

LEADERS VON MORGEN

Digitale
Transformation



Stop guessing. Start doing.

Kapitel 6:

Phase 1.2 - Ideen entwickeln

#Essenzen



NINA prescht etwas voraus und erklärt Dir in kurzen Worten den gesamten Prozess: Nutzerbedürfnisse ermitteln - Ideen generieren - MVPs bauen - Testen. Wir werden in die einzelnen Punkte noch tiefer eintauchen. Auch zu den Aspekten “Geschützter Raum” und “Innovationsteam”, die Nina erwähnt, wirst Du noch weitere Infos bekommen.

Zurück zum 4-Phasen-Prozess von Philipp Depiereux: Nachdem Du die Nutzerbedürfnisse kennst und ggf. weißt, was ihnen im Weg steht (siehe “Bedürfnis-Hindernis-Paare” in Kapitel 5), kannst Du jetzt Ideen entwickeln, wie Du auf die Bedürfnisse reagieren, bzw. die Hindernisse beseitigen kannst.



PHILIPPS Erfahrung nach sind im Unternehmen schon sehr sehr viele Ideen vorhanden. Es geht jetzt darum einen Zeitraum zu gestalten, in dem sie “geschürft” werden können.

Er erwähnt im Video “Personas” mit ihren Schmerzpunkten. Dies ist im Grunde eine andere Form der Aufbereitung der Ergebnisse aus dem ersten Schritt des Prozesses. Mit Hilfe von Personas füllen wir die ermittelten Bedürfnisse mit Leben. Die Persona ist ein Stellvertreter der Zielgruppe. Ihre Charakteristik mit Lebensumständen, Werten, Routinen helfen uns, die Nutzerinnen besser kennenzulernen und stets im Fokus zu behalten, für wen wir Ideen und später dann Lösungen entwickeln.

Ein Template zur Persona Entwicklung findest Du hier: http://sustainable-innovation-playbook.de/templates_pdf/ProblemVerstehen_4_Persona.pdf

Auf Basis der Persona könnt Ihr neue Ideen generieren, alte hinzufügen und dann das Ideen-Mapping machen. Also zu den Schmerzpunkten passende Ideen zu deren Lösung fügen.

Jetzt wird es hart und Ihr müsst sehr ehrlich zu Euch selbst sein. Denn vermutlich werdet Ihr feststellen, dass 90% der Ideen, die Ihr als Expertinnen entwickelt habt, gar nicht

zu den Schmerzpunkten passen. Und es werden ggf. Ideen dabei sein, in die Ihr Euch richtig verliebt habt. Das heißt, Ihr müsst Euch darin üben, Ideen auszusortieren.

Philipp gibt Dir noch eine ganz wesentliche und hilfreiche Unterscheidung mit, wie Ihr Ideen kategorisieren und bewerten könnt.

1. Vitamin-Produkte/-Ideen:

Sie tun den Nutzern gut, sind aber nicht unbedingt notwendig.

2. Aspirin-Produkte/-Ideen:

Lindert wirklich die Schmerzpunkte der Nutzerinnen.

3. Insulin-Produkte/-Ideen:

Die Nutzer sind auf die Lösung angewiesen, um weiter handlungsfähig zu bleiben.

Er fasst noch einmal zusammen. Die erste Phase des 4-Phasen Prozesses besteht aus:

- Beobachten und Fragen stellen, um die Schmerzpunkte der Nutzerinnen zu verstehen.
- Ideen entwickeln
- Ideen mit den Schmerzpunkten zusammenbringen und auswählen, welche Ideen, die Schmerzpunkte am besten lösen und welche davon Ihr mit Euren vorhandenen Ressourcen am besten umsetzen könnt.

Wichtig zu wissen: Der Zeitrahmen für diese erste Phase sollte 6 Wochen nicht übersteigen. Der Prozess ist zeitlich stark skalierbar. Wenn Ihr z.B. Ideen zur Prozessoptimierung im Team entwickelt, kann diese Phase auch deutlich kürzer sein.

#Transfer



Wie von Nina und Philipp erwähnt, geht es jetzt darum, Ideen zu entwickeln und auszuwählen, die die Schmerzpunkte Deiner Nutzerinnen lösen. Gehe hierzu in folgenden Schritten vor.

1. Ideen entwickeln

Es gibt verschiedene Methoden, wie Ihr Ideen entwickeln könnt. Als hilfreich hat sich erwiesen, zunächst noch einmal auf die Schmerzpunkte, Bedürfnisse und Hindernisse der Nutzer bzw. die Persona zu verweisen, damit noch einmal wirklich klar ist, für wen Ihr im Anschluss Ideen entwickeln werdet.

