

DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

2. überarbeitete Auflage

MIT TRADITIONELLEN, AKTUELLEN
UND ZUKÜNFTIGEN ERFOLGSFAKTOREN

HERAUSGEBER:

MICHAEL LEWRICK PATRICK LINK LARRY LEIFER

VISUALISIERUNG: NADIA LANGENSAND



Zum Inhalt:

„...lohnt sich wegen der Autoren, des Aufbaus und des Inhaltes...Trotz der spielerischen Darstellung ist dem Team ein Buch von überraschender Tiefe gelungen.“

Harvard Business Manager, April 2017

„This book IS the best definition of Design Thinking that I have seen.“

Kee Dorst, author of «Frame Innovation»

„The Design Thinking Playbook not only outlines and describes how to apply design thinking. (...) This is an imaginative new contribution, with enhanced accessibility.“

Nigel Cross, author of «Design Thinking: Understanding how designers think and work»

Das Design Thinking Playbook ist ein Must-Read für alle Macher, Entscheidungsträger und Innovationsbegeisterte.

Es ist das erste Buch über Design Thinking, das dieses Mindset von der ersten bis zur letzten Seite lebt. In der zweiten überarbeiteten Auflage sind zusätzliche Experten-Tipps zum Business Ökosystem Design und konkrete Hinweise zur Anwendung von Methoden hinzugekommen. So ist ein einzigartiger Einblick entstanden, wie heute Innovationen für morgen erfolgreich umgesetzt werden.

Zu den Autoren:

Die Herausgeber **Michael Lewrick**, **Patrick Link** und **Larry Leifer** sind ständig auf der Suche nach der nächsten grossen Marktopportunität. Sie leben Design Thinking im Aufbau von Wachstumsfeldern, in der Digitalen Transformation, und wenden agile Methoden in der Produktentwicklung an. Sie praktizieren das Design Thinking Mindset im Herzen des Silicon Valley, an der Stanford University und in unmittelbarer Nähe des neuen Crypto Valley Schweiz, an der Hochschule Luzern. Mit ihrer Hilfe haben verschiedene internationale Unternehmen radikale Innovationen entwickelt und kommerzialisiert.

DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

2. überarbeitete Auflage

DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK

2. überarbeitete Auflage

MIT TRADITIONELLEN, AKTUELLEN
UND ZUKÜNFTIGEN ERFOLGSFAKTOREN

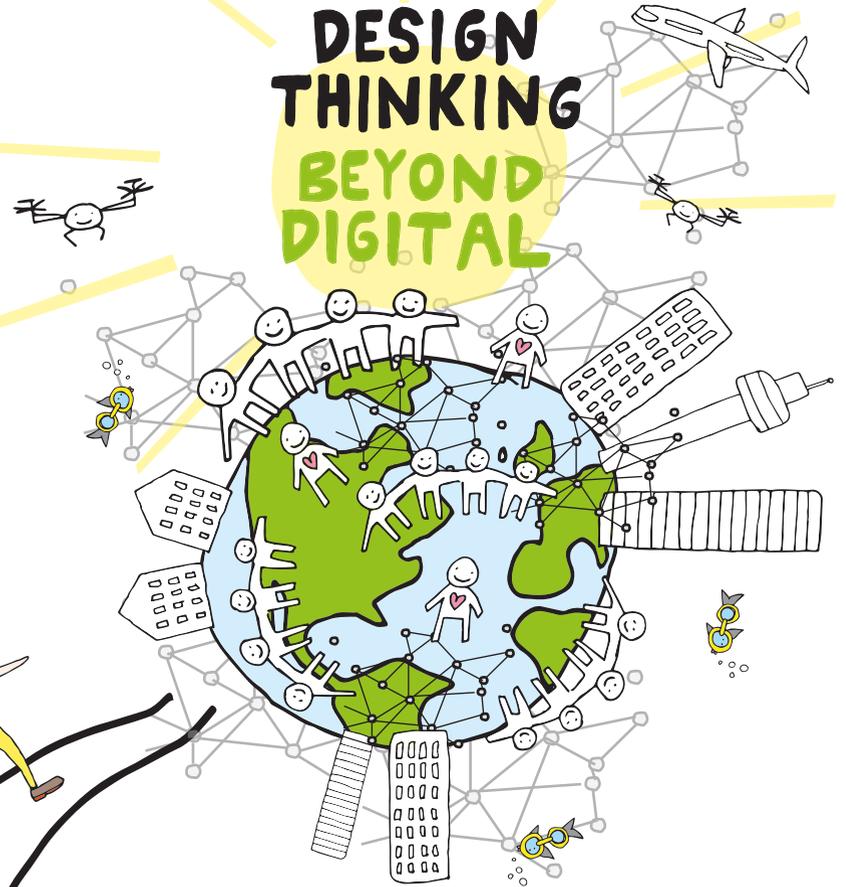
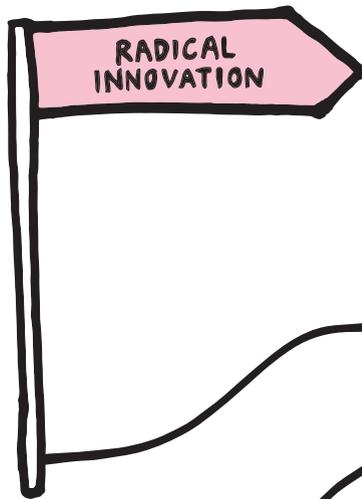
HERAUSGEBER:

