Erasmus+

Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft

Modul 1

Anfänger / Jungunternehmer

Studentenhandbuch

Erasmus+

Das „Thrive! Unternehmerische Kompetenz als solide Basis für eine Zukunft in der Kreativwirtschaft"-Projekt hat das zentrale Ziel, die (jungen) Unternehmerinnen und Unternehmern und ihre Mitarbeiter im Kreativsektor dabei zu unterstützen, einen Transformations- und Innovationsprozess zu durchlaufen, der notwendig ist, um die Gegenwart zu überleben und ein Unternehmen mit einem nachhaltigen Business Case zu werden.
Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Veröffentlichung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

Die Projektpartner innerhalb dieses Programms sind:

© 2018 Thrive project, Erasmus+ 2016-1-NL01-KA202-022890. No part of this document may be reproduced in any form without the authorisation of Stivako (project coordinator).

Kontaktadresse:
Stivako
Boeingavenue 207
1119 PD Schiphol-Rijk
The Netherlands
tel. +31 20 5435670
info@stivako.nl

Projekt-Website: www.thriveproject.eu

Inhaltsverzeichnis

Kurseinführung 5

1. Einführung in das menschenzentrierte Design zur Bewältigung bösartiger Probleme 6

HCD-Denkweise 7

Methodik 8

Weiterführende Informationen 9

2. Arbeitsteilung: Teamzusammensetzung und Komplementarität 10

Zuvor 10

Team-Charta 11

Network-Spin 13

Entrecomp zur Messung von Soft Skills 14

3. Kundeneinführung und Projektbriefing 15

Vorbereitung 15

Analyse 16

Weiterführende Informationen: 17

4. Das Problem finden 18

Entdecken 18

So finden Sie Inspiration 19

Von wem man lernen kann 20

Wie man lernt 20

Techniken 20

Definieren 22

Herunterladen der Erkenntnisse 22

Themen und Erkenntnisse finden 23

Das Erstellen von „Wie könnten wir …“ Fragen 24

Analyse 25

5. Ethisches und nachhaltiges Denken 26

Nachhaltigkeit und Ethik des Papiers 26

Soziales Design 26

Weiterführende Informationen: 27

Ethik in Bezug auf KI und Technologie 28

Weiterführende Informationen: 28

6. Die Lösung finden 29

Ideieren 29

Prototyp 32

Analyse 34

Weiterführende Informationen: 34

7. Motivation und Ausdauer **35**

Weiterführende Informationen: *36*

8. Umsetzung und Präsentation **37**

Implementierung *37*

Präsentation *39*

Weiterführende Informationen: *40*

Anmerkungen **41**

Kurseinführung

Dieser Kurs führt Sie in Entrepreneurship und Design Thinking ein. Sie werden in Teams zusammengefasst und lösen gemeinsam mit Ihrem Team ein Problem durch einen Kunden.

Der Kurs ist in acht Module unterteilt. Jeder von ihnen enthält ein Lehrplankapitel, das Sie mit Hintergrundinformationen und Links zu weiteren Materialien (Webartikel, Videos, etc.) versorgt. Jedes Modul enthält auch praktische Aufgaben, an denen Sie und Ihre Teammitglieder arbeiten werden.

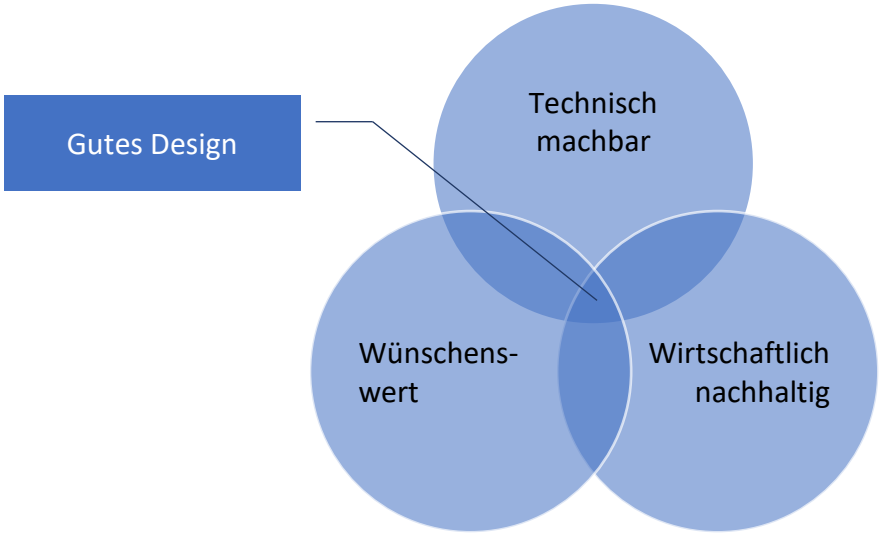
Die Kursinhalte sind wie folgt:

1. **Einführung in das menschenzentrierte Design, um böse Probleme anzugehen.** In diesem Einführungsmodul lernen Sie unsere Methodik kennen. Es wird Ihnen die theoretische Methodik des humanzentrierten Designs vermitteln, die Sie während des gesamten Kurses anwenden werden. Darüber hinaus wird es Ihnen erklären, was böse Probleme sind und wie menschenzentriertes Design Ihnen helfen kann, diese Probleme zu lösen.
2. **Arbeitsteilung: Teamzusammensetzung und Komplementarität.** Während dieses Kurses arbeiten Sie in einem Team. Lernen Sie Ihre Teamkollegen kennen und erfahren Sie, was ihre Stärken und ihr Fachwissen sind. Sie analysieren auch, welche Kompetenzen in Ihrem Team fehlen und wie Sie damit umgehen.
3. **Kundenvorstellung und Problembriefing**. Während des Kurses werden Sie an einem bösen Problem arbeiten, das von einem echten Kunden präsentiert wird. Sie lernen, sich auf ein Briefing zu relevanten Fragen vorzubereiten und eine Planung auf Basis des Briefings eines Kunden zu erstellen.
4. **Das Problem finden (entdecken und definieren).** Sie werden schnell feststellen, dass die meisten Probleme nicht das sind, was sie zunächst zu sein scheinen. In einem Prozess der Divergenz und Konvergenz analysieren Sie das Problem und finden die Ursachen, die angegangen werden müssen.
5. **Ethisches und nachhaltiges Denken.** Sie lernen ethische und nachhaltige Fragen kennen, die sich auf die Kreativwirtschaft konzentrieren. Sie wenden die gewonnenen Erkenntnisse auf Ihr eigenes Problem und mögliche Lösungen an.
6. **Die Lösung finden: Idee und Prototyp.** Sie werden mehrere Lösungen durch billige Prototypen sammeln und entwickeln, sie testen und die beste Lösung finden.
7. **Motivation und Ausdauer.** Sie lernen mehr über Motivation und Ausdauer, sowohl auf persönlicher als auch auf Teamebene. Mit Hilfe der Theorie können Sie über die in den vergangenen Komponenten geleistete Arbeit nachdenken.
8. **Umsetzung und Präsentation.** Als letztes Modul erstellen Sie einen Plan zur Umsetzung Ihrer Idee in die Praxis und präsentieren Ihre Lösung dem Kunden.

1. Einführung in das menschenzentrierte Design zur Bewältigung bösartiger Probleme

Während dieses Kurses werden Sie im Team ein reales Problem eines Kunden angehen. Dazu verwenden wir eine Methodik namens human-centered design. Der Grundgedanke dieser Methodik ist, dass gutes Design auf drei wichtigen Elementen basiert:

- Das Design ist technisch machbar.
- Das Design ist wirtschaftlich nachhaltig.
- Und vor allem wird das Design von den Anwendern gewünscht und angenommen.



Gutes Design ist technologisch machbar, wirtschaftlich nachhaltig und – vor allem – wünschenswert.

Human-Centered Design ist eine Methodik zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die diesen Sweet Spot des guten Designs erreichen. Wir werden dies tun, indem wir uns auf Lösungen konzentrieren, die menschlich wünschenswert sind.

- Was ist „Human-Centered Design“, von IDEO: https://www.youtube.com/watch?v=NBu1kkSCHfs

Vielleicht haben Sie schon einmal von menschenzentriertem Design gehört, vielleicht auch nicht. Aber es ist auch möglich, dass Sie Begriffe wie benutzerzentriertes Design, Design-Denken und Designforschung gehört haben. Dies sind alles Design- und/oder Forschungsphilosophien, die auf den gleichen Prinzipien basieren. In diesem Kurs werden wir also der humanzentrierten Designmethodik folgen, aber wenn Sie auf eine dieser anderen Methoden stoßen, werden Sie viele Ähnlichkeiten entdecken.

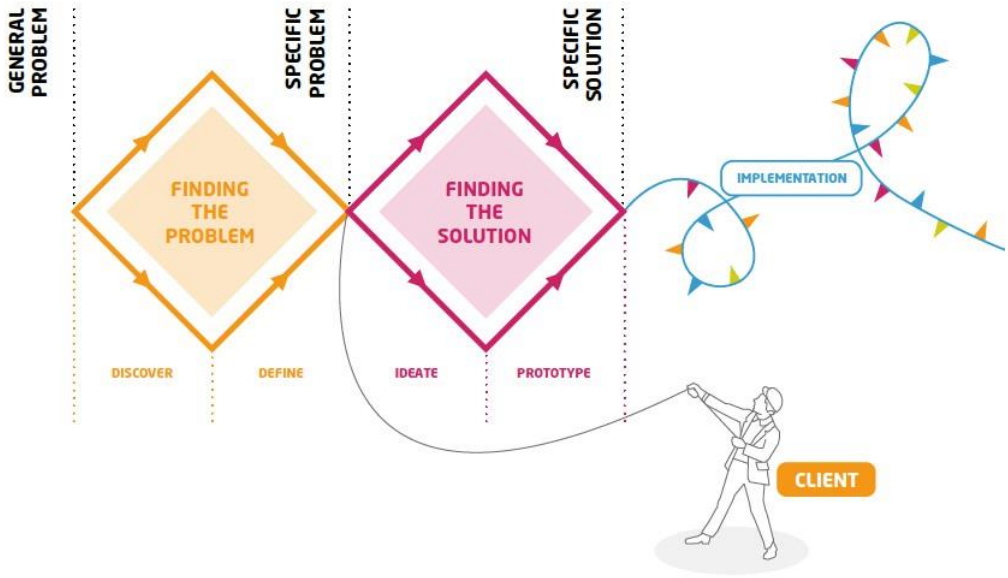
HCD-Denkweise

Menschenzentriertes Design erfordert eine bestimmte Denkweise. Nachfolgend finden Sie acht Aussagen, die wir von Ihnen und Ihren Teamkollegen benötigen, um sie zu abonnieren. Bitte studieren Sie sie sorgfältig und besprechen Sie sie mit Ihrem Team, um zu sehen, ob Sie alle einverstanden sind.

1. **Jeder ist kreativ!** Unabhängig davon, ob Sie einen Designhintergrund haben oder etwas, das traditionell als weniger kreativ angesehen wird, beachten Sie bitte, dass jeder ein kreatives Wesen ist, auch Sie. Wir waren alle als Kinder kreativ, also müssen Sie diese Fähigkeit noch irgendwo in sich haben. Kreativität kommt in vielen Formen vor: Einige sind sehr gut im Zeichnen oder Bauen, während andere kreativ darin sind, Ideen zu entwickeln oder bestehende Konzepte auf neue Weise anzuwenden. Finden Sie Ihre Kreativität und nutzen Sie sie. Bauen Sie Ihr kreatives Selbstvertrauen auf.
2. **Lerne von den Menschen**, für die Sie entwwerfen. Betrachten Sie die Welt nicht immer aus Ihrer eigenen Perspektive, sondern fühlen Sie mit den Menschen, für die Sie designen. Neue Ideen kommen nicht vom Himmel, sondern sind das Ergebnis von Erkenntnissen, Empathie und Verständnis für andere Menschen.
3. Wenn Sie keine sofortige Lösung für ein Problem kennen, dann **recherchieren Sie es**! Lösungen erfordern oft einen gewissen Einblick. Machen Sie nicht zu viele Annahmen, sondern testen Sie Ihre Hypothesen.
4. **Zeigen, nicht sagen!** Wörter sind mehrdeutig. Wenn Sie Ihre Idee diskutieren oder zeigen möchten, finden Sie Wege, Ihre Ideen zum Leben zu erwecken. Zeichnen Sie sie, machen Sie ein Mock-up, machen Sie Rollenspiele, machen Sie Prototypen!
5. **Nehmen Sie die Mehrdeutigkeit an!** Es gibt keine einzige Wahrheit, noch gibt es nur eine einzige richtige Lösung für ein Problem. Auf Ihrer Reise werden Sie widersprüchliche Informationen finden, und wenn Sie mit Menschen sprechen, werden sie Ihnen viele verschiedene Dinge erzählen. Akzeptieren Sie, dass Ihre Endbenutzer nicht homogen sind, sie sind Persönlichkeiten mit Unterschieden. Manchmal ist es besser, eine sehr gute Lösung für eine kleine Teilmenge Ihrer Benutzergruppe zu entwickeln als eine mittelmäßige Lösung für alle.
6. **Scheitern ist eine Gelegenheit zum Lernen!** Es schadet nicht, zu scheitern, solange man früh und billig scheitert. Also, gehen Sie raus und testen Sie Ideen unmittelbar vor der Entwicklung. Wenn Sie früh und billig scheitern, bedeutet das, dass Sie etwas gelernt haben, und Sie können bestimmte Türen schließen oder Ihre Idee zu etwas Besserem drehen.
7. **Fragen Sie nach Feedback!** Ständig. Von der ersten Idee bis zur endgültigen Lösung zeigen Ihnen Ihre Endanwender, was funktioniert und was nicht. Nehmen Sie Kritik nicht persönlich, sondern begrüßen Sie sie als Chance zur Verbesserung.
8. **Seien Sie optimistisch!** Im menschenzentrierten Design gibt es keinen Raum für Zynismus. Glauben Sie, dass es irgendwo eine Lösung für Ihr Problem gibt, und arbeiten Sie weiter daran. Ein Fortschreiten ist jederzeit möglich.

