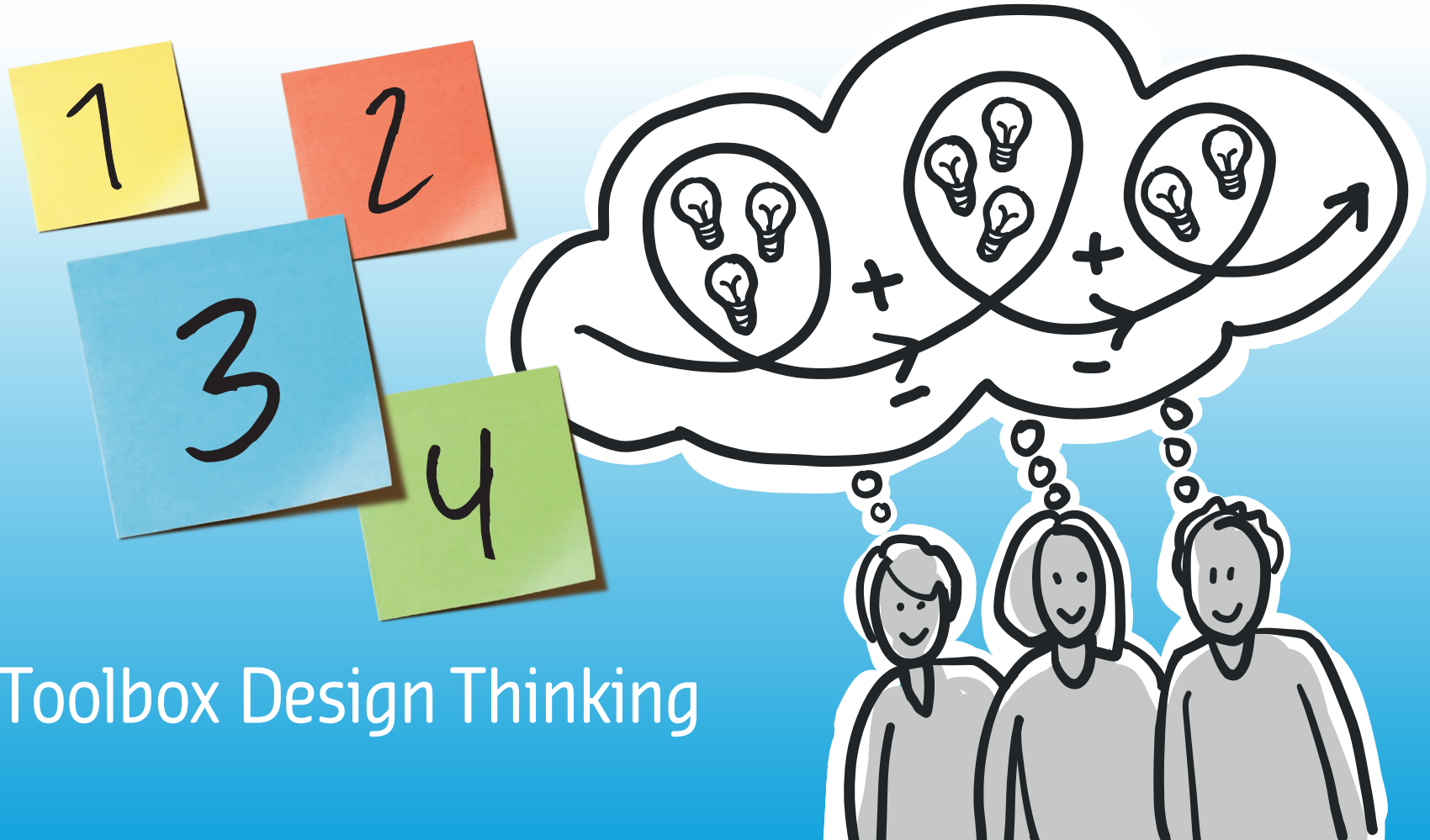
marc pfyffer & dieter schmid

MIT AGILER ZUSAMMENARBEIT ÜBER SICH HINAUSWACHSEN



Toolbox Design Thinking

1
2
3

Toolbox Design Thinking

Ideation: Design Thinking	Agile Frameworks	4
	Ideation: Design Thinking	6
	1 Verstehen	8
	2 Beobachten	10
	3 Standpunkt	12
	4 Idee finden	14
	5 Prototyp	16
	Testen	18

Agile Frameworks

Die etablierten Methoden, Techniken und Tools von agilen Frameworks können den einzelnen Phasen des generischen Entwicklungsprozesses zugeordnet werden.

