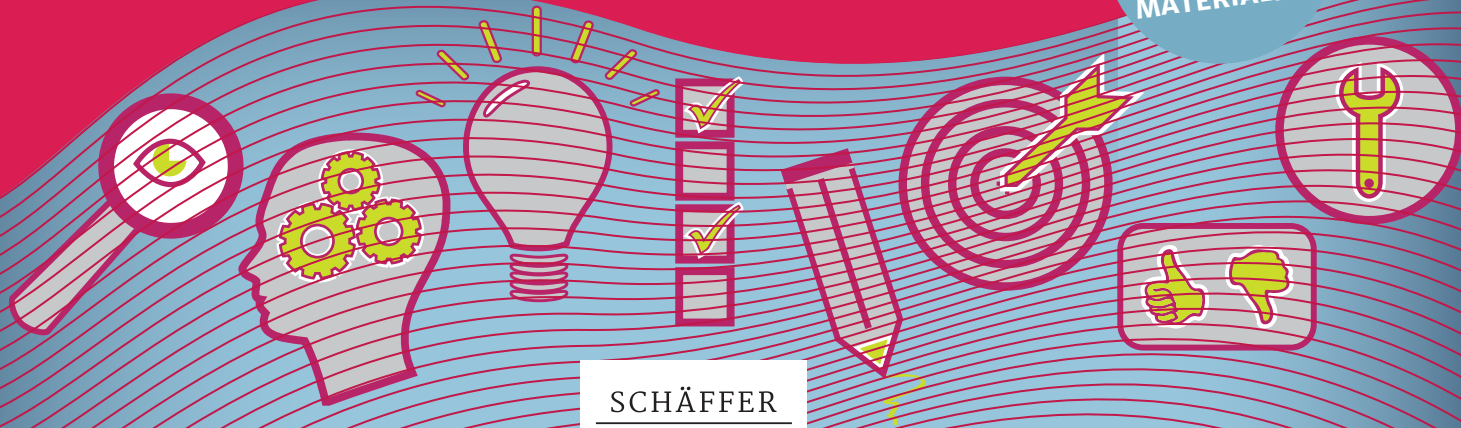


Stefanie Quade | Okke Schlüter

# DesignAgility – Toolbox Media Prototyping

Medienprodukte mit Design Thinking agil entwickeln

MIT  
WORKSHOP-  
KONZEPT  
UND  
ONLINE-  
MATERIALIEN



SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL





Stefanie Quade | Okke Schlüter

# **DesignAgility – Toolbox Media Prototyping**

Medienprodukte mit Design Thinking agil entwickeln

2017  
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem, säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print** ISBN 978-3-7910-3728-8 Bestell-Nr. 10185-0001  
**ePDF** ISBN 978-3-7910-3729-5 Bestell-Nr. 10185-0150

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Gestaltung: Alena Hof  
Satz: Olga Baykalova  
Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany  
März 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## *Ihr Online-Material zum Buch*

- Arbeitshilfen und Vorlagen für Ihr DesignAgility-Projekt
- praktische Umsetzung der einzelnen DesignAgility-Schritte
- laufend aktualisierte Auswahl an Downloads

### **So funktioniert Ihr kostenloser Zugang**

- rufen Sie **www.designagility.de** auf
- gehen Sie zum Menüpunkt Downloads
- dort finden Sie die aktuelle Auswahl an Download-Materialien

### **Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!**

- Schreiben Sie uns an **designagility@gmail.com**, wie wir die Download-Materialien verbessern können.
- Schicken Sie uns gerne Ihre eigenen Materialien mit Copyright-Vermerk, die wir dann auf **www.designagility.de** einstellen können.
- Berichten Sie von Ihren DesignAgility-Projekten und lesen Sie auf **www.designagility.de** von den Erfahrungen anderer.



