwickelten Industrien. Darüber hinaus ist eine wachsende Relevanz des lebenslangen Lernens und generell des Themas Wissen festzustellen.
- ✓ **Sicherheit:** Der dynamische, politisch-rechtliche, ökonomische und technologische Wandel bestärkt den Wunsch nach Stabilität und Sicherheit. Bedrohungen durch natürliche Umweltereignisse, neue Formen des Terrors sowie der Gewalt und Kriminalität (Cyberkriminalität) lassen das Grundbedürfnis nach Sicherheit zu einem Trend werden.

Es lohnt sich, wenn Sie diese Trends in den Fokus rücken und sich die Frage stellen, welche Aufgaben in Form von Lösungen für neue Bedürfnisse oder Probleme sich daraus in Zukunft ergeben. Bei diesen Trends handelt es sich um langfristig wirkende und dauernde Entwicklungen, die einen Nachfragesog nach neuen Ideen erzeugen. Man spricht hier auch vom sogenannten Market Pull. Im Gegensatz dazu werden mit dem Technology-Push-Ansatz Anwendungen für neue Technologien gesucht.

Im Technologiebereich suchen

Neben gesellschaftlichen Änderungen mit Auswirkungen auf den Marktbereich können Sie nach Anwendungen von neuen Technologien suchen. Beim Technology-Push-Ansatz ist der technische Fortschritt die Basis für viele neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren und Geschäftsmodelle. Ein großer Technologieschub für viele Branche ergibt sich aus der Digitalisierung, mit der die zunehmende Verbreitung von modernen Informations- und Kommunikationstechnologien in allen gesellschaftlichen Bereichen zusammengefasst wird.



Mit der Digitalisierung sind mehrere Technologien verbunden, die langfristig in vielen Anwendungsbereichen eingesetzt werden und somit einen technologischen Trend darstellen. Zu diesen Technologien gehören die Künstliche Intelligenz, die Virtual- und Augmented-Reality-Technologien, das Cloud Computing, der Mobilfunkstandard 5G oder die Blockchain-Technologie.

Viele ursprünglich getrennte Technologien beschleunigen sich in der Entwicklung gegenseitig und werden in der Zukunft zu einer neuen, gemeinsamen Technologie zusammenwachsen. Mit dieser sogenannten Technologiekonvergenz entstehen neue Anwendungsbereiche. Die Kombination von Internettechnologien mit dem Fernseher ermöglicht beispielsweise dem Nutzer neue Möglichkeiten, wie und wann er Fernsehsendungen anschauen kann. Grundsätzlich müssen Sie klären, welche relevanten technologischen Entwicklungen es gibt und welche interessanten Anwendungen sich daraus ergeben können.

Im eigenen Kompetenzbereich suchen

Eine Aufgabe für das Design Thinking können Sie auch finden, wenn Sie sich Ihre eigenen Kompetenzen und Ressourcen anschauen. Sie stellen sich die Frage, für welche Aufgaben Ihre eigenen Kompetenzen und Ressourcen von Nutzen sein könnten. Diesen kompetenz- und ressourcenorientierten Ansatz können Sie sich am besten wie die kreative Vorbereitung für ein Abendessen vorstellen. Bei der klassischen Vorgehensweise würden Sie ein Kochbuch nehmen, ein Rezept auswählen, eine Einkaufsliste erstellen, die Lebensmittel besorgen und nach Rezept das Abendessen vorbereiten. Beim kompetenz- und ressourcenorientierten Ansatz überlegen Sie sich, was Sie gut kochen können und welche Lebensmittel Sie im Kühlschrank zur Verfügung haben. Auf dieser Grundlage komponieren Sie ein Abendessen. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen bestimmen somit die Aufgabe. Saras Sarasvathy von der University of Virginia konnte in Studien zeigen, dass diese unternehmerische Methode, der sogenannte Effectuation-Ansatz, das Erfolgsgeheimnis von zahlreichen Unternehmensgründungen ist.



Jason Goldberg und Bradford Shellhammer stellten sich die Frage, welches Geschäftsmodell sie aus ihrer Leidenschaft für Design und ihren beruflichen Erfahrungen im E-Commerce entwickeln könnten. Auf einer Papierserviette in einem Restaurant in Manhattan skizzierten sie ihre Ideen. Im Februar 2011 entstand so aus ihren Überlegungen das Unternehmen [Fab.com](https://www.fab.com), das täglich neue Designideen auf einem Internetportal vorstellt und für seine Nutzer exklusiv Designerprodukte zeitlich befristet anbietet.

Auf der Ebene eines Unternehmens analysieren Sie zunächst die Stärke des Unternehmens und identifizieren dessen einzigartige Kompetenzen sowie besondere Ressourcen. Diese Kompetenzen und Ressourcen können materieller Art (Materialien, spezielle Geräte und Werkzeuge, Ausstattungen, Infrastruktur, Standort), immaterieller Art (Patente, Marken, Image, Datenbanken, Kundendaten, Wissen, Unternehmenskultur), personeller Art (Anzahl Mitarbeiter, besonders qualifiziertes Personal und Know-how) oder finanzieller Art (Finanzkraft, Barreserven, Eigentümer) sein. Den Effectuation-Ansatz können Sie auch auf persönlicher Ebene anwenden. Beantworten Sie für sich folgende Fragen:

- ✓ Was wissen Sie? Was können Sie? Was (Ressourcen, Erfahrungen) haben Sie? Was machen Sie besonders gern und gut?
- ✓ Wen kennen Sie? Das können Unternehmen oder einzelne Personen (Wissenschaftler, Experten) sein. Welche Mittel besitzen diese?
- ✓ Was können Sie mit den Mitteln und Kontakten tun und erreichen?

Dieser Ansatz hat den Vorteil, dass Sie eine Aufgabe finden, die Sie mit Ihren eigenen Kompetenzen und Ressourcen bearbeiten können. Aus den verfügbaren Mitteln ergibt sich somit eine erreichbare Aufgabe, die Sie mit dem Design Thinking lösen. Da Sie an Ihren Stärken ansetzen, führt das häufig auch zu einer höheren Motivation.

Eine gut geklärte Aufgabe ist eine halb gelöste Aufgabe

Ein wesentliches Element bei der Vorgehensweise vom Design Thinking ist es, dass Sie zunächst ein gründliches Verständnis über die Aufgabe und die Situation entwickeln, bevor Sie kreative Ideen für Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle suchen. Sie sollten nicht in Aktionismus verfallen und gleich nach Lösungen suchen für etwas, was Sie noch gar nicht richtig durchdrungen haben. Nehmen Sie sich genügend Zeit für diese Aufgabenanalyse. Die Trennung von Analyse der Aufgabe und Suche nach Lösungen für die Aufgabe ist ein Erfolgsfaktor. Wenn Sie die Details und die Gründe für das Problem oder den Wunsch einer bestimmten Zielgruppe kennen und verstehen, wird Ihnen die Ideenfindung bedeutend einfacher fallen. Bei der grundlegenden Analyse werden Sie oftmals auch schon erste Ansätze für innovative Einfälle erhalten.

Für die Analyse Ihrer Aufgabe ist es hilfreich, dass Sie systematisch die 6W-Fragen (Was? Wie? Wer? Wo? Wann? Warum?) durchgehen. Auf dieser Basis entwickeln Sie Annahmen über die Ursache des Problems oder den Wunsch und testen diese Annahmen mit Ihrer Zielgruppe (mehr zum Testen von Annahmen erfahren Sie in [Kapitel 14](#)). Neben einer detaillierten Aufgabenbeschreibung gewinnen Sie dadurch erste Erkenntnisse über Lösungsmöglichkeiten.



Bei den einzelnen W-Fragen können Sie die Aufgabe mit einem Fall vergleichen, bei dem das Problem oder der Wunsch (überraschenderweise) nicht auftritt. Dieser Fall kann ähnlich sein oder aber aus einem fremden Gebiet stammen (andere Zielgruppe, anderes Wissenschaftsgebiet, fremde Branche). Sie überprüfen anschließend systematisch, welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten es zwischen Ihrer Aufgabe und dem Vergleichsfall gibt.

Klären, was die Aufgabe ist und wie sie sich zeigt

Im ersten Schritt müssen Sie klären, was die konkrete Aufgabenstellung ist. Die Aufgabe kann ein Wunsch oder Problem einer bestimmten Zielgruppe sein. Probleme zeichnen sich darin aus, dass etwas anders als erwartet oder erwünscht ist. Beschreiben Sie diese Erwartungen oder Wünsche und vergleichen Sie sie mit der

tatsächlichen Situation. Die Erwartungen können auch einen idealen Zustand umfassen, der bisher nicht erreicht wird. Hinterfragen Sie auch die Erwartungen und Wünsche, inwieweit diese nur subjektiv sind oder nur von wenigen Personen geteilt werden. Aus dem Vergleich des idealen Zustands mit der Ist-Situation können Sie systematisch Lücken finden, die Sie mit neuen Produkten, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodell schließen werden. Ideal bedeutet, dass etwas einen hohen Nutzen (hohe Qualität und Zuverlässigkeit, Design, Benutzerfreundlichkeit, Bequemlichkeit) schafft oder einen Nachteil (Kosten- und Risikoreduktion, geringerer Ressourcenverbrauch, Zeitersparnis) bei der Zielgruppe verringert. Der vollautomatisierte, intelligente und solarangetriebene Rasenmäher kann einen idealen Zustand beschreiben.



Tragen Sie alle Informationen zusammen und beschreiben Sie, was Sie über das Problem wissen. Daraus können Sie erkennen, was Sie wiederum nicht wissen oder verstehen. Notieren Sie sich Ihre Wissenslücken in einem Satz: »Wir müssen klären, wie häufig ein Fehler bei der Bedienung eines Geräts vorkommt« oder »Wir müssen klären, wie wir die Kundenbindung für unsere Dienstleistung erhöhen«.

Mit Blick auf die Lösung sollten Sie bereits untersuchen, was in der Vergangenheit zur Problemlösung unternommen wurde. Ist es ein technisches Problem, können Sie in Literaturdatenbanken oder durch eine Patentrecherche Hinweise bekommen. Die vom Problem Betroffenen können Ihnen Informationen geben, welche Lösungen bisher verwendet wurden. Fragen Sie die Betroffenen, warum diese Lösungen gescheitert sind oder warum sie unbefriedigend sind. In diesem Zusammenhang klären Sie auch, was eine befriedigende Lösung unbedingt können muss.

Daran anknüpfend stellen Sie sich die Frage, was bei der Lösung nicht notwendig oder zumindest nicht wichtig ist. In eine ähnliche Richtung geht die Suche danach, was nicht das Problem darstellt. Sie befragen ältere Personen über ihr Verhalten bei der Nutzung von Smartphones. Es zeigt sich, dass durchschnittlich nur drei oder vier Funktionen tatsächlich genutzt werden. Ein Smartphone mit noch mehr Funktionalität kann daher nicht das Ziel sein.

Erkunden Sie, ob es irgendetwas mit Bezug zur Aufgabe gibt, das Sie nicht verändern dürfen oder unbedingt benötigt wird. Ein technisches Produkt muss eine bestimmte Materialeigenschaft aufweisen oder ein Kinderspielzeug darf nur aus gesundheitlich unbedenklichen Teilen bestehen. Eine Finanzberatung bedarf einer unterschriebenen Datenschutzerklärung, auch wenn das für den Kunden unnötig und zeitaufwendig erscheint. Beachten Sie aber, dass diese Anforderungen sich mit der Zeit verändern können. Die Sicherheitsauflagen beim autonomen Fahren von Autos werden sich in Zukunft sicherlich aufgrund des technischen Fortschritts verändern.

Nach der Klärung, was das Problem oder der Wunsch ist, sollten Sie ausführlich beschreiben, wie sich diese Anforderungen konkret zeigen. Ein Problem oder Wunsch kann sich auf Qualität, Leistung, Design, Image, Benutzerfreundlichkeit, Bequemlichkeit, Sicherheit, Nutzungsdauer, Preis oder auf ökologische oder soziale Verträglichkeit beziehen. Sie können einen Elektroscooter entwickeln, der zuverlässig, robust, bequem, kompakt, einfach nutzbar, stylisch, preisgünstig ist und eine lange Nutzungsdauer hat.



Es empfiehlt sich, dass Sie sich auf einige wenige bedeutende Merkmale beim Problem oder Wunsch konzentrieren. Einige Anforderungen können sich auch widersprechen. Ein Produkt mit hoher Qualität, das aus hochwertigen Materialien hergestellt wird, können Sie häufig schwerlich kostengünstig herstellen. Ihre Aufgabe kann es aber sein, dass Sie genau diesen Widerspruch beheben.

Klären, wer das Problem oder den Wunsch hat

Eine wichtige Information über die Aufgabe ist die, wer das Problem beziehungsweise den Wunsch hat. Es gibt Aufgaben, die theoretisch für viele Personen relevant sind. Smart-Home-Lösungen, bei denen über vernetzte und fernsteuerbare Geräte und Systeme die Wohnqualität erhöht wird, sind sicherlich für zahlreiche Personen interessant. In dieser frühen Phase des Design-Thinking-Prozesses hat es sich als zielführend erwiesen, dass Sie eine Auswahl treffen. Ältere Menschen oder körperlich beeinträchtigte Personen können zum Beispiel besonders von Smart-Home-Systemen profitieren. Diese Personengruppe stellen aber besondere Anforderungen an die Bedienbarkeit und Funktionalität, auf die Sie sich konzentrieren müssen.

Zunächst können Sie den Personenkreis eingrenzen, wenn Sie beschreiben, wer nicht von dem Problem betroffen ist oder nicht den Wunsch nach der Lösung der vorliegenden Aufgabe hat. Bei der übrig bleibenden Gruppe empfehle ich, dass Sie sich auf die Zielgruppe konzentrieren, für die die Lösung der Aufgabe eine bestimmte Relevanz und Dringlichkeit aufweist. Folgende Fragen helfen Ihnen bei der Auswahl:

- ✓ Wer verspürt den größten Ärger mit dem Problem?
- ✓ Wer könnte von einer Lösung am meisten profitieren?
- ✓ Wer könnte mit einer Lösung Geld oder Zeit sparen?
- ✓ Wer benötigt möglichst schnell eine Lösung?
- ✓ Wer ist mit den bestehenden Alternativen am Markt am meisten unzufrieden?
- ✓ Wer würde für eine Lösung am meisten bezahlen?

In dieser frühen Phase sollten Sie die Relevanz und Dringlichkeit der Aufgabe nicht zu eng sehen. Es ist bereits viel erreicht, wenn Sie Personengruppen nach der Relevanz und Dringlichkeit mit Bezug zur Aufgabe grob unterscheiden können. In den weiteren Phasen des Design Thinking werden Sie immer mehr Informationen über Ihre anfänglich gewählte Zielgruppe bekommen. Sie werden sich bei der Auswahl auch immer weiter fokussieren (mehr erfahren Sie dazu in [Kapitel 7](#)).



Fragen Sie sich, wer neben Ihrer ausgewählten Zielgruppe die Lösung brauchen könnte. Dieser Personenkreis steht zunächst nicht im Fokus. Bei der Lösungsentwicklung kann sich aber herausstellen, dass gerade diese Gruppe ein besonderes Interesse an der gefundenen Lösung hat und nach der Markteinführung das neue Produkt oder die neue Dienstleistung schnell annimmt.

Neben den Personengruppen, die am Ergebnis Ihrer Lösungsfindung interessiert sind, sollten Sie in dieser Phase nach Personen suchen, die einen Beitrag bei der

Lösungsfindung leisten können. Diese Personen können Sie in den späteren Phasen des Design-Thinking-Prozesses befragen oder in gemeinsamen Workshops einbinden.

Schließlich kann es auch Personen geben, die nicht an der Lösung interessiert sind oder bei der Lösung bewusst oder unbewusst im Wege stehen. Für Ihre weitere Analyse und vor allem für die spätere Umsetzung Ihrer Lösungsidee ist es hilfreich, dass Sie sich auch dieser Personen bewusst werden und sie charakterisieren.

Die einzelnen relevanten Personengruppen können Sie mit der sogenannten Persona-Methode charakterisieren. Eine Persona stellt eine fiktive Person mit individuellen Eigenschaften dar, die die Zielgruppe (oder einen Teil davon) der Innovation repräsentieren. Die charakteristischen Merkmale dieser Person (Alter, Geschlecht, Ausbildungsstand, Werte, Einstellungen, Lebensstil, Hobbys, Verhaltensweisen, Konsumgewohnheiten) beschreiben Sie steckbriefartig mit Stichwörtern oder kurzen Sätzen (mehr zur Persona-Methode erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Klären, wo und wann das Problem oder der Wunsch auftritt

Die situativen und zeitlichen Aspekte sollten Sie bei Ihrer Aufgabe nicht vernachlässigen. Die Situation kann eine Alltagsgegebenheit (zum Beispiel Einkaufsbummel, Aktivitäten im Haushalt, Surfen im Internet, Reise-, Freizeit- oder Kulturaktivitäten), persönliche Umstände (Person ist schwanger, in einer finanziellen Notlage, unter Zeitdruck oder Stress) oder ein spezieller Ort sein, wo das Problem oder der Wunsch Ihrer Zielgruppe auftritt. Die Bedürfnisse nach einem Essen können unterwegs, zu Hause, auf der Arbeit oder bei Freizeitaktivitäten (Wandern, Segeln, Kegeln, im Kino) unterschiedlich sein. Die Aufgabe kann auch vom Zeitpunkt, der Dauer und Häufigkeit des Auftretens abhängig sein. Das Bedürfnis nach Informationen über Skisportmöglichkeiten ist im Winter weitaus höher als im Sommer. Ihre Aufgabe müssen Sie immer im Zusammenhang mit der konkreten Situation und den Besonderheiten des Ortes oder der Zeit sehen.

Die Bedeutung von bestimmten Situationen und Zeitpunkten können Sie herausfinden, wenn Sie verschiedene Situationen und Zeitpunkte miteinander vergleichen. Klären Sie, wann und wo das Problem oder der Wunsch Ihrer Zielgruppe nicht auftaucht. Stellen Sie auf dieser Grundlage Unterschiede und Gemeinsamkeiten hinsichtlich Situation und Zeit gegenüber.



Beim Blumenkauf können Sie zum Beispiel abhängig vom Beobachtungszeitpunkt Unterschiede feststellen. Untersuchen Sie, wann und wo Ihre Zielgruppe Blumen kauft. Beobachten Sie dazu Personen in Gartencentern und Blumenläden zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Sicherlich werden Sie bei den Kunden, der Verweildauer im Geschäft, der Art und Anzahl der gekauften Blumen sowie der Inanspruchnahme von Kundenberatung Unterschiede zwischen morgens und spätnachmittags feststellen.

Klären, warum das Problem oder der Wunsch auftritt

Nur wenn Sie die Ursache des Problems oder des Wunsches kennen und verstehen, können Sie eine zufriedenstellende und dauerhafte Lösung finden. Mit dem sogenannten Fischgräten-Diagramm von dem japanischen Chemiker Kaoru Ishikawa (daher auch Ishikawa-Diagramm genannt) können Sie systematisch die Problemursachen strukturieren. Das Fischgräten-Diagramm ist ein einfaches Schema, damit Sie Ursachen-Wirkungs-Beziehungen anschaulich identifizieren können (siehe [Abbildung 6.1](#)).

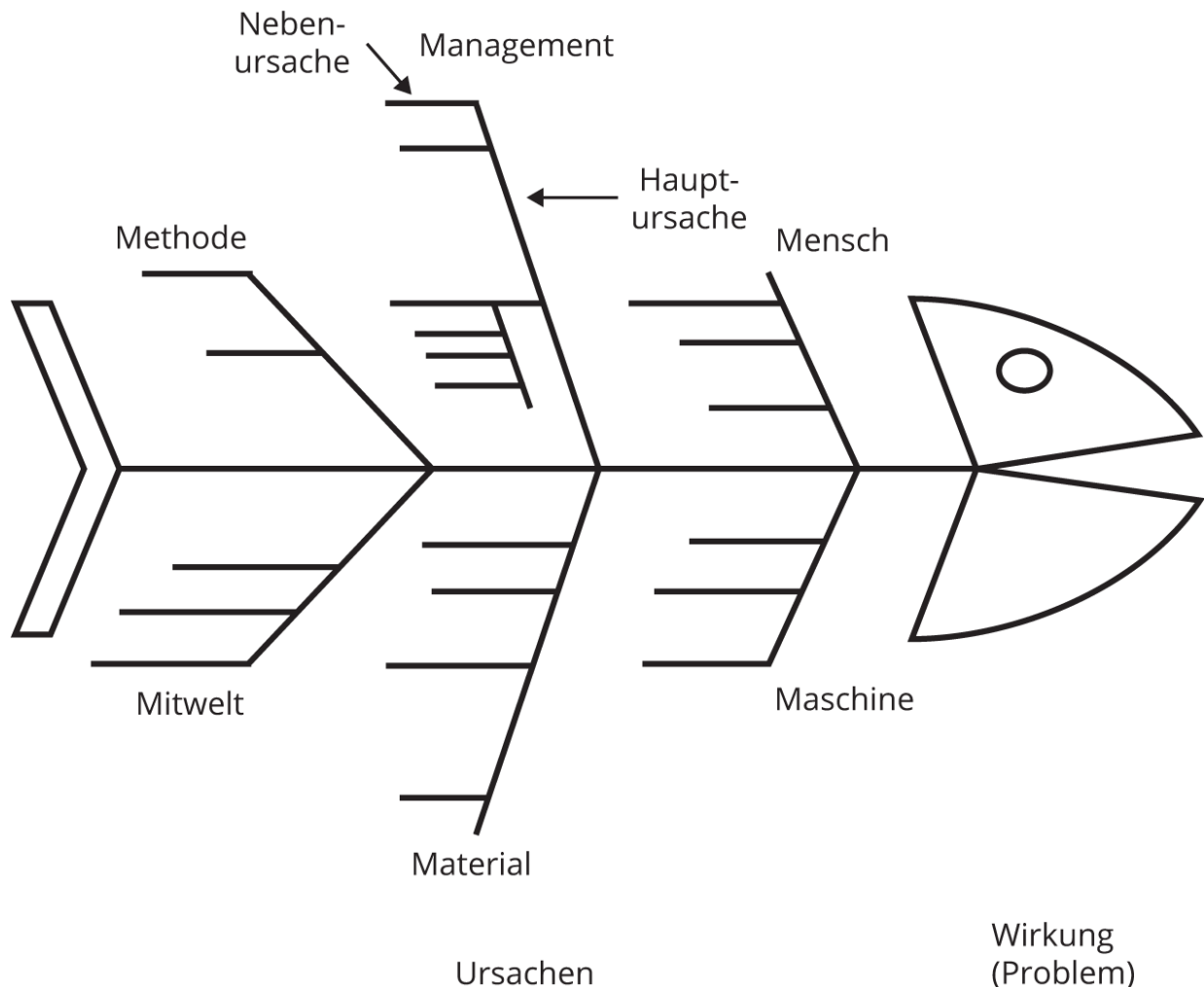


Abbildung 6.1: Mit dem Fischgräten-Diagramm können Sie systematisch nach den Ursachen eines Problems suchen.

Zur besseren Übersicht über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen werden die verschiedenen Ursachen an den einzelnen Strichen (Gräten) geschrieben – entweder als Hauptursache oder dargestellt in Form einer Verzweigung als Nebenursache. Als Systematik werden die Hauptursachen unterteilt in die Bereiche Mensch, Maschine, Material, Methoden, Management und »Mitwelt«, unter Letzterem versteht man das Umfeld des Problems. Aufgrund des gemeinsamen Anfangsbuchstabens dieser Bereiche spricht man auch von den 4M (Mensch, Material, Maschine, Methode), 7M (erweitert um Management, »Mitwelt«, Messung) oder sogar 8M (ergänzt um den

Bereich »Moneten« (Money)). Im Einzelnen versteht man unter diesen Bereichen die folgenden Ursachen für Probleme oder auch Wünsche:

- ✓ **Mensch:** Besondere Schwächen (oder Stärken) von Menschen. Sie können in den Bereichen Kompetenzen (Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen), durchgeführte Tätigkeiten oder Verhaltensweisen liegen. Die fehlende Kundenorientierung und Motivation der Mitarbeiter im Kundenservice können eine schlechte Kundenzufriedenheit bewirken.
- ✓ **Maschine:** Besondere Schwächen (oder Stärken) der eingesetzten Maschine oder Werkzeuge für die Aufgabe. Die Verwendung einer veralteten Maschine in der Produktion kann die Ursache für die geringe Produktivität sein.
- ✓ **Material:** Besondere Schwächen (oder Stärken) beim eingesetzten Material oder auch bei den benötigten Informationen für die Aufgabe. Preissteigerungen bei den Rohstoffen sind die Ursache für die Kostensteigerungen bei der Herstellung eines Produkts.
- ✓ **Methode:** Besondere Schwächen (oder Stärken) bei der technischen oder organisatorischen Vorgehensweise. Die Lieferzeiten bei Kundenaufträgen dauern zu lange, weil die Waren unnötigerweise gleich von zwei Abteilungen auf Vollständigkeit überprüft werden.
- ✓ **Management:** Besondere Schwächen (oder Stärken) bei der Organisation, Planung, Führung und Steuerung einer Aufgabe. Ein Fehler bei der Zeitplanung kann die Ursache für Verzögerungen bei Geschäftsprozessen sein. Die Kommunikationsdefizite zwischen zwei Abteilungen können die langsamen Bearbeitungen von Kundenanfragen erklären.
- ✓ **»Mitwelt«:** Besondere Schwächen (oder Stärken) im externen Umfeld der Aufgabe. Unter Umfeld können Umwelteinflüsse, aber auch die Aktivitäten von externen Geschäftspartnern und Wettbewerbern verstanden werden. Hohe Temperaturschwankungen in der Lieferkette verursachen den hohen Ausschuss beim Transport von Lebensmitteln. Die abnehmenden Marktanteile bei einem Produkt lassen sich durch die erfolgreiche Markteinführung eines besseren Produkts von der Konkurrenz begründen.
- ✓ **Messung:** Besondere Schwächen (oder Stärken) bei der Messung von technischen oder wirtschaftlichen Prozessen. Ein fehlerhaftes Messsystem, das Abweichungen bei der Lackierung feststellen soll, kann die Ursache für später auftretende Lackschäden bei einem neuen Produkt sein. Die ausschließliche Verwendung der Kennzahl Anzahl der bearbeiteten Kundenanfragen bei der Mitarbeiterbeurteilung kann die Ursache sein, dass die Beratungsqualität bei den Kundenanfragen leidet.
- ✓ **»Moneten«:** Besondere Schwächen (oder Stärken) bei den zur Verfügung stehenden finanziellen Ressourcen (Money) für die Aufgabe. Unzureichende Finanzmittel können die Ursache sein, dass der Aufbau einer Vertriebsmannschaft in Asien schleppend verläuft.

In dieser frühen Phase des Design-Thinking-Prozesses bekommen Sie mit dem Fischgräten-Diagramm eine erste Übersicht über die Ursache-Wirkungs-Beziehungen. In den folgenden Phasen werden Sie durch Befragungen, Beobachtungen und Experimente weitere Informationen sammeln, die Sie in Ihr Fischgräten-Diagramm aufnehmen können.



Nach der Sammlung der Ursachen sollten Sie die Ursachen bewerten. Eine einfache Vorgehensweise ist es, dass Sie im Team Ihre Bewertungen mit roten Klebepunkten an den Ursachen auf dem Fischgräten-Diagramm vornehmen. Jeder Bewerter bekommt fünf Klebepunkte, die er frei verteilen darf. Eine Ursache von besonderer Bedeutung kann von einem Teilnehmer mehrere Klebepunkte erhalten. Die Summe der Klebepunkte ergibt die Reihenfolge der Ursachen. Die bedeutendsten Ursachen sollten Sie ausführlicher im Team diskutieren.

Schließlich sollten Sie die Ursachen auf Vollständigkeit prüfen. Gehen Sie der Frage nach, ob alle genannten Ursachen das Problem oder den Wunsch Ihrer Zielgruppe ausreichend erklären können. Bei der Prüfung auf Vollständigkeit werden Ihnen gegebenenfalls weitere Ursachen einfallen.

Ergänzend zum Fischgräten-Diagramm empfehle ich Ihnen, dass Sie für jede identifizierte Hauptursache die sogenannte 5-Mal-Warum-Technik (englisch 5 whys) anwenden. Hinter jedem Problem oder hinter jedem Wunsch steckt eine Ursachenkette, die Sie erkennen müssen. Ähnlich wie ein Kleinkind fragen Sie mindestens fünf Mal hintereinander, warum etwas so ist. Bei technischen Fehlerursachen werden Sie mit dieser Technik feststellen, dass häufig ein menschlicher Fehler oder Missmanagement dahintersteckt.



Sie haben bei einem neuen Produkt ein Qualitätsproblem, ein Kunststoffteil bricht bei der dauerhaften Benutzung immer ab und Kunden beschwerten sich darüber. Sie fragen: »Warum ist das so?« Antwort: »Das Herstellverfahren ist fehlerhaft.« Sie fragen zum zweiten Mal: »Warum ist das so?« Antwort: »Das Verfahren konnte nicht ausreichend getestet werden.« Sie fragen zum dritten Mal: »Warum ist das so?« Antwort: »Es gab nicht genügend Zeit für die Verfahrensentwicklung vor der Markteinführung.« Sie fragen zum vierten Mal: »Warum ist das so?« Antwort: »Die Forschung hat der Produktion erst kurz vor der Markteinführung die technischen Spezifikationen über das neue Produkt mitgeteilt.« Sie fragen zum fünften Mal: »Warum ist das so?« Antwort: »Es gibt keinen koordinierten Abstimmungsprozess zwischen Forschung und Produktion im Unternehmen.« Ein technisches Problem hat letztlich die Ursache in einem Kommunikationsdefizit zwischen zwei Abteilungen.

Wissenslücken erkennen

Nach der ersten Aufgabenklärung sollten Sie nochmals reflektieren, was Sie über die Aufgabe alles wissen oder nicht wissen. Sie können damit den sogenannten toten Winkel des Wissens entdecken. An diese Wissenslücke haben Sie vorher noch nicht gedacht. Im Einzelnen sollten Sie sich folgende Wissensbereiche anschauen:

- ✓ Das bekannte Wissen zusammentragen: Beantworten Sie die Frage, was Sie alles über die Aufgabe wissen. Fassen Sie Ihr bekanntes Wissen zusammen, das Sie systematisch mit den 6 W-Fragen (Was, Wie, Wer, Wo, Wann und Warum) erarbeitet haben. Notieren Sie sich schriftlich die Fakten über die Aufgabe.

- ✓ Das bekannte Nichtwissen identifizieren: Beantworten Sie die Frage, was Sie über die Aufgabe nicht wissen. Das sind Ihre Wissenslücken, die Sie mit weiteren Analysen schließen wollen. Formulieren Sie Fragen über Ihre Wissenslücken, die Sie mit weiteren Informationen beantworten wollen.
- ✓ Das unbekannte Nichtwissen erkunden: Das unbekannte Wissen ist sozusagen der weiße Fleck unseres Wissens oder anders formuliert der tote Winkel des Wissens. Der österreichische Philosoph Karl Raimund Popper fasst das wie folgt zusammen: »Wir mögen ja alles Mögliche über die Zukunft wissen. Nur eines können wir prinzipiell nicht wissen, nämlich was wir künftig wissen werden. Denn sonst wüssten wir es bereits jetzt.« Das unbekannte Wissen können Sie nur durch das forschende Entdecken herausbekommen. Sie stellen Fragen oder Annahmen über Ihre Aufgabe und bekommen über Befragungen, Beobachtungen oder Experimente weitere Informationen, über deren Existenz Sie vorher nichts wussten.

Wissenslücken systematisch schließen

Für die Schließung Ihrer Wissenslücken benötigen Sie aussagekräftige und aktuelle Informationen. Je nach Ihrer Aufgabenstellung bekommen Sie diese Informationen aus verschiedenen Quellen. Im Wesentlichen stehen Ihnen folgende Informationsquellen zur Verfügung:

- ✓ Publikations- und Patentdatenbanken
- ✓ Zeitungen und Fachzeitschriften
- ✓ Technologie-, Markt- und Branchenstudien von Verbänden, Beratungsunternehmen, wissenschaftlichen Einrichtungen (Hochschulen, Forschungsinstitute) oder nationalen und internationalen staatlichen Institutionen (Ministerien, Behörden, EU, OECD, UN)
- ✓ Statistiken (Statistisches Bundesamt, Statista)
- ✓ Analystenberichte, Trend- und Marktforschungsberichte
- ✓ Geschäftsberichte, Nachhaltigkeitsberichte, Präsentationen, Pressemitteilungen und Internetseiten anderer Unternehmen (Wettbewerber, Lieferanten, Start-ups)
- ✓ allgemeine Internetrecherche, Foren, Blogs, soziale Netzwerke
- ✓ Konferenzen oder Messen
- ✓ Kundenbefragungen und -beobachtungen, Lieferantenbefragungen, gemeinsame Workshops mit Kunden oder Lieferanten
- ✓ persönliche Netzwerke der eigenen Mitarbeiter
- ✓ Expertengespräche oder -befragungen, Verbandsarbeit, Vereinigungen
- ✓ Kooperationen mit wissenschaftlichen Einrichtungen oder mit Unternehmen
- ✓ Mitarbeiterbefragungen

Einflüsse auf die Aufgabe einschätzen

Sie werden mit den Informationen aus diesen Quellen schnell erkennen, dass es zahlreiche Faktoren gibt, die einen Einfluss auf Ihre Aufgabenstellung haben. Die

Gefahr besteht darin, dass Sie in einer Informationsflut ertrinken und für die weitere Analyse gelähmt werden. Sie müssen Ihre Aufgabe analysieren ohne Paralyse. Sie verhindern eine Paralyse aufgrund zu vieler irrelevanter Informationen, indem Sie zweistufig vorgehen:

1. **Einflüsse aus dem Umfeld identifizieren:** Zunächst geht es darum, dass Sie das Suchfeld besser verstehen und wichtige Einflüsse aus dem Umfeld auf Ihre Aufgabenstellung identifizieren. Die Informationen über die wichtigsten Einflussfaktoren lassen sich mittels der sogenannten PESTEL-Methode strukturieren und aufarbeiten. PESTEL steht für die politischen (political), ökonomischen (economic), sozialen (social), technologischen (technological), umweltbezogenen (environmental) und rechtlichen (legal) Einflussbereiche. Damit bekommen Sie einen Überblick über die Rahmenbedingungen Ihrer Aufgabe.
2. **Stakeholder identifizieren und Auswirkungen auf die Aufgabe analysieren:** Im zweiten Schritt identifizieren Sie die Personen oder Personengruppen, die sogenannten Stakeholder, die direkt oder indirekt mit der zu untersuchenden Aufgabe in Beziehung stehen. Die im ersten Schritt identifizierten Einflussfaktoren haben Auswirkungen auf Ihre ausgewählten Stakeholder. Daher müssen Sie diese Auswirkungen mit Bezug zu Ihrer Aufgabe abschätzen.

Die Einflüsse aus dem Umfeld beurteilen

Ein analytisches Erfassungsraster für Einflussfaktoren aus dem Umfeld auf Ihr Suchfeld ist die PESTEL-Methode. Sie können zahlreiche Faktoren im Rahmen der politischen, ökonomischen, sozialen, technologischen, umweltbezogenen und rechtlichen Einflussbereiche analysieren. Stellen Sie aber immer die Frage, ob dieser Faktor relevant ist und einen Einfluss auf Ihr Suchfeld hat. Im Folgenden finden Sie eine Zusammenstellung einiger dieser Einflussfaktoren:

- ✓ **Politische Einflussfaktoren:** Klima und Stabilität des politischen Systems, Demokratieverständnis, Wahlergebnisse und -beteiligung, Parteiengagement und -ansehen, staatliche Ausgaben in verschiedenen Bereichen (Arbeitsmarktmaßnahmen, Gesundheit, Infrastruktur, Bauen, Bildung, Forschung, Umweltschutz, Verbraucherschutz, Entwicklungshilfe), Finanz- und Steuerpolitik, Gesundheitspolitik, Rentenpolitik, Verflechtung Wirtschaft und Politik, Lobbyismus und Bürokratie
- ✓ **Ökonomische Einflussfaktoren:** Wirtschafts- und Branchenwachstum, Liberalisierung von Märkten versus Protektionismus und Handelshemmnisse, Privatisierung, staatliche Verschuldung, Inflationsraten, Zinsraten, Arbeitslosigkeit versus Arbeitskräftemangel in bestimmten Bereichen, Lohnkosten und Produktivität, Kaufkraft der Bevölkerung, Vermögenswachstum, Einkommensverteilung, Armut-Reichtum-Schere, Einfluss von Gewerkschaften, Tarifkonflikte, Investitionsneigung, Aktienindizes, Unternehmensbewertungen, Subventionen, Verstaatlichung, Wechselkurse, Fragmentierung und Spezialisierung der Märkte, Marktsättigungen, Konkurrenzaktivitäten, Auftragslage, Lebenshaltungskosten, Wohnkosten, private Gesundheitsausgaben, private versus staatliche Vorsorge, Gesundheitsförderung, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Abwanderungsrate, Konsumneigung, Sparverhalten, Konsumverhalten (Qualitätsbewusstsein, Preissensibilität, individuelle

Wünsche, Markenbewusstsein), Statusdenken, Beratungs- und Informationsbedürfnis, Wachstum E-Commerce und digitales Geld

- ✓ **Soziale (gesellschaftliche) Einflussfaktoren:** Werte und Normen, soziale Gerechtigkeit, gesellschaftlicher Zusammenhalt, Toleranz- und Gerechtigkeitseinstellungen, gesellschaftliches Engagement, soziale Kontakte (Anzahl, Intensität), Bevölkerungswachstum, Veränderungen der Familienstruktur, Fragmentierung der Gesellschaft, kleinere Haushalte, geografische Bevölkerungsverlagerungen, regionale Unterschiede, ethnische Veränderungen der Bevölkerungsstruktur, Migrationen, religiöse und ethnische Konflikte, Spiritualisierung, Veränderung der Altersverteilung, Schul-/Hochschul-/Ausbildungsqualität, Arbeitsmentalität, Karrierebewusstsein, Einstellung zu (lebenslanger) Bildung, Einstellung zu Technik, Ansehen von Wissenschaft, Technikkompetenz, Eigentumsverhältnisse (Sharing Economy), Ansehen von Wirtschaft, Einstellung gegenüber ausländischen Investitionen und Gewinnen, Freizeitverhalten, Umwelt- und Nachhaltigkeitsbewusstsein, Verbraucherverhalten, Gesundheitsbewusstsein, Beschleunigung des gesellschaftlichen Wandels, Medieneinfluss und -ansehen, Transport- und Mobilitätsaufkommen, Mobilitätsverhalten, Sicherheitsbedürfnis, Korruption, Kriminalität, Gewaltverbrechen und Terrorismus.
- ✓ **Technologische Einflussfaktoren:** Wissenschaftlicher Fortschritt, Dynamik des technologischen Wandels, Innovationsrate, bedeutende Produkt- und Prozessinnovationen, Entwicklungszeiten, Ausgaben für Forschung und Entwicklung, Anzahl der Patente, Interdisziplinarisierung, Technologiekonvergenz, Digitalisierung der Bildung, Automatisierung, Miniaturisierung, Cyberattacken und Verbreitung von Computerviren
- ✓ **Umweltbezogene Einflussfaktoren:** Naturereignisse (Überschwemmung, Vulkanausbruch, Tornado, Dürre, Kälte), Umweltverschmutzung, Klimawandel, Artensterben, Wüstenbildung, Rohstoffverknappung (Erdöl, seltene Metalle), Wasserknappheit, Energie- und Rohstoffpreise, Recycling, Wegwerfverhalten und -systeme, Entsorgungskosten, Epidemien und Resistenzbildungen
- ✓ **Rechtliche Einflussfaktoren:** Veränderung von Freiheitsrechten (Reise, Personen, Medien), Veränderungen der nationalen und multinationalen Rechtssituation (Steuer-, Wettbewerbs-, Kartell- und Patentrechte), Produkthaftung, Regulation, Durchsetzbarkeit von Verträgen und Einfluss von Interessensverbänden auf die Gesetzgebung (Verbände, Umweltschutz- und Verbraucherschutzbewegungen, Nichtregierungsorganisationen)

Aus dieser Vielzahl von möglichen Einflussfaktoren müssen Sie die für Ihre Aufgabe relevanten Faktoren aus dem Umfeld heute und zukünftig in fünf, zehn oder 15 Jahren auswählen.



Wenn Sie Ideen für einen Onlineshop im indischen Markt entwickeln wollen, sollten Sie ökonomische Faktoren wie Handelshemmnisse oder auch rechtliche Einflüsse wie das Wettbewerbs- und Patentrecht in den Blick nehmen. Ist Ihre Aufgabe die Suche nach einem ressourceneffizienten Verfahren zur Aluminiumverarbeitung, schauen Sie sich technologische Faktoren wie den wissenschaftlichen Fortschritt und Patente in ausgewählten Technologiebereichen oder auch umweltbezogene Einflüsse wie Energie- und Rohstoffpreise an.

Wichtig ist, dass Sie die Ursache und den Ursprung dieser Änderung verstehen und die bisherige Entwicklung von der Vergangenheit bis heute nachzeichnen können. Auf Basis dieser Informationen aus der Vergangenheit nehmen Sie eine Bewertung des Einflussfaktors vor. Zunächst beschreiben Sie stichwortartig den Einflussfaktor und wie sich die Änderung dieses Einflussfaktors in der Zukunft auswirkt. Sie schätzen anschließend ab, wie relevant der Einflussfaktor ist und mit welchen Eintrittswahrscheinlichkeiten diese Änderung zu zwei verschiedenen Zeitpunkten in der Zukunft ist. Eine Einschätzung über die nachhaltige Entwicklung, sodass ein dauerhafter Trend von mindestens fünf Jahren vorliegt, können Sie in Ihre Bewertung ebenfalls aufnehmen. Untersuchen Sie auch mögliche Wechselwirkungen dieser Einflüsse und ob es gegenläufige Entwicklungen gibt. Ein Bewertungsschema finden Sie in [Tabelle 6.1](#).

Einflussfaktor	Signal/ Kennzahl	Relevanz 0 = irrelevant bis 5 = sehr bedeutend	Eintrittswahrscheinlichkeit 2025 2035	Nachhaltige Entwicklung	Wechselwirkungen mit anderen Trends

Tabelle 6.1: Bewertungsschema für unternehmensexterne Einflussfaktoren

Einige der von Ihnen ausgewählten Einflussfaktoren wirken sich nicht direkt auf Ihre Aufgabe aus. Die Veränderung der Faktoren beeinflussen Personen oder Personengruppen, die wiederum in Beziehung zu Ihrer Aufgabe stehen. Gesellschaftliche Veränderungen bei Werten, Normen, sozialer Gerechtigkeit oder beim gesellschaftlichen Zusammenhalt beeinflussen das Verhalten von Personen, die zum Beispiel als Kunden Interesse an der Lösung Ihrer Aufgabe haben. Eine Änderung des gesellschaftlichen Faktors Umweltbewusstsein zeigt sich darin, dass Kunden vermehrt umweltfreundliche Produkte nachfragen. Daher ist es für Sie wichtig, dass Sie die relevanten Personen oder Personengruppen identifizieren und die Auswirkungen von geänderten Einflussfaktoren aus dem Umfeld auf diese Personen erforschen.

Die Einflüsse von Stakeholdern erkennen

Personen oder Personengruppen, die im weitesten Sinne eine Beziehung zu Ihrer Aufgabenstellung haben oder haben werden, sind die Stakeholder Ihrer Aufgabe. Es gibt sowohl externe als auch unternehmensinterne Stakeholder, die für das Projekt relevant sind. Die Stakeholder-Beziehung zu Ihrer Frage- oder Problemstellung kann sich in verschiedenen Formen ausdrücken, wie der Wunsch nach Informationen über die Aufgabe oder Interesse an der von Ihnen entwickelten Lösung. Stakeholder können

Ihr Design-Thinking-Vorhaben unterstützen oder aber auch blockieren. Die Personen sind in irgendeiner Weise (positiv oder negativ beziehungsweise direkt oder indirekt) betroffen.

Für den Erfolg Ihres Projekts ist es hilfreich, dass Sie sich bereits in einer frühen Phase mit den relevanten Stakeholdern und deren Zielen, Befürchtungen, Bedürfnissen und Einflüssen auseinandersetzen. Die Ziele so einer Stakeholder-Analyse sind die frühzeitige Erfassung aller Einflüsse der Stakeholder auf Ihre Design-Thinking-Aufgabe, die Früherkennung von Potenzialen und Problemfeldern bei der Aufgabenbearbeitung und die Beurteilung von Barrieren bei der späteren Umsetzung Ihrer Ideen.

Zunächst müssen Sie die relevanten Stakeholder identifizieren. Mit externen Stakeholdern sind Personen oder Personengruppe gemeint, die Sie außerhalb Ihres Unternehmens oder Organisation finden. Externe Stakeholder können sein:

- ✓ Kunden oder Nutzer (unterscheiden Sie noch in bestehende, neue und Nichtkunden oder in einzelne Kundengruppensegmente)
- ✓ Lieferanten (gegebenenfalls unterscheiden Sie in bestehende und neue Lieferanten)
- ✓ Wettbewerber (gegebenenfalls unterscheiden Sie in bestehende, neue und potenzielle Wettbewerber)
- ✓ Kooperationspartner (unterscheiden Sie nach dem Gebiet der Kooperation: Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, oder nach Institutionen: Unternehmen, Berater, staatliche Behörden)
- ✓ Wissenschaft (unterscheiden Sie nach Forschungsgebiet oder nach Institutionen (Hochschule, außeruniversitäre Forschungseinrichtung))
- ✓ Eigentümer oder Investoren, die sogenannten Shareholder (unterscheiden Sie in Eigen- und Fremdkapitalgeber, Sponsoren, Finanzberater, Analysten, Ratingagenturen)
- ✓ Interessensgemeinschaften (unterscheiden Sie in lokal, regional, national oder international oder nach Interessensgebiet: Umweltschutz, Verbraucherschutz, Gewerkschaften, Verbände, Kammern, Bürgerinitiativen, Anwohner)
- ✓ Medien (unterscheiden Sie in Fernsehen, Zeitungen, online, Radio oder in Fach-, Wirtschafts- und allgemeine Presse)
- ✓ Politik (gegebenenfalls unterscheiden Sie in Gemeinde-, Landes-, Bundes-, EU- und internationale Politik oder nach Politikbereichen: Finanz-, Steuer-, Wirtschafts-, Handels-, Arbeitsmarkt-, Gesundheits-, Infrastruktur-, Verbraucherschutz-, Umweltschutz- und Entwicklungshilfepolitik oder Sie differenzieren nach Institutionen in Ministerien, Behörden, Parlament oder politische Parteien)

Als interne Stakeholder versteht man Personen oder Personengruppen, die in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation tätig sind und Ihre Aufgabe direkt oder indirekt beeinflussen. Interne Stakeholder können sein:

- ✓ Mitarbeiter (gegebenenfalls auch ehemalige, potenziell neue Mitarbeiter)
- ✓ andere Geschäftsbereiche oder Abteilungen
- ✓ interne Auftraggeber
- ✓ Betriebsrat

✓ Topmanagement

Nicht alle externen und internen Stakeholder sind für jede Aufgabe relevant. Die für Ihre Aufgabe wichtigsten Stakeholder können Sie mit folgenden Fragen identifizieren:

- ✓ Wer könnte die Bearbeitung der Aufgabe blockieren?
- ✓ Wer könnte bei der Lösungsfindung (auch ideell) unterstützen?
- ✓ Für wen verschafft die Lösung der Aufgabe Vorteile?
- ✓ Wen betrifft eine mögliche Lösung nachteilig?
- ✓ Wer könnte Interesse an den Ergebnissen haben?
- ✓ Wer könnte Aufmerksamkeit erregen für das Ergebnis?
- ✓ Wer unternimmt Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Aufgabe stehen?
- ✓ Wer würde gern an der Lösungsfindung beteiligt werden?

Über die relevanten Gruppen sollten Sie anschließend notwendige Informationen für die Analyse und Bewertung sammeln. Es genügt, wenn Sie sich auf drei oder vier Stakeholder begrenzen.



Damit Sie sich besser in einzelne Stakeholder hineinversetzen können, kann Sie die Persona-Methode unterstützen. Hierfür tragen Sie Informationen über die Merkmale, Vorlieben und Verhaltensweise der Stakeholder steckbriefartig zusammen (mehr zur Anwendung der Persona-Methode erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Nach der Identifikation und Auswahl der Stakeholder untersuchen Sie, welche Auswirkungen die Veränderungen der von Ihnen identifizierten externen Einflüsse auf die Stakeholder haben. Dadurch ist es möglich, dass Sie systematisch und frühzeitig Veränderungsmuster erkennen. Sie konzentrieren sich dabei auf Entwicklungen in den politischen, ökonomischen, sozialen, technologischen, umweltbezogenen und rechtlichen Bereichen, die Folgen auf das Verhalten, die Einstellung oder auf die Bedürfnisse von Ihren Stakeholdern haben.

Nach der Beschreibung dieser Auswirkungen auf einzelne Stakeholder leiten Sie ab, welche Konsequenzen sich daraus für die Aufgabe Ihres Design-Thinking-Prozesses ergeben. Ihre Aufgabe kann zukünftig an Bedeutung gewinnen, wenn immer mehr Menschen von dem Problem betroffen sind. Sie möchten neue Assistenzsysteme für ältere Menschen entwickeln, die gern ohne fremde Hilfe zu Hause wohnen wollen. Die Anzahl dieser Personen wird künftig zunehmen und somit den Bedarf nach neuen Assistenzsystemen steigern. Ihre Aufgabe kann an Komplexität gewinnen, wenn immer weitere Einflüsse auf Ihre Stakeholder wirken und sich diese Einflüsse mit der Zeit dynamisch verändern. Die rechtlichen und sicherheitstechnischen Anforderungen an Assistenzsystemen nehmen zu und verändern sich im Laufe der Zeit. Zusätzlich ist der Einsatz verschiedener Technologien bei Assistenzsystemen möglich, die sich mit dem technischen Fortschritt immer weiterentwickeln.

Die Ergebnisse Ihrer Stakeholder-Analyse können Sie mit einem Analyseraster, wie in [Tabelle 6.2](#) gezeigt, zusammenfassen. Sie erhalten dadurch eine Übersicht, welche Personengruppen von Ihrer Aufgabe betroffen sind beziehungsweise welche Gruppen

diese Aufgabe beeinflussen. Mit diesem Wissen können Sie die Aufgabe neu und konkreter ausformulieren.

<i>Einflussfaktor</i>	<i>Veränderung auf Stakeholder Kunde</i>	<i>Veränderung auf Stakeholder Lieferant</i>	<i>Auswirkungen der Stakeholder- Veränderungen auf die Aufgabe</i>

Tabelle 6.2: Analyseraster für eine Stakeholder-Analyse

Die Aufgabe neu formulieren

Nach der Analyse der Aufgabe sollten Sie die Aufgabe neu formulieren, damit Sie einen anderen Blick auf die zu lösende Problem- oder Fragestellung bekommen. Ein erster Ansatz ist es, dass Sie das Problem oder den Wunsch aus den Blickwinkeln der betroffenen oder beteiligten Personen sehen. Fragen Sie sich, was das Problem aus Sicht einzelner Personengruppen ausmacht und wie gravierend es ist. Sie können auch überlegen, wie die ideale Lösung aus der Perspektive einzelner Betroffener aussehen könnte.

Eine weitere Möglichkeit ist es, wenn Sie die Aufgabe aus Sicht einer fremden Person oder eines fremden Unternehmens formulieren und sich überlegen, wie diese Person oder dieses Unternehmen die Aufgabe sieht und lösen würde. Personen können berühmte Sportler, Politiker, Künstler, Prediger, Richter, Journalisten, Psychologen, Handwerker, Ärzte oder auch Kinder sein. Sie können für Unternehmen zum Beispiel Apple, McDonalds, Microsoft, Walmart, Google, Facebook oder BMW wählen, die für bestimmte Strategien oder Geschäftsmodelle stehen und Sie zu neuen Gedanken zu Ihrer Aufgabe anregen.



Beschreiben Sie Ihre Aufgabe unter Verwendung der Formulierung: »Was wäre wenn, ...«, der sogenannten What-if-Technik. Fragen Sie sich, was wäre, wenn Apple oder ein anderes Unternehmen diese Aufgabe lösen müsste.

Ihre Aufgabe können Sie auch auf verschiedenen Abstraktionsebenen formulieren. Je abstrakter Sie Ihre Aufgabe formulieren, desto mehr Abstand bekommen Sie und desto ganzheitlicher können Sie Ihre Aufgabe betrachten. Sie können sich der Aufgabe annehmen, wie Sie den Lkw-Transport zwischen Ihrem Produktionsstandort und Auslieferungslager umweltfreundlicher ausgestalten können. Sie können die Aufgabe aber auch weiter fassen, wenn Sie sich Ihr gesamtes Logistiksystem von der Lieferung Ihrer Materialien aus China bis zur Belieferung Ihrer Kunden in den USA anschauen. Sie erkennen dadurch die Gesamtzusammenhänge und die Abhängigkeiten der einzelnen Prozessschritte voneinander. Demgegenüber können Sie Ihre Aufgabe konkreter definieren, sodass Sie Details und die verschiedenen Nuancen von einer Problem- oder Fragestellung erfassen. Beim Beispiel des Lkw-Transports können Sie sich ausschließlich auf die Tourenplanung konzentrieren. Sie erkennen, dass Sie die Menge und Art des Transportguts, die Verfügbarkeit von Lastwagen und Fahrern, die Laderestriktionen der Lkw (Volumen, Gewicht), die Transportstrecken, die Tageszeiten und die Be- und Entlademöglichkeiten an den Standorten bei Ihrer Aufgabe berücksichtigen müssen.



Für die Neuformulierung der Aufgabe ist es hilfreich, wenn Sie das Problem in verschiedene Einzelprobleme zerlegen: Sie können es zunächst als Ganzes und anschließend in seinen Einzelteilen betrachten. Das ist eine bewährte Technik, damit Sie die Komplexität einer Fragestellung reduzieren. Wenn Sie die Aufgabe haben, ein Elektrofahrzeug aus nachwachsenden Rohstoffen auf den Markt zu bringen, sollten Sie sich zunächst auf einzelne Bestandteile wie die Materialien im Innenraum konzentrieren. Anschließend können Sie sich crashrelevante Bauteile wie die Karosserie vornehmen.

Sie bekommen häufig neue Gedanken zu einer Aufgabe, wenn Sie das Problem nur mit anderen Worten beschreiben. Hierfür gibt es verschiedene Ansätze. Manchmal reicht es aus, dass Sie das Problem nur mit Synonymen neu formulieren. Schauen Sie sich die bisherige Aufgabenstellung an und verwenden Sie für die Schlüsselwörter nur die Synonyme. Soll ein Produkt oder eine Dienstleistung schnell funktionieren, verwenden Sie Wörter wie im Handumdrehen, rapide oder unverzüglich. Soll ein Produkt einfach zu bedienen sein, formulieren Sie es um, dass man es leicht, verständlich, bequem oder ohne Anstrengung benutzen kann.

Sie können auch in Lexika oder bei Wikipedia nach der Definition der in Ihrer Aufgabenbeschreibung verwendeten Wörter suchen. Überlegen Sie, ob sich daraus für Sie eine neue Perspektive auf Ihre Aufgabe ergibt. Sie wollen Ihre Internetplattform benutzerfreundlicher ausgestalten. Bei Ihrer Recherche finden Sie eine Definition von Benutzerfreundlichkeit, bei der der Begriff mit den Zielen schneller (effizienter), auf die richtige Art (effektiver) und in anschaulicher und bequemer Weise (zufriedener) erklärt wird. Sie formulieren Ihre Aufgabe entsprechend neu, indem Sie Ihre Internetplattform für den Nutzer schneller erreichbar, mit passenden Informationen und anschaulicher gestalten wollen.



Aufgabenstellungen aus einem technischen Bereich werden häufig mit schwer verständlichen Fachbegriffen beschrieben. Verwenden Sie Umgangssprache oder beschreiben Sie einem Laien in einfachen Wörtern ohne Fachwörter das Problem. Stellen Sie sich auch die Frage, wie Sie das Problem einem sechsjährigen Kind erklären würden.

Schließlich können Sie Ihre Auflage oder die Sichtweise darauf verfremden. Für die Verfremdung können Sie wie folgt vorgehen:

- ✓ Vergrößern oder verkleinern Sie das Problem: Mit der sogenannten Power-of-Ten-Technik versuchen Sie gedanklich, dass Sie die Aufgabe um das Zehnfache verkleinern oder um das Zehnfache vergrößern. Sie wollen die Produktivität eines technischen Prozesses erhöhen. Beschreiben Sie diese Aufgabe mit dem Ziel, dass Sie die Produktivität um den Faktor 10 steigern wollen.
- ✓ Machen Sie Ihre Aufgabe anschaulich. Fertigen Sie ein Bild Ihrer Aufgabe an oder spielen Sie die Aufgabe als Rollenspiel nach. Sie möchten die Reiseplanung für Familien vereinfachen. Skizzieren Sie, wie die Eltern mit ihren Kindern zu Hause vor dem Computermonitor über ihre Pläne diskutieren. Schlüpfen Sie in die Rollen der einzelnen Personen und spielen Sie verschiedene Situationen nach.

- ✓ Verändern oder verkehren Sie Ihre Aufgabe ins Gegenteil. Wenn zum Beispiel etwas verbessert werden soll, überlegen Sie sich, wie Sie die Ausgangssituation für Ihre Aufgabe noch schlechter machen könnten. Sie möchten die Beratungsqualität im Kundenservice verbessern. Denken Sie nach, wie sich die Aufgabe darstellt, wenn die Beratungsqualität noch schlechter als aktuell wäre.

Die Neuformulierung Ihrer Aufgabe führt dazu, dass Sie ein besseres Verständnis über die konkrete Fragestellung bekommen. Auf dieser Grundlage wird es Ihnen leichterfallen, dass Sie die richtige Lösung finden.

Kapitel 7

Sich in die Rolle von Personen hineinversetzen

IN DIESEM KAPITEL

- Die Bedeutung von Empathie kennenlernen
- Empathie für Menschen gewinnen
- Die Zielperson umfassend charakterisieren
- Sich in Situationen methodisch einfühlen
- Die Schritte des Kunden erforschen

In diesem Kapitel dreht sich alles um die Frage, wie Sie sich in die Rolle Ihrer Zielperson hineinversetzen können. Das wird als Empathie bezeichnet und ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor beim Design Thinking. Sie lernen zunächst die Potenziale einer empathischen Vorgehensweise kennen und verstehen die Grundprinzipien, wie Sie Empathie aufbauen können. Danach erläutere ich, wie Sie Informationen über Menschen und Situationen systematisch sammeln und anschließend methodisch auswerten.

Empathie als Erfolgsprinzip kennenlernen

Ein zentrales Prinzip des Design Thinking ist Empathie. Empathie bedeutet, dass Sie sich in die Rolle einer Person hineinversetzen. Übernehmen Sie die Gefühle einer anderen Person, indem Sie mit dieser Person »mitfühlen«, zeigen Sie emotionale Empathie.

Beim Design Thinking gehen Sie noch einen Schritt weiter. Sie erkennen und verstehen die Emotionen, Eigenschaften, Bedürfnisse, Wünsche, Ziele, Motive sowie Einstellungen einer anderen Person und antizipieren daraus deren zukünftiges Verhalten. Das wird als kognitive Empathie bezeichnet. Hierbei müssen Sie nicht unbedingt einen direkten persönlichen Kontakt zu der Person haben (das wäre aber natürlich sehr hilfreich!). Auf dieser Basis schaffen Sie Lösungen für die Bedürfnisse, Wünsche und Probleme dieser anderen Person. Daher spricht man auch von einem empathischen Design. Empathisches Design bedeutet, dass Sie Konzepte, Arbeitsweisen, Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder ganze Geschäftsmodelle aus Sicht des Nutzers gestalten.

Mit Empathie vorzugehen bietet eine Reihe von Vorteilen. Sie verstehen, ...

- ✓ wie die Person ist, denkt, fühlt und handelt;
- ✓ welche Probleme, Bedürfnisse, Ziele und Wünsche die Person hat;
- ✓ wie schwerwiegend das Problem oder die Bedürfnisse und Wünsche sind;
- ✓ was der Person besonders wichtig ist;
- ✓ was die Person zufrieden macht.

Empathie unterstützt Sie auch beim nächsten Schritt, wenn Sie innovative Lösungen entwickeln und sich dabei auf das Wesentliche konzentrieren. Empathie ist letztlich die Grundlage dafür, dass Sie nachhaltige Lösungen entwickeln können, die später akzeptiert und angewendet werden. Um es mit einem Satz zusammenfassen: Zeige mir, was du machst, hörst, siehst, riechst und fühlst, und ich sage dir, was du brauchst.

