



Jana Noack · José Díaz

Das Design Sprint Handbuch

Ihr Wegbegleiter durch die Produktentwicklung

dpunkt.verlag

Inhalt

Cover

Autoren

Titel

Impressum

Inhalt

Vorwort

Schön, dass Sie das Abenteuer mit uns wagen!

Für wen eignet sich dieses Buch?

Hinweise zu Gliederung und Arbeitsweise

1 Einleitung: Design Sprints als Innovationsmethode

Grundlage für Design Sprints: Design Thinking und agile Methoden

Definition: Was ist ein Design Sprint?

Historie: Wer hat's erfunden?

Aufbau: Die fünf Phasen eines Design Sprints

Phase 1: Verstehen

Phase 2: Ideen sammeln und skizzieren

Phase 3: Entscheiden

Phase 4: Prototyp erstellen

Phase 5: Prototyp überprüfen

Einsatz: Wann ist ein Design Sprint die richtige Methode?

Prinzipien: Wie arbeitet man in einem Design Sprint?

Volle Konzentration und Hingabe

Einzelne Nutzer stehen im Mittelpunkt

Timeboxing

Zusammen alleine arbeiten

Dot-Voting (Klebepunkt-Abstimmung) und Heatmaps
Autokratie vor Demokratie
Kontinuierliche Verbesserung und Prototyp-Mentalität
Loslegen vor Richtigmachen
Ehrliches Feedback ohne Wertungen
Ein Sprint Master ist neutral

2 Vor dem Sprint

Die Herausforderung verstehen

Was müssen Sie vor dem Sprint langfristig sicherstellen?

Die Herausforderung präzise formulieren
Budget und Zeit
Sprint-Team
Sprint Master und Dokumentation
Sprint-Raum
Zusätzlicher Raum und Technik für die letzte Sprint-Phase
Zahlen, Fakten, Kundenumfragen, Nutzungsverhalten
Zusätzliche personelle Ressourcen
Verpflegung
Sprint Brief
Einladung an alle Sprint-Teilnehmer

Was müssen Sie für den Sprint vorbereiten?

Anreise und Unterkunft organisieren
Geeignete Testkandidaten für das Interview finden
Externe Experten für die Lightning Talks einladen
Materialien besorgen
Verpflegung bestellen

3 Der Sprint

Montag

Überblick Phase 1: Verstehen

Sprint-Master-Stundenplan der Phase 1

Vorstellungsrunde Sprint-Team

Den Sprint vorstellen: Ablauf und Arbeitsweisen im Sprint

Die Herausforderung vorstellen

Langfristiges Ziel formulieren

Sprint-Fragen: Annahmen und Hindernisse

Note & Map und Customer Journey Map

WKW-Fragen erklären

Expertenbefragung (Lightning Talks) & WKW-Fragen formulieren

WKW-Fragen clustern und auswählen

Customer Journey Map der Zukunft

WKW-Fragen der Map zuordnen

Fokus bestimmen

Überblick Phase 2: Ideen sammeln und skizzieren

Sprint-Master-Stundenplan der Phase 2

Lightning Demos

4-Step Sketch

Vorbereitung der Skizzengalerie

Dienstag

Überblick Phase 3: Entscheiden

Sprint-Master-Stundenplan der Phase 3

Skizzengalerie und Heatmap

Speed Critique

Sprint-Fragen-Review

Probeabstimmung Lösungsskizzen

Super Vote

User Test Flow und Storyboard

Materialien für den Folgetag besorgen

Retrospektive

Mittwoch

Überblick Phase 4: Prototyping

Sprint-Master-Stundenplan der Phase 4

Art des Prototyps

Rollenverteilung

Prototyp bauen

Vorbereitung der technischen Übertragung der Interviews

Probelauf A

Probelauf B und Abschlussarbeiten

Gemeinsame Feier

Donnerstag

Überblick Phase 5: den Prototyp überprüfen

Sprint-Master-Stundenplan der Phase 5

Vorbereitung der Interviews

Die Interviews

Mitschrift der Interviewerkenntnisse

Sammeln aller Ergebnisse

Retrospektive

Archivieren aller Arbeiten und Aufräumen

4 Nach dem Sprint

Erstellen der Abschlussdokumentation

Der Prototyp und die dahinterstehende Idee fallen bei den Nutzern durch

Der Prototyp fällt durch, die dahinterstehende Idee weckt das Interesse der Nutzer

Der Prototyp besteht bei den Nutzern, braucht aber Verbesserungen

Der Prototyp begeistert auf ganzer Linie

Das Ende

5 Abschließende Tipps über alle Sprint-Phasen hinweg

6 Credits und Literatur

3

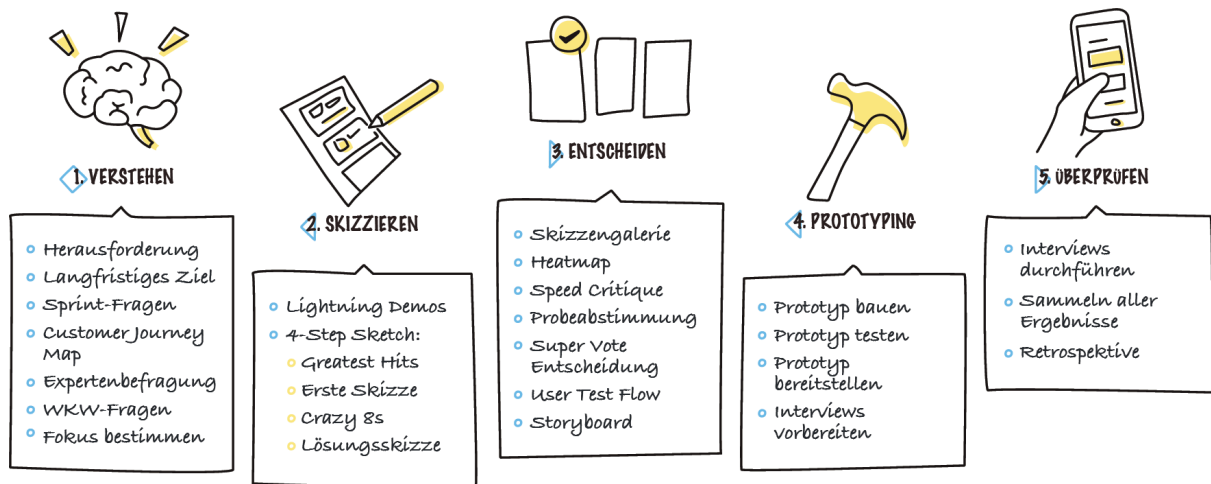
Der Sprint

Ein Design Sprint besteht aus fünf Phasen und ist für ursprünglich fünf Tage konzipiert worden. Wir haben verschiedene Sprint-Längen ausprobiert und sind der Überzeugung, dass sich die fünf Phasen gut auf vier Tage verteilen lassen. Wir sparen so einen ganzen Tag Personal- und Logistikkosten, ohne wesentliche Abstriche bei den inhaltlichen Ergebnissen des Sprints machen zu müssen. Eine Verlängerung des Sprints bietet sich nur an, wenn man ganz bestimmte Phasen ausdehnen möchte oder Ihr beabsichtigter Prototyp aus im Vorfeld sorgsam erwogenen Gründen so umfangreich ausfallen muss, dass Sie einen weiteren Tag benötigen.

Im Folgenden bietet Ihnen unser Buch für jeden Sprint zunächst einen detaillierten Zeitplanvorschlag für die entsprechende Phase und listet kurz die Arbeitsergebnisse auf, die Sie an diesem Tag erreichen müssen. Ferner bieten wir Ihnen einen Überblick über Dinge, auf die Sie achten sollten, bevor wir detailliert Schritt für Schritt durch den Sprint gehen und Ihnen zu jeder Übung die Zeit, das Ergebnis und wenn nötig die Klebepunkte-Anzahl mit an die Hand geben. Wenn es Ihr erster Sprint ist, wird es sich für Sie und Ihr Team durchaus auch unangenehm anfühlen, so unter Zeitdruck zu arbeiten. Das ist normal. Versuchen Sie, dies sportlich zu nehmen und durchzuhalten. Denn die Erkenntnis, wie hilfreich dieses Vorgehen ist, stellt sich spätestens am zweiten Tag ein. Natürlich ist es auch nicht schlimm, ein paar Minuten Abweichungen zu haben. Aber gerade wenn es Ihr erster Sprint ist, seien Sie so strikt wie möglich. Sie müssen erst eigene Erfahrungen sammeln, um souverän flexibler agieren zu können. Sonst könnte Ihnen der Sprint aus den Händen gleiten.

Auch wenn wir es schon erwähnt haben: Vergessen Sie bitte nicht, sich von allen Schritten, die Sie mit Ihrem Team nacheinander abarbeiten, eine Fotodokumentation zu erstellen. Sie können immer wieder darauf zurückgreifen und es hilft Ihnen bei späteren Entscheidungen, bereits erörterte Fragestellungen zu rekapitulieren.

DESIGN-SPRINT-PHASEN



Hängen Sie am besten die Übersicht über die fünf Design-Sprint-Phasen gut sichtbar im Raum auf. So kann jedes Teammitglied immer verfolgen, an welchem Punkt des Sprints sich das Team in den vier Tagen gerade befindet.

Montag

Am ersten Tag werden Sie die Phase 1 (Verstehen) und die Phase 2 (Skizzieren) des Design Sprints durchleben. Er ist auf seine Art einer der anstrengendsten Tage und Sie müssen damit rechnen, dass sich im Sprint-Team am Abend ein gewisser Frust aufstauen kann. Denn Sie als Sprint Master spornen das Team zu Höchstleistungen an und es kann sich am Tagesende ein wenig ausgequetscht fühlen. Seien Sie darauf vorbereitet und sprechen Sie Ihr Team frühzeitig darauf an. Erklären Sie, dass das normal für den Sprint ist und dass sich diese Anspannung bereits am Morgen des Folgetages lösen wird. Wenn Sie das oft genug betonen, fällt es dem Team auch leichter, dieses Gefühl anzunehmen und damit umzugehen.

Überblick Phase 1: Verstehen

Sie müssen sich erst gemeinsam einen guten Überblick verschaffen und sich tief in die Materie einarbeiten, damit Sie und Ihr Team gute Lösungen entwickeln können. Dabei liegt Ihr gemeinsamer Fokus zunächst darauf, überhaupt Ideen zu generieren, damit Sie in den Luxus geraten können, auswählen zu dürfen. Design Sprints halten es da mit dem berühmten Zitat des zweimaligen Nobelpreisträgers Dr. Linus Pauling: »If you want to have good ideas you must

have many ideas. Most of them will be wrong, and what you have to learn is which ones to throw away.« Also übersetzt: Wenn du gute Ideen haben willst, musst du viele Ideen haben. Die meisten werden falsch sein, und was du lernen musst, ist, welche du wegwerfen solltest. Limitieren Sie sich und Ihr Team also nicht, indem Sie versuchen, etwas von Anfang an richtig zu machen, sondern erst mal überhaupt zu beginnen. Sie erinnern sich an unsere Sprint-Prinzipien? Loslegen geht vor Richtigmachen. Jetzt ist genau der richtige Moment dafür.



Sprint-Master-Stundenplan der Phase 1

09:00

Vorstellungsrunde Sprint-Team

Die Teammitglieder müssen vier intensive Tage miteinander verbringen und sollten zu Beginn ein freundliches, spielerisches Kennenlernen haben, das schon in die Arbeitsweisen des Sprints einführen kann.

09:20

Den Sprint vorstellen: Ablauf und Arbeitsweisen im Sprint

Ihre Teammitglieder sollten grob wissen, was auf sie zukommt und wie die Tage strukturiert sind. Geben Sie eine kurze Erläuterung, was Design Sprints sind und welche Prinzipien ihnen zugrunde liegen. Stellen Sie Ihre Rolle als Sprint Master und die des Entscheiders vor.

09:30

Herausforderung vorstellen

Lassen Sie die Teammitglieder aus deren Expertise heraus kurz Stellung zur Herausforderung nehmen.

09:40

Langfristiges Ziel formulieren

Lassen Sie das Team das langfristige Ziel formulieren, das erreicht werden soll. Der Entscheider wählt die beste Formulierung aus.

10:00

Sprint-Fragen: Annahmen und Hindernisse

Sprint-Fragen sollen eine Orientierung während des gesamten Sprints bieten, welche Annahmen vorausgesetzt wurden und welche Hindernisse eine Lösung gefährden. Das Team erstellt die Fragen und wählt die wichtigsten aus (Richtzahl: drei bis fünf Fragen).

10:30 PAUSE

10:45

Note & Map

Vorübung, um schneller die Customer Journey Map zu erstellen.

11:15

Customer Journey Map IST

Die Customer Journey Map sollte in fünf bis 15 Schritten das Kundenerlebnis bzw. die Interaktion des Nutzers mit dem Unternehmen bzw. seinem Produkt oder seiner Dienstleistung darstellen.

12:00 MITTAGESSEN

13:00

WKW-Fragen erklären

Erklären Sie, was man unter WKW-Fragen versteht und wofür diese in der folgenden Übung benötigt werden.

13:05

Expertenbefragung (Lightning Talks) & WKW-Fragen formulieren

Neben Ihrem Sprint-Team haben Sie externe Experten ausfindig gemacht, die Ihrem Team jeweils 15–20 Minuten zu bestimmten Aspekten der Herausforderung ihre Sichtweisen erklären. Das Sprint-Team stellt Fragen und formuliert aus den Antworten der Experten heraus WKW-Fragen.

14:05

WKW-Fragen clustern und auswählen

Clustern Sie die aufgeschriebenen WKW-Fragen und lassen Sie das Team darüber abstimmen. Alle WKW-Fragen mit einem oder mehr Klebpunkten werden ausgewählt.

14:20

Customer Journey Map ZUKUNFT

Oft hat das Team nach den externen Expertenbefragungen das Bedürfnis, die Customer Journey Map anzupassen, um Schwachstellen auszumerzen oder Chancen zu nutzen. Geben Sie dem Team die Möglichkeit, wenn es dies wünscht.

14:30 PAUSE

14:45

WKW-Fragen der Map zuordnen

Das Team ordnet die ausgewählten WKW-Fragen der Map zu.

14:55

Fokus bestimmen

Der Entscheider wählt den Fokusbereich für den Design Sprint aus.

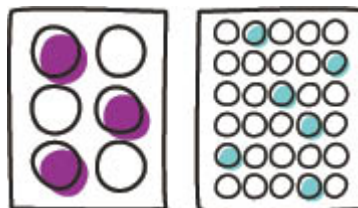
15:00 PHASE 2



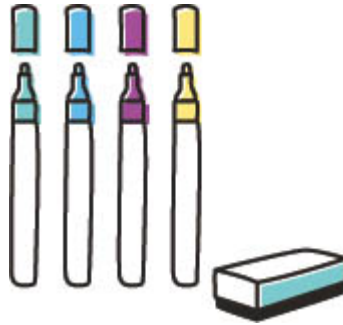
Materialien



1 schwarzer Stift pro Person



kleine und große Klebepunkte



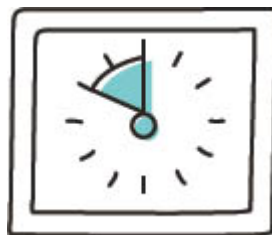
1 Packung bunte Whiteboard-Stifte



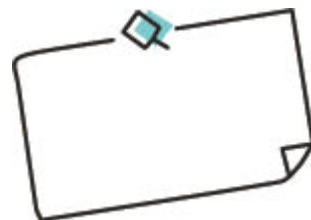
1 Block quadratische Haftnotizen pro Person



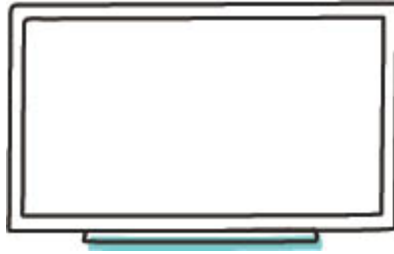
1 Kiste bunte Stifte



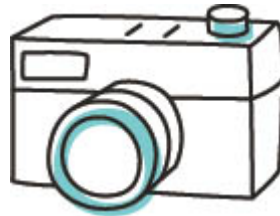
1 Stoppuhr (Time-Timer)



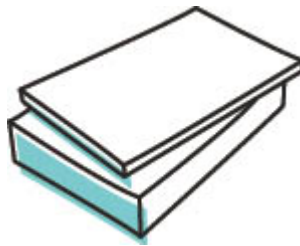
1 Block rechteckige Haftnotizen pro Person