Etablierte agile Methoden

Folgende agilen Frameworks haben sich etabliert und werden später im Buch vertieft vorgestellt:

- ***Design Thinking:*** *Durch gezielte Beobachtung des Kunden werden Probleme erkannt und dafür Lösungen entwickelt.*
- ***Lean Startup:*** *Hypothesen werden durch empirische Messungen und Fakten validiert, verworfen oder neu entwickelt.*
- ***Kanban:*** *Tätigkeiten werden nach dem Pull-Prinzip von «to do» über «doing» ins «done» verschoben.*
- ***Scrum:*** *Agile Methodik für Projektmanagement.*
- ***Lean Management:*** *Optimierung des Wertschöpfungsprozesses durch Verhinderung von Verschwendung.*

Agile Frameworks

Je nach Phase im generischen Entwicklungsprozess kommen andere Methoden und Techniken zum Einsatz. Sie orientieren sich an den grundlegenden agilen Werten und Prinzipien, sind jedoch unterschiedlich ausgeprägt.

Framework	**Design Thinking**	**Lean Startup**	**Kanban / Scrum**	**Lean Management**
Methoden Techniken	Verstehen Beobachten Standpunkt Idee finden Prototyp bauen Testen	Build Measure Learn	Kanban: to do / doing / done Scrum: Priorisierung Aktionsplanung Rückblick Reflexion	identify value map the value stream create flow establish pull seek perfection

Die einzelnen Phasen müssen nicht zwingend nacheinander durchlaufen werden. Alle Methoden und Techniken können auch losgelöst von den anderen gewinnbringend eingesetzt werden.

«Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.» .»
Paul Watzlawick

Die besten Tools sind noch immer diejenigen, die man selbst gebaut hat.

Tools für die einzelnen Techniken

Es existieren unzählige Tools, welche eingesetzt werden können, um die einzelnen Techniken der verschiedenen agilen Methoden anzuwenden. Die folgende Übersicht zeigt die Auswahl von Tools, welche später in diesem Buch beschrieben werden.

Methode	Technik	Tool
Design Thinking	Verstehen	Persona
	Beobachten	AEIOU
	Standpunkt	Point of View POV
	Idee finden	Scamper
	Prototyp	Prototyp-Arten
	Testen	A/B-Testing
	Reflektieren	Retroboard
Lean Startup	Build	Lean Canvas
	Measure	Metriken
	Learn	Smoke Testing

Methode	Technik	Tool
Kanban	to do/doing/done	Kanban-Board
Scrum	Priorisierung	Backlog
	Aktionsplanung	Sprint-Planung Daily Scrum
	Rückblick	Sprint Review
	Reflexion	Sprint-Retrospektive
Lean Manage-ment	identify value	Business Model Canvas
	map value stream	Wertstromanalyse
	create flow	5S
	establish pull	The Chasm
	seek perfection	KVP

Anhand der jeweiligen Tools sollen mögliche Anwendungen der Werte und Prinzipien dargestellt werden. Es geht weniger um das Tool an sich als vielmehr um die exemplarische Darstellung einer konkreten Umsetzung, welche auch mit anderen Tools möglich wäre.

Ideation: Design Thinking

In der Phase Ideation geht es darum, eine Lösung für ein Problem zu entwickeln. Als primäre Methode in dieser Phase hat sich Design Thinking etabliert.

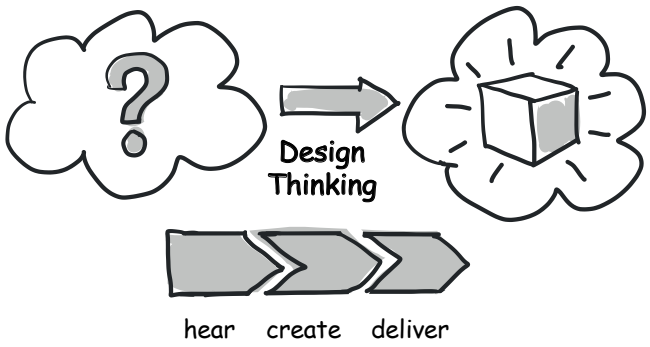
Geschichte von Design Thinking

in Palo Alto, wo die Methode seit Die Methode Design Thinking geht zurück auf die Informatiker (wieder Informatiker…!) Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley. Letzterer hat 1991 die Design- und Innovations-agentur IDEO gegründet, welche die Methode auch vermarktet. Ebenfalls prägend in der Verbreitung von Design Thinink ist das Hasso Plattner Institute of Design an der Stanford University 2005 gelehrt wird. Zahlreiche Unternehmen haben diese Methode mittlerweile als Standard in ihrem Methodenkoffer für Innovation integriert.

Quelle:
Plattner Hasso, Meinel Christoph und Weinberg Ulrich (2009): Design-Thinking. Innovation lernen – Ideenwelten öffnen. FinanzBuch Verlag, München.

Ideation: vom Problem zur Lösung mit Design Thinking

In der Phase Ideation wird aus dem Problem anhand der Methode Design Thinking eine Lösung. Fokus im ganzen Prozess ist jeweils die Optik des Kunden oder späteren Nutzers. Das einfachste Vorgehen ist dabei der von der Swisscom entwickelte «kleine» Design-Thinking-Prozess mit den drei Schritten hear, create, deliver.



