

Das Design Thinking Playbook

Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren

Bearbeitet von
Dr. Michael Lewrick, Prof. Dr. Patrick Link, Prof. Dr. Larry Leifer

1. Auflage 2017. Buch. IV, 304 S. Kartoniert
ISBN 978 3 8006 5384 3
Format (B x L): 24,0 x 19,0 cm

[Wirtschaft > Management > Unternehmensführung](#)

Zu [Inhalts-](#) und [Sachverzeichnis](#)

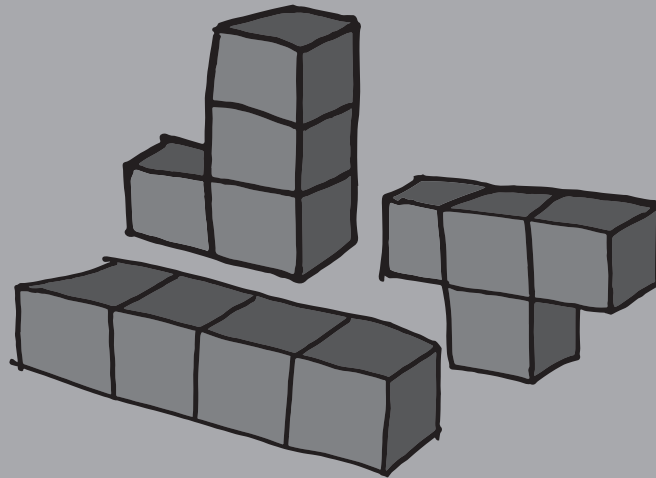
schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text "beck-shop.de" in a bold, red, sans-serif font. Above the "i" in "shop" are three red dots of increasing size. Below the main text, the words "DIE FACHBUCHHANDLUNG" are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

1. TRADITIONELLE ERFOLGSFAKTOREN IM DESIGN THINKING



1.1 FÜR WEN IST DAS BUCH?

Wie einleitend erwähnt, wollten wir kein Buch für die breite Masse schreiben, sondern ein Playbook für Innovationsinteressierte wie du und ich. Egal, in welcher Branche du tätig bist, mit oder ohne Hochschulabschluss, für Alt und Jung, Mann und Frau, BWLer, Ingenieure, Industriedesigner oder auch andere Praktiker. Bei unseren Personas Peter und Heidi haben wir zwei typische Nutzer identifizieren können, die Design Thinking in ihrer täglichen Arbeit anwenden. Somit kommen wir gleich einleitend zur Fragestellung:

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

In den einzelnen Kapitel gehen wir auf die Personas ein und hoffen, so den Bedürfnissen der beiden bestmöglich gerecht zu werden. Die Namen Peter und Heidi sind rein zufällig gewählt und haben nichts mit unserer Verankerung in der Schweiz zu tun.

"WER IST PETER?"

Persona 1:

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 nur rote Unterwäsche getragen, musste aber feststellen, dass dies ihn auch nicht befähigt, wahre Innovationen hervorzubringen. 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 einem Jahr befördert. Er darf sich jetzt „Innovation & Co-Creation Manager“ nennen.



Mehr zu Peter: Welchen Erfahrungshintergrund hat er?

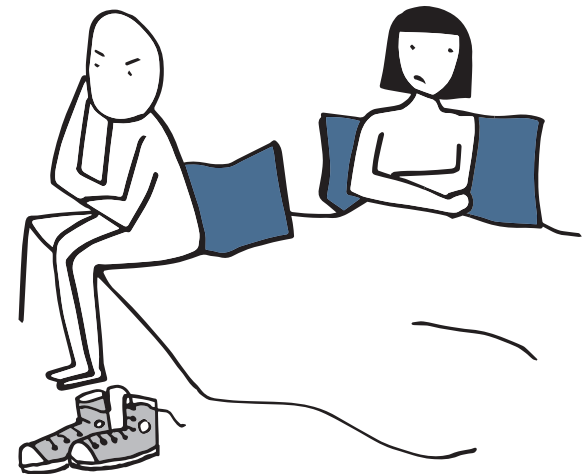
Peter hat ursprünglich an der Technischen Universität München (TUM) Elektrotechnik studiert. Nach seinem Studium hatte er verschiedene Positionen in der Telekommunikations-, IT-, Medien- und Entertainmentbranche. Vor fünf Jahren hat er beschlossen, von München in die Schweiz zu ziehen. Der Standort und die gute Infrastruktur der Schweiz haben ihn überzeugt, diesen Schritt zu wagen. Peter hat hier seine Frau Regula kennengelernt und ist seit zwei Jahren glücklich verheiratet. Regula arbeitet bei einem amerikanischen Internetunternehmen auf dessen Unternehmenscampus in Zürich. Regula darf nicht viel über ihre spannenden Themen in der Arbeit erzählen, obwohl Peter die Themen, an denen Regula 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 amerikanischen Elektroauto 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, Regula zuzuhören und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen. Regula war plötzlich sehr distanziert gegenüber Peter. Danach haben sie gemeinsam überlegt, wie sie mehr Schwung in ihre Beziehung bringen