2 Whiteboards



1 Kamera



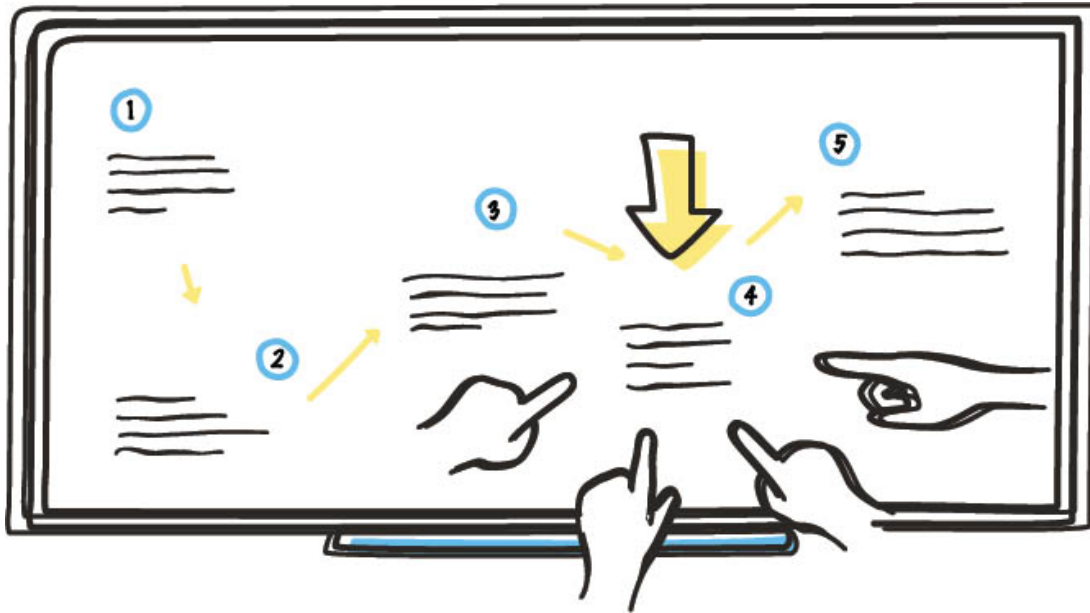
100 weiße Blätter DIN A4



1 Rolle Magic Charts, für den Fall, dass Sie noch mehr Platz brauchen



Ziel und Arbeitsergebnisse



- Einheitliches, gemeinsames Verständnis der Herausforderung und der aktuellen Situation
- Genaues Herausarbeiten der Kundenperspektive, der technischen Möglichkeiten und der Anforderungen an die Wirtschaftlichkeit möglicher Lösungen aus Unternehmenssicht
- Verständnis der derzeitigen Interaktion mit dem Kunden und bestimmter Aspekte, bei denen Chancen zu besonders guter Kundendienstleistung oder Risiken für besondere Schwachstellen liegen
- Entscheidung, auf welchen Aspekt der Kundenbeziehung und auf welche Kundengruppe sich das Team in seiner Ideenfindung konzentrieren wird

Vorstellungsrunde Sprint-Team

Wählen Sie eine Übung zum Einstieg, die schon die Elemente einbezieht, die es zu beachten gilt (Skizzieren und Schreiben, Timeboxing, Dot-Voting etc.). Seien Sie kreativ! Sie können zum Beispiel alle bitten, in einer Minute ein Porträt von sich zu malen und drei Fakten über sich daneben zu schreiben, von denen zwei wahr sind und einer falsch ist. Nachdem alle sich und ihre Skizzen vorgestellt haben, vergeben die Teilnehmer je einen Punkt für die Eigenschaften der anderen, die sie für erfunden halten. Dann stellt jedes Teammitglied die falsche Antwort richtig. Im Anschluss haben die Teilnehmer nicht nur über die anderen Teammitglieder etwas erfahren. Sie als Sprint Master haben nebenbei schon in

die Vorgehensweise des Sprints eingeführt. Erklären Sie noch einmal, wie Sie auf die Einhaltung strenger Zeitvorgaben achten werden und wie das Team während des Sprints immer wieder ein Meinungsbild über die Klebepunkte erzeugen wird. Merken Sie auch an, dass es im Sprint *nicht* um richtig oder falsch geht, sondern nur um das Sichtbarmachen von Meinungen. Sollte eine Schrift nicht lesbar sein, nutzen Sie diese Gelegenheit und weisen darauf hin, wie wichtig Leserlichkeit des Dargebotenen für das Sprint-Team ist. Verdeutlichen Sie anhand der Bilder, dass man kein Porträtkünstler sein muss, um Wesentliches wie Bart, Brille oder Frisur für andere Betrachter leicht erfassbar darzustellen. Geben Sie jedem Teammitglied zusätzlich ein Namensschild, das es selbst beschriften und verzieren kann. Besonders am ersten Tag, wenn sich ein Team vielleicht noch nicht gut kennt, hilft das, Kennenlernhürden zu überwinden.

Den Sprint vorstellen: Ablauf und Arbeitsweisen im Sprint

Widerstehen Sie der Versuchung, gleich zu Beginn den Sprint und alle seine Übungen im Detail zu erklären. Das streicht zwar Ihre Expertise heraus. Nur überfrachten Sie so Ihre Teilnehmer und es raubt Ihnen wertvolle Zeit und Ressourcen in deren Köpfen. Stellen Sie lediglich grob die fünf Phasen und deren Ziele vor und wie sich diese auf die vier Tage verteilen. Am leichtesten gelingt es, wenn Sie die Fünf-Phasen-Grafik an eine Wand hängen und für den Rest des Sprints dort lassen. So können Sie dem Team auch zwischendurch immer wieder aufzeigen, an welcher Stelle im Sprint es sich gerade befindet.

Bitte Sie Ihr Team darüber hinaus, Ihnen als Sprint Master zu vertrauen und sich auf die Übungen einzulassen. Das ist wichtig, denn rational erschließen lässt sich der Sinn der einzelnen Übungen erst in der Rückschau auf das im gesamten Sprint Erarbeitete. Benennen Sie zudem den Entscheider und werben Sie für dessen Entscheidungsbefugnis. Auch wenn das Team durchaus andere Ansichten haben kann, so muss er letztendlich die Entscheidung fällen und die damit einhergehenden Konsequenzen verantworten. Stellen Sie darüber hinaus die Prinzipien des Sprints vor und lassen Sie sich von den Teamteilnehmern zusichern, dass Sie als Sprint Master in den nächsten Tagen konsequent so arbeiten dürfen.

Die Herausforderung vorstellen

Die Herausforderung ist der Grund, warum Sie mit Ihrem Team zusammensitzen. Stellen Sie die Herausforderung nun noch einmal dem Team vor und lassen Sie die Teammitglieder kurz aus ihrer Expertise heraus dazu Stellung nehmen.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

Zur Erinnerung: So sieht die Formulierung der Herausforderung für unser Schulküchenbeispiel aus.

»Welche Möglichkeiten bestehen, ein verständliches, flexibles, informatives, feedbackfreundliches Online-Buchungssystem zu erstellen, das Eltern und Kinder gleichermaßen begeistert?«

Insgesamt sollte dieses Eintauchen in die Thematik des Sprints nicht mehr als zehn Minuten in Anspruch nehmen und noch keine Diskussionen auslösen. Am leichtesten gelingt der Einstieg, wenn Sie den Entscheider als Ersten bitten, kurz seine Sicht auf die Herausforderung zu erläutern. Meistens sprudelt es aus ihm sowieso heraus, da er meist auch derjenige ist, der den Sprint ins Leben gerufen hat und sich viel davon verspricht. Wir geben Ihnen ein paar Beispielfragen an die Hand, zu denen ein Entscheider in seinem Eröffnungsstatement Stellung beziehen sollte:

- Was sind die dringendsten Fragestellungen, die sich in diesem Projekt ergeben?
- In welchem Zeitrahmen sollten diese gelöst werden?
- Was lässt den Entscheider nachts nicht schlafen?
- Welche Chancen sieht er für das Unternehmen, wenn man dem Nutzer dienen kann? (Höhere Einnahmen, gesteigertes Nutzerengagement, längere oder intensivere Nutzungszeiten, Nutzerloyalität, Abheben von der Konkurrenz, verbesserte Service- oder Produktqualität, Erschließen neuer Nutzergruppen, Bedienen von Anforderungen bestimmter Stakeholder etc.)

Des Weiteren sollte unbedingt das Teammitglied, das die meiste Einsicht in die Wünsche und das Verhalten der bisherigen Kunden und/oder Nutzer hat, Stellung zur Herausforderung nehmen. Achtung: Es ist oft ein und dieselbe Gruppe, gelegentlich unterscheiden sich aber auch Kunden und Nutzer. Kunden sind diejenigen, die das Produkt kaufen oder für die Dienstleistung des Unternehmens bezahlen. Nutzer sind die Personen, die diese dann nutzen oder in Anspruch nehmen. Für unser Schulküchenbeispiel sind die Kunden in erster Linie die Eltern der schulpflichtigen, in der Kantine essenden Kinder. Sie bezahlen für das Essen. Nutzer sind die Eltern auch, wenn Sie das Essen in der App bestellen, aber Nutzer sind vor allem die Kinder, die das Bestellen ebenfalls übernehmen könnten und dann in der Schulküche das Essen einnehmen. Haben Sie das als Moderator von Anfang an im Hinterkopf. Machen Sie Ihr Team auf

diesen Unterschied aufmerksam, wenn es nötig ist. Bei der Darstellung der Herausforderung ist der Unterschied noch nicht so präsent, im späteren Verlauf des Sprints wird es aber relevant werden. Wir weisen Sie dann noch einmal gesondert darauf hin. Zurück zur inhaltlichen Einstimmung des Teams durch den Kunden- und Nutzerversteher:

- Welche Kunden hat das bisherige Produkt oder die Dienstleistung bzw. welche potenziellen Kunden könnten für die neue im Raum stehende Herausforderung infrage kommen?
- Sind die Kunden eine homogene Gruppe oder wie weit divergieren sie? Hat das Unternehmen schon Personas erstellt?
- Wann, wo, in welcher Lebensphase oder Alltagssituation nehmen Nutzer bereits oder würden Nutzer potenziell das Neue in Anspruch nehmen?
- Wie viele verschiedene Arten der Nutzung gibt es oder wären vorstellbar?
- Geht es um Einmal- oder Mehrfachnutzung? Wie oft und wann?
- Was passiert zwischen Kunden, Nutzern und Unternehmen nach der Nutzung?

Langfristiges Ziel formulieren

Sie führen den Sprint durch, um am Ende gezielt etwas zu erreichen. Damit Sie und Ihr Team sich auf dem Weg nicht verlaufen, sondern zielgerichtet vorgehen können, starten Sie den Sprint daher an dessen Ende: Warum machen Sie dieses Projekt? Das Sprint-Ziel wird Ihnen in den kommenden Tagen immer wieder die Möglichkeit bieten, Orientierung zu geben, wenn Ihr Team in Diskussionen verfällt. Wo wollen wir in sechs Monaten oder in fünf Jahren sein? Lassen Sie Ihr Team festlegen, an welchem Punkt in der Zukunft es sich orientieren möchte und ob es sich darüber einig ist, wie die Zieldefinition aussieht. Das Ziel sollte immer die Prinzipien und Ambitionen des Unternehmens widerspiegeln, aber keine genauen Metriken wie Prozentangaben enthalten. Die Balance zwischen zu weit gefasst und zu eng gesetzt erfordert ein wenig Fingerspitzengefühl und in den meisten Fällen auch Ihre Unterstützung als Sprint Master. Lassen Sie bei der Formulierung des Ziels kurze Diskussionen innerhalb des Teams für einige Minuten zu.

Im Anschluss erhält jeder Teilnehmer außer der Entscheider einen Klebepunkt und darf diesen für die seiner Ansicht nach beste Formulierung vergeben. Es ist völlig in Ordnung, die eigene auszuwählen. Das passiert aber gar nicht so häufig. Am Ende der Abstimmung erhält der Entscheider einen großen, andersfarbigen Klebepunkt und wählt mit diesem die für ihn gelungenste Formulierung aus. Kleben Sie diese gut sichtbar auf ein Überblicksboard, das Sie nun Stück für Stück mit den weiteren Arbeitsergebnissen befüllen werden.

Sie können sich anhand unseres Schulküchenbeispiels im Anschluss eine Vorstellung verschaffen, wie groß die Anzahl verschiedener Aspekte ist, die sich für einen Sprint eignen. Dementsprechend werden auch Sie in Ihrem Sprint unzählige Vorschläge vom Team bekommen. Es liegt in den Händen des Entscheiders, die aus seiner Sicht geeignetste Formulierung zu wählen.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

- »In einem Jahr sollen die Kinder auch ohne Hilfe der Eltern ihr Essen eigenständig bestellen können.«
- »In einem Jahr sollen Eltern und Kinder ein fünfstufiges Bewertungssystem für unser Essen sowohl im Internet beim Bestellen als auch vor Ort in der Schulkantine nutzen können, mit dessen Hilfe wir unser Angebot verbessern können.«
- »Wir wünschen uns, dass die Anzahl der Teilnehmer am Schulkantinenessen steigen, weil Eltern und Schüler über das Buchungssystem schon ein Gefühl für unsere guten Produkte bekommen.«
- »Eltern und Kinder sollen in drei Monaten gern und unkompliziert gemeinsam bestellen und gleichzeitig über das Essen etwas lernen.«
- »In zwei Jahren haben wir ein verständliches, flexibles, informatives, feedbackfreundliches Buchungssystem, das Eltern und Kinder gleichermaßen begeistert.«

Der Entscheider in unserem Beispiel votiert für:

»In sechs Monaten soll unser Bestellvorgang einfach, kinderfreundlich und voller zusätzlicher Informationen sein.«

Langfristiges Ziel formulieren



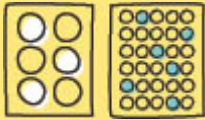
Zeit (Min)

10 Diskussion

3 individuell Zielformulierung

5 Abstimmung, 1 Stimme je Teilnehmer

2 Abstimmung, 1 Stimme für Entscheider



Punkte

1 kleiner Punkt je Teilnehmer

1 großer Punkt für den Entscheider



Abschluss

Entscheider wählt 1 Formulierung für das langfristige Ziel aus

Wenn Sie merken, dass das Team Schwierigkeiten damit hat, eine gemeinsame Basis zu finden, schieben Sie eine zehninminütige Übung ein: die Pressemitteilung aus der Zukunft. Pressemitteilungen sind kurze Notizen über Neuigkeiten und Relevantes, die inhalts- und zeitgleich an mehrere Redakteure regionaler und überregionaler Medien versendet werden. Daher eignet sich deren Form gut, um kurz und knapp über das Was, Wer, Wann, Wo, Wie und Warum Ihrer erfolgreich implementierten Lösung zu berichten. Bitten Sie also Ihre Teilnehmer, sich gedanklich an einen Zeitpunkt in der Zukunft zu teleportieren und von dort aus die eigenen Errungenschaften in Bezug auf die Lösung Ihrer Herausforderung zu formulieren. Eine hilfreiche Matrix für dieses Vorgehen sieht wie folgt aus:

Die Pressemitteilung der Zukunft

Überschrift

Wie lautet die zentrale Botschaft Ihrer Pressemitteilung?

Schulküche Cookidadido revolutioniert den Bestellvorgang aus Kindersicht

Unterzeile

Welcher weitere Fakt ist zur Überschrift hinzuzufügen?

Mehrzahl der Kinder freut sich auf ihr Essen und nutzt die Bestellapplikation täglich

Nähere Erläuterung

Welche Informationen sind wichtig für das Verständnis des abgeschlossenen Projektes?

Nach sechsmonatiger Programmierphase ist die Schulküche Cookidadido so weit: Kinder können ohne Hilfe ihrer Eltern ihr Essen online auswählen und bestellen und das Essen nach Aussehen und Geschmack eigenständig bewerten. Den Eltern steht ein separater Zugang zur Verfügung, über den sie die Auswahl ihrer Kinder einsehen und sich über die Zutaten und Ausgewogenheit des Essens der Schulküche informieren können. So soll auch ein Austausch innerhalb der Familie über das Schulessen angeregt werden, ohne dass die Kinder aber alle ihre Eingaben mit den Eltern besprechen müssen.

Der Schulküchenbetreiber Cookidadido hat die gesamte Bild- und Textwelt des Essensangebotes auf Kinder abgestimmt und eine Bewertungsfunktion in den digitalen Bestellvorgang integriert, um sich mit den direkten Kundenbewertungen zur Qualität und Aufbereitung des Essens auseinandersetzen zu können. Die Identifikation mit der Essensauswahl konnte so signifikant gegenüber einer durch die Eltern getroffenen Auswahl gesteigert werden. Der aus Kindersicht schwer verständliche Menüplan wurde durch kindgerechte Formulierung und Abbildung der Zutaten abgelöst.

Zusatzinformationen

Welche weiteren Punkte sollten noch erwähnt werden?

Welche Unternehmensambitionen kann man hinzufügen? Die Schulküche möchte ihr Konzept nun weiteren Schulen im gesamten Landkreis anbieten und damit neben der hohen Qualität des Essens auch die Identifikation der Kinder mit gesunder Nahrungsaufnahme stärken.

Die Pressemitteilung dient nur der individuellen Annäherung an das eigentliche Ziel: eine sinnvolle Formulierung eines langfristigen Ziels. Daher bitten Sie jeden Teilnehmer, auf jeweils einem länglichen Haftnotizzettel im Hinblick auf die eigene Pressemitteilung das langfristige Ziel zu formulieren. Wer mehrere Vorschläge hat, kann mehrere Zettel einreichen. Wichtig: Immer nur eine Formulierung auf einem Zettel.

