

Im Sprint zur Innovation

Ein Design-Thinking-Workshop aus zwei Perspektiven

Bauen, basteln, wirksam erfinden – Design Thinking (DT) verwandelt graue Workshop-Räume in bunte Innovationstreibhäuser. In der Praxis haben sich sogenannte DT-Sprints bewährt. **Julia Koch** und **Julia David** gewähren einen Blick hinter die Kulissen – aus Sicht von Facilitator und Teilnehmer.

Der Facilitator

Eine zentrale Rolle im DT-Prozess spielt der Facilitator. Planung, Organisation, Ablauf und Dokumentation liegen in dessen Verantwortung. Für mich als Facilitator auf Institutsseite eine spannende Aufgabe!

Der DT-Prozess beginnt für mich mit einem ausführlichen Kundenbriefing. Unser Kunde aus der Lebensmittelbranche möchte gerne mit den Erkenntnissen aus unserer gemeinsamen ethnografischen Studie zum Thema „Kochen“ weiterarbeiten. Der Bereich „Gewürze“ hatte sich darin als Painpoint entpuppt: Ungeeignete Portionierungen, langes Suchen im heimischen Regal und Skepsis, neue Gewürze auszuprobieren, waren nur einige der Probleme. Wir sind uns einig: Hier steckt Potenzial für Innovationen.

Den Sprint vorbereiten

In einem DT-Sprint sollen mit Mitarbeitern erste konkrete Ideen entwickelt werden, um die User Experience bei Gewürzen zu verbessern. Bei einem DT-Sprint durchläuft ein Projektteam in einem Workshop fokussiert die fünf Phasen des DT-Prozesses und erarbeitet in kurzer Zeit konkrete Ideen (Abb. 1).

Um den Sprint vorzubereiten, sind meine nächsten Aufgaben der Entwurf des Workshops sowie die Abstimmung des Ablaufs. Für die einzelnen DT-Phasen gibt es verschiedenste Übungen. Wichtig ist,

dass sich Übungen immer wieder abwechseln und neue Areale im Gehirn ansprechen und dass an den richtigen Stellen Stimuli eingebracht werden, um die Teilnehmer im Fluss zu halten. Trotz fester Planung muss man flexibel bleiben: Aufgaben verlängern oder verkürzen, zusätzliche Aktivierungsübungen einbauen – je nachdem, wie leicht oder schwer sich die Teilnehmer tun.

Als kleines Extra bereite ich ein Kurzreporting inklusive einiger Videosequenzen vor. Erfahrungsgemäß können sich die Teilnehmer so leichter in die Problemstellung ihrer Kunden einfühlen.

Teilnehmer und Moderatoren finden

Die Rekrutierung für den Workshop übernimmt der Auftraggeber. Wir besprechen vorab noch einmal, worauf es ankommt: Die Teilnehmer müssen offen sein und ein gewisses kreatives Grundpotenzial sowie Spaß an der Ideenentwicklung mitbringen. Auch soll es ein interdisziplinäres Team sein, heterogen hinsichtlich Ausbildung und Funktion im Unternehmen sowie demografischer Kriterien. Da es für den kreativen Ideenprozess essenziell ist, sich bereits im Vorfeld mit der Materie zu beschäftigen, lasse ich den Teilnehmern schon einmal eine „Hausaufgabe“ zum Thema Gewürze zukommen.

Zuletzt wähle ich zwei erfahrene Co-Moderatoren aus. Gemeinsam besprechen wir den Ablauf und bereiten die Materialien für die einzelnen Phasen vor, besonders die für das Prototyping.

Der Design-Thinking-Prozess

EINFÜHLEN

Einfühlen in die Zielgruppe und Verständnis für ihre Probleme entwickeln, beispielsweise durch ethnografische Interviews. Auch Insights aus vorherigen Studien sowie Customer-Journey-Analysen können wertvollen Input liefern.

CHALLENGE

Zusammentragen der Erkenntnisse aus vorherigen Phasen und Fokussierung auf Zielfragstellungen, die in den kommenden Phasen bearbeitet werden.