Methodik

Die humanzentrierte Designmethodik besteht aus drei Hauptphasen: einem Doppeldiamanten und einer Implementierungsphase.



Der Doppeldiamant und die Ausführung. Quelle: Artevelde University College.

Die beiden Diamanten bestehen jeweils aus einer Phase der Divergenz („Auseinandergehen, Abweichen, Auseinanderstreben“ von bestehenden Differenzen bzw. Unterschieden.) und Konvergenz („Annäherung“, seltener auch eine „Übereinstimmung“, etwa von Standpunkten, Merkmalen oder Zielvorgaben). In den kommenden Modulen werden Sie detaillierter durch die Diamanten gehen, aber hier ist ein kurzer Überblick:

- **Diamant 1: Das Problem finden.** Ein Problem beim Design ist, dass wir oft zu schnell zu Lösungen kommen. Im ersten Diamanten untersuchen Sie nur das Problem – wir denken noch nicht an Lösungen. Wir werden versuchen, die Benutzer zu verstehen und herauszufinden, was ihre Probleme wirklich sind. Schließlich haben Probleme oft zugrundeliegende Ursachen. Sie könnten denken, dass Sie das Problem x lösen werden, und auf dem Weg dorthin herausfinden, dass das eigentliche zu behebende Problem y ist.
    - **Entdecken (Divergenz)**: Sie werden so viel wie möglich über die Benutzer und das Problem herausfinden. Sprechen Sie mit Menschen, beobachten Sie sie, versuchen Sie wirklich zu verstehen, warum sie die Dinge so machen, wie sie es tun. Sammeln Sie so viel wie möglich.
    - **Definieren (Konvergenz):** In dieser Phase werden Sie alle Informationen organisieren, die Sie in einer begrenzten Menge von Schlüsselproblemen erhalten haben, von denen Sie denken, dass Sie sie angehen müssen. Als nächstes werden Sie diese Probleme analysieren und ein oder mehrere auswählen, die Sie im nächsten Diamanten lösen möchten.

- **Diamant 2: Die Lösung finden.** Schließlich können Sie in dieser Phase anfangen, über Lösungen nachzudenken! Aber dank des ersten Diamanten werden Ihre Lösungen hoffentlich stärker auf die realen Probleme ausgerichtet sein, die gelöst werden müssen.
    - **Ideieren (Divergenz):** Zeit, wieder quantitativ zu sein! Versuchen Sie, so viele Ideen wie möglich zu entwickeln, die das Problem lösen könnten. Nichts ist zu verrückt oder ehrgeizig, die Auswahl erfolgt in der nächsten Phase.
    - **Prototyp (Konvergenz):** Sie werden einige Lösungen auswählen, die sowohl ehrgeizig als auch realistisch erscheinen. Sie werden schnelle Prototypen herstellen, die Sie mit Ihren Benutzern testen können. Sie werden feststellen, dass einige Lösungen in der Praxis nicht funktionieren oder Änderungen erfordern. Lerne und adoptiere! Die Idee ist, noch einmal zu reduzieren und am Ende nur die besten Lösungen zu finden.

- **Implementierung.** Wir werden es in diesem Kurs nicht behandeln, aber wenn Sie die besten Lösungen gefunden haben und sie mit echten Anwendern getestet haben, können Sie sie implementieren. Das bedeutet, dass Sie sie in echte Produkte verwandeln, über das Geschäftsmodell nachdenken usw.

Weiterführende Informationen

- How to prototype a new business, IDEO.
- Desirability, Feasibility, Viability: The Sweet Spot for Innovation, Kristann Orton.

2. Arbeitsteilung: Teamzusammensetzung und Komplementarität

Nachdem Sie nun Ihre Teams kennen, müssen Sie interne Rollen definieren. In diesem Modul lernen Sie, sowohl Ihre für den Einsatz erforderlichen technischen Fähigkeiten als auch Ihre persönlichen Soft Skills zu analysieren. Sie analysieren, welche Kompetenzen Ihnen in Ihrem Team fehlen und wie Sie damit umgehen, wann diese Kompetenzen benötigt werden.

Zuvor

Immer mehr müssen wir in Teams arbeiten. Die Komplexität der Probleme, die wir zu lösen versuchen, erfordert unterschiedliche Disziplinen, Kulturen und sogar Rassen. Die Vielfalt auf verschiedenen Ebenen, eines Teams, bringt Mehrwert in ein Team. Untersuchungen zeigen, dass Start-ups schneller wachsen werden, wenn ein gutes Team vorhanden ist.[1]

Was brauchen wir in einem Team?

Laut einer Studie über Unternehmerische Teams sind drei Aspekte der Vielfalt wichtig: (Zhou, 2015)

- **Demographische Vielfalt**: Alter (Lebensphase), Geschlecht, „Amtszeit“.
- **Persönlichkeitsvielfalt** nach den fünf großen Merkmalen: Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Extravertiertheit, Verträglichkeit, emotionale Stabilität. Persönliche Interessen und Lebensstil, Werte.
- **Informationsvielfalt**: Bildung, Bildungshintergrund, Erfahrung, Kompetenzen, Funktion.

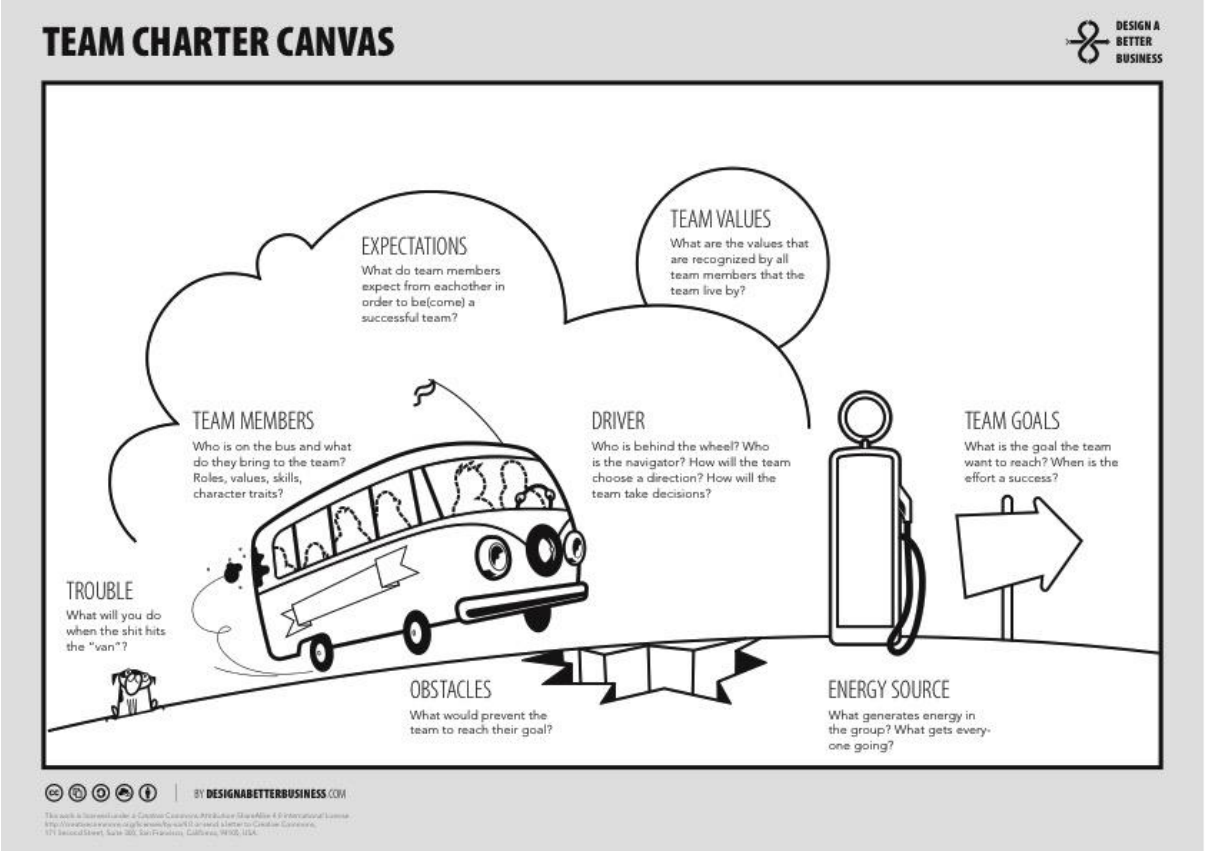
Laut einer MIT-Studie sind einige Teams intelligenter, und wir alle wissen das, aber was sind die Merkmale von Teams, die intelligenter sind?[2]

> *„Erstens haben ihre Mitglieder gleichmäßiger zu den Diskussionen im Team beigetragen, anstatt ein oder zwei Personen die Gruppe dominieren zu lassen.*
>
> *Zweitens, ihre Mitglieder erzielten höhere Punktzahlen bei einem Test namens Reading the Mind in the Eyes, der misst, wie gut Menschen komplexe emotionale Zustände aus Bildern von Gesichtern mit nur den sichtbaren Augen lesen können.*
>
> *Schließlich übertrafen Teams mit mehr Frauen die Teams mit mehr Männern. Tatsächlich schien es, dass nicht die "Vielfalt" (mit einer gleichen Anzahl von Männern und Frauen) für die Intelligenz eines Teams ausschlaggebend war, sondern einfach mehr Frauen. Dieser letzte Effekt wurde jedoch teilweise dadurch erklärt, dass Frauen im Durchschnitt besser im "Mindreading" waren als Männer.“*

Es gibt mehrere Tools, die Ihnen bei der Bildung Ihres Teams und der Rollenverteilung helfen können, wie z.B. die Teamcharta und der Netzwerk-Spin.

Team-Charta

Um mit der Team-Charta[3] zu arbeiten, folgen Sie der folgenden Übung. Sorgen Sie für eine angenehme Umgebung. Sicherlich kein Besprechungsraum.



Die Team-Charta-Leinwand.

Lasst jeden eine kurze Einführung machen. Die sprechende Person sollte stehen. Eine andere Möglichkeit ist, dass jeder ein einfaches Bild davon macht, wer er ist, was für ihn wichtig ist und wonach er strebt. Dies ist eine gute Möglichkeit, sich gegenseitig kennenzulernen und das Eis zu brechen.

Checkliste

- Schaffen Sie eine entspannte, positive und private Atmosphäre.
- Haben Sie Marker (feine Spitze) und Papier für jedermann.
- Drucken oder zeichnen Sie die Leinwand auf ein großes Blatt Papier.
- Halten Sie viele Haftnotizen und Marker bereit.
- Gönnen Sie sich 45-60 Minuten ungestörte Zeit.

Die Teammitglieder stellen sich vor.

Wie bereits erwähnt, ist es sehr wichtig, dass jeder richtig vorgestellt wird, dass die Leute wissen, was die Erwartungen aller sind (warum sie im Raum sind) und dass es eine entspannte Atmosphäre gibt.

Die Teammitglieder müssen sagen, wo sie im Bus sein wollen.

Fragen Sie jedes Teammitglied, wo es im Bus sitzen soll. Wenn jemand auf dem Fahrersitz sitzen will, ist das großartig! Mehr Raum für Sie als Moderator!

Individuell

Individuell müssen Menschen auf Haftnotizen schreiben, was ihre Erwartungen sind (max. 3), was sie als Hindernisse sehen (max. 3), ihren 1 wichtigsten Wert und was ihnen Energie gibt. Außerdem sollte jeder den wichtigsten Wert aufschreiben, den er der Gruppe hinzufügen möchte.

Ein Schritt zurück

Machen Sie einen Schritt zurück und diskutieren Sie die Werte Erwartungen, Werte, Energiequellen und Hindernisse. Auch hier geht es nicht um eine Diskussion über Recht oder Unrecht, sondern darum, sicherzustellen, dass sich alle mit dem, was in der Charta steht, identifizieren können. Entweder kommt das Team zu einem gemeinsamen Input, oder wenn nicht, ist die Summe der Haftnotizen das, was das Team repräsentiert.

Identifizierung gemeinsamer Themen

Beim Gruppieren der Haftnotizen pro Thema. Es können übergreifende Themen entstehen. Das ist großartig, sollte aber nicht erzwungen werden. Versuchen Sie nicht, hier als Moderator zu praktisch zu sein.

Teamziele

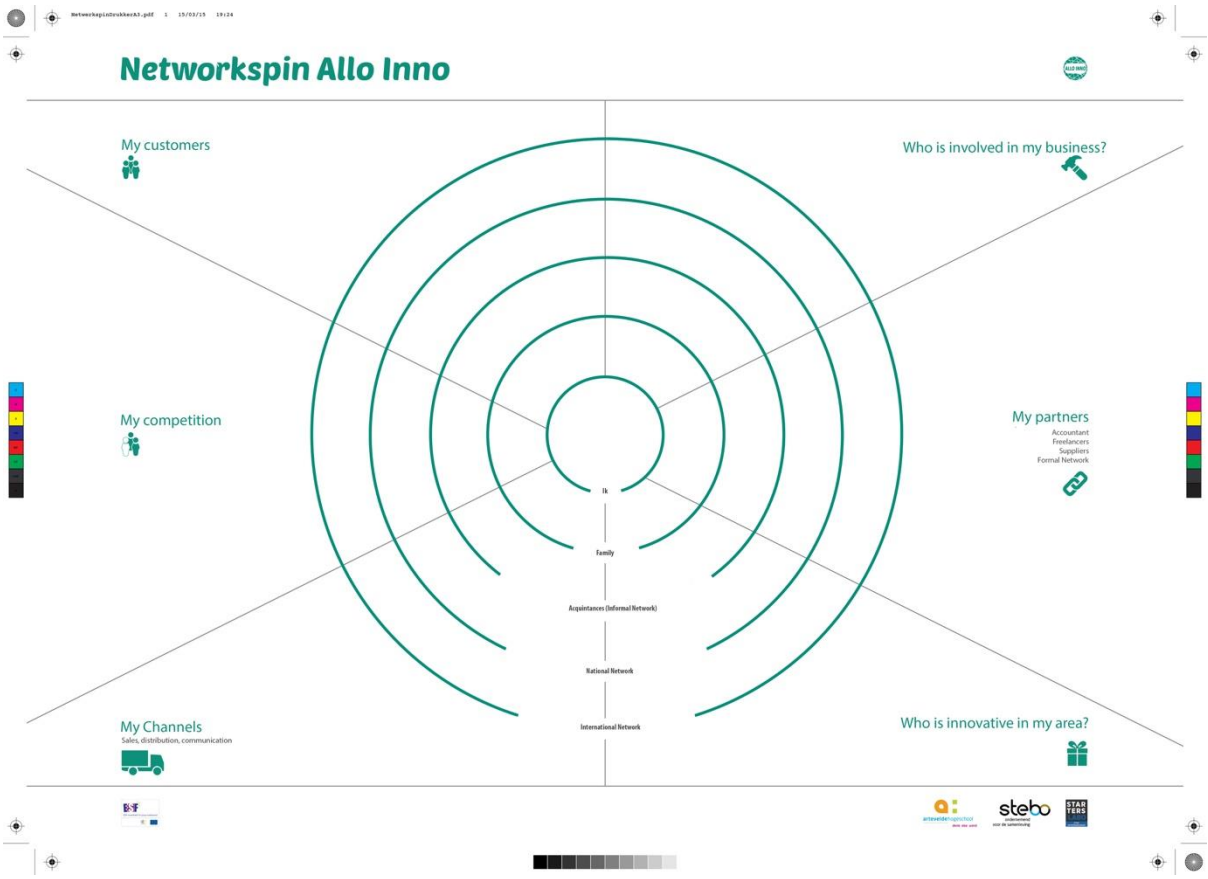
Nun, da alles ausgefüllt ist und jeder sich als anerkanntes und geschätztes Teammitglied erkennt, lassen Sie uns die Teamziele eintragen. Das Team sollte maximal 3 Ziele besprechen und ausarbeiten. Stellen Sie sicher, dass sie nicht alle in direktem Zusammenhang mit ihrem funktionalen Ziel stehen.