Sprint-Fragen: Annahmen und Hindernisse

Normalerweise liegen der Formulierung eines Ziels jede Menge Annahmen zugrunde, die erfüllt sein müssen, damit dieses Ziel überhaupt erreichbar ist. Und dabei hat Ihr Team in diesem Moment noch ganz optimistisch in die Zukunft

geblickt. Bitten Sie Ihr Team daher, in einem ersten Schritt einen ganzen Haufen dieser Annahmen auf kleine quadratische Klebezettel zu schreiben. Sinn und Zweck ist es, sich darüber klar zu werden, was jedes Teammitglied als gegeben annimmt und daher vielleicht nicht mit dem nötigen Risikobewusstsein betrachtet. Annahmen können gefährlich sein, wenn sie nicht der Realität entsprechen. Dann werden sie zu abrupten Showstoppnern, die eine mögliche Lösung unmöglich machen.

Als Nächstes bitten Sie Ihr Team, einmal pessimistisch in die Zukunft zu schauen: Wenn Sie es in fünf Jahren so richtig verbockt haben, was war dann wohl der Grund dafür? Wann und wie lief was aus dem Ruder? An dieser Stelle können sich die Skeptiker und Bedenkenträger im Team richtig austoben. Freuen Sie sich darüber. Denn alles, was an dieser Stelle aufgeschrieben und angemerkt wird, kann später nicht Ihren Sprint torpedieren.

Wenn alle Teilnehmer ihre Haftnotizzettel vor sich liegen haben, bitten Sie sie, in den folgenden zehn Minuten aus diesen Haufen Herausforderungen für das Team zu machen. Dabei formulieren sie die Annahmen und Hindernisse in neugierige Fragen an den Sprint um. Welche Fragen wollen sie im Sprint beantworten? Was muss erfüllt sein, damit sie gemeinsam das Sprint-Ziel erreichen? Was wären die Ursachen für ein gescheitertes Projekt? Durch die Umformulierung in Fragen ändert Ihr Team Blickwinkel und Einstellung. Kennen Sie den ironischen Spruch »Melden macht frei«? Genau diese Erleichterung gilt es in ihrem besten Sinn zu erzielen. Auch wenn Ihr Team vor einem scheinbar unlösbaren Rätsel steht, wird es die Erleichterung spüren, dass diese Unbekannten wenigstens auf einer Liste identifiziert sind. In unserem Schulküchenbeispiel finden Sie einige Annahmen, Befürchtungen und Vorbehalte, die es im Beispielprojekt geben könnte. Zu jedem haben wir Ihnen zwei bis drei Fragen notiert, in die man diese Stichpunkte umformulieren könnte, damit diese als Herausforderungen angenommen werden können. Im Anschluss geben Sie dem Team weitere zehn Minuten, um alle Sprint-Fragen an die Wand zu heften und sich kurz auszutauschen. Jeder Teilnehmer soll dabei drei Klebepunkte für eine bis drei Fragen vergeben, die ihm von besonderer Bedeutung erscheinen. Erst wenn alle Teilnehmer ihr Votum abgegeben haben, wählt der Entscheider mit seinen Klebepunkten drei bis fünf Fragen aus, die der Sprint beantworten soll.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

Zugrunde liegende Annahme: Eltern wollen Kinder Essen eigenständig bestellen lassen

Umformulierung in folgende Fragen denkbar:

Frage: Werden Eltern unserem Angebot so weit vertrauen, dass sie ihre Kinder allein auswählen und bestellen lassen?

Frage: Werden die Kinder die zur Verfügung gestellte Technik (App/Website) bedienen können?

Befürchtetes Hindernis: Zutatenliste und Verarbeitung zu komplex für informative Darstellung

Umformulierung in folgende Fragen denkbar:

Frage: Werden wir die komplexen Zutaten und Zubereitungen leicht verständlich darstellen können?

Frage: Werden wir die Komplexität aus Zutaten und Verarbeitung reduzieren können, ohne dass Wesentliches verloren geht?

Frage: Sind die Eltern an einer Aufbereitung von Statistiken über das Essen und dessen Verzehr interessiert?

Vorbehalte gegen: Feedbackfunktion

Umformulierung in folgende Fragen denkbar:

Frage: Sind Kinder als Esser und Hauptfeedbackgeber objektiv?

Frage: Werden wir in der Lage sein, auf die einzelnen Feedbacks auch eingehen zu können?

Sprint-Fragen



Zeit (Min)

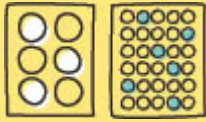
3 individuelle Annahmen

3 individuelle Hindernisse

10 individuelle Formulierung von Sprint-Fragen

10 Gruppendiskussion, Klebepunkt-Abstimmung

4 Auswahl Entscheider und Erklärung



Punkte

3 kleine Punkte je Teilnehmer

3–5 große Punkte für den Entscheider



Abschluss

Der Entscheider wählt 3 bis 5 Fragen aus, die der Sprint beantworten soll.

Note & Map und Customer Journey Map

Die Customer Journey Map (übersetzt in etwa Kundenreisekarte oder Kundenerlebnisplan) ist die Visualisierung aller Begegnungen und Interaktionen des Kunden mit dem Unternehmen, seinen Mitarbeitern, seiner Außendarstellung über Websites, Kundenmagazine, Werbungen, Social-Media-Kanäle sowie seinen Produkten und Dienstleistungen. Alle Berührungspunkte werden als sogenannte Kundenkontaktpunkte bezeichnet, zu denen man die Art der Interaktion sowie Gedanken, Gefühle und Erwartungen des Kunden herauszufinden versucht und in der Karte verzeichnet. Anhand der Visualisierung lassen sich Möglichkeiten entdecken, mit denen man die Ansprache des und Interaktion mit dem Kunden anders gestalten kann. Customer Journey Maps zeigen Innovationspotenziale auf.

Im Design Sprint nutzt man diese Art der Visualisierung nicht in ihrer vollen Tiefe, sondern lediglich, um für das Team eine gemeinsame Arbeitsoberfläche zu schaffen, anhand derer es sich der Herausforderung stellen kann. Erst während des Sprints arbeitet sich das Team an einer oder mehreren Stellen in die Tiefe des Kundenerlebnisses ein.

Bei Note & Map handelt es sich um eine individuelle Vorübung für die eigentliche Customer Journey Map: Indem jeder Teilnehmer zunächst für sich allein das Kundenerlebnis (die Customer Journey) definiert, versucht man, die vielen Diskussionen zwischen den Teammitgliedern, die das gemeinschaftliche Erstellen der Map normalerweise mit sich bringt, ein wenig vorzustrukturieren. Erklären Sie Ihren Teilnehmern daher zunächst kurz, was eine Customer Journey Map ist und warum wir diese in unserem Sprint brauchen, bevor Sie die Note-&-Map-Übung beginnen.



Jede Kundenbeziehung lässt sich aus Unternehmenssicht in einem Zeitstrahl definieren, in dem in der Regel die Phasen Aufmerksamkeit, Interesse, Kauf- oder sonstige Handlungsabsicht, Kundenbindung und Fürsprache aufeinanderfolgen. Diese Visualisierung nennt man Customer Journey Map. Hier sehen Sie eine komplexere Abbildung, die Sie in einem Design Sprint stark vereinfacht mit Ihrem Team erstellen. Es geht vor allem darum, die wichtigsten Interaktionspunkte zwischen Ihrem Unternehmen und dem Kunden bzw. Nutzer herauszuarbeiten.

Note & Map

Das Note-&-Map-Vorgehen ist eine Abwandlung des Note & Vote, wie es schon Jake Knapp in seinem Sprint-Buch beschreibt. Es soll langwierige Diskussionen ersetzen, indem jeder einfach seine Ideen notiert und hinterher alle mit einem Klebepunkt abstimmen, welche Idee wohl die vielversprechendste ist.

Bitte Sie jeden Teilnehmer, in den folgenden zehn Minuten die Customer Journey aus seiner Sicht aufzuschreiben. Wenn Sie in Ihrer Herausforderung eine völlig neue Idee umsetzen wollen oder es sich um ein völlig neues Projekt handelt, haben Sie natürlich nur die Möglichkeit, die Idealvorstellung jedes Einzelnen zusammenzustellen, wie das Kundenerlebnis zukünftig aussehen könnte. Arbeiten Sie an einem bestehenden Produkt, einer schon eingeführten Dienstleistung oder bereits erprobten Abläufen, dann orientieren Sie sich erst einmal am etablierten Ist-Zustand. Es sollen an dieser Stelle noch keine Verbesserungsideen einfließen. Diese integrieren Sie erst einige Übungen später.

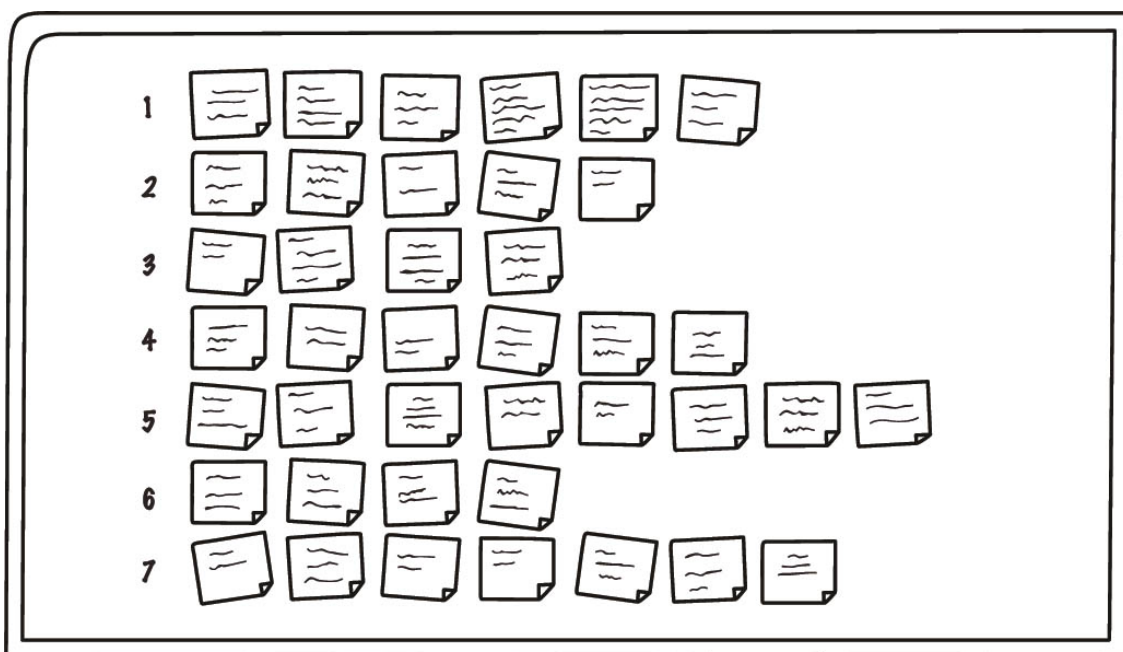
Dabei gilt: je ein Zettel pro Prozessschritt. Erinnern Sie Ihr Team auch daran, dass es mehrere Akteure geben kann und jeder die bedeutendsten auswählen sollte. An dieser Stelle ist es sinnvoll, nochmals auf die Unterscheidung von Kunden und Nutzern (im Englischen Customer and User) zu sprechen zu kommen. Sollten diese beiden Gruppen nicht ein und dieselbe sein, müssen Sie das in Ihrer Journey Map berücksichtigen und für beide Gruppen den Weg skizzieren. Zudem brauchen Sie einen eindeutigen Schlusspunkt: Was ist das Ziel des Kundenerlebnisses? Wohin muss der Nutzer in der Interaktion mit dem Produkt gelangen? Mit welchem Schritt ist der Kunde zufrieden mit dem, was er

für sich oder seine Nutzer bekommen hat? Was hat Ihr Unternehmen dabei gewonnen? Man bezeichnet dieses Ziel als »Conversion«, also die Umwandlung von bloßem Interesse in eine Aktion. Das kann ein Produktkauf, die Buchung einer Dienstleistung, das Abonnement eines Newsletters oder auch die Weiterempfehlung des eigenen Kaufs an andere Interessenten oder ein Social-Media-Beitrag sein. Jeder Teilnehmer sollte fünf bis zehn Prozessschritte vermerken. Darüber hinaus wird es meistens zu komplex, um noch hilfreich zu sein.

Im Anschluss tritt ein Teilnehmer nach dem anderen vor, erklärt das Kundenerlebnis aus seiner Sicht Schritt für Schritt und heftet die einzelnen Zettel in Reihe nebeneinander an die Wand oder das Whiteboard. Kurze Rückfragen des Teams sind erlaubt, Grundsatzdiskussionen über die Reihenfolge und Details nicht. Danach heftet der nächste Teilnehmer seine Schrittfolge darunter. Die Vorstellungszeit sollte pro Teilnehmer zwei Minuten nicht überschreiten.



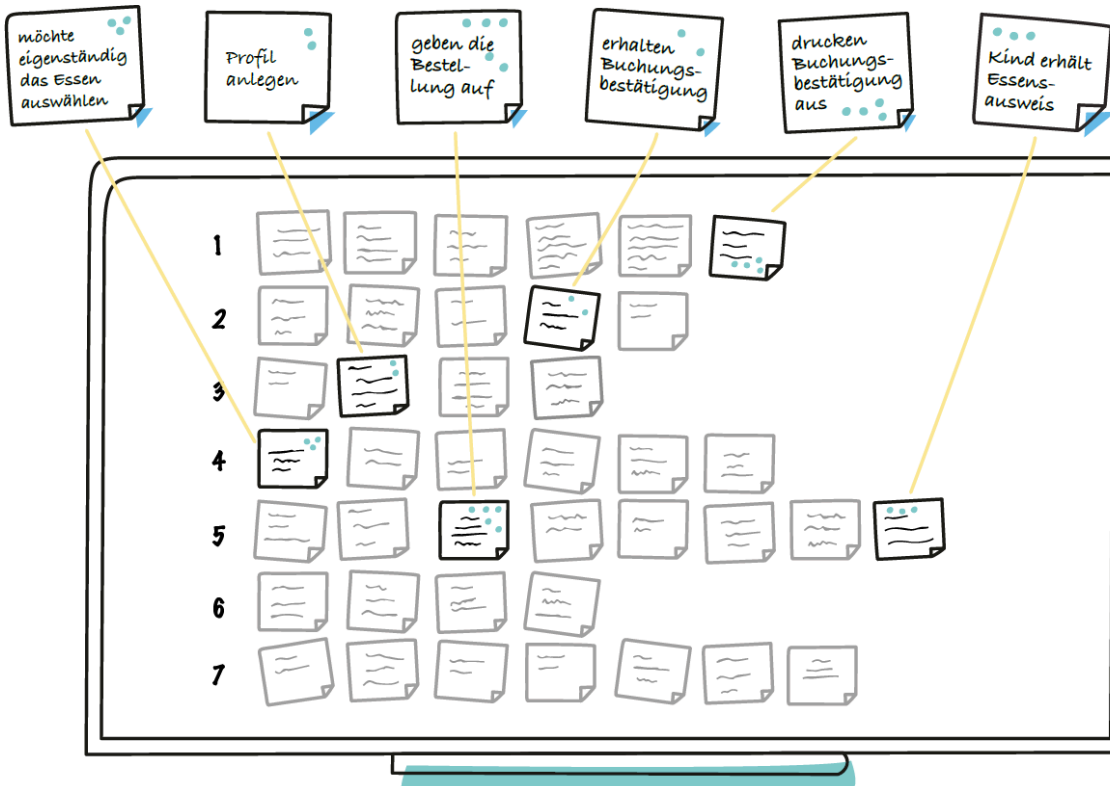
Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



Die sieben Teilnehmer dieses Beispiel-Sprint-Teams inklusive des Entscheiders haben individuell das Kundenerlebnis zu skizzieren versucht. Die kürzeste Form der Darstellung haben zwei Teilnehmer mit nur vier Schritten gefunden, die längste Folge besteht aus acht Schritten.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



In unserem Beispiel haben die Teilnehmer mittels Dot-Voting sechs Schritte ausgewählt, mit denen sie die Customer Journey erstellen.

Als Nächstes setzen alle Teilnehmer je fünf Klebepunkte auf die Prozessschritte, die ihnen am wichtigsten erscheinen. Sobald alle Teilnehmer ihre Punkte gesetzt haben, bitten Sie ein Teammitglied, alle Prozessschritte, die das Team mit einem oder mehreren Punkten versehen hat, auf eine neue freie Fläche in möglichst chronologischer Reihenfolge neu anzuordnen, während Sie als Sprint Master schnell alle anderen Haftnotizzettel, die keinen Punkt tragen, von der Wand entfernen und wegwerfen. Alle mit Punkten versehenen Zettel sind die Grundlage, auf der das Team die Customer Journey Map im derzeitigen Ist-Zustand erstellt. Nochmals zur Erinnerung: Ist-Zustand heißt so viel wie die Abbildung der momentanen Beziehung zwischen dem Kunden mit dem Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen oder aber für zukünftige Ideen eine Idealvorstellung.