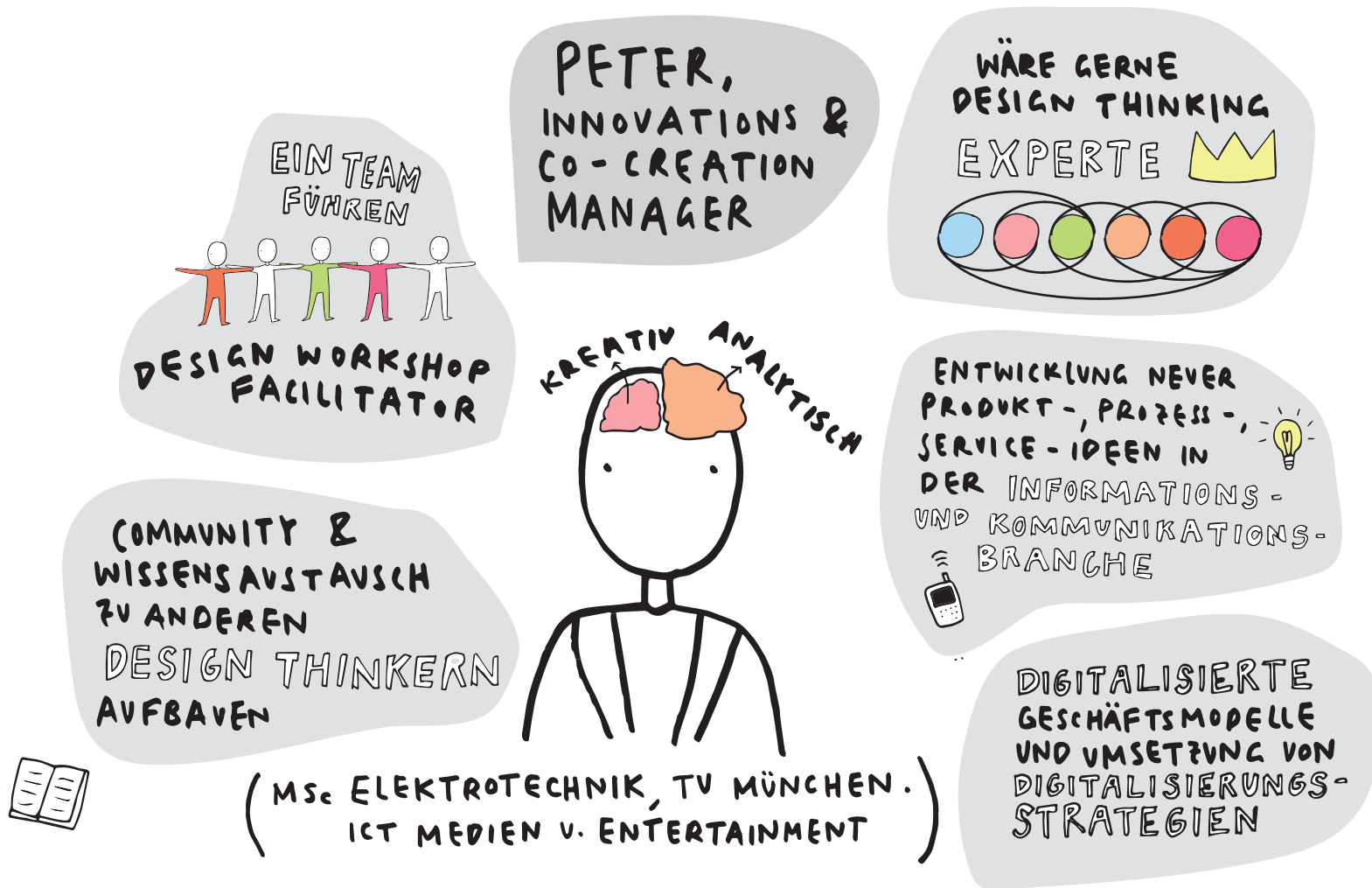
können. Im Rahmen des Brainstormings kam Peter die Idee, dass rote Unterwäsche die Beziehung retten könnte. Doch inzwischen hatte er genügend Empathie für Regulas Belange, sodass er diese Idee schnell wieder verwarf. Am Ende hatten sie dennoch ein paar gute Ideen für ihre Beziehung. Regula wünschte sich 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:



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, ob es in der digitalisierten Welt nicht auch andere Management-Ansätze und Designkriterien braucht, 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 HEIDI ? "

Persona 2:

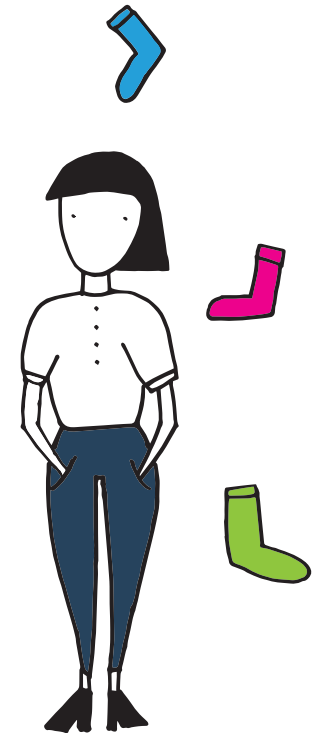
Heidi, 28 Jahre alt, arbeitet aktuell als Design Thinking- und Start-up-Coach an einer Universität in Deutschland. Das Institut ist eines der Wegbereiter von Design Thinking im deutschen Raum. Heidi organisiert dort Workshops und Lehrgänge, die Design Thinking und Lean Start-up kombinieren. Sie unterrichtet gewisse Aspekte selber und coacht die Studierendenteams in ihren Projekten. Parallel dazu arbeitet sie an ihrer Doktorarbeit zum Thema „Radical Collaboration Rocks“.

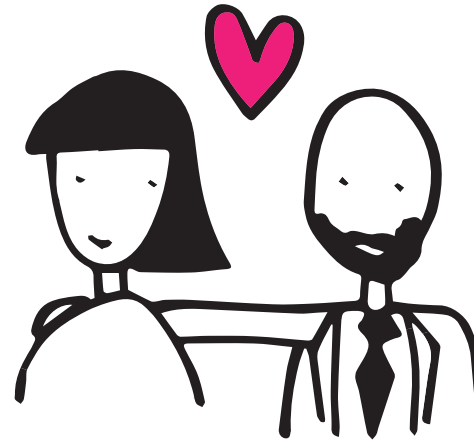
Heidi benutzt zur Gruppeneinteilung in ihren Design Thinking Kursen das HBDI-Modell. So lassen sich produktive Gruppen von vier bis fünf Personen bilden, die an einer Problemstellung arbeiten. Sie hat herausgefunden, dass es sehr wichtig ist, das gesamte Brain Model in einer Gruppe zu vereinen, um den maximalen Erfolg zu erzielen. Heidis eigene Denkstilpräferenz liegt ganz klar auf der rechten Gehirnhälfte. Sie ist experimentell, kreativ und sie umgibt sich gerne mit anderen Menschen.

Heidi hat in Heidelberg Soziologie studiert und im Rahmen ihres Masters ein Jahr am Hasso-Plattner-Institut (HPI) in Potsdam verbracht. Dort hat sie im Rahmen des ME310-Programms zusammen mit Stanford ein Projekt mit SAP 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 danach als Teaching Assistant an der Hochschule St. Gallen gearbeitet hat. In St. Gallen war Heidi bei der gesamten Fakultät für ihre ausgefallenen Socken bekannt. Diese kamen jedoch bei den HSG-Studenten weniger gut an.

Mehr zu Heidi: Welchen Erfahrungshintergrund hat sie?