---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> . . . . .	8	2.3 Wie? Schritte in der Interpretation . . . . .	73
I Für wen ist DesignAgility gedacht? . . . . .	12	2.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	78
II Was steckt hinter DesignAgility? . . . . .	24	<b>3. Ideation: Ein Maximum an Ideen generieren</b> . . . . .	80
III Warum eine Adaption für die Medienbranche? . . . . .	40	3.1 Case-Study: Wie gelange ich kreativ und konstruktiv zur Innovation? . . . . .	82
IV Wie starte ich DesignAgility? . . . . .	48	3.2 Ideation – Warum diese Phase? . . . . .	83
<b>1. Discovery: Ziele klären und Daten sammeln</b> . . . . .	60	3.3 Wie? Schritte in der Ideation . . . . .	83
1.1 Case-Study: Was genau braucht mein Kunde? . . . . .	62	3.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	88
1.2 Discovery – Warum diese Phase? . . . . .	63	<b>4. Selection: Ideen auswählen und überprüfen</b> . . . . .	90
1.3 Wie? Schritte in der Discovery . . . . .	63	4.1 Case-Study: Welche Ideen werden weiterverfolgt? . . . . .	92
1.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	68	4.2 Selection – Warum diese Phase? . . . . .	93
<b>2. Interpretation: Daten deuten und Trends aufspüren</b> . . . . .	70	4.3 Wie? Schritte in der Selection . . . . .	93
2.1 Case-Study: Wie interpretiere ich die Anforderungen? . . . . .	72	4.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	98
2.2 Interpretation – Warum diese Phase? . . . . .	73		

<b>5. Specification: Wie soll der Prototyp aussehen? . . .</b>	<b>100</b>	7.3 Wie? Schritte in der Evaluation . . . . .	124
5.1 Case-Study: Welche Darstellung eignet sich zur Innovationsumsetzung? . . . . .	102	7.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	130
5.2 Specification – Warum diese Phase? . . . . .	103	<b>8. Deployment: Prototypen ausliefern und lernen . . . . .</b>	<b>132</b>
5.3 Wie? Schritte in der Specification . . . . .	103	8.1 Case-Study: Welches Ergebnis liefere ich aus? . .	134
5.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	108	8.2 Deployment – Warum diese Phase? . . . . .	135
<b>6. Implementation: Prototypen und Test vorbereiten . . . . .</b>	<b>110</b>	8.3 Wie? Schritte im Deployment . . . . .	135
6.1 Case-Study: Wie kann ich schnell und zielgenau im Markt testen? . . . . .	112	8.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	140
6.2 Implementation – Warum diese Phase? . . . . .	113	<b>Ausblick: DesignAgility – Nach dem Spiel ist vor dem Spiel . . . . .</b>	<b>142</b>
6.3 Wie? Schritte in der Implementation . . . . .	113	Quellenverzeichnis . . . . .	150
6.4 Blick zurück nach vorn . . . . .	118	Abbildungsverzeichnis . . . . .	154
<b>7. Evaluation: Werte schaffen durch Kundenfeedback . . . . .</b>	<b>120</b>	Index . . . . .	156
7.1 Case-Study: Wie analysiere ich meine Pre-Tests? . . . . .	122	Die Autoren . . . . .	158
7.2 Evaluation – Warum diese Phase? . . . . .	123		



# *Einleitung*

*»Wer nichts waget, der darf nichts hoffen.«  
Friedrich Schiller*

---

**D**esign Thinking ist als Innovationsmethode aktuell in aller Munde. DesignAgility ist die Adaption dieser Methode für die Verlags- und Medienbranche und dient der Unterstützung bei der Entwicklung von Medien-Innovationen. Die Autoren haben sich das Ziel gesetzt, Design Thinking für die Branche, in der sie gearbeitet haben und der sie sich verbunden fühlen, anzupassen und einfach einsetzbar zu machen.

Mit DesignAgility geht es im Kern darum, sich gut vorbereitet in die Zielgruppe hineinzusetzen, aus ihrem Blickwinkel Ideen zu generieren und resultierende Prototypen im Markt mit minimalem Aufwand zu testen. DesignAgility ist ein methodischer Rahmen (Framework), der sich gut auf einzelne Unternehmen und Fragestellungen anpassen lässt.

- *DesignAgility ist »plug & play« speziell für Medienschaffende* •

Da beide Autoren sowohl praxisnah als auch wissenschaftlich tätig sind, wird DesignAgility als Methode aus ihren Grundlagen hergeleitet und dabei am Rande auch in ihren Forschungskontext eingeordnet. Das Buch, wie auch DesignAgility selbst, ist sehr anwendungsorientiert. In dem Wissen um die aktuelle Situation von Verlagen und Medienunternehmen bietet es neben Hintergrundinformationen konkrete Anleitungen und detaillierte Vorgehensweisen, mit denen die Leser selbst ohne

große Vorbereitungen innovativ werden können. In diesem Sinne möchten die Autoren einen Beitrag zu Innovation und Zukunftssicherung der Medienbranche leisten.