Im Folgenden stelle ich Ihnen vor, welche Erfolgsfaktoren Sie hierfür berücksichtigen müssen und welche Methoden Sie beim Finden eines empathischen Designs einsetzen können.

Mit Empathie vorgehen

Mit Empathie vorzugehen bedeutet, dass Sie in die Gedanken des Nutzers eindringen müssen und versuchen, unausgesprochene Bedürfnisse und Wünsche zu identifizieren. Sie stellen eine emotionale Bindung zu der Person her und betrachten die Welt aus deren Perspektive. Wie Sie das erreichen, stelle ich anhand von fünf Erfolgsfaktoren vor.

Offenheit erzeugen

Auf Menschen zugehen, ernsthaftes Interesse und Neugier an den Problemen von anderen haben, zeichnet eine offene Haltung aus. Offenheit für andere Personen zu haben, fällt nicht vom Himmel. Versuchen Sie, nicht sofort Menschen und Situationen zu bewerten. Fragen Sie sich, welche Handlungen ablaufen und welche Situationen entstehen. Beschreiben Sie ohne Wertung. Die Fragen sind: Wer handelt in einer Situation, was passiert, wann und wo passiert etwas?

Eine offene Haltung bewirkt, dass Sie Dinge sehen, die andere ausblenden. Achten Sie bei Alltagssituationen auf die Kleinigkeiten, die Sie bisher nicht gesehen haben. Suchen Sie bewusst nicht die offensichtlichen Antworten, wenn Sie etwas betrachten.



Hier eine Übung, wie Sie Ihre Sinne für eine offene Haltung schulen können: Überlegen Sie sich innerhalb von drei Minuten, wofür Sie einen Gegenstand – zum Beispiel einen Ziegelstein – verwenden können. Finden Sie originelle Verwendungsmöglichkeiten. Sind Ihnen auch Verwendungen als Briefbeschwerer, als Möbel- oder Kunstobjekt, als Türstopper, als Fitnessgerät oder als Waffe eingefallen?

Etwas komplett Neues zu tun, erzeugt mehr Offenheit. Unternehmen Sie Aktivitäten, die Sie bisher nicht getan haben. Probieren Sie ein neues Rezept aus, lesen Sie eine andere

Zeitung, gehen Sie als Klassikfan in ein Rockkonzert oder fahren Sie mit der U-Bahn statt mit dem Auto.

Eigene Vorstellungen und Vorurteile verwerfen

Eng mit der Offenheit verbunden ist die grundlegende Unvoreingenommenheit gegenüber Personen und neuen Situationen. Nicht sofort zu bewerten, nicht sofort in Schubladen zu denken. Es ist häufig eine falsche Annahme, dass Sie als Lösungsentwickler die Probleme und Wünsche Ihrer Kunden schon kennen.

Bei einer Beobachtung oder Befragung und bei der anschließenden Auswertung sollten Sie vorurteilsfrei vorgehen. Lösen Sie festgefahrene Denkmuster auf. Es geht nicht um Ihre eigenen Erfahrungen und Fähigkeiten. Nehmen Sie Abstand von Ihren eigenen Kompetenzen und Einstellungen. Machen Sie sich Ihre eigenen Vorstellungen klar, indem Sie sie aussprechen, niederschreiben oder visualisieren. Eigenen Vorstellungen und Vorurteilen kommen Sie mit folgenden Fragen auf die Schliche:

- ✓ Wo und bei welcher Handlung finden Sie Ihrer Meinung nach den Kunden vor?
- ✓ Was macht der Kunde Ihrer Meinung nach in dieser Situation?
- ✓ Wann macht der Kunde das Ihrer Meinung nach?
- ✓ Wie oft handelt Ihrer Meinung nach der Kunde so?
- ✓ Warum glauben Sie das?

Die Ergebnisse aus Beobachtungen und Befragungen sollten Sie so akzeptieren, wie sie sind. Auch wenn Sie sie für falsch erachten, müssen Sie sie aufnehmen und interpretieren.

Ergebnisse teilen

Teilen Sie Ihre Erkenntnisse mit anderen Personen. Das können Kollegen sein, aber auch Freunde, Bekannte oder

Familienangehörige, die aus einem ganz anderen beruflichen Kontext kommen. Konfrontieren Sie unbeteiligte Personen mit den Beschreibungen aus Ihren Beobachtungen oder Befragungen. Fragen Sie diese Personen, wie sie diese Informationen interpretieren und bewerten. Fragen Sie außerdem danach, welche Informationen noch fehlen oder nützlich wären. Analysieren und reflektieren Sie Ihre Ergebnisse aus unterschiedlichen Perspektiven.

Methodisch vorgehen

Mit Empathie vorgehen heißt Menschen zu erforschen. Mit der Haltung und Vorgehensweise eines Forschers entdecken Sie Hinweise für noch nie formulierte Probleme und unausgesprochene Wünsche eines Kunden. Sie gehen wie ein Ethnologe vor, der auf einer Expedition einen fremden, exotischen Stamm erkunden will. Zunächst sammeln und strukturieren Sie Informationen. Anschließend werten Sie sie systematisch aus. Wie Sie das konkret und methodisch durchführen, erläutere ich im Folgenden.

Mit Methode Informationen erheben

Sie können verschiedene Ansätze wählen, damit Sie von der Zielperson direkt oder indirekt Informationen über sie selbst oder ihr Verhalten und ihre Gefühle bekommen. Es sind fünf Erhebungsmethoden möglich:

- ✓ **Analyse von Sekundärmaterial:** Als Sekundärmaterial werden bereits vorhandene Informationen über den Kunden bezeichnet. Es kann vielfältig sein: Suchen Sie online und offline nach Studien, Artikeln, Zeitungsberichten über Ihre Zielgruppe und sammeln Sie Aussagen in sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter, Instagram), Kontaktdaten oder andere relevante Informationen. Suchen Sie nach Blogs von oder über Ihre Zielkunden. Nutzen Sie interne Wissensquellen

aus dem Marketing und Vertrieb. Kundenbeschwerden sind eine gute Quelle. Auf dieser Grundlage überlegen Sie sich, welche Informationen Sie haben oder noch benötigen und wie Sie sie über Befragungen, Beobachtungen und Selbsterfahrungen am besten ermitteln können.

- ✓ **Befragungen:** Sie befragen die Person, von der Sie mehr wissen wollen. Sie müssen zuhören wollen und können. Den Kunden direkt befragen, was er möchte, kann jeder. Lassen Sie Kunden frei Geschichten erzählen, was sie wo, wann oder wie gemacht haben und wie sie sich gefühlt haben (in [Kapitel 14](#) erfahren Sie, wie Sie eine Befragung durchführen).
- ✓ **Beobachtungen:** Sie beobachten die Person entweder in ihrer natürlichen oder in einer künstlich erschaffenen Umgebung wie in einem Labor. Dieser Ansatz bietet zahlreiche Inspirationen für Innovationen, wie zum Beispiel Beobachtung von Nutzungsfehlern oder handgestrickten Lösungen sowie unausgesprochene Kundenbedürfnisse. Beobachtungsstudien werden in der Praxis viel zu selten angewandt. Beobachtungen werden häufig nur im Rahmen von sogenannten Usability-Tests eingesetzt, in denen es um die Gebrauchstauglichkeit eines Produkts aus Sicht potenzieller Kunden geht. Diese Tests erfolgen in einer zu späten Phase im Innovationsprozess. Bereits in einer frühen Phase – wie hier im Design-Thinking-Prozess beschrieben – können Sie wertvolle kundenrelevante Informationen für die Problemlösung und neue Ideen finden (in [Kapitel 8](#) erfahren Sie, was Sie für eine systematische Beobachtung benötigen).
- ✓ **Experimente:** Wie ein Forscher können Sie auch Experimente mit Ihren Zielpersonen nutzen, damit Sie Informationen über deren Bedürfnisse, Probleme, Wünsche und Einstellungen erhalten. Ein Experiment ist eine Mischform zwischen Beobachtung und Befragung. Die grundsätzliche Vorgehensweise ist wie folgt: Sie stellen zunächst eine Annahme auf, was und wie das Problem oder der Wunsch eines potenziellen Kunden ist. Über das Antwortverhalten bei einer Befragung oder die Reaktion bei einer Beobachtung

können Sie testen, ob Ihre Annahmen stimmen oder verworfen werden müssen. Dadurch lernen Sie schrittweise Ihre Zielperson besser kennen. (In [Kapitel 14](#) erfahren Sie, wie Sie Experimente durchführen können.)

- ✓ **Selbsterfahrungen:** Sie setzen sich mit den Problemen einer Person intensiv auseinander, wenn Sie physisch in die Rolle eines anderen schlüpfen. Wenn Sie sich in die Alltagsprobleme einer älteren oder einer Person mit Handicap einfühlen wollen, verwenden Sie eine Brille mit schlechter Auflösung, bringen Sie Gewichte an ihre Hand- und Fußgelenke an oder bewegen Sie sich mit einem Rollator oder Rollstuhl. Stellen Sie sich die Fragen, wie Sie sich fühlen, was Sie empfinden und welche Probleme Sie meistern müssen. So eine Art der Selbsterfahrung schärft Ihren Blick auf Kleinigkeiten und bisher übersehene oder unbekannte Problembereiche. Diese Art des »So tun als ob« bringt eine spielerische Komponente in die Entdeckungsphase, die Ihre Neugier und Offenheit für das Unbekannte steigert.

Mit Methode Informationen auswerten

Zur Unterstützung dieser Erhebungsmethoden wie Sekundäranalysen, Befragungen, Beobachtungen, Experimente oder Selbsterfahrungen können Sie Methoden für die Auswertung der gesammelten Information einsetzen. Die Auswertungsmethoden können Sie in dreifacher Hinsicht nutzen:

- ✓ Sie können damit die Ergebnisse Ihrer Sekundäranalysen, Befragungen, Beobachtungen, Experimente oder Selbsterfahrungen strukturieren und den Ist-Zustand beschreiben.
- ✓ Sie können erkennen, welche Informationen Ihnen noch fehlen und wo es Erkenntnislücken gibt.

- ✓ Sie können mit den Auswertungsmethoden neue Ideen sowie Problemlösungen finden und einen Soll-Zustand formulieren, wie es zukünftig aus Sicht eines Nutzers sein soll.

Um die Potenziale von Sekundäranalysen, Befragungen, Beobachtungen, Experimente oder Selbsterfahrungen zu erschließen, stelle ich Ihnen folgende Methoden vor, die sich auf Personen, Situationen und Prozesse konzentrieren:

- ✓ Mit der Persona-Methode können Sie Ihre Zielperson beschreiben und analysieren.
- ✓ Mit der Empathy Map können Sie diese Person in einer konkreten Situation untersuchen, was sie macht, wie sie sich fühlt, was sie hört und was sie sieht.
- ✓ Mit der Customer Journey verfolgen Sie jeden Schritt Ihrer Zielperson und entdecken Schwachstellen oder Möglichkeiten, wie Sie diese Kundenreise neu gestalten können.

Mit der Persona-Methode den Kunden charakterisieren

Bei der Persona-Methode versetzen Sie sich fiktiv in einen Kunden oder Nutzer, der stellvertretend für Mitglieder einer realen Kunden- oder Nutzergruppe steht. Diese Methode ist sowohl bei der Entwicklung von Ideen oder Geschäftsmodellen als auch bei der Ausgestaltung von Marketingaktivitäten einsetzbar.

Mit der Persona-Technik kann Distanz zur eigenen Person und andererseits Nähe zum Kunden geschaffen werden. Das heißt, dieser Ansatz verschafft eine Kundenorientierung. Sie richten Ihre weiteren Schritte auf diese Person aus und wählen nach dieser Persona die einzelnen Bedürfnisse aus, auf die Sie sich konzentrieren wollen. Außerdem ermöglicht die Persona-Methode es, Mitarbeiter ohne häufigen Kundenkontakt (wie etwa in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Produktion) für die Bedürfnisse der Kunden zu sensibilisieren. Die Beschreibung der Persona versteht jeder, sodass sich jeder in die Person

hineinversetzen kann. Der Kunde wird nicht mehr als ein anonymes Etwas in einer undefinierten Masse gesehen, sondern bekommt einen realen Charakter und wird so »zum Leben erweckt«. Darüber hinaus können Sie diese Methode kostengünstig durchführen und mit anderen Ansätzen kombinieren.

Die ausgewählte Person stellt eine fiktive Person mit individuellen Eigenschaften dar, die Ihre Zielgruppe (oder einen Teil davon) repräsentieren.



Stellen Sie keine Durchschnitts-Persona zusammen, sondern veranschaulichen Sie verschiedene Personas mit tatsächlichen Angaben. Bei einer Durchschnitts-Persona verwischen die Informationen, die besonders interessant sind und Anregungen für tatsächliche Innovationen bieten.

Stellen Sie verschiedene Personas mit unterschiedlichen Funktionen im Kaufprozess dar, zum Beispiel

- ✓ Persona eines bestimmten Zielsegments,
- ✓ Erstkäufer,
- ✓ Extremnutzer (der häufig oder unter besonderen Bedingungen Produkte nutzt),
- ✓ Nichtkäufer (negative Persona),
- ✓ Kunden- und Nutzer-Persona.

Die Persona-Methode ist auch im Business-to-Business-Bereich (»B2B«) einsetzbar (sogenannte Buyer Persona), indem als Personas Entscheider, Beeinflusser oder mögliche Saboteure differenziert werden.

Auf einer DIN-A3-Seite sollten Sie die mit einem konkreten Namen versehene Person steckbriefartig mit Stichwörtern oder kurzen Sätzen auf größeren Haftnotizen beschreiben. Die Persona sollten Sie nicht auf ein einzelnes Merkmal reduzieren, wie es häufig bei der klassischen Marktforschung im Rahmen der

Kundensegmentierung erfolgt. Sie sollten die Person ganzheitlich in ihrer kompletten Lebenswelt beschreiben. Ein (fiktives) Zitat oder Motto dieser Persona kann die Beschreibung einleiten. In [Abbildung 7.1](#) ist eine Persona dargestellt.

Folgende biografische Informationen können diese Person beschreiben:

- ✓ Geschlecht, Alter, Herkunft, Familienstand (verheiratet oder ledig; Kinder? Wie viele? Wie alt? Welcher Erziehungsstil?)
- ✓ Beruf (Job, Position), Ausbildungshintergrund, besonderes Wissen, Experte für ein bestimmtes Thema
- ✓ Freunde und soziales Umfeld, Haustiere
- ✓ Lebensumstände, eigenes Haus, Eigentumswohnung, Mietwohnung oder Wohngemeinschaft sowie Art, Design, Qualität und Ausstattung der Wohnung

Zitat: »Don´t make me google.«



Christian (Alter:-)
männlich, ins Rheinland
verschleppter Niedersachsen,
verheiratet,
zwei Söhne (Alter),
Familienmensch,
Professor mit BWL- und
Technikhintergrund, begeistert
sich für Innovationen, online-
und technik-affin, früher aktiver
Handballer, will zukünftig mehr
Sport machen,
präferiert japanische und
indische Küche, schoko-holic.

Wünsche?

- Elektroauto mit 1000 km Reichweite
- Stift, der alle Farben malen kann
- Schokolade essen ohne schlechtes Gewissen
- Selbst bindende Schuhe

Ist genervt von?

- Science-Fiction
- Wenn er für jede Information ins Internet muss
- Produkte, die nicht selbsterklärend sind
- Produkte mit geringer Ladekapazität

Abbildung 7.1: Beispiel für die Beschreibung einer Persona

- ✓ Vermögensstatus
- ✓ Einstellungen (Werte, Interessen, Vorlieben), Frustrationstoleranz, Gesundheitsbewusstsein, Lebensziele
- ✓ Hobbys und Freizeitbeschäftigungen, sportlich? Welche Sportart? Wie häufig?

- ✓ Wie viel Zeit hat die Persona für bestimmte Themen oder Tätigkeiten?
- ✓ Welche Medien und Informationsquellen für welche Themen nutzt sie?
- ✓ Einstellung zu digitalen Medien, Nutzer von sozialen Netzwerken oder eher Einzelgänger, teilt Informationen großzügig mit anderen?
- ✓ Konsumgewohnheiten oder Faktoren, die die Kaufentscheidungen beeinflussen: Wie schnell fällt die Kaufentscheidung? Handelt es sich um einen Spontankäufer oder eher geplant? Welche Informationskanäle nutzt sie? Preis-, qualitäts- oder serviceorientiert? Markenbewusst?

Außerdem bietet es sich an, die Probleme (pains) und Wünsche (gains) dieser Persona zu analysieren, zum Beispiel mit folgenden Fragen:

- ✓ Was nervt oder frustriert die Persona? Welche Probleme hat sie? Welche Herausforderungen im Leben hat sie? Was empfindet die Persona als zu teuer, zu unbequem, zu zeitaufwendig, zu minderwertig, zu benutzerunfreundlich oder zu komplex? Was macht sie sauer? Welche Risiken fürchtet sie? Wofür würde sie sich schämen gegenüber Freunden? Welche Fehler begeht sie häufig? Was kann die Persona nicht? Mit welchen Widerständen ist sie konfrontiert?
- ✓ Welche Bedürfnisse hat sie? Was wünscht sie sich? Wovon träumt sie? Welche Ziele im Leben verfolgt sie? Welche (Kauf-)Motive hat sie? Welche Angebote braucht diese Persona? Was würde sie von einem Angebot erwarten? Was wird ihr Leben einfacher machen? Was würde sie glücklich machen? Was würde sie begeistern? Wie würde sie von anderen bewundert werden?

Diese Fragen können spezifisch an die zu untersuchende Problemstellung angepasst und erweitert werden. Die Antworten sollten Sie stichwortartig auf einer Seite skizzieren. Ebenso ist es

hilfreich, dass Sie die Persona und ihre Probleme oder Wünsche in einer persönlichen Weise und in Ich-Form beschreiben. Die Persona sollte immer wieder aktualisiert werden, denn Probleme und Wünsche sind Veränderliche im Laufe eines Design-Thinking-Projekts.



Erwecken Sie die Persona zum Leben. Geben Sie der Persona einen einprägsamen Namen, der zu ihr passt. Visualisieren Sie die Persona und ihre Umgebung mit kleinen Zeichnungen. Skizzieren Sie, wie sie aussieht zusammen mit ihrer Familie, wenn sie ihrem Hobby nachgeht oder wenn sie bestimmte Handlungen durchführt und Gegenstände verwendet.

Mit der Empathy Map die Situation verstehen

Mit einer Empathy Map versetzen Sie sich umfassend in eine Person oder eine Gruppe von Personen in bestimmten Situationen. Hierbei stellen Sie sich eine konkrete Person in ihrer natürlichen Umgebung vor. Diese Situation kann eine Alltagsgegebenheit (zum Beispiel Einkaufsbummel, Nutzung eines bestimmten elektronischen Geräts, Aktivitäten im Haushalt, Surfen im Internet, Reise-, Freizeit- oder Kulturaktivität) sein, die aus unterschiedlichen Perspektiven von der Person betrachtet werden soll. Am Beispiel einer konkreten Person in dieser Situation stellen Sie die folgenden Fragen, die Sie stichwortartig auf Haftzetteln beantworten. Ihre Antworten auf den Haftzetteln können Sie auf ein Plakat mit einem Schema wie in [Abbildung 7.2](#) heften.

Zunächst finden Sie heraus, was die Gefühle und Gedanken der Person sind, die Sie beobachten. Die zentrale Frage ist: Was denkt und fühlt die Person in der Situation? So bekommen Sie einen guten Eindruck, was die Person antreibt und motiviert. Weitere Fragen können für Sie hilfreich sein:

- ✓ Was möchte die Person oder wünscht sie sich?
- ✓ Was möchte die Person oder was möchte sie nicht?

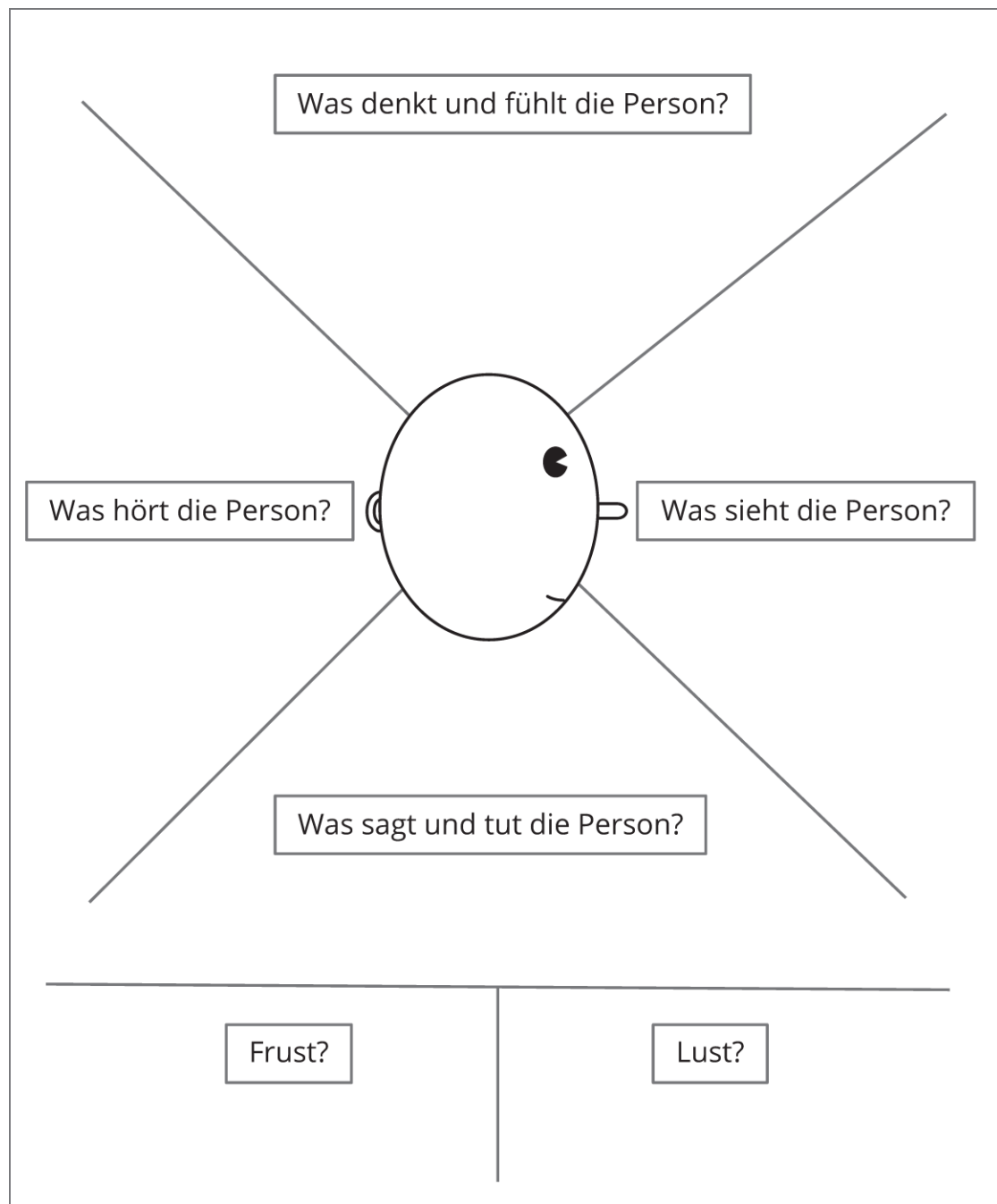


Abbildung 7.2: Schema für die Empathy Map

- ✓ Woran denkt sie, wenn sie die Aktivität macht?
- ✓ Welche Emotionen spielen häufig eine Rolle?



Stellen Sie sich vor, Ihre Zielperson ist eine schwangere Frau, die mit ihrer vierjährigen Tochter einen Einkaufsbummel in einem Einkaufszentrum unternimmt. Nennen wir sie Sabine und ihre Tochter Charlotte. Sabine hat sich vorher einen langen Einkaufszettel gemacht. Sie fühlt sich gestresst, denn das Einkaufen in ihrem Zustand mit Charlotte ist immer eine Herausforderung. Als Schwangere denkt sie sich, dass sie im Einkaufszentrum nicht viele Wege gehen muss und auch die Toilette in Reichweite hat. Sabine möchte einen möglichst entspannten Einkauf erledigen. Charlotte fühlt sich gelangweilt und möchte am liebsten zum Spielplatz.

Eine Person handelt aktiv mit der Außenwelt. Jetzt müssen Sie analysieren, was die Person sagt und tut in dieser Umgebung. Ihre Verhaltensweisen und Handlungen können Sie mit folgenden Fragen genauer charakterisieren:

- ✓ Was sagt diese Person zu anderen Mitmenschen und was macht sie?
- ✓ Was lässt sich bei der Person beobachten?
- ✓ Welches Verhalten zeigt sie?
- ✓ Was sind einige Zitate, Schlüsselbegriffe oder Aussagen, die die Person häufig verwendet?
- ✓ Welche Verhaltensweisen und Tätigkeiten macht die Person häufig?



Sabine ruft ihre Tochter, die im Einkaufszentrum wie wild rumläuft, häufig zu sich. In den einzelnen Geschäften sucht sie immer schnell eine Verkäuferin und spricht sie an. Die Beratungsgespräche mit den Verkäuferinnen werden immer wieder von Charlotte unterbrochen.

Die nächste Frage, die Sie beantworten müssen, ist, was die Person in der Situation und Umgebung hört. Hierbei analysieren

Sie, was die Zielperson hört (Lärm, Werbebotschaften, Informationen) oder wie und von wem diese Person beeinflusst wird, zum Beispiel durch Gespräche mit Familienangehörigen, Freunden, Kollegen bei der Arbeit oder Informationen im Radio, Fernsehen oder Internet. Weitere Fragen sind:

- ✓ Was sagen Familienangehörige, Freunde oder Kollegen zu der Person?
- ✓ Was soll sie tun oder nicht tun?
- ✓ Welche Kommunikationskanäle sind hier relevant?



Sabine hat immer noch die vielen Ratschläge von ihren Freundinnen und ihrer Zwillingsschwester im Kopf, was sie alles noch einkaufen muss, bevor das zweite Kind kommt. Einen zweiten Kinderstuhl, einen neuen Kinderwagen, Babykleidung in Himmelblau sowie Kissen in unterschiedlichen Größen. Charlotte quengelt zunehmend. Im Einkaufszentrum ist es außerdem sehr laut. Jeder Laden lässt neben lauter Musik noch Werbung laufen, die sie kaum wahrnimmt.

Als Nächstes beschreiben Sie die konkrete Umgebung der Person in der zu untersuchenden Situation (im Laufe des Tages, bei der Arbeit, zu Hause, beim Einkaufen, bei einer Freizeitaktivität). Das heißt, was sieht die Person in der bestimmten Situation. Mit folgenden Fragen können Sie die Situation oder Umgebung konkreter beschreiben:

- ✓ Wie sieht es in der Umgebung aus?
- ✓ Welche visuellen Eindrücke bekommt sie in dieser Situation?
- ✓ Welche Angebote sieht sie oder sieht sie nicht?
- ✓ Was sieht sie, was andere tun?



Sabine sieht permanent Werbung in unterschiedlicher Form. Sie hat heute nur einen Blick für Babysachen. Gezielt sieht sie sich nach Sonderangeboten um. Sie beobachtet, wie andere Mütter ihre Kinder beim Einkaufen umsorgen. Sabine schaut während des Einkaufens öfters auf die Uhr und ist dabei abgelenkt, sodass Charlotte sich immer wieder losreißen kann.

Eine entscheidende Frage ist, welche Probleme oder welchen Ärger die Person in der bestimmten Situation hat oder bekommt. Der Frust der Person steht hier im Mittelpunkt. Hier notieren Sie, mit welchen Problemen, Sorgen, Ängsten, Hindernissen und Nöten die Person konfrontiert ist. Folgende Fragen ergänzen Ihre Analyse:

- ✓ Mit welchen Risiken sieht sich die Person konfrontiert?
- ✓ Was versucht die Person zu vermeiden?



Sabine hat permanent im Blick, wo die nächste Toilette ist. Sie hofft, dass Charlotte sich nicht zu sehr langweilt und sie beim Einkaufen stört. Sie hat Angst, dass sie etwas vergisst. Sie gerät zunehmend unter Zeitdruck, denn gegen Mittag muss sie spätestens zu Hause sein. Sie ärgert sich, dass sie sich in den einzelnen Geschäften nicht schnell zurechtfindet.

Zum Schluss betrachten Sie die positiven Aspekte. Es dreht sich um die wichtige Frage, was die Person in der Situation glücklich macht. Hier steht sozusagen die Lust im Mittelpunkt. Die Antworten darauf bieten Ihnen Ansätze für die spätere Ideenfindung. Hierunter fallen die weiteren Fragen:

- ✓ Welche Ziele verfolgt sie?
- ✓ Was strebt sie an?
- ✓ Was möchte sie erreichen?

- ✓ Woran misst die Person ihren Erfolg?
- ✓ Wie versucht sie, Erfolg zu haben?



Sabine würde sich freuen, wenn sie sich in den Läden ab und zu hinsetzen könnte. Spieleecken für ihre Tochter Charlotte in den einzelnen Geschäften wären für sie auch entlastend. Eine ruhige und entspannte Atmosphäre würde sie erfreuen.

Die stichwortartigen Antworten zu diesen Fragen gruppieren Sie in das Schema für eine Empathy Map (siehe [Abbildung 7.2](#)). In der Mitte steht Ihre Zielperson, die Sie zum Beispiel mit der Persona-Methode beschreiben.

Mit der Customer Journey den Prozess erforschen

Bei der Customer Journey stellen Sie sich vor, welche Schritte ein Kunde (am besten in Form einer konkreten Persona) durchlebt, und zwar vor, während und nachdem er ein Produkt genutzt oder eine Dienstleistung in Anspruch genommen hat. Diese Kundenreise können Sie wie folgt durchführen.

Zunächst erstellen Sie eine Beschreibung der Zielperson mit der Persona-Methode und ergänzen sie mit einer Empathy Map. Sie können auch verschiedene Personas verwenden, damit Sie Unterschiede und Besonderheiten bei der Customer Journey herausarbeiten. Mögliche Zielpersonen könnten sein:

- ✓ Person eines bestimmten Zielsegments
- ✓ Erstkäufer
- ✓ Extremnutzer (die häufig oder unter besonderen Bedingungen Produkte nutzen)
- ✓ Nichtkäufer
- ✓ Kunden oder Nutzer

- ✓ Entscheider beim Kaufprozess
- ✓ Beeinflusser des Kaufverhaltens
- ✓ mögliche Saboteure beim Verkaufsprozess

Mithilfe von Informationen aus Befragungen, Beobachtungen, Aufzeichnungen des Vertriebs oder durch eigene Erfahrungen, Kundenzufriedenheitsanalysen oder über eine Brainstorming-Sitzung fassen Sie die Phasen einer Customer Journey stichwortartig auf Haftzetteln zusammen. Zunächst beschreiben Sie die Phasen grob. Sie können die Phasen – insbesondere die Phase des Konsumierens – später noch detaillierter beschreiben. In [Abbildung 7.3](#) sehen Sie als Beispiel für eine Customer Journey die Schritte bei einer Hotelübernachtung.

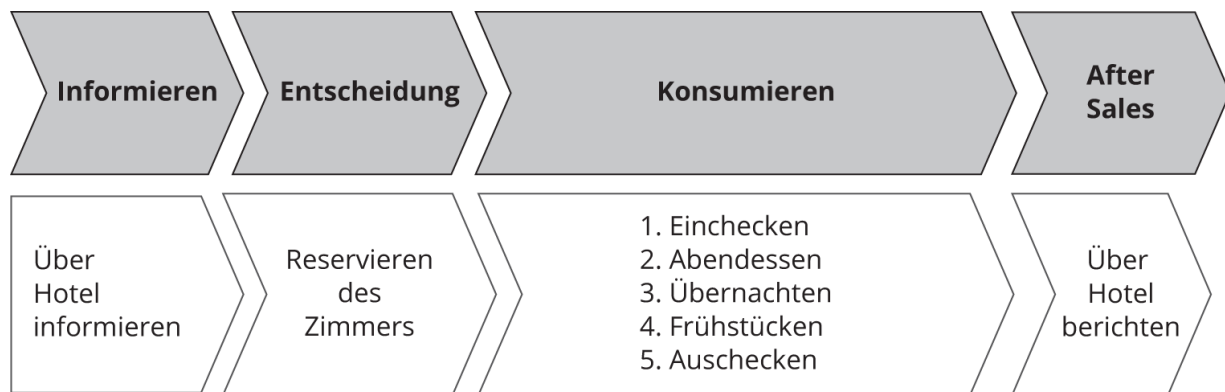


Abbildung 7.3: Customer Journey einer Hotelübernachtung



Beachten Sie, dass es je nach Zielperson verschiedene Customer Journeys geben kann oder verschiedene Zielpersonen individuell verschiedene Customer Journeys haben. Ich empfehle Ihnen, dass Sie für verschiedene Personen separate Customer Journeys erstellen und sie anschließend vergleichen. Des Öfteren bin ich erst dadurch auf interessante Unterschiede gestoßen.

Die Phasen der Customer Journey beschreiben

In der ersten Phase beschreiben Sie detailliert, wie der Kunde auf sein Bedürfnis, Problem oder auf ein Angebot aufmerksam wird. Fassen Sie zusammen, wie sich der Kunde über seine Wünsche, eine Lösung seines Problems oder ein Angebot informiert. Gehen Sie darauf ein, wie er Angebote miteinander vergleicht.



Stellen Sie sich vor, Sie betrachten die Customer Journey bei einer Hotelübernachtung. Eine Person, nennen wir sie Fred aus Hamburg, wird aufmerksam auf ein Rockkonzert in München. Diese Information erhält er durch eine Online-Werbung auf einem Informationsportal über Rockmusik. Fred informiert sich im Internet über das Rockkonzert, über München sowie über Möglichkeiten, nach München zu reisen und dort zu übernachten. Er holt dazu Hotelangebote auf einem Hotelvergleichsportal ein und vergleicht sie zunächst nur grob.

Die zweite Phase der Customer Journey dreht sich um die Entscheidung. Sie untersuchen, wie und von wem oder durch was der Kunde bei seiner Kaufentscheidung positiv oder negativ beeinflusst wird. Sie sollten auch die grundsätzliche Frage stellen, warum die Kunden eine Auswahl tätigen.



Aufgrund von Empfehlungen von Freunden kommen für Fred nur ein paar Hotels in München Innenstadt in die nähere Auswahl. Er vergleicht sie anhand der Lage sowie des Preis-Leistungs-Verhältnisses. Für Fred sind bei seiner Entscheidung eine ruhige Lage, eine gute und günstige Verkehrsanbindung sowie ein gut ausgestatteter Wellnessbereich des Hotels wichtig. Letztlich entscheidet er sich für ein Hotel aufgrund einer Empfehlung eines Freundes.

In der dritten Phase erforschen Sie, was alles bei der Verwendung des Produkts oder bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung passiert. Analysieren Sie, was ein Kunde schrittweise erlebt, wenn er eine Dienstleistung wahrnimmt oder ein Produkt nutzt. Diese Phase sollten Sie konkret und detailliert beschreiben. Jeder

Schritt, jede Aktivität, jeder Handgriff und jeder Gedanke sollte einzeln betrachtet werden.



Fred reist nach München und fährt mit der U-Bahn zum Hotel. Da er an der U-Bahn-Station keine Hinweisschilder zum Hotel findet, will er sein Smartphone zur Navigation nutzen. Der Akku seines Smartphones ist leer, sodass er Passanten nach dem Weg fragen muss. Leicht genervt findet Fred schließlich das Hotel. Der Check-in ist nicht besetzt. Eine halbe Stunde später wird er von einer unfreundlichen Rezeptionistin empfangen. Vor dem Rockkonzert will Fred noch im Hotel zu Abend essen. Da Fred Vegetarier ist, hat er nur die Wahl zwischen Kartoffelsalat und Kartoffelsuppe. Am nächsten Morgen geht Fred zum Frühstück im Hotel. Griebenschmalz, Obatzda und Erdäpfelkas, dazu eine frische Brezel sowie Bauernbrot, diese »Auswahl« trifft nicht Freds Geschmack. Nachdem eine Bezahlung per Kreditkarte nicht möglich ist, verlässt Fred fluchtartig das Hotel.

In der letzten Phase, der After-Sales-Phase, stehen die Aktivitäten des Kunden im Mittelpunkt, nachdem er Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung gesammelt hat. Beschreiben Sie, welche Bedürfnisse, Aufgaben oder Erwartungen der Kunde in der After-Sales-Phase hat. Für Sie besonders interessant ist die Frage, wie und durch wen oder was sich der Kunde zu einem weiteren Kauf animieren lassen würde. Sie sollten nicht unterschätzen, dass der Kunde über Mund-zu-Mund-Kommunikation über seine Erfahrungen mit dem Produkt oder der Dienstleistung berichtet. Untersuchen Sie, wie und durch wen oder was sich der Kunde dazu bringen lässt, dass er über seine positiven Kauferfahrungen berichtet. Schauen Sie sich an, wo (im Internet, bei sich zu Hause oder im Büro) und bei welchen Gelegenheiten der Kunde über seine Erfahrungen berichtet.



Fred ist wieder in Hamburg angekommen. Zunächst informiert er seinen Freund, der ihm das Hotel in München empfohlen hat, über seine Erlebnisse in München. Obwohl er bisher selbst nie Bewertungen im Internet über Produkte oder Dienstleistungen abgegeben hat, berichtet er ausführlich über seine schlechten Erfahrungen mit dem Hotel auf der Seite des Hotelvergleichsportals, über das er auch das Hotel gebucht hat. Am gleichen Tag, nachdem er seine Bewertung online abgegeben hat, wird er vom Hotel per Mail über das Vergleichsportal direkt kontaktiert. Der Hotelbesitzer entschuldigt sich vielmals bei Fred und lädt ihn zu einem Wochenende nach München einschließlich einer Reise per Bahn erster Klasse ein.

In jeder Phase der Customer Journey können Sie die folgenden Fragen stellen:

- ✓ Was will die Persona dabei? Was will sie erreichen?
- ✓ Was macht sie oder was macht sie (überraschenderweise) nicht? Wie versucht sie ihre Ziele oder Wünsche zu erreichen?
- ✓ Was nutzt sie dafür und in welcher Reihenfolge? Mit wem steht die Persona in Kontakt? Wo sind die Kontaktpunkte, die sogenannten Touchpoints, mit dem Unternehmen? Wie lange dauern jeweils die Berührungen mit dem Unternehmen? Wie lange dauern insgesamt die einzelnen Phasen der Customer Journey?

Probleme und Verbesserungen bei der Customer Journey entdecken

Von besonderer Bedeutung sind bei der Customer Journey die Kontaktpunkte, die Touchpoints. Das sind Orte, Gelegenheiten oder Momente, bei denen Personen mit dem Produkt oder der Marke oder dem Unternehmen im weitesten Sinne in Berührung kommen. Touchpoints können vom Unternehmen steuerbar sein,

wie zum Beispiel Anzeigen, Fernseh- oder Radiospots, Broschüren, Kataloge, Flyer, Messen und Events, Kunden-Hotline, Callcenter, Postsendungen, persönliche Beratung, Verkaufsstätte (Point of Sale), Ausstattung des Ladengeschäfts, Internetauftritt, Online-Werbung (E-Mails, Newsletter, Banner, E-Shops, Landing Pages, Unternehmens-/Produkt-Blogs). Darüber hinaus müssen Sie auch noch nicht oder nur indirekt zu beeinflussende Touchpoints berücksichtigen, wie zum Beispiel Familienangehörige, Bekannte, Freunde der Zielgruppenperson, Social-Media-Netzwerke, Berichte in Zeitungen, Zeitschriften, Foren, Blogs, Vergleichs- oder Bewertungsportale.

Jeden Touchpoint sollten Sie mit folgenden Fragen analysieren:

- ✓ Welche Touchpoints sind aus der Sicht des Kunden besonders effektiv – welche nicht?
- ✓ Inwieweit trägt jeder Touchpoint dazu bei, das Erlebnis des Kunden positiv zu beeinflussen?
- ✓ Sind die möglichen Touchpoints entlang der Customer Journey miteinander abgestimmt?
- ✓ Wie bewerten die eigenen Mitarbeiter die einzelnen Touchpoints hinsichtlich Aufwand im Vergleich zu Nutzen? Gibt es Touchpoints, die wenig Kundennutzen bieten, aber sehr aufwendig sind? Gibt es zu viele Touchpoints, die den Kunden verwirren?
- ✓ Welche Touchpoints hat der Wettbewerber und welche nicht? Warum?
- ✓ Gibt es genug Touchpoints entlang der Customer Journey? Wo gibt es Lücken? Welche zusätzlichen Kontaktpunkte können für den Kunden geschaffen werden?
- ✓ Was lässt sich wie automatisieren?

Neben der Analyse der Touchpoints sollten Sie sich alle Schritte bei der Customer Journey anschauen und Probleme für den Kunden aufdecken. Diese Probleme können für den Kunden erkennbar sein oder er hat diese Probleme noch nicht

wahrgenommen. Achten Sie vor allem auf negative Emotionen. Probleme oder negative Emotionen sind zum Beispiel:

- ✓ Der Kunde ist genervt.
- ✓ Der Kunde ist über den Preis / die Kosten unangenehm überrascht.
- ✓ Der Kunde weiß nicht, was zu tun ist.
- ✓ Der Kunde führt die Tätigkeit falsch aus.
- ✓ Der Kunde versucht, das Problem selbst zu lösen.
- ✓ Der Kunde muss warten und verliert dadurch Zeit.
- ✓ Der Kunde führt unnütze Tätigkeiten aus (Verschwendung).
- ✓ Der Kunde ist über die Qualität enttäuscht.
- ✓ Der Kunde empfindet die Situation oder die Tätigkeit als zu kompliziert.
- ✓ Der Kunde empfindet die Situation oder die Tätigkeit als zu benutzerunfreundlich.
- ✓ Der Kunde fürchtet Risiken oder empfindet Unsicherheiten.
- ✓ Der Kunde blamiert sich vor anderen.

Diese Probleme oder negativen Emotionen lassen sich in ihrer Bedeutung (Ausmaß, Häufigkeit des Vorkommens) bewerten, auswählen und hinsichtlich ihrer Ursache analysieren.

Schwachstellen bei der Customer Journey analysieren

Schwachstellen lassen sich bei der Customer Journey mit der sogenannten Critical-Incident-Technik analysieren. Bei der Critical-Incident-Technik wird die Befragung von Kunden auf besonders einprägsame Erlebnisse im Zusammenhang mit der Beratung und Nutzung eines Produkts oder insbesondere einer Dienstleistung konzentriert. Diese kritischen Ereignisse leben häufig als Geschichten durch Mund-zu-Mund-Kommunikation weiter und gewinnen dadurch auch für das Unternehmen eine hohe Bedeutung.

Über persönliche Interviews mit standardisierten offenen Fragen sollen die Kunden sich an kritische Ereignisse erinnern, die sie an Kontaktpunkten (Touchpoints) mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern erlebt haben, und darüber berichten. Diese Erlebnisse führten zum Nichtkauf oder zur Rückgabe des Produkts.

Für die Analyse der kritischen Ereignisse bieten sich folgende Basisfragen an:

- ✓ Erinnern Sie sich an einen besonders nicht zufriedenstellenden Kontakt mit einem Angestellten?
- ✓ Wann ereignete sich das?
- ✓ Welche spezifischen Umstände führten zu dieser Situation?
- ✓ Was sagte und machte der Angestellte genau? Was haben Sie gesagt, was haben Sie getan?
- ✓ Was ereignete sich genau, sodass Sie den Kontakt als nicht zufriedenstellend empfanden?
- ✓ Wie fühlten Sie sich vorher, direkt danach oder eine Woche nach dem Ereignis?
- ✓ Haben Sie nach dem Ereignis Ihr Verhalten geändert?

Grundsätzlich ist auch die Abfrage von besonders positiv empfundenen Ereignissen möglich. Häufig bleiben besonders negative Erlebnisse nachhaltig in der Erinnerung der Kunden. Diese Befragung über kritische Ereignisse muss eine konkrete Situation umfassen, starke Unzufriedenheit erzeugt haben, ausreichend detailliert und innerhalb eines klar umrissenen Zeitabschnitts erfolgt sein.

Bei der Auswertung der größtenteils qualitativen Aussagen lassen sich Mindestexpectationen des Kunden, die Unterschreitung des Niveaus sowie extrem empfundenes Verhalten des Personals oder des Prozesses identifizieren. Nach Art ihrer Ursache klassifizieren Sie anschließend die Ereignisse in Problemkategorien. Die Angabe der Häufigkeiten der einzelnen Problemkategorien erlaubt eine erste quantitative Erfassung der Wichtigkeit von bestimmten Problemen bei der Dienstleistung (oder Produktberatung und -nutzung).

Für jede Phase und jeden Schritt in einer Phase wird die Zufriedenheit des Kunden eingeschätzt (sogenannte Customer Experience Map). Wie fühlt sich die Persona? Dafür können Sie mit einfachen Symbolen, etwa unterschiedlichen Smileys, arbeiten.

Darüber hinaus können Sie für jede Phase oder jeden Schritt auch die sogenannten Key Moments of Truth (die Schlüsselmomente der Wahrheit) kenntlich machen. Das sind Momente oder Situationen, die für den Kunden von besonders hoher Bedeutung sind. Verschiedene Moments of Truth befinden sich entlang der Customer Journey:

- ✓ First Moment of Truth (der erste Moment der Wahrheit), wenn der Kunde das Produkt oder die Dienstleistung überhaupt wahrnimmt
- ✓ Second Moment of Truth (der zweite Moment der Wahrheit), wenn der Kunde das Produkt gerade nutzt oder die Dienstleistung in Anspruch nimmt und in der Zeit das Produkt oder die Dienstleistung anhand seiner Qualitätsansprüche bewertet
- ✓ Third Moment of Truth (der dritte Moment der Wahrheit), wenn der Kunde nach der Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung eine positive, neutrale oder negative Empfindung/Erfahrung hat

Sie können noch hinzufügen:

- ✓ Zero Moment of Truth (der Moment der Wahrheit vor Beginn), wenn der Kunde sein Problem oder Bedürfnis erstmalig durch eine Anregung oder einen Impuls (zum Beispiel Werbung) wahrnimmt und Informationen über mögliche Problemlösungen sucht oder miteinander vergleicht
- ✓ Ultimate Moment of Truth (der ultimative Moment der Wahrheit), wenn der Kunde über seine Erfahrungen und Empfindungen über das Produkt oder die Dienstleistung anderen berichtet (zum Beispiel über soziale Netzwerke, Meinungsportale, virtuelle Communities)

Die Customer Journey können Sie mit der Methode der Kundennutzen-Matrix kombinieren, damit Sie Verbesserungsmöglichkeiten für jede Phase oder jeden Schritt

entwickeln. Hierfür bekommen Sie Antwortideen mit folgenden Fragen:

- ✓ Wo können Sie für die Kunden etwas vereinfachen?
- ✓ Wie können Sie für die Kunden mehr Nutzen stiften?
- ✓ Wo können Sie Risiken für den Kunden reduzieren oder minimieren?
- ✓ Besteht die Möglichkeit, mehr Spaß und Unterhaltung einzubauen?
- ✓ Was würde die Kunden begeistern?

Abbildung 7.4 zeigt das komplette Analyseraster für eine Customer Journey.

Eine Variante der Customer Journey können Sie anwenden, wenn Sie einen Tag im Leben eines Kunden (»A Day in the Life«) skizzieren.

In Schritten von 15 oder 30 Minuten stellen Sie zum Beispiel folgende Fragen am Beispiel einer konkreten Person:

- ✓ Wie und wo verbringt die Persona den Tag?
- ✓ Welche Produkte oder Dienstleistungen verwendet sie?
- ✓ Wie viel Zeit verbringt sie für die Nutzung des Produkts?
- ✓ Wie würde sich das Leben der Persona ändern, nachdem sie Ihr Produkt erhalten hat?
- ✓ Wie häufig ist die Persona online? Nutzt sie dabei einen PC, Laptop, Tablet oder Smartphone?
- ✓ Welche Geräte nutzt der Kunde wann wie häufig?

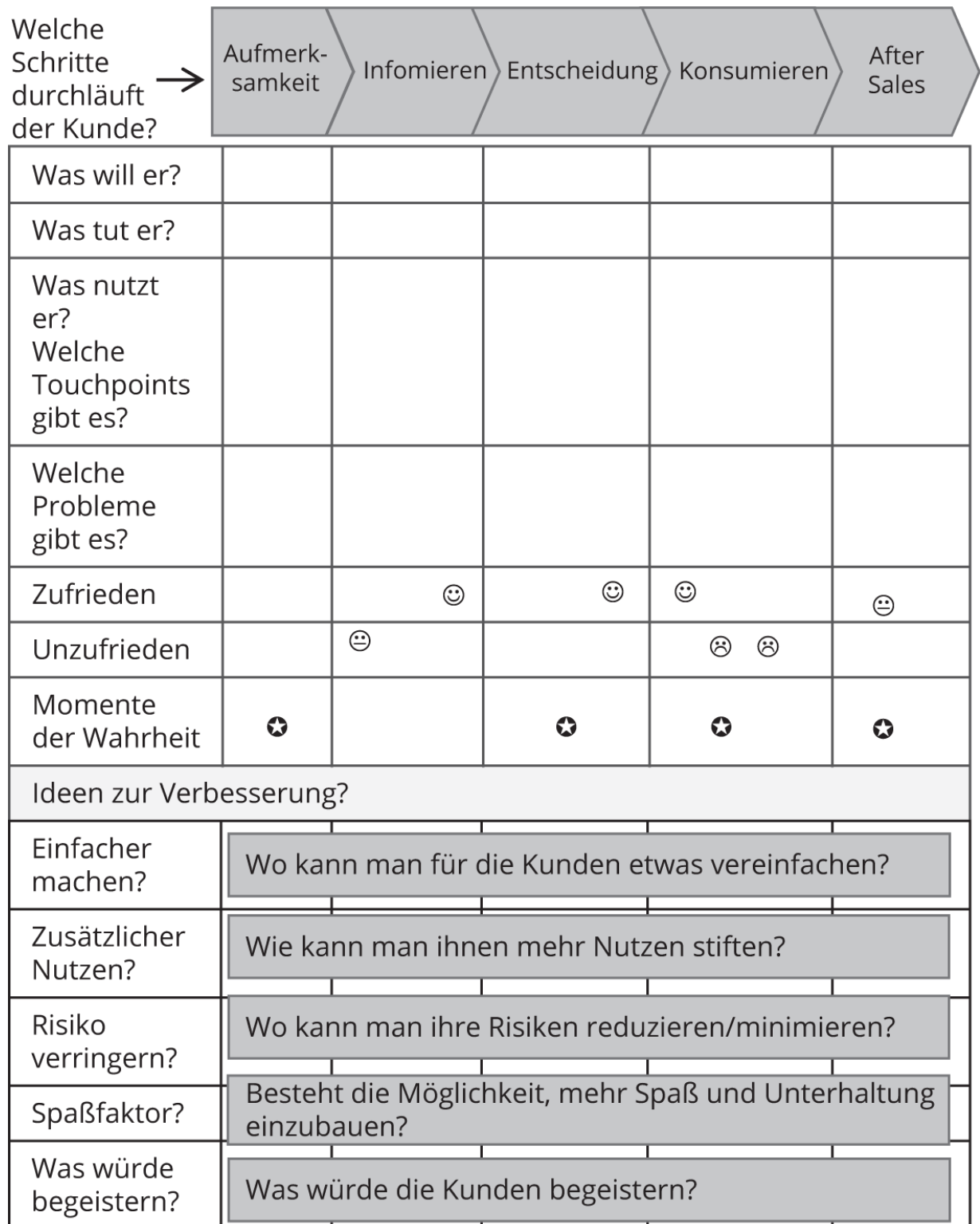


Abbildung 7.4: Analyseraster für die Customer Journey

Neben Aktivitäten im Haushalt und in der Freizeit können Sie auch einen typischen Arbeitstag in den Fokus nehmen.



Sowohl die Customer Journey als auch insbesondere die Variante »Ein Tag im Leben eines Kunden« kann neben der stichwortartigen Beschreibung mit Abbildungen, Comic-Zeichnungen und Videos ergänzt werden, um die Informationen zu visualisieren und somit anschaulicher zu machen.

Kapitel 8

Menschen und Situationen beobachten

IN DIESEM KAPITEL

Die Potenziale von Beobachtungsstudien verstehen
Die wichtigsten Fragen zur Vorbereitung klären
Beobachtungen effektiv und effizient durchführen
Methoden zur Unterstützung und Auswertung von
Beobachtungen richtig einsetzen

In diesem Kapitel möchte ich Ihnen erläutern, welche Potenziale hinter Beobachtungsstudien stecken. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt in einer gründlichen Vorbereitung, für die Sie alle notwendigen Voraussetzungen erfahren. Sie lernen anschließend, wie Sie das Richtige beziehungsweise wie Sie richtig beobachten. Für Ihre Analysen stelle ich Ihnen einige typische Fehler vor, die Sie vermeiden müssen. Und schließlich lernen Sie einige besonders nützliche Methoden kennen, wie Sie Ihre Beobachtungen durchführen und auswerten können.

Beobachtungen richtig einsetzen

Beobachtungen können zwar hinsichtlich Zeit und Kosten aufwendig sein, versprechen aber durch die realitätsnahe Erhebung von Menschen und Situationen interessante Impulse für wirklich neue Produkte und Dienstleistungen. In einer frühen Innovationsphase sammeln Sie mit Beobachtungen erste

Eindrücke sowie Informationen über Probleme und Bedürfnisse von Menschen in realen Umgebungen. Nur mit Beobachtungen können Sie das tatsächliche, authentische und spontane Verhalten von Menschen in ihrer natürlichen Umgebung erfassen. Das menschliche Verhalten ist manchmal schwer in Worte zu fassen und daher für Befragungen nicht zugänglich.



Konzentrieren Sie sich auf unbewusste Handlungen von Personen, die Rückschlüsse auf Probleme oder eine unbefriedigende Situation aufzeigen. Die Gestik und Mimik, zum Beispiel über das Verfolgen der Blicke einer Person bei der Benutzung eines Gegenstands, verraten Schwierigkeiten bei der Bedienung von Geräten und ermöglichen Ansätze für neue Lösungen.

Wenn Sie Verhaltensweisen von Menschen in bestimmten Situationen einfach nur betrachten, sind Sie nicht auf die aktive Mitarbeit und Auskunftsbereitschaft der zu beobachtenden Person angewiesen. Menschen wollen häufig nicht über ihre Probleme, Unzulänglichkeiten oder negativen Gefühle reden beziehungsweise ihre Aussagen sind subjektiv oder sogar unehrlich. Solche Unzufriedenheiten und Mängel können Sie nur durch Beobachtungen objektiv feststellen.

Sie sind auch nicht auf die sprachlichen Fähigkeiten von Personen angewiesen, deren Bedürfnisse Sie analysieren wollen. Stellen Sie sich vor, dass Sie ein neues Produkt für Kleinkinder entwickeln möchten. Durch das Betrachten des Verhaltens von Kindern in bestimmten Situationen können Sie wertvolle neue Anregungen bekommen.

Wenn Sie Dienstleistungen analysieren möchten, sehen Sie sich häufig mit komplexen Situationen konfrontiert, in denen viele Personen miteinander interagieren. Erst Beobachtungen ermöglichen es Ihnen, dass Sie gleichzeitig mehrere Handlungen oder ganze Abläufe registrieren und Gefühlsausdrücke notieren können. Auf der Grundlage Ihrer Auswertungen können Sie

anschließend aus Kundensicht die Dienstleistung optimieren oder komplett neu gestalten.

Wenn Sie über einen längeren Zeitraum Situationen betrachten, sind Sie auch nicht vom Erinnerungsvermögen einzelner Personen abhängig und gewinnen repräsentative Eindrücke. Schließlich können Sie mit Beobachtungen tagesaktuell Situationen erfassen und bekommen sofort und realistisch die Wünsche, Bedürfnisse und Probleme Ihrer potenziellen Kunden mit.

Bevor Sie jetzt mit der Beobachtung loslegen, möchte ich Ihnen die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für diese Phase ans Herz legen:

1. Bereiten Sie sich gründlich vor.
2. Führen Sie die Beobachtung systematisch durch.
3. Verwenden Sie die richtigen Methoden für die Beobachtung und Auswertung der Informationen.

Beobachtungen gründlich vorbereiten

Ich werde Ihnen im Folgenden zunächst erläutern, wie Sie richtig beobachten. Anschließend stelle ich Ihnen einen bunten Strauß von Methoden vor, wie Sie Beobachtungen systematisch durchführen und wie Sie die Beobachtungsergebnisse auswerten können.



Bereiten Sie sich gründlich vor. Sie haben häufig nur ein Mal die Chance, eine Person oder eine Situation ungestört beobachten zu können. Nutzen Sie diese Chancen. Klären Sie in Ihrer Vorbereitung:

- ✓ wen und was Sie beobachten,

- ✓ wie Sie beobachten und
- ✓ wie Sie Ihre Ergebnisse methodisch und systematisch auswerten.

Festlegen, wer beobachtet werden soll

In der Beobachtungsphase des Design Thinking steht der Kunde oder Nutzer im Mittelpunkt. Um ein umfassendes Verständnis über die Person zu bekommen, sollten Sie sich eine reale Zielgruppe aussuchen. Ich empfehle Ihnen, dass Sie sich auf Kunden oder Nutzer konzentrieren, die die gleichen Bedürfnisse oder Probleme haben und entsprechende Lösungen suchen.



Belassen Sie Ihre Beschreibung der Zielgruppe nicht bei oberflächlichen Fakten wie Alter und Geschlecht. Es gibt auch ältere, aktive Internetnutzer und die Käufer von Sportwagen sind zunehmend Frauen. Es gibt viele demografische Zwillinge, die total unterschiedliche Zielgruppen sein können: Kennen Sie einen männlichen Engländer, wohnhaft in London, Jahrgang 1948, der sehr wohlhabend ist, Kinder und Hunde hat, geschieden und wieder verheiratet ist, Sportwagen und guten Wein mag sowie gerne in die Alpen reist? Ja, Prinz Charles, aber die gleichen Fakten treffen auch auf Ozzy Osbourne zu, britischer Sänger der Heavy-Metal-Band Black Sabbath. Gleiche Zielgruppe? Wohl kaum.

Wenn Sie eine völlig neue Idee haben, ist es hilfreich, dass Sie sich nicht auf den »Durchschnittskunden« konzentrieren, sondern fortschrittliche Kunden suchen. Diese Kunden haben ein konkretes Problembewusstsein und suchen aktiv oder dringend nach einer Lösung. Sie werden vermutlich eine hohe Bereitschaft haben, ein qualifiziertes Kundenfeedback zu geben. Suchen Sie nach extremen Nutzern, die Produkte in spezifischen (Extrem-)Situationen verwenden (bei Kälte, bei Hitze, unter

permanenter Nutzung, in bestimmten Regionen und so weiter). Dazu gehören auch sogenannte Lead User, die bereits erste eigene Lösungen für das Problem entwickelt haben. Bei der Suche nach solchen Personen können Sie im Internet recherchieren und in Fach-Communitys.

Notieren Sie die Namen und die relevanten Informationen über die beobachteten Personen.

- ✓ Wer und wie sind die Personen (Kunden, Mitarbeiter)?
- ✓ Welches Verhalten, welche Wünsche und Bedürfnisse zeigen sie?
- ✓ Welche Rollen und Beziehungen zueinander nehmen sie ein?
- ✓ Wer beeinflusst sie?

Festlegen, was, wo und wann beobachtet werden soll

Wenn es um konkrete Handlungen und Abläufe geht, sollten Sie die beiden grundlegenden Fragen klären:

- ✓ Was macht die Zielperson (in Interaktionen mit anderen Personen) oder was macht sie nicht?
- ✓ Was sagt, sieht, hört und fühlt sie oder was nicht?

Neben der Nutzung eines Produkts oder einer Dienstleistung sowie der Verwendung eines Prototyps für ein neues Produkt können die untersuchten Handlungen alle möglichen alltäglichen und einmaligen Abläufe im privaten wie im beruflichen Zusammenhang umfassen. Sie können sich den Tagesablauf eines Kunden anschauen und seine Freizeitaktivitäten, seine Aktionen zu Hause oder auch seine Schritte vor, während und nach der Arbeit ins Auge fassen.

Bei der Beobachtung geht es nicht nur um die konkreten vordergründigen Handlungen, sondern die Personen und Situationen müssen ganzheitlich in den Blick genommen werden.

