DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

2. überarbeitete Auflage

www.versus.ch

ISBN 978-3-03909-706-7

© 2018 Versus Verlag AG

Merkurstraße 45, 8032 Zürich
Satz und Gestaltung: Nadia Langensand
Umschlaggestaltung und Visualisierung: Nadia Langensand

eBook-Herstellung und Auslieferung:
Brockhaus Commission, Kornwestheim
www.brocom.de

Dieser Titel ist auch als Printausgabe beim
Verlag und im Buchhandel erhältlich.

DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

2. überarbeitete Auflage

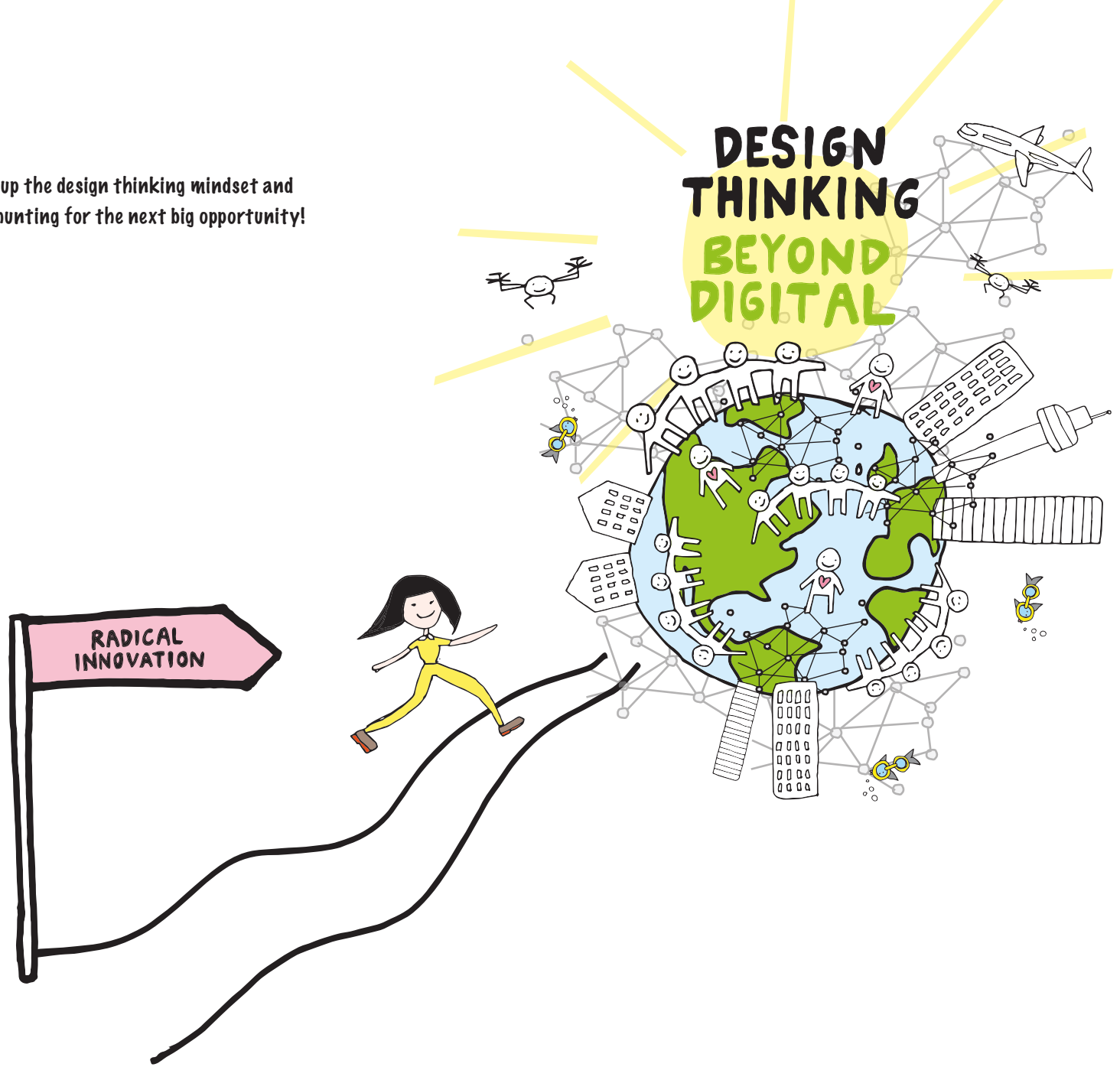
MIT TRADITIONELLEN, AKTUELLEN
UND ZUKÜNFTIGEN ERFOLGSFAKTOREN

HERAUSGEBER:

MICHAEL LEWRICK
PATRICK LINK
LARRY LEIFER

VISUALISIERUNG: NADIA LANGENSAND

Keep up the design thinking mindset and start hunting for the next big opportunity!



VORWORT

Prof. Dr. Larry Leifer

- Professor für Mechanical Engineering Design, Stanford University
- Gründungsdirektor, Stanford Center for Design Research
- Gründungsdirektor, Hasso Plattner Design Thinking Research Program at Stanford

Ich freue mich sehr über diese Sammlung an Erfolgsfaktoren im Design Thinking. Ich möchte mich an dieser Stelle besonders bei Michael Lewrick und Patrick Link bedanken. Mein Dank gilt auch Nadia Langensand für die gestalterische Umsetzung. Als interdisziplinäres Team konnten wir ein grossartiges Werk zusammenzustellen.
Ebenso danke ich allen Experten, die ihr Wissen mit uns geteilt und zur thematischen Reflexion beigetragen haben. So ist nicht nur ein Buch über Design Thinking entstanden, sondern eine spannende Abhandlung mit tiefen Einblicken in die Anwendung von Design Thinking über den digitalen Kontext hinaus. Dieses Playbook ist unterhaltsam und motiviert, es zu tun, statt nur darüber zu lesen.

Das Buch regt an und hilft,

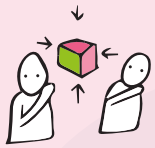
- bekannte und neue Werkzeuge in den richtigen Kontext der Anwendung zu setzen,
- die ganze Bandbreite von Design Thinking zu reflektieren,
- die nötige Achtsamkeit auf die Personas Peter, Lilly und Marc zu lenken,
- die Herausforderungen der Digitalisierung aufzunehmen, in der z.B. neue Designkriterien in der Mensch-Roboter-Beziehung als Team zunehmend an Bedeutung gewinnen,
- den inspirierenden Rahmen zu setzen, um Design Thinking noch stärker in unseren Unternehmen zu verankern und radikale Innovationen hervorzubringen.

Besonders freut es mich, dass dieses Buch von Experten aus der Praxis und dem universitären Umfeld gemeinsam getragen wird. Vor einigen Jahren entstand die Idee, eine stärkere Vernetzung der Design Thinking Akteure zu erreichen – das Playbook und der Austausch über die DTP Community regt heute den offenen Austausch an und trägt wesentlich dazu bei, Design Thinking und neue Mindsets in Unternehmen zu verankern.
Design Thinking erlebt besonders aktuell ein Revival, da es ein wichtiges Werkzeug ist, um die digitale Transformation einzuleiten. Wir sehen, wie Banken damit die „Era of De-Banking" gestalten und Start-ups durch Business Ökosystem Design, neue Märkte schaffen.
Im inzwischen legendären ME310 darf ich auch immer wieder Unternehmenspartner aus der ganzen Welt und aus verschiedenen Industrien begrüssen, die spannende Design Challenges mit unseren lokalen und internationalen Studententeams erarbeiten.
Viel Spass beim Lesen!

Larry Leifer

DTP - COMMUNITY
WWW.DT-PLAYBOOK.COM

Von Neugierde getrieben



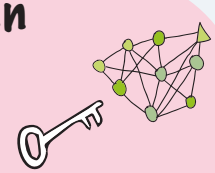
Wir sind neugierig, offen, stellen kontinuierlich W-Fragen und ändern die Perspektive, um die Dinge von verschiedenen Seiten zu betrachten.

Auf den Menschen fokussiert

Wir fokussieren uns auf den Menschen, bauen Empathie auf und sind achtsam in der Ergründung seiner Bedürfnisse.

Komplexität akzeptieren

Wir erkunden den Schlüssel zu komplexen Systemen, akzeptieren Ungewissheit und die Tatsache, dass komplexe Systemprobleme auch komplexe Lösungen verlangen.



DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

MINDSET

Visualisieren und zeigen

Wir nutzen Geschichten, Visualisierungen und eine einfache Sprache, um unsere Erkenntnisse im Team zu teilen oder eine klare Value Proposition für unsere Nutzer zu gestalten.

Experimentell iterieren

Wir bauen und testen Prototypen iterativ, um zu verstehen, zu lernen und Probleme im Kontext des Nutzers zu lösen.

Co-Create, Grow & Scale

Wir erweitern unsere Fähigkeiten kontinuierlich, um skalierbare Marktopportunitäten in einer digitalen Welt und Ökosystemen zu erschaffen.

mit variierenden Denkzuständen

Wir kombinieren situativ verschiedene Ansätze mit Design Thinking, Data Analytics, Systems Thinking und Lean Start-up.

Prozessbewusstsein entwickeln

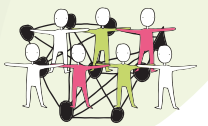
Wir wissen, wo wir im Design Thinking Prozess stehen, und entwickeln ein Gefühl für die Gro-an Zone, um die Denkhaltung durch Facilitation zielgerichtet zu ändern.

NEW MINDSET.
NEW PARADIGM.
BETTER SOLUTIONS.

WWW.DESIGN-THINKING-PLAYBOOK.COM

Vernetzt zusammenarbeiten

Wir arbeiten ad hoc, agil und vernetzt mit T-shaped Menschen und U-shaped Teams über Abteilungs- und Unternehmensgrenzen hinweg zusammen.



Handlungen reflektieren

Wir reflektieren unser Denken, Handeln und unsere Einstellungen, denn es beeinflusst, was wir tun, und die Annahmen, die wir treffen.