MICHAEL PATRICK LARRY
LEWRICK LINK LEIFER

VISUALISIERUNG: NADIA LANGENSAND

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

DESIGN THINKING BEYOND DIGITAL



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.

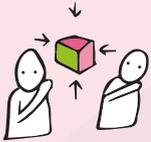
Im inzwischen legendären ME310 darf ich auch immer wieder Unternehmenspartner aus der ganzen Welt und aus verschiedenen Industrien begrüßen, die spannende Design Challenges mit unseren lokalen und internationalen Studententeams erarbeiten.

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.



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.



DAS DESIGN THINKING PLAYBOOK MINDSET



Co-Create, Grow & Scale



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

mit variierenden Denkkuständen

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



NEW MINDSET.
NEW PARADIGM.
BETTER SOLUTIONS.

Prozessbewusstsein entwickeln

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



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

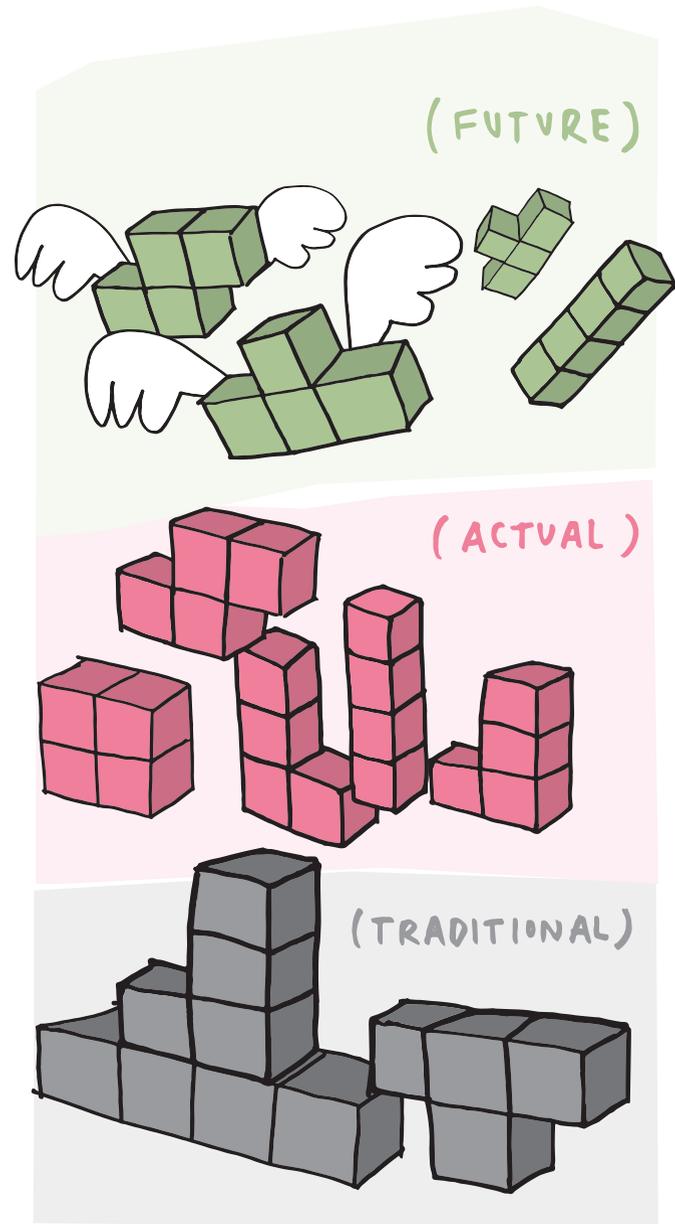
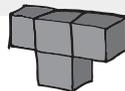
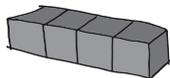
Der Wegweiser durch das Design Thinking Playbook sind die Tetrisbausteine. Wir starten damit, die einzelnen Phasen über den Design Thinking Zyklus besser zu verstehen. Dann gehen wir darauf ein, wie wir die Rahmenbedingungen bestmöglich gestalten und Strategic Foresight uns hilft, eine grössere Visionen zu erzeugen. Der letzte Teil fokussiert sich auf die Designkriterien in der Digitalisierung, 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