Sie erfassen detailliert die Umgebung einschließlich aller relevanten Objekte, die Situation selbst und sämtliche Aktionen oder Interaktionen der Personen sowie ihre Emotionen. Für diese Beobachtung empfehle ich Ihnen folgendermaßen vorzugehen:

1. **Umgebung beschreiben:** Beschreiben Sie detailliert die Räumlichkeit oder den Außenbereich, in der beziehungsweise dem sich die Zielpersonen aufhalten. Beantworten Sie folgende Fragen:
 - ✓ Wie sieht die Umgebung aus und wie ist die Atmosphäre, in der die Personen handeln?
 - ✓ Was ist der Charakter und die Funktion des Raumes?
2. **Objekte analysieren:** Notieren Sie die Objekte und Gegenstände, die die Personen nutzen oder in der Situation vorfinden (Möbel, PC, spezielle Geräte und so weiter).
 - ✓ Welche Gegenstände oder Geräte werden bewusst oder unbewusst benutzt oder nicht benutzt, verändert oder bewegt?
 - ✓ Wer benutzt diese Gegenstände, in welchem Umfeld?
 - ✓ In welcher Beziehung stehen diese Objekte zueinander?
 - ✓ Welche Bedeutung geben die Kunden oder Nutzer den Gegenständen oder Materialien, mit denen sie interagieren?
3. **Situation erkennen:** Beschreiben Sie die Veranstaltungen oder Situationen, in der sich die Kunden befinden.
 - ✓ Welche Art der Veranstaltung oder Situation liegt vor (Besprechung, Small Talk, Kundengespräch, Freizeitaktivität, Hausarbeit)?
 - ✓ Wie lässt sich die Atmosphäre der Veranstaltung oder der Situation beschreiben (formal, ernsthaft, ungezwungen oder ausgelassen)?
4. **Aktionen und Interaktionen verstehen:** Fassen Sie die Aktivitäten zusammen, die die Personen durchführen. Heben Sie einzelne Handlungen der Zielpersonen hervor. Notieren Sie die Reihenfolge, in der die einzelnen Aktionen und Interaktionen ablaufen.
 - ✓ Was passiert?
 - ✓ Welche Aktivitäten führen die Personen aus, um etwas zu erreichen?

- ✓ Welche Aufgaben nehmen die Personen wahr?
- ✓ Was berühren, öffnen, schließen, drücken, ziehen, bewegen und tragen die Personen in bestimmten Situationen?
- ✓ Was passiert vorher und was nachher?
- ✓ Welche Interaktionen finden zwischen welchen Personen statt?
- ✓ Sind diese Interaktionen Routineprozesse oder läuft jede Interaktion anders ab?
- ✓ Wie erfolgen die Handlungen der einzelnen Personen?
- ✓ Was lesen, schauen sich die Personen intensiv an, entscheiden, führen sie aus?
- ✓ Wie sieht die Interaktion der Personen mit ihrem Umfeld aus?
- ✓ Wie interagieren die Personen miteinander? Agieren sie eher formal oder formlos, spaßig oder ernst, distanziert oder vertraut?
- ✓ Welche Berührungspunkte gibt es zwischen den Personen?
- ✓ Wie reden, entscheiden, verhandeln oder arbeiten sie miteinander?

5. **Emotionen feststellen:** Schreiben Sie die Emotionen der Kunden in den verschiedenen Situationen auf. Das umfasst auch nonverbale Ausdrucksweisen der Zielperson durch Gestik, Mimik und Bewegung.

- ✓ Welche Gefühle und Gedanken zeigen die Personen?
- ✓ Wie drücken sich diese Gefühle und Gedanken aus?
- ✓ Welche besondere Form der Gestik und Mimik können Sie beobachten?

6. **Zeitpunkt berücksichtigen:** Sie sollten festhalten, zu welchem Zeitpunkt die Beobachtungen stattfinden und wie lange sie dauern.

- ✓ Wann führen Sie die Beobachtung durch?
- ✓ Welche Einflüsse haben der Zeitpunkt und/oder die Dauer auf die Personen oder Situationen, die Sie betrachten?

Festlegen, wie beobachtet werden soll

Nach der Klärung, wer und was betrachtet werden soll, stellt sich die Frage, wie beobachtet werden soll. Beobachtung ist nicht

gleich Beobachtung, denn es gibt verschiedene Formen. Sie können die Beobachtung offen oder verdeckt durchführen. Bei der offenen Variante sind Sie als Beobachter für die Zielperson prinzipiell erkennbar. Somit weiß die Person, dass sie beobachtet wird. Demgegenüber ist sie sich bei der verdeckten Methode dessen nicht bewusst. Zwar können Sie damit ein möglichst natürliches Verhalten erfassen und Beobachtungsfehler minimieren, aber bei der Beobachtung von Einzelpersonen ergeben sich daraus rechtliche und ethische Probleme. Daher empfehle ich Ihnen, wenn es um die Beobachtung von Einzelpersonen geht, dass Sie die offene Variante wählen.



Beachten Sie die rechtliche und ethische Dimension von Beobachtungen. Untersuchungen im privaten Umfeld von Personen sind ohne deren explizites Einverständnis rechtlich und ethisch nicht vertretbar. Wählen Sie die offene Beobachtung und erfragen Sie die Zustimmung der Personen, die Sie beobachten möchten.

Bei der Beobachtung von größeren Gruppen kann eine verdeckte Beobachtung vertretbar oder nur möglich sein. Sie sollten sensibel vorgehen und im Zweifelsfall die Zustimmung der Personen einholen. Eine offene Beobachtung kann dazu führen, dass Sie näher am Geschehen sind und besser Situationen sowie Gestik und Mimik erfassen können. Dennoch sollten Sie sich der möglichen Beobachtungsfehler bewusst sein, die aus dieser offenen Art der Durchführung resultieren können.



Im Zusammenhang mit der offenen Beobachtung sollten Sie die zahlreichen möglichen Beobachtungsfehler berücksichtigen. Vor allem muss der Interviewereffekt beachtet werden (»Observer Effect« oder auch »Hawthorne-Effekt« genannt). Dieser Effekt beschreibt, dass allein durch Ihre Beobachtung eine Veränderung des Verhaltens bei der Zielperson feststellbar ist.

Beobachtungen lassen sich in einem natürlichen oder künstlichen Zusammenhang durchführen. Feldbeobachtungen stellen das Verhalten von Personen in einer natürlichen (normalen) Umgebung dar. Sie sind künstlichen Umfeldern, wie es ein Labor oder ein anderer fremder Ort sein würde, vorzuziehen. Die Beobachtungseffekte, die zu Fehlern bei der Sammlung und Auswertung von Informationen führen können, lassen sich dadurch weitgehend vermeiden. Laboruntersuchungen sind vergleichsweise aufwendig und teuer. Sie können allerdings notwendig sein. Um Situationen im privaten Umfeld zu analysieren, fehlt es häufig an der Bereitschaft der zu beobachtenden Personen. Ein Beispiel wäre das Verhalten von älteren Personen bei Nutzung ihres heimischen Computers.

Im Labor lassen sich ähnliche Bedingungen simulieren, sodass Beobachtungssituationen vergleichbar sind. Sie können vergleichen, wie sich verschiedene Personen unter sonst ähnlichen Bedingungen verhalten. Zudem können Sie im Labor störende Einflüsse vermeiden, die das Verhalten verfälschen oder nicht erkennbar machen. Eine zu laute Umgebung, schlechte Luftqualität und Beleuchtung, unangenehme Temperaturen oder weitere vom Umfeld bedingte Reize können die Handlungen bei der Nutzung eines Produkts oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung beeinträchtigen.

Schließlich kann es sein, dass Sie spezielle Apparate für die Aufzeichnung verwenden wollen oder müssen, die nicht oder nur schwierig bei Feldbeobachtungen einsetzbar sind. Ein Beispiel sind sogenannte Eye-Tracking-Systeme, um den Blickverlauf beim Einkauf oder bei Online-Anwendungen zu untersuchen. Mit Eye-Tracking-Systemen kann ausgewertet werden, worauf Personen nacheinander schauen, wenn sie ein Produkt, eine Umgebung oder eine Website sehen. Mit sogenannten Heat Maps kann das Blickverhalten durch die Farben Gelb, Orange und Rot analysiert werden; je gesättigter die Farbe ist, desto häufiger sind die Augen auf einzelne Regionen fokussiert. Weitere Beispiele von solchen apparativ aufwendigen Verfahren sind

Hautwiderstandsmessungen, Stimmfrequenzanalysen oder Aufzeichnungen der Pupillenreaktion, Hirnaktivität oder Atmung.



Führen Sie – wann immer es möglich ist – Feldbeobachtungen durch. Sie können dadurch das normale Verhalten analysieren, Einflüsse aus dem natürlichen Umfeld erkennen und Beobachtungseffekte minimieren. Diese Art von Beobachtungen ist realitätsnah und zeigt Menschen mit ihrem authentischen Verhalten.

Festlegen, wer beobachten soll

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss hat die Festlegung, wer die Beobachterrolle übernimmt und ob diese Person an der zu beobachtenden Situation teilnehmen soll oder nicht.

In den meisten Fällen führen Sie eine Fremdbeobachtung durch. Das heißt, Sie beobachten eine andere (gegebenenfalls für Sie fremde) Person. Theoretisch ist es auch möglich, dass Sie Ihr eigenes Verhalten beobachten. Zum Beispiel beobachten Sie sich selbst, welches Verhalten Sie beim Einkaufen im Supermarkt zeigen. Eine solche Selbstbeobachtung sollten Sie vermeiden, da Sie nicht den notwendigen inneren Abstand zur Untersuchungssituation haben und keine objektive Sicht erhalten. Zudem können Sie sich überfordern, wenn Sie gleichzeitig bei der Durchführung einer Handlung Ihr eigenes Verhalten analysieren. Bei der Vorbereitung kann eine Selbstbeobachtung zur Reflexion der eigenen Beobachterrolle nützlich sein. Grundsätzlich sollten Sie vor der (Fremd-)Beobachtung reflektieren, welchen Einfluss Sie als Beobachter auf die Menschen oder Situation ausüben.



Klären Sie, welche Erwartungen Sie an die Situation und die handelnden Personen haben. So bekommen Sie Klarheit über Ihre Voreingenommenheit oder Vorurteile. Im Zusammenhang mit der Selbstreflexion über Ihre Beobachterrolle sollten Sie folgende Fragen klären:

- ✓ Wie stellen Sie sich die Zielperson von Aussehen, Alter, Geschlecht oder bezüglich besonderer Verhaltensweisen vor?
- ✓ Was wären Ihre eigenen Wünsche und Bedürfnisse, wenn Sie die Zielperson sind?
- ✓ Wie würden Sie sich als Zielperson die Situation und Ihre Umgebung vorstellen?
- ✓ Was würden Sie als Zielperson von anderen Personen erwarten, mit denen Sie in der Situation interagieren?
- ✓ Wie würden Sie sich als Zielperson in der Situation verhalten?
- ✓ Welche Probleme, Schwierigkeiten oder Konflikte würden Sie als Zielperson erwarten?

Nachdem Sie Ihre Vorstellungen über die geplante Beobachtungssituation reflektiert haben, sollten Sie einige methodische Aspekte festlegen:

- ✓ wo und wie Sie als Beobachter sitzen und/oder sich bewegen,
- ✓ welche Gestik und Mimik Sie als Beobachter haben,
- ✓ ob, was und wie Sie als Beobachter etwas sagen und
- ✓ wie Sie die Handlungen registrieren möchten.



Hilfreich ist es, wenn verschiedene Personen mit unterschiedlichen Kenntnissen die Beobachtung durchführen oder die Aufzeichnungen auswerten. So können Psychologen, Ingenieure, Informatiker oder Designexperten auf unterschiedliche Aspekte des Kunden achten. Es reicht schon, wenn überhaupt andere Personen Sie unterstützen und alle ihre verschiedenen Beobachtungen zusammentragen sowie vergleichen.

Bei der (Fremd-)Beobachtung müssen Sie sich entscheiden, ob Sie als Beobachter an der Interaktion teilnehmen wollen

beziehungsweise müssen oder nicht. Bei der teilnehmenden Beobachtung, die auch Aktionsforschung genannt wird, sind Sie nah am Geschehen beteiligt und können von Angesicht zu Angesicht tiefer gehende Erkenntnisse gewinnen. Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie sind Experte für Autotuning und nehmen an einer Veranstaltung zu diesem Thema teil. In der direkten Interaktion mit anderen Tuningexperten können Sie viel besser die Blicke und Aussagen anderer Personen einschätzen, als wenn Sie nur am Rand danebenstehen.

Die Situationen und Interaktionen von außen zu betrachten, ermöglicht Ihnen in Ruhe die zum Teil komplexen Handlungen und Verhaltensweisen zu erfassen. Sind Sie selbst Teilnehmer, beeinflussen Sie mehr oder weniger die Situation. Die Zielpersonen fühlen sich beobachtet und verändern möglicherweise ihr Verhalten. Das kann die Ergebnisse verfälschen. Eine Variante der nicht teilnehmenden Beobachtung, die punktuell auch teilnehmend sein kann, ist das sogenannte Shadowing. Hierbei begleiten Sie als »Schatten« eine Person über mehrere Stunden oder sogar Tage. Grundsätzlich versuchen Sie, dass Sie sich in Ihrer Beobachterrolle unauffällig und zurückhaltend verhalten. Dennoch sind Fragen an den Beobachteten bei unklaren Situationen möglich.

Beobachtungen systematisch durchführen

Bei einer Beobachtung können Sie systematisch oder bewusst unsystematisch vorgehen. Bei einer unsystematischen Vorgehensweise legen Sie nur grob, sofern überhaupt, Kategorien darüber fest, was Sie beobachten möchten. In einer frühen Innovationsphase, wenn Sie bisher nichts oder nur wenig über das Problem wissen, kann das sinnvoll sein. Dieser Freiraum und diese Flexibilität für den Beobachter können zu völlig neuen Einsichten führen. Allerdings besteht die Gefahr, sich in Nebensächlichkeiten zu verlieren, nur die persönlichen Interessen

des Beobachters zu verfolgen und sich nicht auf die objektiven Details zu konzentrieren. Darüber hinaus erschwert eine unsystematische Durchführung die spätere Auswertung erheblich. Da Sie nicht festlegen, worauf Sie sich fokussieren, erfassen Sie eine Unmenge an nützlichen, aber auch viele unwichtige Informationen. Auf dieser Basis bilden Sie erst Kategorien und versuchen sie zu analysieren. Gerade bei komplexen Handlungen führt das zur größten Falle für jeden Beobachter – der Paralyse durch Analyse. Falls Sie mehrere Beobachter einsetzen, kann ein unsystematisches Vorgehen zudem eine einheitliche Erfassung der Informationen erschweren.

Aufgrund dieser Nachteile empfehle ich Ihnen, die Beobachtungen systematisch durchzuführen, ohne dabei unvorhergesehene Ereignisse zu ignorieren. Sie klären, wer, was und wie beobachtet wird und wie – das heißt mit welchen Methoden – die Daten ausgewertet werden sollen. Diese Vorgehensweise zeichnet sich dadurch aus, dass sie planvoll, zielgerichtet und überprüfbar ist. Damit führen Sie Beobachtungen effektiv durch (»das Richtige beobachten«) und gehen zugleich effizient vor (»richtig beobachten«).

Das Richtige beobachten

Bei der Vorbereitung müssen Sie entscheiden, ob Sie direkt etwas beobachten wollen oder ob Sie nur indirekt Personen und Situationen beobachten können oder wollen. Das Nutzerverhalten von Online-Anwendungen können Sie direkt beobachten, wenn Sie Internetsurfen über die Schulter schauen und so ihre Aktivitäten aufzeichnen. Wenn Sie nur aus dem Klickverhalten ein Nutzerprofil erstellen, ist das eine indirekte Form. Ebenso lässt sich über Bonuskartensysteme im Handel indirekt das Kaufverhalten beobachten.

Bei der indirekten Beobachtung ist manchmal die Beziehung zwischen Ursache (die Handlung und Verhaltensweisen) und Wirkung (Ergebnis der Handlung) nicht klar zu erkennen oder es kann zu Fehlinterpretationen führen.



Auch wenn Sie nur an den Ergebnissen einer Handlung interessiert sind, versuchen Sie – wenn möglich –, dass Sie die Handlung direkt beobachten. Nur so können Sie Ursache-Wirkungs-Beziehungen im Zweifelsfall eindeutig erkennen.

Wenn Sie Beobachtungen systematisch durchführen und sämtliche Aspekte detailliert aufnehmen wollen, können Sie bei komplexen Handlungen an die Grenze Ihrer Auffassungsgabe stoßen. Um die Informationsflut zu beherrschen, müssen Sie sich auf die wesentlichen Verhaltensweisen und Handlungen fokussieren. Sie müssen also das Richtige beobachten. Bloß, was ist das Richtige?



Bei der Beobachtung sollten Sie sich auf folgende Signale konzentrieren:

- ✓ Sie bemerken Verunsicherung, Hektik oder Missverständnisse bei der Zielperson.
- ✓ Die zu beobachtende Person benötigt bei einer Tätigkeit einen Mehraufwand oder ist überfordert.
- ✓ Die »Problemstellen« der Person, das heißt, wo war es für die Zielperson unbequem, zu langsam, schwierig oder langweilig.
- ✓ Es tauchen Störungen auf (ohne/mit Einfluss der Person).
- ✓ Die Zielperson verwendet irgendetwas anders als erwartet oder falsch.
- ✓ Die Person überspringt Schritte oder sie nutzt etwas nicht.
- ✓ Die Zielperson und deren Gesprächspartner reagieren emotional: Das kann Wut, Ärger, Unsicherheit, Verzweiflung, Neugierde, Interesse, Begeisterung oder Hingabe bedeuten.

Um sich bei den Untersuchungen zu konzentrieren, empfehle ich Ihnen, dass Sie sich der Grenzen von Beobachtungsstudien bewusst werden. Beobachtungen haben unzweifelhaft große Potenziale, um bisher unentdeckte Probleme, Wünsche und Bedürfnisse sichtbar zu machen. Dennoch können Sie nur sinnlich wahrnehmbare Verhaltensweisen erkennen. Sind Sie an den dahinterliegenden Motiven und Einstellungen interessiert, liefern Beobachtungen höchstens indirekte Hinweise.



Insgesamt sollte der Fokus auf den Handlungen der Zielperson liegen und nicht auf ihren Einstellungen, Werten und Normen. Die können Sie – wenn überhaupt – nur indirekt über die Methode der Beobachtung herausfinden. Die Einstellungen bekommen Sie über Interviews heraus.

Verknüpfen Sie die Beobachtung mit einer Befragung, indem Sie zum Beispiel ergänzend die Zielpersonen nach ihren Beweggründen für bestimmte Handlungen befragen. Eine Befragung können Sie vor, während oder nach der Beobachtungssituation durchführen. Zum Beispiel dient das zur Klärung, welche Gefühle die Zielperson bei ihren Tätigkeiten empfunden hat. Es ist vor allem interessant, wenn Sie Widersprüche und Unstimmigkeiten zwischen den Antworten und den Beobachtungen erkennen.

Eine weitere Fokussierung können Sie vornehmen, wenn Sie sich auf besondere Handlungen und Ereignisse konzentrieren, die häufiger vorkommen. Erkennen Sie bei der Beobachtung von verschiedenen Personen in unterschiedlichen Situationen immer wieder das gleiche Phänomen, sollten Sie Ihr Augenmerk auf Details dieses Phänomens legen. Achten Sie auf wiederkehrende Muster zwischen den verschiedenen Beobachtungssituationen.

Eine Beobachtung ist immer zeitlich begrenzt. Möchten Sie das Kaufverhalten in einem Elektronikfachgeschäft erforschen, bekommen Sie über eine zeitlich begrenzte Beobachtung sicherlich gute Einblicke. Wollen Sie dagegen das Entscheidungsverhalten beim Erwerb einer Immobilie erkunden,

würde das sicherlich den Umfang einer einzelnen Beobachtung überschreiten. Dieser Entscheidungsprozess durchläuft in der Praxis viele Stationen an verschiedenen Orten zu sehr unterschiedlichen Zeitpunkten.



Achten Sie darauf, dass Verhaltensweisen teilweise abhängig sind vom Zeitpunkt der Beobachtung. Wählen Sie den Zeitpunkt oder Zeitraum der Beobachtung bewusst aus, sodass Sie das Richtige beobachten und repräsentative Ergebnisse erzielen.

Richtig beobachten

Richtig beobachten will gelernt sein. Sie können sich dafür schulen. Hier eine einfache Übungsaufgabe: Schauen Sie sich 15 Minuten konzentriert eine Alltagssituation an. Das kann das Verhalten von Menschen an einer viel genutzten U-Bahn-Station sein. Nach der Beobachtung stellen Sie sich folgende Fragen und notieren stichwortartig Ihre Beobachtungen dazu:

- ✓ Wie viele Züge sind in der Zeit ein- und weggefahren?
- ✓ Wie viele Menschen sind (ungefähr) ein- und ausgestiegen?
- ✓ Wie würden Sie die Menschen charakterisieren (Alter, Geschlecht, in Freizeit- oder Geschäftskleidung)?
- ✓ Waren die Menschen entspannt oder gehetzt?
- ✓ Waren es Gruppen oder eher Einzelpersonen? Gab es spontane Interaktionen zwischen den Menschen, wenn ja, welcher Art?
- ✓ Was haben die Personen beim Warten gemacht?
- ✓ Welche Geräusche und Gerüche gab es an der U-Bahn-Station?

Diese und weitere Fragen können Ihre Sinne für zukünftige Situationen schärfen und Sie immer weiter für Details bei Beobachtungsstudien sensibilisieren.

Nehmen Sie sich ausreichend Zeit für Ihre Beobachtung. Sie erkennen, dass Sie genug Zeit investiert haben, wenn interessante Muster in den Beobachtungen immer öfters auftauchen. Wenn weitere Beobachtungen nur noch diese Muster bestätigen, können Sie auf weitere Studien verzichten.

Wie Sie die vielfältigen Informationen bei Beobachtungen notieren und/oder aufzeichnen, muss vorab geklärt werden. Es gibt zahlreiche Schemata, um die Beobachtungen strukturiert zu erfassen und keine wesentlichen Aspekte außer Acht zu lassen. Hierfür möchte ich Ihnen einen Erfassungsbogen wie in [Tabelle 8.1](#) empfehlen, den Sie für Ihre Studien anpassen können. Wenn Sie so einen Erfassungsbogen auf ein Klemmbrett heften und Stifte, eine Kamera oder ein Tonaufnahmegerät dabei haben, sind Sie bestens für Feldbeobachtungen präpariert. Natürlich können Sie auch ein Tablett verwenden, aber beachten Sie, dass Stift und Notizblock manchmal praktischer sind.

Sie müssen nicht für alle Beobachtungsbereiche Notizen anfertigen. Notieren Sie so viel wie nötig, so wenig wie möglich. Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Aspekte, das können Einzelpersonen, bestimmte Handlungen oder Interaktionen mit einer anderen Person sein.

Besonders wichtige (insbesondere emotionale) Aussagen sollten Sie wörtlich zitieren. Überlegen Sie sich Symbole, wie Sie Mimik, Gestik, Körpersprache und Gefühlsausdrücke schnell und einfach erfassen können. Sie können zum Beispiel Emojis nutzen, sodass Sie die Art der Emotionen (Ärger, Sorge, Frustration, Neugier oder Aufregung) festhalten. Versuchen Sie bei Ihren Notizen so neutral wie möglich nur das Gesehene, Gehörte und Erlebte zu beschreiben und nicht gleich zu interpretieren.



Wenn Sie notieren, dass der Kunde das Produkt nicht mag, ist das Ihre Interpretation oder sogar nur eine Unterstellung. Schreiben Sie stattdessen, welche Probleme der Kunde mit dem konkreten Produkt hat und in welcher Situation diese Probleme auftauchen. Das führt zu mehr Objektivität bei Ihrer Beobachtung.

Name der Beobachtung:	Datum und Uhrzeit:
Name des Beobachters:	Ort:
Beobachtungsdimensionen Notizen (Stichworte, Symbole)	
Umgebung und Objekte	Ihre Beobachtungen: Angaben über die Räumlichkeiten oder den Außenbereich (Aussehen, Charakter und Funktion des Raumes) vorhandene Objekte und Gegenstände (Möbel, PC, spezielle Geräte und so weiter)
Situation	Ihre Beobachtungen: Art der Situation (Besprechung, Small Talk, Kundengespräch, Freizeitaktivität, Hausarbeit) Atmosphäre der Situation (formal, ernsthaft, ungezwungen, ausgelassen)?
Personen	Ihre Beobachtungen: Anzahl der Personen Alter, Geschlecht, erkennbare Charaktereigenschaften, Aussehen Rollen und Beziehungen der Personen zueinander erkennbares Verhalten, Wünsche und Bedürfnisse

Name der Beobachtung:	Datum und Uhrzeit:
Aktionen und Interaktionen	Ihre Beobachtungen: Art der Aktionen in chronologischer Reihenfolge (detailliert jeden Handlungsschritt beschreiben) Personen und/oder Objekte, die miteinander interagieren Art der Interaktion (formal/informell, spaßig/ernst, distanziert/eng)
Emotionen und besondere Ereignisse	Ihre Beobachtungen: Besondere verbale und nonverbale Ausdrucksweisen der Personen durch Gestik, Mimik und Bewegung besondere Gefühlsausdrücke der handelnden Personen

Tabelle 8.1: Erfassungsbogen für Beobachtungen

Es ist sicherlich aus Zeitgründen zweckmäßig, dass Sie sich während der Beobachtung Stichwörter notieren. Dennoch empfehle ich, dass Sie im Anschluss daran die wesentlichen Beobachtungen ausformulieren. Zum einen reflektieren Sie dadurch Ihre eigenen Eindrücke intensiver. Zum anderen erlaubt diese Form der Zusammenfassung, dass Sie Ihre Beobachtungen mit anderen nicht beteiligten Personen austauschen können. Gerade dieser Austausch kann zu wertvollen Anregungen führen, vor allem wenn mit einem frischen Blick nicht beteiligte Personen die Beobachtungsergebnisse interpretieren. Gemeinsam können Sie entscheiden, ob überhaupt oder zu welchen Bereichen weitere Beobachtungen notwendig sind.

Sie sollten zwischen der Beobachtung und der Auswertung Ihrer Ergebnisse nicht zu viel Zeit vergehen lassen, da ansonsten die Erinnerung verblasst und wichtige Details verloren gehen. Ich empfehle Ihnen, dass Sie zusätzlich Aufzeichnungen in Form von Fotos, Videos oder Audioaufnahmen tätigen. Sofern das technisch und räumlich möglich ist und von den zu beobachtenden Personen akzeptiert wird, können Sie so die

zahlreichen Informationen und Eindrücke später besser verarbeiten. Manchmal reicht das eigene Smartphone völlig aus. Während der Beobachtung können Sie sich auf Aspekte konzentrieren, die später über die Aufzeichnungen schwer nachvollziehbar sind. Beachten Sie, dass sich Personen vor einer Videokamera teilweise anders verhalten.



Aufzeichnungen in Form von Videos, Fotos oder Audioaufnahmen bedürfen vorab des Einverständnisses der beobachteten Personen. Ich empfehle Ihnen, dass Sie die Personen umfassend aufklären, warum und wofür Sie die Beobachtungen nutzen wollen. Am besten holen Sie das Einverständnis in schriftlicher Form ein. Erläutern Sie, wie wichtig Ihre Untersuchungen sind. Ich bin immer wieder positiv überrascht, dass viele Personen gerne bereit sind, meine Beobachtungsstudien zu unterstützen.

Eine Ergänzung der direkten Beobachtung ist die sogenannte Think-aloud-Technik. Sie bitten während der Beobachtung, dass die Zielperson ihre Tätigkeiten erläutert oder ausspricht, was sie gerade fühlt oder wahrnimmt. Die Think-aloud-Technik kann gleichzeitig mit der Durchführung der Tätigkeit erfolgen (concurrent think-aloud) oder man kann ein Video aufnehmen, wenn die Zielperson die Tätigkeiten stumm durchführt. Anschließend kommentiert diese Person bei Ansicht des Videos ihre Tätigkeiten (retrospective think-aloud). Diese Variante hat Vorteile. Die Person konzentriert sich auf ihre Tätigkeiten und erläutert später in ruhiger Atmosphäre ihre Absichten, Gedanken und Gefühle. Wenn Sie die Person bitten, laut ihre Tätigkeiten oder Gefühle zu erläutern, fragen Sie immer nach, wenn etwas unklar ist. Nehmen Sie nicht nur etwas an, sondern sprechen Sie es direkt an.

Beobachtungsfehler vermeiden

Um objektiv Beobachtungssituationen zu erfassen, empfehle ich Ihnen, folgende Liste von Beobachtungsfehlern zu verinnerlichen, damit Sie sie in der Praxis vermeiden können:

- ✓ **Hawthorne-Effekt** (Interviewereffekt): Eine Person ändert unter Beobachtung ihr natürliches Verhalten. Wir kennen das alle: Vor einer Kamera stehend, ändern Sie Ihr Verhalten, Ihre Ausdrucksweise oder Ihre Handlungen. Als Beobachter wollen Sie aber nicht stören und eine natürliche Situation vorfinden. Halten Sie sich mit Aufzeichnungen in Form von Videos oder Audioaufnahmen zurück, wenn Sie diesen Effekt erwarten.
- ✓ **Rosenthal-Effekt:** Die Erwartungen, Einstellungen, Überzeugungen und Stereotype des Beobachters wirken sich im Rahmen einer selbsterfüllenden Prophezeiung auf das Ergebnis aus. Sie erwarten, dass ältere Menschen bei der Bedienung einer Online-Anwendung zahlreiche Probleme haben. Sie konzentrieren sich besonders bei älteren Menschen auf fehlerhafte Handlungen und einige Ihrer Beobachtungen erfüllen Ihre Erwartungen. Sie fühlen sich bestätigt. Viele ältere Personen aber haben keine Probleme mit der Online-Anwendung. Klären Sie Ihre Einstellungen und möglichen Vorurteile über die Menschen und Situationen, die Sie beobachten wollen. Nur so können Sie unbelastet in eine Beobachtungsstudie gehen.
- ✓ **Halo-Effekt:** Einzelne Eigenschaften oder Tätigkeiten überstrahlen alles andere. Wenn die zu beobachtende Person eine besonders geistreiche Bemerkung fallen lässt, unterstellen Sie ihr nicht, dass sie in allen Situationen kompetent reagiert.
- ✓ **Kognitive Dissonanz:** Der Beobachter sucht nur nach Bestätigung seiner Erwartungen, da eine Unvereinbarkeit mit seinen Erwartungen als unangenehm empfunden wird. Als Beobachter erwarten Sie, dass Personen bei der Nutzung eines speziellen Geräts immer Probleme haben. Treten die nicht auf, ist das ein Ergebnis und sollte nicht ignoriert werden.
- ✓ **Primäreffekt oder Recency-Effekt:** Der erste (primär) oder letzte (recency) Eindruck überstrahlt alles andere. Ihre Zielperson äußert sich zu Beginn negativ zu der angeblich schlechten Benutzerfreundlichkeit eines Produkts. Im späteren Verlauf lässt sich aber erkennen, dass diese fehlende

Benutzerfreundlichkeit nur anfängliche Probleme waren. Halten Sie Ihre Aufmerksamkeit als Beobachter nicht nur zu Beginn oder am Schluss hoch, sondern notieren Sie sich jede Verhaltensweise während der gesamten Zeit.

- ✓ **Rollen-Effekt:** Aufgrund ihrer Rolle hat man an eine Person eine gewisse Erwartung. Wissenschaftler sind zumeist Experten auf ihrem speziellen Gebiet. Unterstellen Sie nicht, dass jeder Wissenschaftler weiß, wie man zum Beispiel bestimmte Geräte bedienen muss.
- ✓ **Kontakt-Effekt:** Je häufiger eine Person beobachtet wird, desto positiver erscheint sie. Als Beobachter entwickeln Sie bei der häufigen Beobachtung von derselben Person eine Beziehung zu ihr, da Ihnen im Laufe der Zeit die Person vertraut vorkommt.
- ✓ **Ähnlichkeitseffekt oder Kontrast-Effekt:** Eigene Eigenschaften (Alter, Ausbildung, Herkunft) und Verhaltensweisen (Hobbys) des Beobachters werden auf die beobachtete Person übertragen. Werden Ähnlichkeiten entdeckt, erzeugen sie Sympathie. Werden Unterschiede entdeckt, erzeugen sie Antipathie. Bei Ihren Beobachtungen erkennen Sie, dass eine Person die gleichen Freizeitaktivitäten bevorzugt wie Sie. Im weiteren Verlauf nehmen Sie diese Person besonders positiv wahr und beachten weitere Personen nur mit einem flüchtigen Blick.
- ✓ **Attributionsfehler:** Die Eigenschaften, Verhaltensweisen und Einstellungen der beobachteten Person werden systematisch überschätzt und äußere Faktoren unterschätzt. Sie beobachten, wie zahlreiche Personen auf einem stark frequentierten Bahnhof Probleme mit dem Ticketautomaten haben. Dass diese Probleme durch die laute Umgebung und durch schlechte Lichtverhältnisse bedingt sein können, ignorieren Sie bei Ihren Auswertungen. Menschen sollten nie losgelöst von ihrer Umgebung und Situation, in der sie handeln, gesehen werden. Blicken Sie immer ganzheitlich auf das Geschehen, indem Sie neben den Personen die Einflüsse

aus der Umgebung, die Besonderheiten der Situation und die Bedeutung von bestimmten Objekten aufnehmen.

- ✓ **Logische Fehlschlüsse:** Die »logische« Schlussfolgerung aus einer Beobachtung basiert auf einer falschen Annahme oder Voraussetzung. Aus einem zeitlichen Zusammenhang von Ereignissen wird auf einen Ursache-Wirkungs-Zusammenhang geschlossen. Der Klassiker für so einen logischen Fehlschluss ist folgender: Die Rückkehr der Störche im Frühjahr verursacht eine Steigerung der Geburtenzahl im Frühjahr. Eine ähnliche Variante liegt vor, wenn Sie aus einem räumlichen Zusammenhang von Ereignissen auf einen inhaltlichen Zusammenhang von diesen Ereignissen schließen. Schließlich kann uns die Statistik einen Streich spielen: Weil Ereignisse häufig vorkommen, wird ein inhaltlicher Zusammenhang unterstellt.
- ✓ **Show-Effekt oder Lebhaftigkeitseffekt:** Aufmerksamkeitserregende Darstellungen erzeugen eine größere Bedeutung. Den Wutausbruch einer Person bei der Bedienung einer Smartphone-App überbewerten Sie und den vielen anderen Nutzern ohne Probleme messen Sie keine große Bedeutung bei. Analysieren Sie solche Effekte genau und überbewerten Sie sie nicht.
- ✓ **Kleber-Effekt:** Ein beobachtetes Verhalten aus der Vergangenheit wird auf die Zukunft projiziert. Sie beobachten ein paarmal eine Person, die bisher immer genörgelt hat, dass ein technisches Gerät zu kompliziert zu bedienen wäre. Sie erwarten genau das gleiche Verhalten von dieser Person bei der Nutzung eines neuen Geräts. Dass dieses Gerät völlig anders funktioniert und die Situation ebenfalls eine andere ist, ignorieren Sie aufgrund Ihrer Erfahrungen aus der Vergangenheit. Gerade wenn Sie eine Person häufiger in verschiedenen Situationen beobachten, sollten Sie immer jede Situation für sich bewerten. Erst bei der Auswertung sollten Sie daraus Muster ableiten.
- ✓ **Peripherie-Effekt:** Nicht die beobachtete Person steht im Mittelpunkt, sondern die Ausstrahlung der Peripherie

(Umgebung, Atmosphäre, Kulisse, benachbarte Objekte, vorhandene Gegenstände, andere Personen oder weitere Aspekte) beeinflusst die Beobachtung. Wenn Sie eine Dienstleistung beobachten, differenzieren Sie zwischen den Eindrücken aus der Umgebung und der Qualität der Handlung.

- ✓ **Selektive Wahrnehmung:** Ihre Beobachtung konzentriert sich nur auf wenige Eigenschaften, Merkmale oder Verhaltensweisen. Der Wert einer Beobachtung kann für Sie manchmal darin liegen, dass Sie etwas vermeintlich Nebensächliches notieren. Sie konzentrieren sich bei Ihren Beobachtungen ausschließlich auf die verbalen Aussagen Ihrer Zielperson. Dass diese Aussagen im Widerspruch zu der Mimik und Gestik Ihrer Zielperson stehen, fällt Ihnen aufgrund Ihrer selektiven Wahrnehmung nicht auf.
- ✓ **Goldene-Mitte-Effekt:** Sie kennen es vermutlich von sich selbst: Wir neigen dazu, Menschen und Situationen eher neutral zu bewerten. Sie streben sozusagen die goldene Mitte bei der Bewertung an. Das ist aber objektiv in der Realität nicht immer der Fall.
- ✓ **Milde-Effekt oder Strenge-Effekt:** Wenn Sie vorher wissen, dass eine Person ein besonderes Schicksal erlitten hat, noch sehr jung ist oder ein Handicap hat, bewerten Sie diese Person vermutlich etwas milder. Demgegenüber würden Sie vermutlich etwas besonders streng beurteilen, wenn Ihnen negative Erfahrungen aus der Vergangenheit über die Person oder das Objekt bekannt wären.

Methoden für die Beobachtung einsetzen

In der Praxis gibt es hilfreiche Methoden, wie Sie verschiedene Situationen systematisch beobachten und anschließend auswerten können. Im Folgenden stelle ich Ihnen vier Methoden genauer vor, um

- ✓ Objekte des Kunden zu analysieren (mit der sogenannten Artefakte-Analyse),
- ✓ Bewegungen und Aktivitäten des Kunden aufzuzeichnen (das sogenannte Behavioral Mapping and Tracking)
- ✓ das reale Verhalten des Kunden zu beschreiben (mit den sogenannten mentalen Modellen) sowie
- ✓ das Einkaufsverhalten zu erkennen (das so genannte Mystery Shopping).

Darüber hinaus gibt es Methoden, die Ihnen helfen, sich gründlich vorzubereiten und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)). Andere Methoden erlauben es Ihnen, die wesentlichen Ergebnisse Ihrer Beobachtungen zu strukturieren und schließlich zu analysieren (mehr dazu in [Kapitel 9](#)).

Artefakte-Analyse: Objekte des Kunden analysieren

Unter Artefakte-Analyse versteht man die systematische Untersuchung von Gegenständen, Sachen und anderen Objekten, die der Kunde oder Nutzer besitzt (sogenanntes Personal Inventory), verwendet oder möchte. Schauen Sie sich zunächst die Objekte an und berühren oder ertasten Sie sie. Neben dieser visuellen und haptischen Analyse des Objekts vor Ort können Sie Video- oder Fotoaufnahmen oder Zeichnungen für die spätere Analyse anfertigen. Die Untersuchung des Gegenstands kann sich auf Folgendes beziehen:

- ✓ Wert
- ✓ Funktionalität
- ✓ Komplexität
- ✓ Materialität
- ✓ Benutzerfreundlichkeit
- ✓ Ästhetik und Farbgestaltung

- ✓ Verwendungshäufigkeit
- ✓ Ort der Aufbewahrung
- ✓ Beschreibung des Markencharakters

Daraus können Sie Informationen über den Kunden gewinnen und wichtige Rückschlüsse ziehen, zum Beispiel

- ✓ wie der Kunde ist (Alter, Geschlecht, besondere Vorlieben),
- ✓ welche Gewohnheiten und Bedürfnisse er hat,
- ✓ welche Probleme bei der Verwendung des Objekts auftauchen und
- ✓ wie der Kunde sich kulturell oder sozial anhand des Objekts vermutlich charakterisieren lässt.

Die Objekte können aus dem beruflichen oder privaten Umfeld des Kunden stammen. Der potenzielle Kunde kann zum Beispiel gebeten werden, solche Objekte zu nennen, die für ihn einen großen (ideellen) Wert haben. Damit sind auch informative Analysen über den Gebrauch von Konkurrenzprodukten möglich.

Den Kunden oder Nutzer können Sie auch zu diesen Objekten befragen, zum Beispiel

- ✓ wie und wie häufig er das Objekt benutzt/aufbewahrt;
- ✓ was er damit verbindet;
- ✓ warum er es erworben hat;
- ✓ wie er sich fühlen würde, wenn er es nicht mehr hätte oder es beschädigt wäre.

Behavioral Mapping and Tracking: Bewegungen und Aktivitäten des Kunden aufzeichnen

Beim sogenannten Behavioral Mapping and Tracking werden die Bewegungen und Aktivitäten der Kunden systematisch aufgenommen und untersucht. Man unterscheidet zwischen »Place-Centered Mapping« oder »Individual-Centered Mapping«, die auch miteinander kombiniert werden können. Beim »Place-Centered Mapping« werden Personen an bestimmten, vorab festgelegten Orten innerhalb eines bestimmten Zeitraums beobachtet. Hier können Sie Folgendes notieren:

- ✓ wie sich diese Personen charakterisieren lassen (Alter, Geschlecht, Gewohnheiten);
- ✓ ob sich die Personen allein oder in einer Gruppe am Ort aufhalten;
- ✓ wie sie am Ort miteinander interagieren;
- ✓ wie lange sie am Ort insgesamt verweilen und
- ✓ wie lange bestimmte Aktivitäten zu beobachten sind.

Die Notizen können Sie in einem Plan, Grundriss oder einer Skizze des zu beobachteten Ortes einzeichnen (zum Beispiel Regalgänge und Stände im Supermarkt). Bei der Analyse können Sie verschiedene Zeiträume miteinander vergleichen, ob sich die Beobachtungen zeitabhängig verändern. Fotos zu verschiedenen Zeitpunkten am gleichen Ort können die Analyse unterstützen.

Beim »Individual-Centered Mapping« wird eine bestimmte Person beobachtet, wie sie sich bewegt oder welche Aktivitäten sie an einem Ort und in einem bestimmten Zeitraum unternimmt. Die Zustimmung der Person zu dieser Art der intensiven Beobachtung muss vorliegen.



Der Hawthorne-Effekt (Interviewereffekt), demzufolge eine beobachtete Person ihr Verhalten ändern kann, wenn sie weiß, dass sie beobachtet wird, ist hier besonders ausgeprägt. Geben Sie der Person daher Zeit, sich an diese Situation zu gewöhnen. Unter Beachtung von Datenschutz und Persönlichkeitsrechten können Sie die Situationen mit Zustimmung der beobachteten Personen auch auf Video aufzeichnen.

Mentale Modelle: Das reale Verhalten des Kunden beschreiben

Das reale Verhalten des Kunden zu beschreiben ist mit sogenannten mentalen Modellen möglich. Mentale Modelle beschreiben die Annahmen einer Person, wie etwas funktionieren oder ablaufen sollte. Diese Annahmen können von den tatsächlichen Handlungsabläufen abweichen oder davon, wie der Anbieter eines Produkts oder einer Dienstleistung denkt, dass es abläuft. Diese Abweichung kann aufseiten des Nutzers zu Fehlbedienungen, Frustrationen, Ärger, Ineffizienzen, überflüssigen Aktionen oder Missverständnissen führen. Eine solche Analyse bietet daher zahlreiche Ansatzpunkte zur Verbesserung oder zur Entwicklung von Innovationen.

So wenden Sie Mental-Model-Diagramme an

Die Annahmen einer Person basieren auf vorhergehenden Erfahrungen, Wissen, aber auch Wünschen und Erwartungen oder freien Interpretationen. Auf der Grundlage von Beobachtungen und Befragungen bestimmter Nutzergruppen können die tatsächlichen Handlungsschritte und Verhaltensweisen von Personen analysiert werden. Handlungsschritte und Verhaltensweisen können physische Tätigkeiten oder Gedanken- und Gefühlsprozesse sein, die bis auf einzelne Tätigkeiten oder Gedanken und Gefühle heruntergebrochen werden. Dabei ist wichtig, dass es sich um konkrete tatsächliche Handlungen handelt und nicht um abstrakte Wünsche oder Erwartungen für die Zukunft. [Abbildung 8.1](#) zeigt ein Mental-Model-Diagramm. In dem Beispiel geht es um das Suchen, Finden, Kaufen, Finanzieren und Bewohnen einer neuen Immobilie. Das Mental-Model-

Diagramm zeigt alle Handlungsschritte mit den einzelnen Tätigkeiten, Gedanken oder Gefühlen, wie eine Person oder Personengruppe ein Ziel (im Beispiel das Finden einer Immobilie) erreichen oder eine Aufgabe bewältigen will. Ähnliche oder stark zusammenhängende Tätigkeiten, Gedanken oder Gefühle werden gruppiert und mit Überschriften versehen. Sie stellen im Diagramm einzelne »Türme« dar. Zum Beispiel würde der Turm »Immobilien besichtigen« sämtliche Tätigkeiten vor, während und nach einer Wohnungsbesichtigung umfassen, wie zum »Termin mit Makler vereinbaren«, »Anfahrtsweg planen«, »Zur Besichtigung fahren«, »Fragen stellen«, »Besichtigung nachbereiten« und so weiter. Die Abstraktionsebene ist abhängig vom Ziel der Untersuchung.

Unterhalb der Linie werden konkrete Angebote durch eigene oder fremde Produkte oder Dienstleistungen visuell den einzelnen Türmen gegenübergestellt. Im Beispiel wäre das ein Internetportal für die Immobiliensuche. Aus dem Vergleich oberhalb (Tätigkeiten oder Gedanken oder Gefühle) und unterhalb (Angebote) der Linie lassen sich Schwachstellen und Lücken (die sogenannten Mental Spaces) identifizieren. Daraus lassen sich Handlungsbedarfe oder Ansätze für neue Ideen ableiten. Im Beispiel bietet das Internetimmobilienportal keinen Vergleich von verschiedenen Wohnorten an. Lücken bestehen ebenso bei Unterstützungsangeboten für »Nachmieter suchen«, »Renovieren« und »Einrichten«, für die es wiederum konkurrierende Angebote gibt. Weiterhin lassen sich einzelne Servicekontaktpunkte (sogenannte Touchpoints) identifizieren, die einzelne Tätigkeiten beim Kunden unterstützen. Im Beispiel könnte man sich eine automatisierte Suchfunktion für Handwerker für Renovierungsarbeiten oder das Angebot einer persönlichen Beratung vor Ort für das Einrichten der Wohnung vorstellen. Mit Mental-Model-Diagrammen lassen sich außerdem verschiedene Nutzergruppen miteinander vergleichen, ob sie sich bei den einzelnen Tätigkeiten oder Gedanken unterscheiden.

Das Diagramm zeigt ein mentales Modell, das die Phasen der Immobilienkauf- und Finanzierung sowie die zugehörigen Aktivitäten und Merkmale darstellt. Die Phasen sind: Immobiliensuche, Kauf und Finanzierung, Einzug. Die Aktivitäten sind: Wohnorte vergleichen, Immobilien besichtigen, Verhandeln, Kaufvertrag prüfen, Umziehen, Einrichten. Die Merkmale sind: Immobilien vergleichen, Kapitalbedarf berechnen, Kreditevergleich, Nachmieter suchen, Renovieren. Die Diagramm zeigt die Entwicklung des mentalen Modells über die Zeit, mit einem Pfeil, der nach oben zeigt, und einem Pfeil, der nach rechts zeigt. Die Legende erklärt die Symbole: Ein weißes Quadrat steht für 'Tätigkeit oder Gedanken/Gefühle', ein graues Quadrat für 'Merkmal oder Bestandteil des eigenen Angebots', ein dunkelgraues Quadrat für 'Merkmal oder Bestandteil von fremden Angeboten' und ein schwarzes Dreieck für 'Neuer Service-Kontaktpunkt'.

Tester sollten – wenn möglich – unternehmensunabhängige Personen sein und möglichst in ihrem Auftreten einem realen Kunden entsprechen. Es können auch externe Experten oder unternehmensinterne Mitarbeiter, die sogenannten Checker, eingesetzt werden. Übungen in Form von Rollenspielen oder reale Probedurchläufe können die Tester auf unterschiedliche Situationen vorbereiten und so den geschulten Blick erlernbar machen, um Anregungen für Verbesserungsmöglichkeiten aufzuspüren.



Hilfreich ist es, wenn Sie vorab einen standardisierten Kriterienkatalog und Leitfaden festlegen, wie, was und wann Sie beobachten. Die Art der Beobachtung sollte möglichst repräsentativ sein (Ort und Zeitpunkt der Beobachtung) und möglichst mehrfach mit unterschiedlichen Testpersonen durchgeführt werden. Zudem sollten Sie sich auf kritische Prozessschritte bei der Beratung oder dem Verkauf konzentrieren.



Theoretisch ist mit dem »Mystery Shopping« auch ein verdecktes Benchmarking mit der Konkurrenz möglich, um so Hinweise auf Verbesserungspotenziale oder Stärken und Schwächen der Wettbewerber zu bekommen. Gleichwohl ist diese verdeckte Wettbewerbsanalyse ethisch fragwürdig. Daher führe ich sie hier nicht weiter aus.

Mit »Mystery Shopping« lassen sich folgende Merkmale beobachten:

- ✓ Qualität des Umfelds, zum Beispiel Gestaltung und Sauberkeit der Räumlichkeiten, Raumatmosphäre, diskrete Beratungsatmosphäre, Sitzmöglichkeiten, Hilfsmittel oder Erscheinungsbild der Mitarbeiter
- ✓ Termineinhaltungen, Erreichbarkeiten, Wartezeiten, Zulieferzeiten, Öffnungs- oder Beratungszeiten

- ✓ Beratungsqualität: Umfang und Tiefe der Analyse des Kundenproblems oder -bedarfs
- ✓ Lösungsqualität, zum Beispiel Richtigkeit und Objektivität der Aussagen, individuelle Beratung, Glaubwürdigkeit und Motivation des Kundenberaters, Darstellung und Verständlichkeit des Nutzens
- ✓ Kommunikationsqualität, zum Beispiel Freundlichkeit, Höflichkeit, Empathie, Hilfsbereitschaft und Gesprächsatmosphäre
- ✓ Zustellungsqualitäten oder Flexibilität bei der Lieferung, Rückgabemöglichkeiten, angebotene Zahlungsarten

Neben konkreten Anregungen für Produkt- und vor allem Dienstleistungsinnovationen sensibilisiert dieses Verfahren auch die Mitarbeiter für Beratungsmängel und erhöht damit die Servicequalität. Weiterhin lässt sich so auch objektiviert die Zufriedenheit des Kunden bestimmen.

Kapitel 9

Das Problem neu definieren

IN DIESEM KAPITEL

Die Zielgruppe präzise charakterisieren

Die Frage- und Problemstellung beschreiben

Die Probleme und Wünsche verstehen

Die Aufgabenstellung für die weitere Lösungsfindung zusammenfassen

In den bisherigen Phasen des Design Thinking ging es darum, dass Sie aussagekräftige Informationen über das ausgewählte Problem sammeln. In diesem Kapitel zeige ich Ihnen, wie Sie aus diesen Informationen entlang einiger Richtlinien die konkrete Aufgabenstellung ableiten. Ein wesentlicher Schritt ist, dass Sie Klarheit bekommen, wer Ihre Zielperson ist. Mit dieser Festlegung erläutere ich Ihnen, wie Sie die Bedürfnisse Ihrer Zielperson unter die Lupe nehmen. Einerseits müssen Sie sich die Probleme dieser Person in der untersuchten Situation genauer anschauen. Andererseits müssen Sie die Wünsche Ihrer Zielperson präzise beschreiben.

Da Sie eine Vielzahl von Problemen und Wünschen entdecken werden, müssen Sie eine Auswahl treffen. Auf der Grundlage der ausgewählten Probleme oder Wünsche sowie der Festlegung Ihrer Zielperson zeige ich Ihnen, wie Sie schließlich eine konkrete Aufgabenstellung für Ihr Design-Thinking-Projekt finden.

Die Aufgabenstellung finden

Nach den Analysephasen des Problemverstehens und des Beobachtens folgt das Zusammenführen – die Synthese – der gewonnenen Informationen in einer kompakten Form. Die Frage- oder Problemstellung ist die sogenannte Design Challenge, die Sie und Ihr Team zu meistern haben. Eine gut formulierte Frage- oder Problemstellung ist von zentraler Bedeutung für die spätere Phase der Ideengewinnung. Nur so wissen Sie, auf welche Aufgabe Sie sich konzentrieren und für welche Sie eine Lösung finden müssen.

Die von Ihnen gesammelten Informationen müssen zwei Basisfragen beantworten, die für die Problemlösung von zentraler Bedeutung sind:

- ✓ Welches ist die Zielgruppe, um die es geht?
- ✓ Was ist das spezifische Bedürfnis, das Sie befriedigen wollen?

Diese beiden Fragen sind eine erneute Definition der Ausgangsfrage, die Sie sich schon beim Start des Design-Thinking-Projekts stellen sollten. In der Praxis verwendet man üblicherweise den Begriff Neudefinition. Ich selbst mag den Begriff Definition nicht so sehr. Der Begriff klingt zu akademisch-trocken und trifft nicht den Kerngedanken einer gut ausformulierten Aufgabenstellung. So eine Aufgabenstellung hat immer auch einen visionären Charakter und soll motivierend wirken. Wenn ich trotzdem den in der Praxis üblichen Begriff Definition verwende und nicht von einer Vision spreche, dann sehen Sie bitte Ihre Aufgabenstellung dennoch als etwas Inspirierendes mit einem langfristigen Zukunftsbezug an. Insgesamt sollten Sie bei dieser Neudefinition der Fragestellung folgende Richtlinien beachten.

Das Suchfeld nicht zu breit oder zu eng fassen

Ihre Frage- oder Problemstellung sollte nicht zu breit, aber auch nicht zu eng sein. Aus der Fragestellung ergibt sich das Suchfeld für die Lösungsfindung. Ist die Fragestellung eng gefasst, besteht

für Sie bei der Ideenentwicklung die Gefahr, dass Sie Ideen außerhalb des Suchfelds nicht erschließen. Sie ersticken die Kreativität beim Finden von Lösungsideen. Ein konkretes Suchfeld – vor allem bei technischen Fragestellungen – kann zu Nischenlösungen führen. Dagegen erleichtern Sie mit einer konkreten Aufgabestellung die anschließende Lösungsfindung. Sie verhindern das Abschweifen in Details und Nebensächlichkeiten, die nicht im Fokus stehen. Allerdings können diese Details und Nebensächlichkeiten ein hohes Innovationspotenzial aufweisen. Sie sollten eine Balance zwischen einer zu abstrakten und einer zu konkreten Fragestellung anstreben.

Sie können zunächst mit einer breiteren Fragestellung anfangen, die Sie Schritt für Schritt im Design-Thinking-Prozess konkretisieren. Alternativ formulieren Sie aus einem komplexen Thema mehrere Fragestellungen, die Sie auf verschiedene Facetten des Themas fokussieren. Aus einer umfassenden Aufgabe, wie zum Beispiel Chancen und Herausforderungen von Digitalisierungsentwicklungen in einer bestimmten Branche, können Sie sich jeweils auf einzelne technische, wirtschaftliche, ethische oder rechtliche Aspekte dieses Themas konzentrieren. »Wie können wir Kundenanfragen per E-Mail zu Produkt XY innerhalb von zehn Minuten beantworten«, ist sicherlich bereits konkret beschrieben, aber dennoch breit genug für mehrere Lösungsmöglichkeiten. Sie haben eine gut formulierte Aufgabestellung gefunden, wenn diese Aufgabe Ihnen immer noch zahlreiche Lösungswege bietet.



Wenn Sie zu breit oder nicht deutlich die Fragestellung formulieren, sind Sie bei der Ideenfindung und Prototypenentwicklung verloren. Sie können geradezu erschlagen sein von der Breite einer Fragestellung und wissen nicht, womit Sie bei einer Ideenfindung anfangen sollen. Ich persönlich habe in Design-Thinking-Projekten die Erfahrung gemacht, dass eine etwas konkretere Fragestellung hilfreicher ist als eine breite und umfassende Aufgabe. Eine weitere Fokussierung können Sie im Laufe des Design-Thinking-Prozesses vornehmen.

Keine Lösungen vorgeben

Geben Sie in dieser Phase keine Hinweise, wie eine mögliche Lösung aussehen könnte. Trennen Sie die Formulierung der Herausforderung immer vom Finden einer Lösung. Geben Sie keine Antworten, wie etwas erreicht werden soll. Noch nicht einmal den Lösungsweg sollten Sie vorzeichnen. Das »Warum« und »Was« stehen bei der Aufgabenstellung im Vordergrund und weniger das »Wie«. Bei der Aufgabe »Wie können wir die 3D-Drucktechnik nutzen, um schnell und einfach Fahrradzubehör herzustellen?« ist der Lösungsweg über 3D-Druck schon vorgegeben. »Wie können wir unseren Kunden helfen, innerhalb von Stunden sowie ohne großen finanziellen und zeitlichen Aufwand Fahrradzubehör zu bekommen?« ist offener formuliert.



Vermeiden Sie, dass Sie die Aufgabenstellung in negativen Worten beschreiben: »Wie können wir verhindern, dass unsere Kunden bei der Verwendung von XY einen finanziellen Schaden erleiden?« Nehmen Sie besser eine positive Grundhaltung ein: »Wie können wir es unseren Kunden ermöglichen, dass sie Gewinne aus der Verwendung von XY erzielen?«

Eine bedeutende und herausfordernde Fragestellung formulieren

Die Problem- oder Fragestellung sollte relevant und herausfordernd sein. Je höher die Bedeutung ist, desto mehr gewinnt Ihre Lösung an Attraktivität. Das wiederum steigert die Motivation der Beteiligten, dass sie an dieser Herausforderung tatkräftig mitwirken. Eine Aufgabenstellung erzeugt Zwang zur Lösung und drängt nach Umsetzung. Und beachten Sie: Ein Problem, das als bedeutungsvoll und herausfordernd angesehen wird, erregt Aufmerksamkeit. Für die spätere Umsetzung sollten Sie das im Blick haben.



Vermeiden Sie Vergleiche bei der Formulierung der Aufgabenstellung. Zum Beispiel: »Wir wollen ein besseres Produkt entwickeln als das Produkt vom Wettbewerber XY.« Oder: »Unsere Lösung soll dem Kunden mehr Funktionen als die derzeitige Standardlösung bieten.« Ihre Aufgabenstellung sollte einzigartig sein und nicht nur besser als etwas anderes. Ihre Idee soll alles andere außer gewöhnlich sein, nämlich außergewöhnlich anders.

Aus einer Nutzersicht anschaulich verfassen

Der Mensch, für den Sie eine Problemlösung oder die Erfüllung eines Wunsches entwickeln wollen, muss im Mittelpunkt Ihrer Aufgabenstellung stehen. Das Verfassen von Aufgaben aus Nutzersicht heißt, dass Sie auf einer persönlichen, menschlichen Ebene ansprechend und gefühlsbetonend formulieren. Ihre Aufgabe ist kein Business-Ziel, das abgearbeitet werden muss. Ihre Aufgabe ist auch kein rein technisches Problem, das Sie lösen sollen. Technik muss den Menschen nutzen und wenn sie Menschen nutzt, dann werden Sie auch Ihre Business-Ziele

erreichen. Richten Sie Ihren Fokus auf den Menschen und schieben Sie die technologischen oder geschäftlichen Gelegenheiten beiseite:

- ✓ »Wie können wir eine Batterie herstellen, die eine hohe Speicherkapazität hat und dennoch leicht für den Einsatz in Elektroautos ist?« Das ist zu technisch beschrieben.
- ✓ »Wie können wir unsere Batterieprodukte so attraktiv erneuern, dass wir unseren Marktanteil um 10 Prozent erhöhen?« Das ist zu geschäftlich formuliert.
- ✓ »Wie können wir unsere Kunden in der Automobilbranche unterstützen, dass eine vierköpfige Familie mit ihrem Elektrofahrzeug von Heidelberg bequem und komfortabel nach Rom reisen kann und zwar ohne Tankstopp?« Dieser Satz stellt den Nutzer in den Mittelpunkt.



Sie sollten mit der Aufgabenstellung nicht Ihre persönlichen Ziele oder die Ziele des Unternehmens aufgreifen. Das kann zwar auch ein Ergebnis sein, aber nicht der alleinige Wegweiser. Design Thinking kann Ihnen helfen, dass Sie Ihre persönlichen und unternehmerischen Ziele erreichen. Das steht aber nicht im Vordergrund. Nehmen Sie ausschließlich eine Nutzerperspektive ein.

