

User wollen *Lebensqualität,* keine User Experience

Stolperfallen beim DESIGN-THINKING-
PROZESS FÜR INNOVATIONEN erkennen
und beseitigen



Um Innovationen zu finden, arbeitet Produkt + Markt schon länger mit Design Thinking. Aber auch dieser Prozess kann ins Stocken geraten. Wie man einige Hürden beseitigt und den Prozess schneller und effektiver gestaltet, beschreiben Heiner Junker und Julia David.

Auf der Website der Vorwerk Elektrowerke bringt es Dr. Henning Hayn, Head of Advance Development, auf den Punkt: „Innovationen erhöhen die Lebensqualität im Alltag. Erst, wenn ich einen echten Kundennutzen generieren kann, würde ich ein Produkt als Innovation bezeichnen. Dazu gehören auch die Faktoren Erfolg und Wirtschaftlichkeit.“

Die Schnittmenge dieser drei Kriterien: Wünsche des Nutzers, Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit stehen auch im Mittelpunkt des Design Thinkings. Viele Organisationen haben sich mittlerweile an Design Thinking versucht, für einige ist es zu einem Element ihrer Unternehmenskultur und zum Ausdruck von Agilität geworden.

Wir haben untersucht, was Design Thinking antreibt und wodurch es ins Stocken geraten kann. Dafür haben wir Interviews mit betrieblichen Marktforschern und Design-Thinking-Experten geführt. Dabei trat eine grundlegende Skepsis zutage. Viele Marktforscher fühlen sich unwohl bei dem Gedanken, dass die Innovationsteams auf eigene Faust loslaufen und die User beobachten oder befragen und dabei so gut wie alle Prinzipien wissenschaftlich fundierter Marktforschung außer Acht las-

sen. Die so gewonnenen Erkenntnisse über die Zielgruppe sind aus Sicht der Marktforscher oberflächlich und verzerrt. Aus Sicht der Design-Thinking-Teams hängt der klassischen Marktforschung hingegen der Ruf an, zu langsam, zu wissenschaftlich und zu wenig agil zu sein. Zwar haben die Insights die nötige Tiefe und die Handlungsempfehlungen sind im Idealfall klar und nachvollziehbar, aber irgendwie bleibt eine gewisse emotionale Distanz zu den Ergebnissen und zum Nutzer. Schließlich waren die Forscher nicht selbst an der Erhebung beteiligt, sondern bestenfalls als Zuschauer dabei.

Bei unserer Befragung haben wir zudem sechs wesentliche Faktoren gefunden, die kundenzentrierte Innovationsprozesse behindern. Wir haben jeden dieser Stolpersteine untersucht und gemeinsam mit unseren Kunden Lösungen entwickelt. Lösungen, um Design-Thinking-Projekten noch mehr Drive zu geben – sie also schneller und effektiver zu machen.

User verstehen durch Insights und Inkubation

Zwei der von uns identifizierten Schwierigkeiten für Design-Thinking-Teams behandeln wir in diesem Beitrag:

- Wie lassen sich die wirklich relevanten Kundenprobleme aus der Fülle von Insights unvoreingenommen herausfiltern?
- Wie gelingt es, die Design-Thinking-Challenge so zu formulieren, dass sie das Team zu kreativen Höchstleistungen anspornt?

Bevor die ersten Ideen entwickelt werden, geht es darum, Empathie für den Nut-

zer zu entwickeln und zu verstehen, wie man die User Experience verbessern oder besser noch die Lebensqualität der Nutzer erhöhen kann. Wie kann man das erreichen? Am besten, indem man mit den Nutzern spricht und sieht, wie sie die Produkte nutzen.

Erkenntnisse, die den Innovationsprozess beflügeln, müssen Tiefe und Relevanz haben, es müssen echte Insights sein. Es ist daher sinnvoll, die Design-Thinking-Teams selbst ins Feld zu schicken, um den User zu erforschen. Der Motivations Schub durch selbst durchgeführte In-Home-Visits, Interviews oder Beobachtungen hebt die Leistungsfähigkeit der Teams auf ein höheres Level, man spricht von Inkubation.