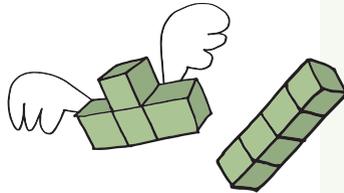
13

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



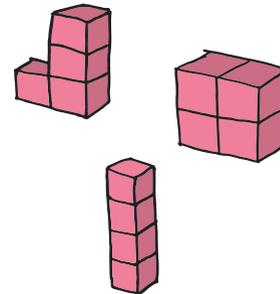
3.1 Wie hilft uns Systems Thinking, die Komplexität zu verstehen?	212
3.2 Wie bauen wir Lean ein Geschäftsmodell auf?	224
3.3 Warum Business Ökosystem Design zu einem Erfolgsfaktor wird?	240
3.4 Wie implementieren wir unsere Lösungen erfolgreich?	254
3.5 Welches sind die Designkriterien der Digitalisierung?	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

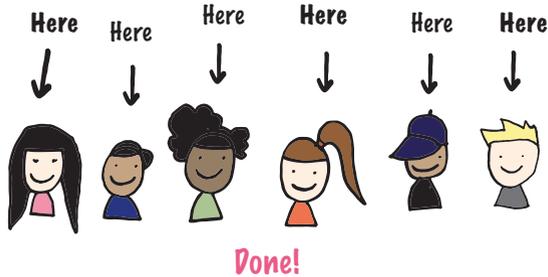
2.1 Wie gestalten wir kreative Räume und Umgebungen?	132
2.2 Welchen Mehrwert bieten uns interdisziplinäre Teams?	144
2.3 Wie visualisieren wir Ideen und Geschichten?	158
2.4 Was macht eine gute Geschichte aus?	168
2.5 Was heisst es, Veränderung als Facilitator einzuleiten?	180
2.6 Wie bereite ich die 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.

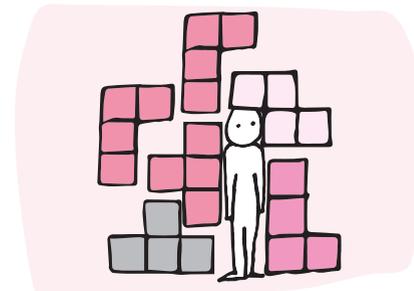
Die alten Management-Paradigmen müssen also aufgelöst werden. Doch sie lösen sich nur auf, wenn wir neue Formen der Zusammenarbeit zulassen, andere Mindsets anwenden und mehr Freiräume schaffen.