Aufgaben klar und verständlich formulieren

Die Frage- oder Problemstellung sollte für alle Teilnehmer des Design-Thinking-Prozesses klar formuliert sein. Nur so ist eine zielgerichtete Lösungsfindung möglich. Eine einfache und bildhafte Sprache hilft der Verständlichkeit. »Wie können wir für unsere Kunden ein Elektrofahrzeug entwickeln, das ihnen ohne eigene Tretleistung den Anstieg auf der steilsten Straße der Welt ermöglicht?« Das ist anschaulich formuliert und bei einem Anstieg von 35 Prozent auch eine Herausforderung. Diskutieren Sie mit

Ihrem Team und auch mit unbeteiligten Fremden Ihre Aufgabenstellung. Nicht eine komplizierte Fragestellung ist gut, sondern eine leicht kommunizierbare Aufgabe ist empfehlenswert.



Vergewissern Sie sich, ob alle am Design-Thinking-Prozess beteiligten Personen die Fragestellung tatsächlich verstehen. Bitten Sie die Beteiligten, dass sie in eigenen Worten die Fragestellung formulieren. So können Sie erkennen, inwieweit alle die gleiche Auffassung von der Aufgabe haben. Sprechen Sie an, welche Erwartungshaltungen die einzelnen Prozessbeteiligten vom Ergebnis haben.

Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie auf Basis dieser Richtlinien und in drei Schritten die Aufgabenstellung präzise formulieren und somit für die anschließende Phase der Ideenfindung bestens vorbereitet sind.

1. Zielperson auswählen und beschreiben
2. Bedürfnisse der Zielperson (ihre Probleme sowie Wünsche) identifizieren, analysieren und auswählen
3. Aufgabenstellung zusammenfassen und den richtigen Standpunkt festlegen

Sich auf die richtigen Personen konzentrieren

Zusammen mit Ihrem Design-Thinking-Team sollten Sie sich auf eine Zielperson einigen, die Sie detailliert analysieren und für die Sie eine Lösung entwickeln. Die relevanten Informationen zur Beschreibung der Zielgruppe fassen Sie am besten mit der Persona-Methode zusammen (mehr zur Persona-Methode erfahren Sie in [Kapitel 7](#)). Sie können verschiedene Personen beschreiben, um Unterschiede und Besonderheiten der Probleme oder Wünsche herauszuarbeiten.



Seien Sie vorsichtig, wenn Sie bei Ihren Beobachtungen oder Befragungen Unterschiede oder sogar Widersprüche bei den Problemen und Wünschen feststellen. Unterschiede und Widersprüche können Ihnen Hinweise geben, dass Ihre Zielgruppe aus unterschiedlichen Personen zusammengesetzt ist. Unterschiedliche Personen können verschiedene Lösungen für ihre Probleme und Wünsche benötigen. Für diesen Fall empfehle ich Ihnen, dass Sie Ihre Zielgruppe nochmals anschauen und verschiedene Untergruppen bilden. Erst wenn Sie ein ähnliches Muster erkennen, ist Ihre Zielgruppe einheitlich zusammengesetzt.

Theoretisch kann die Zielgruppe nicht nur eine natürliche Person sein, sondern sie kann auch eine Organisation wie ein Unternehmen umfassen. Im Business-to-Business-Bereich (»B2B«) sind häufig verschiedene Personen in unterschiedlichen Rollen beim Entscheidungsprozess in einem Unternehmen beteiligt. Man spricht von einem sogenannten Buying Center, das folgende Rollen umfassen kann:

- ✓ Initiator: Diese Person sucht aktiv nach innovativen Lösungen für unternehmerische Probleme.
- ✓ Beeinflusser: Diese Person beeinflusst die Kaufentscheidung, da sie spezifische Anforderungen an die angebotene Lösung stellt. Die IT-Abteilung in einem Unternehmen kann Anforderungen stellen, sodass die von Ihnen angebotene Softwarelösung kompatibel mit einer anderen Unternehmenssoftware sein muss.
- ✓ Empfehler: Diese Person ist ein Meinungsführer im Unternehmen und wird bei Anfragen um Rat gebeten.
- ✓ Einkäufer: Diese Person ist zuständig für die Lieferantenauswahl und für Kaufabschlüsse bis zu einem bestimmten Volumen.
- ✓ Entscheidungsträger: Diese Person ist ab einem bestimmten Einkaufsvolumen die Instanz für die endgültige Entscheidung.

- ✓ Nutzer: Diese Person wendet Ihre Lösung an und besitzt deshalb ein gutes Anwendungs- und Produktwissen.
- ✓ Saboteur: Diese Person ist – aus welchen Gründen auch immer – grundsätzlich gegen Ihre Lösung. Überlegen Sie sich, welche Personen bei Ihrem Kundenunternehmen Nachteile durch Ihre Lösung erfahren könnten.

Machen Sie sich dieser unterschiedlichen Rollen bewusst und unterteilen Sie die Personen anhand der verschiedenen Rollen in einem »Buying Center«. Eine Stakeholder-Analyse (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 6](#)) ist hierfür hilfreich, die ergänzt werden kann mit den folgenden Fragen einer Buying-Center-Analyse:

- ✓ Wer gehört zum »Buying Center« in einem Unternehmen?
- ✓ Welchen Einfluss haben diese Personen auf die Entscheidung?
- ✓ Welches Ziel verfolgen die einzelnen Personen im »Buying Center«?
- ✓ Wie informieren sich die Personen über neue Produkte?
- ✓ Wie wird die Entscheidung gefällt?

Die einzelnen Personen können Sie mit der Persona-Methode charakterisieren. Bei der Persona-Methode beschreiben Sie steckbriefartig einen hypothetischen Kunden oder Nutzer mit seinen Eigenschaften, Wünschen und Problemen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).



Nehmen Sie auch derzeitige Nichtkunden hinzu und analysieren Sie sie im nächsten Schritt. Damit lassen sich interessante neue Suchfelder für Innovationen generieren. Statt Kunden lässt sich jeder »Stakeholder« im weitesten Sinne herausgreifen und analysieren.

Die Bedürfnisse der Zielgruppe verstehen

Zunächst müssen Sie sich bei der Beschreibung der Bedürfnisse davon lösen, dass Ihre Zielgruppe ein bestimmtes Produkt oder eine spezifische Dienstleistung haben möchte. In dieser Phase geht es nicht um konkrete Produkte oder Dienstleistungen.

Theodore Levitt, Professor an der Harvard Business School, hat das schon 1986 treffend formuliert: »Die Menschen wollen keine sechs Millimeter großen Bohrer, sie wollen sechs Millimeter große Löcher in den Wänden.« Das Bedürfnis des Kunden ist als eine Aufgabe formuliert, die – egal durch welches Mittel – gelöst werden sollte.

Damit Sie das Bedürfnis als eine Aufgabe formulieren, empfehle ich Ihnen, dass Sie das Konzept »Jobs to be done« anwenden. Dieses Konzept, das durch Professor Clayton Christensen von der Harvard Business School populär wurde, konzentriert sich auf die Aufgaben oder Tätigkeiten – die sogenannten Jobs – von oder für Kunden. Diese Aufgaben befriedigen für den Kunden ein spezifisches Bedürfnis. Das bedeutet, dass ein Problem gelöst oder ein Wunsch realisiert wird.

Allgemein können Sie sich unter einem Job eine Aufgabe vorstellen, die in einer bestimmten Situation oder in einem spezifischen Kontext erledigt wird, damit aus Kundensicht ein Fortschritt erzielt wird. Verstehen Sie als Aufgabe weniger das Ergebnis als vielmehr den Prozess. Dieser Job muss immer die spezifische Situation und den spezifischen Zusammenhang berücksichtigen. Das heißt, Jobs sind immer abhängig von einer bestimmten Situation, die Beschränkungen oder Besonderheiten aufweist. Das kann ein bestimmter Lebensabschnitt des Kunden, der Familienstatus, die finanzielle oder persönliche Situation, die örtliche Umgebung oder weitere situative Faktoren sein. Kunden kaufen Produkte und Dienstleistungen nicht einfach so, sondern sie heuern sie an, damit sie wiederum bestimmte Jobs (Aufgaben oder Tätigkeiten) erledigen. Diese Konzentration auf die Aufgabe

und weniger auf das Produkt drückt auch das Zitat von Levitt aus. Kunden wollen keine Produkte, sie wollen Lösungen für ihre Aufgaben (Bedürfnisse, Probleme, Wünsche) und dadurch einen Fortschritt erzielen.

Jobs differenziert betrachten

Die einzelnen Jobs Ihrer Zielperson können Sie noch weiter unterteilen in:

- ✓ **Funktionale Jobs:** Bestimmte Funktionen, Merkmale, Tätigkeiten oder Prozessschritte müssen oder sollten (aus Kundensicht) vorhanden sein, ausgeführt oder erledigt werden.
- ✓ **Soziale Jobs:** Mit der Erledigung der Aufgabe erlangt der Kunde Prestige, Macht, Einfluss, Status oder ein bestimmtes (wünschenswertes) Image. Das heißt, es wird die Frage beantwortet, wie der Kunde von anderen (Familienangehörigen, Freunden, Bekannten, anderen Organisationen) wahrgenommen werden möchte.
- ✓ **Persönliche Jobs** (oder auch emotionale Jobs genannt): Der Kunde genießt es, findet es interessant, aufregend, anregend, unterhaltend, »cool«, ästhetisch schön, fühlt sich sicher oder empfindet danach Stolz und persönliche Befriedigung, dass der Job erledigt wurde. Das heißt, es wird die Frage beantwortet, wie der Kunde sich fühlen will, wenn er den Job erledigt hat.

Die sozialen und persönlichen Jobs (emotionale Jobs) stellen einen psychologischen Nutzen für den Kunden dar. Mit dieser Differenzierung können Sie analysieren, warum Kunden bestimmte Aufgaben (Jobs) erledigt haben wollen. Die Informationen können Sie über Sekundäranalysen, Befragungen, Beobachtungen, Experimente oder Selbsterfahrungen erheben (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Bedürfnisse als Aufgaben analysieren

Im Folgenden lernen Sie, wie Sie systematisch die wesentlichen Jobs identifizieren, für die Sie später eine Lösung zur Erledigung dieser Aufgaben finden können. Die Analyse der Jobs besteht nicht darin, dass Sie verstehen, wie ein Kunde mit einem Produkt

oder bei einer Dienstleistung interagiert. Vielmehr müssen Sie sich die Frage stellen, was und warum Ihre Zielperson irgendetwas in einer bestimmten Situation erreichen will. Sie gehen damit einen Schritt tiefer in Ihrer Analyse vor. Das ist der wesentliche Unterschied zum Konzept der Customer Journey, das sich auf die tatsächlich durchgeführten Aktivitäten im Zusammenhang mit einem konkreten Produkt oder Dienstleistung konzentriert (mehr zur Customer Journey erfahren Sie in [Kapitel 7](#)). Die Jobs sollten losgelöst von bestimmten Produkten und Dienstleistungen sein. Sie sind keine Merkmale, Funktionen oder Prozessschritte von Produkten und Dienstleistungen.

Für diese tiefer gehende Analyse der Jobs schauen Sie sich die Handlungen Ihrer Zielperson vor, während und nach der Erledigung der Aufgabe an.

Vor der Durchführung der Aufgabe:

- ✓ Welche Ziele verfolgt die Zielperson mit der Aufgabe? Warum will sie diese Aufgaben oder Tätigkeiten erledigen oder erledigt haben? Welche Ergebnisse (Outcomes) will sie mit diesen Aufgaben erreichen? Welche Fortschritte will sie in einer bestimmten Situation erzielen?
- ✓ Ist die Aufgabe bedeutend für die Zielperson?
- ✓ Welche Aspekte muss die Person planen und klären? Wie plant sie die Erledigung dieser Aufgabe? Wie schätzt sie ein, welche Ressourcen sie für die Erledigung der Aufgabe benötigt und wie wählt sie diese Ressourcen aus?
- ✓ Welche Schritte muss die Zielperson unternehmen, bevor sie die Aufgabe oder Tätigkeit erledigen möchte?
- ✓ Welche notwendigen Ressourcen oder Hilfsmittel muss die Person suchen, damit sie die Aufgabe erledigen kann? Diese Ressourcen können materieller (Werkzeuge, Materialien, andere Personen) und immaterieller (Informationen, Wissen, Lizenzen) Natur sein. Wie schwer fällt es ihr, diese Ressourcen zu finden?

- ✓ Wie muss die Zielperson die Ressourcen und Hilfsmittel sowie die Situation vorbereiten und organisieren, damit die Aufgabe erledigt werden kann? Was muss sie noch vor der Aufgabe überprüfen, sodass sie damit anfangen kann. Muss sie die Funktionsfähigkeit der Ressourcen und Hilfsmittel bestätigen (lassen)?
- ✓ In welcher Situation wünscht sich die Zielperson die Erledigung der Aufgabe? Wo ist sie, wenn sie die Aufgabe oder Tätigkeit erledigen will? Wann soll die Aufgabe gelöst werden?
- ✓ Was sind bei der Erledigung des Jobs die Rahmenbedingungen, mit denen sich die Zielperson konfrontiert sieht? Welche Beschränkungen sind bei der Erledigung des Jobs zu beachten? Hat die Person die Fähigkeiten, dass sie die Aufgabe selbst lösen kann?

Während der Durchführung der Aufgabe:

- ✓ Wie, von wem und womit wird derzeit die Aufgabe erledigt?
- ✓ Was muss die Zielperson machen, damit die Aufgabe erfolgreich erledigt wird?
- ✓ Haben bestimmte Eigenschaften der Zielperson und ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit einen Einfluss auf die Durchführung des Jobs?
- ✓ Nutzt die Zielperson bestimmte Geräte oder Hilfsmittel zur Erledigung der Aufgabe in einer ungewöhnlichen Weise?
- ✓ Womit sonst könnte die Person die Aufgabe realisieren? Welche Alternativen gibt es derzeit? Alternativen können auch sein: nichts tun, verschieben, etwas anderes tun oder Teillösungen akzeptieren.
- ✓ Welche sozialen, kulturellen oder politischen Einflüsse beeinflussen die Durchführung der Aufgabe?
- ✓ Gibt es Unterschiede zwischen der Zielperson und Nichtkunden hinsichtlich der Durchführung der Aufgabe?

- ✓ Bei welchen Aufgaben oder Tätigkeiten treten für die Zielperson Probleme auf? Bei welchen Aufgaben oder Tätigkeiten kommt es bei der Zielperson zu Frustrationen, Belästigungen oder Ärger? Was sind die größten Schwierigkeiten für die Zielperson?
- ✓ Über welche zu erledigenden Aufgaben würde sich die Zielperson freuen? Was wünscht sie sich?

Nach der Durchführung der Aufgabe:

- ✓ Was muss der Kunde machen, damit die Aufgabe vollständig abgeschlossen ist? Welche Schritte kommen nach dieser Aufgabe oder müssen danach abgearbeitet werden?
- ✓ Was muss die Zielperson später anpassen, damit sie die Aufgabe erfolgreich erledigt hat?
- ✓ Wie überprüft die Zielperson den Erfolg, nachdem sie die Aufgabe erledigt hat?
- ✓ Was werden die Kunden nach der Erledigung des Jobs machen?

Diese Schritte müssen Sie vor dem Hintergrund der spezifischen Situation analysieren. Sie müssen die Jobs auf der richtigen Abstraktionsebene identifizieren. Zu abstrakt darf es nicht sein, da so wichtige Detailinformationen verloren gehen. Zu kleinteilig darf es wiederum nicht sein, damit der Suchraum für die spätere Ideengenerierung nicht zu sehr beschränkt wird.

Bei der Durchführung der Aufgaben analysieren Sie vor allem die entdeckten Probleme und Wünsche. Im Folgenden lernen Sie, wie Sie das am besten umsetzen.

Die Probleme der Zielperson feststellen

Probleme, Frustrationen und »Schmerzen« (Pains) der Zielperson bei der Erledigung des Jobs sind häufig die Ausgangspunkte für die anschließende Problemlösung. Es lohnt sich für Sie, dass Sie

die Probleme identifizieren und die Ausprägung sowie die Gründe dieser Probleme analysieren. Im Folgenden finden Sie einige Fragen zusammengestellt, die Sie bei Ihrer Analyse unterstützen:

- ✓ Bei welchen Aufgaben oder Tätigkeiten muss die Zielperson sich (körperlich, intellektuell, emotional) anstrengen? Welche Aufgaben oder Tätigkeiten sind unbequem für die Person?
- ✓ Bei welchen Aufgaben oder Tätigkeiten entstehen Kosten für die Zielperson?
- ✓ Bei welchen Aufgaben oder Tätigkeiten muss die Zielperson warten? Welche Aufgaben oder Tätigkeiten dauern (zu) lange?
- ✓ Welche Aufgaben oder Tätigkeiten findet Ihre Zielperson zu kompliziert?
- ✓ Welche Aufgaben oder Tätigkeiten führt die Zielperson (mit den derzeitigen Lösungen) ineffizient oder nicht ideal aus? Welche typischen Fehler begeht sie, wenn sie die Aufgaben oder Tätigkeiten selbst macht oder machen lässt?
- ✓ Welche Aufgaben führen dazu, dass die Zielperson nicht zu 100 Prozent zufrieden ist?
- ✓ Versteht die Person, wie die Erfüllung ihrer Aufgaben funktioniert?
- ✓ Zögert die Zielperson, die Aufgaben selbst oder von anderen durchführen zu lassen? Welche Barrieren verhindern, dass die Zielperson sich externe Hilfe oder Hilfsmittel für ihre Aufgaben und Tätigkeiten beschafft? Hindert der Aufwand (in Form von Zeit oder Geld) die Person daran, dass sie externe Hilfe oder Hilfsmittel für ihre Aufgaben und Tätigkeiten nutzt?
- ✓ Welche Risiken sind bei der Erfüllung der Aufgaben aus Sicht der Zielperson vorhanden?
- ✓ Rechnet die Zielperson mit negativen sozialen oder emotionalen Nachteilen, wenn die Aufgabe nicht erledigt ist?
- ✓ Welche Barrieren gibt es, dass die Zielperson die Aufgabe auf eine andere Art löst als bisher?

- ✓ Welche Aufgaben oder Tätigkeiten sind Barrieren für Nichtkunden? Gibt es hier Unterschiede zwischen Nichtkunden und der Zielperson?

Die Wünsche der Zielperson identifizieren

Neben den Problemen nehmen Sie die (unausgesprochenen) Wünsche der Zielperson in den Blick. Diese Wünsche bieten Ihnen die Möglichkeit, dass Sie neue Angebote für die Zielperson finden. Das können neue Produkte, Dienstleistungen, Verfahren oder Geschäftsmodelle sein. Im Folgenden finden Sie einige Fragen zusammengestellt, die Sie bei Ihrer Analyse unterstützen:

- ✓ Erhofft sich die Zielperson mit der Aufgabe einen persönlichen Vorteil?
- ✓ Löst die Aufgabenerledigung positive emotionale Gefühle bei der Person aus? Wenn ja, welche?
- ✓ Erhofft sich die Zielperson eine soziale Anerkennung mit der Erledigung der Aufgabe?
- ✓ Über welche Kostenersparnisse bei der Durchführung ihrer Aufgaben wird sich die Zielperson freuen?
- ✓ Über welche Zeitersparnisse bei der Durchführung ihrer Aufgaben wird sich die Zielperson freuen?
- ✓ Welche Qualität bei der Durchführung ihrer Aufgaben und Tätigkeiten erwartet oder wünscht sich die Zielperson?
- ✓ Was erleichtert die Aufgaben bei der Zielperson? Welchen Service wünscht sich die Zielperson für ihre Aufgaben?
- ✓ Wie beurteilt die Zielperson gute Qualität bei der Durchführung ihrer Aufgaben?
- ✓ Was will die Zielperson, wenn Probleme bei der Erledigung der Aufgabe auftauchen?
- ✓ Über welche zusätzlichen Aufgaben, die sie erledigen soll, wird sich die Zielperson freuen?



Betrachten Sie bei Ihrer Analyse von Wünschen Ihrer Zielperson auch die derzeitigen (konkurrierenden) Lösungen. Der Vergleich mit den derzeitigen Alternativen kann nicht nur Hinweise auf unerfüllte Ergebnisse (Underserved Outcome) liefern, sondern auch übererfüllte Ergebnisse (Overserved Outcome) durch die Alternativen aufzeigen. Das heißt, die derzeitigen Alternativen erledigen die Aufgabe mit dem gewünschten Ergebnis, sind aber mit zu vielen Funktionen und Merkmalen ausgestattet (Overengineering oder auch Gold Plating genannt). Das kann ein Hinweis sein, dass es Verschwendung bei der Alternative gibt, dass sie zu teuer oder zu kompliziert ist. Diese Situation nutzen sogenannte disruptive Innovationen, damit durch Einfachheit, Bequemlichkeit, Benutzerfreundlichkeit, Zugänglichkeit und einen günstigen Preis für den Kunden Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Die Gründe für die Probleme und Wünsche durchschauen

Bei Ihrer Analyse sollten Sie nicht nur die Probleme und Wünschen identifizieren, sondern die einzelnen Beweggründe hinter diesen Bedürfnissen verstehen. Das ermöglicht Ihnen, dass Sie Ansätze für neue Ideen finden. Mit der Means-End-Methode können Sie die funktionalen, sozialen und persönlichen Jobs erkennen und mit einer passenden Befragungstechnik (das sogenannte Laddering) analysieren. Die Means-End-Methode liefert Erklärungsansätze, warum Kunden bestimmte Produktmerkmale vorziehen und was sie sich (unbewusst) von diesen Merkmalen erhoffen. Das heißt, die grundlegenden Motive des Kaufverhaltens stehen hier im Mittelpunkt.

Die Means-End-Methode hat als Grundlage den Ansatz, dass Kunden die Produkt- oder Dienstleistungsinnovation als ein Mittel (means) verstehen, damit sie einen persönlichen Wunsch oder Ziel (end) erreichen. Wie [Abbildung 9.1](#) zeigt, lässt sich die

Verknüpfung zwischen Produktmerkmalen und Werthaltungen in Form von Stufen einer Leiter darstellen.

Produktmerkmale (means, technische Produkteigenschaften) erzielen zunächst beim Kunden einen funktionalen Nutzen, der darüber hinaus einen psychologischen Nutzen für den Kunden erzeugen kann. Dieser psychologische Nutzen kann emotionaler Art (der Kunde empfindet das Produkt als ästhetisch ansprechend) und/oder sozialer Art (der Kunde kann Freunde am Nutzen der Innovation teilhaben lassen) sein.

Diese funktionalen und psychologischen Nutzenkomponenten können wiederum die kurz- und langfristige Werthaltung beeinflussen. Die kurzfristigen, sogenannten instrumentalen, Werthaltungen stellen für den Kunden wünschenswerte Verhaltensformen dar. Beispiele für instrumentale Werthaltungen sind, dass der Kunde hilfsbereit, leistungsorientiert oder fantasievoll sein möchte. Die langfristigen, sogenannten terminalen, Werthaltungen sind schließlich wünschenswerte Lebensziele wie Spaß, Lebensfreude, Weisheit besitzen, Freiheit, Gleichberechtigung, Sicherheit, soziale Anerkennung oder Selbstverwirklichung. Insgesamt müssen Sie berücksichtigen, dass auch mehrere Werthaltungen mehrere Nutzenkomponenten bestimmen können, die wiederum mehrere Produktmerkmale beeinflussen.

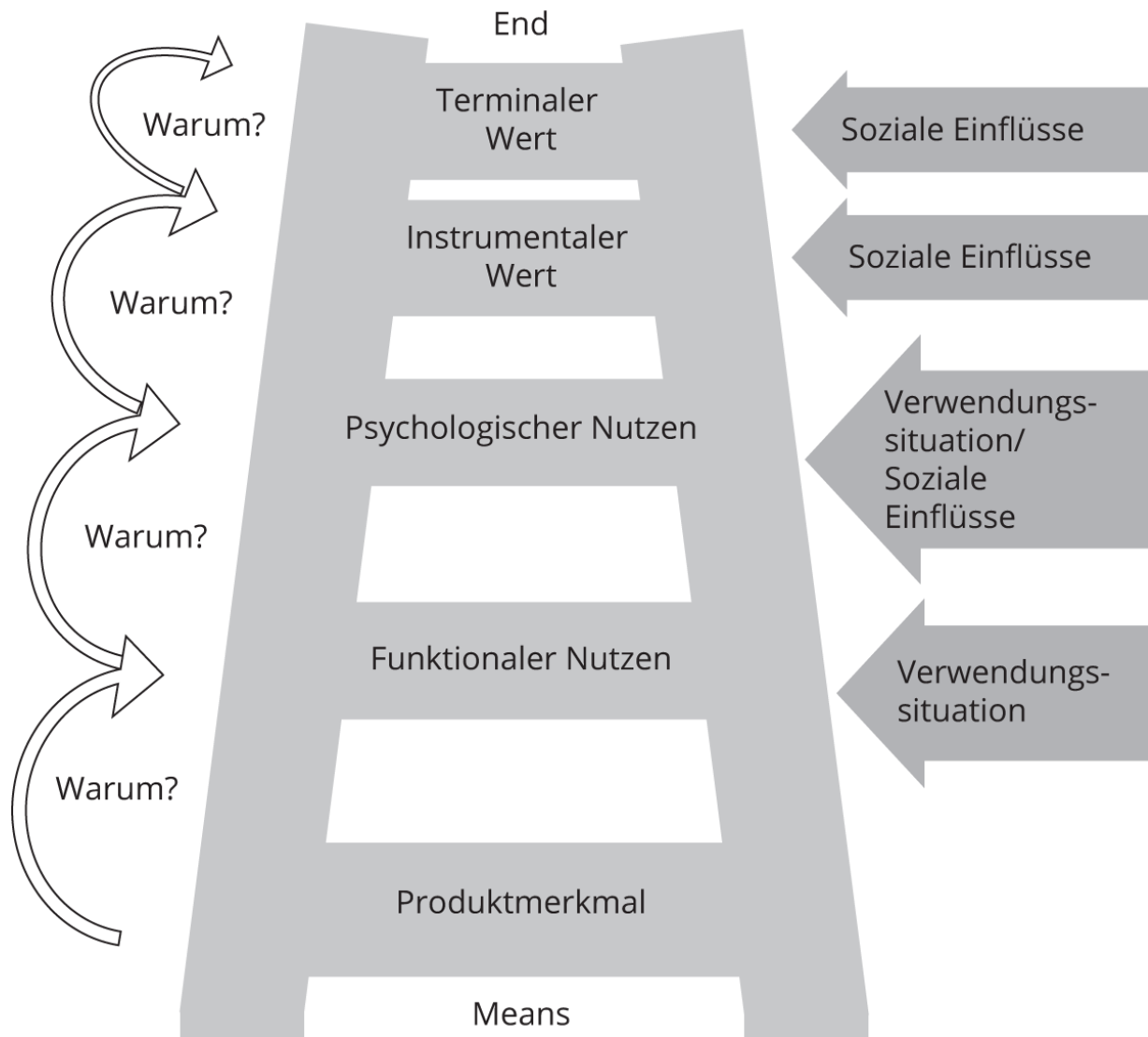


Abbildung 9.1: Die Stufen der Means-End-Methode

Die Nutzenkomponenten und Werthaltungen können Sie nicht unabhängig von externen Einflüssen sehen. Die Nutzenkomponenten sind zum einen abhängig davon, in welcher Situation sich der Kunde bei der Verwendung der Innovation gerade befindet (Einfluss der Verwendungssituation) oder welchen sozialen Einflüssen er ausgesetzt ist (Erwartungshaltungen des sozialen Umfelds). Diese sozialen Einflüsse bestimmen auch die erzeugten Werthaltungen.

Auf Basis des Means-End-Konzepts können Sie mit der sogenannten Laddering-Technik diese Stufen schrittweise – wie die Stufen auf einer Leiter (ladder) – von den konkreten

Produktmerkmalen bis zu den eher abstrakten Werthaltungen analysieren. Beim sogenannten vertikalen Laddering können Sie schrittweise mit der immer wiederkehrenden Frage »Warum ist das wichtig für Sie?« von den Produktmerkmalen über die Nutzenkomponenten zu den Werthaltungen vorstoßen. Ergänzend dazu fragen Sie mit dem horizontalen Laddering ab, warum die ermittelten Merkmale aus Kundensicht den realen Produkteigenschaften entsprechen. Die wiederkehrende Frage ist dann: »Warum entspricht die Produkteigenschaft XY den von Ihnen gewünschten Merkmalen beziehungsweise warum nicht?«

Eine weitere Variante ist die Laddering-down-Technik. Von den Werthaltungen ausgehend, stellen Sie Wie-Fragen. Sie fragen den Kunden, wie er ein bestimmtes Ziel oder eine Werthaltung durch welche (Produkt-)Nutzenkomponente oder Merkmale erreichen möchte (»Wie möchten Sie XXX erreichen?«). Sie können bestimmte Produktmerkmale als Auswahlentscheidung für den Kunden in der Befragung beispielhaft nennen.

Mit der Laddering-Technik können Sie die folgenden – für die Ideenentwicklung im Design-Thinking-Prozess – wichtigen Fragen beantworten:

- ✓ Sie stellen Fragen zum funktionalen Wert:
 - Was ist tatsächlich für den Kunden wertvoll?
 - Was ist ein Nutzen für den Kunden?
 - Welche Merkmale, Eigenschaften oder Leistungen führen zu einem Wert für den Kunden?
- ✓ Sie stellen Fragen zum psychologischen Nutzen:
 - Wie möchte sich der Kunde nach der Verwendung der Innovation fühlen? (emotionaler Nutzen)
 - Wie möchte der Kunde bedingt durch die Innovation von anderen wahrgenommen werden? (sozialer Nutzen)
- ✓ Sie stellen eine Frage zum instrumentalen Wert:
 - Bei welchem kurzfristigen Ziel des Kunden kann die Innovation helfen?

- ✓ Sie stellen eine Frage zum terminalen Wert:
 - Bei welchem langfristigen (Lebens-)Ziel des Kunden kann die Innovation helfen?

Die wichtigsten Wünsche und Probleme auswählen

Nach Ihrer Analyse über die Probleme und Wünsche der Zielperson liegt Ihnen eine größere Auswahl an Bedürfnissen vor. Selektieren und priorisieren Sie die identifizierten Probleme. Idealerweise sollte Ihre Zielperson selbst die Jobs und damit die verbundenen Probleme und Wünsche bewerten. Die zwei Basisfragen, die Sie Ihren Zielpersonen stellen können, lauten:

- ✓ Welche Bedeutung misst die Zielperson der Aufgabe (dem Job) XY bei? Eine einfache Bewertung mit 1= »nicht wichtig« bis 5 = »sehr wichtig« ist hier ausreichend.
- ✓ Wie bewertet die Zielperson die derzeitige alternative Lösung zur Erledigung dieses Jobs? Hier ist ebenfalls eine Bewertung mit 1 = »gar nicht zufrieden« bis 5 = »sehr zufrieden« möglich.

Einerseits bekommen Sie dadurch eine Aussage zur Relevanz der Aufgabe, die zugleich die Attraktivität darstellt. Andererseits erkennen Sie Aufgaben, die durch bestehende Lösungen am wenigsten aktuell befriedigt sind. Der interessanteste Fall ist eine bedeutungsvolle Aufgabe, für die es zurzeit keine befriedigende Lösung gibt (zur konkreten Durchführung von Befragungen, im Rahmen derer Sie auch diese beiden Fragen stellen können, erfahren Sie mehr in [Kapitel 14](#)).



Erhalten Sie das Nutzerfeedback, dass eine Aufgabe nicht wichtig ist, sollten Sie diese Aussage ernst nehmen und diese Aufgabe nur nachrangig in Ihre Überlegungen einbeziehen. Die Bewertungen der Nutzer über die Zufriedenheit mit der derzeitigen Lösung sollten Sie kritisch betrachten. Nach meiner Erfahrung sind Nutzer nicht immer in der Lage festzustellen, dass es Defizite bei der derzeitigen Alternative gibt. Lassen Sie sich nicht entmutigen, wenn Ihre Zielpersonen zufrieden mit dem aktuellen Stand sind. Ihr Ziel muss es sein, dass Sie etwas entwickeln, von dem der Kunde noch nicht wusste, dass es so etwas geben kann. Nicht die Zufriedenheit bei den Nutzern muss Ihr Ziel sein, sondern Sie wollen Begeisterung bei Ihrer Zielgruppe erzeugen.

Sie können Ihre Auswertung auch mit dem sogenannten Kano-Modell erweitern. Hiermit können Sie die Jobs aus Sicht des Kunden in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen unterscheiden.

Mit dem Kano-Modell die Kundenanforderungen differenzieren

Das Kano-Modell von dem Japaner Noriaki Kano ist eine Möglichkeit, damit die Kundenzufriedenheit entlang verschiedener Arten von Anforderungen unterteilt werden kann. Die folgenden Arten von Anforderungen durch den Kunden werden hier unterschieden:

- ✓ **Basisanforderungen** (»Must have«/Muss-Kriterien): Diese Anforderungen empfinden Kunden als selbstverständlich oder offensichtlich und werden daher häufig erst gar nicht explizit genannt. Sie müssen auf jeden Fall vorhanden sein, ansonsten ist der Kunde unzufrieden und wechselt zur Konkurrenz.
- ✓ **Leistungsanforderungen** (»Linear Satisfier«; Soll-Kriterien): Die Zufriedenheit des Kunden verhält sich proportional zur Erfüllung dieser Anforderung. Je höher die Qualität, desto höher die Zufriedenheit und umgekehrt. Das heißt, wird die Anforderung erfüllt, ist der Kunde zufrieden, wird sie nicht erfüllt, ist er entsprechend unzufrieden.

- ✓ **Begeisterungsanforderungen** (»Delighter«, Kann-Kriterien): Diese Anforderungen werden vom Kunden nicht erwartet oder er ist sich dessen nicht bewusst. Das führt beim Vorhandensein zur Begeisterung des Kunden. Sind sie nicht vorhanden, führen sie auch nicht zur Unzufriedenheit.

Hinzu kommen noch Produktmerkmale, die aus Kundensicht neutral bewertet werden (»Ist mir egal«), und Merkmale, die beim Vorhandensein sogar zur Zurückweisung des Produkts führen.

Insgesamt führt die Kano-Methode zu einem besseren Verständnis der Kundenanforderungen und unterstützt die Prioritätensetzung bei der Produktentwicklung. Dennoch sollten Sie den Aufwand der Methode – insbesondere die Durchführung der Befragung – und den subjektiven Charakter der Bewertung durch den Kunden beachten. Außerdem können Kunden häufig nur Merkmale bewerten, die für sie verständlich, anschaulich und greifbar sind. An dieser Stelle kann die Prototypenphase beim Design Thinking einen Beitrag leisten (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 13](#)).

Zur Unterstützung der Bewertung aus Nutzersicht können Sie noch eine Bewertung aus Unternehmenssicht (Ist die Aufgabe wirtschaftlich bedeutend?) und aus Wettbewerbssicht (Lässt sich mit der (besseren) Erledigung der Aufgabe ein Wettbewerbsvorteil erzielen?) ergänzen.



Bitte überbewerten Sie die Bewertung aus Unternehmens- und Wettbewerbssicht nicht. In dieser Phase geht es um die Perspektive aus Nutzersicht. Sie ignorieren viele interessante Aufgaben, wenn Sie eine zu strenge Sicht auf die Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsattraktivität einer Aufgabe legen.



Zusammenfassend beachten Sie für die Anwendung des Jobs-to-be-done-Konzepts folgende Empfehlungen:

- ✓ Analysieren Sie nicht nur funktionale Jobs, sondern berücksichtigen Sie auch emotionale Jobs (persönliche) und soziale Jobs.

- ✓ Jobs dürfen nie von der spezifischen Situation losgelöst gesehen werden.
- ✓ Fassen Sie nicht verschiedene Kunden mit verschiedenen Aufgaben oder in verschiedenen Situationen zusammen.
- ✓ Die Beschreibung der Aufgaben sollte nicht zu vage sein.
- ✓ Die Jobs sollten mit Verben ausgedrückt werden, die einen Prozess beschreiben, und weniger in Form von Adjektiven oder Adverbien, die einen Zustand beschreiben.
- ✓ Die Jobs von Kunden ändern sich dynamisch und sind vielfältigen externen Einflüssen ausgesetzt. Insofern sollte das Konzept regelmäßig eingesetzt werden.

Mithilfe des Jobs-to-be-done-Konzepts können Sie Lösungen oder Angebote in Form von Produkt-, Verfahrens-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovationen entwickeln, die diese Jobs besser als die Alternativen erledigen.

Den richtigen Standpunkt festlegen

Nach der Analyse und Auswahl der Zielperson sowie ihrer Probleme und Wünsche sollten Sie eine konkrete Aufgabenstellung formulieren. Mit dieser Aufgabenstellung definieren Sie Ihren Standpunkt, den sogenannten Point of View. Von diesem Standpunkt aus entwickeln Sie im nächsten Schritt Ideen oder Lösungskonzepte für Ihre Zielperson. Das Ziel bei der Festlegung des Standpunkts sollte für Sie sein, dass Sie im Kurznachrichtenformat mit circa 280 Zeichen die Aufgabenstellung in einem Satz zusammenfassen.



In kompakter Form können Sie die Informationen über die Zielgruppe und deren Probleme oder Wünsche mit einer sogenannten User Story auf einen Satz fokussieren. Dieses Format ist auch unter dem Begriff How-might-we-Technik bekannt.

»Wie können wir

[Name der Zielperson]

helfen oder unterstützen oder dazu bringen, dass

[sein Problem] gelöst oder [sein Wunsch] erreicht wird

mit [folgendem Ergebnis] _____

in [folgender Situation] _____ sowie

unter [folgender Beschränkung] _____?«

Bei den Beschränkungen sollten Sie sich ausschließlich auf unveränderbare Rahmenbedingungen wie gesetzliche Bestimmungen, Umweltauflagen oder ethische Grundsätze konzentrieren. Ansonsten schränken Sie die Ideengenerierung im nächsten Schritt zu sehr ein. Zusätzlich zu diesem Satz können Sie noch eine Begründung hinzufügen, die das Problem oder den Wunsch der Zielperson erklärt.

Dieser zentrale Satz sollte für alle Mitarbeiter des Design-Thinking-Prozesses deutlich sichtbar an einer zentralen Stelle in den gemeinsamen Räumlichkeiten angebracht sein. Alle anderen Informationen über die Zielperson, ihre Probleme und Wünsche sowie die Situation sollten ebenfalls sichtbar (Fotos, Grafiken, Interviews) gemacht werden. Hierfür bieten sich sogenannte Moodboards an, die als Collagen von Text- und Fotomaterial sowie unter Verwendung von relevanten Gegenständen die Stimmungen von Situationen anschaulich einfangen sollen. Sie können die Aufgabenstellung auch in Form einer Geschichte erzählen, die in einfachen Worten das Problem oder die Wünsche sowie die Hintergründe dafür anschaulich erläutert. Das ist das

sogenannte Storytelling, das Sie auch für die Prototypenentwicklung einsetzen können (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 13](#)).

Der Satz mit dem richtigen »Point of View« soll zu Diskussionen anregen und bei den folgenden Schritten permanent sichtbar im Raum stehen, so können Sie immer wieder bei den Arbeiten darauf zurückkommen. Außerdem ermöglicht Ihnen dieser Satz, dass Sie die Ergebnisse der weiteren Schritte daran messen können. Sie bewerten, ob Ihre gefundene Idee die im Standpunkt formulierten Probleme lösen oder Wünsche befriedigen kann.



Vermeiden Sie, dass Sie für mehrere unterschiedliche Zielgruppen nur eine Aufgabenstellung formulieren. Ebenso sollten Sie nicht sämtliche Erkenntnisse, die Sie bisher über die Person und ihre Probleme sowie Wünsche gesammelt haben, in eine Aufgabenstellung stecken. Damit überladen Sie die Aufgabe. Damit Ihr Standpunkt deutlich wird, müssen Sie die Informationen verdichten und in einem Satz ausdrücken können. Allerdings müssen Sie diesen Satz von allgemeinen Weisheiten und stereotypen Aussagen befreien. Konzentrieren Sie sich auf das Spezielle bei der Person und ihren Problemen oder Wünschen beziehungsweise auf die Besonderheiten in der Situation. Ein Beispielsatz ist: »Wie können wir Schüler mit Migrationshintergrund helfen, dass sie den Schulstoff im Fach Deutsch für die Oberstufe innerhalb von sechs Wochen ohne einen persönlichen Nachhilfelehrer komplett wiederholen und sich um eine Schulnote verbessern können.«

Teil III

Die Lösungsphasen



IN DIESEM TEIL ...

... erschließen Sie Quellen für neue Ideen und setzen Sie die Prinzipien des kreativen Denkens ein. Wenden Sie verschiedene Kreativitätstechniken an und betrachten Sie zur Lösungsfindung Ihre Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven. Beurteilen Sie Ihre Ideen mithilfe von Methoden, indem Sie geeignete Bewertungskriterien auswählen und verwenden. Erstellen Sie Prototypen, die Kunden ausprobieren können. Testen Sie Ihre Annahmen und Ideen mit den Rückmeldungen Ihrer Zielgruppe und entwickeln Sie so Ihre Idee weiter.

Kapitel 10

Ideen finden

IN DIESEM KAPITEL

- Die Schritte des kreativen Prozesses verstehen
- Anregungen für neue Ideen finden
- Die kreativen Regeln anwenden
- Die Geheimnisse für Kreativität beachten
- Barrieren für das kreative Arbeiten bewältigen
- Die richtigen Techniken für die Ideenfindung auswählen

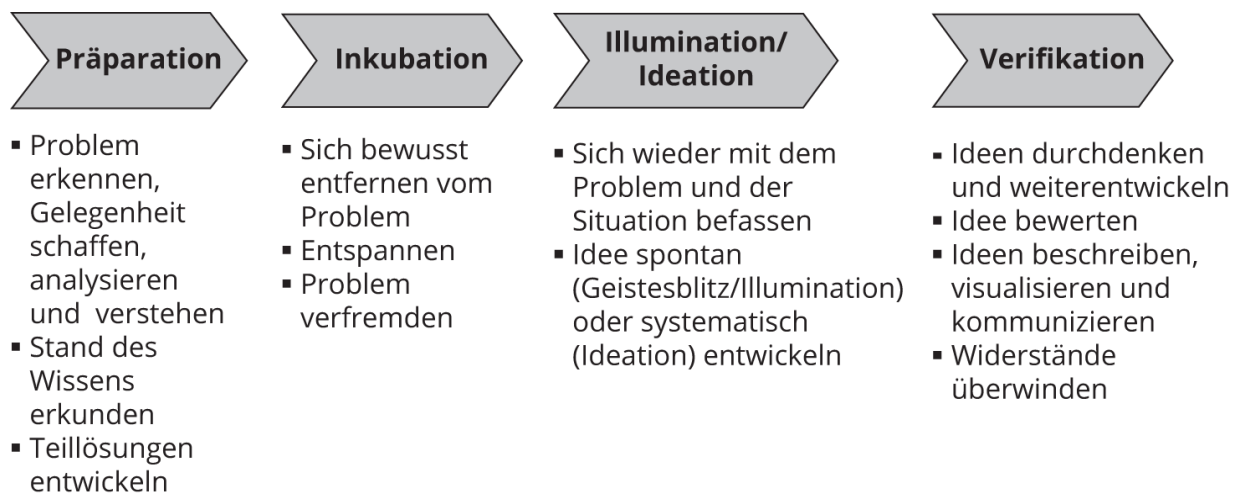
Erst in dieser Phase des Design-Thinking-Prozesses geht es um die Entwicklung von Ideen. Ihr Ziel muss es sein, dass Sie möglichst viele Ideen generieren. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie der kreative Prozess abläuft und welche Prinzipien Sie für diesen Prozess anwenden können. Damit Sie auf innovative Lösungswege stoßen, identifizieren Sie Quellen für neue Ideen. Zur Vorbereitung Ihrer Kreativarbeit machen Sie sich mit den Erfolgsfaktoren vertraut. Sie erfahren anschließend, welche Kreativitätsblockaden es geben kann und wie Sie sie überwinden können. Und schließlich lernen Sie die Systematik der Kreativitätstechniken kennen und wählen geeignete Methoden für Ihre Aufgabenstellung aus.

Den kreativen Prozess meistern

Kreativ sein bedeutet, dass Sie sich etwas Neues ausdenken. Innovativ sein heißt, dass Sie etwas Neues umsetzen. Deshalb ist Kreativität fester Bestandteil jedes Innovationsvorhabens unabhängig davon, ob Sie auf ein neues Produkt, eine

Dienstleistung, ein Verfahren, soziale und organisatorische Veränderung oder ein Geschäftsmodell abzielen.

Kreativität ist kein Ereignis, sondern Sie sollten es als einen Prozess ansehen. Dieser Prozess kann manchmal Tage, Wochen oder Monate in Anspruch nehmen. In [Abbildung 10.1](#) ist ein allgemeiner kreativer Prozess dargestellt. Bereits 1926 hat Graham Wallas diesen Prozess beschrieben, der von seiner Allgemeingültigkeit nichts verloren hat.



[Abbildung 10.1](#): Der kreative Prozess

Damit Sie eine Idee entwickeln können, müssen Sie sich in einer ersten Phase mit einem Problem oder einer Gelegenheit intensiv auseinandersetzen. Vor allem müssen Sie sich über den aktuellen Stand der Technik erkundigen. Auf dieser Basis können Sie erste Teillösungen entwickeln. Das ist die Präparation (Vorbereitung). Sie können die unternehmerische Gelegenheit auch selbst erschaffen. Im zweiten Schritt ist es notwendig, dass Sie sich von Ihrer Aufgabenstellung entfernen. Damit Sie sich gedanklich von Ihrer Aufgabenstellung entfernen, können Sie sie auch verfremden (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 11](#)). Sie müssen sozusagen über die Aufgabe brüten und sich dabei entspannen. Das ist die Inkubation.



Gewinnen Sie Abstand zu Ihrer Problem- oder Fragestellung. Sie müssen sich nicht die ganze Zeit mit der Aufgabenstellung beschäftigen. Machen Sie zwischendurch etwas anderes. Beschäftigen Sie sich mit anderen Aufgaben. Treiben Sie Sport. Fahren Sie in den Urlaub. Wenn Sie wieder gedanklich zurückkommen und sich mit Ihrer Aufgabe auseinandersetzen, werden Sie neue Anregungen bekommen und einen anderen Blick auf die Aufgabe haben.

Nach der Inkubation befassen Sie sich wieder mit der Frage- und Problemstellung. Jetzt erst geht es um die Ideengenerierung. Ideen können bei Ihnen spontan in Form eines Geistesblitzes entstehen – das wird als Illumination bezeichnet. Eine Idee lässt sich aber auch systematisch entwickeln. Das ist die sogenannte Ideation. Ihre Idee ist nie fertig. Sie müssen Ihre Lösungsidee anschließend weiterentwickeln, prüfen, umsetzen, beschreiben und kommunizieren. Rechnen Sie damit, dass Ihre Idee auch auf Widerstände im Unternehmen stoßen kann. Dieser Schritt ist die Verifikation. Diese Phasen werden in der Praxis nicht sequenziell durchlaufen – wie es [Abbildung 10.1](#) vermuten lässt. Vielmehr gibt es zahlreiche und vielfältige Feedback- und Reflexionsschleifen in diesem Prozess. Der Design-Thinking-Ansatz basiert auf diesem kreativen Prozess.

Quellen für neue Ideen erschließen

Für den kreativen Prozess ist es hilfreich, dass Sie sich der möglichen Quellen von Ideen bewusst werden und dort systematisch nach Informationen sowie Anregungen suchen. Je nach Aufgabenbereich gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Informationsquellen, die Sie nutzen können. Im Folgenden erfahren Sie einige besonders wichtige Quellen.

Mitarbeiterkompetenzen und das Wissen im eigenen Unternehmen nutzen

Dass Sie Informationen und Anregungen über mögliche Lösungsideen von den eigenen Mitarbeitern im Unternehmen bekommen können, klingt nach einer Selbstverständlichkeit. Gerade aber bei größeren Unternehmen mit unterschiedlichen Geschäftsbereichen sind das Wissen über die Kompetenzen von Kollegen aus anderen Abteilungen und der Informationsaustausch über Abteilungsgrenzen hinweg ausbaufähig. Sie sollten systematisch ein Wissensmanagement im Unternehmen aufbauen, das den Informationsaustausch fördert.

Etablieren Sie im Unternehmen einige Instrumente für das Wissensmanagement. Hier stelle ich Ihnen mit den »Gelben Seiten« (»Yellow Pages«) sowie Wissenslandkarten zwei Ansätze vor, die besonders für die Ideenfindung relevant sind:

- ✓ Gelbe Seiten sind Expertenverzeichnisse mit Kontaktinformationen und Beschreibungen über die Kompetenzen der Mitarbeiter. Im Einzelnen kann das umfassen: Name, Position, Bereich, Abteilung, Telefonnummer, E-Mail-Adresse, Arbeitsgebiete, Projekterfahrungen, Spezialgebiete, besonderes Know-how sowie spezielle Fähigkeiten. Die Kompetenzprofile können nach einem einheitlichen Format von den Mitarbeitern selbst erstellt und eventuell redaktionell bearbeitet werden.
- ✓ Mit einer Wissenslandkarte können Wissensgebiete oder Wissensträger (Experten) zu den Innovationsaktivitäten visualisiert werden. In Form eines Mind-Maps lassen sich die Beziehungen einzelner Wissensgebiete oder Wissensträger übersichtlich darstellen. Zusätzlich können diese Wissenslandkarten für eine bessere Übersichtlichkeit mit Grafikelementen versehen werden. Hinter den einzelnen Wissensgebieten oder Wissensträgern können sich weitere

Hintergrundinformationen, Methodenbeschreibungen oder Ansprechpartner von Wissensträgern hinterlegt werden. Die Leitfragen bei der Ausgestaltung einer Wissenslandkarte sind, welche Wissensgebiete notwendig sind und was man dazu wissen muss.

Kunden befragen, beobachten und in die Lösungsentwicklung einbinden

Sie können Kunden befragen und beobachten nicht nur mit dem Ziel, dass Sie damit Informationen über deren Probleme sowie Wünsche bekommen. Kunden können Ihnen auch Lösungshinweise liefern. Besonders fortschrittliche Kunden, die sogenannten Lead User, liefern neben Bedürfnisinformationen darüber hinaus detaillierte Lösungsinformationen, da sie selbst an einer Lösung interessiert und die notwendigen Kompetenzen besitzen. Suchen Sie daher systematisch nach fortschrittlichen Kunden.

Lead User tauschen sich gern in Online-Fach-Communities aus, betreiben Blogs zum Thema oder kommentieren bisherige Produkte auf Vergleichsportalen. Sprechen Sie diese Kunden an und gewinnen Sie sie für Ihre Ideenfindung. Die Einladung zu einem gemeinsamen Ideen-Workshop kann eine Möglichkeit sein. Sie können Kunden auch über Innovationswettbewerbe einbinden. Über die eigene Internetseite oder über externe Anbieter können Sie zeitlich befristete Aufrufe an externe Partner stellen, dass sie zu einer bestimmten Fragestellung in einem Wettbewerbsverfahren Ideen einreichen. Die besten Ideen können Sie mit Prämien auszeichnen.

Lieferanten befragen und zusammenarbeiten

Ähnlich wie Kunden können Sie Lieferanten in Ihren Design-Thinking-Prozess systematisch einbinden. Lieferanten verfügen

über hohe (technische) Kompetenzen auf dem Gebiet Ihrer Aufgabenstellung und unterstützen Sie gerne als ihren Kunden bei Entwicklungen von neuen Produkten und Prozessen. Neben persönlichen Gesprächen und Befragungen mit Mitarbeitern der Lieferanten können Sie gemeinsame Workshops durchführen oder zur Beteiligung an Innovationswettbewerben aufrufen.

Aktivitäten der Wettbewerber durchschauen

Eine Analyse der Wettbewerbsaktivitäten kann Ihnen Anregungen für zukünftige Produkte und Dienstleistungen liefern. Analysieren Sie neue Entwicklungen und Produkte ihrer Konkurrenten. Informationen bekommen Sie über zum Patent angemeldete Erfindungen, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Broschüren, Pressemitteilungen und Messeauftritte. Erwerben Sie die Produkte Ihrer Konkurrenz und nehmen Sie sie auseinander, damit Sie (technische) Neuerungen erkennen. Das ist das sogenannte Reverse Engineering. Neben den direkten und den potenziell neuen Wettbewerbern gibt es auch indirekte Wettbewerber. Diese Unternehmen bieten dem gleichen Kunden andere Arten von Produkten oder Dienstleistungen an. Für einen MP3-Player-Hersteller sind Smartphone-Hersteller und auch Musik-Streamingdienste indirekte Konkurrenten, denn sie bieten Musik für den mobilen Einsatz an. Schauen Sie in anderen Branchen, welche alternativen Trends, Entwicklungen sowie neue Produkte und Prozesse Sie dort finden.

Veröffentlichungen und Patentinformationen auswerten

Bevor Sie Ihre Ideenfindung beginnen, sollten Sie nach Artikeln in Fachzeitschriften und Beschreibungen von Patentanmeldungen recherchieren. Neben einer allgemeinen Internetrecherche (Internetseiten der einschlägigen Forscher, Institutionen und Unternehmen) sowie der wissenschaftlichen Recherche über Datenbanken sollten Sie besonders in Patentdatenbanken

recherchieren. Eine Patentrecherche ist ein nützliches Instrument, den Stand der Technik zu ermitteln, technologische Durchbrüche aufzuspüren, Kooperationspartner zu finden und Anregungen für neue Ideen zu gewinnen. Einige der weltweit größten kostenlosen Patentdatenbanken sind vom Deutschen Patent- und Markenamt (DepatisNet), vom Europäischen Patentamt (Espacenet) und vom US-Patentamt (USPTO) sowie Google Patents, die Sie auf jeden Fall für Ihre Patentrecherche verwenden sollten.



Definieren Sie bei einer Patentrecherche mögliche Schlagworte mit Bezug zu Ihrer Aufgabenstellung und dem interessierten Technologiebereich. Diese Schlagworte verwenden Sie sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch. Die Schlagworte sollten nicht zu speziell sein, da Patente bewusst breite (Fach-)Begriffe umfassen. Recherchieren Sie immer auch nach Synonymen. Lesen Sie relevante Patentdokumente, damit Sie die für spezielle Fachbegriffe verwendeten Ausdrücke kennenlernen. Ebenso können Sie die Namen der einschlägigen Personen und Unternehmen nehmen, die auf diesem Gebiet tätig sind.

Fachmessen und Konferenzen nutzen

Durch Gespräche oder Teilnahme an Fachvorträgen bei Messen und Konferenzen lassen sich interessante Partner für die Ideenfindung finden. Sie lernen neue Kunden, Lieferanten und Vertreter aus der Wissenschaft kennen. Suchen Sie gezielt Messen und Konferenzen aus, bei denen Ihnen neue Partner aus Wissenschaft und Praxis begegnen. Sie können auch branchenfremde Veranstaltungen besuchen, sodass Sie neue Trends, Entwicklungen und Produkte aus anderen Bereichen aufspüren, die für Ihr eigenes Projekt als Inspirationsquelle dienen.

Mit Experten zusammenarbeiten

Experten aus Wissenschaft und Praxis, die durch ihre Tätigkeiten vertieftes Fachwissen haben, können Sie in den Design-Thinking-Prozess in Form von Workshops, mündlichen oder schriftlichen Befragungen und durch Projektarbeiten einbinden. Experten finden Sie über Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Patentrecherchen, in sozialen Netzwerken und Online-Fach-Communities oder auf Messen und Konferenzen. Gehen Sie auf die Experten zu und schildern Sie Ihre Aufgabenstellung.

Mithilfe dieser Informationsquellen können Sie Ideen für Ihre Aufgabenstellung finden. Nach der Inkubation kann auf dieser Basis eine kreative Lösung in der Phase der Illumination oder Ideation entwickelt werden.

Die kreativen Prinzipien verstehen

Für den Lösungsschritt der Illumination oder Ideation lassen sich einige allgemeine Grundprinzipien feststellen, die aus langjährigen Erfahrungen mit dem kreativen Prozess entstanden sind. Die folgenden kreativen Prinzipien kommen in der Praxis nicht unabhängig vor, sondern entwickeln ihr Potenzial in der Kombination miteinander. Sie sollten daher für Ihre Aufgabe die Prinzipien miteinander verbinden.

Das Prinzip der Dekomposition anwenden

Bei dem Prinzip der Dekomposition zerlegen Sie das Problem, die Aufgabe, die Prozessschritte oder das neu zu gestaltende Produkt in seine Bestandteile und variieren oder kombinieren anschließend diese Bestandteile neu. Nach diesem Prinzip sind viele Multifunktionsgeräte entstanden. Mit dem sogenannten morphologischen Kasten zerlegen Sie einzelne Produkte in ihre Funktionen. Sie variieren die Ausprägung dieser Funktion und

kombinieren die Funktionen und ihre Ausprägungen auf eine neue Art.

Das Prinzip der Assoziation zunutze machen

Beim Prinzip der Assoziation verknüpfen Sie Ideen, Informationen, Wahrnehmungen und Emotionen. Diese Verknüpfung können Sie ohne jede festgelegte Vorgabe durchführen. Das ist die freie Assoziation. Ein Beispiel ist das Brainstorming. Sie können aber auch in einer bestimmten Ordnung oder Reihenfolge vorgehen, in der Sie etwas miteinander verknüpfen. Das ist die strukturierte Assoziation (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 11](#)).

Das Prinzip der Analogie und Konfrontation verwenden

Analogie und Konfrontation sind gezielte Perspektivenwechsel und basieren auf der Gegenüberstellung mit einem andersartigen Bereich (auch Bisoziation genannt). Damit können Sie Beziehungen bilden, die es bisher nicht gab. Bei der Analogie vergleichen Sie Ihre Aufgabe mit einem anderen Bereich. Durch die identifizierten Gemeinsamkeiten oder Unterschiede bekommen Sie Anregungen für neue Ideen. Mit der Anwendung von Analogien können Sie positive Effekte für die Ideenentwicklung und spätere Umsetzung erreichen, wie eine hohe Originalität, verringertes Risiko, kürzere Entwicklungszeiten und geringe Entwicklungskosten.

Bei der Konfrontation steht der gewählte Bereich bewusst in Kontrast zu Ihrer Aufgabenstellung. Die Konfrontationen können in unterschiedlicher Weise vorliegen: Bei einer Inversion betrachten Sie das Problem aus einer umgekehrten Perspektive. Sie fragen nicht: »Wie können wir das Problem lösen?«, sondern: »Wie können wir das Problem verschlimmern?«. Dieses Prinzip verfolgt die Brainstorming-Variante der Kopfstandtechnik (mehr dazu in [Kapitel 11](#)). Sie können aber auch eine bewusste

Provokation erzeugen, damit Sie Ihren Ideenfluss anregen. »Wie können wir unser Problem lösen, wenn wir zehnmal so reich wären wie Jeff Bezos, Bill Gates und Warren Buffett zusammen?«

Das Prinzip der Abstraktion und Imagination nutzen

Beim Grundprinzip Abstraktion und Imagination lösen Sie ein Problem auf übergeordneter oder illusionärer Ebene. Sie nehmen einen möglichst weiten Abstand zum Problem ein, damit Sie aus einer »Hubschrauberperspektive« das Problem verstehen und Lösungsanregungen finden. Aus übergeordneter Perspektive lässt sich auch nach typischen Erfolgsmustern von Innovationen suchen. Bei der Imagination denken Sie vor allem in Bildern. Sie sehen das Problem- oder die Fragestellung als einen Gegenstand oder eine Situation. Das Visualisieren der eigenen Gedanken oder das metaphorische Denken unterstützen dieses Prinzip.



Der Chemiker Friedrich August Kekulé arbeitete lange erfolglos an einem der großen ungelösten Rätsel der Chemie – dem Aufbau des Benzol-Moleküls. Eines Tages stellte er sich das Molekül als eine Schlange vor, die sich in den eigenen Schwanz biss. Das war die Lösung: Benzol bildet als Molekül eine Ringstruktur.

Erfolgsfaktoren für mehr Kreativität kennen

Neben den Grundprinzipien gibt es noch weitere Erfolgsfaktoren für den kreativen Prozess. Blicken Sie auf Ihre Aufgabenstellung und fragen Sie sich, ob Sie einzelne der folgenden Faktoren anwenden können.

Konventionen hinterfragen

Nehmen Sie nichts als »gegeben« hin. Stellen Sie Fragen:

- ✓ Weshalb oder warum ist das so?
- ✓ Warum ist das nicht so?
- ✓ Warum sollte das so sein oder nicht so sein?
- ✓ Warum kann das auch anders sein?

Sie können gedanklich alles verändern. Schlagen Sie andere Wege ein. Das sollten Sie sowohl tatsächlich als auch im übertragenen Sinn verstehen. Hinterfragen Sie Konventionen und Annahmen in Ihrer Branche.