Der Teamvertrag

Nachdem die Sitzung beendet ist, lassen Sie alle Teammitglieder die Team Charter-Leinwand unterschreiben. Es ist ihr Vertrag untereinander, um das Team erfolgreich zu machen.

Network-Spin

Das „Network Spin“ wurde innerhalb des Artevelde University College entwickelt, mit Mitteln aus dem ESF Allo Inno Projekt. Es ermöglicht Ihnen, das Netzwerk abzubilden, das Ihr Team bereits hat und das Sie erwerben möchten.



Das „Network Spin“

Jedes Teammitglied füllt sein Netzwerk aus. Netzwerke sind wichtig, um Menschen zu erreichen, die man „wirklich“ kennt. Sie können Ihnen bei Ihren Projekten, der Inbetriebnahme und anderen Dingen auch außerhalb Ihrer Arbeit helfen und unterstützen, sie können sehr wichtig sein.

Wir beginnen mit dem informellen Netzwerk, von der Familie bis zu Freunden. Dann bilden wir unser professionelles Netzwerk ab. Die Idee ist, dass Sie die Leute wirklich kennen, das heißt, Sie können sie anrufen, Sie haben ihre Spezifikationen, um sie zu kontaktieren.

Mit diesem Tool können Sie beurteilen, ob Ihr Netzwerk während der Arbeit an Ihren Projekten als Einzelperson oder als Team (vorher und nachher) gewachsen ist.

Entrecomp zur Messung von Soft Skills

Entrecomp ist ein EU-Rahmen für unternehmerische Kompetenzen.[4] Sie können es auch als Instrument zur Messung Ihrer unternehmerischen Soft Skills verwenden.[5] Wir arbeiten mit Soft Skills, um Unternehmer bei ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Aus früheren Untersuchungen haben wir die wichtigsten für einen Unternehmer ermittelt. (ESF Start2Go 2017-2018) Innerhalb dieser Soft Skills können wir messen (von der „Gründung“ bis zur „Weiterentwicklung“), was der aktuelle Status ist und wie die Entwicklung oder Erfahrung und Verbesserung ist, wenn das Projekt abgeschlossen ist.

3. Kundeneinführung und Projektbriefing

In diesem Modul werden Sie Ihren „Kunden“ treffen. Diese Kunden sind Personen oder Unternehmen, die aufgrund ihrer Erfahrung in diesem Bereich bestimmte Design-Herausforderungen oder Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren.

Beachten Sie, dass die Kunden nicht unbedingt diejenigen sind, die die Herausforderung oder Gelegenheit selbst erleben; es könnte sein, dass sie Probleme für andere Interessengruppen sehen, mit denen sie zusammenarbeiten. Zum Beispiel könnte eine Anwaltskanzlei einen Fall anbieten, der auf der Beobachtung basiert, dass schutzbedürftige Gruppen in der Gesellschaft keinen Zugang zur rechtlichen Vertretung haben. In diesem Fall sind die Mitglieder der gefährdeten Gruppen die Benutzer, die die Probleme haben. Oder ein Branchenverband der Druckindustrie könnte bei vielen Druckereien den Bedarf an mehr Wissen über Nachhaltigkeit erkennen. Zielgruppe des Problems sind in diesem Fall die Druckereien, obwohl der Branchenverband der Kunde ist. Aber der Kunde kann nicht nur Herausforderungen mitbringen, die er als problematisch ansieht, er kann auch eine Chance oder einen Ehrgeiz mitbringen, den er nutzen oder auch erreichen will.

Vorbereitung

Nur weil der Kunde das Briefing macht, bedeutet das nicht, dass Sie sich in diesem Modul zurücklehnen können. Bereiten Sie sich auf das Briefing auf die folgenden Arten vor.

Informieren Sie sich

- Kennen Sie den Kunden schon? Können Sie bereits herausfinden – z.B. über eine Internetrecherche oder über Ihre Netzwerke – was ihr Geschäft ist, wer ihre Kunden sind, welche Art von Projekten sie durchführen, wie sie sich im Vergleich zu ihren Wettbewerbern profilieren, wo sie sich befinden und ihr Geschäft betreiben, etc.
- Haben Sie Kenntnisse über die Branche des Kunden? Versuchen Sie, sich über einige Trends oder aktuelle Ereignisse in der Branche Ihres Kunden zu informieren, z.B. über Fachzeitschriften oder Blogs.
- Haben Sie schon einige Informationen zum Briefing? Vielleicht hat Ihnen der Lehrer einen Titel oder eine kurze Zusammenfassung gegeben. Versuchen Sie, so viel wie möglich vorher herauszufinden.

Denken Sie an die Informationen, die Sie benötigen.

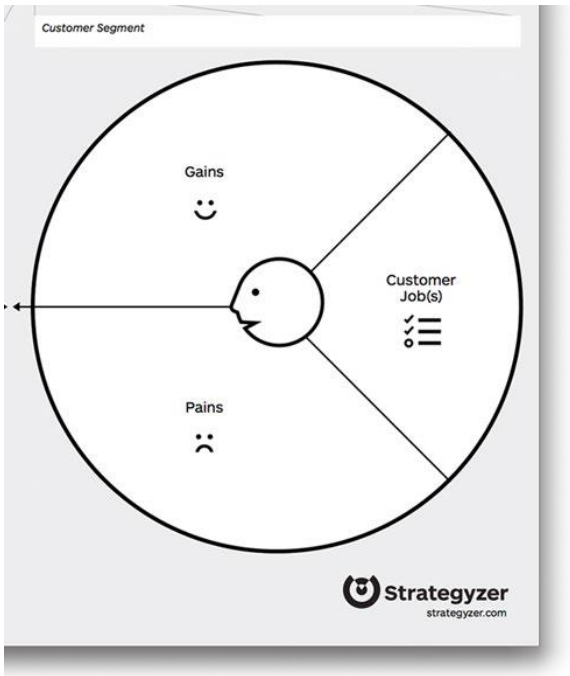
Neben dem oben genannten Wissen können Sie wahrscheinlich bereits eine Liste von Fragen erstellen, die Sie während des Briefings beantwortet bekommen möchten. Beispiele:

- Was sind die Prioritäten für den Kunden? Warum wollen sie, dass dieses Projekt ausgeführt wird? Was ist für sie drin?
- Über welche Kanäle und wie intensiv möchte der Kunde kommunizieren? Werden Sie regelmäßige Meetings haben?

- Gibt es Zwischenfristen? Welche Art von (Teil-)Produkten möchte der Kunde sehen? – Erwähnt der Kunde bereits wichtige Stakeholder, und wenn ja, können sie Ihnen Kontaktdaten mitteilen oder ein Gespräch initiieren?
- Wird der Kunde Ihnen Unterlagen oder anderes Wissen zur Verfügung stellen, das Sie benötigen?
- Werden Sie in einem offenen, kooperativen Geist arbeiten, oder möchte der Kunde, dass die von Ihnen angesprochenen Personen Geheimhaltungsvereinbarungen unterzeichnen?
- Wird der Kunde ein Budget zur Verfügung stellen?

Analyse

Bei der Analyse des Briefings kann Ihnen die Value Proposition Canvas von Alexander Osterwalder helfen.



Teil des "Value Proposition Canvas" von Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

Auf dieser Leinwand können Sie das Leistungsversprechen analysieren, das Sie für den Endverbraucher erstellen können. Wahrscheinlich können Sie im Moment nicht alle Felder ausfüllen, aber behandeln Sie dies als „lebendiges Dokument". Versuchen Sie, es jetzt auszufüllen, und wahrscheinlich werden Sie es in den späteren Modulen ändern und erweitern.

Vielleicht sind Sie bereits mit der Value Proposition Canvas vertraut. In diesem Fall werden Sie vielleicht etwas Merkwürdiges bemerken. Die obige Abbildung zeigt nur die Hälfte der Leinwand. Da wir einen Human-Centered Design-Prozess anwenden, werden wir uns zunächst damit befassen, das Problem gründlich zu verstehen, bevor wir über Lösungen

nachdenken. Da es bei der anderen Hälfte der Value Proposition Canvas um Lösungen geht, können wir das bis Modul 6 überspringen.

Beginnen Sie aus der Perspektive Ihres Endbenutzers. Beachten Sie, dass dies nicht unbedingt der Kunde ist – vielleicht haben sie ein Briefing mit einem Problem einer anderen Gruppe erstellt. Tragen Sie Ihren Endbenutzer unter Kundensegment ein. Wenn Sie denken, dass Sie mehrere Endbenutzer oder Kundensegmente haben, oder wenn Sie sich an dieser Stelle nicht sicher sind, können Sie gerne mehrere Leinwände erstellen.

Versuchen Sie unter Kundenauftrag(e), alle Aktivitäten aufzulisten, mit denen sich Ihre Endbenutzer an einem typischen Tag beschäftigen. Im Modul 4 (der Empathiephase) lernen Sie Ihre Nutzer viel besser kennen, versuchen aber bereits hier zu beginnen.

Wenn die Endbenutzer mit der Ausführung dieser Aktivitäten beschäftigt sind, können sie auf bestimmte Probleme stoßen. Z.B. fehlen ihnen bestimmte Informationen, und bestimmte Handlungen sind für sie sehr frustrierend. Das sind die Schmerzen, denen Ihre Benutzer begegnen. Das sind keine wörtlichen Schmerzen, aber es ist Zeug, das sie ärgert, sie Zeit kostet, etc. Listen Sie sie hier auf. All diese Bemühungen sind Inspiration für Ihr Team, um gute Probleme zu lösen.

Neben den Schmerzen können Ihre Benutzer auch Gewinne sehen. Das sind keine Probleme als solche, aber es sind Dinge, die ihr Leben einfacher oder angenehmer machen würden. Was würde sie zum Lächeln bringen oder ihren Tag versüßen?

Jetzt haben Sie eine erste Vorstellung von Ihren Endanwendern, ihrer Arbeit, ihren Frustrationen und ihren Wünschen. Im nächsten Modul werden wir dies verfeinern.

Weiterführende Informationen:

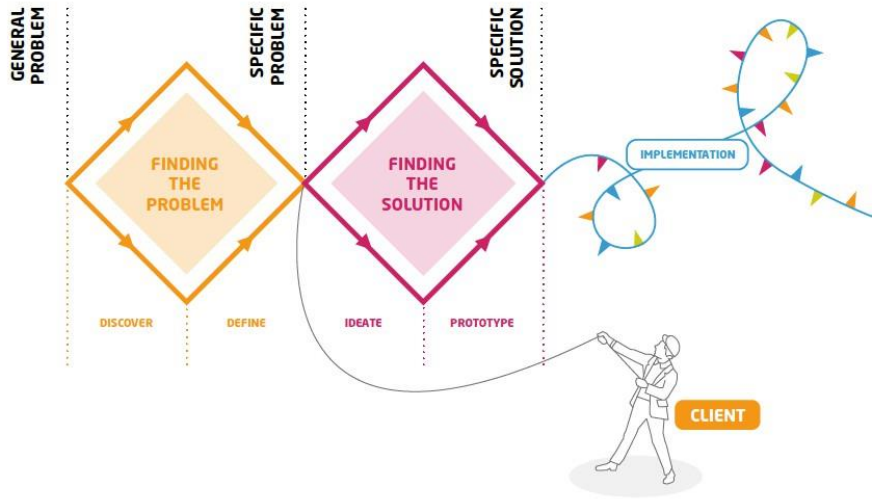
- Value Proposition Design, talk by Alexander Osterwalder on Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=b_X18bmpHaw.
- From first sketch to the final success, keynote talk by Dennis Lück (JungvMatt), amongst others how he creatively (re)interprets client briefings. Recorded for the Erasmus+ project Commercialpolis. https://vimeo.com/292928027.

4. Das Problem finden

Ihr Kunde hat Ihnen in seinem Briefing ein allgemeines Problem oder eine Gelegenheit gegeben. Wahrscheinlich haben Sie inzwischen analysiert, wer die Zielgruppe ist (die „Problemverantwortlichen“), aber das bedeutet nicht, dass Sie das Problem vollständig verstehen, geschweige denn Ihre Zielgruppe. In diesem Modul werden Sie sich in sie hineinversetzen, um ihre Bedürfnisse, Wünsche, usw. besser zu verstehen.