Anschließend folgt ein **Brainwriting**. D.h. jede Person nimmt sich Post-it und einen ausreichend dicken Stift und schreibt pro Idee ein Post-it. Wichtig dabei ist, das Brainwriting anmoderieren:

- 10 Minuten, jeder für sich, schweigend
- pro Post-it eine Idee
- die eigenen Gedanken fließen lassen und bitte auch verrückte Ideen zulassen und aufschreiben
- keine Wertung der Ideen, auch rohe Ideen sind gut
- Vielfalt und Quantität zählt
- wenn einem nichts mehr einfällt, die Ideenpause aushalten
- meist gibt es eine zweite Welle von guten Einfällen

Auf diese Weise sammelt Ihr Ideen und Einfälle.

Natürlich könnt Ihr diesen Prozess auch digital mit Tools wie Conceptboard, Miro oder Mural durchführen.

Jetzt folgt ein **Brainstorming**. D.h. Ihr öffnet die Runde und einer fängt an, die eigenen Ideen zur Lösung der Pain Points an die Wand oder die digitale "Wall" zu kleben. Jetzt gilt: "build on the ideas of others!" Lasst Euch also von den Vorschlägen der anderen inspirieren, entwickelt die Idee weiter, verfeinert sie oder spinnt gegenteilige Ideen. Ihr sammelt auf diese Weise die Ideen und erzeugt eine sprudelnde, kreative Session, bei der das Ergebnis mehr als die Summe der Einzelteile ist. Damit dies gelingt, beachtet bitte unbedingt:

- Alle Ideen werden geteilt und sind erlaubt
- Es gibt keine schlechten Ideen, hütet Euch vor Bewertungen! In dieser Phase gibt es keine Kritik; die Worte "ja aber" sind verboten und es gibt auch keine Diskussion, sondern nur ein Austausch
- Ermutigt Euch, auch wilde Ideen zu entwickeln
- Achtet darauf, trotz des "Sprudelns" nicht gleichzeitig zu sprechen und Euch nicht zu unterbrechen

2. Ideen auswählen

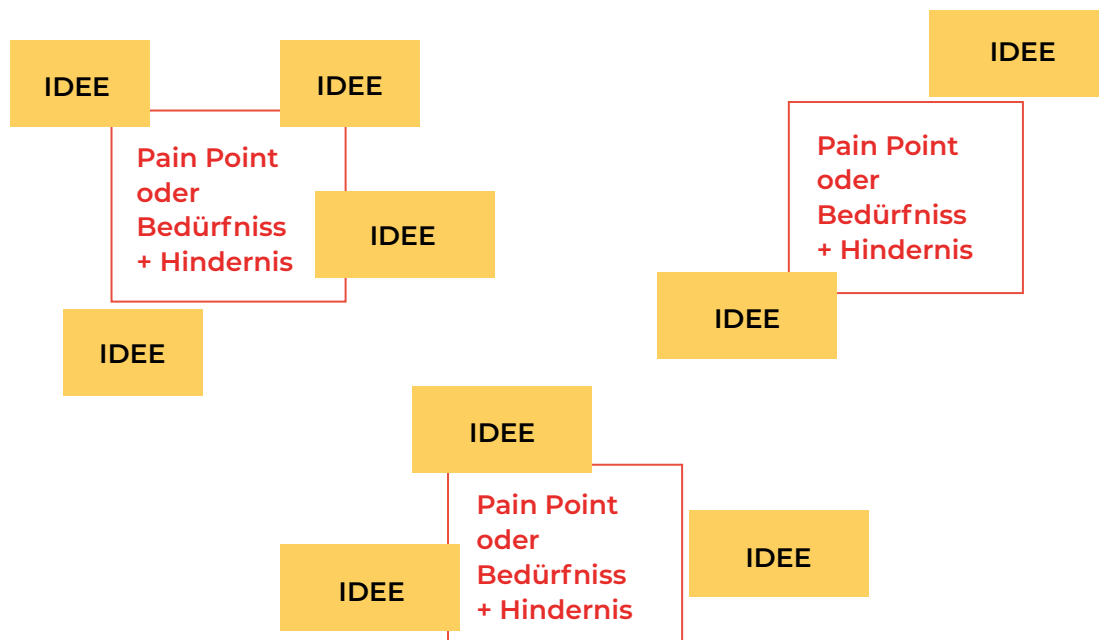
Es ist wirklich wichtig, dass Ihr das Ideen-Generieren vom Auswählen trennt. Dieser Schritt folgt jetzt und ist meist der wesentlich schwierigere. Ihr könnt entweder alle der folgenden Schritte durchführen oder auswählen, welche für Euch am passendsten sind.