Eine Konvention in der Möbelbranche war es lange Zeit, dass Kunden Möbel nicht aufbauen wollen und können. Der Gründer von IKEA, Ingvar Kamprad, brach erfolgreich mit dieser Konvention. Das kanadische Unterhaltungsunternehmen Cirque du Soleil brach mit der Konvention, dass ein Zirkus Tiernummern und Clownsaufführungen haben sowie auf Kinder ausgerichtet sein muss. Mit dem Konzept für Erwachsene, Elemente aus Oper, Musical und Rockmusik mit einem Zirkus zu kombinieren, konnte das Unternehmen einen neuen Markt erschaffen.

Produkte und Prozesse vereinfachen

Erfolgreiche Produkt- und Prozessinnovationen zeichnen sich nicht darin aus, dass sie besonders kompliziert sind. Ganz im Gegenteil. Der Kunde honoriert, dass er etwas einfach bedienen kann, dass er nicht erschlagen wird von der Funktionalität oder dass er bei der Nutzung nicht nachdenken muss. Es gibt unzählige Beispiele, dass die Vereinfachung, die Simplifikation, von Produkten und Prozessen eine Erfolgsformel ist.



Der anfängliche große Erfolg von Instagram liegt in der Einfachheit begründet. Ohne viel Aufwand Fotos bearbeiten und teilen, das ist die Erfolgsidee gewesen. Die Gebrüder McDonald reduzierten ihre Speisekarte um die Hälfte, damit sie ihre Kundschaft effizienter bedienen konnten. Der erste iPod hatte weitaus weniger Funktionen als konkurrierende Modelle. Er bestach durch eine hohe Speicherkapazität, ein ansprechendes Design und die Kombination mit der damals innovativen Dienstleistung iTunes. Die Southwest Airline strich Dienstleistungen wie Bordverpflegung, Lounges oder die Platzwahl und konnte so die Preise reduzieren. Das Erfolgsrezept der Billig-Airline war durch diese Vereinfachungen geboren.

Entfernen oder reduzieren Sie sämtliche Prozessschritte, Merkmale oder Funktionen, die nicht für den Kunden relevant sind oder die nicht von ihm wahrgenommen und honoriert werden. Konzentrieren Sie sich auf die absolut notwendigen Funktionen. Verschanken Sie Produkte und ihre Funktionen, standardisieren und automatisieren Sie Ihre Prozesse.

Dort beginnen, wo andere aufgehört haben

Von Thomas Edison ist der Satz überliefert: »Die meisten meiner Ideen gehörten ursprünglich Leuten, die sich nicht die Mühe gemacht haben, sie weiterzuentwickeln.« Innovationen entstehen nicht im luftleeren Raum, sondern basieren auf Erfahrungen, Erkenntnissen, Wissen und Lösungsansätzen von anderen. Nichts ist perfekt und könnte anders gemacht, genutzt oder kombiniert werden. Modifizieren Sie das Bestehende, verfälschen Sie es bewusst oder verwenden Sie es für völlig andere Anwendungen. Ihre ersten Ideen sollten Sie auch nie als die endgültige Lösung auffassen. Ausdauer und Hartnäckigkeit zeichnen in diesem Zusammenhang erfolgreiche Erfinder aus.

Beobachten: Alles, jeden, überall

Aus systematischen und zufälligen Beobachtungen von alltäglichen oder ungewöhnlichen Situationen gewinnen Sie vielfältige Anregungen für neue Ideen. Zögern Sie nicht, auch triviale Situationen zu analysieren. Beginnen Sie bei sich selbst. Beobachten Sie Ihre eigenen Gewohnheiten und Geschäftsprozesse. Neugier und Aufmerksamkeit sind Voraussetzungen für das erfolgreiche Beobachten (in [Kapitel 8](#) erfahren Sie mehr über das Potenzial von Beobachtungen). Eine gute Übung zum Trainieren für das Beobachten ist, dass Sie einen Gegenstand oder eine Situation fünfzehn Minuten lang in Ruhe beobachten und sich jedes Detail genau anschauen, ohne dass Sie dabei abschweifen. Anschließend versuchen Sie, dass Sie sich möglichst viele Details in Erinnerung rufen und in eigenen Worten beschreiben.

Mit Ideen experimentieren

Aus dem Ansatz »Versuch und Irrtum« (Trial and Error) sind unzählige innovative Ideen entstanden. Nicht nur in der Forschung und Entwicklung für technische Produkt- und Verfahrensinnovationen ist dieser Ansatz zielführend, sondern für alle Arten von Innovationen (Produkt-, Dienstleistungs-, soziale und Geschäftsmodell-Innovationen). Denken Sie in Experimenten. Experimente ermöglichen Ihnen, dass Sie aus mehreren – sogar konkurrierenden – Alternativen wählen können. Kreative Ideen im Sinne von umsetzbaren und gewünschten Innovationen lassen sich nur bedingt durch rein logisches Denken vom Schreibtisch aus entwickeln oder auswählen. Ein experimenteller Ansatz, der die eigenen Ideen und Annahmen überprüft, liefert Ihnen einen »Realitätscheck« und neue Anregungen. Für das Experimentieren müssen Sie die nötigen Freiräume schaffen und Fehler tolerieren. Jedes Experiment kann misslingen. Aus den Fehlern lernen Sie und entwickeln neue Ideen.



Ein Beispiel für einen experimentellen Ansatz ist die Gründungsidee von Zappos. Der Gründer, Nick Swinmurn, experimentierte mit seinem Geschäftsmodell. Er baute durch ein Experiment den erfolgreichen Onlineshop auf, der sich auf den Verkauf und Versand von Schuhen und Modeartikeln fokussiert. Er ging in verschiedene Schuhgeschäfte, fotografierte die Schuhe und bot Sie anschließend in einem Internetshop zum Verkauf an. Aus diesem Experiment lernte Swinmurn, dass die Idee funktioniert und wie er sie ausgestalten musste.

Networking betreiben

Suchen und fördern Sie den Austausch mit anderen. Networking betreiben ist die Abkürzung, damit Sie schneller zu einer neuen Idee kommen. Interessieren Sie sich für Diskussionen mit Personen aus anderen Disziplinen, Kulturen, Geschäftsbereichen, Abteilungen oder externen Partnern (Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner). Arbeiten Sie in Workshop-Formaten mit divers zusammengesetzten Teams. Konfrontieren Sie andere Personen mit Ihrer (Lösungs-)Idee. Aus der Interaktion gewinnen Sie neue Anregungen durch andere Sichtweisen.

Kreativitätsblockaden überwinden

Ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor für den kreativen Prozess ist die Überwindung der zahlreichen und vielfältigen Kreativitätsblockaden. Kreativitätsblockaden kommen in verschiedenen Formen vor und können in physische und umweltbedingte, soziologische sowie psychologische unterschieden werden. Lernen Sie diese Blockaden im Folgenden kennen und überwinden Sie sie.

Physische und umfeldbedingte Blockaden bewältigen

Mögliche physische Blockade stellen Ermüdungserscheinungen, Stress oder Burn-out-Symptome dar. Auf persönlicher Ebene sollten Sie daher Stress und ungesundes Verhalten vermeiden, das kann auch Ihre Kreativität beeinflussen. Auf Unternehmensebene sollten Sie ein Gesundheitsmanagement einführen und Ihre Mitarbeiter bei Aktivitäten unterstützen, die eine gesunde und stressfreie Lebensweise ermöglichen.

Auch die Umgebung, in der Sie arbeiten, beeinflusst die Kreativität. Zu den umfeldbedingten Blockaden, die Sie sofort beheben sollten, gehören unergonomische Arbeitsplätze, mangelhafte Arbeitsmittel, Lärm, zu kalte oder warme Räume. Sie müssen auch einen geeigneten Zeitpunkt finden für Ihre Kreativarbeit. Kurz nach dem Mittagessen oder am späten Nachmittag sind häufig ungünstige Zeiten. Vermeiden Sie Störungen und Unterbrechungen, denn nur mit Konzentration können Sie sich schöpferisch entfalten.

Soziologische Blockaden abstreifen

Die soziologischen Blockaden beziehen sich auf unternehmenskulturelle Barrieren, die Art der Zusammenarbeit im Unternehmen sowie den Formalisierungsgrad von Prozessen und Strukturen. In einem Unternehmen, das Kreativleistungen nicht anerkennt und das Denkblockaden in Form von »Heiligen Kühen« definiert, hat es die Kreativität grundsätzlich schwer. Der Umsatzbringer in einem Unternehmen ist häufig so ein Beispiel für eine »Heilige Kuh«. Möchten Sie diesen Umsatzbringer durch etwas völlig Neues ersetzen, werden Sie mit Widerständen im Unternehmen rechnen müssen. Machen Sie im Unternehmen deutlich, dass Innovationen für den nachhaltigen Erfolg notwendig sind. Führen Sie Anreize im Unternehmen ein, dass sich kreatives Denken und Handeln lohnt.

Kreativität lebt von der Gruppenarbeit. Kreativität lebt von der Diversität im Team. Gibt es im Unternehmen Konflikte,

Spannungen oder Rivalitäten, hat das einen negativen Einfluss auf den kreativen Prozess. Formulieren Sie im Team klare und herausfordernde Ziele, das stärkt das Zusammengehörigkeitsgefühl. Starre und strenge Kontrollen, zahlreiche Regelungen und Formalismen tragen zu einer Bürokratie bei, in der sich Kreativität kaum entfalten kann. Hinterfragen Sie die Regelungen und Formalien. Schaffen Sie Freiräume, in der diese Regelungen nicht gelten.

Psychologische Blockaden überwinden

Die psychologischen Blockaden kommen in unterschiedlichen Ausprägungen vor. Eine Form ist das verschlossene Denken, das sich in der Ablehnung fremder Ideen zeigt. Akzeptieren und honorieren Sie Ideen von anderen Personen. Wenn Sie Ideen von anderen aufnehmen, ist das keine Schwäche, sondern eine besondere Stärke.

Eine andere Form von einer psychologischen Blockade ist die geistige Starrheit, die sich im Festhalten an Bewährtem zeigt. Schaffen Sie es, dass Sie bewährte Gewohnheiten ändern, ist das ein Erfolgsfaktor für Innovationen. Gewohnheiten verfolgen Sie zumeist unbewusst und stellen damit schwer zu verändernde Denkblockaden dar.



Sie können Ihre psychologischen Denkblockaden selbst überwinden. Im Folgenden gebe ich Ihnen Tipps, wie Sie die Handbremse im Kopf lösen:

- ✓ Verlangen Sie von sich selbst ein Minimum an neuen Ideen. Setzen Sie sich selbst unter Druck. Versuchen Sie, dass Sie pro Tag oder Woche eine bestimmte Anzahl an neuen Ideen für ein oder mehrere Probleme entwickeln. Dadurch soll der Zufall quasi erzwungen werden. Am Anfang wird die Ideengenerierung noch zögerlich laufen. Geben Sie nicht einfach schnell auf.

Die Ideen müssen auch nicht qualitativ hochwertig sein. Es geht darum, dass Sie bei sich einen Ideenfluss anregen.

- ✓ Wenn Sie Bücher oder Artikel lesen, unterbrechen Sie Ihren Lesefluss und fragen Sie sich, wie die Geschichte oder der Artikel weitergehen könnte. Fantasieren Sie die Fortsetzung von Romanen oder überlegen Sie sich bei Ratgeberartikeln, wie die Lösung aussehen könnte. Vergleichen Sie Ihre Vorstellungen mit der tatsächlichen Fortführung des Buches oder Artikels.
- ✓ Stellen Sie sich die Frage: »Wann habe ich das letzte Mal etwas zum ersten Mal gemacht?« Liegt diese Tätigkeit mehr als eine Woche zurück, sollten Sie schleunigst etwas Neues oder Ungewöhnliches machen.
- ✓ Damit Sie Denkblockaden im Berufsleben durch Routine und Gewohnheiten lösen, sollte Sie bei sich selbst anfangen und Ihre persönlichen Gewohnheiten ändern. Das fängt im Kleinen an:
 - Nehmen Sie einen anderen Weg zur Arbeit.
 - Verwenden Sie als Rechtshänder die linke Hand.
 - Ändern Sie Ihre Essensgewohnheiten und essen Sie zu anderen Zeiten.
 - Lesen Sie Romane und Science-Fiction statt Fachbücher.
 - Baden Sie, statt zu duschen.
 - Lesen Sie andere Zeitungen.
 - Hören Sie einen anderen Radiosender.
 - Ändern Sie Ihre Arbeitszeiten.
 - Verabreden Sie sich mit Personen aus anderen Abteilungen, die Sie bisher nur lose kennen.

Die passenden Kreativitätstechniken auswählen

Kreativitätstechniken lassen sich in intuitiv-kreative und systematisch-analytische Methoden unterteilen. Mit den intuitiven Techniken können Sie – zumeist in einer Gruppe – spontane Einfälle, Assoziationen und Analogieschlüsse anregen, damit Sie Denkblockaden in einer freien Gestaltung überwinden. Vor allem für schwer lösbare Probleme und noch unklare Aufgabenstellungen sind die intuitiven Techniken geeignet (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 11](#)).



Beachten Sie, dass nicht jede Kreativitätstechnik für jede Fragestellung und für jedes Team geeignet ist. Kreativität ist sehr individuell: Jeder hat seine eigenen Erfahrungen, Gewohnheiten, Vorlieben sowie Stärken und Schwächen. Deshalb sollten Sie mit Kreativitätstechniken experimentieren und mehrere Techniken im Team ausprobieren. Nehmen Sie auch nicht immer dieselben Methoden. Variieren Sie häufig. Idealerweise kombinieren Sie verschiedene Techniken miteinander, damit Sie neue Impulse für die Ideengenerierung bekommen.

Bei den systematisch-analytischen Techniken werden verstärkt die Prinzipien der Dekomposition und Abstraktion angewendet. Wenn Sie modular aufgebaute Produkte verbessern oder technische Probleme lösen wollen, sind systematisch-analytische Kreativitätstechniken empfehlenswert. Zwei hilfreiche systematisch-analytische Methoden, die Sie mit dem Brainstorming verbinden können, sind das Mind-Mapping und der morphologische Kasten.

Mit dem Mind-Mapping das Thema strukturieren

Mind-Maps sind grafische Darstellungen des Problems und seiner verschiedenen Lösungsfacetten. Das Problem oder die Fragestellung wird in die Mitte eines großen Papierbogens oder einer Tafel geschrieben, die Lösungen breiten sich über die ganze Fläche des Blattes aus. Sie schreiben das Thema oder die Fragestellung in einer Wolke in die Mitte des Blattes wie in [Abbildung 10.2](#) dargestellt. Von der Wolke gehen Verzweigungen ab, die das Thema in einzelne Bereiche gliedern und auffächern. Bei der Entwicklung einer Innovationskultur sind das die Bereiche Strategie, Struktur, Führung, Prozesse und Kompetenzen (mehr zur Entwicklung einer Innovationskultur erfahren Sie in [Kapitel 16](#)). An die Äste werden Stichworte geschrieben. Oberthemen stellen die Hauptäste dar. Details werden an die Zweige geschrieben. Machen Sie durch Farbe, Bilder oder Symbole das Mind-Map noch aussagefähiger. Nach Erstellung eines Mind-Maps können Sie Äste und Zweige wieder zusammenfassen oder Sie verbinden Äste miteinander, die bisher nicht zusammenhängend waren.



Abbildung 10.2: Entwicklung einer Innovationskultur mit dem Mind-Mapping

Suchen Sie gezielt nach fehlenden Ästen oder Zweigen, sodass Sie noch Lücken für die Problemlösung oder Ideengewinnung erkennen. Für das Mind-Mapping gibt es auch Softwareprogramme. Beim Mind-Mapping sollten Sie folgende Regeln beachten:

- ✓ Verwenden Sie nur Substantive.
- ✓ Schreiben Sie in Blockbuchstaben.
- ✓ Nutzen Sie Symbole (Pfeile, Emojis, Figuren) und Bilder.
- ✓ Schreiben Sie die Beschriftungen horizontal aus Gründen der Lesbarkeit.
- ✓ Setzen Sie zur Strukturierung W-Fragen ein (Wer?, Was?, Wo?, Wie?, Wann?, Warum?).

Mit dem morphologischen Kasten systematisch Lösungen finden

Beim morphologischen Kasten zerlegen Sie gedanklich zunächst ein Produkt, ein Verfahren, eine Dienstleistung oder ein ganzes Geschäftsmodell in seine Bestandteile oder Funktionen. Für jeden Bestandteil oder jede Funktion werden verschiedene Ausprägungsformen gesucht. Diese Lösungsvarianten werden kombiniert, sodass neue Lösungsideen daraus entstehen. In [Abbildung 10.3](#) ist am Beispiel eines Weckers der kreative Ansatz beim morphologischen Kasten dargestellt. Schreiben Sie in die erste Spalte die einzelnen Funktionen eines Weckers wie Wecksignal, Erinnerung oder Weckzeiteingabe. Überlegen Sie sich für jede dieser Funktionen, wie Sie diese Funktion unterschiedlich ausprägen können. Ein Wecksignal können Sie durch klingeln, Musik, eine Ansage, schütteln, grelles Licht oder durch eine Temperaturänderung erzeugen. Anschließend kombinieren Sie die verschiedenen Ausprägungsformen der einzelnen Funktionen miteinander.

Funktionen	Ausprägungen					
Wecken durch	klingeln	Musik	Ansage	schütteln	grelles Licht	Temperaturveränderung
Wecksignal stoppen	Fotozelle durchfahren	auf Zuruf	Schalter	Gewichts-entlastung	Gewichts-belastung	
Erinnerung	keine	Telefon klingelt	anderes Signal	Wiederholung lauter	Schmerz zufügen	Wasserstrahl
Weckzeit-eingabe	Zeigereinstellung	Tastenfeld	Spracheingabe	schriftliche Eingabe	Suchlauf	
Zeitangabe	Zifferblatt	LCD / LED	akustische Ansage	mechan. Zählwerk		
Weckzeit-anzeige	Zeigereinstellung	akustische Ansage	LCD / LED bei Bedarf	LCD / LED permanent	Ausdruck	per Hand aufschreiben
Energiequelle	von Hand	Vibration	Strahlenenergie	Stromnetz	Batterie	
Energiespeicher	Gewicht	Feder	Bimetall	Druckbehälter	Magnetspeicher	keiner

Abbildung 10.3: Beispiel für die Entwicklung eines Weckers mit einem morphologischen Kasten

Der morphologische Kasten ist nicht nur für technische Geräte anwendbar. Stellen Sie sich vor, dass Sie einen Krimi schreiben wollen. In einem Krimi gibt es einen Täter, ein Motiv, ein Opfer, einen Detektiv, einen Zeugen, einen Tatort, eine Tatzeit und so weiter. Danach listen Sie für jeden einzelnen Bestandteil auf, wie Sie ihn realisieren könnten. Der Täter kann ein Professor, Buchautor, Fußballspieler, Metzger oder Gärtner sein. Das sind die Ausprägungsformen des Bestandteils Täter. Schließlich kombinieren Sie ausgewählte Ausprägungsformen der verschiedenen Bestandteile miteinander. Fertig ist Ihr Drehbuch für einen neuen Krimi.

Kapitel 11

Ideen intuitiv-kreativ entwickeln

IN DIESEM KAPITEL

Die Regeln und Varianten des Brainstormings kennenlernen
Konfrontationstechniken zur Ideenfindung einsetzen
Denkrichtungen und Perspektiven systematisch wechseln

Damit Sie undurchsichtige Fragestellungen lösen können, sind vor allem die intuitiven Kreativitätstechniken hilfreich. Die Basis für die Ideenfindung und Bestandteil vieler Kreativitätstechniken ist das Brainstorming. In diesem Kapitel erfahren Sie, wie Sie das Brainstorming erfolgreich anwenden können und welche Varianten es gibt. Mit dem schriftlichen Brainstorming, der sogenannten 635-Methode, stelle ich Ihnen eine Möglichkeit vor, mit der Sie das kreative Potenzial von zurückhaltenden Teammitgliedern einbinden können. Sie lernen auch Methoden kennen, wie Sie durch Konfrontation mit fremden Bereichen innovative Lösungen entwickeln können. Schließlich nehmen Sie mit der Walt-Disney-Methode und der Sechs-Hüte-Methode systematisch verschiedene Sichtweisen ein, damit Sie neue Anstöße für die Generierung von Ideen bekommen.

Schwer lösbare Probleme intuitiv-kreativ lösen

Design Thinking ist dafür geeignet, dass Sie undurchsichtige und schwer lösbare Probleme oder Aufgaben meistern können. Diese schwer lösbaren Probleme, die sogenannten wicked problems, zeichnen sich dadurch aus, dass unvollständige oder

widersprüchliche Informationen vorliegen und es keine einfachen, naheliegenden Lösungsansätze gibt. Die Problem- oder Fragestellung kann sich teilweise mit der Zeit ändern.



Ein Beispiel für ein schwer lösbares Problem ist die Energie- und Ressourcenversorgung der Menschheit bei einer immer steigenden Bevölkerung. Bei diesem Problem gibt es zahlreiche, sich dynamisch verändernde Einflüsse auf gesellschaftlicher, politisch-rechtlicher, ökologischer und wirtschaftlicher Ebene. Diese Art von Problem kann aber auch im Kleinen auftauchen. Die Entwicklung eines bestimmten Materials, das zugleich stabil, leicht und flexibel ist, kann ein technisch schwer lösbares Problem sein. Die Entwicklung einer Software, die sich einfach und intuitiv von vielen verschiedenen Personen mit unterschiedlichen persönlichen Anforderungen bedienen lässt, kann ein schwer lösbares Problem darstellen. Bei solchen Aufgaben können Ihnen Kreativitätstechniken helfen, sodass Sie kreativ und intuitiv neue Ideen für Lösungen erarbeiten.

Die intuitiven Kreativitätstechniken beruhen auf der gedanklichen Verknüpfung von verschiedenen Themenbereichen (Prinzip der Assoziation, mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 10](#)) und der Aktivierung von unbewusstem Wissen. Sie verlassen dadurch herkömmliche festgefahrene Denkmuster und gewinnen neue Perspektiven.

Ideen mit Brainstorming generieren

Brainstorming ist die Mutter aller Kreativitätstechniken. Ideen zu einer Fragestellung oder zur Lösung eines Problems sollen in einer Gruppe spontan geäußert werden. Beim Brainstorming sollten Sie einige Regeln beachten. Sie werden produktiver und

generieren bessere und mehr Ideen, wenn Sie sich danach halten.

- ✓ **Keine Kritik:** Jede Kritik oder Wertung wird auf eine nachfolgende Phase verschoben. Sogenannte Killerphrasen wie zum Beispiel »Das wird nicht funktionieren« oder »Das will doch niemand haben« oder »Das haben wir bereits vor zehn Jahren vergeblich versucht« müssen Sie strikt unterbinden. Auf diese Weise soll verhindert werden, dass der Ideenfluss unterbrochen wird oder Teilnehmer blockiert werden. Ebenso sind Kommentare verboten.



- Nutzen Sie die »Ja, und«-Technik beim Brainstorming, damit Sie negative Kritik meiden und konstruktiv die Ideen anderer aufgreifen. Die Teilnehmer des Brainstormings dürfen nicht anfangen mit »Ja, aber ...«, sondern immer nur mit »Ja, und ...«. Das soll die von anderen vorgebrachten Ideen im Sinne eines aufbauenden Feedbacks unterstützen und die Ideen weiterentwickeln.
- ✓ **Kein Urheberrecht:** Die Ideen anderer können und sollen aufgegriffen, geändert oder weiterentwickelt werden.
 - ✓ **Freie Ideenäußerung:** Die Teilnehmer sollen ihrer Fantasie freien Lauf lassen, damit neue und originelle Ideen gefunden werden. Auch die verrücktesten Ideen sind willkommen. Zur freien Ideenäußerung gehört auch, dass immer nur einer zur gleichen Zeit spricht.
 - ✓ **Quantität vor Qualität:** Es sollen möglichst viele Ideen in kurzer Zeit produziert werden. Diese Regel stellt die Spontaneität der vorgebrachten Ideen sicher.

Das Einhalten dieser Regeln fällt vielen Teilnehmern einer Brainstorming-Sitzung schwer. Schreiben Sie diese Regeln auf ein Flipchart und hängen Sie sie während der Brainstorming-Sitzung für alle sichtbar auf. Es können auch gelbe Karten gezeigt werden, wenn einer diese Regeln bricht.



So einfach Brainstorming ist, so wichtig ist eine gründliche Vorbereitung. Hier ein paar Hinweise für die Vorbereitung:

- ✓ Nehmen Sie sich ausreichend Zeit und definieren Sie vorab das Problem oder die Fragestellung (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 9](#)).
- ✓ Sie können die Fragestellung auch mit der Einladung kommunizieren und darum bitten, dass sich die Teilnehmer bereits Gedanken über mögliche Lösungsideen machen.
- ✓ Die Gruppengröße sollte beim Brainstorming zwischen zwei und maximal zwölf Personen liegen (ideal sind fünf bis sieben Teilnehmer).
- ✓ Bei Teilnehmern, die sich noch nicht gut kennen, sollten Sie zu Beginn eine Kennenlernrunde vorsehen.
- ✓ Begrenzen Sie die Brainstorming-Sitzung zeitlich.

Dem Ideenfluss neuen Schwung geben

Nach einer produktiven ersten Phase ebbt der Ideenfluss beim Brainstorming oftmals schnell ab. Fordern Sie immer alle Beteiligten zur aktiven Teilnahme auf. Vor allem sollten Sie neue Anregungen mit sogenannten Trigger-Fragen (oder auch Tuning-Frage) geben. Damit halten Sie den Ideenfluss aufrecht und können neue Perspektiven in das Brainstorming bringen. Sie können einige der folgenden Fragen stellen:

- ✓ Wie kann die Idee Spaß beim Kunden verursachen?
- ✓ Wie kann man aus der Idee ein Abenteuer machen?
- ✓ Wie wird aus der Idee ein großes Geheimnis?
- ✓ Wie würde ein Kind das Problem lösen?

- ✓ Wie kann eine automatisierte Lösung ausschauen? Wie würde ein Roboter das Problem lösen?
- ✓ Was wird passieren, wenn man einige Elemente der Idee entfernt, hinzufügt, austauscht oder die Reihenfolge der Elemente ändert?
- ✓ Was wird passieren, wenn man die Idee genau anders herum benutzt oder ins Gegenteil verkehrt?
- ✓ Was soll die Idee gerade nicht sein?
- ✓ Wie sieht die Werbebotschaft aus, wenn man das Wichtigste verschweigt?
- ✓ Wie wird die Idee im Jahr 2050 aussehen?
- ✓ Was machen die Kunden, kurz bevor oder kurz nachdem sie die Ideen genutzt haben?
- ✓ Was passiert im Umkreis von zehn Metern um die Idee herum?
- ✓ Lassen sich Ideen kombinieren? Lassen sich die Ideen in ein größeres Ganzes integrieren?
- ✓ Kann man neben der Produktidee noch eine (Zusatz-)Dienstleistung anbieten?

Ein weiterer Ansatz ist die Frage, wie ein bestimmtes Unternehmen oder eine Person eine Lösung entwickeln würde. Versetzen Sie sich bei der Lösungsfindung in eine andere Person oder in ein anderes Unternehmen. Mit der Analogie soll eine Idee entwickelt oder angereicht werden. Diese als What-if-Technik bekannte Analogiemethode stellt die Frage »Was wäre, wenn wir ...?«.

- ✓ »Was wäre, wenn wir Krösus wären?« Krösus soll unendlich viel Geldmittel symbolisieren, die zur Lösung des Problems zur Verfügung stehen.
- ✓ »Was wäre, wenn wir Dagobert Duck wären?« Das Problem muss mit wenig Geld gelöst werden, so wie es der geizige Dagobert tun würde.

- ✓ »Was wäre, wenn wir IKEA wären?« IKEA soll für das Prinzip der Selbstbedienung stehen. Der Kunde bedient sich selbst aus einem reichhaltigen Angebot und stellt die Lösung für sich zusammen.
- ✓ »Was wäre, wenn wir Apple wären?« Die Problemlösung soll sich durch ein attraktives Design und Benutzerfreundlichkeit auszeichnen.
- ✓ »Was wäre, wenn wir Google wären?« Das Problem soll durch die Analyse von immensen Informationsmengen gelöst werden.
- ✓ »Was wäre, wenn wir Lego wären?« Die Lösung soll einen modularen Aufbau haben.
- ✓ »Was wäre, wenn wir LinkedIn wären?« Das Problem soll durch die Vernetzung von Personen lösbar sein.
- ✓ »Was wäre, wenn wir Airbnb wären?« Die Lösung verfolgt das Prinzip des gemeinsamen Teilens.

Sie können auch lebende oder verstorbene Persönlichkeiten aus der Wirtschaft (Steve Jobs, Bill Gates, Mark Zuckerberg, Thomas Edison), aus Sport, Kunst oder Kultur (Goethe, Picasso, van Gogh), aus Gesellschaft oder Religion (Mutter Teresa, Papst) zur Anregung verwenden. Diese Persönlichkeiten stehen für bestimmte Eigenschaften, Charaktere oder Handlungsprinzipien.



Hier ein paar Hinweise, wie Sie garantiert eine Brainstorming-Sitzung zerstören können:

- ✓ Der Chef redet zuerst und setzt das Ziel und die Anforderungen.
- ✓ Die Beiträge sollen der Reihe nach gegeben werden.
- ✓ Nur Experten dürfen Ideen äußern.
- ✓ Alberne Ideen sind nicht erlaubt.
- ✓ Alles wird aufgeschrieben.

Verschiedene Varianten von Brainstorming kennenlernen

Sie laufen bei einer Brainstorming-Sitzung Gefahr, dass die Teilnehmer die Methode als langweilig empfinden und es zur Routine wird. Sie können Abwechslung in die Ideenfindung bringen und neue Impulse setzen, wenn Sie andere Formen des Brainstormings einsetzen. Probieren Sie einige der nachfolgenden Varianten aus und bewerten Sie danach den Erfolg, inwieweit die Teilnehmer die Methode als inspirierend empfunden haben und wie die Qualität der Ideen war.

- ✓ **Stufen-Brainstorming:** Nach einer ersten Brainstorming-Sitzung wird die interessanteste Idee als Ausgangspunkt für ein weiteres Brainstorming genutzt. Hiermit können Ideen von einer allgemeinen zu einer speziellen Lösung gefunden werden. Bei großen Gruppen können auch Kleingruppen gebildet werden, die entweder einen anderen Problemaspekt bearbeiten oder die gleiche Fragestellung im Wettbewerb lösen.
- ✓ **Anonymes Brainstorming oder -writing:** Die Ideen werden von den Teilnehmern in Druckbuchstaben auf Karten oder Haftnotizzettel geschrieben (sogenannte Braincards). Ein Moderator liest die Ideen vor und auf dieser Basis wird gemeinsam weiter»gebrainstormt« oder die Ideen werden anschließend zu ähnlichen Themenblöcken zusammengestellt und bewertet.
- ✓ **Visuelles Brainstorming/Brainpainting:** Die Ideen werden zeichnerisch mit Papier und Bleistift (oder digital) festgehalten. Dabei entstehen skizzenartige Bilder in Form spontaner Kritzeleien, die nicht perfekt sein müssen.
- ✓ **Blindstorming:** Das Brainstorming findet unter Verwendung von Gesichtsmasken oder in der kompletten Dunkelheit statt, damit sich die Teilnehmer von visuellen Anreizen oder Gestik oder Mimik anderer Teilnehmer nicht ablenken lassen.

- ✓ **Brainwalking:** Die spontanen Ideen der Teilnehmer werden auf Whiteboards oder Poster geschrieben, die im Raum verteilt sind. Die Bewegung der Teilnehmer im Raum soll Bewegung im Kopf auslösen. Im Sinne der Brainstorming-Regeln können auch die Ideen vor Ort gleich ergänzt oder verändert werden. Ebenso ist ein Small Talk über die Idee am Poster oder Whiteboard erwünscht.
- ✓ **Speedstorming:** Hier tauschen sich die Teilnehmer immer paarweise ein paar Minuten über die Frage aus und wechseln dann die Stühle. So gibt es Diskussionen mit immer neuen Gesprächspartnern.
- ✓ **Stop-and-go-Brainstorming:** Die Brainstorming-Sitzung wird nach festgelegten Zeiten bewusst unterbrochen und in der Zwischenzeit mit Pausen oder anderen Techniken ausgefüllt. Sie kann sich auch abwechselnd an Phasen der Ideengenerierung und Phasen der Bewertung anschließen.
- ✓ **Bodystorming/Rolestorming:** Die Teilnehmer sollen während der Brainstorming-Sitzung eine bestimmte Rolle einnehmen und aus dieser Sichtweise ihre Beiträge oder Ideen formulieren. Die Rollen können bestimmte Kunden, Nutzer, Wettbewerber oder berühmte Persönlichkeiten aus einem anderen Bereich (Politiker, Sportler, Künstler, historische Person) sein.
- ✓ **Brainshaping:** Die Ideen werden in Form von Knetmodellen dargestellt.
- ✓ **Brainstation:** Gruppen von Teilnehmern bearbeiten an verschiedenen Stationen (Räume oder abgetrennte Arbeitsbereiche) unterschiedliche Fragestellungen mittels Brainstorming. Die Teilnehmer wechseln nach festgelegten Zeitabschnitten die Stationen.
- ✓ **Elektronisches Brainstorming:** Ideen werden elektronisch über Chat- oder Instant-Messaging-Systeme untereinander kommuniziert, sodass sich auch Personen an unterschiedlichen Orten beteiligen können.

- ✓ **Imaginäres Brainstorming:** Die eigentliche Fragestellung wird verfremdet und ist in einem komplett anderen imaginären (branchenfremden) Bereich angesiedelt. Der imaginäre Bereich sollte gewisse Ähnlichkeiten zum Ursprungsproblem aufweisen, aber anders oder absurd sein. Zu diesem imaginären Problem werden zunächst Ideen gesucht, die dann im zweiten Schritt auf das Ursprungsproblem rückübertragen werden. Den Teilnehmern kann das Ursprungsproblem völlig unbekannt sein.
- ✓ **Objekt-Brainstorming:** Objekt-Brainstorming ist eine Variante des imaginären Brainstormings. Die Teilnehmer werden mit Gegenständen konfrontiert, die anscheinend zunächst nichts mit der Problem- oder Fragestellung zu tun haben und aus ganz unterschiedlichen Bereichen (Sport-, Haushaltsgeräte, Werkzeuge, Spielzeuge, Behälter, Büro- oder Computergegenstände) kommen. Aus der visuellen und haptischen Konfrontation sollen Ideen entwickelt werden, wie diese Gegenstände eine Lösung zum Problem beitragen können.
- ✓ **Didaktisches Brainstorming** (auch **Little-Technik** genannt): Die Teilnehmer werden nur auf abstrakte Weise über den Themenbereich in Form einer allgemeinen Fragestellung informiert. Eine allgemeine Frage ist zum Beispiel, wie sich Kunden an ein Unternehmen binden lassen. Nur der Moderator kennt die konkrete Problem- oder Fragestellung. Schrittweise, wenn der Ideenfluss abnimmt, bekommen die Teilnehmer mehr Informationen über die konkrete Problemstellung. Die Frage nach der Kundenbindung wird fokussiert auf das bestehende Bonusprogramm, zu dem Ideen zur Verbesserung gefunden werden sollen. Damit ist es möglich, dass die Teilnehmer die Suche nach Ideen nicht gleich am Anfang zu sehr einengen.
- ✓ **Fragenstorming:** Es werden keine Antworten gesucht, es werden sich Fragen zur Problemstellung ausgedacht.
- ✓ **Big Brainstorming:** Die Brainstorming-Sitzung findet mit mehreren Personen statt. Die Teilnehmer können in

Teilgruppen aufgeteilt werden, die einen Wettbewerb um die meisten oder die besten Ideen austragen.

- ✓ **Reverses Brainstorming:** Es wird von einem reversen Brainstorming gesprochen, wenn ausschließlich negative Aspekte gesucht werden. Hier können verschiedene Aspekte der Fragestellung oder des Problems betrachtet werden: Was ist derzeit schlecht an der Situation? Warum ist das Problem nicht lösbar? Was könnte alles schiefgehen? Dieser Ansatz des reversen Brainstormings ist auch geeignet, um erst mal »Dampf« abzulassen. Allerdings sollte man diese destruktive Phase schnell mit einem konstruktiven Ansatz weiterführen.
- ✓ **Kopfstandmethode:** Wird die Fragestellung komplett umgedreht, wird auch von der Kopfstand-Methode gesprochen: Wie können wir das Problem verschlechtern? Möglichst kompliziert machen? Verteuern? Möglichst Kunden abschrecken? Hierbei können im nächsten Schritt alle Ideen wieder ins Positive gedreht werden.
- ✓ **Pre-Mortem-Methode:** Ein ähnlicher Ansatz ist die Pre-Mortem-Methode, bei der mit einer Kristallkugel in die Zukunft geschaut und sich die Frage gestellt wird, warum die entwickelte Lösung so desaströs gescheitert ist. Es sollen mögliche Gründe für das Scheitern einer noch nicht entwickelten Problemlösung gefunden werden.

Brainstorming schriftlich durchführen

Ein Problem beim Brainstorming in einer Gruppe ist häufig, dass einige Teilnehmer dominieren und andere Teilnehmern sich zurückhalten. Damit Sie auch die ruhigeren Teilnehmer aktivieren, gibt es das Brainwriting, auch 635-Methode genannt. Sechs Teilnehmer schreiben jeweils drei Ideen in Zeitabschnitten von je fünf Minuten nieder. Im Idealfall ist die 635-Methode nach 30 Minuten abgeschlossen und hat 108 Ideen hervorgebracht. Der Ablauf gliedert sich in fünf Schritte:

1. Das Problem oder die Fragestellung wird von einem Moderator vorgestellt. Sofern es Verständnisschwierigkeiten zu dem Problem gibt, müssen Sie sie klären (wie Sie eine konkrete Aufgabenstellung definieren, erfahren Sie in [Kapitel 9](#)).
2. Innerhalb von fünf Minuten tragen alle Teilnehmer in die oberste Zeile eines Formulars drei Ideen stichwortartig oder mit einem kurzen Satz ein. [Abbildung 11.1](#) zeigt ein Muster für das Formblatt. In diesem Muster sind die sechs teilnehmenden Personen mit A, B, C, D, E und F bezeichnet. In den Spalten sind die Ideen mit 1., 2. und 3. nummeriert.
3. Die Formulare werden anschließend reihum zwischen den Teilnehmern ausgetauscht.
4. Die Teilnehmer schauen sich die Ideen des Vorgängers an und schreiben in die zweite Zeile wiederum drei Ideen, die eine Ergänzung der Vorgängerideen darstellen oder eine Weiterentwicklung der Vorgängerideen oder völlig neue, andere Ideen sind.
5. Nach weiteren fünf Minuten werden die Formulare erneut weitergereicht. Sobald die Formulare einmal in der Runde herumgegangen sind, ist die Methode beendet.



Eine Gruppe von Studierenden entwickelt mit der 635-Methode Ideen, wie man Studienanfängern die ersten Wochen im Studium in ungewohnter Umgebung erleichtern könnte. Die ersten Ideen waren ein Workshop zusammen mit Studierenden höherer Semester, ein Mentorensystem und ein Survival-Kit. Das Survival-Kit wurde von den Teilnehmern mehrfach aufgegriffen und ergänzt. Am Ende des Brainwriting bestand das Survival-Kit aus folgenden Elementen: Stadtplan, Reiseführer, Schreibutensilien, Tipps zum Ausgehen, Terminplaner, USB-Stick, Powerbank, Gutscheine von lokalen Unternehmen, Zusammenstellung der besten Apps fürs Studium, Literaturtipps, Kreuzworträtsel

mit den wichtigsten Begriffen aus dem Hochschulalltag,
Pflegeprodukte, Nüsse, Apfel, Energydrink,
Buchstabensuppe, Rezeptbuch, Pizzaschneider,
Flaschenöffner, Plastikdosen, Buchstütze, Wäschesack,
Antistress-Ball, Kaffeetasse mit Semesterplan, Ohrenstöpsel
für die Bibliothek und natürlich *Erfolgreich studieren für
Dummies*.

Problem: _____		
Teilnehmer: _____		
Datum: _____		
A1 1. Vorschlag von Person A	A2 2. Vorschlag von Person A	A3 3. Vorschlag von Person A
B1 Weiterführung des Vorschlags A1	B2 Neuer Vorschlag von Person B	B3 Neuer Vorschlag von Person B
C1 Neuer Vorschlag von Person C	C2 Weiterführung des Vorschlags A2	C3 Weiterführung des Vorschlags B3
D1 ...	D2 ...	D3 ...
E1 ...	E2 ...	E3 ...
F1 ...	F2 ...	F3 ...

Abbildung 11.1: Musterformatvorlage für die 635-Methode

Eine Variante dieser Brainwriting-Methode ist die Collective-Notebook-Methode, bei der die Teilnehmer über einen Zeitraum von einigen Wochen ihre Ideen kurz in ein Notizbuch schreiben. Ein entsprechendes Notizbuch kann jeder für sich oder als Gruppe anlegen. Es kann festgelegt werden, dass die Notizen wie

in einem Tagebuch erfolgen sollen. Das heißt, einmal am Tag sollte man sich mit dem Problem oder der Fragestellung beschäftigen. Nach einer bestimmten Zeit werden die Notizbücher zwischen den Teilnehmern ausgetauscht (zufällig oder nach einem vorab festgelegten Prinzip), und es sollen – wie bei der 635-Methode – die Ideen aus dem Notizbuch ergänzt oder weiterentwickelt oder neue Ideen beschrieben werden. Grundsätzlich kann das auch in Form eines virtuellen Notizbuchs erfolgen. Abschließend können die Teilnehmer in einem gemeinsamen Workshop die Ideen diskutieren, weiterentwickeln, bewerten und auswerten.

Mit Reizworten inspirieren

Bei der Reizworttechnik benennen Sie die Fragestellung oder das Problem mit einem zufällig ausgewählten Wort, sodass eine neue Perspektive entsteht. Nach der Definition der Fragestellung oder dem Problem wird aus einem Wörterbuch wahllos ein Begriff herausgesucht, der einen Gegenstand beschreibt. Sie können für die Reizwortsuche auch Lexika, Zeitungen, Zeitschriften, Kataloge, Prospekte oder Bücher zu bestimmten Themen nehmen. Ein Moderator kann gegebenenfalls passende Reizwortlisten vorbereitet haben. Auch wenn das Wort unpassend erscheint, sollten Sie es nicht zu schnell verwerfen. Zunächst überlegt oder notiert sich jeder Teilnehmer, was ihm zu dem Reizwort noch alles einfällt. Dieses Zufallswort soll mit der Fragestellung oder dem Problem in Zusammenhang gebracht werden. Dafür können Sie folgende Fragen verwenden:

- ✓ Welche Eigenschaften oder Merkmale hat das Zufallswort?
- ✓ Wie funktioniert das Zufallswort?
- ✓ Wo und von wem wird das Zufallswort verwendet?
- ✓ Welche Gefühle und Emotionen löst das Zufallswort bei Ihnen aus?
- ✓ Was verbinden Sie mit dem Zufallswort?

- ✓ Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es zwischen dem Zufallswort und der Fragestellung oder dem Problem?
- ✓ Wie kann man das Zufallswort zur Lösung des Problems nutzen?

Neben Reizwörtern können auch zufällig ausgewählte Fotos, Zeichnungen, Musikstücke oder Gegenstände genommen werden.



Stellen Sie sich vor, Sie wollen eine neue App entwickeln, die Kunden bei der Auswahl von Finanzprodukten berät und Geld- und Kapitalanlagemöglichkeiten vorschlägt. Sie schlagen das Wörterbuch auf und Ihr Reizwort lautet: Theater. Sie fragen sich, welche Gemeinsamkeiten eine App für Finanzprodukte mit einem Theater hat. Sie vermuten, dass es bei den Kundengruppen größere Überschneidungen gibt. Für das spätere Marketing kann diese Erkenntnis hilfreich sein. Theater bereitet Spaß, kann aber auch ernsthafte Botschaften umfassen. Es erzeugt Spannung und läuft nach einer bestimmten Dramaturgie ab. Sie fragen sich, ob und wie Sie bei der Beratung von Finanzprodukten einen Spaßfaktor und eine Dramaturgie ähnlich wie beim Theater einbauen können.

Mit Provokationen neue Anregungen bekommen

Bei der Provokationstechnik werden die Ideen oder Problemlösungen als provokative Aussagen formuliert, damit Sie durch Übertreibung, Widersprüche oder Wunschdenken neue Anregungen bekommen. Im Stile eines Brainstormings werden bewusst Aussagen für die Ideenfindung oder Problemlösung provokativ formuliert. Die Art der Provokation kann dabei unterschiedlich sein:

- ✓ Wunschdenken: Geld und Zeit spielen keine Rolle, alles ist technisch möglich. Sie können verschiedene Faktoren über- oder untertreiben. Die Idee kann viel schneller oder langsamer sein, sie kann deutlich größer oder kleiner als üblich sein, sie kann viel teurer oder kostenlos angeboten werden.
- ✓ Umkehren: Das genaue Gegenteil, was man anstrebt, wird formuliert.
- ✓ Selbstverständlichkeiten werden verneint oder Annahmen oder Konventionen komplett aufgehoben.
- ✓ Vergleich mit anderen Produkten oder Dienstleistungen, die abwegig sind.

Zur Einleitung der provokativen Aussage kann das Wort »PO« genutzt werden, das für provokative Operation stehen soll. Zum Beispiel: »PO, wenn wir so viel Geld wie Bill Gates hätten, würden wir ...«. Damit soll zum einen die Provokation kenntlich gemacht werden, und zum anderen sinkt dadurch die Hemmschwelle bei den Teilnehmern, unsinnige Aussagen zu formulieren.



Sie wollen Ideen entwickeln für ein neues E-Bike, das eine hohe Reichweite hat, leicht und abseits der Straße für das Gelände geeignet ist. Das Wunschdenken lautet: »PO, unser E-Bike kann, ohne aufzuladen, zehn Mal die Erde umrunden.« Überlegen Sie sich, ob Sie Sonnen- oder Windenergie für ein E-Bike nutzen können. Eine Umkehrung in Form einer Untertreibung lautet: »PO, unser E-Bike ist so leicht wie eine Ameise.« Ameisen können das 40-Fache ihres Körpergewichts tragen. Sie heben eine Annahme auf mit: »PO, unser E-Bike hat keine Räder.« Stellen Sie sich die Frage, ob ein Luftkissen-E-Bike in Zukunft möglich ist. Ein irrsinniger Vergleich ist: »PO, unser E-Bike soll so aussehen wie ein Fisch.« Denken Sie nach, ob es eine Anwendung für Unterwasser-E-Bikes gibt.

Perspektiven mit der Walt-Disney-Methode wechseln

Die Walt-Disney-Methode ist eine Kreativitätstechnik auf der Basis eines Rollenspiels, bei dem eine oder mehrere Personen ein Problem aus drei Blickwinkeln betrachten und diskutieren. Die Methode geht auf den berühmten Filmproduzenten und Zeichentrick-Pionier Walt Disney zurück, der angeblich für seine kreativen Ideen systematisch in drei Rollen geschlüpft ist. Er nahm die Rollen des Träumers, des Realisierten und des Kritikers nacheinander ein, indem er sie in drei verschiedenen Räumen nachahmte. So wird auch die nach ihm benannte Methode durchgeführt.

Die Blickwinkel des Träumers, des Realisten und des Kritikers werden nacheinander angenommen. Die Trennung dieser drei Rollen wird durch drei verschiedene Räume oder etwas einfacher mit drei Stühlen symbolisiert. Eine örtliche oder zumindest visuelle Trennung ist hilfreich, damit Sie gedanklich in die verschiedenen Rollen schlüpfen können. Wer zum Beispiel auf dem Stuhl des Träumers sitzt, muss aus dieser Perspektive argumentieren. Für die eigentliche Problemstellung sollen der Reihe nach die Blickwinkel zu den drei Rollen als Hilfestellung verwendet werden:

- ✓ **Der Träumer:** Überlegen Sie sich, wie die ideale Lösung zu einer Problemstellung aussehen könnte. Zeit und Geld oder technische Begrenzungen spielen bei Ihren Visionen keine Rolle. Es können ungewöhnliche, verrückte oder unlogische Gedanken sein. Denken Sie nach, was Sie schon immer haben wollten.



Stellen Sie sich die Fragestellung vor, wie Sie den Einkauf von Lebensmitteln für berufstätige Personen vereinfachen können. Sie träumen, dass es zukünftig 3D-Drucker für Lebensmittel gibt. Jedes Lebensmittel kann mit einem Knopfdruck zu Hause hergestellt werden.

- ✓ **Der Realist:** In dieser Rolle fragen Sie, was für die Umsetzung geplant und realisiert werden muss. Argumentieren Sie faktenbasiert und logisch. Fassen Sie den aktuellen Stand zu den Grundlagen zusammen, der zur Realisierung zur Verfügung steht. Tragen Sie zusammen, welche Ressourcen (Personal, Wissen, Material, Geräte) die Umsetzung erfordert. Denken Sie nach, wer Ihnen bei der Umsetzung helfen kann. Überlegen Sie, ob und wie die Idee getestet werden kann. Planen Sie, welche Schritte und in welcher Reihenfolge notwendig sind. Formulieren Sie Zwischenziele und Meilensteine, die Sie bei der Umsetzung erreichen. Schätzen Sie ab, in welchem Zeit- und Kostenrahmen Sie die Idee umsetzen.



Der Realist würde bei der Idee mit Lebensmitteln aus dem 3D-Drucker die Lebensmittel benennen, die realistisch umgesetzt werden können. Er zählt die notwendigen Ressourcen dafür auf und sammelt die Namen potenzieller Kooperationspartner aus der Lebensmittelverarbeitung, von 3D-Drucker-Herstellern und wissenschaftlichen Einrichtungen. Er schlägt vor, dass Sie zunächst einzelne Lebensmittel testen und frühzeitig Kundenfeedback zu den Entwicklungsergebnissen einholen.

- ✓ **Der Kritiker:** Mit dieser Rolle nehmen Sie eine konstruktiv-kritische Haltung ein. Hinterfragen Sie die Machbarkeit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und den Nutzen der Idee. Überlegen Sie, wie Sie die Idee verbessern oder ändern können. Weisen Sie darauf hin, wenn etwas von den anderen vergessen wurde. Benennen Sie die Stärken und Schwächen

der Idee. Zählen Sie mögliche Risiken auf und schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit des Eintritts dieser Risiken und ihr Schadenspotenzial ab.



Der Kritiker stellt zunächst die technische Machbarkeit von Lebensmitteln hergestellt mit einem 3D-Drucker infrage und will Studien oder Prototypen über ähnliche technische Entwicklungen sehen. Er erwähnt, dass der Trend im Lebensmittelbereich zu Bioprodukten und natürlichen Lebensmittelverarbeitungen geht. 3D-Druck steht demgegenüber für Künstlichkeit und Chemie. Außerdem kann man auf diese Weise nie kostengünstig Lebensmittel herstellen. Kunden sind auch technisch damit überfordert.

Nach dem ersten Durchgang fahren Sie wieder mit der Rolle des Träumers fort und greifen die bisherigen Anregungen und Fragen von den beiden anderen Rollen auf. Erweitern, ergänzen oder verändern Sie Ihre Idee auf den bisherigen Grundlagen. Gehen Sie Punkt für Punkt mit den Anregungen des Realisten und den Einwänden des Kritikers vor. Brechen Sie die Methode ab, sobald Sie keine neuen Ideen und Gedanken mehr entwickeln und alle offenen Fragen aus den drei Blickwinkeln beantwortet sind.

Planen Sie beim ersten Durchlauf mindestens 15 Minuten für jede Rolle ein. Es soll möglichst keine Perspektive zeitlich dominieren. Zunächst können Sie fünf Minuten vorsehen, dass sich die Teilnehmer in Einzelarbeit Gedanken zu den Perspektiven machen. Sie können die Methode theoretisch allein durchführen. In einer Gruppe von fünf bis sieben Personen erhalten Sie aber mehr Anregungen. Ich empfehle Ihnen, dass alle Teilnehmer alle Rollen einnehmen und es nicht zu einer Arbeitsteilung kommt.



Bevor Sie in die Rollen schlüpfen, versetzen Sie sich in einem Testlauf in die drei Rollen. Als Träumer sollten Sie sich an eine schöne Situation im Leben erinnern. Sie können hierfür auch an einen Ort gehen, an dem Sie positive Gefühle entwickeln. Machen Sie einen Spaziergang im Park oder gehen Sie in Ihr Lieblingscafé. Als Realist erinnern Sie sich an eine Situation, die Sie praktisch gelöst haben. Rufen Sie sich ins Gedächtnis, wie die Situation war, wie Sie vorgegangen sind und was Sie gefühlt haben. Als Kritiker rufen Sie sich eine Situation in Erinnerung, bei der Sie etwas kritisch analysiert haben. Fragen Sie sich, wie Ihre konstruktive Kritik zu einer substantziellen Verbesserung beigetragen hat.

Verschiedene Denkweisen mit der Sechs-Hüte-Methode einnehmen

Die Sechs-Hüte-Methode von dem britischen Kreativitätsforscher Edward de Bono soll Sie anregen, bei der Problembetrachtung oder Ideenfindung verschiedene Perspektiven einzunehmen. Die Methode ähnelt der Walt-Disney-Methode und ergänzt sie um weitere Aspekte. In einem Kreativ-Workshop sollen die Teilnehmer Hüte mit verschiedenen Farben aufsetzen. Farben stehen für verschiedene Denkweisen wie sachlich, emotional, negativ oder positiv kritisierend, kreativ und moderierend. Insgesamt stehen sechs Hüte zur Verfügung. Wenn die Teilnehmer ein Problem untersuchen und lösen sollen, können sie sich alle sechs Hüte nacheinander aufsetzen, ihre Gedanken aufschreiben und anschließend auswerten. Es bietet sich an, dass der Träger des blauen Hutes als Moderator zunächst die Aufgabe vorstellt und anschließend der Träger des weißen Hutes die Fakten zur aktuellen Situation zusammenträgt. Hier erfahren

Sie Näheres zur Bedeutung der sechs Hüte und zu den einzunehmenden Perspektiven der Hutträger:

- ✓ **Blauer Hut:** Der Träger des blauen Hutes ist der Moderator. Zu Anfang kann er die Problem- oder Fragestellung vorstellen. Zum Schluss fasst er die Ergebnisse zusammen. Während des Kreativ-Workshops strukturiert und bewertet er die Wortbeiträge der anderen Hutträger. Er ermahnt zur Einhaltung der Regeln und fasst als Zwischenfazit nach jedem Wechsel des Hutträgers die Beiträge zusammen. Er moderiert, ohne eigene Ideen einzubringen.



Eine Gruppe von Teilnehmern aus verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens (Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Controlling, Rechnungswesen) soll diskutieren, ob und wie die Einführung eines Innovationsmanagements realisiert werden kann. Der Träger des blauen Hutes stellt die Aufgabe vor und klärt Verständnisfragen.

- ✓ **Weißer Hut:** Mit dem weißen Hut sind Sie der neutrale Objektive. Beschreiben Sie objektiv und neutral die aktuelle Situation mit dem Problem. Tragen Sie Zahlen, Daten und Fakten (ZDF) zusammen und präsentieren Sie Statistiken in Form von Abbildungen. Überlegen Sie, welche wichtigen Informationen fehlen und wie sich diese Informationen beschaffen lassen. Bewerten Sie nie.



Der Träger des weißen Hutes stellt die aktuelle Situation im Unternehmen vor, wie Innovationen im Unternehmen behandelt werden. Der Prozess ist geprägt von einer Arbeitsteilung, in der zunächst die Forschung und Entwicklung neue Ideen bis zu einem funktionsfähigen Entwurf entwickelt. Anschließend kümmert sich die Abteilung Produktion um die Erstellung und anschließende Testung eines Prototyps und die Etablierung des Herstellprozesses. Marketing und Vertrieb erhalten kurz vor der Markteinführung die Informationen über das neue Produkt und sollen die Markteinführung planen und umsetzen. Bei diesem Prozess kommen zahlreiche Probleme vor wie Doppelarbeiten, fehlende Abstimmung zwischen den Abteilungen und die fehlende frühzeitige Berücksichtigung von Kundenanforderungen.

- ✓ **Grüner Hut:** Als Träger des grünen Hutes nehmen Sie die Rolle des spontanen Kreativen ein. Sie entwickeln spontane Ideen zum Problem und fragen sich, was Sie noch an Ideen hinzufügen können. Äußern Sie sich nie kritisch.



Der Träger des grünen Hutes schlägt vor, dass eine eigenständige Gruppe für das Innovationsmanagement gebildet wird. Die Gruppe besteht aus Vertretern der verschiedenen Abteilungen, die bisher am Innovationsprozess beteiligt sind.

- ✓ **Roter Hut:** Träger des roten Hutes ist der Emotionale. Drücken Sie Ihre Gefühle aus, wenn Sie das Problem oder die Idee bewerten. Beschreiben Sie, was Sie gut an der Herausforderung oder Idee finden und was Sie bedrohlich finden. Formulieren Sie Ihre Hoffnungen, aber auch Ängste bezüglich der Idee oder des Problems.



Der Träger des roten Hutes findet die Idee super. Innovationen sind einfach zu wichtig. Eine eigenständige Gruppe macht das Thema Innovationen im Unternehmen sichtbarer. Die Mitarbeiter in der Gruppe Innovationsmanagement hätten eine interessante herausfordernde Tätigkeit.

- ✓ **Schwarzer Hut:** Sie sind der negativ-kritische Denker mit dem schwarzen Hut. Analysieren Sie das Problem oder die Idee kritisch. Argumentieren Sie, warum das Problem oder die Idee aus Ihrer Sicht nicht lösbar oder nicht machbar ist. Stellen Sie klar, welche Fehler und Gefahren das Problem oder die Idee hat und warum das so ist.



Der Träger des schwarzen Hutes kritisiert die Idee. Eine eigene Gruppe für das Innovationsmanagement hat keine Weisungskompetenzen gegenüber den anderen Abteilungen. Die Mitarbeiter im Innovationsmanagement haben auch keine Ahnung von den Aufgaben in den verschiedenen Bereichen. Ein Innovationsmanagement führt nur zu mehr Bürokratie im Unternehmen.

- ✓ **Gelber Hut:** Der positiv-kritische Denker hat einen gelben Hut auf. Argumentieren Sie, warum das Problem oder die Idee aus Ihrer Sicht Realisierungschancen oder Vorteile besitzt. Zeigen Sie die Chancen aus objektiver Sicht auf, die das Problem oder die Idee hat. Seien Sie immer logisch und rational.



Der Träger des gelben Hutes verweist auf die Chancen. Die Gruppe Innovationsmanagement wird eine hohe Akzeptanz im Unternehmen finden, denn die Mitarbeiter werden von den verschiedenen Abteilungen dorthin übersandt. Die Gruppe kann einen engen Kontakt zur Vorstandsebene erhalten und bei strategischen Fragen beraten. Außerdem erhält man auch Ansprechpartner gegenüber externen Anfragen von anderen Unternehmen oder wissenschaftlichen Einrichtungen.

Auf Basis der Beiträge der einzelnen Hutträger fasst der Träger des blauen Hutes die Ergebnisse zusammen und bittet darum, dass die Teilnehmer die positiven und negativen Kritikpunkte aufgreifen. Schließlich wird ein gemeinsamer Vorschlag verabschiedet.



Die Teilnehmer des Workshops legen die genauen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche für die Gruppe Innovationsmanagement fest, sodass die Kritikpunkte des Trägers des schwarzen Hutes berücksichtigt werden. Durch das Innovationsmanagement soll es keine zusätzlichen Berichtspflichten im Unternehmen geben. Entsprechend den Empfehlungen des Trägers des gelben Hutes wird die Gruppe Innovationsmanagement organisatorisch einem Vorstandsmitglied direkt unterstellt. Gegenüber externen Partnern wird die Gruppe als erste Anlaufstelle genannt.

Kapitel 12

Ideen bewerten

IN DIESEM KAPITEL

- Grundlagen für eine ausgewogene Beurteilung schaffen
- Bewertungsmethoden gezielt einsetzen
- Methoden zur Bewertung von Ideen kennenlernen
- Lösungen aus verschiedenen Perspektiven überprüfen

In diesem Kapitel geht es darum, dass Sie aus den Ideen gemeinsam mit Ihrem Team die besten auswählen. Es gibt verschiedene Bewertungsansätze. Sie erhalten einen Überblick, welche Methoden für die Bewertung von Ideen aus Design-Thinking-Projekten geeignet sind. Sie erfahren, wie Sie die Methoden mit Ihrem Team anwenden und wie Sie die Erfolgsaussichten aus verschiedenen Blickwinkeln beurteilen können.