Eines der Schlüsselkonzepte des menschenzentrierten Designs ist, dass man, anstatt die Sache richtig zu gestalten, die richtige Sache gestalten will. Der erste Diamant sollte sich darum kümmern.

Wir werden dies in zwei Phasen tun. Zuerst werden wir divergieren (die Entdeckungsphase), und dann werden wir konvergieren (die Definitionsphase), um zu einem bestimmten Schlüsselproblem zu gelangen. Das bedeutet, dass wir den ersten der beiden Diamanten in der folgenden Abbildung durcharbeiten werden.



Wenn wir das Problem finden, denken wir noch nicht an Lösungen. Dies mag zunächst schwierig oder unangenehm sein, aber versuchen Sie, darauf zu verzichten, bereits mögliche Lösungen vorzuschlagen. In dieser Phase geht es nur um das Verständnis. Versuchen Sie noch nicht, die Dinge in Ordnung zu bringen, damit werden wir uns später befassen.

Da dies eine sehr wichtige und zeitaufwändige Aufgabe ist, haben Sie zwei Module Zeit, um daran zu arbeiten. Modul 5 wird meist theoretisch sein, so dass Sie die Arbeitszeit des nächsten Moduls nutzen können, um an der Definitionsphase zu arbeiten.

Entdecken

Ziel der Entdeckungsphase ist es, sich ganz in den Themenraum Ihres Problems einzutauchen. Das bedeutet, dass Sie recherchieren werden. Ziel ist es, so viele Informationen wie möglich zu erhalten – wir werden uns später mit der Auswahl der relevantesten Informationen befassen.

Sie können Informationen von Ihrer Zielgruppe direkt erhalten, aber versuchen, auch weiter zu denken. Erkunden Sie ihr Umfeld, ihre Arbeits- oder Lebensbedingungen, erfahren Sie, was Experten zu diesem Thema zu sagen haben, etc.

So finden Sie Inspiration

Es gibt mehrere Methoden, um Inspiration zu finden. Wir werden hier für sie vorstellen, aber diese Liste ist nicht vollständig.

Sprechen Sie mit Menschen

Treffen Sie Menschen und sprechen Sie mit ihnen. Versuchen Sie, sie vollständig zu verstehen. Diese Menschen können die Zielgruppe Ihres allgemeinen Problems sein, aber es können auch Menschen sein, mit denen sie interagieren.

Versuchen Sie, Methoden zu finden, die sowohl Sie als auch die Menschen, mit denen Sie sprechen, bequem finden. Dies können Standardinterviews sein, aber später werden wir auch einige weitere kreative Optionen anbieten.

Sprechen Sie mit Experten

Neben den Menschen, für die Sie entwerfen, können Sie auch mit Experten sprechen. Der große Unterschied besteht darin, dass man mit der ersten Gruppe versucht, sich zu empathisieren, ihre Welt und ihr Leben zu verstehen. Wenn Sie mit einem Experten sprechen, steht nicht die persönliche Erfahrung im Vordergrund, sondern die fachliche Kompetenz der Person. Die Menschen werden über ihr eigenes Leben sprechen und Ihnen wertvolle anectodische Hinweise geben, während Experten Ihnen Forschung, Zahlen und Trends liefern. Experten können Forscher sein, aber auch politische Entscheidungsträger, Manager, Journalisten usw.

Eintauchen

Neben dem Reden können Sie sich auch einfühlen, indem Sie Dinge selbst erleben. Immersion bedeutet, dass Sie versuchen, die Erfahrung der Zielgruppe (wieder)zu erleben. Arbeiten Sie an einem Bildungsproblem für Studenten? Versuchen Sie, an einem ihrer Kurse teilzunehmen, um zu sehen, wie die Erfahrung aussieht. Designen für Gefängnisinsassen? Abgesehen von dem Gespräch mit ihnen, sehen Sie, ob Sie die volle Erfahrung machen können, indem Sie einige Stunden in der Zelle verbringen. Oder wenn Ihr Kunde ein Direktmarketing-Drucker ist, der ein Freizeitzentrum bewirbt, gehen Sie mit und probieren Sie das Freizeitzentrum aus und sprechen Sie mit anderen Gästen. Dies wird es Ihnen ermöglichen, ein viel tieferes Verständnis für die Menschen zu schaffen, für die Sie entwerfen, da sie einige ihrer Emotionen erleben könnten.

Analoge Inspiration

Abgesehen davon, dass Sie das Reale erleben, können Sie sich auch ähnliche Situationen ansehen und sich inspirieren lassen, wie diese Menschen mit ähnlichen Problemen umgehen. Bei der Gestaltung eines Operationssaals, in dem Mediziner unter großem Stress und Zeitdruck arbeiten, kann man sich von der Formel 1 inspirieren lassen, wo Boxenstopp-Teams unter ähnlichem Stress arbeiten. Bei der Gestaltung von Jugendbewegungen, bei denen Teams von Jugendlichen eigenständige Entscheidungen treffen müssen, können Sie sich inspirieren lassen, wie mit Führung im Militär umgegangen wird. Das bedeutet natürlich nicht, dass man Lösungen einzeln kopieren kann oder muss, schließlich ist es nur Inspiration.

Von wem man lernen kann

Die nächste Frage ist, von wem Sie lernen können. Sie können nach typischen Benutzern suchen, aber manchmal können Sie auch interessantere Entscheidungen treffen. Wenn Sie versuchen, etwas für ein breites Publikum zu entwickeln, können durchschnittliche oder typische Benutzer eine gute Wahl sein. Ausreißer können jedoch sehr interessant sein, wenn man daran interessiert ist, etwas für eine Nische zu entwickeln. Wer sind die Power-User, die echten Fans, die Menschen mit besonderen Bedürfnissen?

Wie man lernt

Menschen sind komplexe Wesen. Sie möchten sich vielleicht in sie hineinversetzen, weil sie eine bestimmte Rolle spielen (z.B. sind sie ein „Student“ oder ein „Chirurg“), aber sie sind komplexere Wesen als das. Sie können auch ein Vater, ein Musiker, ein Fußballfan, eine schüchterne Person, ein fleißiger Arbeiter usw. sein, und das alles hat einen Einfluss darauf, wie sie sich in ihrer Rolle verhalten. Versuche, die ganze Person zu verstehen.

Versuchen Sie zum Beispiel zu verstehen, was sie antreibt. Was sind ihre Werte, Bedürfnisse, Ambitionen, ...? Wenn Sie ihre Prioritäten kennenlernen möchten, versuchen Sie, Einblicke in die Art und Weise zu erhalten, wie sie ihr Geld oder ihre Zeit einsetzen. Für die meisten Menschen sind diese Ressourcen sehr knapp, so dass die Art und Weise, wie sie sie ausgegeben haben, einem viel darüber sagt, was ihnen wirklich wichtig ist.

Versuchen Sie, Menschen in einer für sie natürlichen Umgebung zu treffen, wie ihrem Zuhause oder ihrem Arbeitsplatz. Das bedeutet vielleicht mehr Reisezeit für Sie, hat aber mehrere Vorteile. Zunächst einmal ist es in der Regel eine Umgebung, in der sie sich wohl fühlen und mehr teilen können. Zweitens, wenn sie sich in der richtigen Umgebung befinden, können sie Ihnen nicht nur Dinge erzählen, sondern auch zeigen. Dies hilft Ihnen, sie besser zu verstehen.

Und vor allem sind die Menschen die Experten für ihr eigenes Leben. Versuchen Sie, nicht zu urteilen oder zu lenken. Einfach zuhören und lernen.

Techniken

Die gebräuchlichste Form des Empathisierens ist die Durchführung von Interviews. Vorzugsweise tun Sie dies persönlich, aber wenn dies nicht möglich ist, können Telefon- oder Online-Interviews eine Option sein. Das mag einfach klingen, aber hier sind einige Tipps:

- Versuchen Sie, sich nicht starr an Ihre Fragenliste zu halten. Wenn Menschen sich auf Themen einlassen, über die sie sprechen wollen, ermutigen sie sie und stellen Folgefragen.
- Versuchen Sie, eine Themenliste mit den wichtigsten Dingen zu erstellen, die Sie diskutieren möchten. Dies ist Ihre Checkliste, um zu sehen, ob Sie alles Wesentliche abgedeckt haben.
- Versuchen Sie, sich einige Eisbrecher auszudenken, um das Interview in Gang zu bringen oder neue Themen vorzustellen.
- Achten Sie darauf, dass Sie das Interview dokumentieren können. Nehmen Sie es vielleicht auf (bitte immer um Erlaubnis) oder bitten Sie jemand anderen, mit Ihnen zu kommen, um Notizen zu machen, während Sie reden.
- Machen Sie Fotos von Menschen und Orten. Dies wird Ihnen helfen, später Erinnerungen zurückzubringen. Natürlich sollten Sie die Leute vorher fragen, ob Sie ein Foto machen können.
- Wenn Sie in großen Teams arbeiten, können Sie sich gerne aufteilen, z.B. in Zweiergruppen, um mehr Interviews zu führen. Die Teammitglieder werden in der nächsten Phase über Ihre Interviews informiert.
- Wenn Sie Interviews mit Teammitgliedern durchführen, teilen Sie die Rollen vorher auf. Diskutieren Sie, wer die Führung bei der Beantwortung von Fragen übernimmt und wer Notizen macht. Dies muss nicht immer die gleiche Person sein, sondern vor Beginn eines jeden Interviews vereinbart werden.

Neben Interviews mit Fragen gibt es auch andere Techniken, die zu Ihnen passen könnten:

- *Die fünf Warum.* Wenn ein Befragter Ihnen etwas sagt, fragen Sie „warum“, wenn er eine Antwort gibt, fragen Sie erneut „warum“. Tue dies fünfmal. Sie könnten dies als eine Möglichkeit erkennen, wie Kinder lernen, die Welt zu entdecken (und ihre Eltern zu ärgern, also seien Sie vorsichtig, wenn Sie diese Technik anwenden), aber es ist auch eine sehr gute Möglichkeit, tiefer zu graben und die Motivationen der Menschen wirklich zu verstehen.
- *Zeichne es.* Manchmal sagt Ihnen eine Zeichnung mehr als viele Worte. Bringen Sie Papier und Stifte mit und lassen Sie die Befragten zeichnen, was sie meinen.
- *Zeig es mir.* Ebenso, anstatt sie bestimmte Verfahren erklären zu lassen, bitten Sie sie, es Ihnen zu zeigen. Auf diese Weise können Sie sie beobachten und Details vermissen, die die Befragten Ihnen nicht mitgeteilt hätten, z.B. weil es für sie (aber nicht für einen Außenstehenden) zu offensichtlich ist.
- *Erzähl mir vom letzten Mal*. Wenn Menschen über allgemeine Verfahren sprechen, vergessen sie oft Details und Ausnahmen. Fragen Sie sie stattdessen nach dem letzten Mal, wenn etwas passiert ist, und lassen Sie sie diese Geschichte im Detail erzählen. Anstatt also das Verkaufspersonal zu fragen, wie die Rückgaberichtlinien in seinem Geschäft aussehen, bitten Sie es, über die letzte Person zu berichten, die gekommen ist, um bestimmte Artikel zurückzugeben, und wie es gelaufen ist.
- *Superkräfte.* Um zu verstehen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen wichtig sind, fragen Sie die Menschen, welche Supermacht sie sich für ihren Job wünschen, wenn sie sich entscheiden können. Macht es Ihnen was aus, zu lesen? Enzyklopädisches

Wissen im Kopf? Dass die Menschen ihnen sofort vertrauen? Die Antwort sagt Ihnen viel darüber, was in ihrer Rolle wirklich wichtig ist.

- *Kartensortierung.* Oft sind die Menschen freundlich und willig, und wenn man sie fragt, „ist das Thema x wichtig für einen“, sagen sie oft „ja“. Um ihre wahren Prioritäten herauszufinden, können Sie eine Kartensortierung verwenden. Bereite einfach mehrere kleine Karten mit darauf geschriebenen Themen vor und bitte den Befragten, sie in einer bestimmten Reihenfolge zu sortieren. Zum Beispiel, von am wichtigsten zu am wenigsten wichtig. Oder von am schwierigsten bis am wenigsten schwierig. Dies zwingt sie, Entscheidungen zu treffen und die Punkte zu priorisieren. Sie werden noch mehr Einsichten gewinnen, wenn Sie sie bitten, laut zu denken, während sie das tun.

Ihre Entdeckungsphase endet, wenn Sie das Gefühl haben, alle Informationen zu haben, die Sie benötigen. Eine gängige Methode, dies zu bemerken, ist der Sättigungspunkt. Wenn Sie mit mehr Menschen sprechen, aber Sie das Gefühl haben, dass alles, was sie sagen, etwas ist, was Sie bereits in einem früheren Interview gehört haben, haben Sie den Sättigungspunkt erreicht. Es gibt keine feste Regel dafür, normalerweise werden Sie selbst wissen, ob Sie sich mit der Menge der Informationen, die Sie haben, sicher fühlen oder nicht. Wenn Sie nicht genug Arbeit in diesem Bereich leisten, wird Ihre Arbeit in den späteren Phasen schwieriger, oder Sie werden später feststellen, dass Sie die falsche Lösung entwerfen.

Übung
Gehen Sie hinaus und fühlen Sie Verständnis für die Menschen, um das allgemeine Problem zu verstehen, für das Sie planen werden. Machen Sie im Voraus einen Plan, wen Sie interviewen möchten und wie Sie es machen werden. Zögern Sie nicht, Ihren Plan anzupassen, während Sie weitermachen. Frühere Interviews können Ihnen Anregungen für Fragen oder Methoden geben, die Sie in späteren Interviews anwenden können. Achten Sie darauf, dass Sie alles dokumentieren.

Definieren

Wo es in der Entdeckungsphase um Divergenz ging, geht es in der Definitionsphase um Konvergenz. Sie werden alle Ihre Informationen zurückbringen und die wichtigsten Informationen daraus destillieren. Wir machen das in drei Schritten:

1. Laden Sie die Erkenntnisse herunter.
2. Finden Sie Themen und Erkenntnisse.
3. Handwerk „Wie könnten wir ...“ Fragen stellen.