Schritt	Beschreibung
hear	Informationen beschaffen Mit dem Kunden reden Problem verstehen
create	Lösungsansätze entdecken Lösungsvarianten entwickeln Lösungskriterien erarbeiten
deliver	Ideen ausarbeiten Prototypen entwickeln Kundenfeedback integrieren

Der klassische Design-Thinking-Prozess gemäss d.school in Stanford besteht aus sechs Schritten.

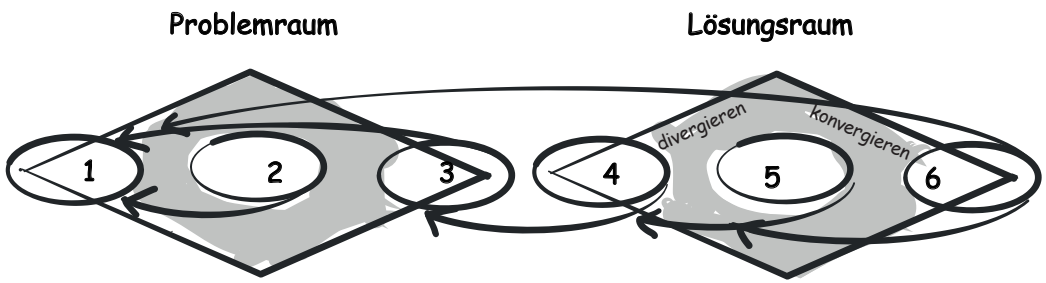
«Man muss nicht unbedingt Erster sein. Es reicht, wenn man Besseres zu bieten hat.»

Hasso Plattner

Die zu erledigenden Aufgaben periodisch reprioritisieren.

Der Design-Thinking-Prozess in sechs Schritten

Der klassische Design-Thinking-Prozess umfasst sechs Schritte. Diese werden nacheinander durchlaufen und je nach Ergebnis auch wiederholt (siehe Schlaufen). Die Darstellungsform des sogenannten Doppel-Diamanten unterscheidet einen Problem- und einen Lösungsraum.



Die neu hinzugefügten Aufgaben markieren, falls sie nicht im Beisein aller eingefügt wurden.

Schritte und mögliche Tools:

1 Verstehen	2 Beobachten	3 Standpunkt	4 Idee finden	5 Prototyp	6 Testen
Persona Hook Canvas Jobs-to-be-done Future User	***AEIOU*** ***Empathie-Map*** Lead User W-Fragen	***Point of View*** 360-Grad-Blick 9-Fenster-Tool Daisy Map	***Scamper*** Brainstorming Brainwriting Ideensteckbrief	***Prototyp-Arten*** Boxing Shelfing	***A/B-Testing*** User-Test Experiment-Raster

Die jeweils ***fett*** markierten Tools werden im Folgenden konkreter vorgestellt.

1 Verstehen

In Schritt «1 Verstehen» wird versucht, ein grundsätzliches Verständnis für die Problemstellung, den «Design Challenge», zu erlangen. Beispielhaft wird das Tool «Persona» vorgestellt.

Schritt «1 Verstehen»

Es geht darum, zu verstehen, welches Problem, welcher «Challenge» zu lösen ist. Dazu werden Experten-gespräche, Forschungen und eigene Erfahrungen zu einem möglichst klaren Bild verwoben.
Als Beispiel-Tool wird «Persona» vorgestellt. Eine Persona ist eine möglichst real dargestellte Person mit all ihren Facetten, Vorlieben, Ecken und Kanten.
Klassische Elemente sind:

- ***Name, Kurzbeschreibung***
- ***Jobs-to-be-done:*** *Welche Aufgaben der Person werden mit der Lösung unterstützt?*
- ***Pains:*** *Was macht Probleme?*
- ***Gains:*** *Was macht glücklich?*
- ***Use case:*** *Wo und wie wird die Lösung eingesetzt?*

Design Thinking, Schritt «1 Verstehen»: Persona

In Schritt «1 Verstehen» wird der «Design Challenge» geklärt. Als Beispiel-Tool wird «Persona» vorgestellt, eine möglichst realitätsnahe und umfassende Beschreibung der Person, welche die zu entwickelnden Produkte oder Dienstleistungen einsetzt und benutzt.

Elemente einer Persona

Element	Beschreibung
Name	Vorname Name
Beschreibung	Alter, Geschlecht, Familienverhältnisse, Wohnort, soziales Umfeld, Ausbildung, Job, Hobby, Denkhaltungen etc.
Jobs-to-be-done	Aufgaben der Person, welche durch die zu entwickelnden Dienstleistungen und Produkte unterstützt, vereinfacht oder gelöst werden sollen.
Pains & Gains	Probleme, welche die Person mit den zu entwickelnden Produkten und Dienstleistungen hat, und entsprechende Erleichterungen, die sie anstrebt.
Use Case	Konkrete Situation, in welcher die zu entwickelnden Produkte und Dienstleistungen eingesetzt werden.

Die Beschreibung muss so konkret sein, dass die Persona als lebende Person vorstellbar ist.

«Design Thinking is mainly about transform ideas into reality.»