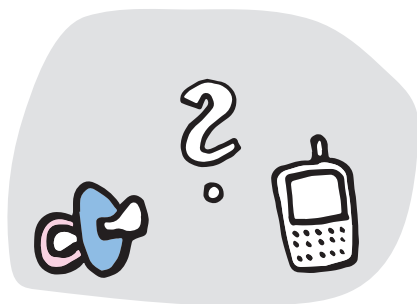
Heidi kennt die verschiedenen Methoden und Ansätze theoretisch bis ins Detail und kann diese praktisch mit Studierendenteams anwenden. Sie kann Studierendenteams gut coachen, aber es fehlt ihr das Verständnis für die Praxis. Heidi bietet im Rahmen des Gründungszentrums Design Thinking Workshops an. An 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. Heidi wohnt an den Wochenenden mit ihrem Freund Jochen in Zürich, sonst ist sie auf dem Campus ihrer Uni untergebracht. Sie hat Jochen in ihrem Jahr in St. Gallen kennengelernt. Jochen arbeitet in einer grossen Schweizer Bank und ist u.a. der Grund, warum Heidi jetzt bei den Socken einen etwas konservativeren Stil gewählt hat. Jochen sieht nicht nur kleidungstechnisch viel Potenzial bei Heidi. Auch im User Centered Design und in der ausgeprägten Orientierung an Kundeninteraktionspunkten seiner Bank erkennt er grosses Potenzial. Jochen 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 Jochen ist, ob es irgendwann überhaupt noch Banken im heutigen Sinn gibt. So oder so müssen die Geld- und Kreditinstitute kundenorientierter werden, die Möglichkeiten besser nutzen als mögliche Newcomer und insgesamt agiler werden. Noch hat Jochen keine Angst um seinen Job, jedoch könnte ein Start-up mit Heidi eine spannende Alternative sein. Jochen würde gerne sehen, dass seine Bank Design Thinking anwendet und einen neuen Mindset verinnerlicht – bislang reines Wunschdenken.





Heidi und Jochen würden also gerne ein Beratungsunternehmen für Design Thinking aufbauen. Sie suchen dafür aber noch das einzigartige Angebot ihres Start-ups im Vergleich zu anderen Beratungsgesellschaften. Was sie an der Umsetzung ihres Plans ausserdem noch zögern lässt: Sie scheuen ein wenig das Risiko, denn sie möchten im nächsten Jahr, wenn Heidi ihre Dissertation abgeschlossen hat, heiraten und eine Familie gründen. Heidi hätte gerne drei Kinder und einen Hund.

Auch in ihrer Freizeit ist Heidi sehr kreativ. Oft lässt sie am Wochenende mit Acrylfarbe und einer grossen Leinwand ihrer Kreativität freien Lauf. Sie ist inspiriert von den Landschaften Piet Mondrians und setzt seine Art zu malen in ihren Kunstwerken um. Eine erste Ausstellung konnte Heidi auch schon realisieren. Sie hat sich auf ihrer eigenen Vernissage sehr wohlgefühlt, insbesondere weil auch viele alte Freunde, ehemalige Kollegen, Jochens Familie und ihre Kursteilnehmer mit ihr den Abend verbracht haben.



VISUALISIERUNG DER PERSONA

Nutzerprofil von einem erfahrenen Design Thinker aus dem universitären Umfeld:

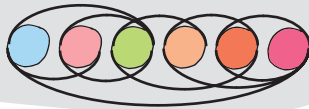
HEIDI,
DESIGN THINKING-&
LEAN START-UP COACH

FORSCHUNG
IM BEREICH
AGILE METHODEN

DISSERTATION
"RADICAL COLLABORATION
ROCKS"
NEUE ERKENNTNISSE
UND METHODEN FÜR
DESIGN THINKING



IST DESIGN THINKING
EXPERTE 



KREATIV
ANALYTISCH

BABY ODER
START-UP?