Herunterladen der Erkenntnisse

Sie haben wahrscheinlich Haufenweise während Ihres Empathisierens gelernt. Diese Informationen sind meist in Ihrem Kopf, und hoffentlich haben Sie auch das meiste davon dokumentiert. Besonders wenn Sie in Teams arbeiten, waren Sie vielleicht nicht bei allen Interviews anwesend. Deshalb werden wir die „Erkenntnisse herunterladen“, was bedeutet, dass wir alles von Ihren Köpfen und Notebooks in einen Raum herunterladen, in dem das Ganze darauf zugreifen kann.

Dazu brauchen Sie einen ruhigen Ort mit Ihrem gesamten Team und viel Papier (vorzugsweise Flipcharts), Post-Its und Marker.

Arbeite deine Interviews nacheinander durch. Nimm ein großes Blatt Papier und setze den Namen der Person darauf. Wenn Sie ein Bild haben, kleben Sie es auf das Papier. Eine der Personen, die während des Interviews anwesend sind, vorzugsweise der Interviewer oder der Notiztäter, erzählt die Geschichte des Interviews. Geben Sie so viele Details wie möglich an, verwenden Sie bei Bedarf Bilder und Zeichnungen. Alle anderen Teammitglieder nehmen Post-Its und Stifte, und sobald sie etwas hören, was sie interessant oder wichtig finden, schreiben sie es leise auf einen Post-It. Schreiben Sie eine Idee oder Aussage pro Post-It. Erkläre sie noch nicht, hör einfach zu und schreibe. Kleben Sie die Post-its für jedes Interview auf das große Blatt und hängen Sie die Blätter an sichtbare Stellen im Raum.

Gehen Sie alle Interviews auf diese Weise durch: eine Person spricht, alle anderen schreiben Post-its. Am Ende sollte Ihr Arbeitsbereich voller Papier mit Post-its sein.

Themen und Erkenntnisse finden

Wir haben jetzt einen Raum voller Papiere und Post-Its. Es ist an der Zeit, eine Struktur in ihnen zu schaffen. Eine gute Möglichkeit, dies zu tun, ist das organische Clustering. Bereiten Sie sich vor, indem Sie alle Post-its lesen, damit Sie eine grobe Vorstellung davon haben, welche Ideen verfügbar sind. Achten Sie auch darauf, dass Sie eine Wand oder einen großen Tisch leer haben - dies ist Ihr Arbeitsplatz für die Organisation.

Der nächste Schritt ist das, was wir „Gemming“ (Edelsteinschleifen) nennen. Sie gehen alle Post-its einzeln durch, und jede Person kann die fünf Ideen oder Aussagen, die sie für die wichtigsten hält, nehmen und in den Arbeitsbereich bringen.[6] Das sind deine Juwelen. Das bedeutet nicht, dass alle anderen Ideen nicht wichtig sind, aber im Moment werden wir uns auf diese Edelsteine konzentrieren.

Gehen Sie mit dem gesamten Team alle ausgewählten Edelsteine durch. Die Teammitglieder können in ein paar Sätzen erklären, warum sie diesen Edelstein ausgewählt haben, wenn sie wollen. Sobald alle bereit sind, fangen Sie an, die Edelsteine organisch zu bündeln. Verschieben Sie die Post-its so, dass ähnliche Ideen nahe beieinander hängen. Sobald Sie sehen, dass thematische Cluster entstehen, benennen Sie sie so, dass jeder sie hören kann, und notieren Sie den Namen (z.B. auf einem andersfarbigen Post-It), um den Cluster zu markieren. Gruppieren Sie weiter, bis Sie etwa 5 oder 7 Themen haben. Achten Sie auf viel Platz und die Cluster sind breit genug für den nächsten Schritt.

Jetzt, sobald Sie Ihre Cluster haben, gehen Sie zurück zu Ihren ursprünglichen Flipcharts mit Post-its und finden Sie Ideen, die in die Cluster passen. Verschieben Sie sie auch auf die Cluster. Auf diese Weise haben Sie aus dem Chaos all Ihrer Interviews 5 bis 7 wichtige Themen mit vielen Ideen identifiziert.

Alle Post-its, die nicht in einem Cluster enden, werden vorerst verworfen. Werfen Sie sie nicht weg, aber wir werden nicht mehr aktiv mit ihnen arbeiten. Anscheinend sind sie nicht wichtig genug (sonst wären sie als Juwel ausgewählt worden) oder beziehen sich auf eines der Kernthemen (sonst wären sie gebündelt worden).

Das Erstellen von „Wie könnten wir …“ Fragen

Innerhalb der Themen, die von Ihnen und Ihrem Thema erstellt wurden, werden wir „Wie könnten wir...“ (HMW) Fragen formulieren. Dies ist eine Frage, die mit „Wie könnten wir...“ beginnt. Beachten Sie, dass diese Formulierung bewusst positiv ist. Wir reden hier immer noch über Probleme, aber wir schaffen langsam die Brücke zur Arbeit an Lösungen.

Schauen Sie sich Ihre bisherige Arbeit an und identifizieren Sie die interessantesten Themen und Erkenntnisse. Versuchen Sie für jeden von ihnen, eine HMW-Frage zu erstellen. So werden aus Herausforderungen Chancen für das Design. Wenn eine Ihrer Erkenntnisse ist, dass die Schüler nicht genügend Zeit haben, um so viel zu trainieren, wie sie möchten, könnte eine gute HMW-Frage lauten: "Wie könnten wir Bewegung und Sport in den bestehenden Alltag der Schüler integrieren?

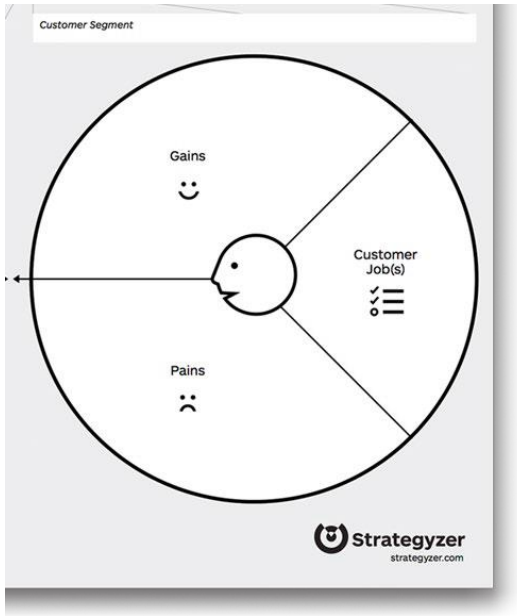
Stellen Sie sicher, dass Ihre HMW-Fragen nicht zu eng oder zu breit sind. „Ein guter HMW ist wie ein Wasserhahn. Eine zu enge Frage lässt nur wenige Ideen zu. Aber einer, der zu breit ist, wird sich unkontrollierbar anfühlen, als ob man versucht, den Ozean zu füllen. Ihr HMW sollte fast sofort einen stetigen Strom von mindestens 5-10 Ideen auslösen.“ (IDEO DesignKit Facilitator's Guide, S. 52) Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihre Frage zu eng ist, fragen Sie sich (und Ihr Team): „Warum wollen wir das“, um auf eine höhere Ebene zu gelangen. Wenn Sie der Meinung sind, dass Ihre Frage zu umfangreich ist, fragen Sie sich (und Ihr Team) „Also, was hält uns auf“, um zu konkreteren Herausforderungen zu gelangen.

Um diese Phase zu beenden, legen Sie gemeinsam mit Ihrem Team eine bis drei HMW-Fragen fest, an denen Sie für den Rest dieses Kurses arbeiten werden. Wir sind nicht mitten im Doppeldiamanten, wo wir ein bis drei spezifische, aber relevante Probleme zu lösen haben.

> ***Übung***
> *Wenden Sie mit Ihrem Team das bisher in Ihrem Projekt beschriebene Verfahren an. Versuchen Sie, zu einer bis drei "Wie könnten wir" Fragen zu kommen.*

Analyse

Nach Abschluss dieser Übung könnte es gut sein, die Value Proposition Canvas von Alexander Osterwalder wiederzubeleben.



Teil der „Value Proposition Canvas“ von Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

Sie haben dies bereits am Ende von Modul 3 ausgefüllt, aber mit Ihren neuen Erkenntnissen möchten Sie vielleicht Ihr Modell aktualisieren. In Modul 6 werden wir dieses Modell erweitern.

5. Ethisches und nachhaltiges Denken

Für dieses Modul stellen wir Ihnen vier Themen vor, die für die Kreativwirtschaft und das Unternehmertum in der Kreativwirtschaft relevant sind:

- Nachhaltigkeit und Ethik des Papiers
- Nachhaltigkeit im Produktdesign
- Soziales Design
- Ethik in Bezug auf KI und Technologie

Da diese Themen in diesem Lehrplan eher kurz sind, laden wir Sie ein, in die Links im Abschnitt „Zusatzinformationen“ der Themen einzutauchen, die Sie interessieren.

Nachhaltigkeit und Ethik des Papiers

In der Öffentlichkeit wird Papier oft als nicht ökologisch angesehen, da sein Herstellungsprozess Holz erfordert. Aus diesem Grund bevorzugen die Menschen digitale Medien aus Umweltgründen und berücksichtigen dabei nicht den ökologischen Fußabdruck der digitalen Wirtschaft. Aber auch bei der Verwendung von Papier gibt es Aspekte zu beachten, um Ihre Bemühungen ethischer zu gestalten.

Es gibt mehrere Labels für Papier, die von nachhaltiger Forstwirtschaft (FSC 100%, FSC MIX, FSC Recycled, PEFC Certified, PEFC Certified & Recycled) bis hin zur Papierproduktion (EU Ecolabel, Blauer Engel in Deutschland, Nordic Swan in Skandinavien, ISO 14001, EMAS, das universelle Recycling-Symbol, ...) reichen.

> ***Übung***
> *Erfahren Sie, wofür die verschiedenen Etiketten stehen. Sie können die Liste oben nehmen, aber Sie können auch einige lokale Bürobedarfsgeschäfte besuchen und sehen, mit welchen Etiketten die Papierprodukte gekennzeichnet sind. Verschaffen Sie sich einen Überblick darüber, was die verschiedenen Labels bedeuten und was die Unterschiede zwischen ihnen sind.*

Soziales Design

Design kann viele Ziele haben. Es kann genutzt werden, um das Leben leichter zu machen oder mehr Produkte zu verkaufen, aber es kann auch zur Verbesserung der Gesellschaft beitragen. Letzteres wird als "Social Design" bezeichnet. Es ist das Konzept, das besagt, dass Design nicht nur soziale Veränderungen bewirken kann, sondern auch die moralische Verantwortung des Designers ist, über die gesellschaftlichen Folgen seiner Entwürfe nachzudenken. Das ist keine neue Idee. So veröffentlichten 1964 22 Designer das Manifest First Things First über die Rolle des Grafikdesigns in der Werbung. In den frühen 1970er Jahren veröffentlichte Victor Papanek sein Buch Design for the Real World, in dem er sich mit Disziplinen wie Produktdesign und Architektur beschäftigt.

Auf einer breiteren und konzeptionelleren Ebene hat Kate Raworth das Konzept der Donutökonomie als Alternative zum Wirtschaftswachstum eingeführt. Ihrer Ansicht nach sollte eine Wirtschaft danach streben, zwischen zwei Linien zu liegen, einer sozialen

Grundlage, einem Minimum, in dem jeder auf dem Planeten über ausreichende Nahrung und soziale Sicherheit verfügt, und der ökologischen Obergrenze, die die Grenze darstellt, bis zu der der Verbrauch die Umwelt nicht irreparabel belastet.

Parallel dazu wurde über die Kreislaufwirtschaft gesprochen, die ein Modell ist, bei dem Produkte (und die dazugehörigen Dienstleistungen und Geschäftsmodelle) für das Recycling und die Wiederverwendung konzipiert sind. Die Ellen McArthur Foundation hat fünf Strategien aufgelistet, um Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu überdenken, um mehr im Einklang mit der Kreislaufwirtschaft zu stehen:[7]

1. **Produkt als Dienstleistung**: Angebote, die sich auf die Vermietung des Zugangs zu einer Lösung konzentrieren, anstatt das Eigentum an einem Produkt zu verkaufen. Services können die Kostenvolatilität reduzieren und stickigere Kundenbeziehungen schaffen.
2. **Intelligenz einbetten**: Bauen Sie Technologie in Materialien oder Produkte ein, um Benutzerdaten zu sammeln und wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen, um das Kundenerlebnis zu verbessern.
3. **Verlängerung der Produktlebensdauer**: Verlängerung des Lebenszyklus von Produkten, um sicherzustellen, dass sie wirtschaftlich nützlich bleiben, indem sie durch Wiederaufarbeitung, Reparatur oder Modernisierung erhalten oder sogar verbessert werden.
4. **Intelligente Materialauswahl**: Berücksichtigung der End-of-Life-Behandlung eines Produkts bei der Wahl der Materialien und Inputs, d.h. langlebiger, biologisch abbaubarer, recycelter oder recycelbarer Materialien.
5. **Geschlossener Kreislauf / Rücknahme**: Erbringung einer Dienstleistung zur Sammlung alter oder gebrauchter Produkte und Rückgewinnung des Wertes der Materialien durch Recycling oder deren Wiederverwendung zur Herstellung neuer Produkte.

