



Jana Noack · José Díaz

Das Design Sprint Handbuch

Ihr Wegbegleiter durch die Produktentwicklung

dpunkt.verlag

Autoren

Jana Noack, Jahrgang 1980, studierte Publizistik- und Kommunikationswissenschaften, Englische Philologie und Neuere Deutsche Literatur an der FU Berlin. Nach verschiedenen journalistischen Engagements widmete sie sich der Unternehmenskommunikation und ab 2011 der Führung von Unternehmen auf den Feldern der Informations- und Kommunikationstechnologie und angrenzender Dienstleistungen. Hauptaugenmerk ihrer Arbeit liegt dabei auf alternativen Führungstechniken und dem Aufbau innovationsaffiner Unternehmen, die aus sich heraus und mit ihren Kunden wachsen. Seit 2017 coacht sie Teams rund um ihre Innovationsprozesse, moderiert Design Sprints für Unternehmen und gibt Trainingskurse für angehende Design Sprint Master.

José Díaz, Jahrgang 1964, studierte Elektrotechnik und Allgemeine Informatik an der Polytechnischen Universität von Las Palmas auf Gran Canaria und an der Technischen Fachhochschule Berlin. Nach ersten Engagements als Consultant gründete er 1998 seine eigene, bis heute durch ihn geführte Unternehmensberatung in Berlin, gab mehrere Zeitschriften und ein Buch zu den Themen Innovationen, Softwareentwicklung und Qualitätssicherung heraus und rief Branchenkongresse wie die

Agile Testing Days ins Leben, die regelmäßig hunderte Community-Mitglieder aus aller Welt zusammenbringen. Agile Vorgehensweisen und sich selbst managende innovative Unternehmen sind sein Spezialgebiet. Seit 2016 moderiert er Design Sprints für Unternehmen und gibt Trainingskurse für angehende Design Sprint Facilitators auf der ganzen Welt.

Beide Autoren leiten gemeinsam die trendig technology services GmbH in Berlin. Zusammen mit der Zertifizierungsorganisation Brightest und weiteren Beteiligten haben sie 2018 den Abschluss zum Certified Design Sprint Master ins Leben gerufen.

Designerin

Natalia González ist erfahrene Designerin und lebt in Berlin. Seit ihrem Studium der Bildenden Kunst, des Designs und der Art Direction hat sie an vielen verschiedenen Projekten in den Welten des Designs und der Werbung mitgewirkt. Sie arbeitet derzeit als UX- und UI-Designerin bei der trendig technology services GmbH und ist dort überwiegend auf Onlinedesign spezialisiert. Zu einem guten Offlineprojekt würde sie allerdings nie Nein sagen und hat daher mit großer Leidenschaft den Text der Autoren zu visuellem Leben erweckt.



Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern – können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei [dpunkt.plus](https://www.dpunkt.plus)⁺:

www.dpunkt.plus

Jana Noack • José Díaz

Das Design Sprint Handbuch

Ihr Wegbegleiter durch die Produktentwicklung



Jana Noack • José Díaz

Lektorat: Melanie Feldmann

Lektoratsassistentz: Anja Weimer

Korrektorat: Sandra Gottmann, Münster-Nienberge

Satz: Ulrich Borstelmann, www.borstelmann.de

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de (unter Verwendung eines Fotos des Autors)

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

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.

ISBN:

Print 978-3-86490-656-5

PDF 978-3-96088-745-4

ePub 978-3-96088-746-1

mobi 978-3-96088-747-8

1. Auflage 2019

Copyright © 2019 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Hinweis:

Der Umwelt zuliebe verzichten wir auf die Einschweißfolie.