Die geeignete Bewertungsmethode wählen

Der Weg von der Aufgabenstellung über die Ideenfindung bis zur Markteinführung ist lang. Nach der Ideenfindung befinden Sie sich in einer frühen Entwicklungsphase. Es herrscht Unsicherheit über die Machbarkeit, die Wirtschaftlichkeit und die Akzeptanz der Idee beim Kunden. Sie wissen noch nicht, ob die Idee umsetzbar ist und ob sie sich erfolgreich am Markt positionieren wird. Bei Unsicherheit sind Bewertungsmethoden geeignet, die Ideen aus verschiedenen Perspektiven betrachten. Hierfür gibt es nicht die eine richtige Methode. Jede Methode hat ihre Stärken und ihre Schwächen. Nicht jeder Bewertungsansatz ist für unterschiedliche thematische Aufgabenstellungen einsetzbar.



Diskutieren Sie im Team die Bewertungsmethoden und entscheiden Sie sich für die passende Technik. Setzen Sie mehrere Arten der Bewertung ein, sodass Sie ein umfassendes Bild Ihrer Idee erhalten. Sie erkennen außerdem mit der Bewertung aus verschiedenen Blickwinkeln, an welchen Stellen Sie die ausgewählten Ideen verbessern können.

Die in diesem Kapitel vorgestellten Methoden sind auch für die späteren Phasen der Erstellung von Prototypen und beim Testen Ihrer Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellidee beim Kunden relevant. Auch in diesen Phasen müssen Sie Bewertungen vornehmen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 13](#) und [14](#)).

Auf die Vielfalt im Team bei der Bewertung setzen

Wichtig ist, dass Sie im Team aus unterschiedlichen Perspektiven Ihre Ideen diskutieren, abwägen und anschließend beschließen – die gewählte Methode ist dabei weniger bedeutend. Dafür ist eine Vielfalt im Team, die sogenannte Diversität, notwendig. Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen wie der Forschung, Produktion, dem Marketing, Vertrieb und aus den Bereichen Controlling, Qualitätssicherung, der Rechts- und Patentabteilung schätzen die Chancen und Risiken von Lösungsideen unterschiedlich ein. Sie bringen verschiedene Sichtweisen, Erfahrungshintergründe und Werthaltungen in das Projekt ein. Nutzen Sie das aus und setzen Sie auf Vielfalt in Ihrem Team (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 5](#)).



Sie erleichtern eine spätere Umsetzung, wenn Sie Personen aus unterschiedlichen Abteilungen aus dem Unternehmen einbinden. Je früher Personen aus anderen Bereichen von der Idee erfahren und bei der Auswahl beteiligt sind, desto mehr Zustimmung erhält der Vorschlag im Unternehmen. Die Idee Ihres Teams wird zur Idee des gesamten Unternehmens. So holen Sie bereits frühzeitig die notwendige Unterstützung ein, wenn Sie aus der Idee ein neues Produkt, eine neue Dienstleistung oder ein ganzes Geschäftsmodell erfolgreich auf den Markt bringen möchten.

Ideen schnell auswählen

In einem Workshop unter Einsatz von Kreativitätstechniken entstehen in kurzer Zeit viele neue Lösungsideen für Ihre Aufgabenstellung. Wenn Sie jede dieser Lösungsmöglichkeiten weiterverfolgen, kommen Sie schnell an Ihre Grenzen, da ein begrenztes Budget und die Dringlichkeit für die Umsetzung oft hoch sind. Treffen Sie frühzeitig im Team eine Auswahl. Für eine schnelle Bewertung können Sie aus verschiedenen Ansätzen wählen:

- ✓ **Punktabstimmung:** Bei der Punktabstimmung bekommt jeder Teilnehmer fünf Klebepunkte zur Verteilung auf die einzelnen Ideen, die Sie auf eine Leinwand, Karte oder auf einen Haftnotizzettel geschrieben haben. Eine Idee kann mehrere Punkte erhalten. Die Ideen sortieren Sie nach der Anzahl der Klebepunkte.
- ✓ **Daumenmethode:** Die Ideen werden in zufälliger Reihenfolge kurz vorgestellt. Auf ein Zeichen folgend, zeigt jeder den Daumen nach oben oder nach unten. Daumen nach oben bedeutet, dass die Idee weiterverfolgt wird. Daumen nach unten bedeutet, dass die Idee verworfen wird. Die Ideen bringen Sie nach der Anzahl der Daumen-nach-oben-Bewertungen in eine Reihenfolge.
- ✓ **Fünf-Finger-Methode:** Die Ideen werden in zufälliger Reihenfolge kurz vorgestellt. Auf ein Zeichen folgend, zeigt jeder eine Anzahl von Fingern seiner rechten Hand. Die Anzahl der Finger entspricht folgender Bewertung: fünf Finger: »Die Idee ist super«, vier Finger: »Die Idee ist gut«, drei Finger: »Die Idee ist interessant«, zwei Finger: »Die Idee hat Schwächen«, und ein Finger: »Die Idee sollte verworfen werden«. Die Ideen sortieren Sie nach der Anzahl der aufgezeigten Finger.
- ✓ **Kartenreihung:** Sie schreiben die Ideen stichwortartig auf eine Karte oder einen Haftnotizzettel. Nach Diskussion im Team sortieren Sie die Karten oder Zettel von links »sehr gute Idee« bis rechts »schlechte Idee«. Ideen mit gleicher Bewertung stehen übereinander.

Mit diesen Ansätzen sortieren Sie Ideen aus, die von allen kritisch gesehen oder als weniger interessant empfunden werden. Sie unterziehen die verbleibenden Vorschläge einer detaillierteren Bewertung.

Vorteile und Hürden von Ideen auswerten

Nach einer groben Auswahl schauen Sie sich die Vorteile, Chancen und Hürden bei der Umsetzung Ihrer Lösungsvorschläge an. Die sogenannte PPCO-Methode kann Sie bei der Beurteilung Ihrer Vorschläge unterstützen. Das Akronym PPCO steht für »Pluses« (Positives der Idee), »Potentials« (Potenziale der Idee), »Concerns« (Bedenken gegenüber der Idee) und »Overcome Concerns« (Ideen für Maßnahmen zur Bewältigung dieser Bedenken). Mit diesen vier Aspekten sollen die Vorteile, Potenziale und Hürden sowie Ansätze zur Überwindung dieser Hürden kurz und übersichtlich zusammengefasst werden. [Abbildung 12.1](#) zeigt eine Matrix mit den vier Feldern der PPCO-Methode.

Pluses (Positives) Was gefällt Ihnen alles an der Idee?	Potentials (Potenziale) Welche Möglichkeiten sehen Sie in der Zukunft mit der Idee?
Concerns (Bedenken) Welche Bedenken verbinden Sie mit der Idee?	Overcome Concerns (Bedenken bewältigen) Wie können Sie diese Bedenken bewältigen?

Abbildung 12.1: Mit der PPCO-Methode werden die Vorteile, Potenziale und Hürden sowie Ansätze zur Überwindung dieser Hürden übersichtlich zusammengefasst.

Nutzen Sie Brainstorming (mehr dazu in [Kapitel 11](#)) und sammeln Sie das Positive, das Ihnen und Ihrem Team spontan zu der Idee einfällt. Überlegen Sie sich zu dem Stichwort »Potenziale«, welche zukünftigen Entwicklungen und Trends die Idee unterstützen werden und ob es weitere Anwendungsmöglichkeiten geben könnte. Diese Entwicklungen können aus dem wirtschaftlichen, politisch-rechtlichen, sozial-gesellschaftlichen oder technologischen Umfeld stammen und einen nachhaltigen Trend darstellen (mehr zur Analyse von Trends erfahren Sie in [Kapitel 6](#)).

Die Idee für einen vegetarischen Hotdog, erstellt aus pflanzlichen Produkten, trifft den Trend der gesunden und umweltbewussten Ernährung. Überlegen Sie sich neue Anwendungsmöglichkeiten Ihrer Idee bei der Bewertung der Potenziale. Nachdem Sie die Vorteile und Chancen zusammengetragen haben, nehmen Sie die Rolle des »Advocatus Diaboli« ein. Er ist der Gegner Ihrer Idee und lässt Bedenken aufkommen. Nennen Sie Gründe, warum die Idee nicht umsetzbar, im Unternehmen nicht durchsetzbar, nicht wirtschaftlich, zu kompliziert ist oder vom Kunden keine Zustimmung bekommt. Auf dieser Grundlage entwickeln Sie Vorschläge für Maßnahmen, wie Sie diese Bedenken entkräften und Hürden bei der Umsetzung überwinden können.

Die Gedanken Ihres Teams zu den vier Dimensionen »Pluses«, »Potentials«, »Concerns« und »Overcome Concerns« schreiben Sie stichwortartig auf eine Karte und heften sie in die Matrix für die PPCO-Methode. Diskutieren Sie mit dieser Zusammenstellung die Bewertung Ihrer Idee. Der Vorteil dieses Bewertungsansatzes liegt darin, dass Sie die positiven und negativen Blickwinkel einer Idee betrachten und sich Gedanken machen müssen, wie Sie Einwände beseitigen und Hürden für die Umsetzung überwinden können.



In einer frühen Phase werden die Probleme und Risiken von innovativen Ideen genannt. Die Idee ist abgelehnt, bevor sie diskutiert wurde. Es wird oft nicht beachtet, dass jede Innovation anfangs Risiken aufweist und dass man sie bewältigen kann. Die PPCO-Methode bringt Sie dazu, dass Sie Maßnahmen zur Risikobewältigung entwickeln und sie bei der Bewertung berücksichtigen.

Ideen mit Checklisten beurteilen

Mit Checklisten prüfen Sie, ob die Idee den Anforderungen genügt. Die Anforderungen formulieren Sie in Frageform (»Ist die Idee technisch umsetzbar?«) oder als Aussage (»Die Idee ist aus Kundensicht benutzerfreundlich.«). Sie gestalten die Überprüfung als Ja/Nein-Bewertung oder verwenden eine Bewertungsskala nach Schulnoten.

Mit Checklisten prüfen Sie folgende vier Bereiche:

- ✓ **Machbarkeit** (Feasibility): Sie überprüfen, ob die Idee umsetzbar ist. Ihr Lösungsansatz sollte als Produkt, Verfahren, Dienstleistung oder Geschäftsmodell machbar sein und von Kunden oder Nutzern angewendet werden.
- ✓ **Passfähigkeit** (Strategic and Cultural Fit): Die Idee muss zur Vision, Strategie und Kultur des Unternehmens passen. Die Passfähigkeit sichert Ihnen im Unternehmen die notwendige Unterstützung, die Sie für die Umsetzung benötigen.
- ✓ **Erwünschtheit** (Desirability): Ihre Idee muss einen Kundennutzen haben. Sie prüfen, ob Sie mit der Idee eine Lösung für einen Wunsch oder ein Problem anbieten.
- ✓ **Wirtschaftlichkeit** (Business Viability) **und Skalierbarkeit** (Scalability): Bei einer wirtschaftlichen Idee sind die Einnahmen höher als die Ausgaben. Unter Skalierbarkeit versteht man, dass Ihre Idee mit verhältnismäßig geringem Aufwand ein hohes Wachstum erzielen kann.
- ✓ **Nachhaltigkeit** (Sustainability): Ihre Idee muss langfristig erfolgreich sein. Sie müssen abschätzen, ob Ihr Angebot dauerhaft am Markt bestehen kann.
- ✓ **Anpassungsfähigkeit** (Adaptability): In einem sich dynamisch wandelnden Umfeld muss Ihre Idee anpassungsfähig sein. Kundenwünsche können sich mit der Zeit ändern, sodass sich Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung oder Ihr Geschäftsmodell anpassen muss.

Formulieren Sie zu den Bereichen auch Ausschlussfragen, die Sie auf jeden Fall mit »Ja« beantworten müssen, anderenfalls verwerfen Sie die Idee. Verstößt Ihre Idee gegen gesetzliche Anforderungen, kann das ein Ausschlussgrund sein.

Die Machbarkeit ermitteln

Die Machbarkeit beschreibt, ob und inwieweit sich aus Ihrer Idee ein Produkt, eine Dienstleistung oder ein Geschäftsmodell erfolgreich am Markt einführen lässt. Wenn Sie in der Umsetzungsphase feststellen, dass Ihr Lösungsansatz technisch nicht umsetzbar ist, haben Sie bereits Zeit und Kosten investiert.



Die Machbarkeit kann sich auch auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen beziehen. Vielleicht ist Ihr Vorschlag prinzipiell umsetzbar, aber Sie haben im Unternehmen nicht die finanziellen Mittel oder Kompetenzen für die Umsetzung. Bei technischen Entwicklungen benötigen Sie gegebenenfalls Lizenzen oder das technische Wissen von anderen Unternehmen.

Untersuchen Sie frühzeitig und gründlich die Machbarkeit. Mit folgenden Fragen können Sie untersuchen, ob die Idee umsetzbar ist:

- ✓ Sind zur Umsetzung Lizenzen oder technisches Wissen von anderen notwendig?
- ✓ Ist die Idee technisch einfach herstellbar?
- ✓ Sind hohe Investitionen für Entwicklung, Produktion, Marketing oder Vertrieb notwendig?
- ✓ Besitzt das Unternehmen die notwendigen Mittel und Fähigkeiten zur Umsetzung? Wenn nicht, sind diese einfach und schnell beschaffbar?
- ✓ Sind Partnerschaften mit anderen (andere Unternehmen, Hochschulen, Forschungsinstitute) nötig oder möglich? Können diese schnell zustande kommen?
- ✓ Gibt es hohe Markteintrittsbarrieren?
- ✓ Können bei der Umsetzung die gesetzlichen Rahmenbedingungen oder Industriestandards eingehalten werden?

Je nach Produkt müssen Sie noch weitere Kriterien überprüfen, die einen Einfluss auf die Machbarkeit haben:

- ✓ Sind die auf dem Markt angebotenen Materialien robust, beständig und von ausreichender Qualität?
- ✓ Sind die benötigten Materialien einfach, schnell und kostengünstig beschaffbar?
- ✓ Ist das Produkt sicher und zuverlässig?

Sie können diese Fragen nur beantworten und bewerten, wenn Ihre Idee eindeutig, verständlich und nachvollziehbar ist. Anderenfalls sollten Sie die Idee mit begrenzten Mitteln weiterentwickeln.



Bei technischen Erfindungen sind weitere Experimente oder Untersuchungen teilweise notwendig, auf deren Grundlage eine Überprüfung der Machbarkeit möglich ist. Gehen Sie schrittweise vor, indem Sie die Mindestinformationen als einen Meilenstein festlegen. Sofern Sie die Informationen aus den Experimenten oder Untersuchungen bekommen haben, beurteilen Sie die technische Machbarkeit.

Die Passfähigkeit einschätzen

Sie brauchen die Unterstützung von verschiedenen Abteilungen und Mitarbeitern im Unternehmen, damit Ihre Idee als Produkt, Dienstleistung oder Geschäftsmodell am Markt erfolgreich wird. Die Idee muss von der Forschung und Entwicklung zu einem marktreifen Produkt entwickelt werden. Die Produktion muss die Herstellung sicherstellen. Das Marketing und der Vertrieb müssen für die Markteinführung vorbereitet und motiviert sein. Die Geschäftsführung muss Ihr Projekt unterstützen (wie Sie diese Unterstützung bekommen können, erfahren Sie in [Kapitel 3](#)). Ohne Unterstützung kann Ihr Projekt nicht erfolgreich werden. Klären Sie frühzeitig ab, ob Ihre Idee zur Strategie und Kultur des Unternehmens passt. Die Passfähigkeit können Sie mit folgenden Fragen überprüfen:

- ✓ Passt die Idee zur Innovationsstrategie und kann sie einen bedeutenden Beitrag zur Unternehmensstrategie leisten? Wird die Idee von der Geschäftsführung gewünscht?
- ✓ Wird die Idee im Unternehmen anerkannt? Passt sie zur Unternehmenskultur?
- ✓ Gibt es positive Auswirkungen auf andere Produkte oder Kompetenzen des Unternehmens?
- ✓ Lassen sich Lerneffekte für das Unternehmen erzielen?

Die Erwünschtheit aus Kundensicht prüfen

Ein Entscheidungskriterium ist die Frage, ob und inwieweit die Idee einen Nutzen schaffen kann. Dafür muss es eine Zielgruppe geben, die aus der Idee einen Mehrwert ziehen kann. Der Nutzen für diese Zielgruppe kann sich dadurch zeigen, dass Ihre Idee einen bisher nicht oder kaum erfüllten Wunsch befriedigt oder ein Problem löst.

Die Erwünschtheit kann in unterschiedlichen Formen vorkommen. Das Produkt oder die Dienstleistung hat für den Kunden eine Nützlichkeit, da es beziehungsweise sie eine Funktion ausführt oder eine Aufgabe für den Kunden löst. Ihre Lösungsidee kann eine hohe Benutzerfreundlichkeit haben, sodass sie einfach verwendbar ist. Bei einem Onlineshop sind für den Kunden auf einen Blick sofort alle kaufentscheidenden Informationen über die Produkte verfügbar und vergleichbar. Ihre Idee kann positive Emotionalität beim Kunden erzeugen. Mit folgenden Fragen untersuchen Sie die Erwünschtheit aus Kundensicht näher:

- ✓ Sind Personen erkennbar, die als Ihre Zielgruppe einen Nutzen erhalten?
- ✓ Kann Ihre Zielgruppe Zeit mit der Idee einsparen?
- ✓ Kann die Zielgruppe ihren Aufwand mit der Idee senken?
- ✓ Ist die Idee für die Zielgruppe vertrauenswürdig?

- ✓ Lässt sich das Produkt, das aus Ihrer Idee entstammt, für die Zielgruppe schnell beschaffen, ist es auffindbar und verfügbar?
- ✓ Ist die Idee aus Sicht Ihrer Zielgruppe wertvoll?
- ✓ Ist die Idee aus Sicht Ihrer Zielgruppe kostengünstig?
- ✓ Ist die Idee aus Sicht Ihrer Zielgruppe benutzerfreundlich?
- ✓ Ist die Idee ethisch wünschenswert?
- ✓ Vermittelt die Idee aus Sicht Ihrer Zielgruppe Ansehen?
- ✓ Vermittelt die Idee aus Sicht Ihrer Zielgruppe Unterhaltung?
- ✓ Hat das Produkt ein ansprechendes Design?
- ✓ Kann Ihre Zielgruppe das Produkt einfach und kostengünstig warten?



Sie müssen nicht zu allen Fragen Antworten finden. Je nach Anwendungsbereich sind einige Fragen nicht relevant. Bei Anlagen für den Maschinenbau ist das Design oder der Unterhaltungsfaktor des Produkts zweitrangig oder unbedeutend.

Die Wirtschaftlichkeit und Skalierbarkeit betrachten

Eine vom Kunden gewünschte Lösung muss an sich nicht wirtschaftlich lohnend sein. Die Entwicklungs-, Herstell- oder Vertriebskosten können so hoch liegen, dass Sie keinen Gewinn erwirtschaften. Sie müssen unter Berücksichtigung Ihrer Kosten beurteilen, ob die Anzahl der zahlungsbereiten und zahlungsfähigen Kunden ausreicht.

Die Wirtschaftlichkeit schätzen Sie mit folgenden Fragen ab:

- ✓ Gibt es eine hohe Kaufkraft und -bereitschaft beim Kunden?
- ✓ Ist der Markt ansprechend und wächst (dynamisch und langfristig)?
- ✓ Lohnt sich die zu erwartende Rendite?
- ✓ Sind die wirtschaftlichen Risiken bestimmbar, quantifizierbar und annehmbar?



Beachten Sie, dass die Bewertung der Wirtschaftlichkeit in einer frühen Phase schwierig ist. Der Markt für Ihre Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellidee kann noch nicht existieren. Je neuartiger Ihre Idee ist, desto schwieriger lassen sich zuverlässige Informationen über die Größe des Marktes und Ihr Umsatzwachstum finden. Nach der Markteinführung dauert es noch einige Zeit, bis Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung wirtschaftlich ist. Als die ersten Mikrowellengeräte 1970 auf den Markt kamen, dauerte es sechs Jahre, bis aus dem Verkauf bedeutende Gewinne erwirtschaftet wurden.

Neben der Wirtschaftlichkeit überprüfen Sie die Skalierbarkeit Ihrer Idee. Die Skalierbarkeit eines Produkts bedeutet, dass Sie mit nur wenig zusätzlichem Aufwand eine verhältnismäßig große Anzahl an Kunden oder Nutzern erreichen. Wenn Sie eine Software entwickelt haben, die Sie über einen Onlineshop vertreiben wollen, erreichen Sie mit geringen zusätzlichen Marketingkosten eine fast unbegrenzte Kundenanzahl. Die Skalierbarkeit ist hoch. Möchten Sie individuell hergestellte Fahrräder anbieten, müssen Sie den gleichen Aufwand bei jedem Kunden einrechnen. Die Skalierbarkeit ist gering. Die Skalierbarkeit schätzen Sie mit folgenden Fragen ab:

- ✓ Sind hohe Kosten für Produktionsanlagen notwendig? (Hohe Kosten sind ein Hinweis auf eine geringe Skalierbarkeit.)
- ✓ Sind die Kapazitäten für die Produktionsanlagen begrenzt? Wenn ja, lassen sie sich einfach erweitern? (Begrenzte oder schwer erweiterbare Produktionskapazitäten sind ein Hinweis auf eine geringe Skalierbarkeit.)

- ✓ Benötigen Sie für die Herstellung oder den Vertrieb viele Mitarbeiter und muss beim Kundenwachstum im gleichen Maße das Personal ausgebaut werden? (Ein »Ja« bedeutet geringe Skalierbarkeit.)
- ✓ Nehmen die Kosten mit dem Umsatzwachstum proportional zu? (Ein »Ja« bedeutet geringe Skalierbarkeit.)
- ✓ Ist das Produkt oder dessen Produktionsverfahren standardisierbar? (Ein »Ja« ist ein Hinweis auf eine hohe Skalierbarkeit.)
- ✓ Sind geringe Kosten für Entwicklung, Marketing und Vertrieb notwendig? (Ein »Ja« ist ein Hinweis auf eine hohe Skalierbarkeit.)
- ✓ Kann die Produktion oder der Vertrieb automatisiert werden? (Ein »Ja« ist ein Hinweis auf eine hohe Skalierbarkeit.)
- ✓ Können Sie bei der Idee mit der Zeit Lerneffekte erzielen, sodass sich die Kosten senken lassen? (Ein »Ja« ist ein Hinweis auf eine hohe Skalierbarkeit.)
- ✓ Können weitere Anwendungen und Märkte mit geringem Mehraufwand erschlossen werden? (Ein »Ja« ist ein Hinweis auf eine hohe Skalierbarkeit.)

Für Investoren, die sich an neuen Unternehmen finanziell beteiligen, ist die Skalierbarkeit ein Entscheidungskriterium für oder gegen eine Investition. Unternehmen mit Produkten oder Geschäftsmodellen, die mit begrenztem Aufwand schnell eine hohe Anzahl an Kunden oder Nutzern erreichen, sind attraktive Investitionsobjekte. Die Skalierbarkeit kann die Wirtschaftlichkeit am Anfang in den Hintergrund rücken.



Unternehmen wie Google, Facebook, Instagram, Snapchat, Netflix oder Twitter haben nach ihrer Gründung schnell eine hohe Nutzerzahl erreicht. Die Wirtschaftlichkeit war bei diesen Unternehmen teilweise über Jahre durchgehend negativ. Sie steht im späteren Verlauf der Unternehmensentwicklung im Vordergrund.

Bei der Bewertung Ihrer Idee müssen Sie abwägen, ob eine hohe Skalierbarkeit zunächst wichtiger als die Frage der Wirtschaftlichkeit ist.

Die Nachhaltigkeit sicherstellen

Mit dem Blick auf die Nachhaltigkeit beurteilen Sie, ob Ihre Idee langfristig tragbar ist. Nachhaltigkeit bedeutet, dass etwas einen langfristigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Vorteil hat.



Bei der Bewertung der Nachhaltigkeit müssen Sie unterscheiden. Nicht jede Idee hat einen langfristigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Vorteil. Sie müssen prüfen, ob alle drei Aspekte für Ihre Idee wichtig sind. Mit einem neuen Dienstleistungskonzept für die Finanzberatung lassen sich schwer ökologische Vorteile verbinden.

Bei der Bewertung prüfen Sie die Nachhaltigkeit mit folgenden Fragen:

- ✓ Ist die Idee langfristig tragbar?
- ✓ Gibt es Vorteile gegenüber bestehenden Produkten der Konkurrenz?
- ✓ Sind die Kunden langfristig bereit dafür zu bezahlen?
- ✓ Hat die Idee ökologische und gesellschaftliche Vorteile?
- ✓ Ist die Erfindung patentierbar? Lässt sie sich leicht nachahmen? Können Sie Ihre Idee vor der Konkurrenz schützen?

Nachhaltigkeit ist ein lang wirkender Trend in unserer Gesellschaft (mehr zur Analyse von Trends erfahren Sie in [Kapitel 6](#)). Wenn Sie mit Ihrer Idee einen Beitrag für die Nachhaltigkeit leisten, können Sie von diesem Trend langfristig profitieren.

Die Anpassungsfähigkeit bestimmen

Der Markt für Ihr neues Produkt, Ihre neue Dienstleistung oder Ihr neues Geschäftsmodell wird sich mit der Zeit wandeln. Die Qualitätsanforderungen der Kunden sind permanent im Fluss. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen können sich ändern. Neue Konkurrenzprodukte kommen auf den Markt. Der technische Fortschritt wird Ihren Markt beeinflussen. Ihre Zielgruppe wird sich verändern. Die Anpassungsfähigkeit können Sie mit folgenden Fragen überprüfen:

- ✓ Lässt sich die Idee individuell an die Kundenwünsche anpassen und ist sie flexibel?
- ✓ Lässt sich die Idee an den sich dynamisch verändernden technischen Fortschritt anpassen?
- ✓ Lässt sich die Idee an die politischen, gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen anpassen?
- ✓ Können aus Ihrer Idee Folgeprodukte für sich verändernde Situationen entstehen?

Eine aussichtsreiche Idee lässt sich schnell und einfach an den dynamischen Wandel der Anforderungen anpassen.

Die Erfolgchancen messbar machen

Das Scoring-Verfahren hilft Ihnen, dass Sie die Chancen Ihrer Lösungsvorschläge messbar machen und miteinander vergleichen können. Das Scoring-Verfahren wird auch als Nutzwertanalyse bezeichnet. Sie vergleichen bei dieser Methode anhand verschiedener Kriterien mehrere Ideen miteinander.

Die Durchführung eines Scoring-Verfahrens erfolgt in vier Schritten:

1. Festlegung der Bewertungskriterien
2. Festlegung der Gewichtungsfaktoren
3. Bewertung der Ideen anhand der Kriterien
4. Ermittlung der Rangfolge und Auswahl

Bei der Festlegung der Bewertungskriterien wird eine Matrix mit den (wichtigsten) Kriterien aufgestellt. In die erste Spalte werden die Kriterien und in die erste Zeile die einzelnen alternativen Ideen geschrieben. In die zweite Spalte wird der Gewichtungsfaktor von jedem Kriterium geschrieben. [Tabelle 12.1](#) zeigt ein Beispiel.

Geeignete Bewertungskriterien finden und gewichten

Sie können Kriterien wählen, mit denen Sie die Chancen der Machbarkeit, Passfähigkeit, Erwünschtheit, Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Anpassungsfähigkeit einschätzen können. Sie müssen eine einheitliche Bewertungsskala festlegen, damit Sie verschiedene Kriterien anwenden können. Wählen Sie eine Skala von 0 bis 5. Der Wert 0 soll ausdrücken, dass das Kriterium nicht erfüllt wird. Die Werte von 1 bis 5 legen Sie so fest, dass die beste Bewertung mit der Zahl 5 erzielt wird. Die Skala von 0 bis 5 legen Sie für jedes Bewertungskriterium an. So machen Sie die Kriterien messbar und können verschiedene Ideen miteinander vergleichen.

		Idee 1		Idee 2	
		Gewichtung	Bewertung	Teilnutzenwert	Bewertung
Bewertungskriterien	Umsetzungswahrscheinlichkeit	4	5	20	2
	Strategische Bedeutung	3	4	12	4
	Synergieeffekt	2	4	8	3
	Wahrnehmbarer Nutzen	5	3	15	2
	Imageeffekt	1	4	4	4
		Teilnutzenwert	Bewertung	Teilnutzenwert	Bewertung

		<i>Idee 1</i>		<i>Idee 2</i>	
Marktgröße	3	4	12	3	9
Gesamtnutzenwert			71		49
Reihenfolge			1		3

Tabelle 12.1: Beispiel für ein Scoring-Verfahren

Bei der Einschätzung der Machbarkeit stellen Sie sich die Frage, ob Sie die Idee umsetzen und erfolgreich auf dem Markt einführen können. Die Machbarkeit können Sie mit folgenden Kriterien beurteilen:

- ✓ **Umsetzungswahrscheinlichkeit:** Wenn Sie die Wahrscheinlichkeit mit über 90 Prozent einschätzen, vergeben Sie den Wert 5. Schätzen Sie die Umsetzung als nicht durchführbar ein, vergeben Sie 0.
- ✓ **Entwicklungsdauer:** Legen Sie im Team fest, wie viele Wochen oder Monate jeweils den Werten 0 bis 5 entsprechen. Beim Wert 0 bestimmen Sie die Anzahl der Wochen oder Monate, die als Entwicklungszeit für Sie nicht mehr tragbar ist.
- ✓ **Entwicklungskosten:** Bestimmen Sie im Team, wie hoch die Investitionen jeweils für die Werte 0 bis 5 sind. Beim Wert 0 sind die Entwicklungskosten so hoch, dass Sie die Idee nicht umsetzen würden.
- ✓ **Komplexität:** Sie beurteilen, ob Sie bei der Umsetzung miteinander in Beziehung stehende Einflüsse berücksichtigen müssen. Je mehr Einflüsse und je stärker die Wechselwirkungen sind, desto schwieriger wird die Umsetzung.



Ein Produkt, das aus mehreren Dutzend Einzelteilen mit verschiedenen Materialien (Kunststoffe, Aluminium, Stahl, Glas) zusammengesetzt ist, kann schwer herstellbar sein. Sie bewerten die Komplexität mit dem Wert 1 oder 2.

Stellen Sie sicher, dass die Idee Unterstützung im Unternehmen findet. Das ist nur möglich, wenn die Idee zur Strategie und Kultur des Unternehmens passt. Das können Sie mit folgenden Kriterien beurteilen:

- ✓ **Strategische Bedeutung:** Schätzen Sie mit der Skala von 0 bis 5 ein, welche strategische Bedeutung die Idee für Ihr Unternehmen hat.
- ✓ **Strategischer Fit:** Sie messen mit der Skala von 0 bis 5 den Grad, zu dem Ihre Idee mit der Unternehmensstrategie übereinstimmt.
- ✓ **Kultureller Fit:** Sie messen mit der Skala von 0 bis 5 den Grad, zu dem Ihre Idee mit der Unternehmenskultur übereinstimmt.
- ✓ **Synergieeffekt:** Ihre Lösungsidee kann gegebenenfalls positive Auswirkungen auf andere Produkte oder andere Projekte im Unternehmen erzielen. Mit der Skala von 0 bis 5 bewerten Sie die Stärke dieser Auswirkungen. Trägt Ihre Idee dazu bei, dass die Verkäufe von bereits am Markt eingeführten Produkten erheblich steigen, vergeben Sie eine 5.

Ein wichtiger Bewertungsbereich ist die Attraktivität Ihrer Idee für den Kunden oder Nutzer und die Vorteile gegenüber Konkurrenzangeboten. Für diesen Bereich stehen Ihnen mehrere Kriterien zur Bewertung zur Verfügung. Die Produktattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit können Sie mit folgenden Kriterien messbar machen:

- ✓ **Wahrnehmbarer Nutzen (Value Proposition):** Bewerten Sie, welchen Mehrwert Sie für den Kunden oder Nutzer mit Ihrer Idee schaffen. Der Wert 0 drückt aus, dass es keinen erkennbaren Nutzen für den Kunden oder Nutzer gibt. Der Wert 5 erzeugt Begeisterung beim Kunden.

- ✓ **Bedeutung für den Kunden:** Hat Ihre Idee eine sehr hohe Bedeutung für den Kunden, möchte er so schnell wie möglich ein marktreifes Produkt haben. Diese Situation gibt der Wert 5 wieder.
- ✓ **Übereinstimmung mit Trends:** Ihre Idee ist für eine ältere Zielgruppe besonders attraktiv. Die Zunahme dieser Zielgruppe ist ein Trend in vielen Industrieländern (mehr zu einzelnen Trends in [Kapitel 6](#)). Die Attraktivität Ihrer Idee bewerten Sie mit einem Wert von 4 oder 5.
- ✓ **Imageeffekt:** Ihre Idee kann auch dazu beitragen, dass Sie für Ihr Unternehmen einen positiven Imageeffekt schaffen. Mit dem Wert 0 können Sie Ideen einstufen, die keinen oder sogar einen negativen Imageeffekt erzeugen. Ideen mit dem Wert 5 leisten einen außerordentlich positiven Effekt in Bezug auf das Ansehen und das Renommee des Unternehmens.
- ✓ **Differenzierungsvorteile:** Im Vergleich zu Wettbewerbsangeboten muss sich Ihre Idee positiv unterscheiden. Beim Wert 0 bietet Ihre Idee keinen Mehrwert gegenüber anderen Produkten oder ist sogar minderwertiger. Der Wert 5 würde ein Alleinstellungsmerkmal bezeichnen.
- ✓ **Nachhaltigkeit des Wettbewerbsvorteils:** Wenn Sie Ihre Idee langfristig vor Nachahmung schützen können, erzielen Sie nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Ein Patent, das einen umfassenden Schutzbereich hat, stufen Sie mit dem Wert 5 ein. Gibt es keine rechtlichen Schutzmöglichkeiten und ist ein schneller Einstieg von etablierten Wettbewerbern möglich, setzen Sie einen Wert zwischen 0 und 2 an.

Ein Produkt mit einem eindeutigen Nutzen für den Kunden und Vorteilen gegenüber Konkurrenzprodukten ist interessant, wenn der Markt attraktiv ist. Das zeigt sich in der Größe und im nachhaltigen Wachstum des Marktes. Bewerten Sie die Marktattraktivität mit folgenden Kriterien:

- ✓ **Marktgröße:** Sie erschließen mit Ihrer Idee einen sehr attraktiven Markt, wenn er eine große Anzahl potenzieller Kunden mit einer hohen Kaufkraft umfasst. Sie können anhand der Anzahl der Kunden oder des möglichen Umsatzvolumens eine Abschätzung treffen und schrittweise dafür einen Wert von 0 (sehr geringes Umsatzvolumen) bis 5 (sehr hohes Umsatzvolumen) zuordnen.
- ✓ **Marktwachstumsrate:** Ein stark wachsender Markt mit über 10 Prozent pro Jahr stufen Sie mit dem Wert 5 ein. Stagniert der Markt oder verkleinert er sich sogar, ist ein Wert zwischen 0 und 2 angebracht.
- ✓ **Markteintrittsbarrieren:** Hürden für den Markteintritt können vielfältig sein. Wenn Sie für die Markteinführung hohe Investitionen für die Produktion oder für Marketing und Vertrieb aufwenden müssen, dann müssen Sie diese Hürde erst überwinden. Schätzen Sie mit den Werten 0 bis 5 ab, wie einfach Sie den Markt mit Ihrer Idee erschließen können. Sind Barrieren so hoch, dass Sie sie nicht überwinden können, bewerten Sie das Kriterium mit 0.



Sie müssen nicht für jede Bewertung alle Kriterien verwenden. Treffen Sie im Team eine Auswahl, welche Kriterien für Ihre Aufgabenstellung relevant sind. Wählen Sie aus den verschiedenen Bewertungsbereichen wie Machbarkeit, Passfähigkeit zur Strategie und Kultur, Produktattraktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Marktattraktivität mindestens jeweils ein Kriterium aus, sodass Sie die Ideen aus verschiedenen Perspektiven bewerten können.

Kriterien gegeneinander abwägen

Nachdem Sie die Kriterien ausgewählt haben, müssen Sie deren Bedeutung festlegen. Vergleichen Sie die Kriterien miteinander und legen Sie eine Reihenfolge fest. Die Reihenfolge können Sie im Team über Punktabstimmung, Daumenmethode, Fünf-Finger-Methode oder Kartenreihung bestimmen.

Sie können auch einen Paarvergleich vornehmen. Dabei schreiben Sie jedes Kriterium in die Zeilen und Spalten einer Tabelle (siehe [Tabelle 12.2](#)). Vergleichen Sie die einzelnen Kriterien miteinander und vergeben Sie folgende Werte:

- ✓ 0: Kriterium in der Zeile ist weniger bedeutend als in der Spalte.
- ✓ 1: Kriterium in der Zeile ist gleich bedeutend wie in der Spalte.

✓ 2: Kriterium in der Zeile ist bedeutender als in der Spalte.

	<i>Umsetzungswahrscheinlichkeit</i>	<i>Strategische Bedeutung</i>	<i>Synergieeffekt</i>	<i>Wahrnehmbarer Nutzen</i>	<i>Imageeffekt</i>
Umsetzungswahrscheinlichkeit	–	2	2	0	
Strategische Bedeutung	0	–	2	0	
Synergieeffekt	0	0	–	0	
Wahrnehmbarer Nutzen	2	2	2	–	
Imageeffekt	0	0	0	0	–
Marktgröße	0	1	2	0	

Tabelle 12.2: Paarvergleich

Die Reihenfolge überführen Sie in eine Skala von 1 (sehr geringe Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung). Die Werte von 1 bis 5 sind Ihre Gewichtungsfaktoren.



Beachten Sie bei der Gewichtung, dass sich einige Kriterien inhaltlich überlappen. Die Kriterien »strategische Bedeutung« und »Synergieeffekt« stehen in enger Beziehung zueinander. Führt Ihre Idee zu weiterem Umsatzwachstum von bestehenden Produkten, wird auch die strategische Bedeutung für das Unternehmen hoch sein. Bei der Gewichtung führt das dazu, dass Sie bei der Verwendung beider Kriterien den gleichen Vorteil Ihrer Idee überproportional in der Bewertung einfließen lassen. Überlappungen der Bewertungskriterien lassen sich nicht komplett vermeiden. Diskutieren Sie im Team die einzelnen Gewichtungsfaktoren und nehmen Sie Änderungen durch die Wahl eines geringeren Gewichtungsfaktors vor, wenn sich aus Ihrer Sicht die Kriterien zu stark überlappen.

Ideen bewerten und auswählen

Sie bewerten die Ideen mithilfe der ausgewählten Kriterien und verwenden dafür die Skala von 0 bis 5. Den Wert für jedes einzelne Kriterium multiplizieren Sie mit dem dazugehörigen Gewichtungsfaktor von 1 bis 5. Das Ergebnis aus dieser Multiplikation sind die Teilnutzenwerte. Wenn Sie diese addieren, erhalten Sie den Gesamtnutzenwert für die einzelne Idee.

Schließlich wird die Rangfolge der verschiedenen Ideen entsprechend der Höhe der Gesamtnutzenwerte festgestellt. Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzenwert wird als die vorteilhafteste Alternative und somit als Gewinner bezeichnet. Diskutieren Sie im Team ausführlich die Ergebnisse und treffen Sie eine Auswahl, welche Ideen Sie weiterverfolgen wollen.

Kapitel 13

Prototypen entwerfen

IN DIESEM KAPITEL

- Erstellung von Prototypen planen
 - Einsatzmöglichkeiten von Prototypen kennenlernen
 - Prototypen mit Geschichten darstellen
 - Prototypen in der digitalen Welt erstellen
-

Sie erweitern Ihre Idee zu einem funktionsfähigen Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellkonzept. Ein funktionsfähiges Musterkonzept nennt sich Prototyp und dient als Vorbild für spätere marktfähige Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovationen. Mit dem Prototyp können Sie die wesentlichen Funktionen und Merkmale Ihrer Idee anschaulich darstellen und testen. Sie experimentieren mit Ihrem Prototyp und erhalten wichtige Rückmeldungen von potenziellen Kunden.

In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick, welche Vorteile Ihnen die Erstellung von Prototypen und die Durchführung von Experimenten bieten. Erstellen Sie frühzeitig ohne aufwendige Planung und mit geringen Mitteln einen Prototyp. Zunächst müssen Sie bestimmen, was Sie mit einem Prototyp erfahren wollen. Es gibt verschiedene Arten von Prototypen und die Auswahl hängt davon ab, wie ausgereift Ihre Idee ist und ob Sie eine Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovation entwickeln wollen. Geschichten, die Sie erzählen oder in verschiedenen Formen visualisieren, bringen Ihre Idee dem Kunden näher. Die digitale Welt ermöglicht einen schnellen Entwurf von Prototypen. Sie erfahren, wie Sie dem Kunden mit Prototypen Ihre Idee demonstrieren und sie ausprobieren lassen können.

Den Nutzen von Experimenten verstehen

Mit einem Prototyp führen Sie ein Experiment durch, ob Kunden Ihre Annahmen über den Nutzen Ihrer Idee teilen. Die frühzeitige Erstellung von Prototypen hat Vorteile:

- ✓ Sie überwinden den Irrglauben, dass Sie alles wissen, was der Kunde will. Das belegen Sie in Experimenten mit Fakten.
- ✓ Ihre Entscheidungen beruhen nicht auf subjektiven Schätzungen oder persönlichen Vorlieben, sondern stützen sich auf Rückmeldungen von Kunden.
- ✓ Sie vermeiden den Bestätigungsfehler (Confirmation Bias), der auf der falschen Annahme beruht, dass man Informationen mehr Aufmerksamkeit schenkt, die das bestätigen, was erwartet oder bekannt ist.

Prototypen stiften größeren Nutzen, wenn vor den Tests geklärt ist, was die Aufgaben des Prototyps sind, einfach gehaltene Prototypen gewählt und die Tests systematisch durchgeführt werden. Im Folgenden erfahren Sie, wie Sie in der Prototypenphase vorgehen müssen.

Die Aufgaben in der Prototypenphase klären

Zunächst klären Sie ab, von welcher Zielgruppe Sie eine Rückmeldung zu Ihrer Idee erhalten wollen. Mit der Persona-Methode, die wesentliche Merkmale, Verhaltensweisen, Werte und Vorlieben von Personen darstellt, beschreiben Sie Ihre Zielgruppe (mehr zur Persona-Methode erfahren Sie in [Kapitel 7](#)). Nach Bestimmung Ihrer Zielgruppe überlegen Sie sich, wie sich Ihre Idee in Form eines Prototyps visualisieren und greifbar machen lässt. Ihre Zielgruppe kann Ihnen nur eine hilfreiche

Rückmeldung zu der Idee geben, wenn sie diese versteht und ausprobieren kann.



Wenn es Ihr Zeit- und Kostenaufwand zulässt, entwickeln Sie weitere Ideen zu alternativen Prototypen und lassen Sie diese vom potenziellen Kunden oder Nutzer miteinander vergleichen.

Der Austausch mit dem Kunden oder Nutzer ist eine entscheidende Phase im Design-Thinking-Prozess. Hier kann es zu einer Rückkoppelung zu den vorhergehenden Phasen kommen, wenn sich aus den Rückmeldungen der Kunden Änderungsvorschläge an der Aufgabenbeschreibung (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 9](#)) oder an der bisher entwickelten Lösungsidee (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 10](#) und [11](#)) ergeben. Ihr Ziel ist es, dass Sie mithilfe des Prototyps möglichst viel lernen.

Auf der Grundlage Ihrer Idee entscheiden Sie, welche Prototypen Sie am besten einsetzen sollten. Klären Sie ab, welches Ziel Sie verfolgen und zu welchen Teilen des Ideenkonzepts Sie eine Rückmeldung vom Kunden haben möchten:

- ✓ Wollen Sie eine Rückmeldung über die Nützlichkeit Ihrer Idee bekommen?
- ✓ Wollen Sie eine Rückmeldung über die Benutzerfreundlichkeit Ihrer Idee erhalten?
- ✓ Wollen Sie eine Rückmeldung darüber haben, wie der Kunde Ihre Idee empfindet?
- ✓ Wollen Sie zu einzelnen Funktionen oder Merkmalen Ihrer Idee eine Rückmeldung bekommen?
- ✓ Wollen Sie das Design vom Kunden beurteilen lassen?

Sie müssen Ihren Prototyp entsprechend der Art von Rückmeldungen gestalten, die Sie vom Kunden haben wollen. Steht die Benutzerfreundlichkeit im Vordergrund, so muss sich Ihr

Prototyp ausreichend bedienen lassen, sodass der Kunde etwas ausprobieren kann. Stehen Designfragen im Mittelpunkt, reichen häufig Skizzen und Bilder aus, damit Sie hilfreiche Anregungen bekommen.

Stellen Sie sich die Frage, was Sie vom Kunden mithilfe eines Prototyps nicht erfahren können. Sie können die Zahlungsbereitschaft des Kunden für eine Idee mit einem Prototyp, der nur wenige Merkmale des fertigen Produkts umfasst, noch nicht untersuchen.

Der Reifegrad Ihrer Idee hat auch einen Einfluss auf die Art des Prototyps. Je unausgereifter die Idee ist, desto einfacher wird der Prototyp ausgestaltet sein. Bei einer groben Produktidee sind es Zeichnungen oder einfache Modelle aus Papier, die Sie dem Kunden vorlegen können. Ihr Zeit- und Kostenbudget ist ein weiterer Faktor, den Sie bei der Auswahl der Art des Prototyps berücksichtigen müssen. Ein technisch aufwendiger oder aus teuren Materialien hergestellter Prototyp kann schnell Ihre Budgetgrenzen erreichen.



Setzen Sie für die Erstellung des Prototyps und den anschließenden Test mit dem Kunden Zeit- und Budgetgrenzen. Michael Schrage vom Massachusetts Institute of Technology hat die 5x5x5x5x5-Formel aufgestellt: Fünf Teams zu je fünf Personen machen je fünf Tests in fünf Wochen für maximal je 5.000 Euro.

Prototypen zielführend entwickeln und einsetzen

Experimente zu Ihren Annahmen führen Sie frühzeitig und mit wenig Aufwand durch, sodass Sie Änderungen schnell vornehmen können. Dieser Ansatz entspricht dem Lean-Startup-Konzept von Eric Ries, der als Unternehmensgründer und Autor den Ausdruck vom sogenannten Minimum Viable Product (MVP)

prägte. Ein Minimum Viable Product ist ein minimal funktionsfähiger Prototyp des Produkts oder der Dienstleistung, der es ermöglicht, dass Sie ein messbares Kundenfeedback zu einer neuen Funktion oder einem Merkmal bekommen.

Die Erstellung eines Minimum Viable Product ist bei Innovationsvorhaben eine Möglichkeit, dass Sie aussagekräftige Informationen von Kunden erhalten. Statt von »Produkten« sollte man von »Prototypen« sprechen, da es nicht um verkaufsfähige Produkte geht.

Für jeden Entwicklungsschritt Ihrer Idee setzen Sie einen Prototyp ein. Beantworten Sie die Frage, welche Art von Marktfeedback Sie für den nächsten Entwicklungsschritt benötigen. Ihre Prototypen sollten entlang der gesamten Entwicklungsphase funktionsfähig sein, sodass Kunden sie ausprobieren können.



Stellen Sie sich vor, Ihre Idee ist ein neues Elektroauto mit einem besonders effizienten Antrieb. Der klassische Ansatz ist, dass Sie zunächst den Antrieb erstellen, dann das Fahrwerk, anschließend die Karosserie und am Ende alles zu einem Fahrzeug montieren. Ein Kunde kann mit den einzelnen Komponenten Antrieb, Fahrwerk und Karosserie wenig anfangen. Beim Lean-Startup-Ansatz würden Sie zunächst einen Elektroantrieb für ein Skateboard entwickeln, dann für einen Tretroller (Scooter), im nächsten Schritt für ein Fahrrad, anschließend für ein Motorrad und schließlich für ein Auto. Diese Entwicklungsschritte stellen funktionsfähige Prototypen dar, die sich vom Kunden testen lassen und Ihnen Rückmeldungen ermöglichen.

Für die Erstellung des Prototyps sollten Sie den geeigneten Zeitpunkt wählen. Beginnen Sie nicht zu früh und warten Sie nicht zu lange. Beachten Sie folgende Prinzipien, wie Sie Prototypen zielführend entwerfen.

Weniger planen, mehr experimentieren

Planen Sie, wie Sie Ihre Idee als Prototyp umsetzen, nicht zu detailliert, sondern nur die Funktionen oder Merkmale, die Sie testen wollen. Erstellen Sie ohne viel Zeitaufwand einen Prototyp und holen Sie sich frühzeitig ein Kundenfeedback. Lernen Sie von jeder Rückmeldung des Kunden und verfolgen Sie ein schnelles »Learning by Doing«.

Den Aufwand minimieren

Sie entwickeln nicht das perfekte Produkt. Ein Minimum Viable Product hat möglichst nur die eine Funktion, die Sie testen wollen. Wählen Sie bei der Erstellung eines Minimum Viable Product die einfachste Art, sodass Sie daraus etwas lernen. Es geht nicht darum, dass Sie ein fertiges und perfektes Produkt testen und bereits Verkaufsgespräche führen, sondern im Gegenteil: Sie lassen einzelne Funktionen oder Merkmale des Produkt- oder Dienstleistungsangebots durch den Kunden prüfen. Wenn der Kunde bei der Durchführung des Tests mehr Funktionen haben möchte, erstellen Sie dafür das nächste Minimum Viable Product. Beim Prototypentest untersuchen Sie nur für eine Funktion oder eine Funktionsänderung den Anklang beim Kunden.

Sie vermeiden bei der Erstellung eines Minimum Viable Product hohe Investitionen für die Produktentwicklung, wenn Sie in diese Tests wenig eigene Finanzmittel investieren. Benötigte Mittel für die Prototypen können Sie ausleihen, leasen oder Sie nutzen frei verfügbare Mittel. Der Zeitfaktor spricht auch für ein einfaches Minimum Viable Product. Sie wollen schnell ein Kundenfeedback bekommen, damit Sie die Unsicherheit bei der Entwicklung senken. Der Grundsatz bei der Erstellung und Auswahl des Minimum Viable Product lautet: »So einfach wie möglich, so aussagekräftig wie nötig.«



Die Idee für Twitter wurde ohne großen Aufwand zunächst als Entwicklungsprojekt mit den internen Mitarbeitern des Unternehmens Odeo getestet. Man verfolgte zunächst nur das Ziel, dass die interne Kommunikation verbessert werden sollte. Die Mitarbeiter waren begeistert von der Möglichkeit von Kurznachrichten über das Internet und konnten so einige Hundert US-Dollar an Kosten für SMS sparen. Mit dieser positiven Rückmeldung wurde die Idee weiterentwickelt und veröffentlicht.

Frühzeitig korrigieren

Die Rückmeldungen der Kunden erfordern regelmäßig kleinere oder größere Kurskorrekturen und Änderungen an Ihrer Idee, die sogenannten Pivots. Der Ausdruck Pivot stammt aus dem Basketball. Dort ändert man seine Richtung mit dem Ball und behält noch einen Fuß am Boden. In einer frühen Innovationsphase sind solche Pivots durchaus üblich und häufig. Die mit einem Minimum Viable Product getestete Funktion wird vom Kunden angenommen oder abgelehnt. Bei einer Ablehnung müssen Sie eine Richtungsänderung vornehmen. Mit Änderungen passen Sie Ihre Idee an die Wünsche und Vorstellungen des Kunden an. Dadurch sparen Sie Kosten, denn die Weiterentwicklung einer schlechten Idee kann hohe Fehlinvestitionen verursachen.



Instagram startete ursprünglich 2010 als eine App mit dem Namen Burbn. Mit der App konnten Nutzer sich mit ihren Freunden austauschen, gemeinsame Treffen planen und Bilder von den mit GPS-Daten verknüpften Treffpunkten bearbeiten und teilen. Die App wurde von den Nutzern fast ausschließlich wegen der Möglichkeiten des einfachen Bearbeitens von Bildern mit Filtern und des anschließenden Teilens der Bilder mit Freunden verwendet. Die Gründer änderten mit diesen Erfahrungen die App, konzentrierten sich nur auf die Fotofunktionen und nannten ihr Unternehmen Instagram. Zwei Monate später hatte die App bereits eine Million Nutzer.

Fehler tolerieren

Scheitern ist fester Bestandteil von Experimenten und sollte toleriert, akzeptiert oder sogar erwartet werden. Vom Kunden entdeckte Fehler bei Ihrem Prototyp sind Lernchancen. Für den Lernerfolg müssen Sie folgende Fragen beantworten:

- ✓ Wie zeigt sich der Fehler? Empfindet der Kunde keinen Nutzen durch den Prototyp? Hat der Kunde Probleme bei der Bedienung? Findet der Kunde das Design nicht ansprechend? Wird der Kunde nicht emotional von dem Prototyp angesprochen?
- ✓ Welche Ursache hat der Fehler?
- ✓ Wie könnten Sie den Fehler vermeiden und den Prototyp verbessern?

Wenn Sie vom Kunden eine negative Rückmeldung erhalten, müssen Sie schnell und flexibel reagieren. Entwerfen Sie einen neuen Prototyp und testen Sie erneut. Jeder entdeckte Fehler spart Kosten für unerwünschte Produktentwicklungen.

Verschiedene Prototypen einsetzen

Bei der Auswahl des geeigneten Prototyps sollten Sie sich fragen, was der am einfachsten durchzuführende Test für das Experiment ist. Überlegen Sie, was Sie erfahren wollen. Anschließend fragen Sie sich, durch welche Antworten oder Reaktionen des Kunden Ihr Prototyp das Experiment erfolgreich bestehen kann. Schließlich klären Sie, wie Sie am schnellsten und einfachsten zu dieser Information gelangen können.

Setzen Sie sich hierfür ein Zeit- und Kostenbudget. Die Experimente mit den Prototypen sollten nicht länger als zwei bis drei Monate dauern. Diese Vorgaben helfen Ihnen bei der Auswahl der passenden Form des Prototyps. Nicht jeder der nachfolgend erläuterten Prototypen ist für jede Aufgabenstellung geeignet. Experimentieren Sie bei der Auswahl und machen Sie sich mit den einzelnen Ansätzen vertraut. Eine Kombination verschiedener Prototypen zur gleichen Aufgabenstellung könnte zielführend sein.



In der Prototypenphase wird sich oft schnell ausschließlich auf die Lieblingsidee festgelegt. Bieten Sie mehrere Prototypen zum Vergleich an. Neben den erfolgversprechenden Ideen können Sie auch einen Prototyp für eine Idee erstellen, die Sie wegen der Unwirtschaftlichkeit oder des Risikos ausschließen. Man spricht von sogenannten Dark-Horse-Prototypen, die zwar kreativ, aber auch als zu risikoreich eingeschätzt werden. Dark Horse bedeutet bei Pferdewetten, dass manchmal Außenseiter gewinnen. Sie verhindern so ein zu frühzeitiges Festlegen auf bestimmte Prototypen, sodass Sie die Lösungsfindung nicht unnötig schnell einengen.

Bei physischen Produktentwicklungen sind Prototypen besonders geeignet, aber auch Dienstleistungsangebote und neue

Geschäftsmodelle lassen sich mit einigen der folgenden Ansätze anschaulich und greifbar machen.

Ideen anschaulich und greifbar machen

Mit Zeichnungen und Fotocollagen von Ihrer Idee auf Papier, Whiteboard oder auf elektronischen Geräten (Laptop, Smartphone, Tablet) können Sie einfach und schnell einen Prototyp erstellen. Sie skizzieren das Produktdesign, auch Zeichnungen von Funktionen und Merkmalen Ihrer Idee sind möglich. Bei Fotocollagen können Sie Bilder aus Büchern, Zeitschriften, Zeitungen, Werbebroschüren, Katalogen oder dem Internet nutzen und stellen daraus Ihre Idee dar.

Zeigen Sie potenziellen Kunden fünf Sekunden lang Ihre Zeichnung oder Fotocollage und fragen Sie anschließend, woran sie sich erinnern können und wie es gewirkt hat. In einer frühen Phase der Produktentwicklung sind die prototypischen Zeichnungen und Bilder unverzichtbar.

Neben zweidimensionalen Zeichnungen und Bildern können Sie mit einfachen Modellkonstruktionen aus Papier, Karton, Knete, Styropor oder Schaumstoff bestimmte Funktionen oder Merkmale Ihrer Idee verbildlichen oder nachahmen. Der Einsatz von 3D-Druckern ermöglicht die Herstellung eindrucksvoller Prototypen mit geringem Aufwand.

Geschichten erzählen

Nutzen Sie eine Erzählung oder das Nachspielen einer Geschichte über den Gebrauch eines Produkts, sodass Sie Rückmeldungen über die Nützlichkeit und Benutzerfreundlichkeit bekommen und Anregungen für Verbesserungen erhalten.

Mit dem sogenannten Storytelling beschreiben Sie anschaulich in Erzählform als reale oder fiktive Geschichte die Nutzensvorteile oder den Gebrauch Ihrer Idee. Das Storytelling lässt sich als

Prototypentest nutzen, damit Sie Kunden Ihre Idee bildhaft erläutern und um Feedback bitten können. Neue Ideen für noch nicht existierende Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle können schwer verständlich sein – dafür stellt das Storytelling eine geeignete Methode dar. Menschen mögen Geschichten und können sich so gut in Ihre Idee hineinversetzen. Geschichten wecken die menschliche Neugierde, sind unterhaltsam und steigern die Aufmerksamkeit.



Verwechseln Sie Storytelling beim Design Thinking nicht mit einer Werbeaktion für ein ausgereiftes Produkt. Sie wollen in dieser frühen Phase mit der Geschichte über Ihre Idee nichts verkaufen. Ihnen geht es darum, dass Sie durch das Kundenfeedback eine Einschätzung Ihrer Idee bekommen und Verbesserungsmöglichkeiten erhalten. Kommunizieren Sie Ihre mit der Geschichte beabsichtigten Ziele offen gegenüber dem Kunden. Die potenziellen Kunden oder Nutzer äußern sich bereitwilliger und ehrlicher, wenn sie wissen, dass es nicht um eine Verkaufsaktion geht. Ihre Geschichte muss nicht perfekt sein. Fragen Sie den Kunden, ob etwas fehlt oder verbessert werden sollte.

Zunächst beschreiben Sie in einfachen Worten die zentrale Botschaft der Geschichte. Der Kunde soll sich bei der Verwendung Ihres Produkts in die Situation hineinversetzen können und den besonderen Vorteil Ihrer Idee verstehen.

Folgende Leitfragen helfen Ihnen, eine zentrale Botschaft zu finden:

- ✓ Wer ist die Zielgruppe für die Botschaft?
- ✓ Welche Rückmeldungen wollen Sie von dem Kunden erfahren?

Mit dem Nutzensvorteil erzeugen Sie beim Kunden Emotionen. Menschen suchen in Geschichten nach Belohnungen. Beschreiben Sie in der Geschichte, wie der Kunde durch Ihre Idee

eine Belohnung bekommt. Belohnungen können sich auf drei Arten zeigen:

- ✓ **Sicherheits- und Geborgenheitsgefühl:** Der Mensch möchte Angst und Unsicherheit überwinden. Er sucht nach Beständigkeit, Stabilität und Ausgleich. Er sehnt sich nach Bindung, Fürsorge, Heimat und Tradition.
- ✓ **Anregungsgefühl:** Der Mensch sucht neue Reize. Er will aktiv sein und aus der Gewohnheit ausbrechen. Anstatt Langeweile sucht der Mensch nach Genuss, Spaß, Spannung und Abwechslung oder Überraschung.
- ✓ **Status- und Überlegenheitsgefühl:** Der Mensch strebt danach, Leistung zu zeigen. Der Mensch will Erfolg und Überlegenheit genießen, sich gegen andere durchsetzen, sein Territorium erweitern. Daher will der Mensch Niederlagen, Ärger, Wut und Unzufriedenheit meiden.

Als Hauptfigur der Geschichte setzen Sie einen typischen Kunden oder Nutzer ein. Geben Sie der Hauptfigur einen Namen. Die Situation, die Zeit und der Ort können die Handlung beeinflussen. Beschreiben Sie die, wenn sie von Bedeutung sind.



Mit der Persona-Methode charakterisieren Sie die Hauptfigur Ihrer Geschichte, wie alt sie ist, wie sie aussieht, welche Eigenschaften, welches Verhalten, welche Werte und Vorlieben sie hat (mehr zur Persona-Methode erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).