Weiterführende Informationen:

- Rereading Victor Papanek's "Design for the Real World", by Christopher Hawthorne. 2012, Metropolis. https://www.metropolismag.com/ideas/rereading-design-for-the-real-world/
- On Ethics in Graphic Design, by Paul Nini. 2004, AIGA. https://www.aiga.org/in-search-of-ethics-in-graphic-design
- Doughnut Economics, a talk by Kate Raworth on her book. https://www.youtube.com/watch?v=CqJL-cM8gb4
- The Circular Economy Explained, https://www.youtube.com/watch?v=zCRKvDyyHmI

Übung *Mit Ihrem Team, lesen und beobachten Sie die zusätzlichen Informationen. Können Sie Ihr aktuelles Design verbessern, um es ethischer oder nachhaltiger zu gestalten? Sie können die fünf zirkulären Ökonomiestrategien als Inspiration nutzen: Können Sie eine von denen auf Ihre bestehende Idee anwenden?*

Ethik in Bezug auf KI und Technologie

In den letzten Jahren wurde der digitalen Ethik große Aufmerksamkeit geschenkt. Technologie wird nicht mehr als etwas angesehen, das werte- und politikneutral ist. Wenn Algorithmen auf verzerrten Daten trainiert werden, werden auch die Algorithmen selbst nicht neutral sein. Dies wurde von Amazon veranschaulicht, das einen Algorithmus entwickelte, um eine erste Auswahl an Bewerbungen zu treffen, indem es ihre Briefe und Lebensläufe mit den Ergebnissen anderer Einstellungsrunden in den letzten Jahren verglich. Da das Unternehmen vor allem Männer eingestellt hat, wurde der Auswahlmechanismus des Algorithmus auch gegen weibliche Bewerberinnen sexistisch. Außerdem optimieren Algorithmen oft bestimmte Faktoren, während sie breitere Zusammenhänge ignorieren. Wenn diese Faktoren mit der Einbindung des Publikums zu tun haben, können Algorithmen beginnen, Clickbaith oder gefälschte Nachrichten zu fördern. Das eindrucksvollste Beispiel dafür ist die Anhörung von Facebook-CEO Mark Zuckerberg im amerikanischen Senat und im EU-Parlament. Gleichzeitig befinden sich viele große App-Entwickler in einem Nebeneinander: Ihr Ziel ist es, die Zeit zu monetarisieren, die Menschen mit ihren Apps verbringen, während sie gleichzeitig erkennen, dass es unethisch ist, ihre Apps „zu süchtig machen“. Aus diesem Grund hat Apple seine "Bildschirmzeit"-Tools eingeführt, die es Benutzern ihrer Geräte ermöglichen, die Zeit, die sie mit bestimmten Anwendungen verbringen, selbst einzuschränken.

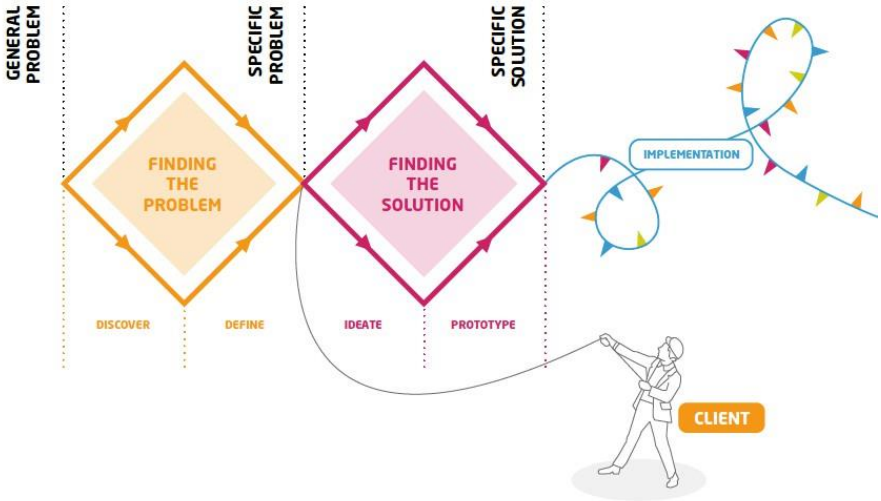
Weiterführende Informationen:

- 5 Reasons Why Technology Can Never Be Neutral, Mickey Z., 2011, Foreign Policy. https://www.foreignpolicyjournal.com/2011/03/27/5-reasons-why-technology-can-never-be-neutral/
- What does a fair algorithm actually look like? Louise Matsakis, 2018, Wired. https://www.wired.com/story/what-does-a-fair-algorithm-look-like/
- Tech Addiction and the Paradox of Apple's 'Screen Time' Tools, Arielle Pardes, 2018, Wired. https://www.wired.com/story/apple-screen-time-digital-wellness-tech-addiction/
- The Best Interface is No Interface, by Golden Krishna. 2015, New Riders Publishing. An article on The Verge about this book: https://www.theverge.com/2015/3/17/8103593/golden-krishna-best-interface-is-no-interface-excerpt

Übung
Lesen oder beobachten Sie mit Ihrem Team die oben verlinkten Punkte und diskutieren Sie sie mit Ihrer Gruppe. Überlegen Sie, wie sich das Gelernte auf die Lösung bezieht, die Sie in diesem Projekt entwickeln.

6. Die Lösung finden

Wenn Sie die Übungen des Moduls 4 abgeschlossen haben, sollten Sie eine bis drei Fragen haben: 'Wie sollen wir das machen'. Das bedeutet, dass wir uns auf unserer Reise mit dem Doppeldiamant jetzt in der Mitte zwischen den beiden Diamanten befinden, wo wir das allgemeine Problem auf ein oder mehrere spezifische, umsetzbare Probleme eingegrenzt haben.



Genau wie beim ersten Diamanten werden wir wieder mit zwei Unterphasen arbeiten. In der Ideenphase (Divergenz) werden wir so viele Ideen wie möglich für mögliche Lösungen entwickeln. In der Prototypenphase (Konvergenz) werden wir diese Ideen noch einmal eingrenzen und verfeinern, um die Lösung(en) zu finden, die das größte Potenzial hat/haben.

Auch für den praktischen Teil dieses Moduls haben Sie mehr Zeit. Modul 7 wird wieder weitgehend theoretisch sein, so dass Sie die Arbeitszeit des nächsten Moduls nutzen können, um mit diesem Diamanten fortzufahren.

Ideieren

In der Ideenphase werden wir Ideen für jede Ihrer HMW-Fragen entwickeln. Dies geschieht mittels eines Brainstormings. Versammeln Sie sich mit Ihrem Team um ein Whiteboard oder haben Sie eine leere Wand und viele Post-Its. Behandeln Sie jeweils eine HMW-Frage nach der anderen.

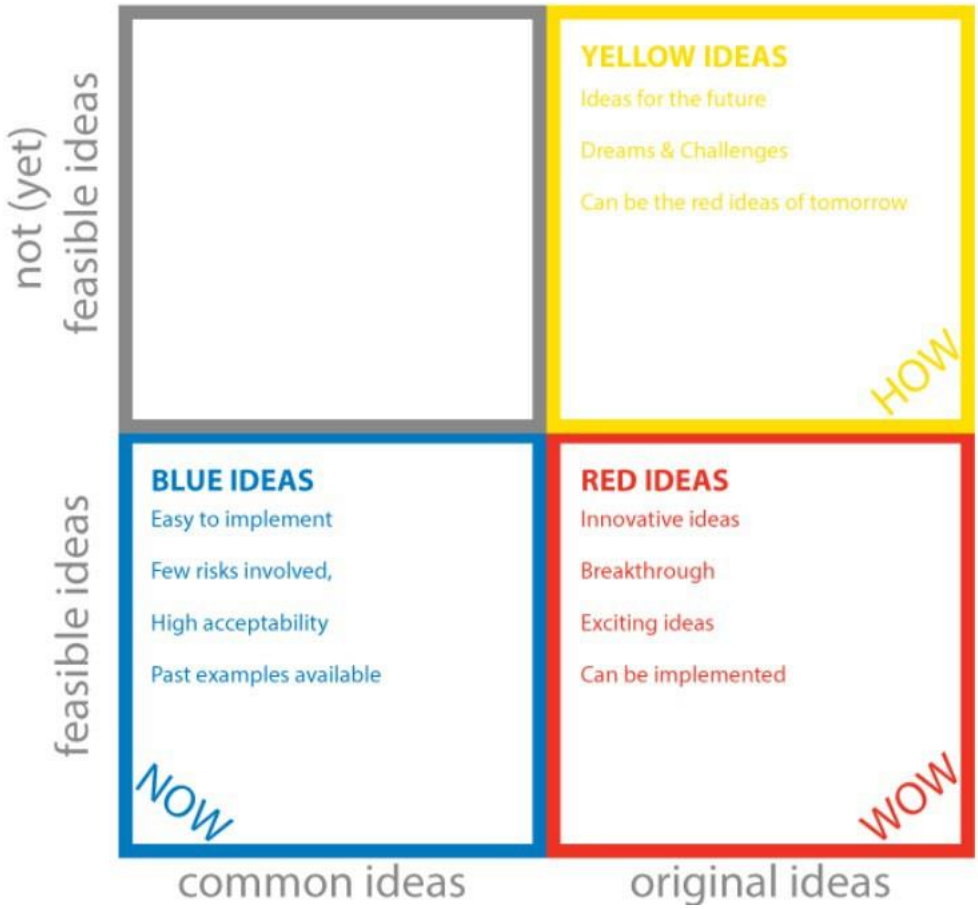
Möglicherweise haben Sie bereits Brainstorming durchgeführt, mit oder ohne Regeln. Diesmal werden wir acht strenge Regeln haben.

1. **Kein Urteilsvermögen**. Beurteile nicht die Ideen deiner Teamkollegen. Nichts ist unmöglich, nichts ist zu seltsam. Jede Idee zählt jetzt.
2. **Je wilder, desto besser**. Lassen Sie sich nicht zu sehr von der Realität einschränken. Sie müssen nicht alles bauen, was Sie hier sagen, also spucken Sie alles aus. Vielleicht ist eine Idee an dieser Stelle unrealistisch oder zu ehrgeizig, aber sie könnte die Teammitglieder zu realistischeren Ideen inspirieren (siehe Regel 3).
3. **Bauen Sie auf Ideen**. Brainstorming ist keine individuelle Aktivität. Wenn Sie eine Idee vorantreiben (z.B. indem Sie einen Post-It auf das Brett kleben), sagen Sie Ihre Idee laut. Wenn Sie nicht an der Reihe sind, hören Sie auf die Ideen anderer. Es könnte Sie inspirieren, verbesserte oder neue Ideen zu entwickeln.
4. **Fokussieren**. Keine Idee ist zu wild, aber versuchen Sie, sich an das Thema zu halten. Sie konzentrieren sich jeweils nur auf eine HMW-Frage, also verzichten Sie auf alles, was nichts mit dieser speziellen Frage zu tun hat.
5. **Ein Gespräch nach dem anderen**. Wenn Sie eine Idee vorantreiben, liegt das Gespräch bei Ihnen und Ihrer Idee. Notieren Sie die Dinge nicht stillschweigend, es ist ein Gruppenprozess. Wenn Sie nicht an der Reihe sind, respektieren Sie Ihre Teamkollegen, hören Sie ihnen zu und sehen Sie, wie ihre Ideen Sie inspirieren könnten.
6. **Sei visuell**. Schreiben Sie keine kompletten Geschichten auf einen Post-It. Bleiben Sie einfach und visuell. Eine Zeichnung oder ein Symbol ist besser als fünf Zeilen Text. Stockfiguren sind auch Menschen. Wenn Sie nicht zeichnen, beschränken Sie sich auf ein paar Keywords. So behalten Sie den Überblick über Ihr Brainstorming-Board.

7. **Quantität übertrifft Qualität**. Konzentrieren Sie sich darauf, so viele Ideen wie möglich zu generieren. Qualität ist nicht so wichtig, wir werden sie in einem späteren Schritt filtern. Je mehr Ideen, desto besser.
8. **Haben Sie Spaß**. Halten Sie die Atmosphäre positiv – das wird weitere kreative Ideen inspirieren.

Sobald Sie das Gefühl haben, dass Ihr Team alle Ihre Ideen für eine HMQ-Frage ausgeschöpft hat, fahren Sie mit der nächsten fort. Sobald Sie sie alle angegangen sind, sollten Sie ein bis drei Bretter voller Ideen haben.

Um zu entscheiden, welche Ideen am besten zu bearbeiten sind, können Sie die COCD-Methode verwenden. Diese Methode klassifiziert Ideen in vier Quadranten nach zwei Kriterien: ob die Idee allgemein (einfach) oder originell (innovativ) ist und ob die Idee machbar ist oder nicht (noch).



Da wir an einer relativ kurzfristigen Design-Herausforderung arbeiten, ist es besser, sich auf die realisierbaren Ideen zu konzentrieren. Das bedeutet, dass wir uns vor allem für die blauen und roten Quadranten des COCD-Modells interessieren. Die blauen Ideen sind die realistischen Ideen. Das sind die tiefhängenden Früchte. Sie mögen die Welt nicht radikal verändern, aber Sie könnten sich sehr zuversichtlich fühlen, dass es Ihnen gelingen wird, die Idee zu verwirklichen. Die roten Ideen sind innovativer. Sie werden wahrscheinlich einen

größeren Einfluss haben, aber gleichzeitig sind sie auch riskanter, und es besteht die Möglichkeit, dass sie scheitern. Das sind die ehrgeizigen Ideen.

Generell wollen Sie mit Veränderungsprojekten eine blaue und eine rote Idee gleichzeitig ideal realisieren. Die rote Idee wird einen großen Einfluss haben, wenn sie erfolgreich ist. Aber wenn es scheitert, haben Sie immer noch die realistischere blaue Idee, auf die Sie zurückgreifen können - damit Ihr Projekt nicht scheitert.

Sie können die COCD-Methode in Ihrem Brainstorming einsetzen, indem Sie eine Teamabstimmung durchführen. Jedes Mal, wenn ein Mitglied zwei oder drei blaue Aufkleber und zwei oder drei rote Aufkleber erhält. Wenn Sie keine Aufkleber haben, können Sie auch mit Markern arbeiten und Ideen mit Punkten versehen. Ohne mit anderen zu diskutieren, stimmt jedes Teammitglied mit seinem Bauchgefühl über seine Lieblingsideen (blau) und seine Lieblingsideen (rot) ab.

Sobald alle abgestimmt haben, schauen Sie sich an, welche Ideen sich als am beliebtesten erwiesen haben. Wenn es Verbindungen gibt, können Sie gerne eine Gruppendiskussion und gegebenenfalls eine zusätzliche Abstimmung durchführen. Basierend auf diesem Prozess wählen Sie eine bis drei Ideen aus, die Sie in die Prototyping-Phase mitnehmen können.