Schreiben Sie uns:

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen: hallo@dpunkt.de.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen. Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Inhalt

Vorwort 8

Schön, dass Sie das Abenteuer mit uns wagen! 8

Für wen eignet sich dieses Buch? 10

Hinweise zu Gliederung und Arbeitsweise. 11

1 Einleitung: Design Sprints als Innovationsmethode 14

Grundlage für Design Sprints:

Design Thinking und agile Methoden 17

Definition: Was ist ein Design Sprint? 19

Historie: Wer hat's erfunden? 20

Aufbau: Die fünf Phasen eines Design Sprints 22

Phase 1: Verstehen 24

Phase 2: Ideen sammeln und skizzieren 24

Phase 3: Entscheiden 24

Phase 4: Prototyp erstellen. 25

Phase 5: Prototyp überprüfen 25

Einsatz: Wann ist ein Design Sprint die richtige Methode? ... 26

Prinzipien: Wie arbeitet man in einem Design Sprint? 27

Volle Konzentration und Hingabe 28

Einzelne Nutzer stehen im Mittelpunkt 28

Timeboxing 29

Zusammen alleine arbeiten 29

Dot-Voting (Klebspunkt-Abstimmung) und Heatmaps... 30

Autokratie vor Demokratie 30

Kontinuierliche Verbesserung und Prototyp-Mentalität... 31

Loslegen vor Richtigmachen 32

Ehrliches Feedback ohne Wertungen 32

Ein Sprint Master ist neutral 33

2 Vor dem Sprint 34

Die Herausforderung verstehen 35

Was müssen Sie vor dem Sprint langfristig sicherstellen? ... 36

Die Herausforderung präzise formulieren 36

Budget und Zeit 41

Sprint-Team 42

Sprint Master und Dokumentation 44

Sprint-Raum 45

Zusätzlicher Raum und Technik für die letzte

Sprint-Phase 46

Zahlen, Fakten, Kundenumfragen, Nutzungsverhalten. . .	47
Zusätzliche personelle Ressourcen.	47
Verpflegung	48
Sprint Brief.	48
Einladung an alle Sprint-Teilnehmer	52
Was müssen Sie für den Sprint vorbereiten?	54
Anreise und Unterkunft organisieren	54
Geeignete Testkandidaten für das Interview finden.	54
Externe Experten für die Lightning Talks einladen	56
Materialien besorgen	59
Verpflegung bestellen	63

3 Der Sprint 64

Montag.	67
Überblick Phase 1: Verstehen	67
Sprint-Master-Stundenplan der Phase 1	68
Vorstellungsrunde Sprint-Team.	72
Den Sprint vorstellen:	
Ablauf und Arbeitsweisen im Sprint.	72
Die Herausforderung vorstellen.	73
Langfristiges Ziel formulieren	76
Sprint-Fragen: Annahmen und Hindernisse	80
Note & Map und Customer Journey Map	82

WKW-Fragen erklären.	90
Expertenbefragung (Lightning Talks)	
& WKW-Fragen formulieren	91
WKW-Fragen clustern und auswählen	95
Customer Journey Map der Zukunft.	99
WKW-Fragen der Map zuordnen	101
Fokus bestimmen	103
Überblick Phase 2: Ideen sammeln und skizzieren	112
Sprint-Master-Stundenplan der Phase 2	113
Lightning Demos.	116
4-Step Sketch.	118
Vorbereitung der Skizzengalerie	129
Dienstag	133
Überblick Phase 3: Entscheiden	133
Sprint-Master-Stundenplan der Phase 3	134
Skizzengalerie und Heatmap	138
Speed Critique.	140
Sprint-Fragen-Review	147
Probeabstimmung Lösungsskizzen	148
Super Vote	150
User Test Flow und Storyboard	152
Materialien für den Folgetag besorgen	159
Retrospektive.	159

Mittwoch	163
Überblick Phase 4: Prototyping.....	163
Sprint-Master-Stundenplan der Phase 4	164
Art des Prototyps	169
Rollenverteilung	169
Prototyp bauen	172
Vorbereitung der technischen Übertragung der Interviews	175
Probelauf A	179
Probelauf B und Abschlussarbeiten	180
Gemeinsame Feier	180
Donnerstag	183
Überblick Phase 5: den Prototyp überprüfen.....	183
Sprint-Master-Stundenplan der Phase 5	184
Vorbereitung der Interviews.....	188
Die Interviews	190
Mitschrift der Interviewerkenntnisse	195
Sammeln aller Ergebnisse	197
Retrospektive.....	198
Archivieren aller Arbeiten und Aufräumen	199