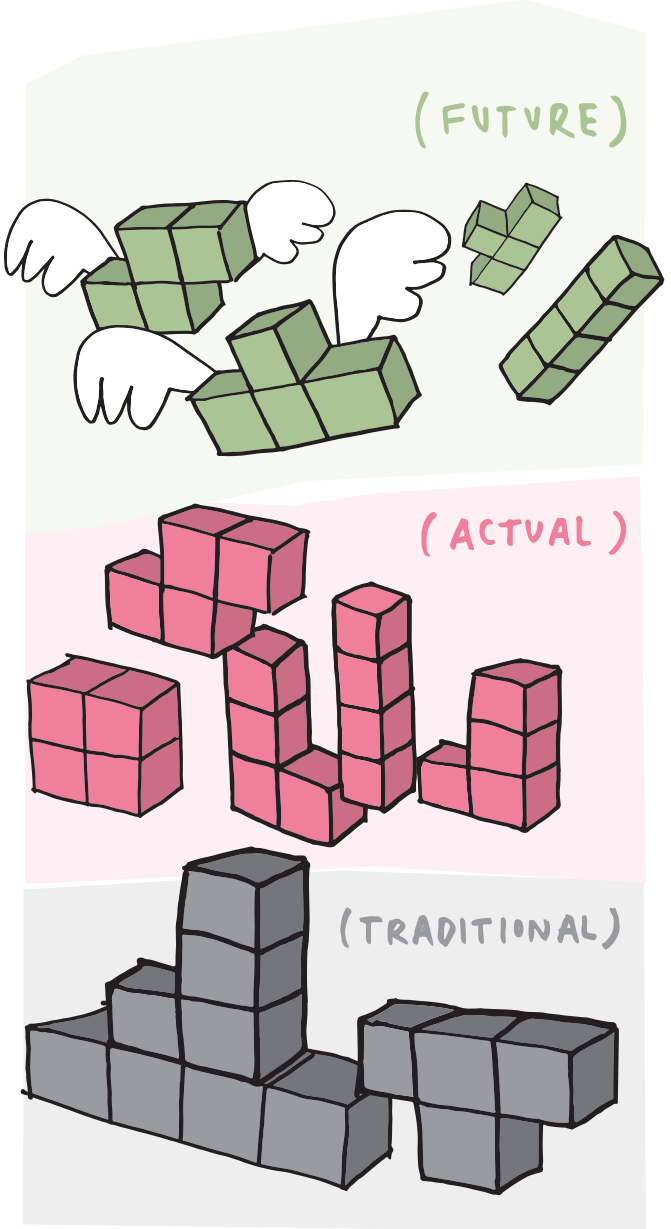
Inhalt

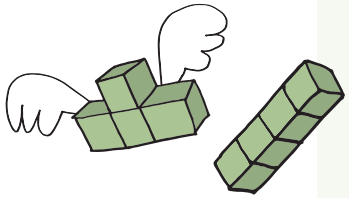
Der Wegweiser durch das Design Thinking Playbook sind die Tetrisbausteine. Wir starten damit, die einzelnen Phasen über den Design Thinking Zyklus besser zu verstehen. Dann gehen wir darauf ein, wie wir die Rahmenbedingungen bestmöglich gestalten und Strategic Foresight uns hilft, eine grössere Visionen zu erzeugen. Der letzte Teil fokussiert sich auf die Designkriterien in der Digitaliserung, das Design von Ökosystemen und die Konvergenz von Systems Thinking und Design Thinking, verweisen aber ebenso auf die Kombination zwischen Data Analytics und Design Thinking.

Vorwort 5
Einleitung 10

1. TRADITIONELLE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING 13

1.1 Für wen ist das Buch? 14
1.2 Was heisst es, den Prozess im Griff zu haben? 36
1.3 Wie erhalten wir eine gute Problemdefinition? 50
1.4 Wie entdecken wir Bedürfnisse von Nutzern? 58
1.5 Wie bauen wir Empathie zum Nutzer auf? 72
1.6 Wie finden wir den richtigen Fokus? 80
1.7 Wie generieren wir Ideen? 90
1.8 Wie strukturieren und selektieren wir Ideen? 98
1.9 Was macht einen guten Prototyp aus? 108
1.10 Wie können wir effizient testen? 118



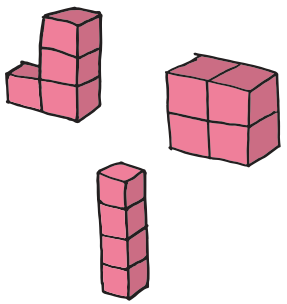


3. ZUKÜNFTIGE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING 211

3.1 Wie hilft uns Systems Thinking, die Komplexität zu verstehen? 212
3.2 Wie bauen wir Lean ein Geschäftsmodell auf? 224
3.3 Warum Business Ökosystem Design zu einem Erfolgsfaktor wird? 240
3.4 Wie implementieren wir unsere Lösungen erfolgreich? 254
3.5 Welches sind die Designkriterien der Digitalisierung? 266
3.6 Wie startet man die Digitale Transformation? 278
3.7 Wie helfen neue Technologien, ein einzigartiges Kundenerlebnis zu erzeugen? 292
3.8 Was versprechen hybride Modelle? 302

2. AKTUELLE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING 131

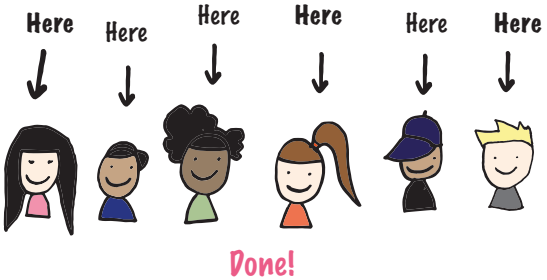
2.1 Wie gestalten wir kreative Räume und Umgebungen? 132
2.2 Welchen Mehrwert bieten uns interdisziplinäre Teams? 144
2.3 Wie visualisieren wir Ideen und Geschichten? 158
2.4 Was macht eine gute Geschichte aus? 168
2.5 Was heisst es, Veränderung als Facilitator einzuleiten? 180
2.6 Wie bereite ich die Organisation für das neue Mindset vor? 190
2.7 Welcher Fähigkeiten bedarf es für Strategic Foresight? 198



Schlusswort 314
Autoren 323
Quellen 336
Index 338

Einleitung

Wo entstehen die nächsten grossen Marktopportunitäten?



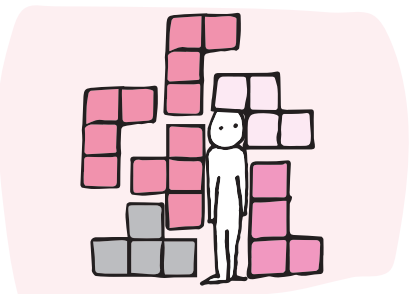
Die Jagd nach der nächsten grossen Marktopportunität passiert ständig und überall. Die meisten von uns sind ambitionierte Unternehmensgründer und gute Mitarbeiter, Manager, Produktdesigner, Projektmanager, Dozenten oder gar Professoren. Wir hatten alle schon coole Geschäftsideen, wie zum Beispiel die Vision, ein revolutionäres soziales Netzwerk 3.0 zu bauen, das Facebook in den Schatten stellt, ein Gesundheitssystem zu etablieren, das für Patienten die bestmögliche Behandlungsoption vorschlägt und uns die Hoheit über unsere Gesundheitsdaten gibt, und viele weitere Ideen. Es sind Menschen wie wir, die mit Visionen im Kopf, großer Tatkraft und unermüdlichem Engagement neue Ideen entwickeln. Für den Erfolg benötigen wir in der Regel ein (Kunden-)Bedürfnis, ein interdisziplinäres Team, das richtige Mindset und den nötigen Spielraum für Experimente, Kreativität und Mut, Bestehendes zu hinterfragen. Über alle Branchen hinweg ist es zunehmend wichtig, die zukünftigen Marktopportunitäten zu erkennen und die Menschen in den Organisationen zu befähigen, agil zu arbeiten und Kreativität zu leben. Die heutigen Planungs- und Management-Paradigmen reichen aber oftmals nicht aus, um auf Änderungen des Umfeldes angemessen reagieren zu können. In der Vergangenheit wurde in vielen Unternehmen zudem die Kreativität verbannt zugunsten von Operational Excellence und Management by Objectives.
Die alten Management-Paradigmen müssen also aufgelöst werden. Doch sie lösen sich nur auf, wenn wir neue Formen der Zusammenarbeit zulassen, andere Mindsets anwenden und mehr Freiräume schaffen.

Welches sind die drei Dinge, die uns wichtig sind?

1) Behaltet eure Persönlichkeit!

„Keiner muss zu Karl Lagerfeld mutieren, nur weil wir Kreativität und Freiraum schaffen!“

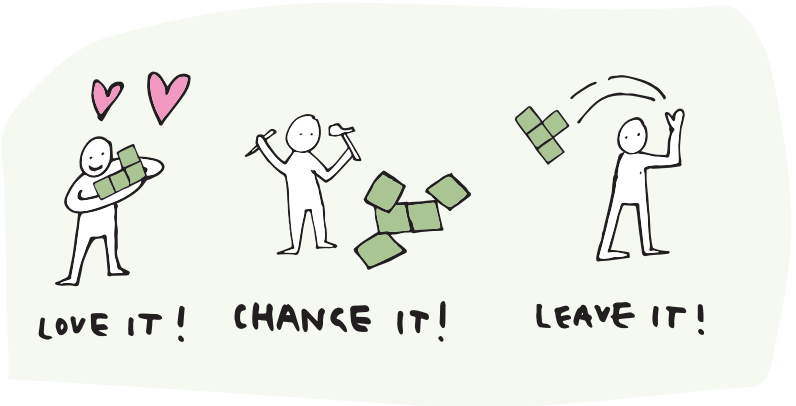
Es ist wichtig, dass wir als Menschen mit unseren unterschiedlichen Persönlichkeiten das bleiben, was wir heute sind, und weiterhin unseren Erfahrungen und Intentionen vertrauen, um das umzusetzen, was wir bisher erfolgreich auf den Weg gebracht haben. Und wenn wir etwas von Tetris gelernt haben, ist es die Tatsache, dass wir als Menschen zu oft versuchen, irgendwo reinzupassen – was leider mit der Konsequenz verbunden ist, dass wir dann verschwinden!



2) Love it, change it or leave it!

„Nutzt die Konzepte und Tipps, die euch gefallen, und passt sie euren Bedürfnissen an."

Wir entscheiden selber, welches Mindset zu unserer Organisation passt und ob wir die Experten-Tipps in diesem Buch mögen oder absurd finden, sie verändern möchten oder an unsere Situation anpassen. Es wäre schade, wenn alle Organisationen ein Klon von Google, Spotify oder Uber wären. Jedes Unternehmen hat seine Identität und Werte. Auch in Tetris haben wir die Möglichkeit, in letzter Sekunde es noch so zu drehen, dass wir am Ende erfolgreich sind.



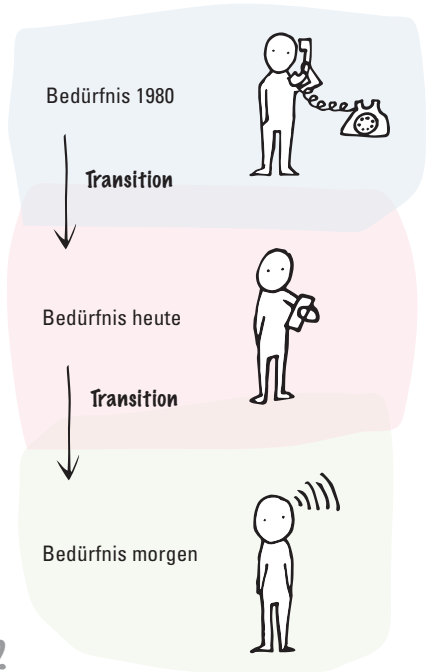
3) Macht es nicht alleine!

„Holt euch die notwendigen Fähigkeiten, Technologien und Geisteshaltungen in eure Teams, um erfolgreich zu sein, und denkt in Business Ökosystemen."

Wir können heute keine Produkte mehr mit dem Mindset, den Designkriterien und Bedürfnissen aus der Vergangenheit entwickeln. Die Bedürfnisse von Nutzern und die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, haben sich verändert, ebenso die notwendigen Freiräume und Fähigkeiten, um agil Produkte und Dienstleistungen, Geschäftsmodelle und Business Ökosysteme in einer digitalisierten Welt zu entwickeln. Wenn wir unsere Organisation nicht verändern, werden sich die gescheiterten Wachstumsinitiativen stapeln.

Was erwartet euch?