Am Anfang Ihrer Geschichte stellen Sie die Hauptfigur, den Ort und die Situation vor. Sie bauen anschließend Spannung auf, indem Sie das Problem, die Mangelsituation oder die Herausforderung aus Sicht Ihrer Hauptfigur beschreiben. Die Lösung des Konflikts besteht aus Alternativen, die man ergreifen kann. Beschreiben Sie kurz, welche Alternativen bestehen und welche Nachteile oder Schwächen sie haben. Die Trendwende kommt mit Ihrer Idee, die Sie anschaulich beschreiben. Am Ende

der Geschichte steht das Happy End, die positive Lösung. Das ist Ihre Idee mit den besonderen Vorteilen. Ihre Idee ist der Held der Geschichte, die das Problem des Kunden löst, die Mangelsituation behebt oder die Herausforderung Ihrer Zielgruppe bewältigen hilft.

Wenn Sie Ihrem potenziellen Kunden die Geschichte erzählt haben, bitten Sie um ein Feedback mit folgenden Fragen:

- ✓ Ist es bei Ihnen auch so? Ist es anders? Wenn ja, wie?
- ✓ Was würden Sie in der Geschichte ergänzen oder weglassen?
- ✓ Hat Ihnen die Geschichte gefallen? Warum?
- ✓ Welche Vorteile erwarten Sie von der Idee?
- ✓ Würden Sie die Idee nutzen wollen?
- ✓ Was empfinden Sie bei der Idee?

Die Geschichte ermöglicht eine verbesserte Kommunikation mit dem Kunden. Sie werden einen weiteren Nutzen erkennen: Sie werden auch Ihre Idee besser verstehen, wenn Sie sie in Form einer Geschichte unter Verwendung einer einfachen und bildhaften Sprache beschreiben. Sie erkennen Mängel an Ihrer Idee und Lücken in der Darlegung über die Nutzenvorteile. Das hilft Ihnen bei der Vermarktung Ihrer Idee.

Geschichten visualisieren

Die Geschichten-Pinnwand, das Storyboarding oder visuelles Storytelling, ist eine Methode, mit der Sie Ihre Geschichte bildhaft zeigen können. Walt Disney setzte sie ursprünglich für Kinofilmproduktionen ein. Die Geschichte wird in einzelne Szenen schematisch mit Zeichnungen skizziert.

Das Storyboard mit der Darstellung der Hauptfigur, der Situation, mit Problemen und Lösungsansätzen sollte maximal acht Szenen umfassen. In [Abbildung 13.1](#) ist ein Schema für das Storyboarding dargestellt. Die einzelnen Szenen mit den Aktivitäten der Handlung skizzieren Sie in den Kästchen in der Größe von Karteikarten oder Haftnotizzetteln. Die Skizze besteht

aus wenigen Elementen: Umgebung, Figuren (Kunden, Kundenberater), Sprechblasen, Gedankenblasen und relevante Gegenstände (Laptop, Handy, Geräte, Mobiliar). Eine skizzierte Uhr kann die jeweilige Zeit anzeigen. Künstlerische Fähigkeiten sind nicht erforderlich, denn es geht nicht um zeichnerische Perfektion. Nutzen Sie Strichmännchen und einfache Symbole (Emojis).

Szene: _____ Kurzbeschreibung _____ Nr: _____
Skizze mit Figuren, Symbolen, Sprech-/Gedankenblasen, Umgebung und Gegenstände
Aktivitäten: <u>stichwortartige Zusammenfassung der Handlung</u>
Anmerkungen: <u>wichtige Zitate, Emotionen, besondere Gestik, Mimik, überraschende Aktivitäten, fehlende Handlungen</u>

Abbildung 13.1: Musterschema für das Storyboarding

Zeigen Sie dem Kunden das Storyboard und bitten Sie anschließend zu folgenden Fragen um eine Rückmeldung:

- ✓ Skizziert das Storyboard die Probleme und Aktivitäten des Kunden wirklichkeitsnah?
- ✓ Sind die Aktivitäten falsch dargestellt?
- ✓ Sind die Funktionen und Merkmale der Idee für den Kunden nützlich?
- ✓ Sind die Nutzensvorteile der Idee verständlich und eindeutig?

- ✓ Gibt es bei der Idee Änderungsbedarf?

Einzelne Szenen des Storyboards können unvollständig sein. Bitten Sie den Kunden, sie zu vervollständigen. Gedankenblasen können bei den Storyboards leer gelassen werden, dort können Kunden ihre Gedanken und Gefühle wie Vergnügen, Ärger und Verwirrung eintragen.



Neben der Erzählform können Sie die Geschichte mit den Nutzensvorteilen Ihrer Idee auch als Video umsetzen. Dadurch wird Ihre Idee anschaulicher. Unter dem Begriff Erklärvideos gibt es online einige Softwarelösungen, mit denen Sie ohne Vorkenntnisse Videos oder Comics für diese Zwecke selbst erstellen können. Mit dem Storyboard erstellen Sie ein Drehbuch, das die Handlung Ihrer Geschichte in einzelnen Szenen zusammenfasst.

Geschichten nachspielen

Rollenspiele ermöglichen es Ihnen, Ihre Geschichte wirklichkeitsnah mit den Vorteilen der Idee nachzuspielen. Dadurch können Sie und der Kunde sich besser in die Rolle oder Situation hineinversetzen, in der Ihre Idee genutzt wird. Rollenspiele sind insbesondere für Dienstleistungen geeignet. Verschiedene Rollen können durch unterschiedliche Kunden- und Mitarbeitertypen eingenommen werden. Sie spielen das Rollenspiel wirklichkeitsnah nach, wenn Sie Verkleidungen, Requisiten, Mobiliar und Geräte verwenden. Die Zuschauer als potenzielle Kunden und die Teilnehmer des Rollenspiels können im Anschluss daran auswerten, was und wie sie die Situation erlebt haben, warum wie gehandelt wurde und ob man hätte anders handeln können. Es kann auch einen Beobachter geben, der sich Notizen und Fotos macht oder ein Video vom Rollenspiel aufnimmt.

Sie können die Geschichten oder Situationen auch mit Lego-Figuren und -Steinen nachspielen. Dienstleistungsideen können Sie mit der Abfolge von einzelnen Lego-Szenen darstellen. Das

dient der Anschaulichkeit, sodass der Kunde und Sie sich Ihrer Lösungsidee aus einer anderen Perspektive nähern und Betriebsblindheit vermeiden.

Digitale Prototypen nutzen

Mit sogenannten Wireframes lassen sich bildhafte Darstellungen von Bedienelementen oder Schaltflächen darstellen, die später auf einer Internetseite, auf Displays, auf elektronischen Geräten oder auf anderen Projektionsflächen genutzt werden. Die Bedienelemente oder Schaltflächen sind nur schematisch zeichnerisch dargestellt und sollen die Position und Größe von Symbolen oder Text in Form von Platzhaltern anzeigen.



Als Platzhalter werden häufig »lorem ipsum«-Texte eingesetzt, das sind Fülltexte ohne inhaltliche Aussage. Für die interne Entwicklung ist das eine einfache Möglichkeit, die Darstellung schnell mit Textblöcken auszufüllen und zu strukturieren. Vermeiden Sie solche Texte bei der Durchführung von Experimenten, denn sie verwirren den Kunden. Formulieren Sie kurze richtige Texte, die nur einen unwesentlichen Mehraufwand darstellen.

Die Wireframes können Sie von Hand zeichnen, aus Papier fertigen oder digital mit entsprechenden Softwarelösungen erstellen. Die Bedienelemente und Symbole lassen sich durch den Kunden in ihrer Position und Größe verändern. Wireframes können in Form einer einfachen Internetseite auch anklickbar sein. Beim Drücken auf eine Schaltfläche oder auf ein Symbol rufen die Nutzer weitere Seiten oder Funktionen auf. Sie minimieren Ihren Aufwand, wenn nur die Symbole anklickbar sind, die Sie testen wollen. Die unfertigen Vorlagen können die Kunden stärker motivieren als perfekt gestaltete Vorlagen, da sie hier das Gefühl bekommen, in einer frühen Phase etwas mit ihrem Feedback bewirken zu können.



Nutzen Sie nicht die vereinfachte Variante, bei der Sie auf einer Internetseite zum Anklicken einer Schaltfläche auffordern und anschließend nur der Hinweis auf den Aufbau des Angebots (Under Construction) oder eine Fehlermeldung mit »Seite nicht gefunden« erscheint. Diese »Fake Door« oder auch »404 Page« genannte Internetseite dient dazu, dass Sie das prinzipielle Interesse von Kunden testen. Diese Variante sollten Sie nicht verfolgen. Sie verärgern dadurch Nutzer und vor allem Kunden, die Ihr Angebot später weiterempfehlen könnten.

Sie können sogenannte Mockups nutzen, das sind umfangreicher gestaltete Internetseiten. Beim Mockup verwendet man die Typografie, Farben, Symbole, wie sie beim späteren Design visualisiert werden könnten. Das Grundgerüst der Bedienelemente steht dabei, ohne ganz funktionsfähig zu sein.



Die Gründer von Airbnb boten zunächst während einer großen Konferenz in San Francisco ihre eigenen privaten Wohnungen zur Kurzzeitmiete an und stellten Fotos ihrer Wohnungen auf einer einfach erstellten Internetseite ein. Sie testeten so, ob es ein prinzipielles Interesse für kostengünstige Kurzaufenthalte außerhalb von Hotels geben könnte.

Als digitale Prototypen können Sie ganze Internetseiten nutzen. Erstellen Sie eine Internetseite, auf der Sie Ihre Idee vorstellen, und werten Sie das Nutzerverhalten auf dieser Internetseite aus.



Mit der App Buffer lassen sich Nachrichten über verschiedene soziale Netzwerke wie Facebook, Instagram, Twitter oder LinkedIn zeitlich steuern. Nachrichten können so zu bestimmten Tageszeiten oder in vorgegebenen zeitlichen Abständen veröffentlicht werden. Der Prototyp war eine Internetseite (Landing Page), auf der die Funktionen vorgestellt wurden und sich interessierte Besucher für die Erstnutzung registrieren konnten. Erst als ausreichend Registrierungen vorlagen, programmierte der Gründer Joel Gascoigne die App. Die erste Version war nur für Twitter verwendbar. Neun Monate später erreichte die App über 100.000 Nutzer.

Mobilisieren Sie Besucher für die Internetseite, indem Sie per E-Mail Ihre sozialen Kontakte informieren oder Marketingaktionen über Suchmaschinenoptimierung, Werbung oder Partnerprogramme (Affiliate-Programme) durchführen. Diese Internetseite (Landing Page) beschreibt entweder nur das Problem oder eine mögliche Lösung. Die Besucher der Internetseite können je nach Entwicklungsstand das Produkt- oder Dienstleistungsangebot teilweise ausprobieren. Der Nutzer dieser Internetseite kann sich mit seinen Kontaktdaten registrieren. Er erhält dafür mehr Informationen, einen Newsletter oder eine Benachrichtigung per E-Mail, wann das Produkt verfügbar ist. Mit der Registrierung wird die Konversionsrate gemessen. Sie misst, wie viele der Besucher zu aktiven Interessenten werden. Das Besucherverhalten auf der Internetseite können Sie mit verschiedenen Kennzahlen wie der Anzahl der Besucher, Seitenaufrufe oder Verweildauer auswerten (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 14](#)).

Demonstrieren statt präsentieren

Beim Concierge Minimum Viable Product wird ein Kundenauftrag für die Testphase manuell ausgeführt, der später automatisiert erfolgen soll. Bevor eine zeit- oder kostenaufwendige (perfekte) automatisierte technische Lösung erstellt wird, erfolgt ein

grundlegender Test der Idee beim Kunden. Die manuelle Abarbeitung einzelner Kundenaufträge kann aufwendig sein, aber der Lerneffekt ist hoch. Man erfährt, wie der Prozess ausgeführt werden muss, was der Kunde nachfragt und was er bereit ist zu zahlen.



Die Internetplattform »Food on Your Table« erstellt für ihre Nutzer auf der Grundlage ihrer Essensvorlieben Rezepte mit Einkaufslisten, die auf aktuellen Angeboten von Supermärkten basieren. Der Prototyp bestand daraus, dass der Gründer Manuel Rosso potenzielle Kunden aus seinem Freundeskreis ansprach und für sie wöchentlich Rezepte und Einkaufslisten manuell erstellte. Aus den eigenen Beobachtungen lernte er so viel, dass er später den Prozess über ein Online-Angebot automatisierte.

Wizard of Oz Minimum Viable Product ist der gleiche Ansatz wie beim Concierge Minimum Viable Product, aber der Kunde weiß dabei nicht, dass es sich im Hintergrund um einen manuellen Prozess handelt. Der Kunde denkt, dass sein Auftrag größtenteils automatisiert abläuft. Wie im Filmklassiker »The Wizard of Oz« (Der Zauberer von Oz) geschieht etwas gewissermaßen hinter einem Vorhang. Der Ansatz ist: Täusche es vor, bis du es machst (Fake it 'til you make it).



Groupon war im Jahr 2008 zunächst nur ein Blog, der Gutscheinangebote vorstellte, und sobald das Angebot genügend Käufer gefunden hatte, wurden die Käufer persönlich per E-Mail mit dem in PDF-Format beigefügten Rabattgutschein angeschrieben. Für die Käufer waren diese manuellen Tätigkeiten im Hintergrund nicht erkennbar. Die Automatisierung des gesamten Prozesses fand erst später statt.

IBM hatte bereits in den 1980er-Jahren dieses Prinzip zur Überprüfung der Fragestellung angewendet, ob es einen Markt für buchstabengenaue Abschriften von Sprachnachrichten durch

Computer gibt. Zur damaligen Zeit war das technologisch noch nicht möglich. IBM stellte auf einer Messe einen Computer mit Mikrofon hin und auf dem Bildschirm konnten die Besucher ihre mündlichen Aussagen prompt als Text sehen. Es war allerdings ein Bluff: Das Mikrofonsignal wurde in einen Nebenraum übertragen und dort von Personen in den Computer getippt.



Der erste Schachcomputer der Welt war ein Wizard-of-Oz-Prototyp. Im Jahre 1769 wurde in Österreich ein Automat vorgestellt, bei dem vor einem Schachbrett eine lebensgroße Puppe stand. Die Hände der Puppe bewegten mechanisch die Schachfiguren. Dieser Schachcomputer spielte auf Veranstaltungen gegen Menschen und begeisterte das Publikum. Zu der Zeit gab es keine Computer. In dem Schachcomputer saß ein kleinwüchsiger Mensch, der die Figuren bewegte und gut Schachspielen konnte.

Für die kostengünstige Erstellung von technischen Prototypen mithilfe von Hardware- oder Softwaremodulen gibt es im Internet einige Plattformen. Sie bieten Standardmodule für bestimmte Anwendungen mit Sensorik, Bewegungserzeugern, Displays und Softwarelösungen an. Diese Angebote stellen teilweise Open-Source-Programme dar, die Sie für Ihre Experimente kostenfrei nutzen können. Einen weiteren Schritt gehen Sie mit dem sogenannten Rapid-Prototyping, das verschiedene Fertigungsverfahren auf der Grundlage Ihrer Konstruktionsdaten umfasst und für die schnelle Prototypenerstellung ausgerichtet ist. Mit der Nutzung von 3D-Druckern oder Laserschneidern lassen sich ausgereifte Prototypen entwickeln.

Kapitel 14

Ideen und Annahmen testen

IN DIESEM KAPITEL

Ziele für die Testphase festlegen

Vermutungen über die Zielgruppe und die Idee formulieren

Interviews richtig gestalten

Besucherverhalten auf Internetseiten analysieren

Design Thinking lebt von der frühzeitigen Rückmeldung potenzieller Kunden über Ideen und Annahmen. Sie können daraus lernen und Ihre Vermutungen und Lösungen anpassen. Stellen Sie sich die Vorgehensweise als ein Experiment vor, bei dem Sie eine Annahme aufstellen und sie durch den Austausch mit Ihrer Zielgruppe testen. In diesem Kapitel erhalten Sie einen Überblick, wie Sie Ihre Ideen und Annahmen testen können. Sie bestimmen, was Sie mit den Testverfahren lernen wollen. Formulieren und prüfen Sie verschiedene Annahmen über das Verhalten Ihrer Zielgruppe, deren Probleme und Wünsche und Ihre Lösungsideen. Sie erfahren, wie Sie diese Tests in Form von Interviews und Online-Studien durchführen.

Aufgaben in der Testphase klären

In der Testphase gehen Sie wie ein Forscher vor und stellen eine Hypothese auf. Sie untersuchen, ob sich die Hypothese durch die Rückmeldung Ihrer Zielgruppe bestätigen lässt. Eine Hypothese ist eine unbewiesene Annahme über Tatsachen oder Gesetzmäßigkeiten, die Sie auf ihre Gültigkeit überprüfen wollen.

Die Hypothese kann bei der Überprüfung bewiesen oder widerlegt werden. Beim Design Thinking lassen sich Hypothesen formulieren zur Zielgruppe und zu Ideen, wie Sie Probleme lösen oder Wünsche erfüllen wollen. Hypothesen zur Idee in Form eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Geschäftsmodells können sich auch auf einzelne Teile der Idee oder der Umsetzung beziehen. Sie wollen testen, ob eine einzelne Funktion Zustimmung beim Kunden bekommt oder ob ein konkreter Vertriebsweg vom Kunden anerkannt wird.

Mit der folgenden Vorgehensweise führen Sie die Experimente durch:

1. Wählen Sie eine geeignete Zielgruppe aus, die ein gemeinsames Problem oder Bedürfnis hat, für das Sie eine Lösung anbieten wollen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)).
2. Identifizieren Sie Annahmen über Kunden, ihre Probleme oder Wünsche, das Produkt- oder Dienstleistungsangebot sowie über Geschäftsmodellbestandteile und bilden Sie daraus jeweils messbare Hypothesen. Stellen Sie sich die Frage, welche Erkenntnisse Sie gewinnen müssen, damit Sie weitermachen können.
3. Erstellen Sie ein Testdesign in Form von einer Fragenliste oder eines Prototyps basierend auf Ihren Annahmen (mehr zum Erstellen von Prototypen erfahren Sie in [Kapitel 13](#)). Überlegen Sie, welches Messkriterium Sie für die Überprüfung wählen. Die Häufigkeit der Nennung eines Problems durch verschiedene Kunden kann ein Hinweis auf ein geeignetes Messkriterium sein.
4. Testen Sie die Hypothese in einem Experiment, indem Sie Kunden beobachten oder befragen.
5. Messen Sie das Ergebnis und lernen Sie daraus, indem Sie
 - bei Bestätigung die nächste Hypothese testen,
 - bei Mehrdeutigkeit der Ergebnisse die Hypothesen anders formulieren und nochmals testen oder erneut beginnen und grundsätzliche Fragen stellen über die

Zielgruppe und ihre Probleme und Wünsche (Wer ist tatsächlich der Kunde? Welches Problem hat er wirklich?) oder

- bei Nichtbestätigung der Hypothese eine Richtungsänderung, einen sogenannten Pivot, durchführen (mehr zu Pivots erfahren Sie in [Kapitel 13](#)).

Die Schritte zwei bis fünf führen Sie in Form einer Feedbackschleife durch. Die Bedingung ist bei der Vorgehensweise, dass Sie schnell durchführbare und wenig aufwendige Experimente wählen.

Annahmen über die Zielgruppe überprüfen

Die Hypothesen zu Ihrer Zielgruppe müssen durch die Fragen beantwortet werden, wer, was, wie viel, wann und warum macht (in [Kapitel 7](#) erfahren Sie, wie Sie Ihre Zielgruppe finden und beschreiben). In Tabelle 15.1 sind die wesentlichen Annahmen zusammengefasst, die Sie überprüfen müssen.

<i>Annahme</i>	<i>Messkriterium</i>
Ihre Zielgruppe lässt sich durch folgende Eigenschaften, Merkmale, Vorlieben oder Werte beschreiben:	Häufigkeit der Nennung von Eigenschaften, Merkmalen, Vorlieben oder Werten
Ihre Zielgruppe wird bei der Produktnutzung beeinflusst durch _____.	Häufigkeit der Nennung von Personen oder Medien
Der Kunde nutzt oder verwendet das Produkt oder die Dienstleistung _____ Stunden am Tag (Ihre Annahme).	Nutzungsdauer
Der Kunde ist _____ Stunden am Tag online.	Online-Zeit
Der Kunde befindet sich _____ Stunden am Tag in der Umgebung X.	Aufenthaltsdauer

<i>Annahme</i>	<i>Messkriterium</i>
Der Kunde nutzt das _____ Gerät X pro Woche.	Nutzungsdauer
Der Kunde besucht _____ pro Woche den Ort Y.	Besuchshäufigkeit

Tabelle 14.1: Annahmen über die Zielgruppe testen

Annahmen über Probleme und Bedürfnisse untersuchen

Bei der Überprüfung der Hypothesen zum Kundenproblem oder -bedürfnis geht es um die gegenwärtige Situation beim Kunden. Vermeiden Sie theoretische Fragen dazu, was der Kunde in Zukunft gern haben möchte. Konzentrieren Sie sich bei Ihren Fragen auf das Problem oder Bedürfnis und nicht auf eine mögliche Lösung. Das Problem oder Bedürfnis kann beim Kunden in folgender Form vorliegen:

- ✓ **Aktives Problem oder Bedürfnis:** Die Kunden kennen das Problem oder Bedürfnis und suchen nach einer Lösung oder nach einem passenden Angebot. Das ist für Sie die beste Ausgangssituation. Erforschen Sie das Problem oder Bedürfnis mit gezielten Fragen.
- ✓ **Latentes Problem oder Bedürfnis:** Die Kunden haben ein Problem oder Bedürfnis, kennen es aber nicht oder sind sich dessen nicht bewusst. Sie erreichen durch den Austausch mit dem Kunden, dass er das Problem oder Bedürfnis wahrnimmt.
- ✓ **Passives Problem oder Bedürfnis:** Die Kunden kennen das Problem oder Bedürfnis, sind aber nicht gewillt, etwas zu ändern. Überlegen Sie kritisch, ob Sie für Ihre Idee dieses Problem oder Bedürfnis aufgreifen wollen.

Machen Sie sich die unterschiedlichen Formen von Problemen und Bedürfnissen bei Ihren Untersuchungen bewusst. In Tabelle 15.2 sind Annahmen zusammengefasst, die Sie beispielhaft für die Probleme oder Wünsche Ihrer Zielgruppe untersuchen müssen.

Annahme	Messkriterium
Den Kunden ärgert oder frustriert am meisten: _____.	Häufigkeit der Nennung bei Interviews
Der Kunde hat folgendes Problem: _____.	
Der Kunde hat bei der Auswahl/Nutzung von X folgende Hindernisse zu überwinden: _____.	
Das Problem verursacht beim Kunden _____ (Kosten- oder Zeitaufwand; administrativer Aufwand).	Angabe über Kosten- oder Zeitaufwand oder administrativen Aufwand
Das Problem tritt _____ pro Woche beim Kunden auf.	Häufigkeit pro Woche
Der Kunde investiert gegenwärtig _____ Minuten oder Stunden zur Lösung des Problems.	Häufigkeit der Nennung
Der Kunde nutzt gegenwärtig _____ zur Lösung des Problems.	
Der Grund, warum die eigene und alternative Lösungen für den Kunden unbefriedigend sind, ist: _____.	
Aus Kundensicht ist die Ursache für das Problem: _____.	
Der Kunde nimmt das Problem nicht wahr, weil _____ (Ihre Annahme).	
Der Kunde begeistert sich am meisten für _____.	

Tabelle 14.2: Annahmen über das Problem oder den Wunsch des Kunden testen

Zusätzlich zu den durch Messung überprüfbaren Annahmen nutzen Sie auch den Kontakt mit dem Kunden für offene Fragen. Bei offenen Fragen gibt es keine vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, so räumen Sie dem Kunden Spielraum für seine Antworten ein. Mit diesem Fragentyp erhalten Sie Aussagen, die Ihnen neue Erkenntnisse ermöglichen.

Bei einer offenen Frage bitten Sie Ihren Interviewpartner, dass er über eine Situation berichtet, in der er ein Produkt verwendet oder eine Dienstleistung in Anspruch genommen hat. Fordern Sie den Kunden auf, dass er die einzelnen Schritte erläutert und erklärt, wie er etwas durchgeführt oder erlebt hat. Falls es bei der Tätigkeit zu einer Entscheidungssituation wie den Kauf eines Produkts kam, soll der Interviewpartner erläutern, wie er zu der Entscheidung kam und wer bei der Entscheidung beteiligt war. Bitten Sie um eine Bewertung, ob er Probleme hatte und ob er bei seinen Tätigkeiten etwas anders oder besser machen würde. Lassen Sie Ihren Interviewpartner die Umgebung beschreiben, in der er etwas mit Bezug zu seinem Problem oder Bedürfnis getan oder erlebt hat. Fragen Sie ihn, ob er spezielle Hilfsmittel, Geräte, Methoden oder Tricks verwendet hat, damit er sein Problem beheben konnte.



Bitten Sie Ihren Interviewpartner, dass er weitere Personen nennt, die Sie zu dem Problem oder Bedürfnis ebenfalls kontaktieren können. Fragen Sie nach, ob er Personen kennt, die ähnliche Probleme oder Wünsche haben.

Wenn Sie Interviews mit verschiedenen Personen durchführen, berichten Sie von den Erfahrungen anderer Kunden und fragen Sie den Interviewpartner, ob er ähnliche Erfahrungen gesammelt hat. Sie beenden den Teil zu den Problemen und Bedürfnissen, indem Sie offen nach weiteren Gesichtspunkten fragen, die für den Kunden von Bedeutung sind.

Annahmen zu den Vorteilen der Idee testen

Bei den Hypothesen zum geplanten Produkt- oder Dienstleistungsangebot vermeiden Sie spekulative (oder unkonkrete) Fragen, ob die Kunden etwas mögen oder kaufen würden, das sie noch nicht gesehen oder ausprobiert haben. Erstellen Sie einen Prototyp, der Ihre Idee anschaulich und greifbar macht (mehr zum Erstellen von Prototypen erfahren Sie in [Kapitel 13](#)). Bitten Sie die Kunden um die Bewertung eines einzelnen Merkmals oder einer einzelnen Funktion.

Der Vergleich mit aktuellen Angeboten der Konkurrenz ermöglicht Ihnen weitere Erkenntnisse. Fragen Sie die Kunden, ob sie die gegenwärtigen Möglichkeiten zur Lösung des Problems kennen und wie sie sie empfinden. Falls noch kein Produkt oder keine Dienstleistung vergleichbar zu Ihrer Idee besteht, fragen Sie den Kunden, ob er bereits aktiv nach einer Problemlösung (zum Beispiel im Internet) gesucht und welches Ergebnis er bekommen hat. In Tabelle 15.3 sind Annahmen zusammengefasst, die Sie beispielhaft für Ihre Idee untersuchen müssen.

In Ergänzung zu Fragen über einzelne Nutzensvorteile Ihrer Idee stellen Sie abschließend eine allgemeine Bewertungsfrage. Das Gesamturteil vom Kunden bekommen Sie mithilfe von zwei einfachen Verfahren: dem Net Promoter Score (NPS) und dem Sean-Ellis-Test.

Annahme	Messkriterium
Folgende Merkmale, Funktionen oder Angebotsэлеmente gefallen den Kunden bei der Konkurrenz am besten (oder am schlechtesten): _____.	Häufigkeit der Nennung bei Interviews
Aus Kundensicht ist Ihre Idee aus folgenden Gründen besser: _____.	
Die Zufriedenheit oder Begeisterung für Ihre Idee zeigt sich in _____ (Feedback/Aktivität des Kunden).	

Annahme	Messkriterium
Ihre Idee ermöglicht den Kunden Folgendes zu tun: _____.	
Ihre Idee verändert beim Kunden Folgendes _____.	
Ihre Idee ermöglicht den Kunden Zeit oder Geld einzusparen in Höhe von _____ (Stunden beziehungsweise Euro).	Geld- oder Zeitbetrag (Euro beziehungsweise Stunde)

Tabelle 14.3: Annahmen zu den Vorteilen der Idee testen

- ✓ **Net Promoter Score:** Der Net Promoter Score (NPS) ermöglicht, dass Sie mit einer einfachen Frage aus Kundensicht Ihre Idee bewerten lassen können. Die zu beantwortende Frage lautet: »Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie die Idee einem Freund oder Bekannten empfehlen würden?« Geben Sie eine Bewertungsskala von 10 »extrem wahrscheinlich« bis zum Wert 0 »überhaupt nicht wahrscheinlich« vor. Dem Antwortverhalten entsprechend werden drei Gruppen gebildet: Die »Förderer«, auch »Promotoren« genannt, unterstützen Ihre Idee aktiv und antworten mit 9 oder 10. Die »Passiven« sind prinzipiell an Ihrer Idee interessiert, geben aber keine aktive Unterstützung. Sie bewerten Ihre Lösung mit 7 oder 8. Die »Gegner« lehnen Ihre Idee ab und antworten mit 0 bis höchstens 6. Zur Berechnung des Net Promoter Score wird der Prozentsatz der »Gegner« vom Prozentsatz der »Förderer« abgezogen. Ein Net Promoter Score von mehr als 50 ist ausgezeichnet. Dieser Net Promoter Score lässt sich als Kennzahl über die Zeit verfolgen.
- ✓ **Sean-Ellis-Test:** Der Test des US-amerikanischen Start-up-Coaches Sean Ellis ist eine einfache Möglichkeit, das Potenzial eines Produkt- oder Dienstleistungsangebots zusammenfassend von den Kunden bewerten zu lassen. Folgende Frage wird den Kunden gestellt: »Wie würden Sie sich fühlen, wenn es dieses Produkt oder Dienstleistung nicht

geben würde?« Die Bewertungsskala gliedert sich in »sehr enttäuscht«, »etwas enttäuscht«, »nicht enttäuscht« und »keine Angabe oder ich nutze es nicht«. Das Ziel ist es, dass mehr als 40 Prozent der Kunden die Antwort »sehr enttäuscht« geben.

Mit Interviews testen

Ist die Umgebung bedeutend oder der Kunde soll zugleich bei einer bestimmten Tätigkeit beobachtet werden, sind Interviews vor Ort nützlich. So können Tätigkeiten, die von mehreren Personen gleichzeitig ausgeübt werden, besser analysiert werden. Dieses Testverfahren ist zeit- und kostenaufwendig sowie schwierig abzustimmen. Bei Endkonsumenten können Probleme mit der Privatsphäre auftreten oder die Kunden können sich wegen der Befragung vor Ort in ihrem Antwortverhalten verändern.



Sie können die Interviews auch an einem neutralen Platz durchführen. In ungestörter Atmosphäre und ohne Ablenkung lassen sich die Interviews abhalten. Das ist jedoch zeit- und kostenaufwendiger und die Terminabstimmung kann schwierig sein.

Eine bequeme Methode sind Telefoninterviews. Dadurch lassen sich viel beschäftigte Interviewpartner und an fernen Orten verweilende Personen erreichen. Sie können mehrere Interviews durchführen und ungestört Notizen machen. Allerdings können Sie weder Gestik noch Mimik beobachten. Das kann ein Nachteil sein bei bestimmten Produkt- oder Dienstleistungsangeboten, bei denen das persönliche Empfinden eine Rolle spielt. Zudem können Sie dem Kunden keinen Prototyp zeigen. Bei Videotelefonie ist das möglich, doch nicht alle Interviewpartner bevorzugen sie.

Die richtigen Personen befragen

Wenn Sie noch keine genaue Vorstellung von Ihrer Zielgruppe haben, sollten Sie bei der Auswahl der Interviewpartner einen breiten Personenkreis zulassen. Fokussieren Sie sich so schnell wie möglich auf die Zielgruppe (Sie erfahren in [Kapitel 9](#), wie Sie Ihre Zielgruppe auswählen). Nutzen Sie zunächst Ihre persönlichen Freunde und Ihre Kontakte in den sozialen Netzwerken. Bitten Sie die Freunde der Freunde um Weiterempfehlungen. Erstellen Sie weiterleitungsfähige E-Mails mit Ihrem Vorhaben und dem Vermerk, dass Sie Ansprechpartner zum Testen Ihrer Annahmen oder Idee suchen. Sie können im eigenen Unternehmen Ihre Mitarbeiter oder Kollegen ansprechen und in der Rolle als Kunden befragen.

Überlegen Sie sich, an welchem Ort Sie die Kunden finden können. Als Ort kann ein realer Ort (Cafés, Einkaufsläden, Messen) oder ein virtueller Ort (soziale Netzwerke, Fachforen) verstanden werden. Erforschen Sie, wo Ihre Kunden einkaufen, arbeiten oder ihre Freizeit verbringen.



In Unternehmen ist der Kundenservice eine empfehlenswerte Quelle für Kontakte zu Kunden. Verärgerte Kunden können nützlich sein. Fügen Sie am besten die Hypothesentestung in den Prozess des Kundenservice ein. Sie sollten jeden Monat die Top Ten der Kundenbeschwerden untersuchen.

Bei existierenden ähnlichen Produkten oder Vorgängerprodukten können Sie die Kunden direkt ansprechen, ob sie für ein Gespräch über Ihre Annahmen oder Ideen zur Verfügung stehen. Wenn Sie in Zukunft zahlreiche Kundengespräche führen wollen, gründen Sie einen Kundenbeirat, aus dem Sie Personen für die Tests rekrutieren können.



Suchen Sie nach einer besonderen Gruppe von Kunden, den »Lead Usern«. Diese Gruppe von Kunden hat häufig als Erstes das Problem oder Bedürfnis erkannt und empfindet es als bedeutend. Lead User suchen aktiv nach Lösungen und

haben gegebenenfalls erste Lösungsansätze entwickelt (mehr zu Lead Usern erfahren Sie in [Kapitel 2](#)). Sie besitzen häufig Kaufkraft und akzeptieren die noch nicht perfekte Lösung. Das ist hilfreich, wenn Sie einen Prototyp testen wollen.

Die richtigen Fragen stellen

Gute Fragen sind Fragen nach der gegenwärtigen Situation des Kunden und nach seinen bisherigen Erfahrungen. Fragen Sie nach Geschichten und Beispielen. Sofern Sie Bedürfnisse abfragen wollen, sollte das auf etwas bezogen sein, was sich der Kunde konkret vorstellen kann. Beschreiben Sie zunächst das Problem und fragen Sie, ob der Kunde das auch als Problem empfindet.



Vermeiden Sie es, Ihre konkrete Geschäftsidee gleich zu Beginn vorzustellen. Bei den Interviews geht es nicht um Ihre Selbstpräsentation oder um den Verkauf einer Idee. Sie interessieren sich für das Kundenfeedback und das, was Sie aus den Antworten des Kunden lernen können. Betonen Sie, wie wichtig Ihnen die ehrliche Antworten des Interviewpartners sind, und scheuen Sie sich nicht, um Rat und Hilfe zu fragen.

Konzentrieren Sie sich bei den Interviews auf bestimmte Tätigkeiten, Ereignisse oder Entscheidungen in der Gegenwart oder Vergangenheit. Mit folgenden Fragen erhalten Sie ein umfassendes Bild:

- ✓ Was haben Sie oder wie haben Sie es beim letzten Mal genutzt?
- ✓ Wie oft haben Sie ...?
- ✓ Wie haben Sie letztes Mal entschieden ...?
- ✓ Was hat Sie frustriert?
- ✓ Was hat Sie erfreut?

- ✓ Wofür haben Sie viel Zeit verwendet?
- ✓ Was haben Sie mehrfach versucht?
- ✓ Was ist Ihnen wichtig bei ...?
- ✓ Was mögen Sie an ...?
- ✓ Was vermissen Sie oder fehlt Ihnen bei ...?

Stellen Sie keine hypothetischen Fragen, wie viel der Kunde zahlen oder wie er sich entscheiden würde. Fragen Sie nicht, ob die Kunden etwas Bestimmtes mögen würden. Dem Kunden fehlt häufig die Vorstellungskraft für etwas, was er nicht sieht oder greifbar ausprobieren kann. Fordern Sie Ihren Interviewpartner auf zu erzählen, was er in speziellen Situationen oder zu bestimmten Anlässen gemacht hat. Zum Schluss Ihres Interviews können Sie noch fragen, was sich Ihr Gesprächspartner in bestimmten Situationen erträumen würde.



Vermeiden Sie Suggestivfragen wie »Denken Sie nicht auch, dass ...?«, »Stimmen Sie mit mir überein, dass ..?« oder »Würden Sie nicht auch wollen, dass ...?«. So beeinflussen Sie das Antwortverhalten und bekommen keine ehrliche Aussage. Geschlossene Fragen wie Ja/Nein-Fragen sind nicht hilfreich, denn daraus werden Sie nichts lernen.

Ist Ihr Interviewpartner zurückhaltend oder wenig offen im Gespräch, sind indirekte Fragestellungen hilfreich. Die Person wird nicht nach ihren Problemen oder Bedürfnissen gefragt, sondern soll aus Sicht einer dritten, ihr ähnlichen oder bekannten Person antworten. Zum Beispiel: »Aus welchen Gründen verwendet Ihr Bekannter das Produkt X?« oder: »Was meinen Sie, hat Ihr Bekannter in letzter Zeit gekauft?«.



Den Ursachen von Kundenproblemen oder -bedürfnissen können Sie nachgehen, indem Sie mehrfach die Warum-Frage stellen (mehr über die sogenannte Fünf-Mal-Warum-Technik erfahren Sie in [Kapitel 6](#)). Vermeiden Sie aber, dass

Sie fünf Warum-Fragen hintereinander stellen. Dauernde Warum-Fragen können aggressiv wirken und ein Blockadeverhalten beim Kunden erzeugen. Variieren Sie Ihre Fragen. Fassen Sie die bisherigen Antworten des Kunden in eigenen Worten zusammen und bitten Sie, dass der Interviewpartner mehr über die Gründe für sein Verhalten oder Empfinden erzählt.

Die Fragen richtig stellen

Wenn die Möglichkeit besteht und es nicht zu aufwendig ist, können Sie auch persönliche Interviews (face to face) durchführen. Die nächstbeste Wahl wäre ein Telefoninterview. Erst dann sollten Sie einen Austausch über elektronische Medien (E-Mails, Chat) in Betracht ziehen. Verwenden Sie bei Interviews immer die Ich-Form und verstecken Sie sich bei Geschäftskontakten nicht hinter Formulierungen wie »wir« oder »unser Unternehmen«. Nur so kommen Sie auf eine persönlichere Ebene, die es Ihnen erlaubt, tiefer gehende Gespräche zu führen.

Ermuntern Sie Ihren Interviewpartner, dass er nicht allgemein antwortet oder sich hinter einem »man«, »wir« oder bei Geschäftskunden hinter »unser Unternehmen«, »unsere Unternehmensleitung« versteckt, sondern dass er aus seiner Sicht heraus in der Ich-Form berichtet. Fragen Sie:

- ✓ Wie sehen Sie das persönlich?
- ✓ Was bedeutet das speziell für Sie?
- ✓ Welche Erfahrungen haben Sie gesammelt?

Verwenden Sie stets eine einfache, verständliche Sprache auch bei Expertenbefragungen. Verzichten Sie auf Fachausdrücke und Schachtelsätze. Sprechen Sie in der Sprache des Kunden. Sprechen Sie lieber etwas umgangssprachlicher als unverständlich oder missverständlich. Vermeiden Sie Verneinungen und formulieren Sie immer positiv (mehr Empfehlungen zu Interviews erhalten Sie in [Kapitel 15](#)).

Mit Online-Studien testen

Bei der Erstellung eines Online-Prototyps in Form einer Internetseite oder einer App untersuchen Sie das Besucherverhalten auf dieser Seite. Mit diesem Online-Prototyp testen Sie einzelne Funktionen oder die Benutzerfreundlichkeit dieser Online-Angebote. Sie können auch auf der Internetseite Informationen über zukünftige Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zur Verfügung stellen. Die Informationen können Texte, Bilder oder Videos zum Anklicken oder zum Herunterladen sein. Das Interesse und die Vorlieben Ihrer Zielgruppe können Sie untersuchen, indem Sie das Klickverhalten und Eingabeverhalten der Nutzer erforschen. Für Ihre Analyse ist es hilfreich, wenn Sie das Besucherverhalten verschiedener Gruppen von Nutzern vergleichen und einige gewichtige Kennzahlen erfassen.

Nutzerverhalten vergleichen

Der Vergleich verschiedener Versionen einer Website durch das A/B-Testing ist eine weitverbreitete Auswertungsmethode. Beim A/B-Testing werden zwei Gruppen (A und B) von Nutzern abwechselnd nach dem Zufallsprinzip ausgewählte unterschiedliche Versionen einer Internetseite, eines Prototyps oder Bildmaterials gezeigt. Mögliche Unterschiede in der Reaktion oder im Nutzerverhalten werden bei diesen beiden Gruppen untersucht. Die Unterschiede zwischen den Versionen sollten sich möglichst nur in einem Merkmal oder einer Funktion zeigen, anderenfalls wird das Ergebnis nicht eindeutig. Stellen Sie diese Versionen zeitgleich zur Verfügung, damit Sie Einflüsse durch verschiedene Zeitpunkte minimieren. Für das A/B-Testing gibt es Softwareprogramme, die Sie zur Durchführung oder zur statischen Auswertung nutzen können.

Nutzerverhalten mit Kennzahlen bewerten

Zur Beurteilung des Besucherverhaltens können Sie Kennzahlen verwenden. Mit Kennzahlen messen und beurteilen Sie, wie die Besucher Ihr Online-Angebot (App oder Internetseite) nutzen und ob Ihre Annahmen über das Besucherverhalten zutreffen. Klären Sie zunächst, ob Sie mit der Kennzahl Ihre Annahme über das Besucherverhalten testen können. Wollen Sie gleichzeitig mehrere Annahmen testen, sollten die jeweils durch verschiedene Kennzahlen abgedeckt werden.



Prüfen Sie, ob die Aufzeichnung des Online-Besucherverhaltens mit ausgewählten Kennzahlen gesetzlich, ethisch und hinsichtlich der eigenen Unternehmenskultur vertretbar ist. Bei personengebundenen Informationen können Konflikte durch den Datenschutz entstehen.

Für die Beurteilung des Besucherverhaltens von Online-Angeboten gibt es verschiedene Kennzahlen. Hier eine Auswahl:

- ✓ Anzahl der Besucher (Visitors) pro Tag, Woche oder Monat
- ✓ Anzahl der (einzigartigen) Besucher. Die Unique Visitors geben die Nettoanzahl der gesamten Besucher an.
- ✓ Anzahl neuer und wiederkehrender Besucher
- ✓ Seitenaufrufe pro Besucher (Page Impressions)
- ✓ Verweildauer auf der Internetseite oder Absprungrate (Anteil der Besucher, die Ihr Online-Angebot sofort wieder verlassen)
- ✓ Anzahl der Beiträge oder »Likes« (Zustimmungen) von Ihrer Zielgruppe in einzelnen sozialen Netzwerken zu Ihren Beiträgen im Online-Angebot

Sie können die Nutzerzahlen nach Ländern, nach verwendetem Gerätetyp (Desktop oder Smartphone) oder Browser unterscheiden. Mit diesen Informationen können Sie Ihr Online-Angebot besser anpassen. Wenn Ihre Besucher überwiegend das Smartphone nutzen, müssen Sie auf die Benutzerfreundlichkeit

beim mobilen Einsatz achten. Wenn Ihre Besucher größtenteils aus bestimmten Ländern stammen, sollten Sie die sprachlichen und kulturellen Besonderheiten bei der Ausgestaltung Ihres Online-Angebots berücksichtigen.



Neben der Anzahl von Besuchern ist die Konversionsrate eine aussagekräftigere Kennzahl. Mit der Konversionsrate beschreiben Sie, wie viele Besucher aktiv eine von Ihnen angebotene Handlung ausgeführt haben. Bei bereits marktfähigen Produkten ist die Konversionsrate das Verhältnis der Anzahl von Käufern zur Anzahl von Besuchern. Beim Testen von Lösungsideen können Sie anstelle des Kaufverhaltens andere Handlungen wie das Ausfüllen eines Formulars, das Abonnieren eines Newsletters oder die Anzahl von Registrierungen für eine Testversion erfassen.

Das Ziel eines Online-Angebots ist häufig die extreme Verbreitung im Internet, die zum »Selbstläufer« wird. Ob Ihre Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodellidee das Potenzial besitzt, sich »viral« zu verbreiten, können Sie mit dem viralen Koeffizienten einschätzen, den Sie wie folgt berechnen:

1. Bestimmen Sie die durchschnittliche Anzahl von Besuchern Ihres Online-Angebots pro Zeitabschnitt (Tag, Woche oder Monat). Nehmen Sie an, Sie hätten 100 Besucher.
2. Multiplizieren Sie diese Zahl mit der Anzahl von durchschnittlichen Empfehlungen pro Nutzer. Empfehlungen können sich darin zeigen, dass die Nutzer Ihre Beiträge in sozialen Netzwerken mit anderen teilen. Nehmen Sie an, jeder Nutzer würde zehn Empfehlungen geben. Im Ergebnis hätten Sie 1.000 Empfehlungen.
3. Bestimmen Sie die durchschnittliche Konversionsrate in Prozent. Die Konversionsrate beschreibt, wie viele Personen, die eine Empfehlung erhalten haben, aktiv eine Handlung ausgeführt haben. Eine Handlung kann sein, dass sie etwas

kaufen, sich auf einer Internetseite registrieren oder etwas herunterladen. Nehmen Sie an, dass jeder fünfte Empfänger von einer Empfehlung anschließend eine Handlung, wie die Anmeldung zu einem Newsletter, durchgeführt hat. Die Konversionsrate ist somit 20 Prozent.

4. Berechnen Sie die Anzahl der aktivierten Nutzer, die Sie mit der Konversionsrate (Schritt 3) aus der Anzahl von Empfehlungen (Schritt 2) ermitteln. Bei 1.000 Empfehlungen und einer Konversionsrate von 20 Prozent haben Sie 200 aktivierte Nutzer.
5. Berechnen Sie den viralen Koeffizienten, indem Sie die Anzahl der aktivierten Nutzer (Schritt 4) durch die durchschnittliche Anzahl von Besuchern (Schritt 1) teilen. Bei 200 aktivierten Nutzern und 100 durchschnittlichen Besuchern ist Ihr viraler Koeffizient 2.

Ein Koeffizient unter 1 bedeutet Stillstand. Ihr Ziel ist ein viraler Koeffizient von deutlich größer als 1.



Übertreiben Sie es nicht mit den Kennzahlen. Sie verlieren sonst den Überblick. Suchen Sie aus den möglichen Kennzahlen nur eine begrenzte Menge aus. Konzentrieren Sie sich auf wenige Schlüsselkennzahlen, die sogenannten Key Performance Indicators (KPI).

Aus den Testergebnissen lernen

Nachdem Sie Interviews durchgeführt oder das Online-Verhalten Ihrer Zielgruppe untersucht haben, geht es um den Lerneffekt der Ergebnisse. Neben der Überprüfung der einzelnen Annahmen oder Ihrer Idee lassen sich aus dem Kundenfeedback weitere Informationen gewinnen. Mit folgenden Fragen untersuchen Sie das Ergebnis aus dem Kontakt mit Ihrer Zielgruppe:

- ✓ Was wurde alles positiv bewertet?
- ✓ Welche Bedenken gab es?
- ✓ Was war eine überraschende Kundenaussage?
- ✓ Sind Emotionen beim Kunden aufgekommen, wenn ja, welcher Art?
- ✓ Welche Vorschläge wurden gemacht?
- ✓ Welche Erkenntnisse und Rückkoppelungen ergeben sich für das Ideenkonzept?
- ✓ Was kann daraus gelernt werden?

Bestimmen Sie aus den Ergebnissen Ihrer Interviews oder Online-Studien, welche Aussagen eine hohe Bedeutung für Ihr Design-Thinking-Projekt haben. Versuchen Sie, das Feedback im nächsten Prototyp umzusetzen.



Aus dem Kundenfeedback könnten sich auch Möglichkeiten für Varianten der Produkt- oder Dienstleistungsidee ergeben. Überlegen Sie anhand der Ergebnisse, ob andere Varianten des Produkts, der Dienstleistung oder des Geschäftsmodells nachgefragt werden könnten. Fragen Sie sich, in welcher Hinsicht die Idee variiert werden könnte. Prüfen Sie anschließend, wie umfangreich weitere Varianten wären und ob sie machbar und wirtschaftlich sinnvoll sind.

Die Nichtbestätigung Ihrer Annahmen oder die Erzielung von nicht eindeutigen Ergebnissen aus Ihren Beobachtungen und Befragungen kann dazu führen, dass Sie zu einer früheren Phase im Design-Thinking-Prozess zurückgehen müssen. Werden Ihre Annahmen über das Problem oder das Bedürfnis Ihrer Zielgruppe nicht bestätigt, sollten Sie Ihre Aufgabenstellung (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 9](#)) überprüfen. Wenn Sie unterschiedliche Ergebnisse von Ihren Kunden erhalten, kann es sein, dass Ihre Zielgruppe keine einheitliche Gruppe darstellt. Überdenken Sie erneut die Beschreibung Ihrer Zielgruppe (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 7](#)), konzentrieren Sie sich auf eine Untergruppe und

führen Sie die Tests nochmals durch. Wenn Ihre Lösungsidee keine Zustimmung findet, sollten Sie eine neue Idee entwickeln (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 10](#) und [11](#)). Kann sich der Kunde Ihre Idee nicht vorstellen, sollten Sie einen neuen Prototyp erstellen (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 13](#)).

Eine erneute Beschreibung Ihrer Zielgruppe und Untersuchung ihrer Probleme oder Bedürfnisse oder die Entwicklung einer neuen Idee oder eines Prototyps ist kein Misserfolg. Im Gegenteil: Sie verhindern, dass Sie sich auf die falsche Zielgruppe oder das falsche Problem mit einer schlechten Idee konzentrieren. Sie vermeiden, dass Sie hohe Investitionen für die Umsetzung eines Produkts, einer Dienstleistung oder eines Geschäftsmodells tätigen, die keine Zustimmung beim potenziellen Kunden findet. Design Thinking lebt von den Rückkoppelungen zu den vorhergehenden Phasen. Sie lernen aus dem Scheitern, ändern Ihre Idee entsprechend den Rückmeldungen Ihrer Zielgruppe, erstellen einen verbesserten Prototyp und führen erneut Tests durch. Im Ergebnis kommen Sie mit dieser Vorgehensweise schrittweise zu einer erfolgversprechenden Produkt-, Dienstleistungs- oder Geschäftsmodell-Innovation.

Teil IV

Der Top-Ten-Teil



Auf www.fuer-dummies.de finden Sie noch mehr

Bücher unserer Reihe.

IN DIESEM TEIL ...

Kein ... *für Dummies*-Buch ohne Top-Ten-Teil. Zehn Erfolgsfaktoren zeigen Ihnen, wie Sie Interviews richtig vorbereiten, durchführen und nachbereiten. Eine neue Vorgehensweise kann in einem Unternehmen auf Widerstand stoßen. Hier lernen Sie außerdem zehn Erfolgsfaktoren kennen, wie Sie strategisch vorgehen, die Voraussetzungen für den Erfolg legen und auf Einwände eingehen können.

Kapitel 15

Zehn Erfolgsfaktoren für Interviews

IN DIESEM KAPITEL

Interviews richtig planen und durchführen

Aus Gesprächen lernen

Befragungen in verschiedenen Formen realisieren

Der Austausch mit Ihrer Zielgruppe ist ein wesentlicher Bestandteil des Design-Thinking-Prozesses. Mit Interviews erfahren Sie mehr über Ihre Zielgruppe, deren Wünsche und Probleme. Sie erhalten entscheidende Rückmeldungen und neue Anregungen zu Ihrer Lösungsidee. Für Ihren Erfolg beim Design Thinking ist es wichtig, dass Sie Interviews zielführend planen und durchführen. In diesem Kapitel finden Sie zehn Faktoren, wie Sie Interviews erfolgreich gestalten.

Eine gute Vorbereitung sichern

Spielen Sie vor dem Interview die Situation im Kopf durch. Schauen Sie sich die bisherigen Informationen über die Person an, mit der Sie ein Gespräch führen wollen. Machen Sie sich Gedanken über ihren Charakter, ihre Probleme und Bedürfnisse. Informationen über den Ausbildungshintergrund, Veröffentlichungen, Vorträge oder Berufsangaben können Sie über soziale Netzwerke oder über eine Internetrecherche bekommen.

Eine gute Vorbereitung ist es, wenn Sie mit Freunden oder Kollegen vorher das Interview üben. Testen Sie vor Beginn, ob

Ihre Fragen verständlich sind. Sie sollten bei jeder Frage überprüfen, ob Sie Ihre Ziele damit erreichen und ob Fragen gekürzt oder gestrichen werden können. Je weniger Sie fragen, desto besser.



Zur Strukturierung und für ein effizientes und effektives Interview sollten Sie einen verbindlichen Interviewleitfaden erstellen. Im Interviewleitfaden sind die wesentlichen Annahmen in Frageform aufgeführt (mehr zu den einzelnen Annahmen, die Sie wissen müssen, erfahren Sie in [Kapitel 14](#)).

Bereiten Sie sich vor, damit Sie den Zeitplan einhalten können. Sie sollten Ihre Fragen priorisieren und nach dieser Rangfolge stellen, sodass Sie bei Zeitknappheit mindestens Ihre wesentlichen Annahmen testen können. Überlegen Sie sich vorher den Schwerpunkt des Interviews, sodass Sie sich darauf konzentrieren können.

Den richtigen Einstieg finden

Beim Erstkontakt mit noch unbekannten Personen sollten Sie betonen, dass es sich nicht um ein Verkaufsgespräch handelt, sondern dass Sie Rat suchen und das Urteil der Person benötigen. Es ist häufig überraschend, wie viele Personen Ihnen trotz Zeitknappheit gern helfen, weil sie sich geschmeichelt fühlen oder das Problem relevant finden. Kommunizieren Sie zu Beginn, dass das Gespräch nur wenige Minuten (fünf bis höchstens 20 Minuten) dauert. Beschreiben Sie in zwei oder drei Sätzen das Thema. Fragen Sie am Anfang nach den persönlichen Vorlieben oder den eigenen Erfahrungen mit dem Thema. Das kann als Eisbrecherfrage dienen.

Notizen richtig machen

Machen Sie sich – bevor der Test Ihrer Annahmen oder Ihres Prototyps beginnt – Gedanken, wie Sie das Kundenfeedback aufnehmen (protokollieren, filmen) wollen. Bei Interviews mit fremden Personen sollten Sie Aufnahmegeräte grundsätzlich nicht verwenden. Die Interviewpartner werden zurückhaltender, wenn aufgenommen wird. Es ist kein guter Einstieg, wenn Sie am Anfang des Interviews zunächst die Bereitschaft zur Aufnahme erfragen. Sie können auch im Zweierteam auftreten. Einer fragt, der andere macht Notizen. Das kann jedoch auch abschreckend wirken und ist kosten- und zeitaufwendig.

Notizen sind bei Telefoninterviews sicherlich hilfreich, sie können bei persönlichen Interviews allerdings hinderlich sein. Verwenden Sie bei persönlichen Gesprächen keinen Laptop, da Sie damit ein Schutzschild zum Interviewpartner errichten. Tablets sind praktikabler. Wenn Sie Notizen machen, sollten Sie sich bewusst sein, dass Sie dann dem Interviewpartner weniger Aufmerksamkeit schenken. Die Gestik und Mimik Ihres Gesprächspartners kann Ihnen verloren gehen. Insgesamt kann das Interview mit einer Aufzeichnung unnatürlicher wirken.

Sie können die Notizen elektronisch oder handschriftlich erfassen und Notizblöcke, Haftnotizzettel oder Indexkarten zum Aufschreiben nutzen. Haftnotizzettel oder Indexkarten haben den Vorteil, dass Sie sie neu sortieren und an einer Wand anordnen können. Beim Notieren während oder nach dem Interview können Sie die Ergebnisse mit einfachen Symbolen markieren, sodass Sie interessante Aussagen kenntlich machen. Zitieren Sie wortwörtlich wichtige (insbesondere emotionale) Aussagen. Sie können Emojis nutzen, damit Sie die Art der Emotionen (Ärger, Sorge, Frustration, Neugier oder Aufregung) festhalten. Die Aufzeichnung von Ausmaß und Art der Emotionen kann wichtige Hinweise geben.

Aktiv zuhören

Hören Sie mehr zu, sprechen Sie weniger. Der Interviewpartner sollte 80 Prozent der Zeit sprechen und 20 Prozent der Fragende.

Bestätigen Sie im Gespräch die Aussagen des Gesprächspartners, indem Sie nicken, bei Unklarheit nachfragen und gelegentlich mit Ihren eigenen Worten die Inhalte zusammenfassen. Verstecken Sie sich nicht hinter einem Laptop, sondern erhalten Sie den Blickkontakt aufrecht. Vermeiden Sie es, beim Interview Ihren Gesprächspartner und seine Aussagen zu beurteilen. Überlegen Sie beim Gespräch nicht, was Sie mit den Informationen machen können. Konzentrieren Sie sich darauf, was und wie Ihr Interviewpartner etwas sagt. Beurteilen und verwerten die Informationen erst nach dem Gespräch.

Auf Emotionen achten

Achten Sie beim Gespräch auf die Sprache (Lautstärke, Sprachrhythmus, Melodie, Betonung), Gestik und Mimik. Vor allem Widersprüche zwischen dem, was gesagt wird, und dem, wie es gesagt wird, können für die weitere Analyse nützlich sein. Ihre Aufmerksamkeit sollte bei jedem Interview neben den inhaltlichen Aussagen auch auf überraschenden und emotionalen Aussagen liegen. Emotionen drücken sich bei den Inhalten oder in der Wortwahl, Stimmlage, Gestik und Mimik aus. Emotionen können Ärger, Sorge, Frustration, Neugier oder Aufregung zeigen.

Immer nachfragen

Nehmen Sie nie etwas an, was Ihr Gesprächspartner mit einer Aussage angeblich meinen könnte. Erachten Sie nie etwas als selbstverständlich. Fragen Sie nach, was Ihr Interviewpartner meint oder versteht. Bitten Sie um eine Erläuterung, wenn Sie den vermeintlichen Grund nicht wissen oder Sie selbst etwas als selbstverständlich betrachten.

Betrachten Sie jede Aussage mit Skepsis. Nehmen Sie fragwürdige Aussagen zum Anlass nachzufragen oder andere Personen mit dieser Aussage zu konfrontieren. Bei den Gesprächen sollten Sie flexibel sein. Wenn der Kunde emotional über etwas oder über die vergebliche Suche nach einer

Problemlösung berichtet, dieses Problem aber nicht mit Ihrem ursprünglichen Ansatz übereinstimmt, fragen Sie nach, um sein Anliegen besser zu verstehen. So könnten Sie zu einer neuen Geschäftsidee kommen und eine Richtungsänderung bei Ihrer Idee, einen sogenannten Pivot, einschlagen müssen.

Gespräche erfolgreich beenden

Der letzte Eindruck bleibt in Erinnerung, daher sollten Sie Ihr Gespräch mit einer positiven Verabschiedung beenden. Zum Abschluss des Interviews sollte Sie sich immer bedanken und über den Fortgang informieren (was Sie mit den Informationen machen werden). Bedenken Sie, dass Ihr Interviewpartner ein potenzieller Kunde ist und Ihre Innovation nach der Markteinführung als Meinungsbildner anderen Personen empfehlen kann. Es kann nützlich sein, wenn Sie abschließend fragen, ob Sie den Kunden für weitere Fragen kontaktieren dürfen oder ob Interesse besteht, dass Sie Ihren Interviewpartner über die spätere Produkteinführung informieren. Erkundigen Sie sich, ob der Interviewpartner noch weitere Personen empfehlen könnte.

Ausreichend Interviews führen

Sie merken, dass Sie ausreichend Interviews geführt haben, wenn Sie ein deutliches Antwortmuster erkennen. Je breiter Ihre Zielgruppe ist, desto mehr Interviews müssen Sie führen. Bei einer kleinen Zielgruppe können fünf bis zehn Interviews genügen, damit Sie ein deutliches Muster erkennen. Die Anzahl der Interviewpartner hängt von der Größe des geplanten Zielmarkts ab. Erscheinen bei einer größeren Anzahl von Interviews keine eindeutigen Antwortmuster, sollten Sie sich erneut kritisch mit der Auswahl Ihrer Zielgruppe (Wer sind wirklich unsere Kunden?) auseinandersetzen oder Ihre Fragen (Welche Probleme oder Bedürfnisse haben die Kunden tatsächlich?) überarbeiten.

Interviews nachbereiten

Führen Sie nach dem Interview immer eine Nachbereitung durch, indem Sie sich die wichtigsten Ereignisse beim Gespräch und die wesentlichen Ergebnisse notieren. Für Ihre persönliche Nachbereitung können Sie sich folgende Fragen stellen:

- ✓ Was lief gut und hat beim Interview funktioniert?
- ✓ Was lief weniger gut und funktionierte nicht?
- ✓ Welche Höhen und Tiefen gab es beim Interview?
- ✓ Gab es beim Interview Unklarheiten?
- ✓ Was haben Sie mit dem Gespräch erreicht? Was haben Sie nicht erreicht?
- ✓ Was müssen Sie beim nächsten Interview anders machen?
- ✓ Wie können Sie sicherstellen, dass das nächste Interview (noch) besser läuft?