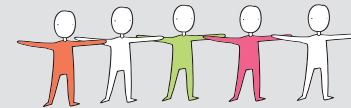
(MA SOZIOLOGIE,
HASO-PLATTNER-INSTITUT,
STAN FORD, ST. GALEN)

AUFBAU UND PFLEGE
ZU ANDEREN
DESIGN THINKING
EXPERTEN



WEITERENTWICKLUNG
VON METHODEN UND
MINDSET

STUDIERENDE
TEAMS COACHEN



MEHR
PRAXIS-BEISPIELE

IDEEN  INNOVATION

PAINS :

- Heidi ist sich unsicher, ob sie nach Abschluss der Dissertation lieber eine Familie oder ein Start-up gründen sollte.
- Heidi würde irgendwann gerne als Professorin im Bereich Design Thinking und Lean Start-up in der Schweiz, am liebsten in Zürich, arbeiten, aber eine solche Stelle existiert noch nicht.
- Heidi 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.
- Heidi 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 :

- Heidi 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.
- Heidi 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.
- Heidi 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 Heidi ihre neuen Ideen austesten und verbessern.

JOBS - TO - BE - DONE :

- Heidi 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.
- Heidi 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.
- Heidi hat Freude daran, Neues auszuprobieren. Durch ihr Soziologiestudium sind ihr alle ethnographischen und menschenzentrierten 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.
- Heidi möchte neue Leute kennenlernen und Anregungen für ihre Arbeit oder ihr Start-up finden.

USE CASES :

Heidi 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 Kurs-Teilnehmern als weiterführende Literatur empfehlen 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 Heidi einen Sockenspleen hat.

In vielen Workshops werden heute im Rahmen der Strategiearbeit und der damit verbundenen Generierung von Geschäftsmodellen 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.

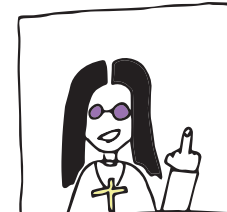
Bei den Personas mit Kurzbeschreibungen sollte man jedoch Vorsicht walten lassen, wie das Beispiel der dargestellten „Persona Twins“ zeigt. Die Kernelemente stimmen sehr wohl überein, die potenziellen Nutzer können aber nicht unterschiedlicher sein. Somit macht es durchaus Sinn, eine Ebene tiefer zu 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



PRINCE CHARLES

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



OZZY OSBOURNE

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

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

LUST (GAINS)

Inwiefern machen die aktuellen Produkte den Kunden glücklich?



Bilder

Bilder

ANWENDUNGSFÄLLE (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?



LEBENSGRÖSSE



Fotos

Fotos

Geschichten

FRUST (PAINS)

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



EXPERTEN-TIPP EMPATHIE MAP

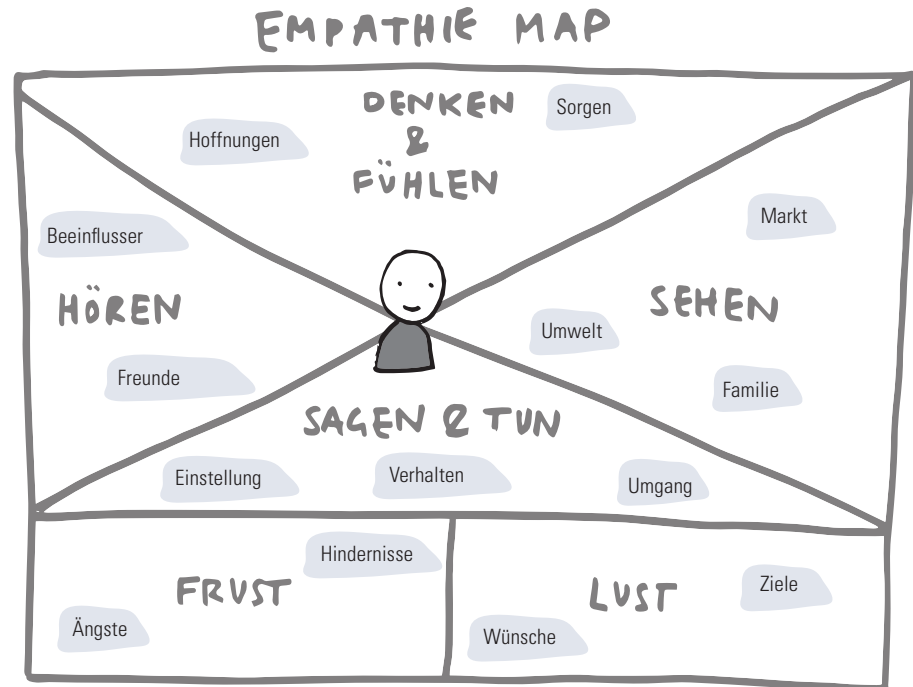
Wie bauen wir Empathie zu einem potenziellen Nutzer auf?