Das Design Thinking Playbook hilft bei der Gestaltung der Transition zu einem neuen Management-Paradigma. Wir kennen solche Transitionen von den Kundenbedürfnissen. Nehmen wir als Beispiel die Transition von der analogen Telefonie zum Smartphone hin zu einem Mindphone. Während wir in den 1980er-Jahren das Bedürfnis hatten, zu telefonieren, und glücklich waren, zu Hause erreichbar zu sein, so haben wir heute das Bedürfnis, überall und jederzeit erreichbar zu sein. In Zukunft möchten wir gegebenenfalls einfache Kommunikation direkt über unsere Gedanken steuern, um so ineffiziente Schnittstellen zwischen einer manuellen Eingabe und einem Smartphone eliminieren zu können. Die erfolgreichen Unternehmen haben zudem Business Ökosysteme geschaffen, in denen sie Kunden, Lieferanten, Entwickler und Hardware-Hersteller eng an sich binden.



In diesem Playbook machen wir die Welt von Design Thinking erlebbar – mit dem Ziel, euch am Ende ein Stück glücklicher zu sehen! Denn Design Thinking gestaltet auch Happiness. Und wenn wir euch als Leser glücklich machen können, dann waren auch wir erfolgreich!

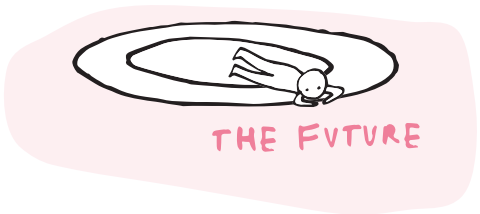
Welches war die grösste Herausforderung?

„Kennt ihr überhaupt die Bedürfnisse eurer Leser, für die ihr das Buch schreibt?"

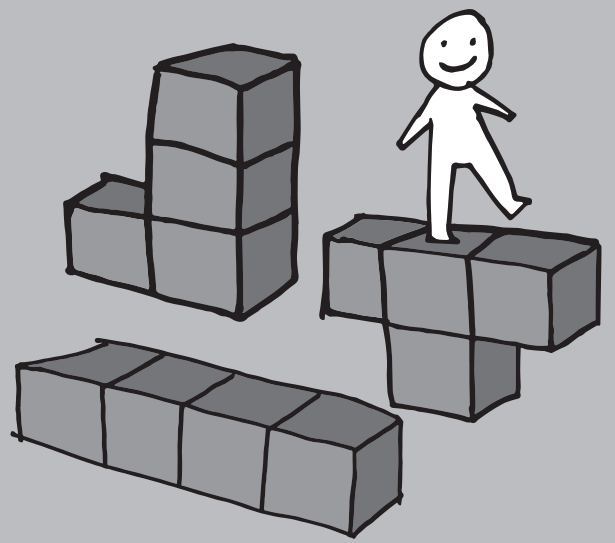
(Quelle: Originalton beim ersten Treffen der Herausgeber und Mitwirkenden des Playbooks)

Wir haben uns zwar selbst als potenzielle Leser eines solchen Playbooks gesehen, aber folgten dem in der Frage geäusserten Wunsch. So haben wir in Design Thinking Manier erst mal die Kundenbedürfnisse ermittelt, verschiedene Personas erstellt und viel Empathie für die Arbeit unserer Kolleginnen und Kollegen gebraucht, um eine gute Grundlage zu schaffen. Das Design Thinking Playbook ist somit das erste Design Thinking Buch, das dieses Mindset von der ersten bis zur letzten Seite lebt!

Da es schon einiges an Design Thinking Literatur am Markt gibt, war es uns ein Bedürfnis aufzuzeigen, wie Design Thinking optimal angewendet wird. Zudem wollten wir euch helfen, eure persönlichen Design Thinking Fähigkeiten zu professionalisieren. Und weil die Welt nicht still steht, haben wir das digitale Paradigma reflektiert und Design Thinking mit anderen Mindsets kombiniert mit dem Ziel, schneller, besser und innovativer in einer digitalisierten Welt zu werden.
Nun möchten wir nicht länger unnötig einleiten, sondern uns auf das Wesentliche konzentrieren – die konkrete Anwendung von Design Thinking und Experten-Tipps. Wir haben uns bemüht, die Tipps als fassbare Tätigkeiten und Arbeitsweisen zu beschreiben. Die „Wie können wir..."-Anleitungen sollen nur einen Anhaltspunkt geben, wie wir vorgehen könnten, denn Design Thinking ist kein strukturierter Prozess. Wir passen das Mindset und unser Vorgehen der jeweiligen Situation an.



1. TRADITIONELLE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING

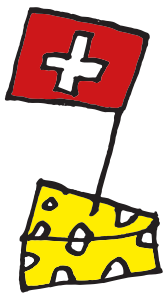


1.1 Für wen ist das Buch?

Wie einleitend schon beschrieben wollten wir ein Buch für Innovationsinteressierte, Macher und Unternehmer schreiben, die im Kontext ihrer Arbeit digitale und physische Produkte, Services, Geschäftsmodelle und Business Ökosysteme gestalten. Bei unseren drei Personas haben wir sehr unterschiedliche Nutzer identifizieren können, die Design Thinking in ihrer täglichen Arbeit anwenden. Jedoch haben sie etwas gemeinsam, alle drei möchten Neues in einer sich schnell verändernden Welt schaffen.
Somit kommen wir gleich zur einleitenden Fragestellung:

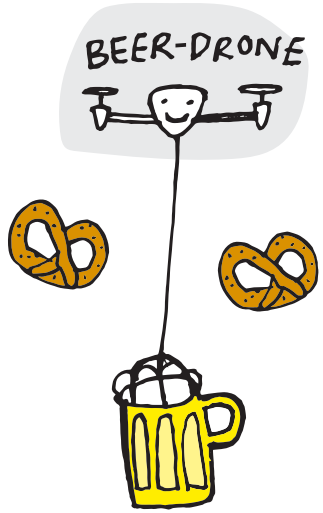
Wie können wir einen potenziellen Nutzer besser kennenlernen und seine verborgenen Bedürfnisse besser aufdecken?

In dem einzelnen Kapitel gehen wir auf die Personas Peter, Lilly und Marc ein und hoffen, so den Bedürfnissen der Nutzer von Design Thinking bestmöglich gerecht zu werden.



„Wer ist Peter?"

Peter, 40 Jahre alt, Innovation & Co-Creation Manager in einem grossen Schweizer Informations- und Kommunikationsunternehmen. Peter kam durch ein Unternehmensprojekt mit Design Thinking vor vier Jahren in Berührung. Damals war Peter als Produktmanager tätig. Auf der Suche nach der nächsten grossen Marktopportunität hat er viel versucht. Eine Zeit lang hat Peter zu Neujahr immer rote Unterwäsche getragen, musste aber feststellen, dass dies ihn auch nicht befähigt, mehr Glück zu haben, wenn es um den Innovationserfolg ging. Nach dieser Erfahrung hatte er zuerst sehr gezweifelt, ob Design Thinking etwas für ihn ist. Er tat sich schwer mit der Vorstellung, dass am Ende des beschriebenen Vorgehens etwas Brauchbares herauskommen kann. Zu esoterisch war ihm der Ansatz.
Seine Einstellung änderte sich, nachdem er selbst einige Co-Creation- und Design Thinking Workshops mit Kunden miterleben durfte. Er spürte das Momentum, welches entstehen kann, wenn Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund im richtigen Umfeld komplexe Probleme zusammen angehen. Gepaart mit einem guten Facilitator, der zielgerichtet die Arbeitsanweisung bereitstellt, kann jede Gruppe befähigt werden, mit dem potenziellen Nutzer ein neues Erlebnis entstehen zu lassen. Nach diesen positiven Erfahrungen hat Peter selbst begonnen, solche Design Thinking Workshops als Facilitator zu begleiten.
Durch die erlangte Erfahrung und die Projekterfolge wurde Peter vor Kurzem befördert. Er darf sich jetzt „Innovation & Co-Creation Manager" nennen.
Gerne trifft er Gleichgesinnte auf Events wie Bit & Pretzels in München, um sich mit dem Who-is-Who der Digitalisierungs-Evangelisten auszutauschen, oder Design Thinking Konferenzen in Nizza, Prag oder Berlin.



Mehr zu Peter: Welchen Erfahrungshintergrund hat er?

Peter hat ursprünglich an der Technischen Universität München (TUM) Elektrotechnik studiert. Nach seinem Studium hatte er verschiedene Positionen in der Telekommunikations-, IT-, Medien- und Entertainmentbranche. Vor fünf Jahren hat er beschlossen, von München in die Schweiz zu ziehen. Der Standort und die gute Infrastruktur der Schweiz haben ihn überzeugt, diesen Schritt zu wagen. Peter hat hier seine Frau Priya kennengelernt und ist seit zwei Jahren glücklich verheiratet. Priya arbeitet bei Google auf dessen Unternehmenscampus in Zürich. Priya darf nicht viel über ihre spannenden Themen in der Arbeit erzählen, obwohl Peter die Themen, an denen Priya arbeitet, sehr interessieren würden.

Beide beschäftigen sich gerne mit neuen Technologien. Ob Smart Watch, Augmented Reality oder die Nutzung der Angebote der Shared Economy – alles wird ausprobiert, was die digitalisierte Welt zu bieten hat. Peter hat sich vor einigen Wochen seinen Traum von einem Tesla erfüllt. Nun wartet er darauf, dass sein Auto bald völlig autonom fährt und er die schöne Landschaft durch das Fenster genießen kann. Seit Peter in seiner neuen Rolle als „Innovation & Co-Creation Manager“ ist, zählt er sich selbst auch zu den „Kreativen“. Seine Anzüge und Lederschuhe hat er gegen Jeans und Chucks getauscht.

Die letzte Krise in seiner Beziehung hat Peter auch mit einer kleinen Design Thinking Session zu lösen versucht. Peter nahm sich die Zeit, Priya zuzuhören und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Priya war plötzlich sehr distanziert gegenüber Peter. Danach haben sie gemeinsam überlegt, wie sie mehr Schwung in ihre Beziehung bringen können. Im Rahmen des Brainstormings kam Peter die Idee, dass rote Unterwäsche die Beziehung retten könnte. Doch inzwischen hatte er genügend Empathie für Priyas Belange, sodass er diese Idee schnell wieder verwarf. Am Ende hatten sie dennoch ein paar gute Ideen für ihre Beziehung. Priya wünschte sich jedoch für die Zukunft, dass er es auch anders herausfinden kann.

Peter hat Design Thinking bislang in verschiedenen Situationen angewandt. Er hat gelernt, dass der Ansatz manchmal sehr gut funktioniert. Er hat auch erkannt, dass es manchmal nicht das richtige Vorgehen ist, um ans Ziel zu kommen. Gerne würde er ein paar Tipps von erfahrenen Design Thinkern bekommen, um seine Arbeit noch effektiver zu gestalten.