> ***Übung***
> *Führen Sie mit Ihrem Team eine Brainstorming-Sitzung für jede Ihrer HMW-Fragen durch. Anschließend können Sie mit dem COCD-Abstimmungsmechanismus zu ein bis drei Ideen für das Prototyping kommen.*

Prototyp

Die nächste Phase ist das Prototyping. Hier werden wir das Beste aus Ihren Ideen herausholen, um sie mit echten Menschen zu testen. Natürlich könnten Sie den Leuten auch von Ihren Ideen erzählen, aber echte Prototypen machen deine Ideen greifbar und werden viel mehr Reaktionen bei den Leuten hervorrufen, für die Sie entwerfen.

Natürlich sind Ihre Lösungen möglicherweise nicht perfekt, besonders beim ersten Mal. Deshalb ist Prototyping ein Test. Im menschenzentrierten Design ist Scheitern eine Lernmöglichkeit, aber man will so billig wie möglich scheitern. Deshalb bauen wir in dieser Phase noch keine vollständigen Produkte und Dienstleistungen, sondern Prototypen, die den Menschen helfen, sich vorzustellen, wie das Reale aussehen wird. Gleichzeitig können Sie alle Rückmeldungen erhalten, die Sie erhalten können, um Ihren Prototyp zu modifizieren und zu verbessern, während Sie weitermachen.

Prototypen müssen nicht perfekt sein. In vielen Fällen ist es noch besser, wenn sie es nicht sind. Wenn die Leute ein Artefakt sehen, das Sie eindeutig mit einem Stück Pappe, einem Marker und zwei Seilen hergestellt haben, fühlen sie sich viel freier, es zu kritisieren, als wenn sie das gleiche Artefakt sehen, das bereits aus hochwertigem Kunststoff geformt ist. Lassen Sie Ihre Prototypen nicht so aussehen, als hätten Sie bereits viel in sie investiert, denn dann werden die Leute auf ihr Feedback verzichten, um Ihre Gefühle zu retten. Und denken Sie daran, was wir in dieser Phase anstreben, ist Feedback, nicht Lob.

Sie können das gleiche Prinzip sehen, wenn Sie sich die Wireframes ansehen, die Web- und App-Designer verwenden, um Kunden Mock-Ups zu zeigen. Diese Wireframes sehen oft skizzenhaft und mit handgeschriebenen Schriften aus, während die Designer genauso einfach Mock-Ups mit echten Buttons und modernen Schriften erstellen könnten, aber nur weil die Designs nicht wie die echten aussehen, achten die Kunden noch nicht auf die Ästhetik und konzentrieren sich auf das funktionale Design und können gerne Feedback geben.

Natürllch kann es viele Arten von Prototypen geben. Ein guter Anfang ist ein Storyboard. Sie können sie selbst zeichnen oder Online-Tools wie Bitstreifen verwenden. Aber im Wesentlichen, was ein Storyboard Ihnen erlaubt, ist es, die gesamte Benutzerreise der Person abzubilden, die Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung nutzt. Wenn man ihnen das Storyboard zeigt, könnten viele Antworten unzulässig sein.

Eine weitere Art von Prototypen ist ein grobes Mock-up. Benutze Hobbyhandwerksmaterialien, benutze Lego, benutze farbige Tonarten, alles ist gut genug. Solange die Leute, mit denen Sie testen, einen Eindruck davon bekommen, was Sie für sie entwerfen. Wenn Ihr gewünschtes Produkt eine Zeitschrift ist, beginnen Sie mit dem Prototyping von Mock-up-Artikeln und später mit einer Mock-up-Ausgabe, um mit dem Publikum zu testen. Wenn es sich um einen Newsletter oder eine Direktwerbung handelt, erstellen Sie zunächst einige Beispiel-Ausgaben.

Wenn Sie Apps oder Websites entwerfen, ist es ein sehr guter Weg, auch Papier-Prototyping zu verwenden. Hier zeichnen Sie Bildschirme auf Papier und bitten den Benutzer, eine bestimmte Aufgabe auszuführen. Sobald sie eine Taste auf Ihrem Blatt Papier drücken, wechseln Sie das Papier, so dass ein neues erscheint (siehe die Zusatzinformationen am Ende dieses Moduls für weitere Informationen).

Bei der Gestaltung von Diensten kann Rollenspiel ein ausgezeichneter Weg zum Prototyp sein. Ist es zu schwierig, ein Endprodukt oder eine Dienstleistung zu entwickeln? Machen Sie die Idee lebendig, indem Sie einen gefälschten Zeitungsartikel darüber verfassen. Oder beginnen Sie mit der Erstellung eines Promotion-Videos.

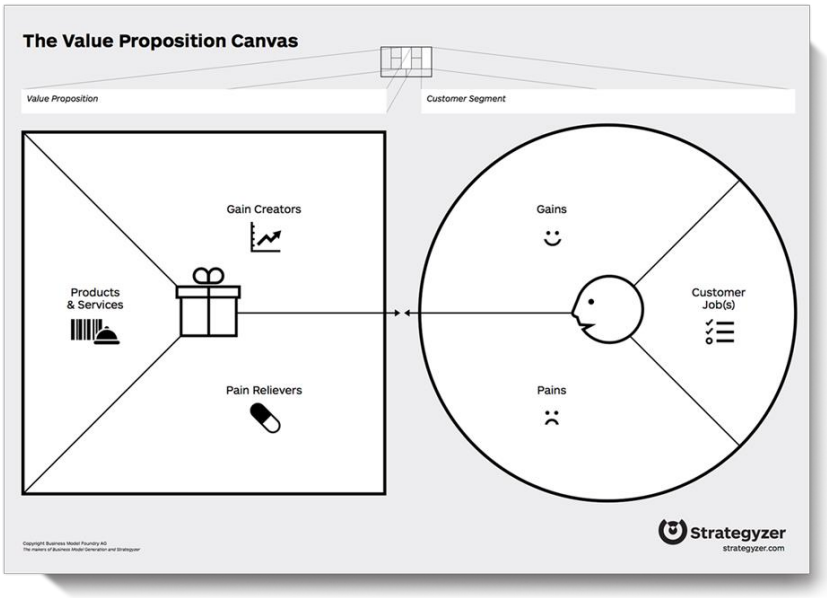
Wenn Sie Ihren Protoyp testen, stellen Sie sicher, dass Sie Feedback von Ihrem Benutzer erhalten. Stellen Sie den Protyp als work in progress vor, laden Sie die Benutzer ein, den Prototyp so zu behandeln, als ob er echt wäre, und fragen Sie ausdrücklich nach Möglichkeiten, ihn zu verbessern. Versuchen Sie nicht, Ihre Idee zu verkaufen, sondern sehen Sie, wie die Menschen darauf reagieren.

Versuchen Sie als nächstes, das Feedback in den Fortschritt Ihrer Prototypen zu integrieren. Je sicherer Sie sind, dass Ihr Prototyp auf dem richtigen Weg ist, desto mehr können Sie in die Realisierung investieren.

Übung
Erstellen Sie Prototypen für Ihre Ideen und gehen Sie hinaus und testen Sie sie mit potenziellen Anwendern. Erhalten Sie so viel Feedback wie möglich und verbessern Sie Ihren Prototyp auf der Grundlage dieses Feedbacks.

Analyse

Werfen wir noch einmal einen Blick auf die Value Proposition Canvas von Osterwalder. Das Modell, das Sie bisher gesehen haben, ist nur die Hälfte des Modells. Unten sehen Sie es in voller Länge.



Die komplette „Value Proposition Canvas“ von Alexander Osterwalder (strategyzer.com).

Sie haben die rechte Seite bereits in den letzten Modulen vervollständigt und verfeinert, aber jetzt wollen wir uns die linke Hälfte ansehen. Jeder Schmerz, mit dem eine Person in Ihrer Zielgruppe konfrontiert ist, ist ein Problem, das Sie lösen können. Sehen Sie sich beispielsweise Ihre HMW-Fragen und die Lösungsideen an, die Sie dafür entwickelt haben. Das nennt Osterwalder Schmerzmittel: Was Sie tun können, um Schmerzen für Ihre Zielgruppe zu lösen oder zu lindern. Nicht alle Ideen entstehen aus Problemen, manchmal arbeiten Sie ausgehend von einem potenziellen Gewinn: dann entwerfen Sie einen Gain Creator. Die Schmerzmittel und Gewinnschöpfer sind immer noch Ideen. Ihre Prototypen und späteren Implementierungen fallen unter die Produkte & Dienstleistungen, die auf diesen Ideen basieren. Füllen Sie sie hier aus und vervollständigen Sie Ihr Modell. Wenn Sie Ihre Idee weiterentwickeln und verfeinern, können Sie gerne auf dieses Modell zurückkommen und es entsprechend anpassen.

Weiterführende Informationen:

- 10 prototyping tools, Board of Innovation. https://www.boardofinnovation.com/staff-picks/favorite-prototyping-tools/
- Paper Prototyping: The 10-Minute Practical Guide, by Jerry Cao. https://www.uxpin.com/studio/blog/paper-prototyping-the-practical-beginners-guide/

7. Motivation und Ausdauer

Motivation und Ausdauer sind Themen, mit denen viele Menschen zu kämpfen haben, und in diesem Bereich sind junge Menschen keine Ausnahme. Ein Forschungsbericht von SRI[8] nennt dieses Konzept „grit“ und definiert es als die „[p]ersevance, langfristige oder übergeordnete Ziele angesichts von Herausforderungen und Rückschlägen zu erreichen ...“. Der Bericht konzentriert sich auf Studenten und bezieht diese Beharrlichkeit auf drei sich gegenseitig beeinflussende „psychologische Ressourcen“:

1. *Akademische Denkweisen*: Wie sehen sich die Schüler als Lernende und beziehen sich auf ihre Lernumgebung? Dazu gehören Überzeugungen, Einstellungen und Werte.
2. *Aufwändige Kontrolle*: die Menge an Willenskraft, sich auf Aufgaben zu konzentrieren, die für langfristige Ziele wichtig sind, aber kurzfristig nicht direkt wünschenswert oder motivierend sind.
3. *Strategien und Taktiken*: die handlungsrelevanten Fähigkeiten, die die Studierenden haben, um Verantwortung zu übernehmen und Initiative zu ergreifen und produktiv zu sein, z.B. Aufgaben definieren, planen, Risiken einschätzen.

Die Theorie besagt, dass man, um durchzuhalten, alle drei haben muss: die richtige Einstellung, die Kontrolle und die Strategien und Taktiken, um zu handeln.

Eine wichtige Arbeit über das Konzept des „grit“ ist das Buch *The power of passion and perseverance* (zu deutsch: *Die Kraft der Leidenschaft und Ausdauer*) von Angela Duckworth.[9] Wie der Titel schon sagt, besteht das Raster von Duckworth aus zwei Komponenten:

1. *Leidenschaft*: die Konsistenz der Ziele über einen längeren Zeitraum. Leidenschaft in diesem Sinne ist keine vorübergehende Sache, wie intensive Begeisterung, sondern etwas, wonach man über einen sehr langen Zeitraum strebt.
2. *Ausdauer*: Rückschläge überwinden, hart arbeiten, Dinge beenden und nicht so leicht aufgeben.

***Übung**:*
Auf https://angeladuckworth.com/grit-scale/ können Sie Ihren eigenen Körnungs-Wert auf einer fünfstufigen Skala anhand von zehn Kurzfragen bewerten.

Das Gute daran ist, dass nach Duckworth das „grit“ trainiert werden kann. Der beste Weg, um Ihr „grit“ zu verbessern, ist die Übung mit den vier folgenden Schritten:

1. **Setzen eines Stretch-Ziels.** Konzentrieren Sie sich auf eine kleine Fertigkeit, die Sie verbessern wollen. Setzen Sie sich ein Ziel, das Sie in diesem Moment noch nicht erreichen können.
2. **Wenden Sie volle Konzentration und Anstrengung an**. Isolieren Sie sich von Ihrer Umgebung, wenn Ihnen das hilft.
3. **Erhalten Sie sofortiges und informatives Feedback**. Achten Sie auf realistische Dinge, die Sie in der nächsten Iteration verbessern können.
4. **Wiederholen Sie dies mit Reflexion und Verfeinerung**. Arbeiten Sie weiter, bis Sie Ihr Stretch-Ziel erreicht hast. Und wenn Sie es erreicht haben, wählen Sie ein neues Stretch-Ziel.

Sie können dies auf viele Fähigkeiten anwenden, die Ihnen in Ihrer unternehmerischen Karriere helfen, z.B. Pitches zu geben, sich bei Geschäftsveranstaltungen zu vernetzen und über Trends in Ihrem Bereich auf dem Laufenden zu bleiben.

Nach den Theorien von Csikszentmihalyi[10] ist es wichtig, das Stretchziel sorgfältig auszuwählen. Das Setzen eines zu ehrgeizigen Ziels führt zu Angst und Motivationsverlust. Das zu einfache Setzen des Ziels führt zu Langeweile und mangelnder Motivation zum Fortschritt.

Um deine Fähigkeiten wirklich zu verbessern, bedarf es bei jeder Übung einer bewussten Anstrengung. Das bewusste Üben ist aufwendiger und weniger angenehm als andere Formen des Übens. Mutigere Menschen neigen dazu, absichtliche Übungen angenehmer zu finden als weniger mutige Menschen, und sie tun auch mehr davon. Die beste Sache, zum der absichtlichen Praxis in deinem Leben zu erzwingen ist, es eine Gewohnheit zu bilden. Duckworth empfiehlt, die besten Bedingungen für Ihre bewusste Praxis herauszufinden (z.B. Tageszeit, Ort) und es sich zur Gewohnheit zu machen, jeden Tag unter diesen Bedingungen zu üben.