Noch ein Hinweis am Rande: Sie können das Note-&-Vote-Vorgehen auch in jeder anderen beruflichen Situation nutzen, um Debatten und Abstimmungsprozesse zu beschleunigen: hinschreiben, abstimmen, fertig.

Note & Map

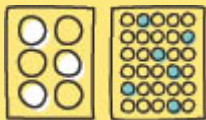


Zeit (Min)

10 individuell 5–10 Schritte auf quadratische Haftnotizzettel notieren

1–2 pro Sprint-Mitglied für Erklärung und Aufkleben der Zettel in Reihe

1 Klebepunkt-Abstimmung aller Teilnehmer inklusive Entscheider



Punkte

5 kleine Punkte je Teilnehmer (auch für den Entscheider)



Abschluss

Alle Prozessschritte, die einen Punkt erhalten haben, werden als Grundlage für das Erstellen der Customer Journey Map verwendet.

Customer Journey Map des Ist-Zustandes

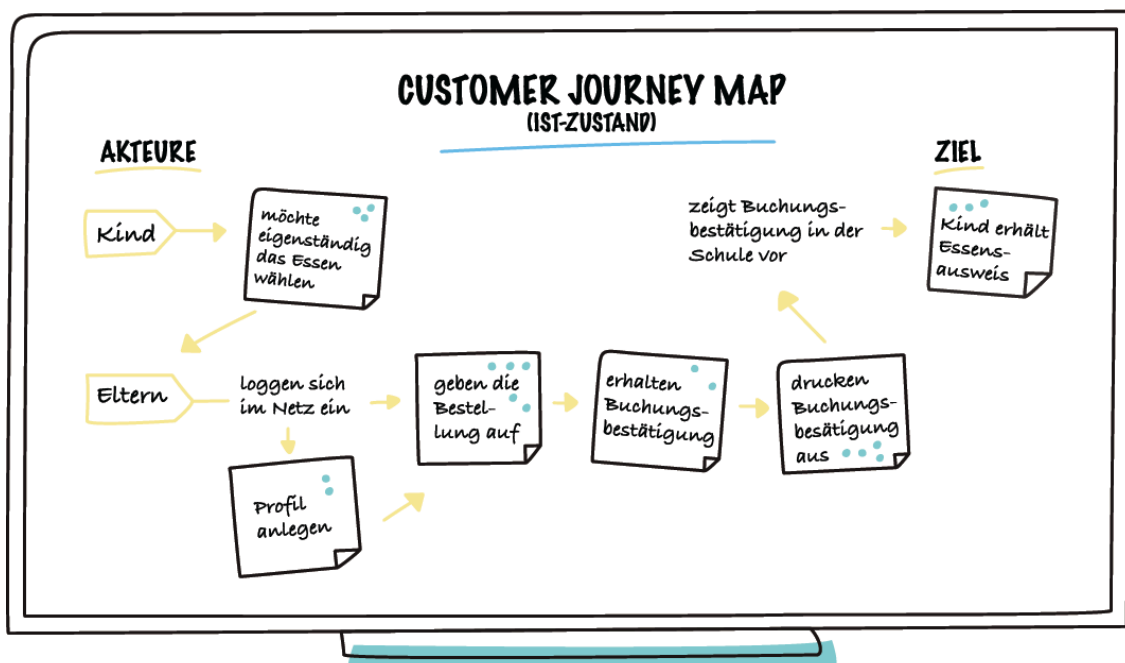
Im Anschluss erstellen Sie mit Ihrem Team den derzeitigen Ist-Zustand oder für Neuprojekte den möglichen Idealzustand der Customer Journey Map. Nehmen Sie die in der Vorübung ausgewählten Prozessschritte als Grundlage für Ihre Customer Journey Map. Prüfen Sie gemeinsam mit dem Team, ob bei logischer Aneinanderreihung dieser ausgewählten Schritte noch Lücken im Kundenerlebnis gefüllt werden müssen. Meistens haben Sie durch die ausgewählten Klebezettel schon den größten Teil der Prozessschritte erkannt, aber müssen zwischen einigen Schritten noch kleine Ergänzungen vornehmen. Zum Beispiel haben Sie als Prozessschritt »Auswahl auf der Website« definiert, dass sich der Kunde dafür aber auf der Website einloggen muss, müssen Sie noch ergänzen. Wir haben Ihnen in unserem Schulküchenbeispiel grafisch aufbereitet, wie die Kombination aus ausgewählten Prozessschritten und handschriftlichen Ergänzungen aussehen kann.

Geben Sie Ihrem Team für die Erstellung der Customer Journey Map insgesamt eine Dreiviertelstunde Zeit. Beginnen Sie damit, die Akteure auf der

linken Seite festzuhalten. Aus der Übung Note & Map heraus haben Sie sicher bereits einige Vorschläge hierfür erhalten. Akteure sind verschiedene Kundengruppen, Nutzer, Mitarbeiter des Unternehmens oder auch externe Behörden oder Institutionen, die auf das Kundenerlebnis einen maßgeblichen Einfluss haben. Legen Sie dann das Ziel fest, also die Aktion, mit der Sie und Ihr Team das Kundenerlebnis als erfolgreich abgeschlossen definieren würden. Als Nächstes kleben Sie die Prozessschritte wie eben beschrieben in logischer Reihenfolge nebeneinander und ergänzen wo nötig die Sprünge durch Zwischenschritte. An dieser Stelle neigen Teilnehmer dazu, zukünftige Verbesserungen anmerken wollen. Schreiben Sie diese auf Haftnotizen und kleben Sie sie an den Rand des Whiteboards und verträsten die Teilnehmer. Sie werden später darauf zurückkommen. Versuchen Sie, die Customer Journey Map nicht zu grob, aber auch nicht zu detailliert zu gestalten. Sie soll Ihnen Orientierung geben, aber nicht die komplette komplexe Realität aller möglichen Interaktionen abbilden. Wenn Sie den goldenen Weg abbilden, der für Ihre Sprint-Arbeit relevant ist, haben Sie alles, was Sie brauchen. Was dieser goldene Weg aber ist, kann Ihnen nur Ihr Team sagen.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



So könnte in unserem Beispiel die Customer Journey Map als Zusammenstellung der Note-&-Map-Notizen und Ergänzungen durch das Team aussehen.

Customer Journey Map (Ist-Zustand)



Zeit (Min)

45

Gruppendiskussion



Abschluss

Grafische Abbildung der Interaktion des Kunden mit dem Unternehmen oder seinen Erzeugnissen in einfachen, nicht zu komplexen Schritten.

WKW-Fragen erklären

WKW-Fragen sind ähnlich den Sprint-Fragen eine Möglichkeit, aus Hindernissen Herausforderungen zu machen. Im Unterschied zu den großen Sprint-Fragen setzen sich WKW-Fragen aber mit kleineren Details auseinander, die es für den Bau eines Prototyps zu lösen gilt. WKW steht dabei für »Wie könnten wir«. Statt ein Hindernis zu notieren, soll das Team gleich eine meisterbare Herausforderung formulieren, also »WKW ... das Hindernis beseitigen?«. Diese Fragen werden dem Team später im Sprint die nötige Inspiration liefern, wenn es sich mit möglichen Ideen zur Lösung befasst. Je vielfältiger und genauer die WKW-Fragestellungen formuliert sind, desto leichter wird das Team später darauf Antworten finden können. Ihr Team benötigt diese Art der Fragestellung, um sich während der folgenden Befragung interner und externer Experten Notizen zu machen, welche Wünsche und Anforderungen oder Hindernisse z. B. die Kunden haben und welche Anforderungen Ihre eingeladenen Sprint-Gäste an ein neues oder verbessertes Kundenerlebnis stellen. Erfahrungsgemäß bietet es sich an, diese Art des Fragenformulierens zu üben, damit es den Teammitgliedern anschließend leichter fällt, beim Zuhören während der Expertenbefragung WKWs zu formulieren.

Erklären Sie also Ihrem Sprint-Team zunächst die Form der WKW-Fragen, wofür es diese gleich brauchen wird, und erinnern Sie daran, immer nur die größeren rechteckigen Haftnotizzettel für jede Frage zu benutzen. Geben Sie Ihrem Team ein bis zwei zum Sprint-Thema passende Beispielfragen an die Hand, die Sie schon vorher vorbereitet haben. Lassen Sie die Teammitglieder schon einmal auf den ersten Zetteln ihres Blocks ein WKW oben links notieren, damit sie sich an diese Form der Notizen gewöhnen. Ermutigen Sie das Team, dass es in den folgenden Expertenbefragungen (Lightning Talks) möglichst viele

WKW-Fragen aufschreibt und dabei eher auf Quantität als auf Qualität achtet. Es braucht keinen Filter im Kopf, die Konzentration liegt auf dem Zuhören und umfassenden Aufnahmen verschiedener Aspekte der Expertise der Befragten. Verdeutlichen Sie noch ein letztes Mal den Sinn der Übung: Die WKW-Fragen sind in Herausforderungen umformulierte Hindernisse, die später die wichtigste Inspirationsquelle für Lösungen sein werden.

Expertenbefragung (Lightning Talks) & WKW-Fragen formulieren

Unter Expertenbefragung, oder auch Lightning Talks versteht man eine Reihe von Einzelinterviews verschiedener Akteure, die in kurzer Zeit möglichst viele Informationen liefern sollen. Es sind Gastauftritte, die Ihrem Sprint extra Glanz und zusätzliche Erkenntnisse verleihen können und Ihre Teammitglieder aus ihren individuellen Ansichten ihrer alltäglichen Arbeitsroutinen herausreißen sollen. Idealerweise haben Sie sich bereits im Vorfeld Gedanken über geeignete Experten gemacht und auch externe Mitarbeiter oder Know-how-Träger zum Sprint eingeladen. Sie können an dieser Stelle auch den Entscheider oder Mitglieder Ihres Teams noch einmal intensiv Stellung nehmen und durch das Team befragen lassen. Was auch immer Sie denken, dass es Ihnen weitere aufschlussreiche Informationen zur Lösung Ihrer Herausforderung bietet. Bei der Expertenbefragung im Sprint haben Sie zum letzten Mal die Möglichkeit, wertvolle Informationen, also Puzzleteile der Lösungsfindung, zu sammeln und Aufschluss zu möglichen Unklarheiten zu bekommen. Zudem ist bei der Arbeit in regulierten Umgebungen wie Finanzdienstleistungen, Versicherungen oder dem Gesundheitswesen unbedingt darauf zu achten, alle rechtlichen und Compliance-Bedingungen zu verstehen, bevor Sie mit Ihrem Sprint in die nächste Phase starten und Ihren Prototyp und Ihr Testszenario planen.

Reservieren Sie für jeden Gesprächspartner einzeln 15 bis 20 Minuten Zeit. Stellen Sie jedem Experten kurz die Herausforderung des Teams, das langfristige Ziel sowie die Customer Journey Map, die das Team für den Stand der Dinge hält, vor und erklären Sie dem Team, warum Sie den externen Experten eingeladen haben. Konzentrieren Sie sich dann mit Ihrem Team bei der Befragung auf fünf Themenbereiche und haken Sie so oft wie nötig mit einem »Warum?« nach, wenn Ihr Team dies nicht schon von selbst macht. Die fünf Bereiche, die wir empfehlen, sind folgende:

Erstkontakt

Bringen Sie in Erfahrung, seit wann der Experte im Unternehmen arbeitet oder wann er das erste Mal mit dem Unternehmen, seinem Produkt oder seiner Dienstleistung in Berührung gekommen ist. Bitten Sie ihn, einen

Einblick zu geben, warum und wie regelmäßig er noch gemeinsam mit dem oder im Unternehmen arbeitet oder warum er nicht mehr dabei ist.

Kenntnis und Detailtiefe

Wenn Sie sich an die Verbesserung eines bestehenden Produktes machen, erfragen Sie, wie gut Ihr Experte dieses kennt, ob er es mit allen seinen Features schon ausprobiert hat oder nur teilweise nutzt. Bei Neuentwicklungen fragen Sie ihn nach seinen Erfahrungen mit ähnlichen Produkten oder was er sich in seinem Alltag noch wünschen würde.

Anwendung

In welchen Situationen nutzt Ihr Experte das Produkt, würde es gerne nutzen oder sieht er in seiner täglichen Arbeit die bestmögliche Anwendbarkeit? Gibt es eine ganz konkrete Situation der Nutzung, anhand derer sich die Erfahrungswelt des Experten gut beschreiben lässt?

Meinung

Hier verlassen Sie die Ebene der konkreten Handhabung und fragen ganz bewusst nach der eigenen subjektiven Meinung und Wahrnehmung Ihres Experten.

Review langfristiges Ziel und Customer Journey Map

Bitten Sie Ihren Experten, sich noch einmal genau Ihre bisherigen Arbeitsergebnisse anzusehen. Hält er Ihr Ziel für realistisch? Hat er eine andere Erfahrung in seinem Kundenerlebnis, die durch die Customer Journey Map nicht widerspiegelt wird? Würde er Sprint-Fragen ergänzen? Worin sieht er das größte Risiko? Was macht das Projekt zu einem Erfolg auf ganzer Linie?



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

WKW

das Essen für die Kinder leicht verständlich darstellen?

WKW

Bestellung spielerisch gestalten?

WKW

während der Bestellung die Kinder animieren, über die Zutaten zu lernen?

WKW

den Bestellprozess auf 3 Klicks verkürzen?

WKW

sicherstellen, dass alle Nahrungsmittelallergien im Bestellprozess berücksichtigt werden?

WKW

die Buchungsbestätigung mit zusätzlichen Informationen bestücken?

WKW

den kindlichen Bestellprozess vom elterlichen Bezahlprozess abkoppeln?

Dies sind Wie-könnten-wir-Fragen, die für unseren fiktiven Schulküchen-Sprint während der Expertenbefragung formuliert werden könnten.

WKW-Fragen formulieren



Zeit (Min)

15-20

pro Expertenbefragung. Team macht sich parallel WKW-Notizen.



Abschluss

Das Team hat ca. 25-100 WKW-Fragen notiert.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



So sortieren Sie am besten Ihre WKW-Fragen nach verschiedenen Themenkomplexen.

WKW-Fragen clustern und auswählen

In den meisten Sprints ist es schwer, die WKW-Fragen zu sortieren und zu priorisieren. Meistens ist es ein riesiges Ideenreservoir, das vielfältige Ansatzpunkte bietet, um sich einer Lösung an verschiedenen Stellen des Kundenerlebnisses zu nähern. Da Sie sich aber nur eine kurze Zeitspanne auferlegt haben, um eine Lösung zu entwickeln und zu testen, müssen Sie aussortieren.

Bitten Sie die Teilnehmer, ihre WKW-Fragen an eine Wand zu heften und wenn möglich zu clustern, also inhaltlich zusammengehörige oder identische Notizen zusammenzuführen. Sie als Sprint Master nehmen sich quadratische Haftnotizzettel und versuchen, die thematischen Gruppen, in die sich die WKW-Fragen bündeln lassen, mit einem Stichwort zu versehen. Streben Sie dabei in erster Linie Übersichtlichkeit und nicht Perfektion an. Es wird auch einige Notizen geben, die sich durchaus mit mehreren Problemthemen gleichzeitig befassen. Seien Sie daher nicht zu restriktiv und achten Sie darauf, dass Sie keinen Fokus setzen, der das Team lenkt und leitet. Sie sind wie ein Hinweisschild auf die nächste Kreuzung: Welche Richtungen das Team in die nähere Auswahl für die Weiterreise wählt, muss es selbst frei entscheiden. Versuchen Sie, in zehn Minuten alles Wesentliche zu erfassen, und bitten Sie die Teilnehmer um Vorschläge für die Überschriften. Wie diese Neuordnung der WKW-Fragen ungefähr aussieht, haben wir Ihnen in der nachfolgenden Abbildung skizziert.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



Sie sollten für Ihren Sprint nach den Expertenbefragungen vier bis sechs ausgewählte »Wie könnten wir ...«-Fragen haben, die Ihnen und Ihrem Team Orientierung bei der Lösungsfindung geben können.

Im Anschluss geben Sie jedem Teilnehmer zwei kleine Klebepunkte, der Entscheider erhält von Ihnen vier große. Erinnern Sie alle Teilnehmer daran, sich noch einmal die Sprint-Fragen und das langfristige Ziel anzusehen und darauf ausgerichtet auszuwählen, in welchem Bereich die Lösungsfindung liegen soll. Nach fünf Minuten Bedenkzeit bitten Sie alle Mitglieder außer den Entscheider, ihre Wahl zu treffen und beide Klebepunkte für eine einzige oder für zwei verschiedene WKW-Fragen zu vergeben. Nach der Teamabstimmung entscheidet sich der Entscheider für maximal vier WKW-Fragen, die er am interessantesten findet. Er ist dabei nicht an die Auswahl des Teams gebunden, sondern entscheidet autonom. Normalerweise reichen diese vier Fragen aus, um in die nächste Phase des Sprints zu gehen. Sollte eine WKW-Frage vom Entscheider nicht berücksichtigt worden sein, aber mehr als drei Klebepunkte des Teams auf sich vereinen, tendieren wir als Sprint Master dazu, diese auch als ausgewählt zu betrachten. Das sichert den Teamfrieden und gibt wichtige Hinweise für den weiteren Sprint.