Larry Leifer

Beobachten meint hier nicht aus sicherer Distanz zuschauen, sondern mitten-drin Teil des Erlebnisses des Kunden sein.

Persona: Vorgehen

Vorgehen für das Erstellen einer Persona:

Nr.	Schritt	Mögliche Fragen
1	Den Nutzer finden	• Wer sind die Nutzer? Wie viele sind es? Was tun sie?
2	Eine Hypothese aufbauen	• Wie unterscheiden sich die Nutzer? Was ist typisch? • Gibt es Daten, welche die Hypothese bestätigen? • Gibt es übergreifende Muster? Was lässt sich bündeln?
3	Persona erstellen	• Wie kann die Persona möglichst konkret beschrieben werden (Kategorien siehe vordere Seite)? • Braucht es verschiedene Personas?
4	Persona validieren und erweitern	• Wer kennt unsere Persona? Wo finden wir sie? • Stimmen die Beschreibungen? Sind Anpassungen nötig? • Wen könnten wir noch befragen? Welche Aspekte der Persona haben wir noch nicht berücksichtigt?
5	Szenarien durchdenken	• Wie verhält sich die Persona in welchen Situationen und was leiten wir daraus an Erkenntnissen ab?

In der Regel werden mehrere Personas gebildet, welche jeweils für ein typisches Kundensegment stehen. Mit der Weiterentwicklung des Produkt- oder Dienstleistungsangebotes werden auch die Personas weiterentwickelt. Allenfalls kommen noch neue Personas dazu.

2 Beobachten

In Schritt «2 Beobachten» geht man in den Schuhen der Person, um möglichst konkret in die Welt des Kunden einzutauchen. Ausgewählte Tools sind AEIOU und Empathie-Map.

Schritt «2 Beobachten»

Das konkrete Beobachten des Kunden ist ein Schlüssel-Element von Design Thinking. Es geht darum, möglichst konkret in die Welt des Kunden einzutauchen:

- ***Sehen:** genau hinsehen und entdecken, was der Kunde sieht*
- ***Hören:** genau hinhören und verstehen, was der Kunde denkt und wie er tickt*
- ***Handeln:** das tun, was der Kunde tut, und erleben, was genau passiert und wie es sich anfühlt.*

Wesentlich ist, dass man sich möglichst ohne Vorurteile, Vorwissen und vorgefasste Absichten auf den Kunden einlässt und möglichst empathisch den Menschen in seiner Gesamtheit erfasst. Die Beurteilung dieser Erfassung mit Ableitung von Erkenntnissen für die Entwicklung von Lösungen folgt im nächsten Schritt.

Design Thinking, Schritt «2 Beobachten»: AEIOU

In Schritt «2 Beobachten» taucht man in die reale und digitale Welt des Kunden ein. Das Frage-Framework «AEIOU» ist eine mögliche Methode, dies zu tun.

Phase	Schritt	Mögliche Fragen
A	Activities	• Was tut der Kunde? Was sind seine Aufgaben? • Welche Aktivitäten werden ausgeführt? Was passiert vorher und nachher?
E	Environment	• In welchem Umfeld agiert der Kunde? Wie sind Räume und Einrichtungen beschaffen?
I	Interaction	• Wie agiert der Kunde mit anderen Personen oder Systemen? • Welche Prozesse und Schnittstellen bestehen? Welche Abhängigkeiten sind vorhanden?
O	Objects	• Welche Werkzeuge, Maschinen und Tools sind im Einsatz? • Welche Gegenstände und Devices benutzt der Kunde?
U	User	• Wer sind die User? Welche Rolle haben sie? Wer beeinflusst sie?

Für die Beantwortung der AEIOU-Fragen muss der Kunde direkt in seinem konkreten Umfeld beobachtet werden. Im Sinne einer Vervollständigung des Bildes werden die Beobachtungen dem Kunden gespiegelt und allenfalls anschliessend noch ergänzt.

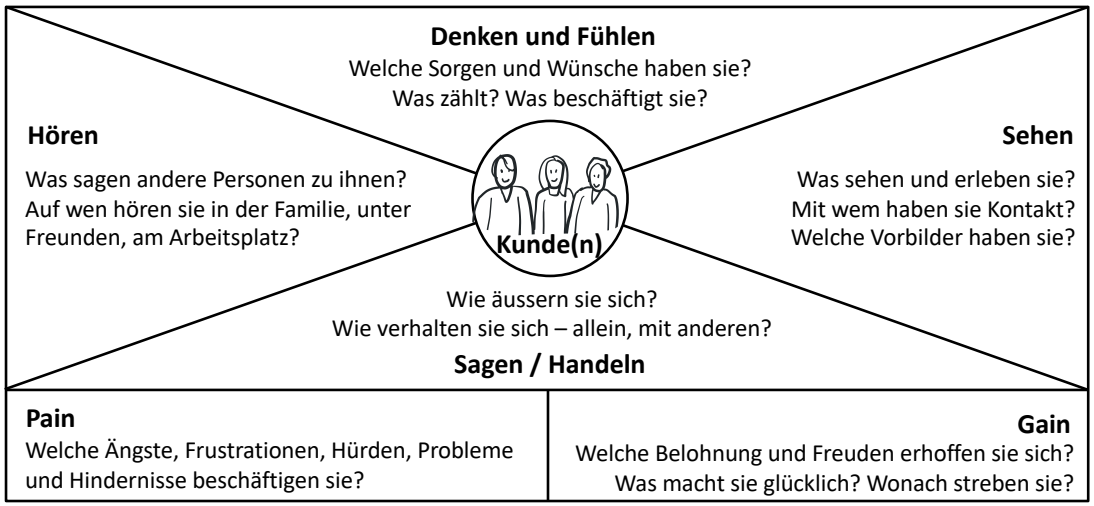
«Veni, vidi, vici. Ich kam, sah und siegte.»