4 Nach dem Sprint	202
Erstellen der Abschlussdokumentation	203
Der Prototyp und die dahinterstehende Idee fallen bei den Nutzern durch	204
Der Prototyp fällt durch, die dahinterstehende Idee weckt das Interesse der Nutzer	205
Der Prototyp besteht bei den Nutzern, braucht aber Verbesserungen	206
Der Prototyp begeistert auf ganzer Linie.....	206
Das Ende	209

5 Abschließende Tipps über alle Sprint-Phasen hinweg	210
---	------------

6 Credits und Literatur	218
--------------------------------	------------

Vorwort

Schön, dass Sie das Abenteuer mit uns wagen!

Wir freuen uns sehr, dass Sie sich für unser Handbuch entschieden haben und uns vertrauen, dass wir wissen, wovon wir reden. Für uns sind Design Sprints nicht irgendein Framework, es ist *unser* Framework geworden, mit dem wir bevorzugt an komplexe Herausforderungen herangehen, Ideen entwickeln und validieren. Als Unternehmensmanager und Coaches haben wir in jahrzehntelanger Erfahrung ein Gefühl

dafür entwickelt, wie wir Innovationsvorhaben begleiten sowie Erwartungen und Kundenwünsche zu digitalen und analogen Produkten und Dienstleistungen erfüllen helfen können. Und wie sich Hindernisse, die sich auf dem Weg dorthin zeigen, ausräumen lassen. Sicherlich können mit einem Sprint nicht alle Probleme gelöst werden. Aber es gibt wenige, bei denen ein Sprint nicht frische Ideen und Erkenntnisse liefern kann. Wir haben mittels Design Sprints schon mit zahlreichen Unternehmen die analoge Produktpalette um digitale neue Dienstleistungen erweitert, Onboarding-Prozesse für

Kunden und neue Mitarbeiter revolutioniert, komplexe Websites in anziehende Schaufenster und serviceorientierte Soforthelfer umgewandelt und Geschäftsräume sowie Praxen in kundenfreundliche Wohlfühlorte verwandelt, in denen der Mensch und nicht die Funktionalität im Vordergrund steht. Wir haben aus ressourcenfressenden Prozessen in hierarchischen Unternehmen zielführende schlanke Abläufe generiert und zukünftige High-End-Geräte und Applikationen über geschicktes Prototyping für Kunden begreifbar gemacht. Dies sind nur ein paar Beispiele, um Ihnen zu zeigen, bei welchen Herausforderungen Ihnen ein Design Sprint helfen kann.

Mit diesem Buch können Sie es selbst in die Hand nehmen, vage Ideen ressourcenschonend auszuprobieren und bewertbar umzusetzen. Design Sprints sind gemacht, um Neues zu (er-)finden, Bewährtes zu verbessern und vielleicht Unnützes wegzulassen. Auf jeden Fall, um Ideen auf ihre Tauglichkeit für Nutzer zu testen. Echte Innovationen also, mit denen Sie und Ihre Mitarbeiter die Möglichkeit haben, effizienter und zufriedener zu arbeiten oder mit denen Ihr Unternehmen einen neuen Weg beschreitet, um seine Kunden zu begeistern.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen, viele neue Erkenntnisse und vor allem viel Erfolg beim Umsetzen Ihrer Design Sprints. Als Evangelisten beständigen Weiterlernens würden wir uns natürlich freuen, wenn Sie uns an Ihren Erfahrungen teilhaben lassen. Schreiben Sie uns einfach an designsprint@trendig.com.

Herzlichst

Jana Noack und José Díaz

Für wen eignet sich dieses Buch?

In Kundenprojekten und in unseren Trainingskursen haben wir immer wieder die Nachfrage bekommen, ob wir nicht den ersten eigenen Sprint unserer Trainingsteilnehmer begleiten könnten. Oder ob man nicht einen zweiten Kurs sicherheits halber anschließen könnte, bei dem sich der frisch ausgebildete Sprint Master, mit dessen Leitung der Sprint steht und fällt, in geschützter Atmosphäre noch einmal Schritt für Schritt praktisch ausprobiert. Oder ob wir bei einem besonders heiklen Kundenauftrag co-moderieren könnten, denn man wisse nicht, ob die bisherigen Sprints genügend Erfahrung gebracht haben, um diesen schwierigen Sprint souverän anleiten zu können. Dem tragen wir mit diesem Buch Rechnung: Wir wollen sinnvoll eine praktisch-konkrete Hilfestellung bieten, wenn Sie sich bereits entschlossen haben, selbst Sprint Master zu sein, und einen verlässlichen Backup neben sich gut gebrauchen können; einen Sherpa für Ihre Sprint-Achttausender.