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!“

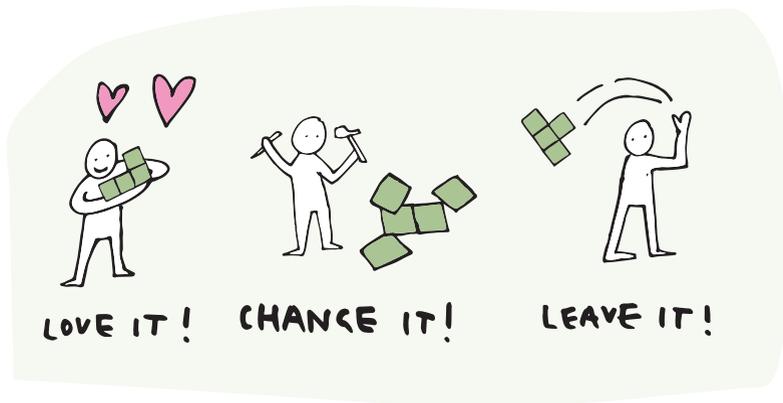
Es ist wichtig, dass wir als Menschen mit unseren unterschiedlichen Persönlichkeiten das bleiben, was wir heute sind, und weiterhin unseren Erfahrungen und Intentionen vertrauen, um das umzusetzen, was wir bisher erfolgreich auf den Weg gebracht haben. Und wenn wir etwas von Tetris gelernt haben, ist 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!

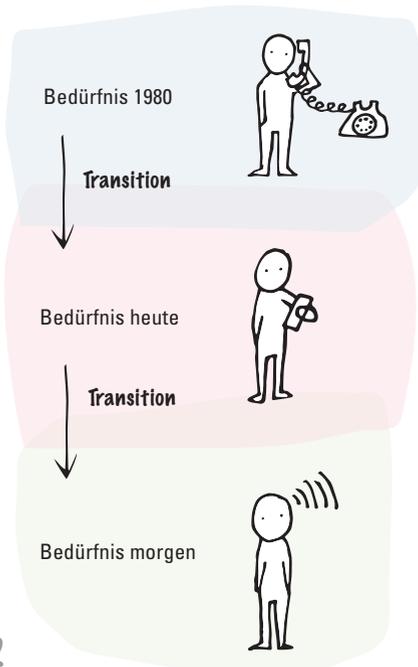
„Holt euch die notwendigen Fähigkeiten, Technologien und Geisteshaltungen in eure Teams, um erfolgreich zu sein, und denkt in Business Ökosystemen.“

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?

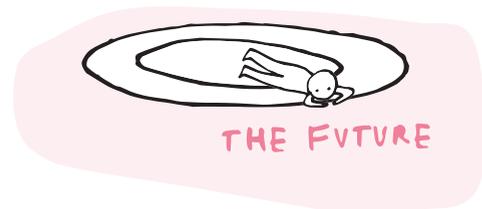
„Kennt ihr überhaupt die Bedürfnisse eurer Leser, für die ihr das Buch schreibt?“

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

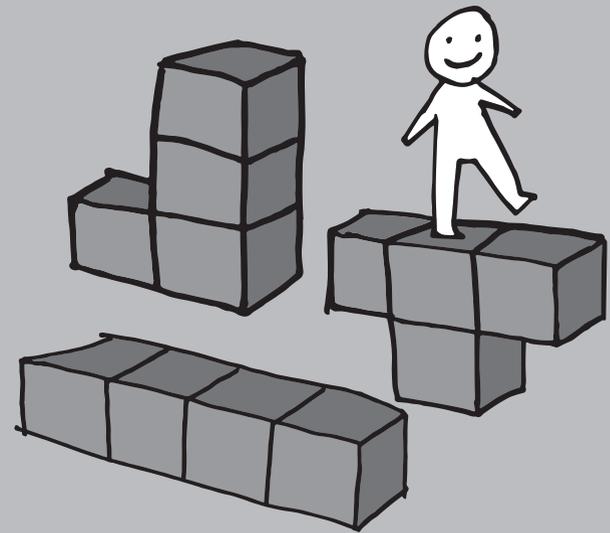
Wir haben uns zwar selbst als potenzielle Leser eines solchen Playbooks gesehen, aber folgten dem in der Frage geäusserten Wunsch. So haben wir in Design Thinking Manier erst mal die Kundenbedürfnisse ermittelt, verschiedene Personas erstellt und viel Empathie für die Arbeit unserer Kolleginnen und Kollegen 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

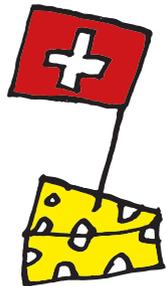


1.1 Für wen ist das Buch?

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:

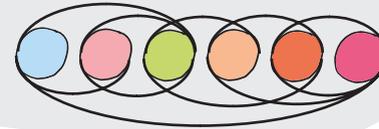
Ein Team führen



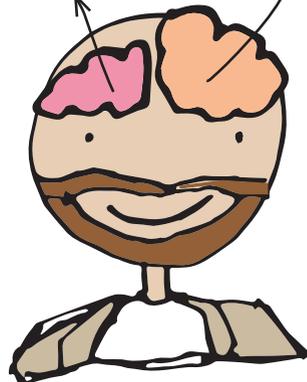
Design Workshop Facilitator

Peter,
Innovations &
Co-Creation
Manager

Wäre gerne
Design Thinking
Experte



kreativ
analytisch



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



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“.

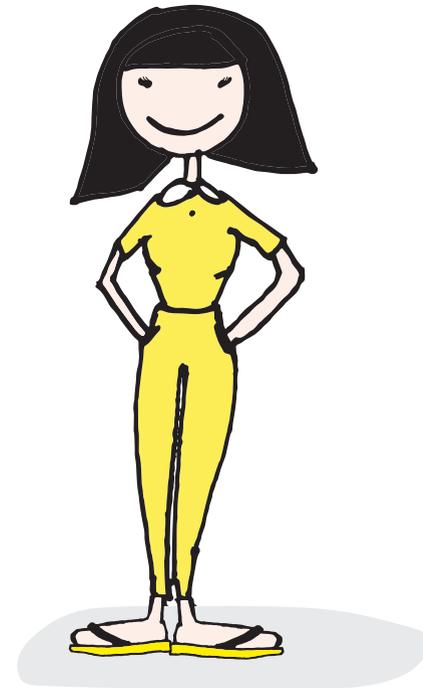
Lilly benutzt zur Gruppeneinteilung in ihren Design Thinking Kursen das HBDI®-Modell. So lassen sich produktive Gruppen von vier bis fünf Personen bilden, die an einer Problemstellung arbeiten. Sie hat herausgefunden, dass es sehr wichtig ist, das gesamte Brain Model in einer Gruppe zu vereinen, um den 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.

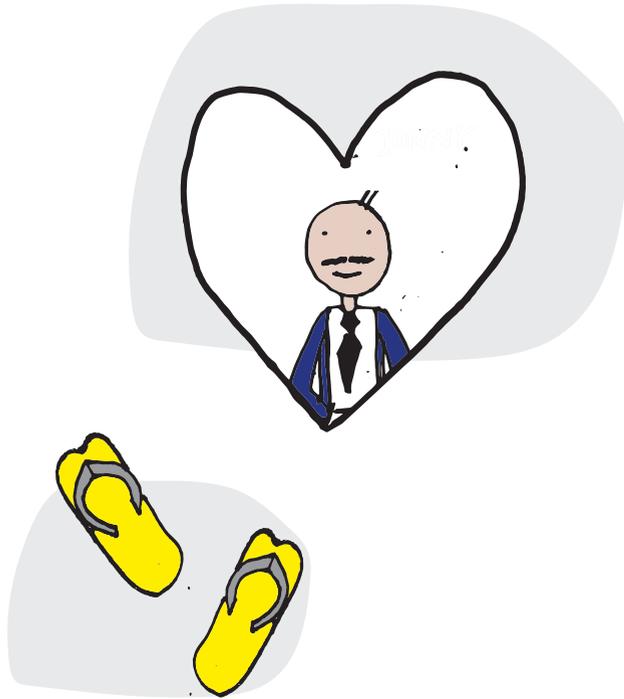
Lilly hat an der Zhejiang University School of Management Enterprises Management studiert und im Rahmen ihres Masters ein Jahr an der École des Ponts ParisTech (d.thinking) verbracht. Dort hat sie im Rahmen des ME310-Programms zusammen mit Stanford ein Projekt mit THALES als Industriepartner bearbeitet 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 Expat für eine grosse Französische Bank in Singapur. Jonny fand Lillys 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.