Gaius Julius Caesar, römischer Kaiser

Beobachte und prüfe dich regelmässig anhand dieser sieben Haltungen.

Design Thinking, Schritt «2 Beobachten»: Empathie Map

In Schritt «2 Beobachten» taucht man in die reale und digitale Welt der Kunden ein. Die Empathie Map ist eine weitere Methode, dies zu tun.



Sowohl AEIOU wie auch Empathie Map enthalten ähnliche Elemente wie das Tool Persona. Beide Tools können deshalb auch ergänzend zur Erstellung einer Persona eingesetzt werden.

3 Standpunkt

In Schritt «3 Standpunkt» wird aus den Informationen aus Schritt 1 und 2 ein Standpunkt abgeleitet, welcher die Basis für die Ideengenerierung in Schritt 3 bildet. Als Tools werden 360-Grad-Sicht und Point-of-View P0V vorgestellt.

Schritt «3 Standpunkt»

Der Schritt 3 ist die Synthese und Verdichtung aus den Schritten 1 und 2. Es geht darum, die wirklich wichtigen und bisher evtl. zu wenig bewussten Bedürfnisse und Muster der zukünftigen Nutzer zu finden. Dazu werden der Kunde und die Situation aus möglichst verschiedenen Perspektiven betrachtet. Als mögliches Tool kann die 360-Grad-Sicht eingesetzt werden. Im Anschluss daran wird die Essenz in einen Standpunkt, einen sogenannten Point-of-View (POV) verdichtet. Wenn möglich wird dieser POV in einem einzigen Satz festgelegt. Dieser bildet die Grundlage für die Ideengenerierung im nächsten Schritt «4 Idee finden».

Quellen:
Lewrick Michael, Link Patrick und Leifer Larry (2018): Das Design Thinking Playbook. Vahlen, München.

Design Thinking, Schritt «3 Standpunkt»: 360-Grad-Sicht

In Schritt «3 Standpunkt» wird der Grundstein für die Ideengenerierung in Schritt „4 Idee finden“ gelegt. Eine umfassende Ausleuchtung der Situation bietet das Tool 360-Grad-Sicht mit den beiden Elementen «Stakeholder-Sichtweisen» und «andere Blickwinkel».

Stakeholder-Sichtweisen
Wie sehen die verschiedenen Stakeholder die Situation?

Stakeholder	Beispiel-Kategorien
Mitarbeitende	Neue, langjährige, junge, alte, kritische Mitarbeitende…
Kunden	Stamm-Kunden, Neu-Kunden, Lauf-Kunden…
Partner	Kooperationspartner, Lieferanten, Vertriebspartner…
Konkurrenz	Direkte, indirekte, potenzielle Konkurrenz…
Umfeld	Politik, Wirtschaft, Technik, Ökologie, Gesellschaft, Recht…

Andere Blickwinkel
Wie zeigt sich die Situation aus anderen Perspektiven?

Blickwinkel	Beispiel-Kategorien
Zeit	Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft…
Fiktion	Märchen, Science Fiction, anderer Planet, Fantasy-Welt…
Geld, Ressourcen	Kein, wenig, viel, beliebig viel Geld oder Ressourcen…
Zeit	Keine, wenig, viel, unendlich viel Zeit…
Anderes	Andere Länder, andere Kulturen, andere Personen…

Aus dieser Rundumsicht heraus kann anschliessend der relevante Standpunkt (Point of View POV) herausgearbeitet werden, welcher die Basis für die Entwicklung der Lösungsidee bildet

«Aufs Ganze zu gehen lohnt sich erst, wenn wir den Überblick gewonnen haben.»

Ernst Ferstl, österreichischer Aphoristiker

Je solider und pointierter der Standpunkt, desto besser die Ausgangslage für die Ideengenerierung.

Design Thinking, Schritt «3 Standpunkt»: Point of View POV

In Schritt «3 Standpunkt» wird der Grundstein für die Ideengenerierung in Schritt „4 Idee finden“ gelegt. Eine mögliche Form ist der Point of View POV, die reduzierte Formulierung des Standpunktes in einem einzigen Satz.