IDEEN

Entwicklung von Lösungsansätzen unter Zuhilfenahme verschiedenster Kreativtechniken.

PROTOTYPEN

Überführung der vielversprechendsten Ideen in Prototypen (z. B. Rollenspiele, Nachbauten aus verschiedensten Materialien etc.).

TESTING

Testen der Prototypen mit Vertretern der Zielgruppe. Während die Ideengeber im klassischen Sinne des Design Thinking in der Regel Mitarbeiter des Auftraggebers sind, erfolgt das Testen mit der Zielgruppe selbst.

Der Prozess ist iterativ angelegt: Es besteht jederzeit die Möglichkeit, zwischen Phasen zu „springen“, um zu optimieren und Fehler zu korrigieren, beispielsweise Schwerpunkte bei der Challenge nachträglich zu verschieben, nach dem Testen Prototypen zu verändern oder neue Ideen zu entwickeln.

Abb. 1 Quelle: Produkt + Markt

Ein Teilnehmer

Tag 1. Etwas skeptisch nähere ich mich dem Workshop-Raum. Ich weiß zwar, dass es sich um einen DT-Workshop handelt, aber die Methode kenne ich bisher nur vom Hörensagen. Als ich den Raum betrete, ist mir sofort klar, dass dieser Workshop anders als die gewohnten Ideenfindungsmeetings werden wird. Schon das Raum-Setup beeindruckt mich: Es ist hell und freundlich, an Pinnwänden hängen Infomaterialien und unsere internen Personas. Überall liegen Post-its, Stifte und Bastelmaterialien bereit.

Erst mal einchecken

Ich nehme auf einem roten Hocker im Stuhlkreis Platz und warte, dass es losgeht. Als alle da sind, stellt sich der Facilitator mit seinen Co-Moderatoren vor, gibt einen kurzen Überblick über die Agenda und eine Einführung ins DT. Und schon geht es zur Sache. Unsere Aufgabe für die nächsten zwei Tage: Ideen im Bereich „Gewürze und Kräuter“ finden. Dass dort für die Verbraucher nicht alles rundläuft, haben wir bereits als Nebenerkenntnis aus unserem letzten Projekt gezogen. Mir wird schnell klar: Das hier wird keine Bastelstunde, sondern echte Arbeit. Wir sind eine bunt gemischte Gruppe aus zwölf Leuten, die ich nur teilweise kenne. Nach einer kreativen Vorstellungsrunde, dem „Check-in“, ist klar, dass wir sehr heterogen sind: Vom Experten für Sensorik und Konsumentenforschung über den Category Manager bis zum CEO ist alles dabei. Es wird aber auch klargemacht: Hierarchien gibt es hier nicht. Nach Einführung des „Workshop-Du“ werden wir in Kleingruppen eingeteilt und bekommen einen Co-Moderator zur Seite gestellt.

Vor dem Sprint aufwärmen

Als Warm-up gibt es die Spaghetti-Übung: Jedes Team soll einen Turm aus rohen Spaghetti und Bindfäden bauen. Wer den höchsten Turm baut, gewinnt. Exakt 15 Minuten haben wir dafür Zeit – „Time Boxing“ nennt sich das und wird uns im Laufe des Workshops noch häufiger begegnen. Unser Turm kracht ein paar Mal zusammen, dann irgendwann steht er – nur noch halb so hoch, wie wir eigent-

lich wollten, aber egal. Als wir mit den anderen Gruppen gemeinsam die Aufgabe reflektieren, erkennen wir: Man hat schnell Ideen, wie es am besten funktionieren könnte. Aber wenn man dann tatsächlich baut, zeigen sich Schwächen und man muss umdisponieren. Der Moderator erklärt, das sei der wichtige Schritt des „Prototyping“ im DT. Erst durch das Visualisieren beziehungsweise „Begreifbar-Machen“ werden Vor- und Nachteile einer Idee wirklich beurteilbar.