In zahlreichen Seminaren war ausreichend Gelegenheit, DesignAgility zu testen und zu verbessern. Der vorausgegangene Leitfaden der Autoren »Design Thinking: Media Prototyping« (Quade/Schlüter 2015) hat sich den Rückmeldungen zufolge bewährt und wichtige Anregungen für die DesignAgility gegeben. Wie in Kapitel 3 ausgeführt wird, kann man sich mit diesem Buch erst einlesen oder auch sofort in ein Innovationsprojekt starten. DesignAgility ist »plug & play«, denn ...

- Innovation lebt vom Ausprobieren,
- frühe Perfektion ist nicht das Ziel,
- dynamische Märkte brauchen flexible Methoden,
- DesignAgility passt maßgeschneidert für Medien.

Der Medienwandel beinhaltet zwar große Herausforderungen, bietet jedoch auch zahlreiche Chancen, die DesignAgility direkt aufgreift. Neben dem Buch werden ergänzende Downloads unter **[www.designagility.de](http://www.designagility.de)** zur Verfügung gestellt. Diese Materialien

sind für die konkrete Umsetzung der DesignAgility in Innovationsworkshops gedacht. Zudem helfen sie, künftige Ergänzungen schnell und komfortabel anbieten zu können. Gleichzeitig bietet [www.designagility.de](http://www.designagility.de) Neuigkeiten zu Events, aktuelle Veröffentlichungen und Kontaktmöglichkeiten zu den Autoren.

Im vorliegenden Buch wurde für eine bessere Lesbarkeit häufig grammatikalisch die maskuline Form verwendet. Namensbezeichnungen wurden rein zufällig gewählt und entsprechen keinen realen Personen. Selbstverständlich möchten wir gender- und herkunftsneutral alle Medienschaffenden zu der Lektüre von DesignAgility einladen, die sich für Innovation interessieren.

Die nebenstehende Grafik zeigt auf einen Blick, was die Leser in den folgenden Kapiteln erwartet: Eine Methode mit acht Phasen, die jeweils aus zwei Schritten bestehen. Sie stellen eine klar definierte Abfolge dar und greifen zum Teil aufeinander zurück. Der DesignAgility-Prozess wird im Detail in den Kapiteln 1–8 erläutert, begleitet von einem Fallbeispiel, das durch alle 8 Kapitel geführt wird. Den Rahmen bilden vier einleitende Kapitel und eine Zusammenfassung am Schluss.

Wie hinter fast allen Büchern verbergen sich auch hinter diesem, neben den Autoren, Personen und Unterstützung, für die wir uns in aller Form bedanken möchten. Der Studienkommission für Hochschuldidaktik des Landes Baden-Württemberg danken wir für die finanzielle Förderung des zugrunde liegenden Leitfadens im Jahr 2014. Ein besonderer Dank geht an Nina Neef für die visuelle Gestaltung unserer

Personas. Verena Bößmann und Nicole Fröhlich waren in der Endphase eine wertvolle Unterstützung, auch ihnen gebührt unser herzlicher Dank. Layout und Grafik von Alena Hof unterstützen das Konzept hervorragend, auch ihr danken wir sehr. Schließlich bedanken wir uns beim Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart für das Angebot zur Veröffentlichung und die gute Zusammenarbeit.