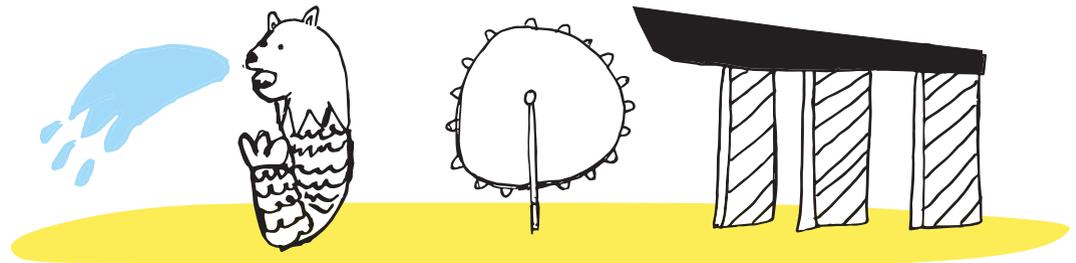
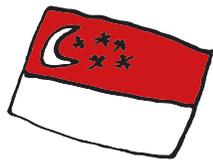




Lilly und Jonny würden also gerne ein Beratungsunternehmen gründen, welches Design Thinking anwendet, um Unternehmen in der Digitalen Transformation zu begleiten. Sie suchen dafür aber noch das einzigartige Angebot ihres Start-ups im Vergleich zu klassischen Beratungsgesellschaften. Besonders möchten 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“.

DESIGN THINKING IN SINGAPORE



Visualisierung der Persona

Nutzerprofil von einem erfahrenen Design Thinker aus dem universitären Umfeld:

**Lilly,
Design Thinking &
Lean Start-up Coach**

Forschung im
Bereich agile Methoden

Aufbau und Pflege zu
anderen Design
Thinking Experten



Weiterentwicklung von
Methoden und Mindset

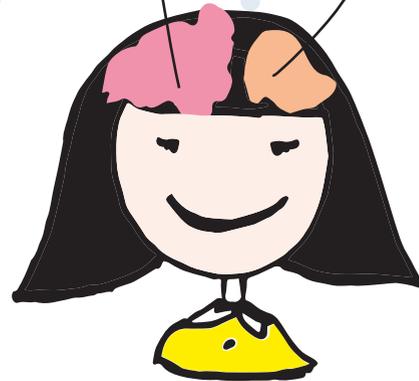


Dissertation
„Design of Powerful
Business Ecosystems in a
Digitalized World“

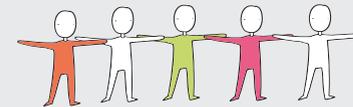
Baby
or Start-up?

kreativ

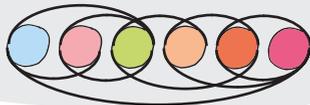
analytisch



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 Kurs-Teilnehmern als weiterführende Literatur empfehlen kann.

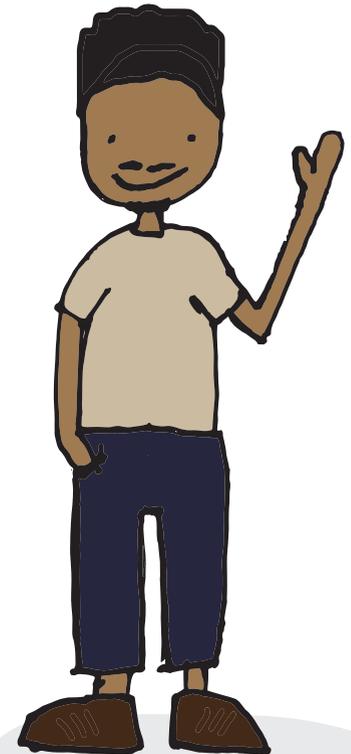
„Wer ist Marc?“

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?

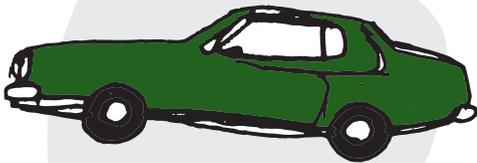
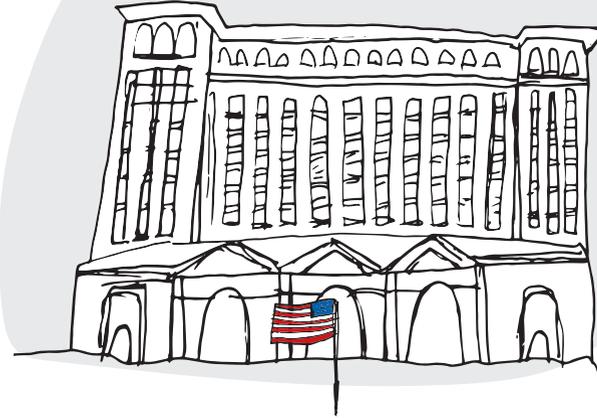
Marc ist mit mobiler Kommunikation gross geworden, und wie wir bereits erfahren haben, verfolgt er als Digital Native einen technologieaffinen Lebensstil. Populärwissenschaftlich würden wir ihn als typischen Vertreter der Generation Y (Why = Warum) zuordnen. Für ihn ist es wichtig, etwas Sinnvolles mit 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.