Empathie entwickeln

Jetzt kann es mit der ersten Phase, der Empathie-Phase, losgehen. Unsere Gruppen sind angehalten, sich in 45 Minuten in den Konsumenten einzufühlen und die Welt mit seinen Augen zu sehen. Die Ergebnisse aus der vorherigen Studie, Filmausschnitte sowie Erkenntnisse aus unserer eigenen Vorbereitung helfen uns, die Gewürz-Probleme aus Kundensicht genauer zu verstehen. Anschließend stellen wir die Ergebnisse im Plenum vor und diskutieren sie kurz. Im Anschluss daran haben wir noch Zeit, unsere Ergebnisse aus der Kleingruppe zu vervollständigen. Damit ist die erste Phase abgeschlossen.

Point-of-View herausarbeiten

Nach der Mittagspause und einer kleinen „Energetisierungsaufgabe“ steigen wir ein in Phase 2: „Point of View“. Bezogen auf die Fragestellung sollen wir uns in unsere unternehmensinternen Personas einfühlen. Jede Gruppe arbeitet an einer Persona mit der sogenannten „Empathy Map“. Wieder „nur“ 45 Minuten Zeit. Klingt nach viel, ist aber mit den vielen Hintergrundinformationen und Erkenntnissen im Team knapp bemessen. Ich merke, dass das DT-typische „Time Boxing“ uns sehr dabei hilft, fokussiert zu bleiben und nicht in Schwafeleien abzudriften. Nach der Vorstellung im Plenum gilt es anschließend, die wichtigsten Erkenntnisse für jede Persona herauszufiltern und Muster zu erkennen. Mit der Hilfe der Co-Moderatoren erarbeiten wir daraus schließlich Problemstellungen aus Sicht der Personas.

Tag 1 ist geschafft – und ich bin es auch. Das war viel geistige Arbeit, mein Kopf brummt, aber ich fühle mich sehr zufrieden: Die

Prototyping: Ideen „begreifbar machen“



Prototyp „Seed-Bomb“ – Szene 1:
Der Kunde erwirbt eine „Seed-Bomb“, die Samen ganz unterschiedlicher Gewürze enthält. Die Seed-Bomb kann im eigenen Garten oder an öffentlichen Plätzen „gezündet“ werden und ...



Prototyp „Seed-Bomb“ – Szene 2:
... nach kurzer Zeit wachsen an dem Ort Gewürze.



Prototyp „Gewürz-Set“:
Verschiedene Gewürze werden in kleinen Portionen zu Sets zusammengestellt. Die einzelnen Gewürze sind dabei in kleinen, separaten Döschen verstaut. Ist eines der Gewürze aufgebraucht, kann der Konsument die einzelnen Gewürze einfach nachordern.



Abb. 2: Auf die Masse kommt es an: Bereits in der ersten Ideenrunde werden vielfältige Ideen produziert. Wichtig ist, jede Idee selbsterklärend zu dokumentieren.

tolle Atmosphäre, die wertschätzende Grundhaltung untereinander und das effektive Arbeiten haben den Tag sehr angenehm gemacht. Für den Facilitator und die Co-Moderatoren ist noch kein Feierabend: Über Nacht läuft eine quantitative Kurzbefragung zu unseren erarbeiteten Problemstellungen mit Konsumenten. Damit bekommen wir morgen ein genaues Bild, welche Probleme am dringlichsten sind. Ich bin gespannt!

Challenge formulieren

Tag 2. Wir sind motiviert und neugierig, was uns heute erwartet. Zunächst bekommen wir die Befragungsergebnisse. Darauf war ich besonders gespannt, denn daraus ergibt sich unsere Challenge für den heutigen Tag, zu der wir Ideen generieren und Prototypen bauen.