Ansätze für die Formulierung eines POV

Die Formulierung eines POV ist äusserst anspruchsvoll. Folgende Ansätze können Inspiration dafür bieten:

Suchfelder
Chancen sehen, wo andere Probleme sehen
Verschiedene Insights kombinieren
Zu den tiefen Bedürfnissen des Kunden vorstossen
Schnittstellen von Mensch und Technik nutzen
Validierte Hypothesen verdichten
Unübliche Kombinationen testen

Mögliche Formulierungen

Es gibt verschiedene Methoden, einen POV zu formulieren. Je nach Situation eignet sich die eine oder andere Form besser.

Methode	Satz
Stanford POV	X (Kunde) will y (Ergebnis), weil z (Insight, Bedürfnis).
Wie könnten wir…?	Wie könnten wir x (Kunden) helfen, y (Ziel) zu erreichen?
User story	Als x (Rolle, Persona) möchte ich y (Wunsch, Ergebnis), um z (Nutzen) zu erzielen.

Ein POV dient der Fokussierung und Priorisierung für die Ideenentwicklung. Er kann im Laufe der nächsten Iteration angepasst oder nochmals reduziert werden.

Erst wenn die Reduktion richtig weh tut, wird es kreativ.

4 Idee finden

In Schritt «4 Idee finden» wird vom Standpunkt von Schritt 3 her eine Lösungshypothese erarbeitet, welche in den anschliessenden Schritten validiert wird.

Schritt «4 Idee finden»

Das eigentliche Finden der zündenden Idee ist ein kreativer Akt, der mit Tools stimuliert, aber nicht zwingend erzeugt werden kann. Es gibt zwei grundsätzliche Arten von Kreativitätstechniken:

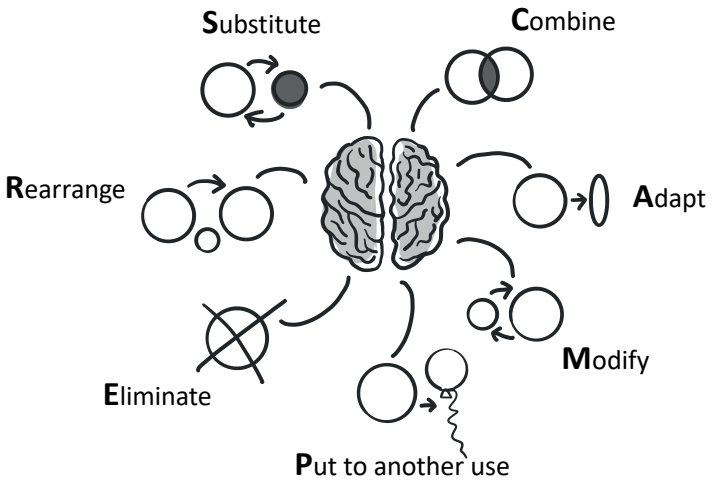
- ***Intuitive Techniken:*** *durch unstrukturierte Assoziation und gegenseitige Stimulation entstehen unerwartete Lösungen (Bsp. Brainstorming)*
- ***Diskursive Techniken:*** *durch strukturiertes Vorgehen werden alle möglichen Varianten abgecheckt (z.B. Morphologischer Kasten)*

Viele Methoden kombinieren die beiden Arten. Das vorgestellte Tool SCAMPER ist eine diskursive Technik.

Quellen:
Nöllke Matthias (2015): Kreativitätstechniken. Haufe, Freiburg.

Design Thinking, Schritt «4 Idee finden»: SCAMPER

Schritt «4 Idee finden» ist der kreative Akt der Ideengenerierung. Er kann mit intuitiven und strukturierten Kreativitätstechniken stimuliert werden. SCAMPER ist eine strukturierte Methode, welche versucht, beide Gehirnhälften zu aktivieren.



SCAMPER ist eine Weiterentwicklung der Osborne-Checkliste, welche von Alex Osborne bereits 1957 erfunden wurde. SCAMPER eignet sich vor allem für kreative Produktentwicklung, kann aber auch für die Entwicklung von Dienstleistungsideen eingesetzt werden.

«Eine gute Frage ist der beste Anstoss für Kreativität.»

Michael Hahn, deutscher Werbekaufmann

Das beste Kreativitätstool ist noch immer die Dusche oder der Spaziergang...

SCAMPER: Fragen-Checkliste

Folgende Fragen unterstützen den Kreativitätsprozess in den sieben Dimensionen von SCAMPER:

Bereich	Beschreibung
Substitute (ersetzen)	Was oder wen kann man ersetzen: Material, Element, Prozess, Funktion, Person…?
Combine (kombinieren)	Was kann kombiniert, verbunden oder vermischt werden: Elemente, Prozesse, Standorte, Materialien, Techniken…?
Adapt (anpassen)	Kann man bestehende Lösungen von ähnlichen oder anderen Problemstellungen auf die aktuelle Situation anpassen?
Modify (modifizieren)	Welche Veränderungen könnten gemacht werden: vergrössern, verkleinern, vermehren, modernisieren, reduzieren…?
Put to another use (anders einsetzen)	Wofür könnte man es im bestehenden Zustand auch noch einsetzen? Wofür könnte man es einsetzen, wenn man es verändern würde?
Eliminate (weglassen)	Was könnte man weglassen? Ohne welche Elemente, Teile, Materialien würde es auch noch funktionieren?
Rearrange (neu anordnen)	Was könnte man austauschen? Was könnte man anders anordnen? Welche anderen Kombinationen sind denkbar?