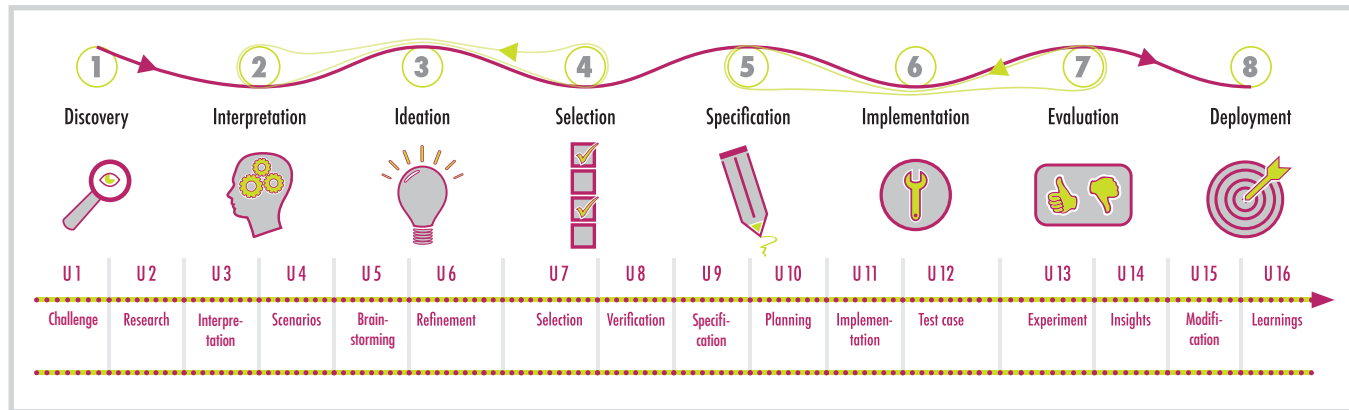


Abb. 1 • Die acht Phasen des DesignAgility-Prozesses

# *Für wen ist DesignAgility gedacht?*

*I*

*»Nichts ist so konstant wie die Änderung – bei einem kreativen Menschen gar unvermeidlich!« Willy Meurer*

---

**A**n wen sich ein Angebot richtet, ist der Dreh- und Angelpunkt von marktorientierten Unternehmen. Auch dieses Buch richtet sich konsequent an seiner Zielgruppe aus. Für sie wurde DesignAgility entwickelt und für sie entstand dieses Buch. Der Begriff »Media Prototyping« aus einer früheren Publikation der Autoren deutete es schon an: DesignAgility richtet sich an alle Medienschaffenden, die Inhalte erstellen oder aufbereiten, um diese einer Zielgruppe zur Verfügung zu stellen. Diese Tätigkeit ist u. a. charakteristisch für:

- Autoren und Kreative im engeren Sinne,
- Redakteure, Lektoren und Produktmanager,
- (Werbe-)Agenturen,
- Packager,
- Dienstleister von contentgetriebenen Unternehmen,
- Berater,
- Trainer.

Entscheidend ist also vielmehr die Tätigkeit als das Unternehmen, in dem man arbeitet. Medienschaffende arbeiten überall und mit ihrer Arbeit befasst sich dieses Buch.

## Warum DesignAgility? Use Cases

In einer Studie zum Innovationsmanagement in der deutschen Buchbranche 2013/14 stellte sich heraus, dass Innovation sehr unterschiedlich verstanden und auch unterschiedlich praktiziert wird. Die Mehrzahl der interviewten Geschäftsführer und Verleger war sich einig, dass Innovationsideen künftig aus allen Bereichen und Ebenen eines Unternehmens einfließen sollen. Der Anlass für ein Innovationsprojekt – und damit der Ausgangspunkt von DesignAgility als Innovationsmethode – kann ganz verschieden sein, er kann:

- vom Topmanagement initiiert sein,
- aus der täglichen Arbeit einer Abteilung resultieren,
- von Kooperationspartnern oder Absatzmittlern angestoßen werden,
- von den Kunden direkt als Anregung oder Beschwerde übermittelt werden,

- auf Vorschläge anderer Stakeholder zurückgehen oder auch
- durch die digitale Transformation der Medienmärkte ausgelöst sein.

All diese Impulse münden in eine ähnliche Situation: Ein Team wird damit beauftragt, eine Lösung zu entwickeln. Möglicherweise nimmt eine Person im Team dabei eine führende oder moderierende Rolle ein. Sie sollte dann mindestens ebenso gut mit der Methode vertraut sein, wie der Rest des Teams.

Von allen diesen Impulsen, die zur Suche nach neuen, besseren Lösungen auffordern, geht ein bestimmter Erfolgsdruck aus: Marktanteile sollen dazugewonnen oder verteidigt werden, die Wirtschaftlichkeit muss gewahrt bleiben und Zeit spielt in einem dynamischen Marktumfeld eine kritische Rolle. Eine strukturierte, aber flexibel anpassbare Innovationsmethode soll helfen, diese Teamarbeit zu unterstützen, Risiken zu beherrschen und greifbare Ergebnisse zu erreichen.