WKW-Fragen clustern und auswählen

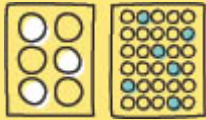


Zeit (Min)

10 WKW-Fragen an die Wand heften, lesen, verstehen, clustern

1 Teilnehmer wählen WKW-Fragen aus

1 Entscheider wählt WKW-Fragen aus



Punkte

2 kleine Klebepunkte für jedes Teammitglied

4 große Klebepunkte für den Entscheider

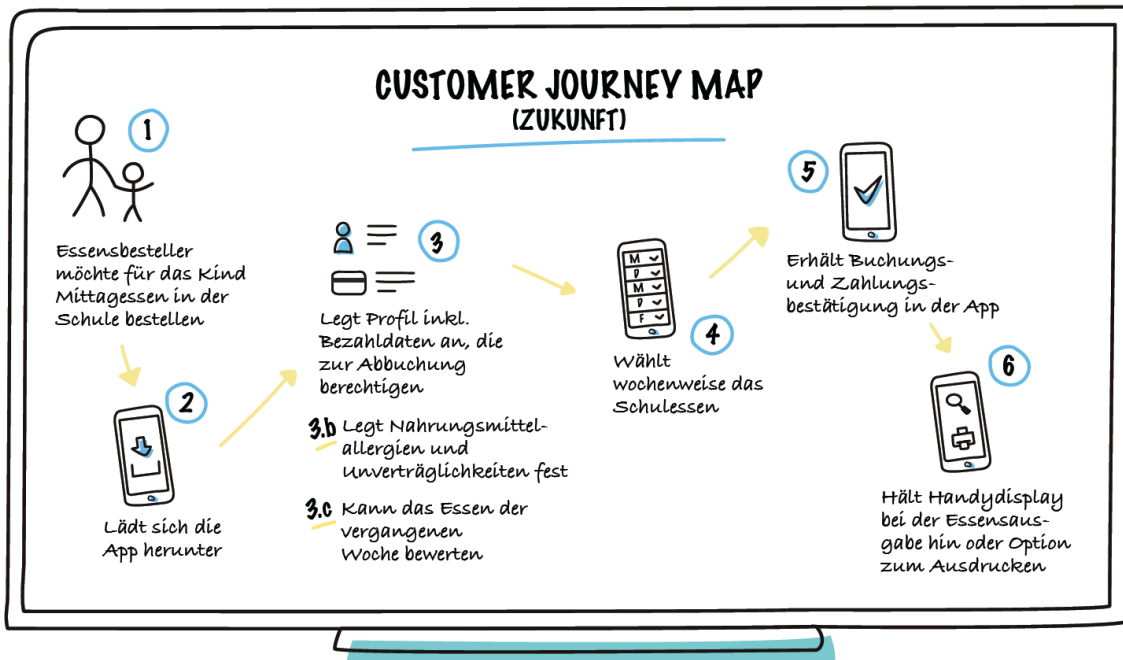


Abschluss

Der Entscheider wählt 4 WKW-Fragen aus.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«




Die neue Customer Journey Map der Zukunft stellt dar, wie die Entwicklung einer App das derzeitige Nutzererlebnis verbessern soll.

Customer Journey Map der Zukunft

Kehren Sie im Anschluss an die Expertengespräche und WKW-Fragen nun zum Ist-Zustand Ihrer Customer Journey Map zurück. Wenn Sie an einem neuen Projekt arbeiten, erübrigt sich für Sie dieser Schritt. Bei bestehenden, zu verbessernden Projekten stimmen Sie Ihr Team nun gedanklich auf die Zukunft ein und geben Sie zehn Minuten Zeit, auch einen möglichen Soll-Zustand in der Zukunft in die Customer Journey Map aufzunehmen. Sollten Sie in der Vorübung schon Verbesserungsnotizen am Rand Ihres Boards geparkt haben, kann das Team entscheiden, ob es diese in die Customer Journey Map der Zukunft einarbeiten möchte. Haben Sie noch keine Verbesserungsvorschläge, fragen Sie Ihr Team, ob es an der Customer Journey Map im Hinblick auf die folgenden Sprint-Übungen und die Lösungssuche noch Änderungen vornehmen möchte. Bei komplexeren Änderungen empfiehlt es sich, die Map neu zu zeichnen. Bitte belassen Sie in diesem Fall die alte Customer Journey Map als Referenz an der Wand. Sie könnten im Laufe des Sprints noch einmal darauf zurückkommen wollen.


In unserem Beispiel existierte bisher keine App, die Buchung des Essens erfolgte über den Login auf einer Website und als Akteure wurden Eltern und Kinder unterschieden. In der neuen Customer Journey Map der Zukunft erfolgt die Bestellung über eine App. Diese soll bedienerfreundlicher, flexibler zugänglich und anders gestaltet sein als das alte Buchungssystem. Statt der vorigen Unterteilung der Akteure in Kind und Eltern werden diese nun als Essensbesteller (Nutzergruppe) zusammengefasst. Das Team geht davon aus, dass die Kunden-/Nutzergruppe Eltern automatisch zufriedengestellt wird, wenn die Nutzergruppe Kinder gut und gern mit der neuen Applikation zurechtkommt. Daher soll der Fokus des Sprints auf der Nutzergruppe Essensbesteller im Allgemeinen und Kinder im Besonderen liegen.

Customer Journey Map der Zukunft



Zeit (Min)

10 Gruppendiskussion

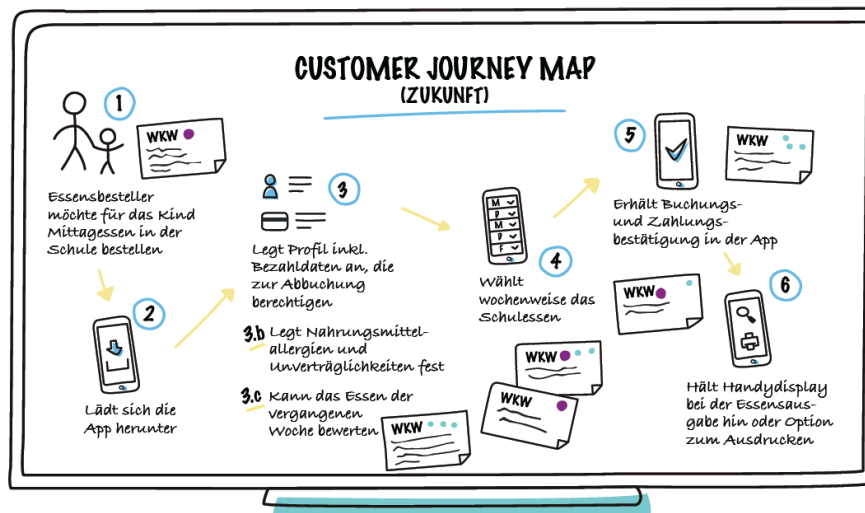


Abschluss

Das Team entscheidet sich für die alte Customer Journey Map des Ist-Zustandes oder aber für eine modifizierte Customer Journey Map der Zukunft.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



Die Zuordnung der WKW-Fragen auf der Customer Journey Map gibt Ihnen und Ihrem Team meist schon einen Hinweis, in welchem Bereich die meisten offenen Fragen existieren und damit aber auch das größte Potenzial für Veränderungen liegt.

WKW-Fragen der Map zuordnen

Nehmen Sie nun die WKW-Notizen mit den Entscheider- und ggf. den meisten Team-Klebeunkten und heften Sie sie dort auf die Customer Journey Map, wo diese zum Tragen kommen und mittels einer guten Idee gelöst werden könnten. Es ist der letzte Schritt, bevor Sie und Ihr Team zur Entscheidung kommen, worauf sich Ihr Sprint in den folgenden Phasen konzentrieren wird. Ihr Board rund um das Kundenerlebnis ist jetzt vollständig und mit vielen Informationen gespickt.

WKW-Fragen der Map zuordnen



Zeit (Min)

10 Gruppendiskussion

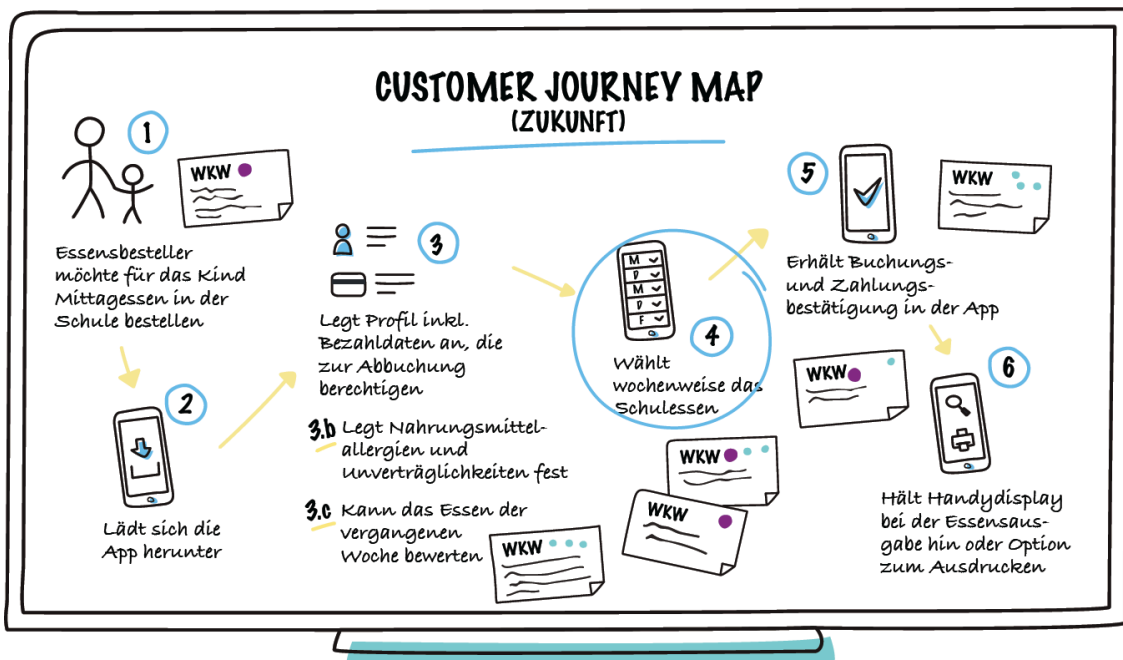


Abschluss

Customer Journey Map mit zugeordneten WKW-Fragen



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«



Der Entscheider legt den Bereich des Kundenerlebnisses fest, in dem er das meiste Potenzial sieht, um die Herausforderung des Sprints zu meistern und eine gute Lösungsidee zu erarbeiten.

Fokus bestimmen

Die ganze erste Phase haben Sie Ihr Team begleitet, um an diesen Punkt zu kommen: Der Entscheider bestimmt den Fokus des Sprints. Der Abschluss der ersten Phase bildet den Schlusspunkt aller Aktivitäten, mit denen die Herausforderung mit all ihren Facetten vom Team durchdrungen und verstanden werden soll. Das Sammeln großer und kleiner inhaltlicher Puzzleteile hat damit ein Ende. Von hier an beginnen Sie, nach Lösungen zu suchen.

Bitte Sie den Entscheider, noch einmal in Ruhe auf das langfristige Ziel, die Sprint- Fragen und die Customer Journey Map der Zukunft zu schauen und dann mit einem Stift einen Kreis um den Bereich zu malen, auf den sich der Sprint von nun an mit allen Kräften des Teams fokussieren soll. Welche Kundengruppe ist die derzeit bedeutendste? An welcher Stelle ist das Kundenerlebnis im Sinne des Sprints am günstigsten zu beeinflussen und birgt das meiste Potenzial für hervorragende Lösungsideen? Liegen in diesem Bereich auch die Schlüsselemente, um mehrere Sprint-Fragen zu beantworten?

Bitte Sie den Entscheider danach, seinen gewählten Fokus kurz für das Team zu erklären, damit jeder verstehen kann, warum er sich gerade für diesen Schwerpunkt entschieden hat. Es ist wichtig, das Team an dieser Stelle gedanklich mitzunehmen. Denn es muss von nun an alle Inspiration und Intuition auf die Lösungsfindung für diesen Bereich richten. Mit diesem Schritt endet die Phase 1 des Design Sprints.

Fokus bestimmen



Zeit (Min)

10 Gruppendiskussion



Abschluss

Der Entscheider hat den Bereich auf der Customer Journey Map festgelegt, auf den sich der am Ende des Sprints zu testende Prototyp konzentriert.

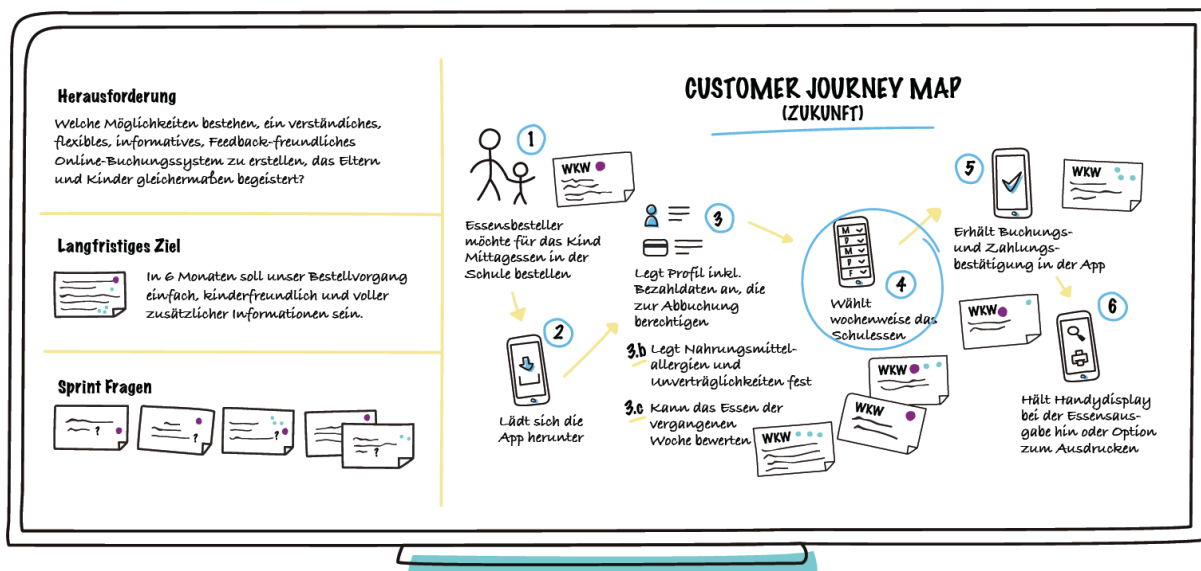


Tipps und Hacks für den Sprint Master

- **Sicherheit:** Egal, ob es das erste oder das hundertste Mal ist – Sie werden immer wieder in Ihrer Rolle als Sprint Master an einen Punkt kommen, an dem Sie noch nie waren. Sie müssen sich durch die wechselnden Themen stets neu einstellen und das Team mit seinen

unterschiedlichen Persönlichkeiten über ungewohnte Wege lotsen. Lassen Sie sich davon motivieren. Sie haben mit dem Sprint-Framework ein erprobtes Vorgehen, das schon hunderte Male funktioniert hat. Sie werden nicht der Erste sein, bei dem es komplett versagt. Bleiben Sie also ruhig, auch wenn der Anfang für Sie holprig scheint. Spätestens am Abend des ersten Tages löst sich auch Ihre Anspannung.

- **Erfolgsdefinition:** Sagen Sie zu Beginn des Sprints Ihren Teilnehmern *immer*, dass auch ein Prototyp, der bei den Nutzern durchfällt, ein Erfolg ist. Sie haben in diesem Fall alle viel Zeit und Geld gespart, die sie nicht in die Entwicklung eines toten Produktes bzw. einer toten Lösung gesteckt haben. Betonen Sie dies am Anfang für Ihr Team und wiederholen Sie es während des Sprints noch einige Male. Nur so gehen sie auch größere Risiken in der Ideenfindung ein, unter denen sich vielleicht Ideengold befindet.
- **Pausen:** Halten Sie sich daran, spätestens alle 90 Minuten eine Pause zu machen. In dieser sollten alle etwas essen und trinken, die Toiletten aufsuchen und kurz verschlafen können. Das gilt auch und insbesondere für Sie als Sprint Master. Unser Stundenplan orientiert sich strikt daran. Wenn Sie von diesem abweichen, achten Sie trotzdem auf die Pausenzeiten.
- **Übersicht:** Schaffen Sie sich einen Platz im Raum, der zur Sammelstelle aller Arbeitsergebnisse wird; ein Whiteboard oder eine Wand, wo Sie alle wesentlichen Ergebnisse notieren. So verlieren Sie nie den Überblick und das Team hat eine verlässliche Anlaufstelle, bei der es Informationen wiederfinden kann.



So können Sie in jedem Sprint Ihr Überblicks-Board aufbauen, auf dem Sie zentral die wichtigsten Arbeitsergebnisse während des Sprints festhalten.