Eine Möglichkeit, eine Gewohnheit für sich selbst aufzubauen und sich daran zu halten, ist die von Jerry Seinfeld erfundene Methode Don't break the chain. Es funktioniert, indem Sie sich einen Kalender suchen, den Sie sich oft ansehen. Es kann an einem sichtbaren Ort hängen (wie in Ihrem Büro oder Schlafzimmer), oder Sie können Ihre Agenda oder Ihr Tagebuch verwenden, wenn Sie es bereits gewohnt sind, es täglich zu überprüfen. Sobald Sie mit Ihrer Gewohnheit beginnen, aber ein großes rotes X an diesem Tag in Ihrem Kalender. Nach ein paar Tagen haben Sie eine Kette. Nun ist deine einzige Aufgabe, die Kette nicht zu brechen: Überspringe einen Tag und deine Kette ist gebrochen. Da Sie sich diesen Kalender ständig ansehen, dient er als sehr starke Erinnerung. Diese Idee wird auch in zeitgenössischen Apps durch Gamifikation erforscht. Zum Beispiel die App Duolingo, die Sie zum Erlernen neuer Sprachen ausbildet, nennt dieses Konzept eine Ader. Sie bekommen einen Punkt für jeden Tag, an dem Sie üben. Überspringen Sie nur einen Tag, und Ihre Punktzahl fällt auf Null zurück. Sobald Sie eine Highscore haben, werden Sie sehr motiviert sein, Ihre Ader oder Kette nicht zu brechen.

> ***Übung:***
> *Denke an eine Fertigkeit, die Sie verbessern möchten. Setzen Sie sich ein Stretch-Ziel und erkunden Sie die besten Bedingungen für Sie, um eine Gewohnheit zu schaffen. Beginnen Sie jetzt mit Ihrer bewussten Übung. Verwenden Sie die Chain/Streak-Methode, wenn Sie der Meinung sind, dass sie Ihnen helfen könnte.*

Weiterführende Informationen:

- *The power and problem of Grit.* In this episode of the NPR podcast *Hidden Brain*, the presenter Shankar Vedantam talks to Angela Duckworth about het work on grit. https://www.npr.org/2016/04/04/472162167/the-power-and-problem-of-grit
- *The 1% Factor.* Video interview with Sir David Brailsford (cycling coach and manager of Team Sky) at the London Business Forum on his 'marginal gains' philosophy and developing aculture of not giving up. https://www.youtube.com/watch?v=NQxYlu12ji8

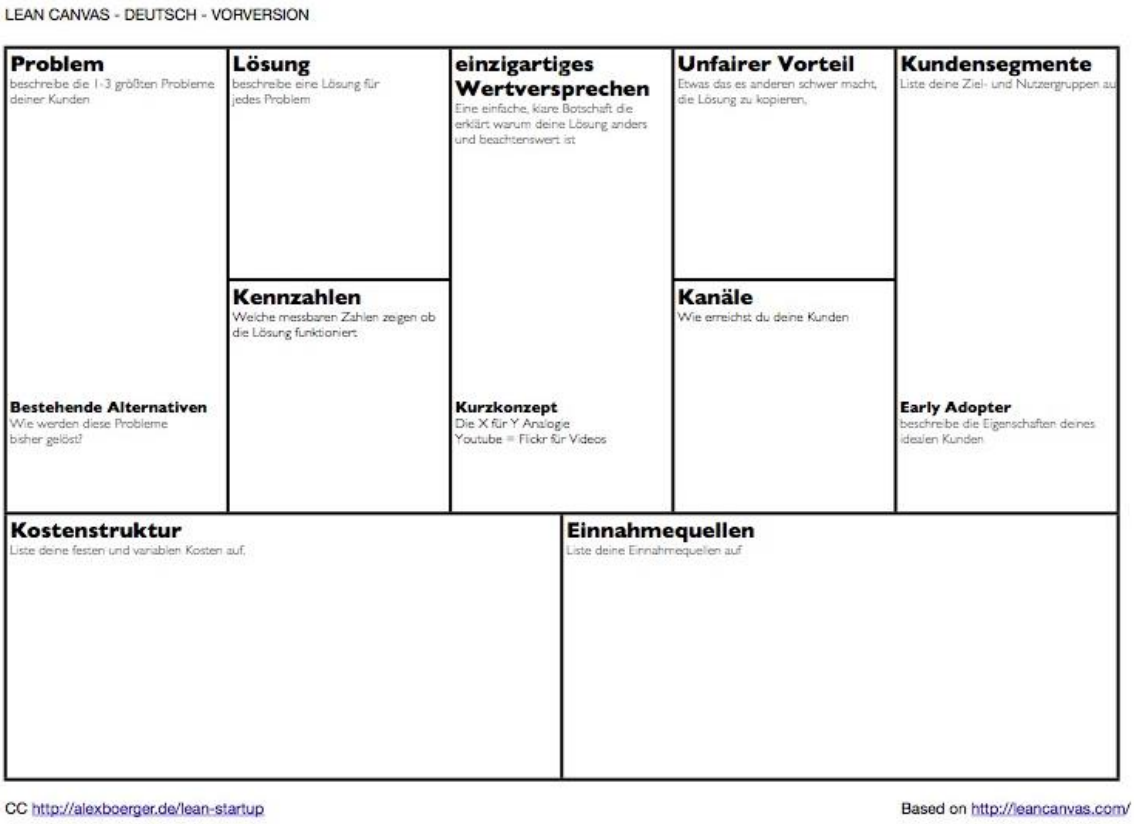
8. Umsetzung und Präsentation

Nun, da Sie einen guten Prototyp haben, sind nur noch zwei Schritte übrig. Erstellung eines Plans für die reale Umsetzung Ihrer Idee und Präsentation vor Ihrem Kunden.

Implementierung

Im vergangenen Modul haben Sie einen Prototyp erstellt, der den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe entsprechen soll. Sie haben die menschliche Erwünschtheit angesprochen, und hoffentlich haben Sie bei Ihrem Prozess auch an die technische Machbarkeit gedacht. Das Einzige, was Ihre Idee "real" macht, ist die wirtschaftliche Nachhaltigkeit. Sie können einen Plan dafür mit der Lean Canvas von Ash Maurya erstellen. Dies ist eine Variation der bekannten Business Model Canvas von Alexander Osterwalder – der gleichen Person, die auch die Value Proposition Canvas erstellt hat, die Sie zuvor verwendet haben – speziell für Start-ups.

Hier ist die Leinwand:



Die „Lean-Canvas" von Ash Maurya.

Die Leinwand hat neun Felder, die ausgefüllt werden müssen. Sie können dies digital mit bestimmten Apps und Websites[11] tun oder Sie können es ausdrucken und Post-its mit einer Gruppe verwenden. Die Leinwand dient meist als Checkliste für Ihre Ideen, da sie neun Aspekte auflistet, über die Sie nachdenken sollten. Am wichtigsten ist, dass Sie für jeden

dieser neun Aspekte einen Plan haben und dass diese neun Aspekte miteinander kohärent sind.

Nun werden wir jeden der neun Aspekte einzeln erläutern.

Einzigartiges Leistungsversprechen

Wir beginnen in der oberen Mitte, mit dem Leistungsversprechen. Dies sollte für Sie inzwischen einfach sein, da Sie Ihr Leistungsversprechen inzwischen kennen sollten, da Sie es auch in der Value Proposition Canvas verwendet haben. Sie können es so beschreiben, wie es ist, aber Sie können auch ein übergeordnetes Konzept hinzufügen, das Maurya ein x von y Analogie nennt. Zum Beispiel: „Wir sind das Uber für Ihre schweren Einkaufstaschen".

Kundensegmente

Definieren Sie hier Ihre Kundensegmente. Versuchen Sie zu sehen, ob Sie Untergruppen unterscheiden können, die unterschiedliche Erwartungen an ein Leistungsversprechen und andere Funktionalitäten haben könnten. Z. B. konnte man sehen, dass Spotify sowohl den Gelegenheitsmusik-Fan (der einfach nur „Play" drücken und Musik hören will, die er mag) als auch Menschen mit einer Leidenschaft für Musik (die ihre eigenen Musiksammlungen aufbauen, ihre eigenen Playlisten erstellen wollen, etc.) bedient. Versuchen Sie auch zu sehen, ob Sie Early Adopters identifizieren können, die bei der Nutzung Ihrer Produkte und Dienstleistungen leicht an Bord zu bekommen sein sollten und für die Mehrheit als Vorbilder (und Testnutzer) dienen können.

Kanäle

Jetzt, da Sie wissen, wer Ihre Kunden sind, versuchen Sie, die besten Kanäle zu identifizieren, die Sie nutzen können, um sie zu erreichen, um sie entweder über Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung zu informieren, aber auch um in Kontakt zu bleiben und eine Bindung aufzubauen.

Unfairer Vorteil

Sie können ein erfolgreiches Unternehmen gründen, aber wenn Sie keinen unfairen Vorteil haben, kann ein Spieler mit bestehenden Kunden und größeren Taschen Ihre Idee leicht kopieren und mit ihr arbeiten. Schauen Sie sich zum Beispiel an, was Instagram (im Besitz von Facebook) getan hat, um Snapchat zu kopieren und ihren Markt zu übernehmen. Denken Sie darüber nach, was Ihre Idee besonders und schwer zu kopieren macht. Haben Sie den besten Algorithmus? Haben Sie besonders wichtige Partner? Kennen Sie den lokalen Markt besser als die Big Player? Etcetera.

Problem und Lösung

Diese kann auch von der Value Proposition Canvas kopiert werden. Versuchen Sie, auch für die gleichen Probleme bestehende alternative Lösungen zu finden. Diese sind zwar auf den

ersten Blick keine direkten Wettbewerber, aber aus Kundensicht lösen sie alle das gleiche Problem – also konkurrieren Sie mit ihnen.

Schlüsselkennzahlen

Sie wollen die Probleme Ihrer Benutzer beheben. Oder für sie Gewinne schaffen. Aber woher wissen Sie, ob Sie Erfolg haben? Versuchen Sie, sich einige Kennzahlen auszudenken, um zu sehen, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. (Und natürlich messen Sie diese Kennzahlen anschließend.)

Kostenstruktur

Wie würden Ihre Kosten aussehen, wenn Sie Ihre Geschäftsidee operationalisieren würden? Müssen Sie Büros mieten? Personal? Benötigen Sie Kapazitäten in Rechenzentren? Versuchen Sie auch zu verstehen, wie skalierbar Ihre Idee ist. Ihren Service zehn Kunden anzubieten, ist etwas anderes als ihn zehntausend Kunden anzubieten.

Einnahmequellen

Schließlich, wie wollen Sie Geld verdienen? Sie können Ihre Benutzer aufladen, aber es gibt Alternativen. Wenn Sie einen zweiseitigen Markt (z.B. einen Marktplatz) haben, können Sie nur eine Seite aufladen, um mehr von der anderen mit einem kostenlosen Angebot anzuziehen. Sie können ein Freemium-Modell anwenden, bei dem nur einige Nutzer bezahlen.[12] Sie können auch Dritte bezahlen lassen, z.B. mit einem Werbeprogramm oder durch Beantragung von Zuschüssen oder Spenden.

> ***Übung:***
> *Versuchen Sie, die Lean Canvas mit Ihrem Team für Ihre Idee vollständig auszufüllen. Wenn Sie auf Probleme oder Unbekannte stoßen, recherchieren Sie, um eine Antwort zu finden. Stellen Sie sicher, dass Ihre Leinwand kohärent und logisch ist.*

Präsentation

Mit all den Informationen und Erkenntnissen, die Sie in den letzten acht Modulen entwickelt haben, ist es an der Zeit, sie in eine Pitch zu Ihrem Kunden zu verwandeln. Abhängig von der Zeit, die Sie haben, müssen Sie Entscheidungen darüber treffen, was Sie präsentieren und was Sie auslassen möchten. Denke lange im Voraus darüber nach und berücksichtige, dass es oft besser ist, ein paar Punkte wirklich gut zu machen, als zu versuchen, alles zu sagen und durch eine Präsentation zu eilen. Halten Sie sich an die Highlights und lassen Sie die Details in Handouts oder für die Fragen und Antworten.

Im Zusatzinformationsbereich dieses Moduls finden Sie einige Hinweise, wie Sie klare Präsentationen und Pitches erstellen können.

Übung:
Erstellen Sie einen Pitch für Ihren Kunden. (Und dein Lehrer und deine Mitschüler, aber der Kunde ist das Hauptpublikum, an das Sie die Präsentation anpassen sollten.) Üben Sie die Präsentation mit Ihrer Gruppe. Verwenden Sie ein Testpublikum, wenn Sie denken, dass dies helfen wird.

Weiterführende Informationen:

- Blogpost by Ash Maurya on the idea behind his *Lean Canvas*. https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0
- Presentation tips by Garr Reynolds. http://www.garrreynolds.com/preso-tips/ If you want to learn to present better, Reynolds' work, including his book *Presentation Zen*, is a must-read.
- 7 Steps for Writing a Powerful Elevator Pitch, by Alyssa Gregory. https://www.thebalancesmb.com/how-to-write-an-elevator-pitch-2951690
- *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die* by Chip and Dan Heath (2007, Random House) is a book about what makes ideas and stories memorable. An animated video with the core idea of the book can be found on YouTube: https://www.youtube.com/watch?v=0a8cFtMo8mk

Anmerkungen

https://tomtunguz.com/emotional_intelligence/

[2] https://www.nytimes.com/2015/01/18/opinion/sunday/why-some-teams-are-smarter-than-others.html?_r=0

[3] https://designabetterbusiness.tools/tools/team-charter-canvas

[4] https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp

[5] Skills are practical competences a person can possess. Hard skills are functional and technical, while soft skills focus on personal, emotional and social aspects. Mastering a programming language or knowing how to operate a machine are examples of hard skills. Communicative skills, assertiveness, and providing good feedback are examples of soft skills.

[6] You can adjust this number based on your group size. If you work in a very small team (individually or two people), agree on a slightly larger number. If you work in a very large team, agree beforehand that each member can only select three gems.

[7] Strategies and descriptions copied from the Circular Strategies card deck, by the Ellen MacArthur Foundation.

[8] SRI International (2018). *Promoting Grit, Tenacity, and Perseverance: Critical Factors for Success in the 21st Century.* SRI International, Menlo Park, CA. Available from https://www.sri.com/work/publications/promoting-grit-tenacity-and-perseverance-critical-factors-success-21st-century

[9] Duckworth, A. (2016) *Grit. The Power of Passion and Perseverance.* Scribner.

[10] Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience.* New York, NY: Harper & Row.

[11] For instance Canvanizer, https://canvanizer.com/

[12] If you're interested in freemium model, the work of Omar Mohout on *Lean Pricing* is highly recommended. E.g., his 2015 book *Lean Pricing: Pricing Strategies for Startups*, published by Die Keure.