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, Frust und Lust. 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 aus dem Umfeld des Needfindings. 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 Facilitator 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“.

AEIOU teilt sich in fünf Kategorien:

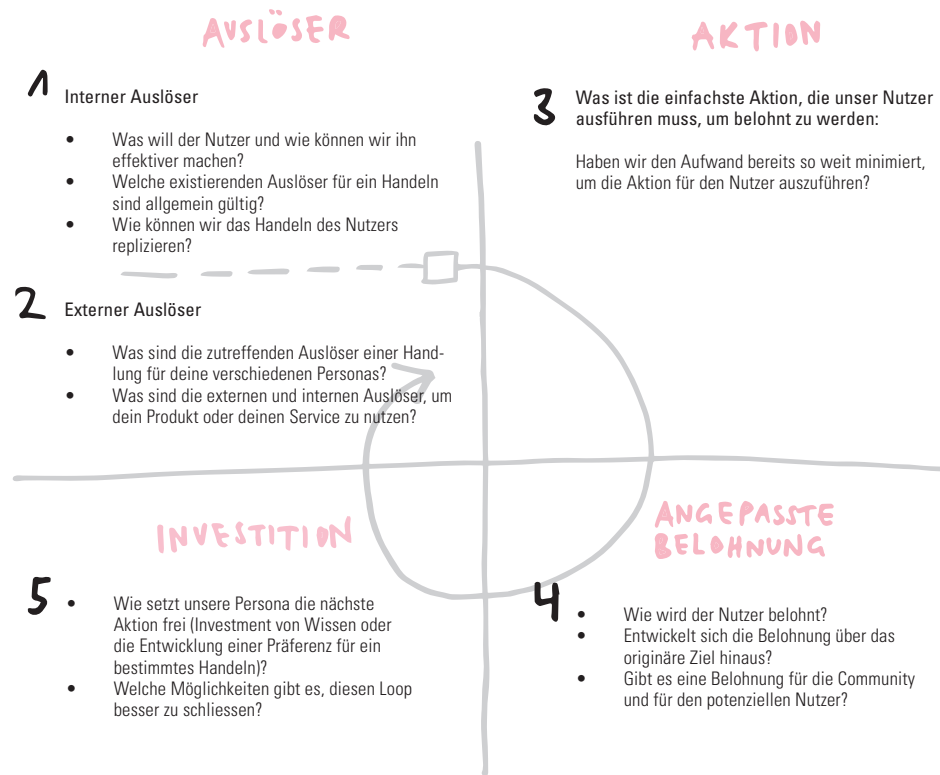
A ctivities	Was passiert? Was machen die Personen? Was ist ihre Aufgabe? Welche Aktivitäten führen sie aus? Was passiert vorher und nachher?
E nvironment	Wie sieht das Umfeld aus? Was ist der Charakter und die Funktion des Raums?
I nteraction	Wie agieren die Systeme miteinander? Gibt es Schnittstellen? Wie interagieren die Benutzer untereinander? Wie erfolgt die Bedienung?
O bjects	Was für Gegenstände und Devices werden benutzt? Wer benutzt die Gegenstände, in welchem Umfeld?
U ser	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 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





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 Milchshake 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 Bechergrosse 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 Frühstückersatz 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 Frühstückersatz und angenehmer Zeitvertreib 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 Schnell-

restaurant 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 die Frage stellen, warum würde ein Kunde mein Produkt kaufen?

JOBS-TO-BE-DONE FRAMEWORK

WENN

ich morgens im Auto zur Arbeit fahre,

WILL ICH

etwas frühstücken, ohne dabei möglicherweise meine Kleidung schmutzig zu machen.

SO KANN ICH

später aufstehen, meine Zeit effizient nutzen und auf die Arbeit fokussiert bleiben.



WENN

mein Kind hungrig und quengelig ist,

WILL ICH

meinem Kind nicht irgendwelche Süssigkeiten geben, sondern etwas Gesundes.

SO KANN ICH

eine gute Mutter sein.



EXPERTEN-TIPP STRUKTURIERTES VORGEHEN

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, 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.

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

10. STETIGE WEITERENTWICKLUNG



Fragen

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

Methoden

Usability Test,
kontinuierliche Überarbeitung der Persona

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