Ideen Mapping

Wie Philipp erwähnt hat, folgt jetzt eine Sortierung der Ideen. Welche Ideen passen zur Lösung welcher Schmerzpunkte der Nutzerinnen? Visualisiert die Schmerzpunkte, Bedürfnisse oder Hindernisse (siehe Kapitel 5) und sortiert die Lösungen dazu.

So kann das Ergebnis aussehen.

(Ihr könnt das ganze natürlich auch als Liste oder Tabelle strukturieren.)



Anschließend gibt es verschiedene Verfahren zur Bewertung der Ideen

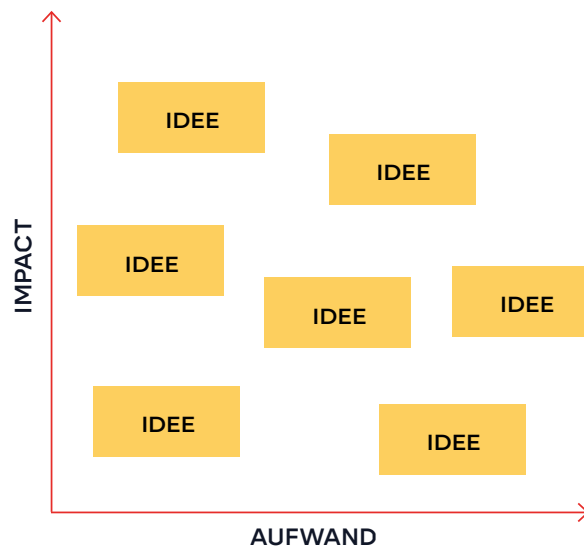
Das Ziel hierbei: Diejenigen Ideen auswählen, die die Schmerzpunkte am besten lösen und die anschließend im Testing-Prozess mit den vorhandenen Mitteln ausprobiert werden sollen.

Bewertung der Ideen nach der Vitamin - Aspirin - Insulin Logik

VITAMIN	IDEE	IDEE	IDEE	IDEE
ASPIRIN	IDEE	IDEE	IDEE	
INSULIN	IDEE	IDEE		

Bewerten nach Aufwand/Impact

Sortiere die Ideen nach dem zu erwartenden Impact, den sie erzeugen und dem zu erwartenden Aufwand, der zur Umsetzung nötig ist.



Wichtig dabei: Natürlich könntet Ihr für jede Idee eine Marktforschung beauftragen und Aufwand und Impact ermitteln lassen. Das ist an dieser Stelle ausdrücklich nicht gemeint. Es geht darum, in einem Team eher aus dem Bauch heraus eine grobe Peilung zu Aufwand und Impact abzuschätzen. Wie beides in der Realität aussehen wird, entscheidet am Ende gar nicht Ihr, sondern Eure Nutzerinnen. Also hütet Euch vor zu viel analytischem Geist und ausufernden Diskussionen hierzu.

Wenn Ihr möchtet, könnt Ihr ein zusätzliches Label im Koordinatensystem für "low hanging fruits" einführen. Damit markiert Ihr diejenigen Ideen, die sich ohne großen Aufwand einfach testen lassen.

Bewertung mittels Kriterien-Liste

Philipp erklärt im Video, wie sie bei Eventure Ideen bewertet haben.

In einer Liste werden zunächst Kriterien hierfür gesammelt. Anschließend werden die Ideen zugeordnet und ausgewählt.

BEWERTUNGSKRITERIUM	IDEEN
Was passt am besten zu uns?	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f;">IDEE</div> <div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f;">IDEE</div> </div>
Wofür haben wir besonders viele Ressourcen zur Umsetzung der Idee?	<div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f; display: inline-block;">IDEE</div>
Was können wir am schnellsten umsetzen?	<div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f;">IDEE</div> <div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f;">IDEE</div> <div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f;">IDEE</div> </div>
Was hat den besten zu erwartenden Business Impact?	<div style="background-color: #f9c74f; padding: 5px; border: 1px solid #f9c74f; display: inline-block;">IDEE</div>
...	
...	
...	

Wie auch immer Du/Ihr vorgeht, am Ende sollte eine begründete Auswahl von wenigen (3 bis 5!) Ideen stehen, die Ihr anschließend testen werdet. Das Schwierigste bei diesem Prozess ist es, sich von lieb gewonnenen Ideen zu trennen. Geht hier behutsam und zugleich bestimmt vor. Als hilfreich hat sich erwiesen, einen Ideenspeicher nach dem Motto "great but not now" anzulegen. Hier können die "Darlings unter den Ideen" für die Zukunft gespeichert werden.