Kreativität geschieht oft dann, wenn man am wenigsten an sie denkt.

5 Prototyp

In Schritt «5 Prototyp» wird die Lösungsidee aus Schritt 4 soweit konkretisiert, dass sie die zukünftigen Nutzer erleben und bewerten können.

Schritt «5 Prototyp»

Prototyping ist ein wesentliches Element von Design Thinking. Es ist die Materialisierung einer Idee, damit diese im Einsatz beim Kunden getestet werden kann. Ein Prototyp ermöglicht, eine optimale Ausbalancierung der drei Facetten einer «guten» Lösung:

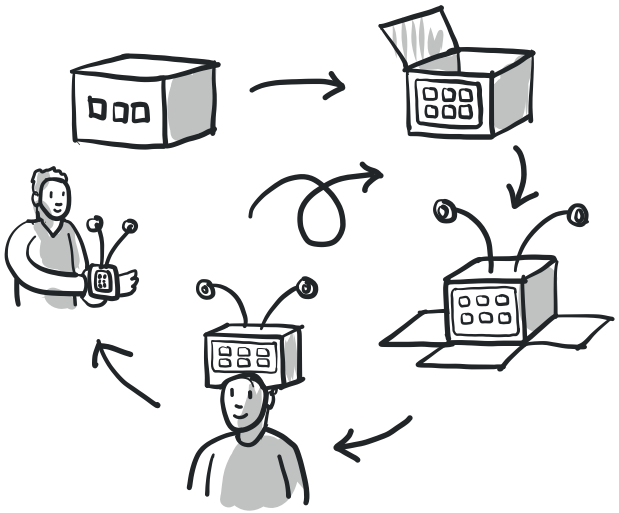
- ***Menschliche Wünschbarkeit:*** *eine optimale Befriedigung der Bedürfnisse der Nutzer*
- ***Technische Umsetzbarkeit:*** *eine optimale technische Lösung*
- ***Wirtschaftliche Machbarkeit:*** *Ein optimales Verhältnis von Investition und Return*

Drei Prinzipien für Prototyping:
Love it, change it or leave it.
Never fall in love with your prototype.
It's a never ending story.

Quellen: Lewrick Michael, Link Patrick und Leifer Larry (2018): Das Design Thinking Playbook. Vahlen, München.

Design Thinking, Schritt «5 Prototyp»: Prototyp-Arten

In Schritt «5 Protoyp» wird die Lösungshypothese aus Schritt 4 konkretisiert und materialisiert, damit sie in einem möglichst realitätsnahen Einsatz beim zukünftigen Nutzer getestet werden kann.



Prinzipien der Prototyp-Entwicklung
Viele schnelle Iterationen → Reifegrad schnell erhöhen
Möglichst einfach und kostengünstig → einfach zu verwerfen
Nach jeder Iteration Feedback einholen → Verständnis für Nutzer vertiefen
Fokus auf Funktionalität → Nutzen vor Schönheit/Verpackung

Im Fokus von Prototyping steht immer das Lernen: Lernen über die Bedürfnisse der Nutzer, Lernen über die konkrete Anwendung des Produkts, Lernen über die eigene Lernfähigkeit.

«Fall early to succeed sooner.»
Tim Brown, CEO von IDEO

Die Materialisierung einer Idee hilft gleichzeitig dem Nutzer wie dem Ideengeber.

Mögliche Arten von Prototypen

Es gibt viele verschiedene Arten von Prototypen.

Art	Beschreibung	Besonders geeignet für…
Skizze	Einfache Visualisierung	Frühes Stadium der Entwicklung
Mockup	Zeigt den Gesamteindruck des Systems ohne alle Detailfunktionalitäten	Displays, technische Lösungen, Webseiten
Diagramm	Zeigt die Verknüpfungen und Abhängigkeiten der verschiedenen Elemente	Komplizierte Systeme mit vielen Verknüpfungen
Storytelling	Geschichte über den Nutzer und den Einsatz des Produktes oder der Dienstleistung	Zusammenhänge in einen Ablauf bringen, Identifikation erhöhen
Video	Filmische Darstellung	Bewegte Lösungen zeigen, schwierige Sachverhalte erläutern
Foto	Bildliche Darstellung, Fotomontagen	Erste Eindrücke vermitteln, Kontext schaffen
Modell	Physisches Modell	Greifbarkeit ermöglichen, Dimensionen erlebbar machen

Je nach Phase im Prototyping-Prozess (frühe, mittlere, späte Phase) oder Prototyp-Inhalt (Produkt, technische Lösung, Dienstleistung) sind gewisse Arten von Prototypen sinnvoller als andere.