Visualisierung der Persona

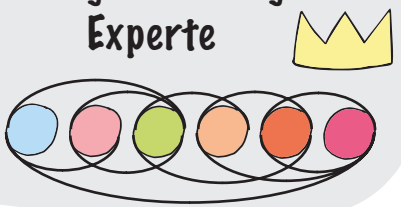
Nutzerprofil von einem erfahrenen Design Thinker aus der Praxis:

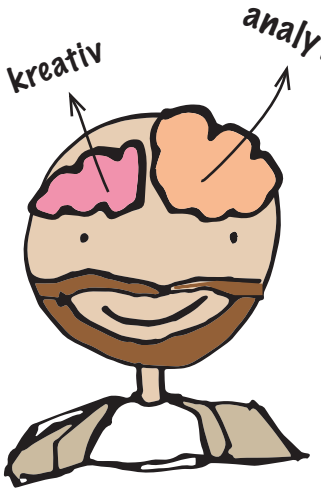
Peter, Innovations & Co-Creation Manager

Ein Team führen

Design Workshop Facilitator

Wäre gerne Design Thinking Experte





Entwicklung neuer Produkt-, Prozess-, Service-Ideen in der Informations- und Kommunikationsbranche

Community & Wissensaustausch zu anderen Design Thinkern aufbauen

Digitale Geschäftsmodelle entwickeln und Digitalisierungs-strategien umsetzen

MSc Elektrotechnik, TU München.
ICT Medien und Entertainment

Pains:

- Peters Arbeitgeber investiert nicht viel in die Weiterbildung der Mitarbeiter.
- Peter fühlt sich zwar inzwischen sattelfest im Umgang mit Design Thinking, aber er ist überzeugt, dass er noch mehr aus dem Ansatz herausholen kann.
- Peter hat gemerkt, dass Design Thinking zwar ein starkes Werkzeug ist, aber dass es nicht immer optimal angewendet wird.
- Peter stellt sich oft die Frage, wie man die Digitale Transformation beschleunigen könnte und welche Designkriterien zukünftig benötigt werden, um am Markt erfolgreich zu sein.
- Peter würde gerne andere Methoden und Tools mit Design Thinking kombinieren.
- Peter steht vor der Herausforderung, seinem Team ein neues Mindset zu vermitteln.
- Peter würde sich gerne mit anderen Design Thinking Experten ausserhalb seiner Unternehmung austauschen.

Gains:

- Peter hat viele Freiräume in seiner täglichen Arbeit, um neue Methoden und Tools auszuprobieren.
- Peter hat sehr grosse Freude an Büchern und anfassbaren Dingen. Er nutzt gerne Visualisierungen und einfache Prototypen, um Dinge zu erklären.
- Peter würde am liebsten Design Thinking in der ganzen Firma etablieren.
- Er kennt verschiedene Management-Ansätze, die er gerne mit Design Thinking verknüpfen möchte.

Jobs-to-be-done:

- Peter hat das Design Thinking Mindset für sich verinnerlicht. Es fehlen ihm manchmal jedoch gute Beispiele, um sein Umfeld zu überzeugen.
- Peter hat Freude daran, Neues auszuprobieren. Durch seinen technischen Erfahrungshintergrund ist er in der Problemlösung auch offen für andere Ansätze (quantitativer oder analytischer Natur).
- Peter möchte auch zu einem Experten in diesem Umfeld werden. Er sucht den Anschluss zu Gleichgesinnten.
- Peter experimentiert mit Design Thinking.

Use cases:

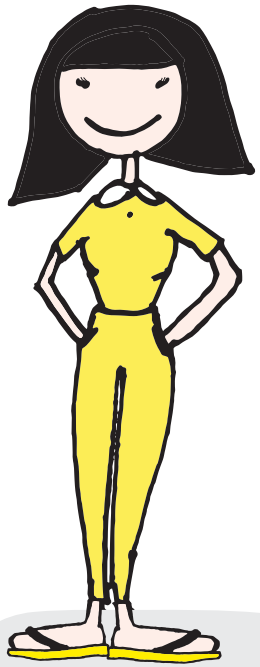
Peter wünscht sich ein Buch, in dem Experten von ihren Erfahrungen berichten, in dem die Werkzeuge mit Beispielen erklärt werden. Ein Buch, das er seiner Firma auf allen Hierarchiestufen empfehlen kann, das den inspirierenden Rahmen erweitert und Lust auf mehr Design Thinking macht.
Zudem würde er gern erfahren, welche Designkriterien in der Zukunft notwendig werden, insbesondere in der Entwicklung von digitalen Produkten und Dienstleistungen.

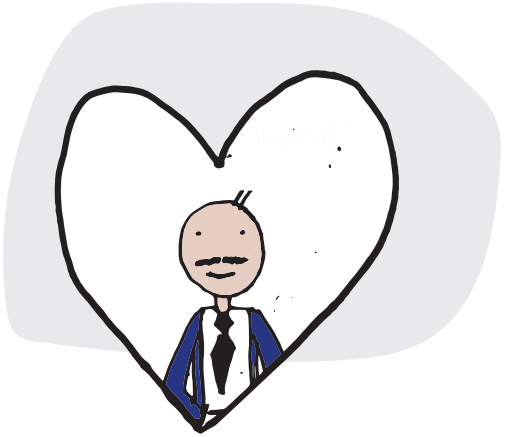
„Wer ist Lilly?“

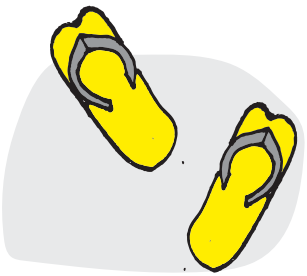
Lilly, 28 Jahre alt, arbeitet aktuell als Design Thinking- und Start-up-Coach an der Singapore University of Design & Technology. Das Institut ist eines der Wegbereiter von Design Thinking und Entrepreneurship für technologieorientierte Unternehmen im asiatischen Raum. Lilly organisiert dort Workshops und Lehrgänge, die Design Thinking und Lean Start-up kombinieren. Sie unterrichtet selber Design Thinking und coacht die Studierendenteams in ihren Projekten. Parallel dazu arbeitet sie an ihrer Doktorarbeit, in Kooperation mit dem Massachusetts Institute of Technology, im Bereich System Design Management zum Thema „Design of Powerful Business Eco Systems in a Digitalized World“.
Lilly benutzt zur Gruppeneinteilung in ihren Design Thinking Kursen das HBDI®-Modell. So lassen sich produktive Gruppen von vier bis fünf Personen bilden, die an einer Problemstellung arbeiten. Sie hat herausgefunden, dass es sehr wichtig ist, das gesamte Brain Model in einer Gruppe zu vereinen, um den maximalen Erfolg zu erzielen. Lillys eigene Denkstilpräferenz liegt ganz klar auf der rechten Gehirnhälfte. Sie ist experimentell, kreativ und sie umgibt sich gerne mit anderen Menschen.
Lilly hat an der Zhejiang University School of Management Enterprises Management studiert und im Rahmen ihres Masters ein Jahr an der École des Ponts ParisTech (d.thinking) verbracht. Dort hat sie im Rahmen des ME310-Programms zusammen mit Stanford ein Projekt mit THALES als Industriepartner bearbeitet und so Design Thinking kennengelernt. Sie war während dieser Zeit dreimal in Stanford.
Das ME310-Projekt hat ihr so gut gefallen, dass sie sich danach entschloss, nach Singapore an die University of Design & Technology zu gehen. In Singapore war Lilly bei der gesamten Fakultät für ihre ausgefallenen Flip-Flops bekannt. Diese kamen jedoch bei den SUTD-Studenten weniger gut an.

Mehr zu Lilly: Welchen Erfahrungshintergrund hat sie?

Lilly kennt die verschiedenen Methoden und Ansätze theoretisch bis ins Detail und kann diese praktisch mit Studierendenteams anwenden. Sie kann Studierendenteams gut coachen, aber es fehlt ihr das Verständnis für die Praxis. Lilly bietet Design Thinking Workshops am Center of Entrepreneurship an der Singapore University of Design & Technology an.
An diesen Workshops nehmen immer wieder auch Personen aus Industrieunternehmen teil, die sich weiterbilden möchten im Hinblick auf ihre Innovationsfähigkeiten oder um das Thema Intrapreneurship besser zu verstehen. Lilly wohnt mit ihrem Freund Jonny in Singapur zusammen. Sie hat Jonny in ihrem Jahr in Frankreich kennengelernt. Jonny arbeitet als Expad für eine grosse Französische Bank in Singapur. Jonny fand Lillies Flip Flops zwar etwas freakig, aber mittlerweile mag er den Farbtupfer an ihr. Er sieht im User Centered Design und in der ausgeprägten Orientierung an Kundeninteraktionspunkten seiner Bank grosses Potenzial. Jonny interessiert sich stark für neue Technologien und ist fasziniert, aber zugleich auch verunsichert, was das für die Banken bedeuten könnte. Er verfolgt aufmerksam das Geschehen im Fintech-Bereich und sieht die neuen Möglichkeiten, die sich durch eine konsequente Anwendung von Blockchain ergeben könnten. Dabei fragt er sich auch, ob und wann solche disruptiven neuen Technologien die Banken und deren Geschäftsmodelle noch stärker verändern werden, als es in der Taxibranche durch Uber oder in der Hotellerie durch airbnb passiert ist. Die Kernfrage für Jonny ist, ob es irgendwann überhaupt noch Banken im heutigen Sinn gibt. So oder so müssen die Finanzinstitute kundenorientierter werden und die Möglichkeiten der Digitalisierung besser nutzen als mögliche Newcomer. Noch hat Jonny keine Angst um seinen Job, jedoch könnte ein Start-up mit Lilly eine spannende Alternative sein. Jonny würde gerne sehen, dass seine Bank Design Thinking anwendet und einen neuen Mindset verinnerlicht – bislang reines Wunschdenken.

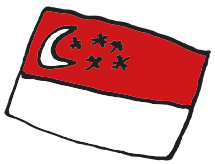


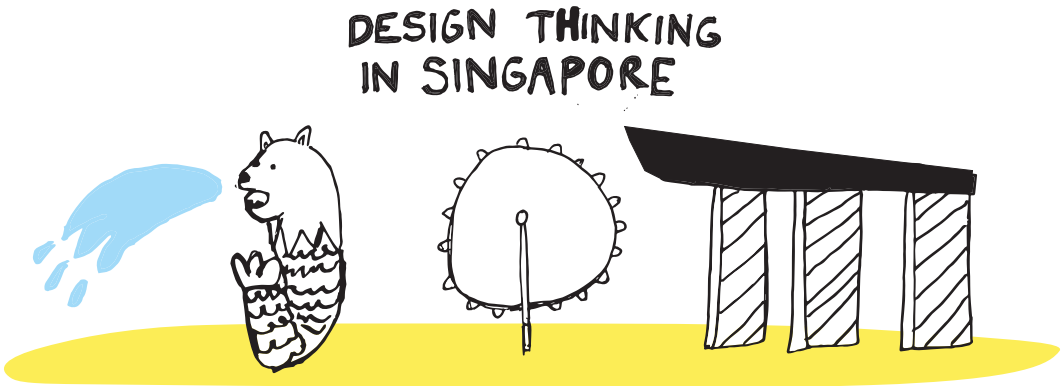




Lilly und Jonny würden also gerne ein Beratungsunternehmen gründen, welches Design Thinking anwendet, um Unternehmen in der Digitalen Transformation zu begleiten. Sie suchen dafür aber noch das einzigartige Angebot ihres Start-ups im Vergleich zu klassischen Beratungsgesellschaften. Besonders möchten sie mit ihrem Beratungsansatz auch auf die kulturellen Bedürfnisse eingehen. Zu oft hat Lilly gesehen, wie das Europäische und US Design Thinking Mindset im asiatischen Kontext gescheitert ist. Lilly möchte lokale Besonderheiten, wie die Denkhaltung eines Anthropologen, die Akzeptanz, Wettbewerber zu kopieren und eher schneller die Services zu vermarkten als den Markt lange zu beobachten, in ihren Design Thinking Ansatz integrieren. Was sie an der Umsetzung ihres Plans ausserdem noch zögern lässt: Sie scheuen ein wenig das Risiko, denn sie möchten im nächsten Jahr, wenn Lilly ihre Dissertation abgeschlossen hat, heiraten und eine Familie gründen. Lilly hätte gerne drei Kinder.