DesignAgility ist eine für Praktiker entwickelte Innovationsmethode, die bereits vor Erscheinen dieses Buches in einer

Reihe von Workshops und Projekten erprobt und verbessert wurde. DesignAgility bietet dadurch eine praxisnahe Methode für das Innovationsmanagement in Verlagen und Medienunternehmen.

### *Wie? Der Einsatz von DesignAgility*

DesignAgility basiert als Innovationsmethode auf Grundsätzen, die auf die derzeitige Situation im Mediensektor zugeschnitten sind. Auf dieser Ebene versteht sich DesignAgility als Beitrag zu einem strategischen Diskurs zur digitalen Transformation und Zukunftssicherung der Branche.

Im Detail ist DesignAgility auf die Arbeit in Projekten und Workshops ausgerichtet. Als Ausgangspunkt dient eine Innovationsfrage, die im Design Thinking als Challenge bezeichnet wird. DesignAgility setzt dort an, wo sich Menschen in einem Team zusammensetzen, um nach einer Lösung für eine Challenge zu suchen.

Wie nutzen Sie dieses Buch?

1. Als systematische Lektüre, um die Grundlagen und Prinzipien der Methode zu verstehen.
2. Als konkrete Vorbereitung auf ein Innovationsprojekt.
3. Als Leitfaden während eines Innovationsprojektes bzw. -workshops.

Für den ersten Zugang empfiehlt sich die chronologische Lektüre. Für den zweiten Zugang kann man mit dem Kapitel zu den Voraussetzungen beginnen, um sich direkt auf ein Innovationsprojekt vorzubereiten. Für den dritten Zugang und direkten Start eines Innovationsprojektes kann man die acht Kapitel zu den Hauptphasen der DesignAgility immer direkt vor und während der Projektarbeit zurate ziehen. Die konkreten Arbeitsschritte einschließlich der benötigten Hilfsmittel zur Durchführung lassen sich direkt in die Praxis umsetzen.

Es sind nur einige wenige Voraussetzungen zu beachten, damit DesignAgility als Methode greift und brauchbare Ergebnisse zutage fördert (s. dazu Kap. IV »Wie starte ich DesignAgility?«).



Für den Einstieg bieten die Autoren ebenfalls Seminare zum Thema an (u. a. für die Akademie der Deutschen Medien), in denen die Methode erläutert und anhand beispielhafter Challenges praktisch angewendet wird. Auf der Website **www.designagility.de** werden die Termine genannt und weiterführende Downloads angeboten.

Bei allen unterstützenden Angeboten kann es natürlich sein, dass DesignAgility von den Anwendern zunächst als andersartig und eventuell etwas fremd wahrgenommen wird. Wie die bereits zitierte Studie gezeigt hat, kann die Innovationskultur in Unternehmen sehr unterschiedlich sein – davon hängt sicher auch die erste Wahrnehmung der DesignAgility ab.

- DesignAgility setzt mit der Discovery früher an als andere Innovationsmethoden.
- DesignAgility integriert die Zielgruppe in das Denken über neuartige Produkte und Lösungen.
- DesignAgility kontaktiert die Zielgruppe während eines Innovationsprozesses mehrfach.

- DesignAgility hebt die besonderen Potenziale gemischter Teams.

Abhängig von der etablierten Innovationskultur kann DesignAgility zahlreiche neue Arbeitsweisen enthalten. Um dies für die unterschiedlich ausgeprägten Medienschaffenden zu veranschaulichen, wurden für dieses Buch Personas modelliert, die beispielhaft für die Breite und Heterogenität der Medienschaffenden stehen. Sie bieten typische Blickwinkel und Interessenslagen, so wie sie den Autoren in der Medienbranche begegnet sind und noch begegnen. Sie haben demzufolge auch unterschiedliche Innovationsziele, die später präsentiert werden. Eine der Personas wird in allen acht Hauptkapiteln auch in Form einer Case-Study präsent sein, um die Anwendung der Methode zu illustrieren. Auf den folgenden Seiten werden die einzelnen Personas mit ihren beispielhaften DesignAgility-Challenges kurz porträtiert.

- *Sechs Personas stehen beispielhaft für die Vielfalt der Medienschaffenden, für die DesignAgility entwickelt wurde* •