DETROIT HUSTLES HARDER



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:

Das „Brain“ (Beatrice)



- kreative Problemlöserin
- natürlicher Geschäftssinn
- breites Wissen

Marc, Innovator, Entrepreneur, Tech-Founder

kreativ analytisch



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

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.

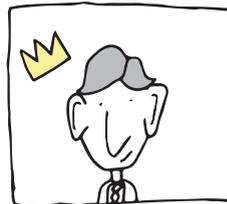
Es ist empfehlenswert, nach dem Warum zu fragen, um dem eigentlichen Problem auf die Spur zu kommen. Wir versuchen dabei, reale Situationen und Vorkommnisse in Erfahrung zu bringen, um so Geschichten zu finden und diese zu dokumentieren. Fotos, Bilder, Zitate, Geschichten etc. helfen, die Persona lebendig wirken zu lassen.

Generell erinnert die Arbeit mit dem Persona-Konzept an das Vorgehen von sogenannten Profilern (Fallanalytiker) aus den amerikanischen Krimserien. 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

Gains

Inwiefern machen die aktuellen Produkte den Kunden glücklich?



Bilder

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?



Lebensgross

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.

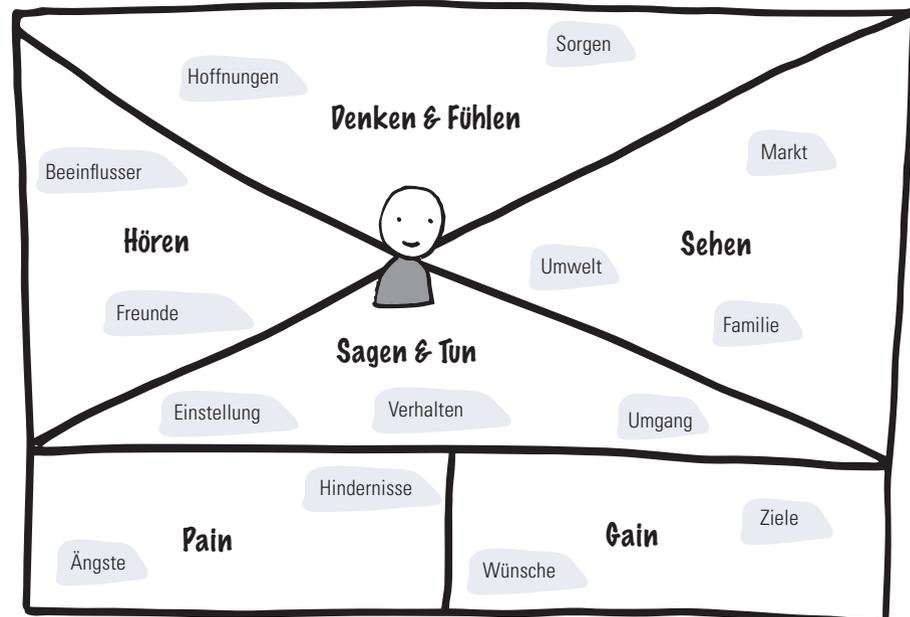
Es empfiehlt sich auch, mit Experten zu sprechen, die die Persona gut kennen, und natürlich selber Hand anzulegen und das zu tun, was der Nutzer macht.

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.

Empathie Map





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 Fusstapfen 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“. Im Kapitel 1.4 wird nochmals ausführlich auf das Needfinding und die Erstellung von Fragelandkarten eingegangen.

AEIOU teilt sich in fünf Kategorien.

Betrachte jeweils, wie sich der Nutzer in der realen und digitalen Welt verhält.

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?