Auch in ihrer Freizeit ist Lilly sehr kreativ. Oft trifft sie sich mit Gleichgesinnten aus dem SkillsFuture Programm oder bei Events wie dem „Innovation by Design“, die vom DesignSingapore council initiiert werden. Zusammen entwickeln Sie z.B. Konzepte, um den Raum und die Umgebung der Nation an die Bedürfnisse der Menschen anzupassen. Lilly gefallen besonders die digitalen Initiativen und Hackathons, welche durch Realtime-Daten von Sensoren, Social Media und anonymisierten Bewegungsprofilen von mobilen Endgeräten entstehen. Singapur ist als Staat einer der Vorreiter, der aktiv das Design Thinking Mindset in die ganze Nation bringt, nicht zuletzt mit der Kampagne “Infusing design as a national skill set for everyone”.





Visualisierung der Persona

Nutzerprofil von einem erfahrenen Design Thinker aus dem universitären Umfeld:

Forschung im Bereich agile Methoden

Lilly, Design Thinking & Lean Start-up Coach

Aufbau und Pflege zu anderen Design Thinking Experten

⇩

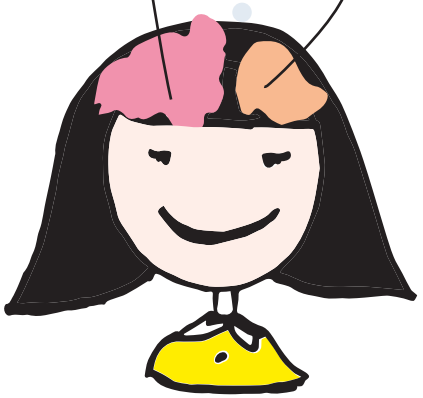
Weiterentwicklung von Methoden und Mindset

Dissertation „Design of Powerful Business Ecosystems in a Digitalized World"

Baby or Start-up?

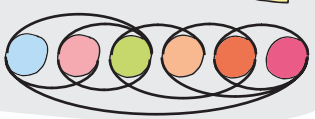
kreativ

analytisch



Studierendenteams coachen

Ist Design Thinking Expertin



Enterprises Management, Zhejiang University School of Management

Mehr Praxisbeispiele

Ideas → Innovation

Pains:

- Lilly ist sich unsicher, ob sie nach Abschluss der Dissertation lieber eine Familie oder ein Start-up gründen sollte.
- Lilly würde irgendwann gerne als Professorin im Bereich Design Thinking und Lean Start-up in Südostasien, am liebsten in Singapur, arbeiten, aber eine solche Stelle existiert noch nicht.
- Lilly fühlt sich auf der theoretischen Seite und in der Arbeit mit Studierenden mit Design Thinking sicher. Es fällt ihr aber schwer, den Bezug zur Praxis herzustellen und Industriepartner von Design Thinking zu überzeugen.
- Die Arbeit mit Kollegen aus anderen Fakultäten ist schwierig, obwohl Design Thinking gut mit anderen Ansätzen kombinierbar wäre.
- Lilly würde sich gerne mit anderen Design Thinkern weltweit austauschen, um ihr Netzwerk zu vergrössern und Kontakte zu Praxispartnern zu knüpfen, aber sie hat noch keine Plattform dafür gefunden.

Gains:

- Lilly geniesst die Möglichkeiten, die der intensive Kontakt als Coach zu den Studierenden bietet. Sie kann einfach neue Ideen ausprobieren und hat durch die Beobachtung der Studierenden schon viele neue Erkenntnisse für ihre Doktorarbeit erhalten.
- Lilly liebt TED-Talks und MOOCs (Massive Open Online Classes). Sie hat bereits viele Kurse und Talks rund um Design Thinking, Kreativität, Lean Start-up gehört und sich so eine breite Wissensbasis über die verschiedenen Ansätze verschafft. Sie würde gerne neue Erkenntnisse und Methoden in ihre Kurse integrieren.
- Lilly möchte ihr Wissen gerne in eine Community einbringen und den Kontakt zu anderen Experten pflegen, Methoden weiterentwickeln, publizieren und gemeinsam forschen.
- Durch den Austausch mit Praktikern kann Lilly ihre neuen Ideen austesten und verbessern.

Jobs-to-be-done:

- Lilly hat Design Thinking in der Theorie verstanden und kann den Ansatz gut den Studierenden erklären. Es fehlen ihr manchmal gute aktuelle Beispiele und Erfolgsgeschichten aus der Industrie, um die Studierenden und Workshop-Teilnehmer zu motivieren, Design Thinking wirklich selber auszuprobieren.
- Lilly coacht Studierende, Start-ups und organisiert Design Thinking und Lean Start-up Workshops. Sie hat sich zum Ziel gesetzt, die Nutzerzentrierung bei allen Teilnehmern zu erhöhen.
- Lilly hat Freude daran, Neues auszuprobieren. Durch ihr Studium sind ihr alle ethnographischen und mensch-zentrierten Ansätze vertraut. Sie ist jedoch immer wieder erstaunt darüber, dass die Stereotypen der einzelnen Disziplinen einen wahren Kern haben und interdisziplinäre Teams dennoch spannendere Ergebnisse erzielen.
- Lilly möchte neue Leute kennenlernen und Anregungen für ihre Arbeit oder ihr Start-up finden.

Use cases:

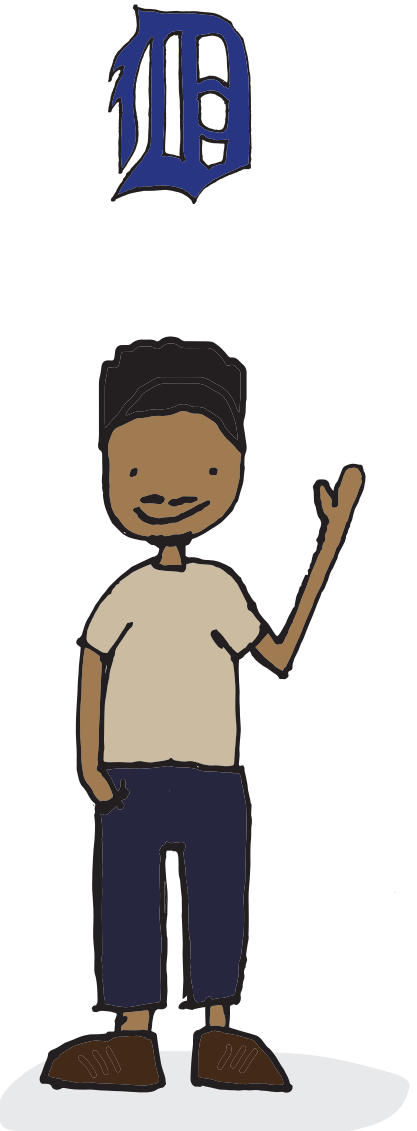
Lilly wünscht sich ein Buch, das eher Beispiele und Aktionen aus der Praxis als nur reine Theorie liefert. Ein schnelles Nachschlagewerk mit Experten-Tipps, das ihren inspirierenden Rahmen erweitert und ihre Lust auf Design Thinking antreibt.
Ein Playbook, das auch in die Zukunft blickt und zeigt, wie sich Design Thinking weiterentwickeln wird, und das sie ihren Kursteilnehmern als weiterführende Literatur empfehlen kann.

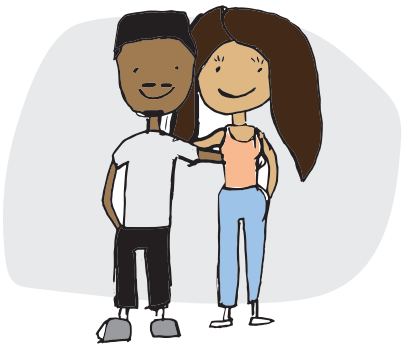
„Wer ist Marc?“

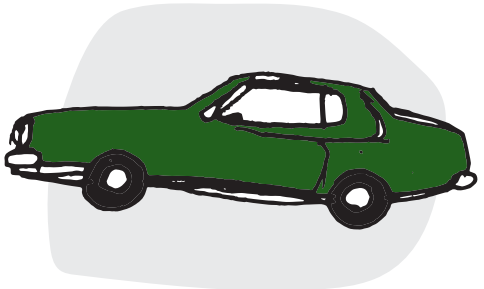
Marc, 27 Jahre alt, hat vor zwei Jahren seinen MSc in Computer Science abgeschlossen. Seine Zeit an der Stanford University nutzte er vor allem, um sein Netzwerk auszubauen, aber auch einige Pop-up Sessions an der d.school zum Thema Entrepreneurship & Digital Innovation zu besuchen. Hier traf Marc Gleichgesinnte, die ähnlich verrückte Ideen hatten wie er. Da Marc eher introvertiert ist und nicht direkt auf andere zugeht, war er sehr dankbar über die Workshops an der d.school, welche durch einen Facilitator begleitet wurden. Dieser schaffte eine Atmosphäre, in der nicht nur Ideen ausgetauscht wurden, sondern auch Denkpräferenzen anerkannt und Teams optimal zusammengestellt wurden. Marc wurde schnell von seiner Gruppe als „der Innovator“ erkannt und geschätzt. Die anderen Teammitglieder hatten Wissen im Bereich Marketing & Vertrieb, Finanzen & Controlling, Healthcare und Maschinenbau. Die Gruppe war von Marcs Idee begeistert, durch die Anwendung von dezentraler Ledger Technologie die Healthcare- und MedTech-Branche aufzumischen. Marc beeindruckte durch Wörter wie Bitcoin, Zcash, Ethereum, Ripple, Hyperledger Fabric, Corda, Sawtooth und schwärmte davon, dass Frameworks wie ERIS Wunderwaffen sind, um die Smart-Contract-Drachen zu bändigen. Zudem hatte Marc bereits in der Vergangenheit mit zwei Start-ups zu tun. Für die Macher von zwei Web-Analytics Firmen hatte er im Rahmen eines Sommerpraktikums Codes geschrieben. Der Gruppe wurde schnell bewusst, dass sie zusammen ein Start-up gründen möchten, wohlwissend, dass Marcs Technologieaffinität zu Blockchain, im Umfeld ihrer Geschäftsidee, noch zu keinem ertragsreichen Geschäft wird. Prozesse und insbesondere Business Ökosysteme müssten gestaltet werden, um eine Revolution einzuleiten.

Mehr zu Marc: Welchen Erfahrungshintergrund hat er?

Marc ist mit mobiler Kommunikation gross geworden, und wie wir bereits erfahren haben, verfolgt er als Digital Native einen technologieaffinen Lebensstil. Populärwissenschaftlich würden wir ihn als typischen Vertreter der Generation Y (Why = Warum) zuordnen. Für ihn ist es wichtig, etwas Sinnvolles mit seinen Fähigkeiten anzustellen. Er möchte im Team arbeiten, Anerkennung erhalten und am besten redet ihm keiner rein, wenn es um sein Spezialgebiet „Blockchain“ geht. Marc ist in Detroit aufgewachsen und seine Eltern, gehörten dem Mittelstand an. Beide Elternteile hatten ihre Karriere bei grossen Automobilfirmen gemacht. Marc hat somit auch miterlebt, wie eine ganze Industrie schrittweise an Glanz verlieren kann und wie Subprime- und Finanzkrisen von heute auf morgen es unmöglich machen, die Hypothek für das schicke Einfamilienhaus am Stadtrand von Detroit zu begleichen. Marc hat früh gelernt mit Unsicherheiten und Ungewissheiten umzugehen. Der „Tanz“ mit der Unsicherheit und das Abwägen von Optionen hat er früh verinnerlicht. Für ihn ist Design Thinking und das damit verbundene Mindset eine natürliche Grundhaltung. Das Bestehende zu hinterfragen und neue Lösungen für Probleme zu finden begleiten ihn sein ganzes Leben. Das Privileg, in Stanford zu studieren, hat er einem Stipendium zu verdanken und neben der Option, ein eigenes Start-up mit seinem Team aus der d.school zu gründen, gibt es Job-Angebote von Spotify und Facebook im Umfeld von KI, die beide auf der Job-Fair am Campus zustande gekommen sind. Beide Unternehmen gefallen Marc, weil sie propagieren, dass er dort Herr über die eigene Zeit ist und selbstbestimmt arbeiten kann.
In seiner Freizeit ist Marc ein grosser Baseball-Fan. Sein Verein sind die Detroit Tigers.