Aus Ihren Antworten zu diesen Fragen können Sie für das nächste Interview lernen. Nehmen Sie sich die Zeit für die Nachbereitung, denn Sie werden davon profitieren.

Jede Gelegenheit nutzen

Nutzen Sie jede Gelegenheit zum Austausch mit Ihrer Zielgruppe. Es ist nie zu früh, dass Sie mit den Interviews im Design-Thinking-Prozess beginnen. Nur durch die frühzeitigen Rückmeldungen und Anregungen Ihrer potenziellen Kunden erhalten Sie die Informationen, die Sie für Ihre eigene Arbeit benötigen.

Erstellen Sie eine Liste mit Ihren top drei Fragen, die Sie bei spontanen Treffen mit Ihren Kunden anwenden. So sind Sie bei Gesprächen mit interessanten Personen immer vorbereitet und nutzen sie effektiv für das eigene Lernen.

Wenn es keine Gelegenheit für ein persönliches Gespräch gibt, sollten Sie die Informations- und Kommunikationstechnologien

benutzen. Bei Video-Chats können Sie die Gestik und Mimik Ihres Gesprächspartners verfolgen. Diese Methode ist für technikaffine Kunden empfehlenswert. Sie können zusätzliche Informationen elektronisch miteinander austauschen. Mit Kunden, die die mündliche Kommunikation scheuen oder auch keine Bildübertragung wollen, können Sie das Instant Messaging einsetzen. Beim Instant Messaging werden über ein Softwareprogramm Nachrichten sofort übertragen. Bei diesem Ansatz sind Fehlinterpretationen der Aussagen – trotz des Einsatzes von Emojis – möglich.

Wenn eine Zeitverzögerung beim Austausch von Fragen und Antworten akzeptabel ist, können Sie auch E-Mails einsetzen. Auf diesem Weg befragen Sie Kunden an fernen Orten und in anderen Zeitzonen. Ihr Interviewpartner kann Ihre Fragen zu einer für ihn passenden Zeit beantworten.

Ein systematisches Kundenfeedback zu Ihren Annahmen und Ideen erhalten Sie mit dem Einsatz von Online-Befragungen mit einem Fragebogen. Die Rücklaufquoten sind bei Online-Befragungen häufig gering. Mit einer Online-Befragung lassen sich quantifizierbare Aussagen schnell erzielen. Für die Durchführung gibt es einige kostenfreie Softwarelösungen.

Beachten Sie bei Befragungen die Grenzen der digitalen Medien. Menschen werden von elektronischen Aufzeichnungen oder Übertragungen in ihrem Antwortverhalten beeinflusst. Sie erhalten keine vertraulichen Informationen. Gestik und Mimik gehen verloren. Emotionen werden unterdrückt. Machen Sie sich die Mühe, gehen Sie zu Ihrer Zielgruppe vor Ort und führen Sie persönliche Gespräche ohne viel Technikunterstützung. Analog ist das neue digital. Mit einer Graffiti Wall vermerken Nutzer anonym vor Ort auf einem leeren Blatt Papier ihre Eindrücke von einem Produkt oder einer Dienstleistung. Stellen Sie einen Stift zur Verfügung und stellen Sie offene Fragen, wie der Kunde den Service, den Ort oder das Produkt nach der Nutzung des Produkts oder der Dienstleistung empfunden hat:

✔ Was war gut?

- ✓ Was hat genervt?
- ✓ Was könnte man verbessern?

Die Methode bietet sich für Situationen an, in denen eine persönliche Befragung nicht möglich ist oder Sie durch Ihre Anwesenheit die Antwort beeinflussen könnten.

Kapitel 16

Zehn Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

IN DIESEM KAPITEL

- Die Organisation innovationsförderlich ausgestalten
- Die strategische Bedeutung vermitteln
- Kompetenzen nachhaltig entwickeln
- Barrieren abbauen

Design Thinking ist keine einmalige Aktion. Es reicht nicht aus, dass Sie ein Projekt aufsetzen und keine weiteren Maßnahmen ergreifen. Design Thinking muss Bestandteil der Innovationskultur im Unternehmen werden. Nur so kann ein nachhaltiger Erfolg in einem sich dynamisch verändernden Umfeld gelingen. Durch das agile, kreative und flexible Erkennen und Ausnutzen von unternehmerischen Gelegenheiten erzielen Sie Wettbewerbsvorteile. Nehmen Sie die gesamte Innovationskultur einer Organisation in den Blick.

Die Struktur eines Unternehmens, die Strategie, die Prozesse, der Führungsstil und die Kompetenzen der Mitarbeiter gestalten die Innovationskultur. Sie sind die »Big Five of Innovation«. In diesem Kapitel erfahren Sie zehn Faktoren, wie Sie die Innovationskultur gestalten und das Design Thinking erfolgreich umsetzen.

Strukturen fit machen

Die Vorgehensweisen beim Design Thinking können sich von den üblichen Geschäftsprozessen in einem Unternehmen

unterscheiden, die von Routine- und Standardaufgaben geprägt sind. Bei den Geschäftsprozessen herrscht eine Kultur der Effizienzorientierung. Sie zeigt sich darin, dass Fehler und häufige Aufgabenänderungen vermieden werden, formale Regelungen für den Ablauf einzelner Tätigkeiten vorliegen und Kontrollen bei der Leistungserstellung immer durchgeführt werden.

Design Thinking erfordert eine Innovationsorientierung, sodass Fehler zum Lernen und Änderungen zur Verbesserungen erwünscht sind. Den Mitarbeitern werden Freiräume gegeben, und es wird auf eigenverantwortliches Handeln gesetzt. Wenn es in Ihrem Unternehmen einen Konflikt zwischen einer Effizienz- und Innovationsorientierung gibt, sollten Sie die Innovationsaktivitäten organisatorisch von den Routineprozessen trennen.

Eine Trennung kann durch ein Projekt, eine separate organisatorische Geschäftseinheit oder durch ein unabhängiges Tochterunternehmen vollzogen werden. Für das Projekt, die separate Geschäftseinheit oder für das eigenständige Unternehmen, in dem Sie die Innovationsaktivitäten durchführen, verfolgen Sie die Prinzipien des Design Thinking. Sie tolerieren Fehler, Sie binden Kunden frühzeitig in den Prozess ein, Sie gestalten kreative Arbeitsräume, Sie setzen auf Vielfalt im Team und handeln agil sowie flexibel im Fall von Änderungen (mehr zu den Prinzipien erfahren Sie in [Kapitel 2](#)).

Wenn Sie Geschäftsprozesse organisatorisch von den Innovationsaktivitäten trennen, sollten Sie darauf achten, dass sich beide Bereiche mit der Zeit nicht gegenseitig abgrenzen oder voneinander isolieren. Die Abstimmungen zwischen beiden Bereichen werden dadurch erschwert. Eine Innovationsidee wird keine Zustimmung in der anderen Einheit finden, die für die erfolgreiche Umsetzung verantwortlich ist. Führen Sie regelmäßig Abstimmungsgespräche durch. Tauschen Sie Mitarbeiter zwischen den Bereichen aus. Bilden Sie einen Lenkungsausschuss, der aus Mitarbeitern von beiden Bereichen zusammengesetzt und für die Koordination und den Informationsaustausch verantwortlich ist.

Zusammenarbeit fördern und offen kommunizieren

Die offene und effiziente Zusammenarbeit und Kommunikation in einer Organisation sind entscheidende Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von Innovationen. Grundlage ist eine gegenseitige Wertschätzung unterschiedlicher Abteilungen und betrieblicher Funktionsbereiche, denn Design-Thinking-Prozesse leben vom abteilungsübergreifenden und interdisziplinären Austausch der Beteiligten. Die Zusammenarbeit in Design-Thinking-Projekten erfolgt in Teams. Zur Förderung der Teamentwicklung müssen Führungskräfte vielfältige und anspruchsvolle Tätigkeiten übernehmen. Die Phasen der Teamentwicklung, die auf den US-amerikanischen Psychologen Bruce Tuckman zurückgehen, umfassen die folgenden Schwerpunkte:

Die Findungsphase positiv ausführen

In der Findungsphase (Forming) des Kennenlernens müssen sich die Teammitglieder in ihren Rollen zurechtfinden. Im Team herrscht eine hohe Unsicherheit, sodass Sie als Führungskraft oder Projektleiter folgende Punkte beachten müssen.

Geben Sie den Teammitgliedern ausreichend Zeit für das Kennenlernen. Jeder Teilnehmer sollte sich unverkrampft persönlich vorstellen können. Die klassische Art der Vorstellung zu Beginn eines neuen Projekts oder auch eines Workshops ist es, wenn sich jeder Teilnehmer in einem Satz mit Namen, Position und Ausbildungshintergrund vorstellt. Mit einem weiteren Satz kann der Teilnehmer noch über seine Motivationen, Wünsche und Erwartungshaltungen an das Projekt oder den Workshop berichten. Eine lockere Vorstellung, passend zum Design Thinking, ist es, wenn Sie Bilder oder Gegenständen auslegen. Jeder Teilnehmer soll sich ein Bild oder einen Gegenstand aussuchen und erläutern, warum er es oder ihn sich ausgesucht

hat und was er damit verbindet. Das können berufliche oder auch persönliche Erfahrungen und Geschichten sein.

Geben Sie den Teammitgliedern Orientierung, informieren Sie über die Gründe für das Projekt und dessen Ziele und erläutern Sie die Randbedingungen (Beitrag zur Unternehmensstrategie, Budgetvorgaben, Zeitrahmen). Klären Sie Fragen der Teilnehmer und planen Sie gemeinsam Ziele, Aufgaben und Abläufe (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 4](#)). Legen Sie die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten im Team fest und stimmen Sie ab, wie über Ergebnisse berichtet werden soll (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 5](#)). Organisieren Sie am Anfang regelmäßig und häufig gemeinsame Treffen.

Die Auseinandersetzungsphase meistern

In der Auseinandersetzungsphase (Storming) lernen sich Teammitglieder besser kennen und werden selbstbewusster. Erste »Stürme« (daher der Begriff Storming) kommen in der Zusammenarbeit auf. Das kann sich in einem Gefühl der Ungeduld und Frustration durch fehlende erste Erfolge zeigen und Konflikte im Team verursachen. Als Führungskraft oder Projektleiter sollten Sie wie folgt reagieren:

- ✓ Ermöglichen Sie schnelle Erfolge (Quick-Wins) bei der Projektarbeit, indem Sie Aufgaben auswählen, die das Team schnell und einfach bearbeiten kann.
- ✓ Schließen Sie bei Besprechungen niemanden aus und fordern Sie alle auf, sich beim Erfahrungsaustausch mit Wortbeiträgen zu beteiligen.
- ✓ Fördern Sie den Wissensaustausch. Versorgen Sie alle Teammitglieder mit der notwendigen Hardware (Computer, Telefonanlage, Mobilfunk) und Software (Kollaborationssoftware zum Austauschen von Nachrichten, Aufgabenlisten, gemeinsamen Dokumenten und zum Durchführen von Videokonferenzen).

- ✓ Führen Sie eine offene Gesprächs- und Konfliktkultur ein, indem Sie Themen und Konflikte direkt ansprechen und mit den Beteiligten besprechen.

Die Übereinkommensphase unterstützen

In der Übereinkommensphase (Norming) entwickeln sich zunehmend klare Rollenverteilungen im Team und Standards der Zusammenarbeit. Ein Teamgefühl entsteht. Als Führungskraft oder Projektleiter unterstützen Sie diesen Prozess wie folgt:

- ✓ Bauen Sie Vertrauen auf, indem Sie über relevante Informationen berichten und das gegenseitige Feedback im Team über die geleistete Arbeit fördern und fordern.
- ✓ Unterstützen Sie das Team bei der Formulierung von Regeln der Zusammenarbeit (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 5](#)). Auch ungeschriebene Regeln müssen ausgesprochen und am besten verschriftlicht werden.
- ✓ Stellen Sie das Ziel auf, dass Zwischenergebnisse der Projektarbeit dokumentiert werden.

In dieser Phase nimmt die Führungskraft oder der Projektleiter die Rolle eines Moderators oder Coaches ein.

Die Hochleistungsphase effizient nutzen

In der Hochleistungsphase (Performing) gelangt das Team in die Phase seiner höchsten Produktivität und ist optimal eingespielt. Die Aufgabe der Führungskraft ist in dieser Phase wie folgt:

- ✓ Fördern Sie die Selbstorganisation im Team, halten Sie sich zurück und erteilen Sie keine Aufträge.
- ✓ Beobachten Sie Änderungen im Projektumfeld und informieren Sie das Team über neue Entwicklungen. Einflüsse aus dem

Umfeld für das Projekt ergeben sich aus neuen rechtlichen Vorgaben, technologischen Erfindungen, geänderten Kundenanforderungen oder auch aus einer neuen Unternehmensstrategie (mehr zur Analyse von externen Einflüssen erfahren Sie in [Kapitel 6](#)).

- ✓ Stellen Sie unternehmensintern die Ressourcenausstattung (Personal, Geräte, Kapital) nachhaltig sicher.
- ✓ Kommunizieren Sie die Erfolge der Teamarbeit nach außen.

Die Auflösungsphase erfolgreich gestalten

Der Auflösungsphase (Adjourning) wird oft zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Ein geregelter Abschluss hat sowohl Auswirkungen auf das laufende Projekt als auch auf zukünftige Projekte. Das Ende bleibt den Beteiligten oftmals als Gesamteindruck in Erinnerung. Ist der Abschluss geordnet und zufriedenstellend verlaufen, so wird das Projekt in seiner Gesamtheit positiv eingestuft.

- ✓ Führen Sie mit dem Team einen Rückblick durch. Gehen Sie darauf ein, wie das Projekt gelaufen ist und welche Erfahrungen für die Zukunft abgeleitet werden sollen (»Manöverkritik«).
- ✓ Dokumentieren Sie die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem Projekt.
- ✓ Loben Sie die Arbeit und Leistung des Teams und feiern Sie den Abschluss bei gutem Essen und Getränken.
- ✓ Geben Sie den einzelnen Mitarbeitern ein persönliches Feedback über Ihren Beitrag für die Teamarbeit und setzen Sie sich dafür ein, dass die Teammitglieder nach Abschluss des Projekts eine interessante neue Tätigkeit im Unternehmen erhalten.

Ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugen

Sie erzeugen ein Gefühl der Notwendigkeit und Dringlichkeit zum Wandel der Unternehmenskultur, wenn Sie eine schonungslose Analyse der Ist-Situation und der zukünftigen Herausforderungen im Unternehmen anstoßen. Die Vergangenheit formte die Unternehmenskultur, daher sollte die Situation des Unternehmens mit einem Blick zurück analysiert werden. Folgende Fragen dienen Ihnen zur Analyse der Ist-Situation der Unternehmenskultur:

- ✓ Wie lässt sich unsere Innovationskultur beschreiben?
- ✓ Was macht uns besonders innovativ? Wo sind wir schwach?
- ✓ Wofür stehen wir aus Sicht unserer Kunden / aus Sicht unserer Mitarbeiter?
- ✓ Wie gehen wir miteinander und mit Externen um?
- ✓ Welche Prinzipien prägen unser Handeln?
- ✓ Was wollen wir mit unserer Innovationskultur erreichen? Was nicht?
- ✓ Was passt zu uns? Was nicht?
- ✓ Wie müssen wir uns organisieren, um unsere Ziele bestmöglich erreichen zu können?
- ✓ Was muss verändert werden? Wie entwickeln wir unser Unternehmen weiter?

Im Wesentlichen lassen sich die Fragen in verschiedenen Gesprächskonstellationen beantworten. Das sind Gespräche zwischen Unternehmensführung und Stakeholdern (Betriebsrat, Investoren, Kunden, Lieferanten), Mitarbeitergespräche, informelle Diskussionsrunden oder Arbeitsgruppen und Workshops zum Thema Innovationskultur. Bereits in diesen Gesprächen gilt es, dass die Notwendigkeit und Dringlichkeit von

Veränderungen der Innovationskultur aufgezeigt und der Beitrag des Design Thinking betont wird.

Eine Führungscoalition aufbauen

Damit Sie die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking im ganzen Unternehmen nachhaltig aufbauen können, benötigen Sie Personen, die Sie bei dieser Veränderung unterstützen. Diese Personen müssen glaubwürdig und im Unternehmen anerkannt sein. Gehen Sie in einem Unternehmen von 20 Prozent Unterstützer und 20 Prozent Gegner einer Veränderung aus. Die restlichen 60 Prozent sind gegenüber Veränderungen unentschlossen.

Bei persönlichen Gesprächen und Besprechungen werden Sie erkennen, wer Sie bei Ihren Vorhaben unterstützen will. Achten Sie darauf, wer mit Interesse Ihre Erläuterungen zum Design Thinking verfolgt und mehr wissen will. Suchen Sie Personen aus verschiedenen Bereichen (Forschung, Produktion, Marketing, Vertrieb, Controlling) und auf unterschiedlichen Hierarchieebenen aus.

Auf allen Hierarchieebenen und in allen betroffenen Bereichen sind Unterstützer notwendig, die eine Führungscoalition für die Veränderungen bilden können. Wenn es um die Veränderung der Innovationskultur im Unternehmen geht, sollte die Führungscoalition bereichs- und hierarchieübergreifend angelegt sein.

Wesentliche Aufgaben der Führungscoalition sind die Mitwirkung bei der Strategieentwicklung und Umsetzungsplanung für die Design-Thinking-Projekte. Diese Führungscoalition kann als Frühwarner für Widerstände im Unternehmen dienen und zugleich die Chancen des Design Thinking im gesamten Unternehmen verbreiten. Die Vertreter der Führungscoalition sind verantwortlich

für die Unterstützung von den Beteiligten im Rahmen der Design-Thinking-Projekte.

Eine Vision für die Innovationskultur kommunizieren

Eine offene Kommunikation im Unternehmen über die neue Innovationskultur, die die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking umfasst, ist wichtig. Aufgabe des Topmanagements ist es, dass bei jeder passenden Gelegenheit die Notwendigkeit und Dringlichkeit zum Wandel im Unternehmen betont wird und die Prinzipien des Design Thinking erläutert werden. Die Mitglieder der Führungscoalition müssen den Wandel als Vorbild vorleben und als Meinungsführer bei der Kommunikation dienen. Die Kommunikation sollte in einer bildhaften Sprache erfolgen und den Nutzen des Design Thinking für das Unternehmen aufzeigen. Überprüfen Sie, ob die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking verstanden wurden.

Mit folgenden Fragen kontrollieren Sie, ob die Kommunikation über die Vision ausreichend ist:

- ✓ Kennen die Betroffenen die Gründe für den Wandel?
- ✓ Haben die Mitarbeiter die Ziele des Wandels verstanden?
- ✓ Verstehen die Mitarbeiter den Nutzen des Design Thinking?
- ✓ Kennen die Mitarbeiter die Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking?

Wenn Sie bei den Mitarbeitern Informationsdefizite erkennen, müssen Sie Gespräche führen oder Workshops zum Design Thinking durchführen.

Eine Fehlerkultur im Unternehmen etablieren

Beim Design Thinking kann es zu Fehlern kommen. Nicht jede Annahme über die Probleme und Wünsche Ihrer Zielgruppe findet ihre Bestätigung. Nicht jede Idee ist ein Erfolg. Nicht jeder Prototyp wird von Kunden positiv bewertet. Aus diesen Fehlern lernen Sie, was das Problem des potenziellen Kunden ist, welche Idee machbar ist und welcher Prototyp Anklang beim Kunden findet.

Fehler sollten Sie nicht nur auf Projektebene für Ihren Lernfortschritt nutzen, Sie müssen auch auf Unternehmensebene eine Fehler- und Lernkultur entwickeln (wie Sie auf Projektebene mit Fehlern umgehen, erfahren Sie in [Kapitel 3](#)).

Im ganzen Unternehmen müssen die Mitarbeiter offen und ehrlich über Fehler reden können. Bei der Einführung einer Fehlerkultur erfüllen Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Führungskräfte müssen zu den eigenen Fehlern stehen und berichten, wie sie sich dabei gefühlt und insbesondere was sie daraus gelernt haben. Diese Ehrlichkeit und Offenheit ist keine Schwäche. Sie sind wichtige Werte und erhöhen die Glaubwürdigkeit einer Führungskraft. Thematisieren Sie als Führungskraft Ihre eigenen Fehler und berichten Sie bei jeder Gelegenheiten – in Vorträgen, Präsentationen, Interviews in der Mitarbeiterzeitung oder Gesprächen mit Mitarbeitern –, welche Schlussfolgerungen Sie aus den Fehlern gezogen haben.

Beginnen Sie eine Besprechung mit einer Schilderung über eigene Fehler. Betonen Sie, dass Fehler zu Innovationen gehören und Lernchancen sind. Die Teilnehmer werden ermuntert, dass sie selbst über eigene Fehler erzählen.

Vertrauensaufbauend und zugleich vorbildhaft ist ein sachlicher Umgang der Führungskraft mit Fehlern von Mitarbeitern, sodass niemand bloßgestellt wird, der ehrlich und offen über seine Fehler berichtet. Die Voraussetzung dafür ist, dass jede Führungskraft

regelmäßig die eigene Einstellung zu Fehlern und Verhaltensweisen wie folgt reflektiert:

- ✓ Wie will ich als Vorgesetzter mit Fehlern der Mitarbeiter umgehen?
- ✓ Wie definiere ich Fehler?
- ✓ Wie kann der Mitarbeiter aus Fehlern lernen? Was kann ich aus den Fehlern der Mitarbeiter lernen? Was kann das Unternehmen aus den Fehlern lernen?

Der Umgang der Führungskraft mit eigenen Fehlern und mit Fehlern der Mitarbeiter wird bekannt und kann im positiven Fall die Fehlerkultur im Unternehmen prägen.

Mitarbeiter auf breiter Basis befähigen

Die Mitarbeiter müssen auf breiter Basis informiert werden und befähigt sein, damit die neue Unternehmenskultur reibungslos in den Unternehmensalltag integriert werden kann. Über Gespräche und durch Vereinbarungen zur aktiven Beteiligung an Design-Thinking-Projekten können Misstrauen und Barrieren bei den betroffenen Mitarbeitern abgebaut werden. Sofern für die Innovationskultur die bestehenden Fähigkeiten erweitert und ausgebaut werden müssen, sollten Sie Weiterbildungsmaßnahmen in Form von Schulungen und Workshops durchführen. Zu folgenden Themen können Sie Veranstaltungen anbieten:

- ✓ Prinzipien und Vorgehensweise des Design Thinking verstehen (mehr dazu erfahren Sie in den [Kapiteln 1](#) und [2](#))
- ✓ Projekte agil durchführen (mehr dazu erfahren Sie in den [Kapiteln 4](#) und [5](#))
- ✓ Empathie gegenüber Kundenproblemen entwickeln (mehr dazu erfahren Sie in den [Kapiteln 6](#), [7](#), [8](#) und [9](#))

- ✓ Ideen kreativ finden (mehr dazu erfahren Sie in den [Kapiteln 10 und 11](#))
- ✓ Ideen aus unterschiedlichen Perspektiven bewerten (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 12](#))
- ✓ Prototypen erstellen und testen (mehr dazu erfahren Sie in den [Kapitel 13 und 14](#))

Fügen Sie die Ziele der Innovationskultur auf individueller Ebene in die Zielvereinbarungen und auf Unternehmensebene in das Konzept der Personalentwicklung ein. So können Sie die Arbeit in einem Design-Thinking-Projekt honorieren. Die Innovationskultur lebt von dem Feedback der beteiligten und betroffenen Mitarbeiter. Als Führungskraft sollten Sie regelmäßig Gespräche mit Mitarbeitern über die Ergebnisse der Innovationskultur durchführen.

Widerstände überwinden

Die Neuartigkeit bei der Umsetzung von Design Thinking kann zu Unsicherheit bei den Beteiligten führen. Die Vorgehensweise bedeutet Veränderungen von bisherigen Arbeitsweisen. Veränderungen werden als Störung, Ärgernis, Umbruch oder sinnlose Turbulenz empfunden. Beim Design Thinking müssen Sie mit Widerständen rechnen. Widerstände können sich sehr unterschiedlich auf die Innovation auswirken: Im schlimmsten Fall wird die Innovation verhindert. Es lässt sich auch eine Verzögerung des Innovationsprozesses beobachten. Schließlich kann die ursprüngliche Idee im Verlauf des Entwicklungsprozesses verändert und »verwässert« werden.

Nehmen Sie Widerstände konstruktiv auf. Widerstand kann auch positive Folgen haben und zur Verbesserung der Innovation oder des Innovationsprozesses beitragen. Ein konstruktiver Widerstand ermöglicht es Ihnen, dass Sie Defizite bei Ihrer Idee frühzeitig identifizieren und beheben.

Überwinden Sie Widerstände, indem Sie erkennen, welche Arten von Barrieren es gibt und woher sie kommen. Eine Einteilung der Widerstände ist wie folgt:

- ✓ **Barrieren des Nichtkönnens:** Diese Barriere zeigt sich in einem mangelnden Ressourceneinsatz. Sorgen Sie dafür, dass ausreichend Ressourcen für innovative Projekte zur Verfügung stehen.
- ✓ **Barriere des Nichtwissens:** Das Wissen für die Entwicklung und Umsetzung der Innovation fehlt oder ist nicht überall im Unternehmen vorhanden. Erweitern Sie die Kompetenzen der Mitarbeiter und bieten Sie Veranstaltungen über das Design Thinking an.
- ✓ **Barriere des Nichtdürfens:** Beim Nichtdürfen fehlt die Unterstützung des Topmanagements. Design Thinking gehört dann nicht zu den strategischen Prioritäten. Die Mitarbeiter dürfen ihre Arbeitszeit nicht für kreative Arbeit nutzen. Überzeugen Sie das Topmanagement von den Vorteilen des Design Thinking. Werben Sie dafür, dass die Mitarbeiter Gestaltungsfreiräume für kreative Ansätze bekommen und erste Projekte in einem zunächst begrenzten Budgetrahmen durchführen dürfen.
- ✓ **Barriere des Nichtwollens:** Beharrungseffekte am Status quo, fehlende Lernbereitschaft und Veränderungswillen sind Beispiele für diese Barriere. Bilden Sie mit anderen Mitarbeitern eine Führungskoalition, die den Nutzen und die Prinzipien im gesamten Unternehmen vermittelt.

Einwände entkräften

Eine offensichtliche Erscheinungsform von Widerständen und Barrieren ist die Kommunikation von sogenannten Killerphrasen. Killerphrasen sind unbegründete Behauptungen oder ausgesprochene Vorurteile, die Ablehnung ausdrücken. Typische Killerphrasen sind:

- ✓ »So etwas brauchen wir nicht.«
- ✓ »Das kann nicht funktionieren.«
- ✓ »Das mag vielleicht theoretisch klappen.«

Sie können Killerphrasen entkräften, wenn Sie nach den Begründungen von den Behauptungen fragen und um Belege für die Aussagen bitten. In [Tabelle 16.1](#) sind einige Fragen und Aussagen zur Entkräftung von Killerphrasen zusammengefasst. Bringen Sie auch die Killerphrasen in Gemeinschaftsräumen und anlässlich von Workshops gut sichtbar an. Keiner sollte diese Phrasen bei der Teamarbeit verwenden.

Killerphrase	Ihre Entgegnung
»So etwas brauchen wir nicht.«	Fragen Sie, was mit dem eigenen Unternehmen passieren würde, wenn sie sämtliche Innovationsanstrengungen einstellen (das sogenannte Do-nothing-Szenario). Das Nichtstun bestrafen Kunden und Wettbewerber.
»Das kann nicht funktionieren.«	Fragen Sie, warum es nicht funktionieren sollte und ob es dafür Belege gibt.
»Welchen Zweck soll das haben?«	Erläutern Sie die Prinzipien des Design Thinking (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 2) und die Vorgehensweise (mehr dazu erfahren Sie in Kapitel 1).
»Das mag vielleicht theoretisch klappen.«	Nennen Sie Beispiele. Die Entwicklung der ersten Computermouse oder die erste ergonomische Zahnbürste entstanden nach den Prinzipien des Design Thinking (weitere Beispiele finden Sie in den Kapiteln 1 bis 9).
»Das hat zurzeit keine Priorität für uns.«	Weisen Sie auf die Änderungen im Bereich Technologie, Gesellschaft und Wirtschaft hin, die eine schnelle Reaktion erfordern.
»Das ist nicht finanzierbar.«	Schlagen Sie vor, dass man zunächst ein kleines Projekt mit begrenztem Budget beginnt. Nach einem Meilenstein kann der Projektfortgang überprüft werden.
»Interessant, müssen wir mal irgendwann drüber diskutieren.«	Lassen Sie sich nicht verträsten. Setzen Sie einen zeitnahen Termin mit den Entscheidungsträgern an, sodass Sie darüber diskutieren können.

Killerphrase	Ihre Entgegnung
»Ja, aber ...«	Mit »Ja, aber ...« wird häufig eine allgemeine Ablehnung eingeleitet. Bitten Sie darum, dass man konkret auf den Vorschlag eingeht. Fragen Sie, wie man den Vorschlag verbessern kann.

Tabelle 16.1: Killerphrasen entkräften

Euphorie bremsen

Eine positive Einstellung zum Design Thinking ist für den Erfolg des Projekts förderlich. Eine zu große Erwartungshaltung kann jedoch eine Gefahr bei der Umsetzung sein. Die Euphorie kann dazu führen, dass Design Thinking als eine kreative Spinnerei verstanden wird, wenn laufend neue Ideen entwickelt werden, die nicht auf ihre Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit überprüft oder nicht in einen funktionsfähigen Prototyp überführt werden.



Die Euphorie im Team kann zu übereiltem Aktionismus führen. Das sollten Sie vermeiden. Bewerten Sie die Ideen und wählen Sie die erfolgversprechendsten Vorschläge aus (mehr dazu erfahren Sie in [Kapitel 12](#)). Setzen Sie ausgewählte Ideen als Prototyp um und testen Sie ihn mit den Kunden (mehr dazu erfahren Sie in den [Kapiteln 13](#) und [14](#)).

Die Euphorie in einem Design-Thinking-Team kann zu einem negativen Gruppendenken (Group Think) führen. Eine Selbstüberschätzung des Teams senkt die Bereitschaft, dass Ansichten und Ideen außerhalb der Gruppe anerkannt und berücksichtigt werden. Überprüfen Sie laufend in jeder Phase des Design-Thinking-Prozesses kritisch, ob die notwendigen Kompetenzen im Team vorhanden sind, und binden Sie andere Partner ein wie etwa Vertreter von Lieferanten, Forschungsinstituten und Hochschulen oder externe Berater.

Stichwortverzeichnis

A

- Ablauforganisation [31](#)
- Ablaufplanung [42](#), [69](#), [79–80](#)
- Abstraktion [38](#), [184](#), [189](#)
- A/B-Testing [243](#)
- Adaptability [39](#)
- A Day in the Life [137](#)
- Adjourning [258](#)
- Advocatus Diaboli [210](#)
- After-Sales-Phase [133](#)
- Ähnlichkeitseffekt [152](#)
- Aktionsforschung [146](#)
- Alleinstellungsmerkmal [218](#)
- Analogie [37](#), [184](#)
- Analogiemethode [196](#)
- Anerkennung [57](#)
- Angst [61](#)
- Anpassungsfähigkeit [39](#), [211](#), [215](#)
- Arbeitspaket [62](#), [69–70](#), [74–80](#), [82–84](#)
- Arbeitsraum [45](#)
- Arbeitswelt
 - neue [103](#)
- Artefakte-Analyse [154](#)
- Assistenzsystem [117](#)

Assoziation [37](#), [183](#), [189](#), [194](#)
 freie [183](#)
 strukturierte [183](#)
Atmung [145](#)
Attributionsfehler [152](#)
Auflösungsphase [258](#)
Augmented Reality [104](#)
Auseinandersetzungsphase [257](#)
Automatisierung [30](#), [114](#)

B

B2B [126](#)
Balkendiagramm [42](#), [80](#)
Barriere [263](#)
 des Nichtdürfens [263](#)
 des Nichtkönnens [262](#)
 des Nichtwissens [262](#)
 des Nichtwollens [263](#)
Basisanforderung [172](#)
Bedeutung
 strategische [218](#), [220](#)
Beförderung [68](#)
Befragung [28](#), [34](#), [35](#), [36](#), [47](#), [49](#), [64](#), [74](#), [75](#), [89](#), [93](#), [110](#), [112](#), [123](#),
[124–125](#), [132](#), [136](#), [183](#), [240](#), [253](#)
Begeisterung [218](#)
Begeisterungsanforderung [172](#)
Behavioral Mapping and Tracking [154–155](#)
Behörde [67](#)

Belohnung [60](#), [68](#), [227](#)

Benutzerfreundlichkeit [35](#), [39](#), [40](#), [64](#), [107](#), [119](#), [213](#), [222](#), [223](#), [243](#)–244

Beobachtung [28](#), [30](#), [34](#), [35](#), [36](#), [64](#), [74](#), [75](#), [92](#), [93](#), [111](#), [112](#), [123](#), [124](#)–125, [132](#), [139](#), [140](#), [142](#), [143](#), [144](#), [147](#), [148](#), [149](#), [150](#), [153](#), [186](#)

Beobachtungsfehler [144](#), [151](#)

Bequemlichkeit [107](#)

Bestätigungsfehler [222](#)

Besucherverhalten [243](#)–244

Bevölkerungswachstum [29](#)

Bewertung [207](#)–210, [215](#)–216, [219](#)

Bewertungskriterium [216](#), [220](#)

Bewertungsmethode [207](#)

Bewertungsskala [216](#)

Big Five of Innovation [255](#)

Bildung und Wissen [103](#)

Bisoziation [184](#)

Bleistift-Kugelschreiber-Regel [42](#)

Blindstorming [197](#)

Blockade [61](#)

Blockchain [104](#)

Blog [35](#), [112](#), [232](#)

Bodystorming [198](#)

Bono, Edward de [204](#)

Braincard [197](#)

Brainpainting [197](#)

Brainshaping [198](#)

Brainstation [198](#)

Brainstorming [37](#), [74](#), [132](#), [183](#)–184, [189](#), [194](#)–197, [199](#), [202](#), [209](#)

anonymes [197](#)

Big [198](#)

didaktisches [198](#)

elektronisches [198](#)

imaginäres [198](#)

Objekt- [198](#)

reverses [199](#)

Stop-and-go- [197](#)

Stufen- [197](#)

visuelles [197](#)

Brainwalking [197](#)

Brainwriting [199](#)

Bringschuld [89](#)

Budget [70](#), [73](#), [83](#)–84, [208](#), [223](#), [226](#), [257](#), [263](#)–264

Budgetplanung [69](#), [83](#)

Burn-out [187](#)

Bürokratie [188](#)

Business-to-Business-Bereich [126](#), [163](#)

Buyer Persona [126](#)

Buying Center [163](#)

Buying-Center-Analyse [164](#)

C

Chatbot [93](#)

Checkliste [210](#)

Cloud Computing [104](#)
Collective-Notebook-Methode [200](#)
Concierge Minimum Viable Product [231](#)
Confirmation Bias [222](#)
Controlling [90](#), [92](#), [205](#)
Co-Working-Space [96](#)
Critical-Incident-Technik [135](#)
Cultural Fit [39](#)
Customer Experience Map [136](#)
Customer Journey [28](#), [125](#), [131](#), [134](#)–135, [165](#)
Cyberattacke [114](#)
Cyberkriminalität [103](#)

D

Daily Scrum [41](#), [90](#)–91
Dark-Horse-Prototyp [226](#)
Datenschutz [244](#)
Daumenmethode [208](#)
Dekomposition [37](#), [183](#), [189](#)
Delighter [172](#)
Denkblockade [94](#), [187](#)
Denkmuster [194](#)
Denkweise [204](#)
DepatisNet [182](#)
Design [107](#)
 empathisches [121](#)
Design Brief [62](#), [70](#)

Design Challenge [36](#), [57](#)–58, [61](#)–62, [66](#)–68, [159](#)
Design Council [33](#)
Desirability [39](#)
Dienstleistungsinnovation [30](#)
Digitalisierung [30](#), [104](#), [114](#)
Disney, Walt [202](#)
 Storyboarding [228](#)
Diversität [86](#), [208](#)
Dokumentation [41](#), [90](#)
Do-nothing-Szenario [263](#)
Double Diamond [33](#)

E

E-Commerce [104](#), [113](#)
Effectuation [104](#)–105
Effizienzorientierung [255](#)–256
Eingabeverhalten [243](#)
Einkaufsverhalten [154](#)
Einzelarbeit [28](#)–29, [32](#), [41](#)–43, [54](#), [92](#)–93, [96](#)–97, [204](#)
Emojis [190](#), [228](#), [250](#), [253](#)
Emotion [32](#), [183](#), [227](#)
Emotionalität [213](#)
Empathie [32](#), [51](#), [86](#), [121](#)
 emotionale [121](#)
 kognitive [121](#)
Empathy Map [125](#), [128](#), [131](#)
Energieversorgung [29](#)

Engpassressource [80–81](#)
Entscheidungskriterien [63](#)
Entscheidungsvorlage [63](#)
Entwicklung [212](#), [214](#)
Entwicklungsdauer [217](#)
Entwicklungskosten [217](#)
Erfinderrechte [50](#)
Erfindung [215](#)
Erfolgsfaktor [61](#), [184](#)
Erklärvideo [229](#)
Ernährungssicherheit [29](#)
Erwünschtheit [39](#), [210](#)
Espacenet [182](#)
Ethnologue [123](#)
Euphorie [264](#)
Experiment [75](#), [111](#), [112](#), [124–125](#), [186](#), [221](#), [223](#), [225](#), [226](#), [235](#),
[236](#)
Experte [49](#), [181](#), [183](#)
Expertenverzeichnis [181](#)
Eye-Tracking-System [145](#)

F

Fachdisziplin [67](#)
Fachforum [40](#)
Fake Door [230](#)
Feasibility [39](#)
Feedbackschleife [236](#)

Fehler [65](#), [186](#), [256](#), [260](#)–261

intelligenter [66](#)

Fehlerkultur [32](#), [261](#)

Fehlschluss

logischer [152](#)

Feldbeobachtung [144](#), [149](#)

Finanzberatung [215](#)

First Moment of Truth [136](#)

Fischgräten-Diagramm [109](#)–111

Fit

kultureller [218](#)

strategischer [218](#)

Flipchart [195](#)

Formgebung [28](#)

Forschung [47](#), [50](#), [63](#), [205](#), [212](#)

Forschungsinstitut [67](#), [89](#), [92](#), [264](#)

Fortschritt [59](#)

Fotocollage [226](#)

Frage

geschlossene [242](#)

hypothetische [242](#)

indirekte [242](#)

offene [238](#)

Freemium-Prinzip [30](#)

Freiraum [188](#)

Fremdbeobachtung [145](#)

Führungsfähigkeit [86](#)

Führungskoalition [260](#)

Führungskraft [256](#)–258, [261](#)–262

Führungsstil [255](#)

Functional Fixedness [47](#)

Fünf-Finger-Methode [209](#)

Fünf-Mal-Warum-Technik [242](#)

G

Gantt-Chart [80](#)

Gantt, Henry Laurence [80](#)

Gelbe Seiten [181](#)

Gemeinkosten [83](#)

Gemeinkostensatz [83](#)

Gesamtnutzenwert [220](#)

Geschäftsführung [212](#)

Geschäftsmodell [27](#), [29](#), [30](#), [31](#), [65](#), [69](#), [74](#), [102](#), [104](#)–105, [118](#), [121](#), [168](#), [179](#), [186](#), [191](#), [208](#), [210](#), [211](#), [212](#), [214](#), [215](#), [221](#), [226](#), [227](#), [235](#), [243](#), [246](#)

Geschäftsmodell-Innovation [30](#), [41](#)

Geschäftsprozess [255](#)

Geschichte [32](#), [39](#), [221](#), [226](#), [227](#), [228](#)–229, [230](#)

Gestaltungsfreiraum [28](#), [62](#)

Gestik [240](#), [250](#)–251

Gesundheit [29](#), [102](#)

Gesundheitsmanagement [187](#)

Gewichtungsfaktor [216](#), [219](#)–220

Globalisierung [102](#)

 kulturelle [102](#)

 wirtschaftliche [102](#)

Global Player [31](#)
Goldberg, Jason [104](#)
Goldene-Mitte-Effekt [153](#)
Gold Plating [169](#)
Google Patents [182](#)
Graffiti Wall [253](#)
Group Think [264](#)
Gruppenarbeit [28–29](#), [32](#), [41–43](#), [54](#), [92–93](#), [96–97](#), [188](#)
Gruppendenken [264](#)

H

Halo-Effekt [152](#)
Hautwiderstandsmessung [145](#)
Hawthorne-Effekt [144](#), [151](#), [156](#)
Heat Map [145](#)
Herausforderung, gesellschaftliche [29](#)
Hightech [30](#)
Hirnaktivität [145](#)
Hochleistungsphase [258](#)
Hochschule [67](#), [89](#), [92](#), [264](#)
Holschuld [89](#)
How-might-we-Technik [75](#), [174](#)
Hypothese [235–237](#), [239](#)

I

Ich-Raum [42](#), [96](#)
Ideate [34](#)

Ideation [180](#), [183](#)
Ideenbewertung [37](#)
Ideenfindung [34](#), [37](#), [72](#), [79](#), [93–94](#), [101](#), [105](#), [182–183](#), [207](#)
Ideengenerierung [180](#), [189](#)
Ideen-Workshop [181](#)
I-förmige Person [87](#)
Illumination [180](#), [183](#)
Image [60](#), [105](#), [107](#), [218](#)
Imagination [38](#), [184](#)
Individual-Centered Mapping [156](#)
Individualisierung [103](#)
Inkubation [180](#)
Innovation [27](#), [31](#), [47](#), [52](#), [54](#), [65](#), [186–187](#), [205](#), [210](#), [221](#), [246](#), [261](#)
 disruptive [47](#), [169](#)
 organisatorische [31](#)
 radikale [47](#)
 soziale [30](#)
Innovation Awards [68](#)
Innovation Factory [54](#)
Innovationskultur [31](#), [62](#), [89](#), [189](#), [255](#), [259–260](#), [261](#), [262](#)
Innovationsmanagement [205–206](#)
Innovationsorientierung [256](#)
Innovationsphase
 frühe [139](#), [225](#)
Innovationsprozess [47](#), [205](#)
Innovationsstrategie [212](#)
Innovationswettbewerb [181–182](#)

Instant Messaging [73](#), [90](#), [253](#)

Interdisziplinarität [63](#), [67](#)

Interview [35](#), [235](#), [238](#), [240](#)–242, [245](#)–246, [249](#)–252

persönliches [40](#), [242](#)

Interviewereffekt [144](#)

Interviewleitfaden [249](#)

Interviewpartner [241](#)–243

Intranet [58](#)

Investor [259](#)

Ishikawa-Diagramm [109](#)

J

Ja/Nein-Bewertung [210](#)

Ja, und-Technik [194](#)

Job

emotionaler [165](#), [173](#)

funktionaler [165](#), [173](#)

persönlicher [165](#)

sozialer [165](#), [173](#)

Jobs to be done [164](#)

Just in time [74](#)

K

Kano-Modell [172](#)

Kano, Noriaki [172](#)

Kartenreihung [209](#)

Kasten

morphologischer [183](#), [189](#), [191](#)–192

Kasten, morphologischer [191](#)

Kaufkraft [219](#)

Kennzahl [231](#), [239](#), [243](#)–245

Key Performance Indicators [245](#)

Killerphrase [194](#), [263](#)

Kleber-Effekt [153](#)

Klickverhalten [243](#)

Klimawandel [29](#)

Koeffizient, viraler [245](#)

Kognitive Dissonanz [152](#)

Kollaborationsprogramm [90](#)

Kollaborationssoftware [257](#)

Kommunikationsdefizit [111](#)

Kommunikationsfähigkeit [86](#)

Kompetenzbreite [86](#)

Kompetenztiefe [86](#)

Kompetenzträger [67](#)

Komplexität [34](#), [65](#), [217](#)

Konfrontation [37](#)–38, [184](#), [193](#)

Kontakt-Effekt [152](#)

Kontaktpunkt [134](#)

Kontrast-Effekt [152](#)

Konvention [185](#), [202](#)

Konversionsrate [231](#), [244](#)–245

Kooperationsfähigkeit [86](#)

Kooperationspartner [67](#)

Kopfstandmethode [199](#)
Kopfstandtechnik [184](#)
Kostenarten [83](#)
Kreativität [27](#), [31](#), [54](#), [59](#), [70](#), [72](#), [93–94](#), [97](#), [179](#), [187](#)
Kreativitätsblockade [94](#), [179](#), [187](#)
 physische [187](#)
 psychologische [188](#)
 soziologische [187](#)
 umfeldbedingte [187](#)
Kreativitätstechnik [29](#), [50](#), [74](#), [93](#), [179](#), [189](#), [194](#), [202](#), [208](#)
 intuitive [189](#)
 systematisch-analytische [189](#)
Kultur [212](#)
Kunde
 fortschrittlicher [31](#)
Kundenakzeptanz [64](#)
Kundenanforderung [205](#)
Kundenbeirat [241](#)
Kundenfeedback [141](#), [245–246](#)
Kundennutzen [68](#)
Kundennutzen-Matrix [137](#)
Kundenorientierung [45](#), [58](#), [110](#)
Kundensegmentierung [126](#)
Kundenservice [92](#), [110](#), [120](#)
Kundenzufriedenheit [110](#)
Kundenzufriedenheitsanalyse [132](#)
Künstliche Intelligenz [29](#), [40](#), [93](#), [101](#), [104](#)

L

Laborbeobachtungen [144](#)

Laddering [169](#)

 horizontales [170](#)

 vertikales [170](#)

Laddering-down-Technik [171](#)

Laddering-Technik [170](#)

Landing Page [231](#)

Laserpointer [95](#)

Lastenheft [47](#)

Lead User [48–51](#), [141](#), [181](#), [241](#)

Lead-User-Methode [48](#)

Lean-Startup [223–224](#)

Learning by Doing [224](#)

Lebhaftigkeitseffekt [153](#)

Lego [230](#)

Leistungsanforderung [172](#)

Lenkungsausschuss [73](#)

Lenkungsgremium [63](#)

Lenkungskreis [63–64](#), [73](#), [84](#), [88](#), [90](#), [256](#)

Lenkungskreissitzung [64](#)

Lernchance [32](#), [52–53](#), [65](#), [225](#), [261](#)

Lerneffekt [214](#)

Lernkultur [261](#)

Lieferant [59](#), [67](#), [88](#), [91–93](#), [182–183](#), [187](#), [259](#), [264](#)

Like [244](#)

Linear Satisfier [172](#)

Literaturdatenbank [106](#)

Little-Technik [198](#)

Lizenz [211](#)

Lob [57](#)

Lösungs-Raum [32](#)

M

Machbarkeit [27](#), [34](#), [39](#), [64](#), [68](#), [203](#), [210–212](#), [217](#), [264](#)

Manöverkritik [258](#)

Marke [105](#)

Marketing [50](#), [63](#), [70](#), [77–78](#), [87](#), [205](#), [212](#), [214](#), [219](#)

Market Pull [103](#)

Marktattraktivität [219](#)

Markteinführung [205](#), [207](#), [219](#)

Markteintrittsbarriere [219](#)

Marktforschung [46–47](#), [93](#), [126](#)

Marktgröße [219](#)

Marktwachstum [219](#)

Maschinenbau [213](#)

Massachusetts Institute of Technology [48](#), [223](#)

McDonald [30](#)

Means-End-Methode [169](#)

Meilenstein [42](#), [50](#), [62](#), [70](#), [79–81](#), [203](#)

Messsystem [110](#)

Milde-Effekt [153](#)

Mimik [240](#), [250–251](#)

Mind-Map [181](#)

Mind-Mapping [74](#), [189](#)–190
Mindset [29](#)
Miniaturisierung [114](#)
Minimum Viable Product [223](#)–224
Mobilität [29](#)
Mockup [231](#)
Modelle
 mentale [154](#), [156](#)
Modellkonstruktion [39](#), [52](#), [226](#)
Moderator [96](#)
Moment der Wahrheit [137](#)
Moment of Truth [136](#)–137
Moodboard [174](#)
Moonshot Thinking [58](#)
MoSCoW [75](#)–76
Mund-zu-Mund-Kommunikation [135](#)
Muss-Ziel [71](#)
Must have [172](#)
MVP [223](#)
Mystery Call [157](#)
Mystery Shopping [154](#), [157](#)

N

Nachahmung [218](#)
Nachhaltigkeit [39](#), [49](#), [60](#), [203](#), [211](#), [215](#)
Nanotechnologie [29](#)
Net Promoter Score [239](#)

Networking [187](#)

Netzwerk

soziales [35](#), [40](#), [49–51](#), [93](#), [102](#), [112](#), [124](#), [127](#), [183](#), [231](#), [241](#),
[249](#)

Neugier [59–61](#), [86](#), [94](#), [250–251](#)

Newsletter [231](#)

New Work [103](#)

Nicht-Ziel [71](#)

non-directed time [62](#)

Norming [257](#)

Notiz [250](#)

NPS [239](#)

Null-Fehler-Strategie [52](#)

Nutzen

wahrnehmbarer [218](#)

Nutzer

aktivier [245](#)

Nutzerzahlen [244](#)

Nützlichkeit [213](#), [222](#)

Nutzungsdauer [107](#)

Nutzwertanalyse [216](#)

O

Observer Effect [144](#)

Offene-Punkte-Liste [78–79](#), [91](#)

Offenheit [59](#), [86](#), [94](#), [122](#), [261](#)

Ökologie und Nachhaltigkeit [103](#)

Online-Befragung [253](#)

Online-Fach-Community [181](#), [183](#)

Online-Marketing [87](#)

Online-Prototyp [243](#)

Onlineshop [213](#)–214

Online-Studie [235](#), [246](#)

Operation

 provokative [202](#)

Outcome [166](#)

 Overserved [169](#)

 Underserved [169](#)

Overengineering [46](#), [169](#)

Overhead [83](#)

P

Paarvergleich [219](#)

Page Impression [244](#)

Passfähigkeit [39](#), [210](#), [212](#)

Patent [37](#), [93](#), [105](#), [114](#)–115, [182](#), [218](#)

Patentabteilung [63](#), [90](#), [92](#)

Patentanmeldung [182](#)

Patentdatenbank [35](#), [48](#), [75](#), [112](#), [182](#)

Patentdokument [182](#)

Patentrecherche [106](#), [182](#)–183

Patentrecht [115](#)

Performing [258](#)

Peripherie-Effekt [153](#)

Person

I-förmige [87](#)

T-förmige [86](#)

Persona [125](#), [131](#), [134](#), [137](#), [163](#)–164, [228](#)

Personalentwicklung [262](#)

Personal Inventory [154](#)

Persona-Methode [28](#), [36](#), [108](#), [117](#), [222](#), [228](#)

PESTEL-Methode [113](#)

Pflichtenheft [47](#)

Phase

divergente [32](#)–33

konvergente [32](#)–33

Pivot [225](#), [236](#), [251](#)

Place-Centered Mapping [155](#)

PO [202](#)

Point of Sale [134](#)

Point of View [34](#), [174](#)

Popper, Sir Karl Raimund [112](#)

Power-of-Ten-Technik [119](#)

PPCO-Methode [209](#)–210

Präparation [180](#)

Preis [107](#)

Pre-Mortem-Methode [199](#)

Presenter [95](#)

Primäreffekt [152](#)

Prinzip

kreatives [183](#)

Problem

schwer lösbares [193](#), [194](#)

Problemanalyse [101](#)

Problem-Raum [32](#)

Problemverständnis [28](#)

Production Factory [54](#)

Produktattraktivität [218](#)

Produktdesign [226](#)

Produktinnovation [114](#)

Produktion [50](#), [63](#), [205](#), [212](#), [214](#)

Projektabbruch [73](#)

Projektbericht [89](#)

Projektkalkulation [83](#)

Projektleiter [64](#), [256](#)–258

Projekt-Reporting [89](#)–90

Prototyp [27](#), [29](#), [32](#), [34](#), [39](#), [40](#), [41](#), [42](#), [43](#), [47](#), [48](#), [49](#), [52](#), [64](#), [65](#), [69](#), [74](#), [79](#), [82](#), [89](#)–90, [92](#), [94](#), [95](#), [96](#), [97](#), [205](#), [208](#), [221](#), [222](#), [223](#)–224, [225](#), [226](#), [227](#), [231](#), [232](#), [236](#), [239](#)–240, [241](#), [243](#), [246](#), [250](#), [260](#), [262](#), [264](#)

Provokationstechnik [38](#), [202](#)

Prozess

kreativer [179](#)

Prozessinnovation [114](#)

Publikationsdatenbank [35](#), [75](#), [106](#), [112](#)

Puffer [42](#)

Punktabstimmung [38](#), [208](#)

Q

Qualitätssicherung [90](#), [92](#)

Quick-Wins [257](#)

R

RACI-Matrix [88](#)

Rapid-Prototyping [232](#)

Recency-Effekt [152](#)

Rechnungswesen [205](#)

Rechtsabteilung [63](#)

Reizworttechnik [201](#)

Rendite [214](#)

Ressourcenplanung [82](#)–83

Reverse Engineering [182](#)

Risiko [66](#)

Risikobewältigung [210](#)

Rohstoffe nachwachsende [119](#)

Rolestorming [198](#)

Rollen-Effekt [152](#)

Rollenspiel [30](#), [32](#), [39](#), [52](#), [202](#), [230](#)

Rosenthal-Effekt [151](#)

Routine [188](#), [255](#)–256

Rückkoppelung [34](#)

Rückkopplungsschleife [33](#)

Rücklaufquote [253](#)

Rückmeldung [246](#)

S

Sarasvathy, Saras [104](#)
Scalability [39](#)
Scanner [92](#), [95](#)
Schlüsselmoment [136](#)
Schulung [261](#)
Scoring-Verfahren [216](#)
Sean-Ellis-Test [239](#)–240
Sechs-Hüte-Methode [193](#), [204](#)
Second Moment of Truth [137](#)
Sekundäranalyse [125](#)
Sekundärmaterial [124](#)
Selbstanzeigeprinzip [89](#)
Selbstbeobachtung [145](#)
Selbsterfahrung [124](#)–125
Selbstorganisation [89](#), [258](#)
Selbstpräsentation [241](#)
Shadowing [146](#)
Shareholder [116](#)
Sharing Economy [114](#)
Shellhammer, Bradford [104](#)
Show-Effekt [153](#)
Sicherheit [103](#), [107](#)
Silent Shopping [157](#)
Simplifikation [185](#)
Skala [210](#), [216](#), [218](#), [220](#)
Skalierbarkeit [39](#), [211](#), [214](#)–215
Smartboard [95](#)
Smart Home [107](#)

SMART-Schema [72](#)
Social-Media-Netzwerk [134](#)
Speedstorming [197](#)
Stakeholder [113](#), [115](#)–117, [164](#), [259](#)
 externe [116](#)
 interne [116](#)–117
Stakeholder-Analyse [116](#), [118](#), [164](#)
Stand-up-Meeting [91](#)
Stanford University [31](#)
Steering Committee [63](#)
Stimmfrequenzanalyse [145](#)
Storming [257](#)
Storyboard [228](#)–229
Storyboarding [228](#)
Storytelling [39](#), [58](#), [174](#), [227](#)
 visuelles [228](#)
Strategic Fit [39](#)
Strategie [39](#), [55](#), [212](#), [218](#), [258](#)
Strenge-Effekt [153](#)
Suchfeld [101](#)–102, [113](#)
Suggestivfrage [242](#)
Sustainability [39](#)
Synergieeffekt [218](#), [220](#)
Synthese [159](#)

T

Task-Board [76](#)–79, [90](#)–91

Teamentwicklung [256](#)
Teamverzeichnis [89](#)
Technologiekonvergenz [104](#), [114](#)
Technology Push [103](#)–104
Teilnutzenwert [220](#)
Telefoninterview [240](#), [242](#), [250](#)
Testdesign [236](#)
Testphase [235](#)
Testverfahren [235](#), [240](#)
T-förmige Person [86](#)
Think-aloud-Technik [151](#)
Third Moment of Truth [137](#)
Tochterunternehmen [256](#)
Topmanagement [260](#), [263](#)
Touchpoint [134](#)–136, [157](#)
Trend [48](#), [49](#), [102](#), [103](#)–104, [183](#), [209](#)–210, [215](#), [218](#)
 demografischer Wandel [102](#)
Trial and Error [186](#)
Trigger-Frage [195](#)
Tuning-Frage [195](#)

U

Übereinkommensphase [257](#)
Ultimate Moment of Truth [137](#)
Umsetzungswahrscheinlichkeit [217](#)
Unique Visitor [244](#)
Unsicherheit [34](#), [65](#)

Unterhaltung [213](#)
Unternehmenskultur [28](#), [31](#), [39](#), [68](#), [105](#), [212](#), [244](#), [259](#), [261](#)
Unternehmensstrategie [55](#)
Urbanisierung [103](#)
Urheberrecht [194](#)
Usability-Test [124](#)
User Entrepreneur [48](#)
User Story [75–77](#), [82](#), [174](#)
USPTO [182](#)

V

Value Proposition [218](#)
Veränderung [259–260](#)
Veränderungsbereitschaft [59](#)
Verantwortungsmatrix [88](#)
Verband [67](#)
Vereinfachung [185](#)
Verfremdung [119](#)
Verifikation [180](#)
Verschwendung [135](#)
Versuch und Irrtum [186](#)
Verträglichkeit
 ökologische [35](#)
 soziale [35](#)
Vertrauen [257](#)
Vertrieb [50](#), [63](#), [70](#), [205](#), [212](#), [214](#), [219](#)
Viability [39](#)

Video-Chat [90](#), [253](#)
Vielfalt [32](#), [41](#), [53](#), [86](#), [188](#), [208](#)
Virtual Reality [43](#), [104](#)
Virtual-Reality-Technik [93](#), [95](#)
Vision [39](#), [57](#)–[59](#), [160](#), [203](#), [260](#)
Visitor [244](#)
Vorbildfunktion [261](#)
Vorgehensweise
 agile [42](#), [69](#), [74](#)–[75](#)

W

Wahrnehmung
 selektive [153](#)
Walt-Disney-Methode [193](#), [202](#), [204](#)
Wandel [260](#)
 demografischer [102](#)
Warm-up-Methode [93](#)
Weiterbildung [261](#)
Weiterbildungsmaßnahme [67](#)
Werthaltung
 instrumentale [169](#)
 terminale [170](#)
Wettbewerber [59](#)
Wettbewerbsfähigkeit [218](#)
Wettbewerbsvorteil [31](#), [255](#)
W-Fragen [35](#)
What-if-Technik [37](#), [118](#), [196](#)

Whiteboard [43](#), [78](#), [97](#)
Widerstand [31](#), [59](#), [263](#)
Wireframe [39](#), [230](#)
Wir-Gefühl [70](#)
Wir-Raum [42](#), [96](#)
Wirtschaftlichkeit [27](#), [28](#), [34](#), [39](#), [203](#), [211](#), [213–214](#), [215](#), [264](#)
Wissensgebiete [181](#)
Wissenslandkarte [181](#)
Wissenslücke [112](#)
Wissensmanagement [181](#)
Wissensträger [181](#)
Wizard of Oz [40](#), [232](#)
Workshop [28](#), [31](#), [35](#), [37](#), [41–43](#), [50–51](#), [58](#), [72](#), [85](#), [92–98](#), [108](#),
[182–183](#), [187](#), [199–200](#), [204](#), [206](#), [256](#), [260–261](#), [263](#)
World Wide Web [48](#)
Wunschdenken [202](#)
Wunsch-Ziel [71](#)

Y

Yellow Pages [181](#)

Z

Zahlungsbereitschaft [223](#)
Zeichnung [223](#), [226](#), [228](#)
Zero Moment of Truth [137](#)
Zieländerung [73](#)
Zielbildung [73](#)
Zielbündel [70](#)

Zielformulierung [72](#)

Zielgruppe [45](#), [47](#), [51](#), [92](#), [102](#), [212](#)–213, [235](#)–237, [240](#), [245](#)–246

Zielkonflikt [70](#)

Zielmarkt [252](#)

Zielunklarheit [70](#)

Zukunftsbild [58](#)

Zustand

idealer [106](#)

Zwei-Pizza-Regel [86](#)

WILEY END USER LICENSE AGREEMENT

Besuchen Sie www.wiley.com/go/eula, um Wiley's E-Book-EULA einzusehen.