Wir setzen auf Insights und Inkubation. Design Coaches unterstützen die Teams dabei, sich in die Nutzergruppen einzufühlen und die gewonnenen Daten zu strukturieren. Zusätzlich interviewen, beobachten oder moderieren die Coaches selbst. Bei der Interpretation und Priorisierung der Erkenntnisse werden die Ergebnisse der Design-Thinking-Teams und Coaches zusammengeführt. Die Vorteile dieser Herangehensweise:

- Die Design-Thinking-Teams interagieren mit echten Nutzern und können sich so emotional in die Nutzergruppen einfühlen.
- Die gewonnenen Insights der Coaches erlauben in der Regel ein tieferes Verständnis für die Erkenntnisse der Teammitglieder und eröffnen dem Team andere Perspektiven auf die Nutzer.

Die meisten Design-Thinking-Teams entwickeln nach der Empathiephase Personas mit deren zentralen Problemen. Diese oft als Point-of-View bezeichnete Phase



+ IMPULSKARTEN:
Kreativ-Impulse für den
Innovationsprozess.

Mit Impulskarten zu mehr Lebensqualität

birgt besondere Herausforderungen, da sich das Team auf die zu priorisierenden User-Probleme einigen muss. Als Hilfsmittel werden für die Priorisierung gerne farb-codierte Klebepunkte genutzt. Etwa rot für Relevanz für den User und grün für Marktpotenzial. Das soll die Entscheidung vereinfachen und objektiver machen. Doch die „Dotmocracy“ löst die grundsätzlichen Probleme der Entscheidungsfindung nicht. Die Design-Thinking-Teams erkennen nämlich nicht, welche kognitiven Verzerrungen ihren Entscheidungsprozess beeinflussen. Typische Phänomene sind:

- Loss Aversion – Es fällt schwer, selbst erhobene Insights zu verwerfen.
- Conformity Bias – Tendenz, sich der Gruppenmeinung anzuschließen und eigene Bedenken zu vernachlässigen.
- Confirmation Bias – Insights, die sich mit der eigenen Einstellung und Paradigmen im Unternehmen decken, werden bevorzugt.
- False Causality – Die Teams konstruieren und bewerten Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die faktisch nicht bestehen.

Die Aufgabe der Design-Thinking-Coaches ist es, dem Team zu helfen, sich der Verzerrungen bewusst zu werden und sie zu umgehen. Dafür gibt es zwei Wege.

Durch Nutzerfeedback Denkblockaden aufbrechen: Anders als bei typischen Design Sprints, die das Nutzerfeedback erst nach Fertigstellung der Prototypen vorsieht, binden wir die Nutzer bereits bei der Priorisierung der Top-Probleme ein. Wir nutzen dazu INSPIARY, eine geschlossene Online-Community von Nutzern, die den Design Sprint begleitet und unmittelbares Feedback zu den Zwischenergebnissen des Design-Thinking-Teams liefert. Es ist immer wieder erstaunlich zu sehen, wie die Nutzer in der Community Denkblockaden aufbrechen und dem Team helfen, aus ihrem festen Denkraum auszubrechen.

Nicht zögern, sondern den großen Wurf wagen: Bescheidenheit bremst Kreativität. Oft beobachten wir Gruppen, die sich bereits bei der Priorisierung der Nutzerprobleme von der Umsetzbarkeit oder der Markenpassung leiten lassen. Typische Zitate sind: „Das ist wichtig für den Kunden, aber das liegt außerhalb unserer Markenkompetenz und die Umsetzung wäre viel zu ambitioniert.“ Wir führen daher bereits zu Beginn jedes Workshops eine der wichtigsten Regeln der Ideenfindung ein. Sie lautet:

Die Autoren



FOTO: HANS EISENHARTER

Heiner Junker ist Managing Partner des Instituts Produkt + Markt. Zudem ist er Vorstandsmitglied und Westeuropa-Koordinator des World Independent Network of Market Research (WIN). Junker ist zertifizierter Design Thinking Coach und Facilitator für Business Model Innovation. Er ist spezialisiert auf Forschung, Beratung und Training entlang der Innovation-Roadmap.