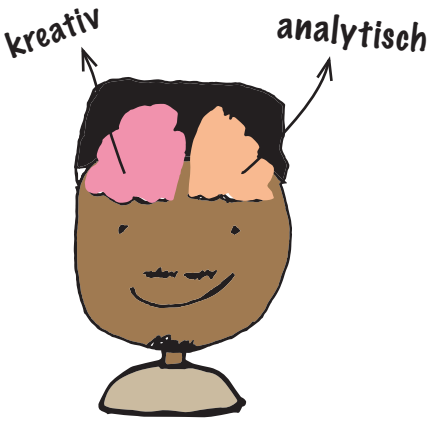


Auf dem Heimweg von besagter Job-Messe hat Marc auch Linda kennengelernt, eine brasilianische Schönheit, die im Healthcenter seiner University als Krankenschwester arbeitet. Marc war so beim Lesen in seinem Smartphone über das Konzept von Everledger vertieft, dass er versehentlich auf dem Fahrstreifen der Fahrräder landete. Linda konnte gerade noch bremsen, sodass beide mit einem großen Schrecken davongekommen sind. Marc war etwas verlegen, traute sich dann aber doch, Linda zu fragen, ob sie sich mit ihm über Facebook vernetzt. Marc ist darauf sehr stolz, fast stündlich tauschen sie jetzt Emoticons über Whatsapp aus. Marc sendet meist kleine Diamanten, nicht als digitale Assets, aber als virtuelle Liebesbeweise an seine Linda. War es doch seine Faszination über die Tatsache, dass Diamanten als digitale Assets über eine private Blockchain den Eigentümer wechseln.

Visualisierung des Teams

Nutzerprofile eines typischen Gründerteams:

Marc, Innovator, Entrepreneur, Tech-Founder



MSc Computer Science, Bachelor Mech. Engineering
PhD Candidate Stanford University,
Design Research & Innovation

Das „Brain" (Beatrice)

- kreative Problemlöserin
- natürlicher Geschäftssinn
- breites Wissen

Die Visionärin (Tamara)

- kreativ & visionär
- denkt in zukünftigen Chancen
- sieht das grosse Bild

Der Macher (Vadim)

- technisches Fachwissen
- setzt um
- zuverlässig

Der Stratege (Stephan)

- kreativ & strategisch
- denkt in realen Optionen
- erkennt die Risiken

Der Verkäufer (Alex)

- starke Persönlichkeit
- überzeugend
- kundennah & extrovertiert

Pains:

- Für Marc lernt sein Team nicht schnell genug. Er möchte rascher einfache Experimente und Prototypen im Serviceumfeld entwickeln.
- Marc verfolgt bei seinem Start-up einen Lean Approach und hat gemerkt, wie wichtig es ist, ehrlich mit sich zu sein und die grössten Risiken zuerst zu testen.
- Die Dynamik im Markt und in der Technologie ist so gross, dass selbst das, was er schon getestet hat, immer wieder hinterfragt werden muss.
- Marc sieht immer neue Optionen im Business Ökosystem. Das Design eines komplexen Ökosystems und die Gestaltung von Geschäftsmodellen für die Akteure im System fällt ihm manchmal schwer.

Gains:

- Marc ist begeistert von seinem Thema und seinem Team. Diese energetisierende Stimmung und die sinnvolle Arbeit machen ihm Spass.
- Marc nutzt Design Thinking als Innovationsaustausch und kombiniert es mit neuen Elementen.
- Marc liebt die Möglichkeiten der digitalen Geschäftsmodelle und weiss, dass die ganze Welt im Umbruch ist, was Start-ups grosse Chancen bietet.
- Mittlerweile liebt Marc die Interviews und Tests mit realen Usern. Er hat gelernt, die richtigen Fragen zu stellen und freut sich über die raschen neuen Erkenntnisse.

Jobs-to-be-done:

- Marc wünscht sich ein Buch, in welchem seiner natürlichen Grundhaltung, Bestehendes zu hinterfragen, Raum gegeben wird und er neue Tools in der Anwendung kennenlernt.
- Er möchte wissen, wie er seine Kenntnisse über neue Informationstechnologien in sinnvolle Lösungen verwandeln kann. Für ihn ist es wichtig, dass er mit seiner Blockchain-Idee schnell zu einer skalierbaren Lösung kommt und dass ein innovatives Geschäftsmodell die Unternehmung mittelfristig tragfähig macht.
- Er wünscht sich, in einer Umgebung zu arbeiten, in der das Konzept von Teams-of-Teams aktiv gelebt wird und möchte dafür Anregungen erhalten.
- Marc möchte mithilfe von Design Thinking eine gemeinsame Sprache und Mindset etablieren. Die Dynamik, Komplexität und Ungewissheit steigt. Marc kann gut damit umgehen. Er merkt aber, dass einige in seinem Team nicht so gut damit umgehen können.
- Gerade im Blockchain-Umfeld geht die technologische Entwicklung schnell voran. Das Team muss schnell aus Experimenten lernen und den Markt und die Kunden entwickeln.

Use cases:

Marc wünscht sich ein Buch, das seinem Team hilft, sich schneller das Design Thinking Mindset anzueignen und schneller zu lernen. Das Buch sollte dafür Anregungen und Tipps geben, und zwar sowohl für sehr erfahrene Design Thinker als auch Menschen, die das erste Mal mit dem Mindset zu tun haben. Zudem möchte Marc Anregungen erhalten wie er digitale Business Ökosysteme entwickeln kann und wie er seine strategische Agilität auch in der Wachstumsphase erhalten kann.

EXPERTEN-TIPP
Persona erstellen

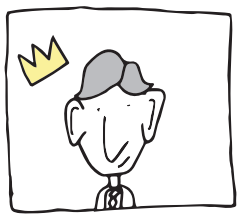
Wie gehen wir bei der Erstellung einer Persona vor?

Für die Erstellung von Personas gibt es unterschiedliche Wege. Wichtig ist es, sich den typischen Nutzer als „reale Person" vorzustellen. Menschen haben ihre Erlebnisse, einen Lebenslauf, Vorlieben, private und berufliche Interessen. Primäres Ziel ist es, herauszufinden, wo die wahren Bedürfnisse liegen. Oftmals werden in einer ersten Iteration potenzielle Nutzer skizziert, die auf dem Wissen der Teilnehmer basieren. Es gilt zu überprüfen, ob so ein skizzierter Nutzer in der realen Welt überhaupt existiert. Erste Interviews und Beobachtungen zeigen oft, dass der potenzielle Nutzer andere Bedürfnisse und Präferenzen hat als ursprünglich angenommen. Ohne die Erkundung dieser „deep insights" hätten wir z.B. nie erfahren, dass Peter rote Unterhosen mag und Lilly einen Flip-Flop-Spleen hat.
In vielen Workshops werden heute im Rahmen der Strategiearbeit und der damit verbundenen Generierung von Geschäftsmodellen und Business Ökosystemen sogenannte Canvas-Modelle eingesetzt. Für unsere Workshops haben wir ein „User Profile Canvas" entwickelt, das hilft, die wichtigsten Fragen parat zu haben, um so schnell eine Persona erstellen zu können.
Um die Kreativität der Teilnehmer zu fördern und mehr Out-of-the-Box-Denken zu fördern, macht es Sinn, das Canvas auseinanderzuschneiden und auf ein riesiges Plakat zu kleben. Auf diesem Plakat kann die Persona lebensgross gezeichnet werden.
Dabei lohnt es sich, die Persona iterativ zu verbessern, zu verfeinern und schrittweise tiefer zu graben.

Es ist empfehlenswert, nach dem Warum zu fragen, um dem eigentlichen Problem auf die Spur zu kommen. Wir versuchen dabei, reale Situationen und Vorkommnisse in Erfahrung zu bringen, um so Geschichten zu finden und diese zu dokumentieren. Fotos, Bilder, Zitate, Geschichten etc. helfen, die Persona lebendig wirken zu lassen.
Generell erinnert die Arbeit mit dem Persona-Konzept an das Vorgehen von sogenannten Profilern (Fallanalytiker) aus den amerikanischen Krimiserien. Profiler sind den Verbrechern auf der Spur, klären Morde auf und rekonstruieren Tathergänge. Sie arbeiten, indem sie relevante Persönlichkeits- und Charaktermerkmale beschreiben, um Rückschlüsse auf Verhaltensweisen ziehen zu können.

Wir empfehlen, sich die Zeit zu nehmen, selber eine Persona zu erstellen. Die intensive Auseinandersetzung ist wichtig, um Empathie mit dem potenziellen Nutzer initial aufzubauen. Fehlt die Zeit, kann auf Standardpersonas zurückgegriffen werden.
Bei den Personas mit Kurzbeschreibungen sollte man jedoch Vorsicht walten lassen, wie das Bespiel der dargestellten „Persona Twins" zeigt. Die Kernelemente stimmen sehr wohl überein, die potenziellen Nutzer können aber nicht unterschiedlicher sein. Somit macht es durchaus Sinn, eine Ebene tiefer zu gehen, um die Bedürfnisse im Detail besser zu verstehen. Wenn wir eine Stufe tiefer gehen, erlangen wir „deeper insights" – dadurch wird es zunehmend interessanter.

Persona Twins



Geboren 1948
In England aufgewachsen
Zweimal verheiratet
Hat Kinder
Erfolgreich, reich
Macht Ferien in den Alpen
Mag Hunde

Prince Charles

Geboren 1948
In England aufgewachsen
Zweimal verheiratet
Hat Kinder
Erfolgreich, reich
Macht Ferien in den Alpen
Mag Hunde

Ozzy Osbourne

USER PROFILE CANVAS

Name

Persona-Beschreibung

Alter, Geschlecht, Wohnort, Familienstand, Hobbys, Freizeit, Ausbildung,
Position im Unternehmen, soziales Umfeld, Sinus-Milieu, Denkweise usw.?

Geschichten

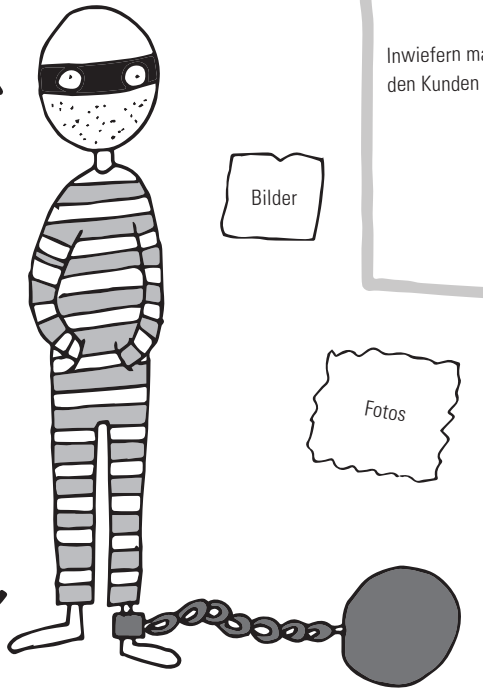
Geschichten

Jobs-to-be-done

Welche Aufgabenerfüllung wird mit dem Produkt unterstützt?
Welches sind die Ziele?
Warum macht das Sinn?