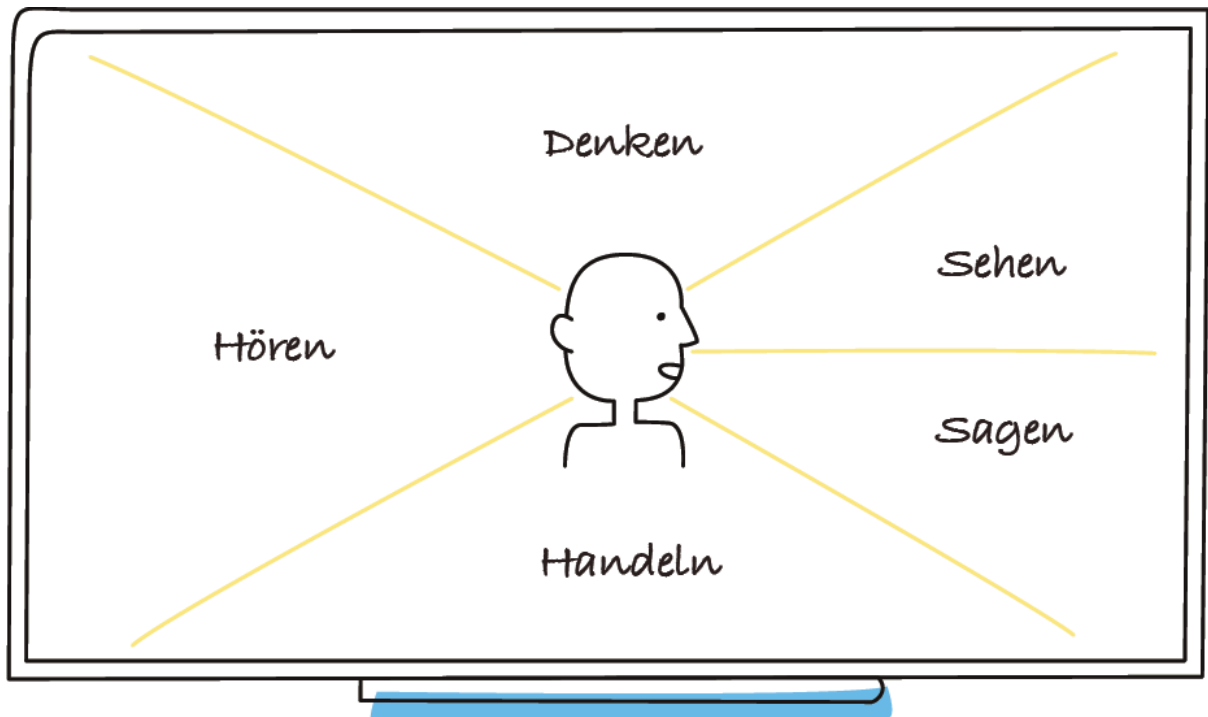
- **Geheimer Zeitplan:** Lassen Sie Ihr Team nicht an Ihrem konkreten Zeitplan teilhaben! Geben Sie nur für die jeweilige Übung die vorgesehene Zeit bekannt, im Sinne von »Für diese Übung gebe ich Euch zehn Minuten Zeit«. Dann schließen Sie die Übungen ab und erklären die nächste. Wenn dazwischen eine Frage auftaucht und Sie plötzlich zehn Minuten hinter Ihrem Zeitplan hinterherhinken, dann sagen Sie das nicht dem Team. Geben Sie diesem immer das Gefühl, alles flutscht ganz wunderbar. Überlegen Sie still und heimlich, bei welcher Übung Sie die Zeit wieder aufholen können. Sie sollen Ihr Team schließlich wie ein Kapitän souverän führen und nicht wie ein Cowboy vor sich hertreiben. Der Time-Timer gibt Ihnen die Möglichkeit, unbemerkt ein paar Minuten hinzuzuschummeln, wenn Sie dies in einer Übung als nötig ansehen, oder wegzunehmen, wenn Sie der Meinung sind, die Ergebnisse sind schon weit genug fortgeschritten. Das sollte nicht die Regel sein, es wird Ihnen aber an der ein oder anderen Stelle helfen, um Druck aus dem straffen Zeitplan zu nehmen, wenn Ihr Team eine kleine Erholungsphase braucht.
- **Ein-Zettel-Regel:** Achten Sie darauf, dass die Teammitglieder immer nur einen Gedanken pro Zettel formulieren. Papiersparendes Arbeiten ist an dieser Stelle kontraproduktiv.
- **Ungewohntes Arbeiten:** Weisen Sie immer wieder darauf hin, dass es bei einem Sprint darum geht, zusammen allein zunächst eine quantitativ hohe Masse an Arbeitsergebnissen zu produzieren, um möglichst viele gute Ideen hervorzubringen. Dass man sich dabei im Team nur sehr wenig austauscht, fühlt sich zunächst sehr ungewohnt an, ist aber in Ordnung so.
- **Provisorien:** Weisen Sie darauf hin, dass sich einiges auch noch während des Sprints korrigieren lässt oder von selbst korrigiert. Das nimmt manchen Teilnehmern den Frust oder die Angst, nicht genug Zeit zu haben, um etwas Vernünftiges auszuarbeiten. Erinnern Sie an das Sprint-Prinzip »Loslegen vor Richtigmachen«.
- **Fragenparkplatz:** Führen Sie einen Fragenparkplatz ein! Insbesondere wenn Sie merken, dass einem oder mehreren Teilnehmern eine Diskussion wahnsinnig unter den Nägeln brennt, schreiben Sie diese auf einen Klebezettel, heften ihn unter der Überschrift »Parkplatz« an die Wand und verweisen für eine Erörterung auf einen späteren Zeitpunkt. So behalten Sie das Heft in der Hand und können die Zeitfenster besser steuern, ohne die Teammitglieder zu frustrieren. Sie werden sehen, dass sich der größte Teil dieser geparkten Fragen bis zum Phasenende von selbst aufgelöst hat. Oder aber Sie können in einem angebrachten Moment vor oder nach einer Pause ganz ruhig die Fragen beantworten.
- **Diskussionen stoppen:** Entscheiden Sie sich gemeinsam mit Ihrem Team für eine Methode, mit der Sie Diskussionen abbrechen. Kennen Sie den

roten Wuschel aus der Sesamstraße, Elmo? Den nutzen wir. Ersteht bei uns für »Enough, let's move on«, also so viel wie »Genug jetzt, lasst uns zum nächsten Punkt kommen«. Sobald eine Diskussion ausartet, reckt ein Teilnehmer den Arm in die Luft und sagt laut »Elmo«. Schnell folgen ihm weitere Teammitglieder und binnen von Sekunden haben wir das Thema entweder auf dem Parkplatz zwischengeparkt oder ganz abgeschlossen. In einem Blogbeitrag hat Jake Knapp einmal darauf hingewiesen, dass er das Wort »Stopp« vermeidet und stattdessen lieber die Teilnehmer um eine »Pause« bittet. Suchen Sie sich eine eigene Art, in Diskussionen freundlich und wertschätzend innezuhalten und die Teilnehmer zu einem Fortkommen anzuregen.

- **Eigenfaszination:** Während jedes Sprints kommt irgendwann die Frage auf: Darf ich auf meine eigenen Ideen setzen? Ja, das ist ausdrücklich erlaubt. Es passiert aber deutlich seltener, als man annehmen sollte. Die meisten Teammitglieder erkennen es reibungslos an, wenn andere Ideen vielversprechender erscheinen als die eigenen. Es sind eher bestimmte Persönlichkeiten, die im Profilierungsmodus stecken geblieben sind und damit die Prinzipien des Sprints nicht umsetzen. Wenn Sie dies feststellen, sollten Sie eine Pause abseits der anderen Teilnehmer nutzen, um den Sprinter unvoreingenommen darauf anzusprechen. Vielleicht findet er ja wirklich nur seine Ideen absolut großartig oder er öffnet sich und kann über seine Motive mit Ihnen reden. Bleiben Sie stets in der Rolle des moderierenden Coachs, auch wenn Ihnen ein Verhalten gegen die Überzeugung geht. Ihr Job ist es, alle gemeinsam an ein Ziel zu bringen. Kein Teammitglied darf auf der Sprint-Strecke den Anschluss verlieren oder aus der Bahn geraten.
- **Teamdynamiken:** Versuchen Sie, negative Teamdynamiken gleich zu Anfang zu erkennen. Wenn Sie Persönlichkeiten richtig einschätzen, hindernde gruppensdynamische Prozesse aufnehmen und diesen von Anfang an entgegentreten, werden Sie als Sprint Master einen leichteren Sprint haben. Sie müssen dominante Teilnehmer freundlich bremsen, stillere immer wieder motivierend einbeziehen und den Entscheider befähigen, damit er seine Entscheidungen treffen kann, ohne dass das Team meutert. Wenn Sie jetzt denken, dass Sie dafür ja ein halbes Psychologiestudium benötigen, dann liegen Sie richtig. Aber das brauchen Sie streng genommen an Ihrem Arbeitsplatz und in Ihrer Familie auch, wenn Sie es perfekt machen wollen. Also befreien Sie sich von dem Gedanken, dass jeder Sprint reibungslos verläuft. Aber achten Sie darauf, dass in Ihrem Team die Balance stimmt. Es ist eine der schwersten Aufgaben des Sprint Masters neben dem Einhalten des Sprint-Prozesses.

- **»Was hält uns davon ab«-Fragen:** In machen Teams kommen die Teilnehmer mit den »Wie könnten wir«-Fragen nicht recht voran. Dann gibt es eine einfache Übung, die den Teilnehmern weitere Denkanstöße für zusätzliche Fragen liefern kann. Nehmen Sie dafür eine WKW-Frage, halten Sie sie hoch und fragen das Team: »Was hält uns davon ab, dieses Problem anzugehen?« Erfahrungsgemäß erhalten Sie im Anschluss einige Stichworte zu Bedenken, die die Teilnehmer haben. Notieren Sie diese auf einer freien Wandfläche und bitten Sie Ihr Team, sich genau zu diesen Punkten weitere WKW-Fragen auszudenken, die das Thema erneut, aber anders angehen. Sie können dieses Frage-Antwort-Vorgehen so oft wiederholen, bis Sie das Gefühl haben, das Team weit genug in die Materie mitgenommen zu haben, dass es genug neue Inspiration für mögliche Problemlösungen generiert hat.
- **Dokumentation:** Am ersten Tag erstellen Sie unglaublich viel Material. Bitte halten Sie die Kamera bereit und dokumentieren Sie Ihre Arbeitsergebnisse ausnahmslos oder bitten jemanden aus Ihrem Unternehmen, dies für Sie zu machen. Es ist Ihre Verpflichtung als Sprint Master, dass die Arbeitsergebnisse strukturiert festgehalten werden, damit die Teilnehmer den gesamten Sprint und in der Zeit danach darauf zugreifen können. Denken Sie immer an die Kreativhöhle, in der Sie sich nicht verirren dürfen, aber die Ihrem Team die ideale Umgebung bieten muss, um zu hervorragenden Ergebnissen zu kommen. Was Sie nicht festhalten, geht womöglich verloren und ist damit aus dem Fundus Ihres Teams zur Ideengenerierung verschwunden.
- **Empathy Map:** Manchmal haben Sie zu den Lightning Talks mehrere Nutzer eingeladen und es fällt schwer, ihre unterschiedlichen Wünsche, Anforderungen und Erfahrungen strukturiert zu vermerken. Hier hilft Ihnen eine Empathy Map (übersetzt in etwa Empathie-Karte), die mehrdimensionale Visualisierung eines Nutzers. Man versucht, aus Kundensicht verschiedene Sinneseindrücke zusammenzustellen: Was fühlt er? Was denkt er? Was hört und sieht er? Was bereitet ihm Sorgen, woran erfreut er sich? Was sind seine Wünsche? Die Visualisierung hilft, die Anforderungen von Kunden an ein mögliches Produkt oder eine Dienstleistung besser zu verstehen. Die Empathy Map bietet eine Möglichkeit, diese Informationen vom konkreten Nutzer hin zu einer fiktiven Persona zu abstrahieren und die Antworten mehrerer Nutzer aus einer Zielgruppe zu einem fiktiven neuen Kunden zusammenzufassen. Die strukturelle Basis dafür finden Sie in der folgenden Grafik zur Vorlage einer Empathy Map. Ihr Team muss während des Lightning Talk nur alle Fakten auf Haftnotizzetteln notieren, die der eingeladene Nutzer im Gespräch äußert, und diese im Anschluss den entsprechenden Feldern der Empathy

Map zuordnen. Dann verwenden Sie ca. zehn Minuten mit Ihrem Team darauf, Mehrfachnennungen zusammenzufassen. Am Ende erhalten Sie ein Stimmungs-, Meinungs- und Handlungsbild eines fiktiven Nutzers, also einer Persona. Sie müssen diesen Schritt für weitere Personas wiederholen, wenn sie keine homogene Kundengruppe für Ihren Sprint in Aussicht haben, sondern sich Ihre potenzielle Lösung an ein diverses Zielpublikum richtet. Früher hat man das im Marketing auch als Zielgruppe bezeichnet. Diese Klassifizierung ist aber zu ungenau und führt eher zu Beliebigkeit als zu echter Innovation. Personas sind quasi einzelne fiktive Vertreter dieser Zielgruppen, die sich trotz einiger gemeinsamer Merkmale wesentlich unterscheiden und nicht wirklich in eine gemeinsame Gruppe gehören. Denken Sie zum Beispiel an die Zielgruppe Männer über 70, gut situiert, in der Öffentlichkeit stehend. Dann eröffnet sich in Sachen Persona noch immer ein Spektrum zwischen Donald Trump und Jürgen von der Lippe. Für Sprints, die sich an konkreten Kundenbedürfnissen ausrichten, sind möglichst konkrete Personas damit um Längen besser geeignet als nur grob unterschiedene Zielgruppen. Es kann auch helfen, sich auf sogenannte Extremnutzer zu fokussieren. Das sind Nutzer, die aus Ihrem gesamten Kundenkreis durch extreme Eigenschaften herausstechen. So könnten das in unserem Beispiel Schulkinder mit gleich mehreren verschiedenen Allergien auf Nahrungsbestandteile sein. Manchmal erhält man über die Fokussierung auf diese Extreme ganz außergewöhnliche innovative Lösungen, die sich aufgrund ihrer Brillanz wiederum auch bei den anderen Nutzern durchsetzen, die nicht diese außergewöhnlichen Anforderungen haben. Wie immer im Design Sprint gilt: Probieren Sie es aus. Erst die Resultate der Kundentests werden Ihnen recht geben oder Ihre Annahmen widerlegen.



So sieht die Vorlage einer Empathy Map aus, wie wir sie in unseren Sprints benutzen, wenn wir die unterschiedlichen Anforderungen des Nutzers noch einmal strukturiert erarbeiten wollen.

Überblick Phase 2: Ideen sammeln und skizzieren

Nachdem die Herausforderung in der Phase 1 mit all ihren Facetten beleuchtet wurde, sollen in Phase 2 nun möglichst viele unterschiedliche Ideen von den Teammitgliedern entwickelt werden, wie die Herausforderung gelöst und ein hoher Mehrwert für den Nutzer geschaffen werden kann. Zuerst suchen die Teammitglieder nach Inspiration im Internet und ihrem persönlichen wie beruflichen Umfeld. Welche Analogien lassen sich herstellen? Wo ist eine ähnliche Herausforderung auf einem anderen Gebiet gut gelöst? Im Anschluss nähert sich jedes Teammitglied über einen vierstufigen Zeichenprozess seiner ganz individuellen Lösungsskizze, die die anderen Teilnehmer erst am Folgetag in Phase 3 zu sehen bekommen werden.



1. VERSTEHEN



2. SKIZZIEREN



3. ENTSCHEIDEN



4. PROTOTYPING



5. ÜBERPRÜFEN

Sprint-Master-Stundenplan der Phase 2

15:00

Lightning Demos

Ihr Team sammelt Ideen aus anderen Bereichen, die für die Herausforderung des Sprints nützlich sein könnten.

16:00

4-Step Sketch: 1/4 Greatest Hits (Boot-up)

Jedes Teammitglied erstellt für sich ein Faktenblatt mit den vielversprechendsten Ideen und den wichtigsten Fakten, die in eine Lösung seiner Meinung nach einbezogen sein sollten.

16:10

4-Step Sketch: 2/4 Erste Skizze

Jedes Teammitglied erstellt individuell eine ersten Skizze zu seinen ersten Gedanken, die um eine mögliche Lösung und Antworten auf die Sprint-Fragen kreisen.

16:30 PAUSE

16:45

4-Step Sketch: 3/4 Crazy 8s

Mit einem Zeitfenster von je einer Minute skizziert jedes Teammitglied individuell acht Variationen einer oder mehrerer Lösungsideen.

17:00

4-Step Sketch: 4/4 Lösungsskizze

Jedes Teammitglied erstellt seine eigene Lösungsskizze. Diese Skizzen werden das Herzstück des Sprints sein.

