

Design Thinking erst am Nutzer testen

19 April 2017 | **Business Innovation, Digital Transformation, User Experience** | [Marco Brunori](#), [Thomas Memmel](#)

Lesezeit: 5 Minutes

Design Thinking: Viele haben davon gehört, [wenige wissen, was es eigentlich ist](#). Dieser Satz fasst meinen Eindruck über die letzten Jahre zum Thema zusammen. Ich selbst bin über die akademische Design-Thinking-Lehre zum Thema gekommen und habe es in der Vergangenheit bei verschiedenen Gelegenheiten immer wieder in der Praxis angewendet. Dabei bin ich auf eine Erkenntnis gestossen, die erstaunlicherweise kaum thematisiert wird: Auch [Design Thinking](#) muss als Methodik erst am Nutzer, in diesem Fall dem Projektmitarbeiter, getestet werden, bevor man sie in einem konkreten Projekt anwendet.

Diese Erkenntnis kam, als ich als Zühlke Mitarbeiter einen Kunden dabei unterstützen durfte, eine völlig neue, innovative Customer Experience zu konzipieren und anschliessend umzusetzen. Entsprechend wurde das Projekt auf einer ziemlich grünen Wiese begonnen. Die Herausforderung bestand darin, sich in einem Marktumfeld hervorzuheben, in dem hohe Qualität von den Kunden vorausgesetzt wird, der Preis vom Markt diktiert wird und die Produkte der Konkurrenz gleichwertige Substitute sind.

Endnutzer im Fokus

Früh entschieden wir uns für Design Thinking. Diese Methodik bot sich aus unserer Sicht an, weil sie konsequent den Endnutzer in den Fokus rückt und auf seine Bedürfnisse eingeht. Grundsätzlich lässt sich der typische Design-Thinking-Projektverlauf in zwei grosse Phasen unterteilen: in die Diverging-Phase, in der es um die schiere Breite und Quantität der Ideen geht, und in die Converging-Phase, in der es um die kontinuierliche Auswahl und Kombination der Ideen geht, welche den meisten Wert für den Nutzer stiften. Das iterative Vorgehen erlaubt es in der Anfangsphase sowohl die Bedürfnisse der Nutzer zu verstehen und zu schärfen als auch das zu lösende Problem klar zu identifizieren. Anschliessend werden, immer noch iterativ, kreative Lösungsvorschläge erarbeitet und mit Prototypen am Endnutzer getestet. Mit diesem Vorgehen stellt Design Thinking sicher, dass nur Lösungen weiterverfolgt und umgesetzt werden, die dem Nutzer auch einen wirklichen Mehrwert bringen. Und nur darum kann es gehen.

Im Projektteam entwickelten wir einen spezifischen Fragenkatalog mit dem Ziel, die Bedürfnisse sowohl der Nutzer als auch der Nicht-Nutzer der Produkte unseres Auftraggebers zu identifizieren. Bereits am ersten Projekttag gingen wir nach draussen, um Passanten zu interviewen. Wir wollten ihnen zuzuhören. Die Ergebnisse wurden dann dokumentiert und im Team besprochen, um erste Bedürfnis-Cluster und Persona-Entwürfe zu skizzieren. Diese

wurden über die nächsten Wochen mit den Erkenntnissen aus weiteren Interviews mit verschiedenen Gesprächspartnern ergänzt. In vergangenen Projekten hat es sich immer wieder als hilfreich erwiesen, aus den Erkenntnissen ein kurzes und prägnantes internes Leitmotiv für die weitere Erarbeitung von Lösungsvorschlägen abzuleiten.

40 Ideen

Mithilfe verschiedener Kreativitätstechniken entwickelten wir anschliessend Ideen, die wir anhand von Papierprototypen an Passanten und auch Kollegen testeten. Das Feedback floss in die Weiterentwicklung der Ideen und Prototypen ein. Wir liessen uns davon inspirieren. Ausserdem nutzten wir das Feedback aus jeder Iteration, um die initialen Kundenbedürfnisse zu überprüfen. Nur wenn wir partout keinen Mehrwert für den Nutzer erkannten, verfolgten wir es nicht weiter.

Ein Teil der Ideen und die Erkenntnisse aus den Tests wurden in regelmässigen Treffen dem Geschäftsleiter und weiteren Stakeholdern präsentiert sowie deren Feedback eingeholt. Unsere Ideen erstreckten sich von neuen Bedienkonzepten bestehender Produkte, über neue Produkte und Dienstleistungen, neue Geschäftsmodelle, Einsatz von modernen Technologien wie Augmented und Virtual Reality, bis hin zu neuen Verpackungskonzepten. Immer entlang unseres internen Leitmotivs und auf maximalen Mehrwert für den Endnutzer ausgerichtet. Insgesamt wurden bis zu diesem Zeitpunkt während der Diverging-Phase etwa 40 verschiedene Ideen in Prototypen umgesetzt und getestet und über 100 Ideen insgesamt dokumentiert.

Radikaler Schnitt

Wir haben die Ergebnisse regelmässig mit dem Kunden besprochen, das Vorgehen gemeinsam abgesteckt und ein gutes Feedback erhalten. Trotzdem entschied sich der Auftraggeber nach knapp der Hälfte der geplanten Zeit, das Vorgehen drastisch zu ändern. Im Fokus war nunmehr der kurzfristige praktische Nutzen der Anwendungen. Es war ein radikaler Schnitt, den wir – im Nachhinein betrachtet – wohl antizipieren und vermeiden hätten können. Zwar hatten wir dem Auftraggeber unser Vorgehen im Vorfeld präsentiert und beschrieben. Jedoch verpassten wir es, die Stakeholder bereits bei der Auswahl des Design-Thinking-Vorgehens abzuholen. Wir hätten in Erfahrung bringen sollen, ob sie einen Mehrwert in diesem Vorgehen sehen, insbesondere in der Vielfalt der Ergebnisse der Diverging-Phase. Man kann sich fragen, ob es kundenseitig geschickt war, so vehement ins Vorgehen einzugreifen – die meisten Ideen liegen nun nämlich brach, und ihr Wert kann aufgrund der ausgebliebenen Umsetzung angezweifelt werden.

Zukünftig müssen wir deutlich mehr in das Onboarding und das Commitment aller Beteiligten investieren, um die vorhandene Akzeptanz für das Design-Thinking-Vorgehen und dessen

Resultate sicherzustellen. Es genügt nicht, nur lehrerhaft die fünf «Design Thinking Steps» und deren Vorteile zu rezitieren. Sondern das Vorgehen muss, so wie es uns Design Thinking selbst lehrt, mit einem Prototyp am Kunden getestet werden. Erkennt der Kunde den Mehrwert des Vorgehens nicht und lebt er das Mindset nicht, muss auch der Design-Thinking-Enthusiast von seinem gewählten Vorgehen ablassen können.

Als Design-Thinking-Enthusiast freue ich mich auf Kommentare sowie persönlichen Gedanken- und Erfahrungsaustausch zum Thema. Für alle, insbesondere potenzielle Auftraggeber, die unsicher sind, ob Design Thinking zu ihnen passt, verweise ich gerne auf den Kurs [Hands-on Design Thinking der Zühlke Academy](#). Hier können Sie einen Tag lang selbst miterleben, wie sich ein Design-Thinking-Projekt in der Praxis anfühlt.