Fotos

Lebensgross



Bilder

Gains

Inwiefern machen die aktuellen Produkte den Kunden glücklich?

Bilder

Use cases

Wie und wo wird das Produkt durch wen genutzt? Was passiert vor und nach der Nutzung?
Wo informiert sich der Kunde?
Wie gestaltet sich der Kaufprozess?
Wer beeinflusst die Entscheidung?

Fotos

Pains

Was verursacht mit den aktuellen Produkten ein schlechtes Gefühl bei Kunden?
Welche Sorgen hat der Nutzer?

Fotos

Geschichten

EXPERTEN-TIPP
Empathie Map

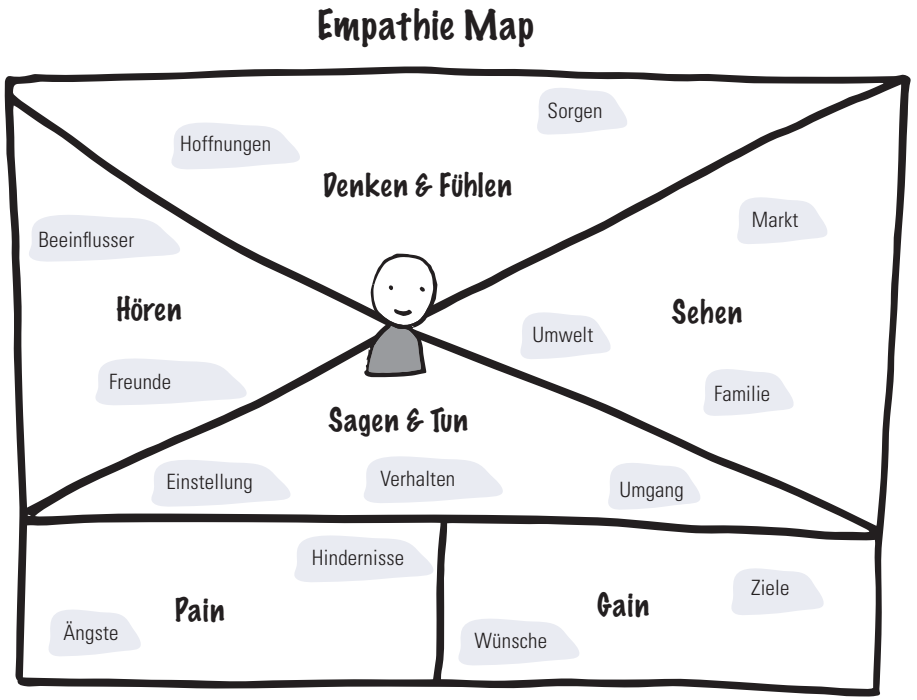
Wie bauen wir Empathie zu einem potenziellen Nutzer auf?

Der erste Entwurf einer Persona ist schnell gemacht und kann schon sehr hilfreich und augenöffnend sein. Bereits ein Brainstorming im Team kann dabei erste Erkenntnisse liefern und zum besseren Verständnis beitragen, jedoch sollte dieses unbedingt mit realen Personen, Beobachtungen und Interviews untermauert werden.
In einem ersten Schritt muss der Nutzer definiert und gefunden werden. Idealerweise gehen wir direkt zu Beginn raus und treffen einen potenziellen Nutzer. Dabei beobachten wir ihn, hören ihm zu und bauen Empathie auf. Die Erkenntnisse werden gut dokumentiert, am besten mithilfe von Fotos und Videos. Hier ist es wichtig, immer um Erlaubnis zu fragen, denn nicht jeder lässt sich bereitwillig ablichten! Dabei kann auch eine sogenannte Empathie-Karte benutzt werden, die auf folgende Bereiche eingeht: Hören, Denken & Fühlen, Sehen, Sagen & Tun, Pains und Gains.
Es empfiehlt sich auch, mit Experten zu sprechen, die die Persona gut kennen, und natürlich selber Hand anzulegen und das zu tun, was der Nutzer macht.

Das Credo heisst: „Laufe in den Schuhen eines potenziellen Nutzers."

Insbesondere wenn wir die Produkte oder die Situation zu kennen glauben, versuchen wir neugierig und ohne Vorwissen, wie ein Anfänger, an die Situation heranzugehen. Wir machen bewusst und mit allen Sinnen die Erfahrung, die der Nutzer macht!

Nach diesem „Erlebnis" ist es sinnvoll, im Team Hypothesen zu definieren und diese wiederum mit einem potenziellen Nutzer oder mittels existierender Daten auszutesten und zu bestätigen, zu verwerfen oder anzupassen Das Bild der Persona wird durch die Iterationen dabei immer klarer und fundierter.



EXPERTEN-TIPP
Persona überprüfen

Um die ersten Erkenntnisse über den Nutzer zu erlangen, hilft ein anderes Werkzeug. Wir kennen das Werkzeug als AEIOU-Methode. AEIOU hilft uns, alle Ereignisse in unserem Umfeld zu erfassen.

Der Auftrag ist klar. Raus aus den Design Thinking Räumlichkeiten und mit den potenziellen Nutzern sprechen, in ihre Fussstapfen treten und das tun, was sie auch tun.

Die Fragen im AEIOU helfen, etwas Struktur in die Beobachtungen zu bringen. Besonders mit ungeübten Gruppen ist es einfacher, hier ein effizientes Briefing der Aufgabe zu gewährleisten.

Je nach Situation macht es Sinn, die Fragen individuell für die jeweiligen Beobachtungen anzupassen. Der AEIOU-Fragenkatalog und die dazugehörigen Anweisungen unterstützen die Teilnehmer dabei, mit den ersten potenziellen Nutzern in Kontakt zu kommen. Aus unserer Erfahrung hilft es den Gruppen, wenn ein Design Thinking Faciltator oder jemand mit Needfinding-Erfahrung die erstmalige Kontaktaufnahme mit potenziellen Nutzern begleitet. Tendenziell haben wir eher Hemmungen, fremde Menschen anzusprechen, zu beobachten und nach ihren Bedürfnissen zu fragen. Ist die erste Hürde genommen, entwickeln sich manche Teilnehmer und Gruppen zu wahren „Needfinding-Experten". Im Kapitel 1.4 wird nochmals ausführlich auf das Needfinding und die Erstellung von Frageland-karten eingegangen.

AEIOU teilt sich in fünf Kategorien.
Betrachte jeweils, wie sich der Nutzer in der realen und digitalen Welt verhält.

Activities	Was passiert? Was machen die Personen? Was ist ihre Aufgabe? Welche Aktivitäten führen sie aus? Was passiert vorher und nachher?
Environment	Wie sieht das Umfeld aus? Was ist der Charakter und die Funktion des Raums?
Interaction	Wie agieren die Systeme miteinander? Gibt es Schnittstellen? Wie interagieren die Benutzer untereinander? Wie erfolgt die Bedienung?
Objects	Was für Gegenstände und Devices werden benutzt? Wer benutzt die Gegenstände, in welchem Umfeld?
User	Wer sind die Nutzer? Welche Rolle nehmen die Nutzer ein? Wer beeinflusst sie?

EXPERTEN-TIPP
Hook Framework

Wie können wir die Gewohnheiten von Menschen für unseren Markterfolg nutzen?

Das Hook Framework (Alex Cowan) basiert auf der Überlegung, dass eine digitale Dienstleistung oder ein Produkt zur Gewohnheit für einen Nutzer werden kann. Das Hook Canvas basiert auf vier zentralen Komponenten: Auslöser für ein Handeln, Aktionen, Belohnung und Investition. Es gibt für den potenziellen Nutzer zwei Auslöser für sein Handeln: Auslöser, die von der externen Umwelt ausgehen, wie z.B. eine Notifikation von Tinder, dass man ein „Super Like" erhalten hat. Zum anderen interne Auslöser für ein Handeln, wie z.B. der Besuch der Facebook App, wenn man sich einsam fühlt.
Die Aktion beschreibt die minimale Interaktion von deiner Dienstleistung oder deinem Produkt mit einem potenziellen Nutzer. Als guter Designer möchtest du eine Aktion so einfach und schnell wie möglich für den Nutzer gestalten.
Die Belohnung wird zum zentralen emotionalen Element für den Nutzer. Hier kann je nach der Konfiguration der Aktion dem Nutzer mehr gegeben werden als nur die Befriedigung des initialen Bedürfnisses. Denken wir an positive Bewertungen und Feedback über einen Kommentar oder Artikel. Initial wollte man die Information teilen, bekommt aber mehr durch das Ansehen der Community.
Zuletzt bleibt die Frage, was der Nutzer investiert, um sich selbst wieder in den Loop zu bringen, eine interne oder externe Aktion des Handelns auszulösen. Er folgt aktiv einem Twitter Feed oder schreibt eine Benachrichtigung, dass ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung wieder zur Verfügung steht.

Das Hook Canvas

1 Auslöser

Externer Auslöser

- Was sind die zutreffenden Auslöser einer Handlung für deine verschiedenen Personas?
- Was sind die externen und internen Auslöser, um dein Produkt oder deinen Service zu nutzen?

2 Interner Auslöser

- Was will der Nutzer und wie können wir ihn effektiver machen?
- Welche existierenden Auslöser für ein Handeln sind allgemein gültig?
- Wie können wir das Handeln des Nutzers replizieren?

3 Aktion

Was ist die einfachste Aktion, die unser Nutzer ausführen muss, um belohnt zu werden:

Haben wir den Aufwand bereits so weit minimiert, um die Aktion für den Nutzer auszuführen?

4 Angepasste Belohnung

- Wie wird der Nutzer belohnt?
- Entwickelt sich die Belohnung über das originäre Ziel hinaus?
- Gibt es eine Belohnung für die Community und für den potenziellen Nutzer?

5 Investition

- Wie setzt unsere Persona die nächste Aktion frei (Investment von Wissen oder die Entwicklung einer Präferenz für ein bestimmtes Handeln)?
- Welche Möglichkeiten gibt es, diesen Loop besser zu schliessen?

EXPERTEN-TIPP Jobs-to-be-done Framework

Was ist die wirkliche Aufgabe eines Produkts?

Das Jobs-to-be-done Framework wurde bekannt durch das Milchshake-Beispiel. Die Problemstellung aus dem Management war eine, die uns bekannt vorkommt: Wie kann man den Absatz von Milchshakes um 15% steigern? Im traditionellen Gedankengut würde man sich die Produkteigenschaften ansehen und dann überlegen, ob ein anderes Topping, eine andere Geschmacksrichtung oder eine andere Bechergrösse das Problem lösen könnte. Auch wenn man mit den neuen Eigenschaften in einer Kundenbefragung Zuspruch findet, würden am Ende meist nur inkrementelle Innovationen realisiert werden und das Ergebnis sich nur marginal verbessern. Das Job-to-be-done Framework konzentriert sich hingegen auf die Verhaltensveränderung und auf die Kundenbedürfnisse. Im Fall des Milchshakes wurde so z.B. herausgefunden, dass es zwei Kundentypen gibt, die Milchshakes im Fast-Food-Restaurant kaufen. Ausgangspunkt der Überlegungen dabei war: Warum kaufen Kunden ein Produkt? Oder anders gefragt: Welches Produkt würden sie anstelle des bekannten Shakes kaufen?