18:00 ENDE

Anschließend nur für den Sprint Master

Vorbereitung Skizzengalerie

Sie als Sprint Master hängen unter Ausschluss des Teams alle Lösungsskizzen wie in einer Galerie mit ausreichend Platz zwischen den Entwürfen im Raum auf.

Materialien



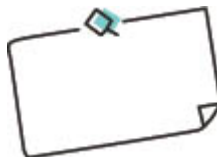
Laptops und Smartphones der Teilnehmer zu eigenen Recherchezwecken



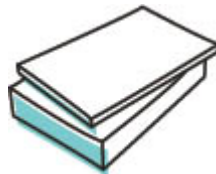
1 schwarzer Stift pro Person



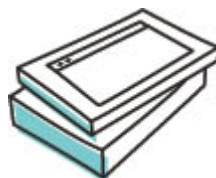
1 Block quadratische Haftnotizen pro Person



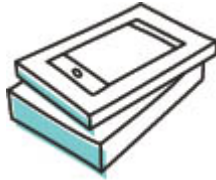
1 Block rechteckige Haftnotizen pro Person



100 weiße Blätter DIN A4



50 weiße Blätter DIN A4 mit Vordruck eines Browser-Fensters



50 weiße Blätter DIN A4 mit Vordruck dreier mobiler Screens



1 Schere und 1 Rolle Abdeckband (Malerkrepp)



1 Kiste bunte Stifte



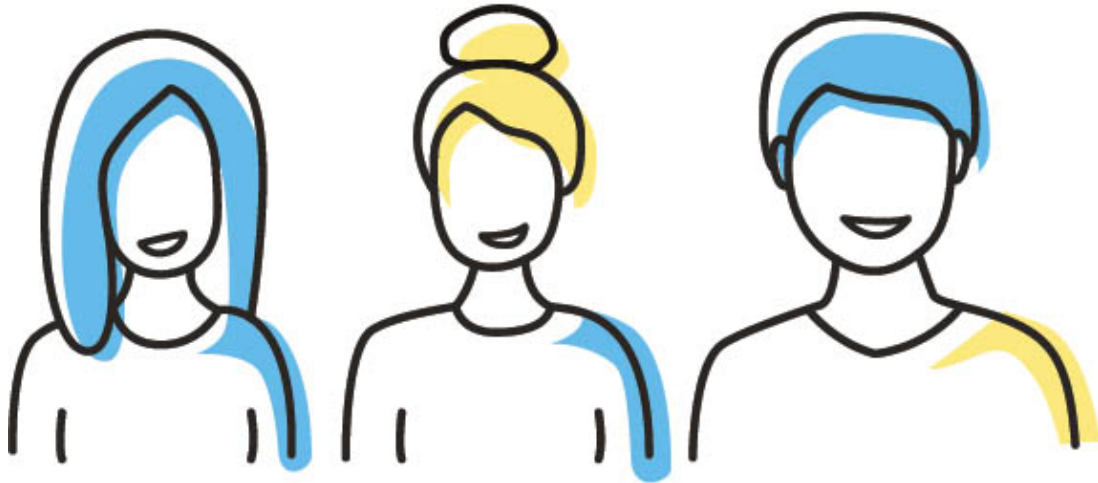
1 Stoppuhr (Time-Timer)



1 Kamera



Ziel und Arbeitsergebnisse



- Die Essenz der Fakten und Überlegungen aus den vorangegangenen Übungen zur Lösung möglichst vieler aufgeworfener Fragen und zur Beseitigung der meisten Hindernisse werden von den Teammitgliedern individuell auf einem Blatt Papier festgehalten
- Je eine detailliert ausgearbeitete Lösungsskizze eines jeden Sprint-Teilnehmers bestehend aus Text und grafischen Elementen

Lightning Demos

Gute Ideen entstehen selten aus dem Nichts. Meistens braucht es einen Funken, der die nötige Inspiration liefert. Sie erinnern sich an die Lightning Talks? Wir brauchen erneut blitzschnelle und erhellende Zusatzideen und erfolgreiche Demonstrationen, wie andere ihre Herausforderungen gelöst haben: Lightning Demos. Sie sammeln mit Ihrem Team Vorgehensweisen aus anderen Gebieten. Wenn Sie es lieben, in Ihrem Teegeschäft die getrockneten Blüten und Früchte selbst zu einer Mischung zusammenstellen zu können, ließe sich dieses Gefühl über individuell kombinierbare Zutaten auf Schulküchenbesucher übertragen? Wenn Sie die Produktrezensionen auf Amazon als entscheidendes Kaufargument zurate ziehen, sollten Sie dann nicht auch eine solche Bewertungsmöglichkeit bei der Schulesenauswahl anbieten? Um solche Fragen geht es bei den Lightning Demos. Nicht gucken, was die Schulküchen-

Konkurrenz Besonderes macht, und dort abkupfern, sondern Ideen aufgrund des eigenen Erlebens in völlig anderen Lebensbereichen entwickeln. Führen Sie Ihr Team als Sprint Master zurück in deren eigenen Alltag, beruflich wie privat, und geben Sie ihnen 15 Minuten Zeit, dort nach Inspiration für die gemeinsame Herausforderung zu suchen. Es kann auch ein Arbeitsablauf sein, den Kollegen in einer anderen Abteilung entwickelt haben und der sich gut übertragen lässt. Dem Findungsdrang Ihrer Sprint-Teilnehmer sind keine Grenzen gesetzt. An dieser Stelle sind Laptops und Smartphones ausdrücklich erwünscht; sowohl für die eigene Recherche des Sprint-Teams als auch um anderen Teilnehmern das eigene Erleben gut präsentieren zu können, wenn es sich denn um ein digitales handelt.

Im Anschluss bitten Sie alle Sprint-Teilnehmer, die besten Lösungen den anderen im Team vorzustellen. Achten Sie darauf, dass der Fokus auf den Feature liegt, die sich möglicherweise übertragen lassen, und geben Sie diesen als Sprint Master einprägsame Namen. Notieren Sie den Fundort und das Feature auf ein Whiteboard und machen Sie wenn möglich kleine Skizzen dazu.



Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

Feature	Quelle	Beschreibung
Empfehlungen	Komoot Travel App	Besucher von bestimmten Wegen oder Sehenswürdigkeiten empfehlen diese – aus der Anzahl und Sternevergabe lassen sich schnell Rückschlüsse ziehen
Bewertung realer Käufer	Amazon & TripAdvisor	Detaillierte Rezensionen lassen jede Menge Rückschlüsse auf das eigentliche Produkt zu, Marketingbotschaften werden geprüft
Vorlieben speichern	Outfittery	Im Profil sind Vorlieben bereits angelegt, sodass einem bestimmte Produkte gar nicht mehr angeboten werden, weil man diese schon ausgeschlossen hat (ideal für Geschmack, Allergien, Unverträglichkeiten)

Bewertung nach gesundheitlichen Kriterien	ToxFox	Zusatzinfos zu den Inhaltsstoffen und deren Auswirkungen auf den Körper
Zusammenhang Nahrung & Energie darstellen	Spiele	Wie in einem Onlinespiel laden die Schulküchen-Kunden ihrem Avatar bestimmte Energielevel auf, je nachdem was sie essen
Einfaches Kaufen	App Store iPhone	Nur per Fingerabdruck bestätige ich meine Identität und löse den Kauf aus
Tagesziele & Ernährung verknüpfen	Fitness-Apps	Einstellung der Tagesziele: heute Lesen – geringer Kalorienbedarf, heute Klausurvorbereitung – leichte Kost, ausreichend Kohlenhydrate, heute Sport – mittlerer Kalorienbedarf, schwanger – besonderes Augenmerk auf Mineralstoffe und Vitamine
Leichte Abwahl von Essen	Tinder	Schnelles und einfaches Auswählen von Gerichten, die der Kunde mag oder nicht mag durch Abwahl oder Auswahl nach links oder rechts
Individuelles Dashboard	Welovroi	Völlig freie Gestaltung eines Dashboards mit festgelegten Metriken (zu Mineralstoffen, Energiebedarf, Ökologischer Fußabdruck denkbar)
Individuelle Zutatenkombi	PizzaMax	Statt einer fertigen Pizza kann man eine Pizza zusammenstellen, so wie es der eigene Geschmack vorgibt

Während der Lightning Demos lassen sich die Teammitglieder von völlig unterschiedlichen Lösungen anderer Lebensbereiche inspirieren. Diese Übung hat stets einige Überraschungen parat. Wir haben Ihnen hier eine bunte Liste zur Veranschaulichung zusammengestellt.

Lightning Demos



Zeit (Min)

15 individuelle Recherche nach übertragbaren Ideen

3–5 pro Teilnehmer für die Vorstellung der gefundenen Ideen



Abschluss

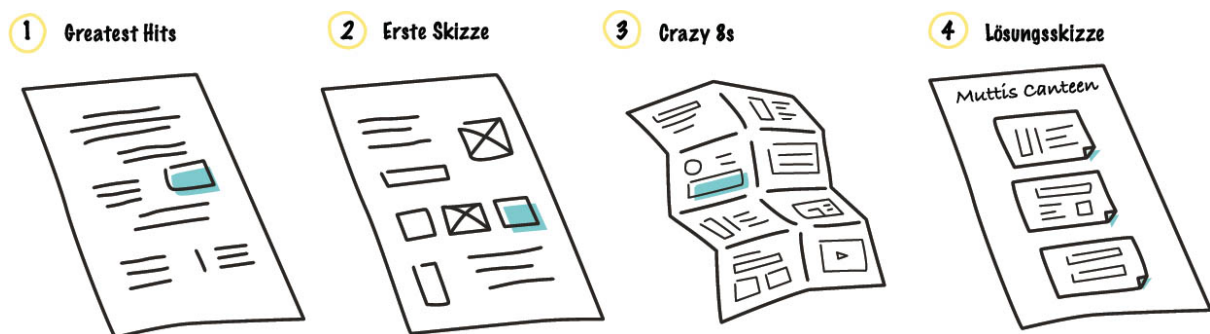
Sie verfügen über eine Ideensammlung von 10–20 besonderen Features, Vorgehensweisen oder Designs.

4-Step Sketch

Der vierstufige Skizzenprozess ist die letzte Übung der zweiten Phase. Er dient dazu, die Teammitglieder Stück für Stück an die Erarbeitung einer individuellen Lösungsskizze heranzuführen. Bisher war die Arbeit im Sprint auf individuelle Beiträge ausgerichtet, die als solche nicht in der Gruppe diskutiert und bewertet wurden. Dies wird sich in der folgenden dritten Phase ändern. Um diesen Wechsel in der Arbeitsweise behutsam zu begleiten, sieht der Sprint einen Prozess mit vier Schritten vor, durch den Sie Ihr Team am Ende der zweiten Phase hindurchmanövrieren müssen. Die ersten drei Schritte dienen weiter der individuellen Vorbereitung, erst die Ausarbeitung im vierten Schritt wird dem Team präsentiert und von diesem auf Gehalt und Machbarkeit geprüft. Stellen Sie sich diesen Prozess vor wie ein gutes Essen bei Ihnen zu Hause, zu dem Sie das erste Mal Ihre große Liebe eingeladen haben. Es soll gelingen und Sie bereiten sich vielleicht ein klitzekleines bisschen besser vor, als wenn sie nur für sich selbst kochen würden. Im ersten Schritt machen Sie sich eine Liste mit allen Zutaten, die Sie gerne verwenden würden, weil Sie wissen, dass diese Ihr Partner besonders gern mag. Im zweiten Schritt bilden Sie Gruppen von Lebensmitteln, die sich idealerweise von allen Lieblingszutaten am besten miteinander verbinden lassen. Was passt als Vorspeise zusammen und lässt sich gut zubereiten? Was wird Hauptgang, was kombinieren Sie zu einem fulminanten Dessertabschluss? Als dritten Schritt denken Sie sich in die Zubereitung hinein. Vermengen Sie Erdbeeren und Sahne zu einem gefrorenen Dessert oder verkuppeln Sie beides besser auf einem Kuchenboden als Törtchen? Sie nähern sich Schritt für Schritt Ihrem finalen Speiseplan. Zu guter Letzt machen Sie sich ein kleines Drehbuch für den großen Abend: Wie viel Zeit brauchen Sie für die Zubereitung welcher Zutaten in welchen Mengen und wann muss was in den Ofen oder den Kühlschrank, damit es knusprig und heiß oder knackig und kalt auf den Teller Ihrer großen Liebe kommt? Weil Sie feststellen, dass Sie vielleicht

zu aufgeregt sind und nicht alles alleine zubereiten können, holen Sie sich die Hilfe eines Freundes und malen an die Zutaten- und Zubereitungslisten noch kleine Zeichnungen, damit dieser Ihnen gut folgen kann, wie Sie alles anrichten möchten. Sie haben bisher immer noch nichts gekocht, aber Sie haben nun eine genaue Vorstellung davon, wie und was Sie zubereiten wollen, und Sie haben es so formuliert, dass man Ihnen gut folgen kann. Ich hoffe, Sie folgen uns noch und machen nicht gerade eine Einkaufsliste für das Abendessen? Also zurück zum Sprint, Sie erinnern sich: der 4-Step Sketch. Diese Kochvorbereitungsschrittfolge durchläuft analog nun Ihr Team.

Achten Sie darauf, dass Sie Ihren Teilnehmern zwar die große Bedeutung dieser letzten Übungsreihenfolge am ersten Tag klarmachen, gleichzeitig aber betonen, dass hier auch noch kein Meister vom Himmel gefallen ist. Die große Liebe würde aufgrund eines misslungenen Essens sicher auch nicht gleich die Freundschaft kündigen. Betonen Sie auch, dass es sich um eine Lösungsskizze handelt. Das heißt, es gilt, einer im Kopf der Sprint-Teilnehmer existierenden Idee eine Form und Struktur zu geben, damit sie konkret wird und von den anderen verstanden und hinterfragt werden kann. Es geht darum, etwas zu transportieren, um den Geschmack, ein Gefühl oder eine Ahnung, wie es aussehen und funktionieren soll. Diese Darstellung von Zusammenhängen und Abhängigkeiten erreichen Teammitglieder am ehesten mit Texterklärungen, Kästchen, Kringeln, Pfeilen oder Icons und nicht mit einem stilistisch preisgekrönten Gemälde. Diese Skizzen sind der große Schatz des Design Sprints. Wenn Sie hier keine Rohdiamanten erzeugen, aus denen Sie etwas fertigen können, dann werden Sie auch für den Rest des Sprints zu keinen funkelnden Ergebnissen mehr kommen. Sie werden die Skizzen in der dritten Phase mit dem gesamten Team beurteilen und auswählen und die besten Elemente in Phase 4 in einen Prototyp verwandeln, den Sie dann den Kunden präsentieren. Also achten Sie darauf, dass Ihre Teilnehmer einhundert Prozent bei der Sache sind und Sie ihnen die bestmögliche Arbeitsumgebung für diese letzte Übungseinheit des ersten Tages schaffen.



Damit jedes Teammitglied am Ende eine wertvolle Lösungsidee zu Papier gebracht hat, leitet der Sprint Master durch insgesamt vier Übungen, die deren Erstellung erleichtern sollen.

4-Step Sketch Schritt 1



Zeit (Min)

10 individuelle Notizen



Abschluss

Jeder Teilnehmer hat ein individuelles Fakten- und Ideenblatt vor sich, auf dessen Grundlage er mögliche Lösungen entwickeln kann.

1 Greatest Hits



4-Step Sketch Schritt 1: Greatest Hits

Der erste Schritt des Skizzenprozesses 4-Step Sketch wird im Google Framework als Greatest Hits oder auch Boot-up bezeichnet. Es ist die wesentliche Zutatenliste für alle Bestandteile, die jedes Teammitglied zu einer neuen Lösungsidee verarbeiten möchte. Das Teammitglied soll sich dafür noch einmal alle wichtigen Fakten und überzeugenden Ideenschnipsel ins Gedächtnis rufen und für sich zusammenstellen, noch einmal den eigenen Wissensspeicher sortieren – daher der Begriff »Boot-up« – und wie auf einer Playlist die allerbesten Songs zusammenstellen – daher die Bezeichnung als »Greatest Hits«.

4-Step Sketch Schritt 2: Erste Skizze

Einige Sprint Master verzichten inzwischen auf diesen Schritt der ersten individuellen Skizze, um Zeit zu sparen. Wir machen dies nicht, denn wir halten es für äußerst wichtig, den Sprint-Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, sich ein bisschen auszuprobieren. Wenn Sie das an dieser Stelle nicht machen, hat das zur Folge, dass Sie die Teilnehmer im nächsten Schritt vor ein leeres Blatt Papier setzen und sagen: »Los, zeichnen! Sofort! Sie haben eine Minute!« Das finden wir an dieser Stelle äußerst kontraproduktiv, denn gerade diese letzte Skizzenerarbeitung ist das Herzstück des Sprints. Blockaden können Sie hier auf keinen Fall gebrauchen. Daher: Geben Sie Ihren Teilnehmern 20 Minuten, bunte Stifte und ausreichend Papier und ermuntern Sie sie, ausgelassen und frei zu zeichnen, zu kritzeln, durchzustreichen, Muster, Farben, Formen und Texte zu verbinden. Einfach mal anfangen und ein Blatt füllen, damit die große weiße Fläche des leeren Blattes ihre einschüchternde Wirkung verliert. Es ist ein bisschen wie die Vorbereitung eines Sportlers am Wettkampftag. Ihr Team braucht die Zeit, sich individuell für die alles entscheidende Lösungsskizze warmzulaufen.