Je konkreter eine Idee materialisiert werden kann, desto klarer wird der Nutzen oder Nicht-Nutzen der Idee.

6 Testen

In Schritt «6 Testen» wird der Prototyp aus Schritt 5 den zukünftigen Nutzern vorgeführt, damit ihn diese auf Herz und Nieren testen können.

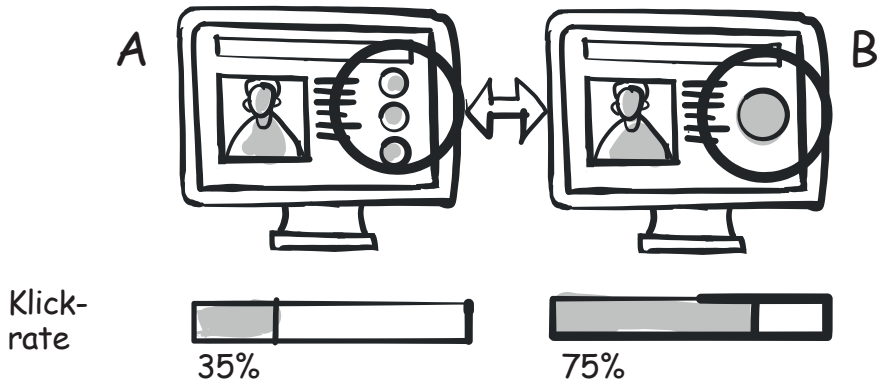
Schritt «6 Testen»

In Schritt Testen findet der Lackmus-Test statt: Erfüllt der möglichst reale Prototyp des Angebots die Bedürfnisse des Kunden? Oft ist man sehr erleichtert (und stolz!), wenn nach den verschiedenen Schritten ein echter Prototyp entstanden ist. Aber Achtung: «Never fall in love with your prototype»! Oft sind es Feinheiten, die einen Unterschied in der Akzeptanz beim User ausmachen. Sei nicht zufrieden, bevor du nicht diese Feinheiten herausgefunden hast. Eine einfache und sehr wirkungsvolle Methode dazu ist das A/B-Testing. Dabei wird die Originalversion gegen eine leicht veränderte Version getestet (klassischer Brillengläser-Test beim Optiker).

Quelle: Lewrick Michael, Link Patrick und Leifer Larry (2018): Das Design Thinking Playbook. Vahlen, München.

Design Thinking, Schritt «6 Testen»: A/B-Testing

In Schritt «6 Testen» wird der Prototyp von zukünftigen Nutzern getestet. Eine sehr einfache und wirkungsvolle Methode ist das A/B-Testing, bei welchem den Probanden jeweils die Originalversion und eine leicht angepasste Version zur Auswahl vorgelegt werden. Wesentlich ist, dass jeweils nur eine Variable verändert wird. Damit ist deren Wirkung jeweils eindeutig nachweisbar.



A/B-Testing wird vor allem im digitalen Bereich (Webseiten, Programmfeatures etc.) eingesetzt, eignet sich jedoch auch für physische Produkte. Entscheidend für effektives Testen sind Hypothesen, die im Vorfeld formuliert und im Test dann konkret validiert oder verworfen werden können.

«Gute Informationen sind schwer zu bekommen. Noch schwerer ist es, mit ihnen etwas anzufangen.»
Sir Arthur Canon Doyle, englischer Schriftsteller (u.a. Autor von Sherlock Holmes)

Oft führt erst das Testen einer vermeintlichen Lösung zur Klärung des eigentlichen Problems.

Mögliches Vorgehen beim Testing

Testen ist ein wesentlicher Schritt im Design Thinking und nicht selten kommt es nach der Testphase nochmals zu grundlegenden Änderungen der Lösung. Ein Test kann in vier Schritten erfolgen:

Nr	Titel	Beschreibung	Hinweise
1	**Vorbereitung**	• Formulieren von klaren Lernzielen oder Hypothesen • Erarbeiten der Testfragen • Festlegen des Testszenarios	Wenn möglich einen Pre-Test durchführen. Dies ergibt eine höhere Qualität und Aussagekraft des Tests.
2	**Durchführung**	• Zuteilen der Rollen: Moderator, Interviewer, Schauspieler, Beobachter • Durchführen der Tests	Das Testen von mehreren Varianten führt zu mehr Insights als das einfache Testen eines einzigen Lösungsvorschlags.
3	**Dokumentation**	• Dokumentation der Ergebnisse mit Notizen, Fotos, Videos, Protokollen, Tonaufnahmen	Mehrere Beobachtende oder Video-Dokumentationen stellen eine neutrale Beurteilung sicher.
4	**Auswertung**	• Auswertung der Ergebnisse gemäss Kriterienkatalog • Auswertungshilfen einsetzen (Statistik, Google Analytics etc.)	Auswertungen im Pre-Test konkret durchspielen und allenfalls Dokumentation oder Auswertung optimieren.