Das Ergebnis:
Der erste Kundentyp kommt morgens, pendelt mit dem Auto zur Arbeit und kauft sich einen Milchshake als Frühstücksersatz und Zeitvertreib im Auto. Kaffee ist ungeeignet, weil er zuerst zu heiss und dann kalt ist. Zudem ist er flüssig und kann leicht überschwappen. Der ideale Milchshake ist also gross, nährreich, dickflüssig. Der Job-to-be-done des Milchshakes ist also Frühstücksersatz und angenehmer Zeitvertrieb während der Fahrt zur Arbeit.
Der zweite Kundentyp kommt am Nachmittag. Es ist meist eine Mutter mit Kind. Das Kind will etwas zu essen aus dem Schnellrestaurant und quengelt. Die Mutter will dem Kind etwas Gesundes geben und kauft einen Milchshake. Dieser sollte eher klein, eher dünnflüssig, eher kalorienarm sein, damit das Kind den Milchshake schnell trinken kann. Der Job-to-be-done ist also, das Kind zufriedenzustellen und der Mutter ein gutes Gefühl zu geben. Grundsätzlich kann man sich für jedes Produkt, digital oder physisch, die Frage stellen: Warum würde ein Kunde mein Produkt oder meinen Service kaufen?

Ein Beispiel im digitalen Umfeld für „Jobs-to-be-done" sind Innovationen, wie sie von Photoshop und Instagram gestaltet wurden. Beide Lösungen haben das Ziel, dass Fotos so aussehen sollen wie die von Profis. Photoshop bietet eine einfache professionelle Nachbearbeitung von Bildern via App an. Instagram erkannte früh, dass Bilder einfach bearbeitet und über Social Media geteilt werden sollen.

Jobs-to-be-done Digital

WIE KÖNNEN WIR... eine Persona entwickeln?

Da im Design Thinking der Mensch im Mittelpunkt steht und eine zu erstellende Persona sehr wichtig erscheint, haben wir exemplarisch das Vorgehen nochmals aufgemalt. Insbesondere auch, wenn man Teams damit beauftragt, über einen bestimmten Zeitraum „Empathie“ mit einem Nutzer zu entwickeln oder zum ersten mal Design Thinking anzuwenden, bietet es sich an, eine Struktur und Schritte vorzugeben. Es ist zu empfehlen, in den einzelnen Schritten auch andere Methoden und Dokumente zu integrieren und zu benutzen bzw. Werkzeuge wie AEIOU, Job-to-be-done Framework oder auch das Hook oder User Profile Canvas situationsbedingt einzusetzen. Damit wir ein besseres Verständnis bekommt, befinden sich verschiedene „Wie können wir“-Vorgehensweisen überall im Playbook.

1. Den Nutzer finden

Fragen
Wer sind die Nutzer?
Wie viele sind es?
Was tun sie?

Methoden
Quantitative Sammlung von Daten, AEIOU-Methode

2. Eine Hypothese aufbauen

Fragen
Wie unterscheiden sich die Nutzer?

Methoden
Beschreibung der Gruppierungen von gleichen Nutzern/Segmentierungen

9. Szenarien erstellen

Fragen
In gegebener Situation und Zielsetzung: Was passiert, wenn die Persona die Technologie nutzt?

Methoden
Narratives Szenario – Storytelling, Beschreibungen von Situationen und Geschichten, um Szenarien zu erstellen. Anwendung Hook Canvas

10. Stetige Weiterentwicklung

Fragen
Gibt es neue Informationen? Muss die Persona neu beschrieben werden?

Methoden
Usability Test,
kontinuierliche Überarbeitung der Persona

3. Bestätigungen

Fragen
Gibt es Daten oder Belege, welche die Hypothese bestätigen?

Methoden
Quantitative Sammlung von Daten, Empathie Map

4. Muster finden

Fragen
Stimmen die ersten Beschreibungen der Gruppierungen noch? Gibt es noch andere Gruppierungen, die wichtig sein könnten?

Methoden
Kategorisierung, Anwendung Job-to-be-done Framework

5. Personas erstellen

Fragen
Wie kann die Persona beschrieben werden?

Methoden
Kategorisierung,
Persona

6. Situationen definieren

Fragen
Was für Anwendungsfälle hat die Persona?
Wie ist die Situation?

Methoden
Nach Situationen und Bedürfnissen suchen.
User Profile Canvas/Kundenprofil
Customer Journey

7. Validierung

Fragen
Kennen Sie so eine Person?

Methoden
Befragung von Personen, welche die Personas kennen.
Lesen und kommentieren der Persona-Beschreibung.

8. Wissensverbreitung

Fragen
Wie können wir die Personas präsentieren und mit anderen Teammitgliedern, der Unternehmung oder Stakeholdern teilen?

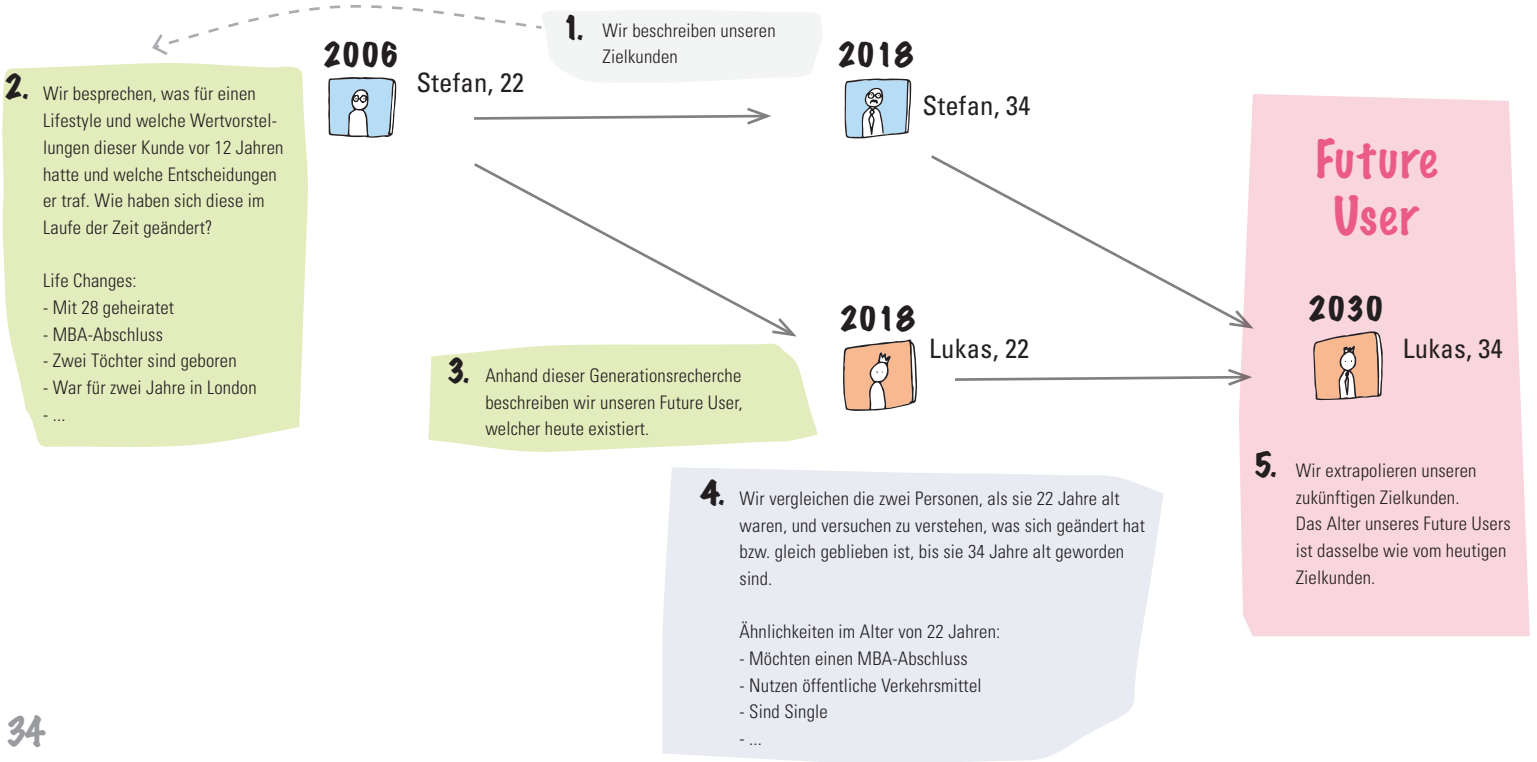
Methoden
Posters, Meetings, E-Mails, Kampagnen, Events, Videos, Fotos

EXPERTEN-TIPP
Future User

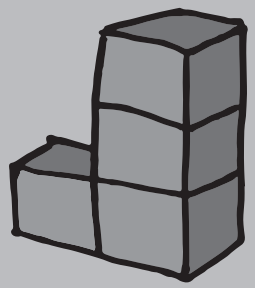
Wie bilden wir den Nutzer in der Zukunft ab?

Gerade in radikalen Innovationsprojekten ist der Zeithorizont oft länger. Es dauert z.B. 10 Jahre, bis das Produkt auf den Markt kommt. Wenn die Zielgruppe für das Produkt 30 bis 40 Jahre alt ist, heisst das, dass dieser User heute 20 bis 30 Jahre alt ist.
Der Future User versucht, die Persona des zukünftigen Nutzers zu extrapolieren (siehe auch "Playbook for Strategic Foresight and Innovation"). Die Future User-Methode erweitert die klassische Persona, indem die heutige Persona und deren Entwicklung in den letzten Jahren analysiert wird. Im Weiteren wird die zukünftige Zielgruppe im heutigen Alter befragt und man versucht, daraus die Denkweise, Motivation, Lifestyle etc. zu extrapolieren oder so ein besseres Bild des zukünftigen Nutzers zu erhalten.

Die Methode ist im Grunde ziemlich einfach anzuwenden. Am besten wird mit dem Profil des heutigen Nutzers gestartet und dieses mit Fakten, Marktanalysen, Online-Umfragen, persönlichen Interviews etc. untermauert.
Bei der Entwicklung der Persona soll auch auf die Veränderung der Werte, Lifestyle, Technologie- und Medien-Gebrauch, Produkt-Gewohnheiten etc. geachtet werden.



KEY LEARNINGS
Mit Personas arbeiten



- Verwende richtige Personen mit realen Namen und realen Eigenschaften.
- Sei spezifisch z.B. in Bezug auf das Alter und den Familienstand. Hole demografische Informationen aus dem Internet.
- Zeichne die Persona, wenn möglich, lebensgross auf.
- Ergänze die Persona mit Visualisierungen: Schneide Bilder usw. aus Zeitschriften aus für Accessoires wie z.B. Uhr, Auto, Schmuck etc.
- Bestimme und beschreibe die Anwendungsfälle, in der die Nutzer das potenzielle Produkt oder die Dienstleistungen in Anspruch nehmen sollen.
- Stelle den potenziellen Nutzer im Kontext der Idee, seines Teams und der Anwendung dar.
- Liste PAINS und GAINS der Persona auf.
- Erfasse die Kundenaufgaben (Job-to-be-done), die das Produkt oder die Dienstleistung unterstützen.
- Beschreibe, welche Erfahrungen besonders kritisch sind. Baue einen Prototyp, der es erlaubt herauszufinden, was wirklich kritisch ist.
- Versuche hierbei, auch die Gewohnheiten der Persona zu berücksichtigen.
- Probiere Werkzeuge zur Definition der Inhalte aus, wie z.B. das User Canvas und das Kundenprofil, Hook Canvas, Future User etc.