Nach einer kurzen Diskussion mit allen Projektbeteiligten formulieren wir gemeinsam folgende Challenge: „Wie schaffen wir es, jedes unserer Gewürze bei ambitionierten Hobbyköchen zum Lieblingsprodukt zu machen, da es einfach in der Anwendung ist und das ultimative Highlight in der Küche darstellt?“

Ideen generieren

Nun heißt es „Ideen generieren“. Der Facilitator leitet uns mit verschiedenen Techniken an. In der ersten Übung geht es zunächst darum, so viele Ideen wie möglich zum Thema zu finden. Mithilfe der Triggertechnik schafft es der Moderator, uns auch in scheinbar „einfallslosen Phasen“ immer wieder neu zu inspirieren, sodass wir bereits nach den ersten Runden unterschiedlichste Ideen haben (Abb. 2).

Auch in den weiteren Runden erarbeiten wir durch die spielerisch-kreativen Methoden – etwa Reizworttechnik, Karusselltechnik, Microtrends – zahlreiche Lösungsansätze, die wir zum Ende der Ideation-Phase zu den vielversprechendsten Ideen verdichten. Unsere Moderatoren haben auch ein gutes Gespür: Geht uns die Puste aus, gibt es kurze Pausen und Aktivierungsübungen.

Von der Idee zum Prototypen

Gemeinsam wählen wir schließlich die besten Ideen zum Prototyping aus. Laut Facilitator ist dies einer der wichtigsten Schritte, da die Idee nun wortwörtlich „begreifbar“ wird. Bevor viel Zeit und Geld investiert wird, soll getestet werden, wie sinnvoll die Idee wirklich ist und wie man sie bestmöglich ausgestaltet. Es geht an den Basteltisch: buntes Papier, Stifte, Kleber, Strohhalme, Holzkugeln, Play-Mais, Knete, Legosteine und vieles mehr.

Die Arbeit an unserem Prototypen gibt dem Team ein gutes Gefühl für die Idee. Was geht? Was nicht? Was macht wirklich Sinn? Das Prototyping dient uns als weiterer Ideengeber. Als wir unsere Idee fertig haben, sind selbst die Skeptiker vom Mehrwert des Prototyping überzeugt.

Den Prototypen testen

Wir stellen unsere Prototypen nacheinander im Plenum vor und erhalten Feedback. Damit sind wir auch schon mitten in der „Testing“-Phase, der letzten Phase im DT-Prozess. Die Diskussion gibt uns tatsächlich weitere Ansatzpunkte für Verbesserungen. Würde der Workshop noch länger dauern, hätten wir jetzt Gelegenheit, den Prototypen zu überarbeiten und erneut zu testen – an der echten Zielgruppe.

Der Facilitator macht noch einmal deutlich, dass die Antworten, die wir beim Testen erhalten, immer nur so gut sind wie die Fragen, die wir stellen. Es gilt also, möglichst detailliert und genau zu fragen. Dabei kann es passieren, dass ein Prototyp, und damit eine Idee, durchfällt. Dies ist jedoch ein wichtiges Learning und gut, dass es so früh im Produktentwicklungsprozess passiert. Da DT kein statischer, sondern ein iterativer Prozess ist, könnte man nun noch einmal zu früheren Phasen zurückspringen, um nach den Erkenntnissen aus der Testphase das Problem noch einmal genau zu betrachten.

Nach einer letzten Frage- und Feedbackrunde ist der Workshop offiziell beendet. Das Konzept des DT hat mich begeistert. Die Fülle von Ideen, die wir in kürzester Zeit generiert haben, spricht für sich. Ich freue mich schon darauf, damit weiterzuarbeiten. ■

MEHR ZUM THEMA
DESIGN THINKING
www.research-results.de/fachartikel



Julia Koch

ist Certified Facilitator Design Thinking und als Senior Research Consultant und Team Leader bei Produkt + Markt im Bereich Customer & Services Research tätig. Dort betreut sie schwerpunktmäßig Studien in den Bereichen Versicherungen, Banken und Automotive.



Julia David

ist Certified Facilitator Design Thinking und als Senior Research Consultant bei Produkt + Markt im Bereich Consumer & Retail Research tätig. Hier betreut sie überwiegend qualitative Studien. Zuvor war sie lange Jahre in der Automobil-Marktforschung tätig.
www.produktundmarkt.de