2 Erste Skizze



4-Step Sketch Schritt 2



Zeit (Min)

20 individuelles Skizzieren



Abschluss

Jeder Teilnehmer hat eine erste Skizze angefertigt, in der er versucht hat, die Zutaten aus dem Faktenblatt in Verbindung zu bringen und vielleicht schon eine Idee mit Bildern und Text auszuarbeiten.

4-Step Sketch Schritt 3: Crazy 8s

Erinnern Sie sich noch an Ihre Schulzeit? Haben Sie Hausaufgaben immer gleich fertiggestellt oder eher auf den letzten Drücker abgegeben? Wenn Sie zu Letzteren gehören, dann machen Sie es so wie die Mehrheit der Menschheit. Was sich schieben lässt, wird gerne geschoben. Und ist dann im Ergebnis meist nicht schlechter, als wenn man eher angefangen hätte. Oft ist sogar das Gegenteil der Fall. Zeitdruck erzeugt unserer Erfahrung nach bei vielen Menschen unglaublich gute Resultate. Dem trägt der dritte Schritt des 4-Step Sketch Rechnung. Acht Zeichnungen in acht Minuten. Mit der Übung *Crazy 8s*, also »die verrückten 8«, setzen Sie die Teammitglieder genau unter diese Art von Fertigstellungsdruck, in jeweils nur einer Minute je eine Skizze anzufertigen. Einige Sprint-Teilnehmer werden Sie ungläubig anschauen und versichern, eine Minute würde niemals für eine Skizze reichen. Bestätigen Sie diese Teilnehmer in deren Gefühl und weisen Sie darauf hin, dass die Übung genau aus diesem Grund das Wort »crazy« im Namen trägt. Dann bitten Sie die Teilnehmer, es trotzdem zu versuchen. Denn die Ergebnisse wären in vielen Teams so unglaublich gut, dass die Crazy-8s-Übung einen festen Platz im Sprint-Framework hat. Wägen Sie als Sprint Master vorsichtig ab, wie viel positiven Stress Sie erzeugen, damit Ihr Team diese Herausforderung gern annimmt. Beruhigen Sie besorgte Mitglieder, dass es kein Problem ist, wenn ein Feld der Crazy 8s freibleibt. Um im Sinn des Sportlers zu bleiben: Ihr Team absolviert jetzt das letzte Warmlaufen, die Generalprobe vor dem großen Finale.

Und so funktioniert es: Bitten Sie die Teilnehmer, ein weißes DIN-A4-Blatt zu nehmen und dreimal zur Mitte zu falten, also jeweils zu halbieren. Wenn Sie es anschließend aufklappen, erhalten Sie ein Blatt mit acht gleichen Kästchen. Ob Ihre Teilnehmer dieses im Hoch- oder Querformat vor sich hinlegen möchten, ist völlig egal. Dann erklären Sie Ihren Teilnehmern, dass Sie nun nacheinander jeweils eine Minute Zeit haben, je ein kleines Kästchen mit einer Idee zu füllen. In das erste Kästchen soll eine Skizze der vielversprechendsten Idee. Sobald Sie nach einer Minute das Zeichen geben, sollen Ihre Teilnehmer in das nächste Kästchen wechseln und eine Verbesserung der Idee oder alternative Darstellung versuchen. Wenn man sich auf diese Weise zwingt, die Ausgestaltung einer Idee

zu variieren, kommt es zu fantastischen Ergebnissen. Auch für Formulierungsalternativen von Kernelementen der Lösung lassen sich die Crazy 8s hervorragend nutzen. Sinn der Crazy-8s-Übung ist es, an die vorangegangenen beiden Übungen anzuschließen und Potenziale auszuloten. Sollten Teilnehmern auf dem Weg partout keine weiteren Varianten einfallen, können diese auch mittendrin zu einer anderen Idee wechseln und sie ausprobieren. Die größten Aha-Effekte erzielen die Teilnehmer erfahrungsgemäß aber, wenn sie es schaffen, bei einer Idee zu bleiben. In unseren Sprints sind die Kästchen 2, 4 und 7 die aussagekräftigsten. Schauen Sie mal auf die Skizzen Ihrer Teilnehmer, in welcher der acht Minuten diese die besten Ergebnisse erzielen. Auch diese Skizzen-Varianten dienen ausschließlich dem Sprint-Teammitglied selbst und werden mit den anderen Teilnehmern nicht geteilt. Es ist allerdings die letzte Übung im Sprint, bei der das der Fall ist.

Noch ein Tipp für Sie als Moderator: Der Time-Timer leistet Ihnen bei minütlichem Stoppen nicht so gute Dienste. Dafür eignet sich eine kleine Stoppuhr oder eine entsprechende Handy-App deutlich besser. Sagen Sie den Teilnehmern den Startpunkt an und geben Sie jeweils nach einer Minute die Anweisung, in das nächste Kästchen zu wechseln.

3 Crazy 8s



4-Step Sketch Schritt 3



Zeit (Min)

8 × 1 individuelle Skizzen



Abschluss

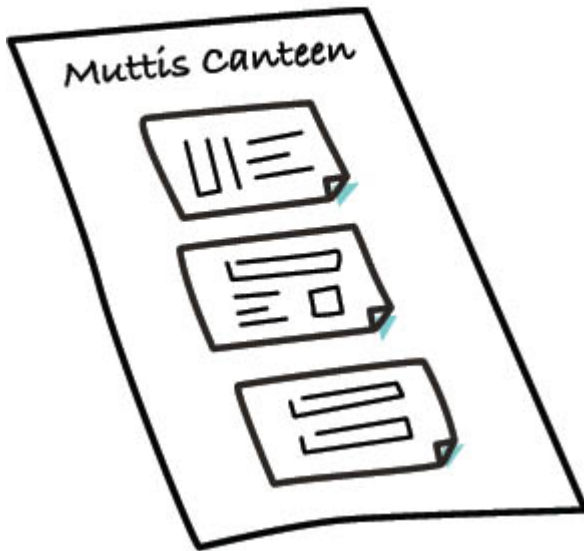
Ein Acht-Skizzen-Blatt pro Teilnehmer, auf dem er eine oder mehrere Ideen in verschiedenen Varianten ausgearbeitet hat.

4-Step Sketch Schritt Schritt 4: Lösungsskizze

Die Teilnehmer haben den Tag über verschiedene Aspekte beleuchtet, haben sich Stück für Stück in die Materie eingearbeitet und seit dem Nachmittag Ideen angedacht und erste Skizzen zu Papier gebracht. Jetzt gilt es, all das, was noch frisch im Kopf herumschwirrt, in eine strukturierte Form zu bringen und zu einer Klarheit zu kommen, von der die anderen Sprint-Teilnehmer bei der späteren Betrachtung profitieren können. Denn diese noch immer individuell erstellten Skizzen werden in der nächsten Phase von allen Teilnehmern betrachtet, bewertet und diskutiert. Weisen Sie Ihre Teilnehmer darauf hin, dass es nun darauf ankommt, nicht mehr nur für sich zu arbeiten, sondern für alle anderen Sprint-Teilnehmer. Dafür muss die finale individuelle Lösungsskizze gut leserlich und verständlich gefertigt sein. Jedes Teammitglied hat eine Stunde Zeit, seine individuelle Lösungsskizze zu erstellen. Als Richtwert für die Lösungsskizze geben wir drei Schritte auf drei DIN-A4-Seiten vor, der in der Realität aber selten eingehalten wird. Wichtig dabei ist, dass die Teilnehmer begreifen, dass diese Skizzen das Herzstück des ganzen Sprints sind, sie also bei aller Erschöpfung am Tagesende trotzdem alles geben.

Die Lösungsskizze ist die persönliche Hypothese eines jeden Sprint-Teilnehmers, wie sich die Herausforderung lösen ließe. Formal haben sich allerdings einige Kriterien als hilfreich bewährt, die Sie als Sprint Master Ihren Teilnehmern an die Hand geben sollten. Wir haben diese im folgenden Merkkasten auf der nächsten Seite zusammengestellt. Bitten Sie Ihre Teilnehmer, diese zu befolgen und, sobald sie mit ihrer Arbeit fertig sind, die Skizze bei Ihnen abzugeben und den Sprint-Raum zu verlassen. Niemand soll die Skizzen der anderen an diesem Tag noch zu sehen bekommen außer Sie als Moderator.

4 Lösungsskizze



Regeln zum Erstellen der Lösungsskizze

selbsterklärend

Die Skizze soll möglichst realistisch darstellen, wie die Herausforderung gelöst werden kann. Das heißt, ein potenzieller Anwender muss sie intuitiv verstehen können, ohne dass sie in Länge erklärt werden muss. Daher sollte die Skizze so gezeichnet und beschriftet sein, dass sie selbsterklärend ist. In unseren Sprints lassen wir den Sprint-Teilnehmern die Möglichkeit offen, einige Hinweise oder Anwendungsvorgaben auf Klebezettel zu notieren und an der entsprechenden Stelle neben der Skizze zu platzieren.

anonym

Die Skizze soll auf ihren Gehalt und ihr Potenzial hinsichtlich der Lösung beurteilt werden und nicht nach Autor und seinem Stellenwert in der Hierarchie des Unternehmens. Die Anonymität macht es deutlich leichter, objektiv die Skizze zu beurteilen und auch Kritik zu üben. Daher soll die Skizze nicht den Namen des Autors, sondern einen aussagekräftigen, einprägsamen eigenen Fantasienamen tragen.

pragmatisch & präzise

Die Skizze soll auf eine umsetzbare Lösung hinarbeiten und nicht das größte Kunstwerk unter der Sonne sein. Die Teilnehmer sollen kreativ sein, Spaß am Erstellen der Skizze haben, aber sich nicht überfordert fühlen. Kästchen, Kreise, Pfeile und Strichmännchen kann jeder malen, einen leserlichen, sauber formulierten Textbaustein danebenstellen

auch. Wichtig ist, dass alle Details präzise ausformuliert und ausgearbeitet sind und die Lösung schlüssig und nachvollziehbar dargestellt wird. Die Skizze sollte möglichst keine Fragen offen lassen. Das ist die Pflicht, alles andere ist Kür.

4-Step Sketch Schritt 4



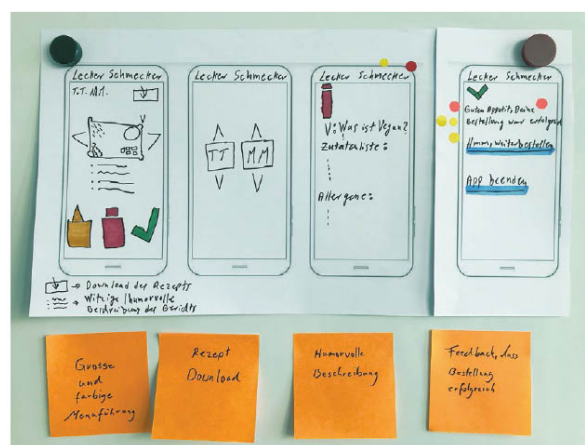
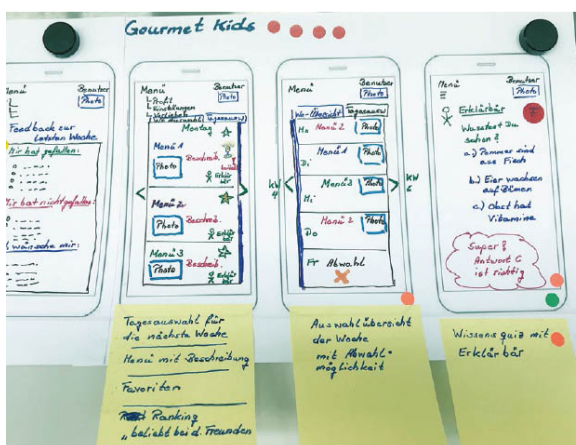
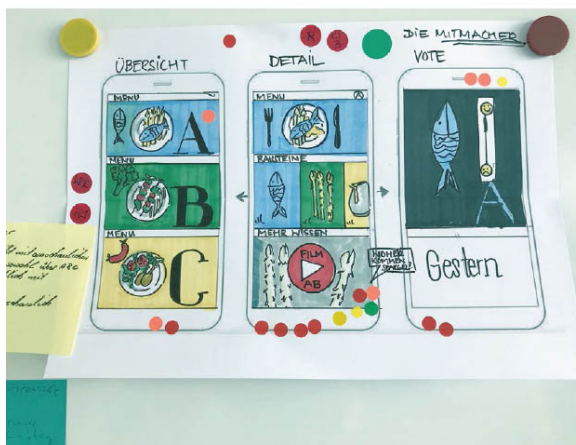
Zeit (Min)

60 individuelles Ausarbeiten einer Lösungsidee



Abschluss

Jeder Teilnehmer hat eine individuelle Lösungsskizze ausgearbeitet.



So könnten Entwürfe für unsere Schulküche aussehen. Die Lösungsskizzen-Entwürfe sind meist überraschend vielfältig, obwohl allen Teilnehmern die mehr oder weniger gleichen Informationen

und Inspirationsquellen zur Verfügung stehen.

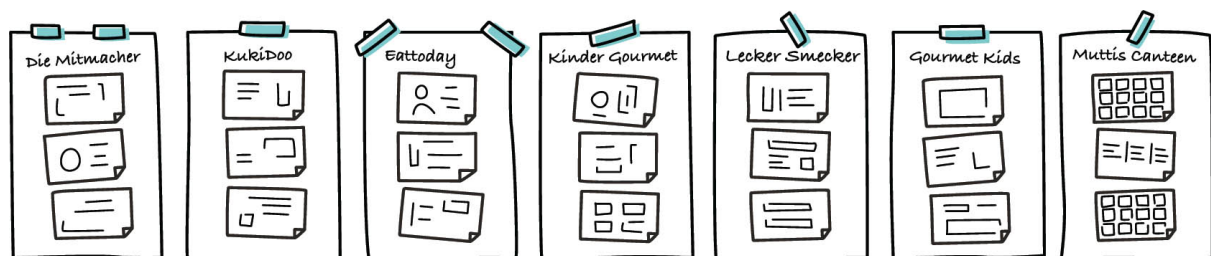


Wir haben in unseren Sprints auch schon versucht, die Skizzenphase auf den nächsten Tag zu verlegen, die Resultate waren aber enttäuschend und deutlich unter dem Niveau der Montags-/Tag-1-Skizzen. Auch wenn die Teilnehmer frischer und ausgeruhter waren, so waren die vielen Details aus den Vorübungen durch die nächtliche Pause nicht mehr so präsent und das Engagement beim Ausarbeiten deutlich geringer.

Wenn Sie nicht so wie in unserem Schulküchen-Beispiel schon auf einen digitalen Ablauf fokussiert sind, können hier alle Arten von Ideen zum Tragen kommen: Prozessabläufe, Raumkonzepte, Handlungsskripte, Strukturierungsideen, Handydisplay- und Browseransichten oder Produktdummys. Manche Teilnehmer skizzieren sofort kleinste Details, anderen ist die Einbettung in eine Eröffnungsszenerie ganz wichtig. Machen Sie hier als Sprint Master inhaltlich keine Einschränkungen. Weisen Sie nur immer wieder auf das langfristige Ziel und die Sprint-Fragen hin, die eine Lösungsskizze beantworten muss.

Vorbereitung der Skizzengalerie

Nachdem Ihre wahrscheinlich ausgepowerten Teilnehmer endlich in den Feierabend gegangen sind, haben Sie noch eine kleine, aber sehr schöne Aufgabe: die Vorbereitung der Skizzengalerie für den kommenden Tag. Hängen Sie alle Skizzen wie in einer Kunstausstellung nebeneinander an der Wand auf. Am einfachsten nutzen Sie hierfür das Malerkrepp, damit Sie die Skizzen nachher auch schnell wieder lösen können, ohne sie zu beschädigen. Verteilen Sie sie großzügig im Raum, denn am morgigen Tag werden sich alle Teilnehmer vor den Skizzen versammeln und diese betrachten. Daher sollten diese nicht dicht gedrängt hängen, damit alle genug Platz haben, die Skizzen in Ruhe zu studieren. Wenn Sie noch Zeit und Muße haben, können Sie selbst schon einen ersten Blick auf die Lösungsideen werfen. Sie müssen es aber nicht. Sie werden selbst müde vom Tag sein und können vielleicht mehr für sich selbst mitnehmen, wenn Sie am frühen Morgen des Folgetages ein bisschen eher im Sprint-Raum sind oder erst gemeinsam mit den anderen Teilnehmern die Skizzen auf sich wirken lassen.



Am Abend gilt es, die Lösungsskizzen so im Raum zu verteilen, dass jede für sich auf den Betrachter wirken kann und am nächsten Morgen kein Gedränge entsteht, wenn jedes Teammitglied jede Skizze in Ruhe ansehen möchte.