hjunker@
produktundmarkt.de



Julia David ist Diplom-Psychologin mit den Schwerpunkten in Organisations-, Markt- und Werbe-Psychologie. Als Senior Research Consultant und ausgebildeter Design Thinking Facilitator sowie Business Modell Innovation Facilitator ist sie für nationale und internationale Marktforschungs- und Innovations-Projekte im Bereich Consumer and Retail Research verantwortlich.

jdavid@
produktundmarkt.de

„Formuliere die Herausforderungen ambitioniert! Strebe den großen Wurf an, nicht Mittelmaß.“

Bei der Suche nach dem relevanten Problem lautet die Aufgabe daher: „Wo sehen wir die größte Chance, die Lebensqualität der Nutzer signifikant zu steigern.“ Diese Formulierung fällt bewusst aus dem Rahmen, denn gewöhnlich redet man in Innovationsprozessen ja von User Experience oder Kundennutzen. Aber genau das ist das Ziel: Die Teammitglieder sollen ihren Denkraum verlassen. Natürlich fallen trotz ambitionierter Formulierung im weiteren Prozess auch mittelmäßige Ideen an, aber die Wahrscheinlichkeit, faszinierende Lösungen zu erhalten, ist deutlich höher.

Teams zu kreativen Höchstleistungen anspornen

Lebensqualität nur als abstraktes Ziel zu verstehen oder es nur im Munde zu führen, reicht jedoch nicht aus. Die Design-Thinking-Teams brauchen Techniken, um ihr Ziel erreichen zu können. Wir haben daher Methoden entwickelt, die helfen, Ideen zu entwickeln, die die Lebensqualität der Nutzer erhöhen. Grundlage der Forschung war das Modell für Lebensqualität der World

Health Organisation. Basierend darauf haben wir Suchprofile erstellt und die sozialen Medien nach Posts zur Lebensqualität durchforstet. Die Suchprofile wurden während des Monitoring-Zeitraums immer weiter verfeinert, sodass wir am Ende einen möglichst hohen Anteil relevanter Social-Media-Posts erhalten haben. Die Daten wurden anschließend bereinigt und teils automatisch, teils manuell codiert.

Das Ergebnis: Wir haben das abstrakte Konstrukt der Lebensqualität in Form von Impulskarten greifbar gemacht. Jede Impulskarte beschreibt einen Lebenswunsch und konkretisiert diesen durch Social-Media-Posts. Dazu gibt es auf jeder Karte Anleitungen, um aus den Lebenswünschen Ideen zu entwickeln. Unternehmen aus Handel, Versicherungswesen und der Lebensmittelindustrie nutzen unsere Impulskarten bei der Ideenentwicklung, der Erstellung von Personas oder bei der Formulierung der Design Challenge. Sie profitieren dadurch gleich mehrfach:

- Die Design Challenge wirkt aktivierend und sinnstiftend.
- Die Teams können sich besser in die Nutzer eindenken.
- Der Denkraum der Teilnehmer wird erweitert.
- Die Ideen sind origineller und nutzerorientierter.

Es fällt uns schwer, die Welt mit den Augen eines anderen zu sehen. Wir konstruieren uns unsere Wirklichkeiten und richten uns darin ein. Design-Thinking-Teams geht es nicht anders. Der bloße Appell, aus Sicht des Nutzers zu denken, hilft nicht. Die Teams brauchen von Anfang an und immer wieder Ansporn und Unterstützung, wenn es darum geht, die Perspektive des Nutzers einzunehmen. Leider nutzen viele Teams ihr Potenzial nicht aus, da sie am Anfang des Innovationsprozesses in typische Stolperfallen geraten. Ihnen gelingt es nicht, sich ausreichend in die Zielgruppe einzufühlen, Insights und Inkubation zu realisieren. Sie unterliegen kognitiven Verzerrungen bei der Priorisierung der relevanten Herausforderungen oder sie formulieren eine Design-Challenge, die nicht motiviert und der es aus Nutzersicht an Relevanz fehlt. Die Design Coaches müssen auf diese kritischen Phasen im Prozess vorbereitet sein, sie erkennen und den Teams helfen, sie zu meistern. Meist reichen dazu wenige kleine Maßnahmen oder ein Griff in den Werkzeugkasten.