Unser Design-Sprint-Handbuch ist daher ein Leitfaden für jeden Sprint Master, egal ob Einsteiger, Gelegenheits-Sprinter oder angehenden Vollzeitprofi. Denn bevor man in einen Sprint startet, muss man sich als Sprint Master ein solides

Gerüst zurechtlegen, dem man im Sprint folgt. Daher bilden wir so strukturiert wie irgend möglich die Arbeitsschritte des Sprints ab, an denen sich der Sprint Master entlangbewegen kann. Ein reales Beispiel soll es dem Leser ermöglichen, jeden einzelnen Schritt detailliert nachvollziehen zu können. Checklisten, Tipps und Hacks ergänzen dabei die Erläuterungen. Ziel unseres Handbuchs ist es, den Sprint Master so zu unterstützen, dass nichts vergessen wird und manches Problem oder Hindernis schnell erkannt und abgewendet werden kann. Das zeit- und energieintensive Sprinten darf nicht an die Substanz gehen – weder für den Sprint Master selbst noch für das Sprint-Team.

Hinweise zu Gliederung und Arbeitsweise

Das Buch gliedert sich in drei wesentliche Bereiche: die Zeit *vor* dem Sprint, den *Sprint* selbst und die Zeit *nach* dem Sprint. Der Sprint selbst hat fünf Phasen. Sie haben es als Sprint Master in der Hand, die Ihnen zur Verfügung stehende Zeit auf diese insgesamt sieben Bereiche zu verteilen, je nachdem, in welchem Stadium sich Ihr Projekt befindet und wie viel Zeit Sie auf die verschiedenen Phasen verwenden möchten. Wir machen Ihnen für jede Phase strikte Stundenplanvorgaben, denn wir wissen, dass man als Sprint Master am besten mit einem festen Gerüst startet, das erprobt ist und verlässlichen Halt in jeder Situation bietet. Ein großer Teil der Sprint-Dynamik kommt genau erst durch die strengen Zeitvorgaben zum Tragen. Umso mehr Sprints Sie selbst durchführen, desto leichter wird Ihnen das Einhalten der Limits fallen und trotzdem werden Sie freier in der Gestaltung werden, zeitlich wie auch inhaltlich, weil Sie durch Ihre Erfahrung Ihr Team dann intuitiver leiten.

Nach der Stundenplan-Übersicht für die jeweilige Phase erklären wir jede einzelne dazugehörige Übung ausführlich, damit Sie genau verstehen, wie und warum Sie welchen Schritt gemeinsam mit Ihrem Team durchführen. Am Ende

jeder dieser Beschreibungen geben wir Ihnen eine Kurzübersicht über das Zeitlimit, die benötigten Klebepunkte und was Sie am Ende des Schritts erarbeitet haben sollten. So haben Sie im Sprint selbst einen Spickzettel, auf den ein kurzer Blick genügt, um sich schnell zu orientieren. Dazu finden Sie jeweils noch eine Illustration oder genaue Beschreibung des Schrittes anhand eines fiktiven Beispiels, das wir durch das ganze Buch hindurch beibehalten: Wir haben uns für eine Schulküche entschieden, die den Namen Cookidadido trägt. Dieses Beispiel soll es Ihnen erleichtern, unseren theoretischen Ausführungen zu den einzelnen Sprint-Übungen zu folgen. Wir gehen davon aus, dass fast jeder Leser schon einmal in einer Kantine oder Schulküche gegessen hat und eine ungefähre Vorstellung von den dahinterliegenden Unternehmensprozessen und den Wünschen der direkten Kunden an das Unternehmen hat. Sie wissen als Sprint Master zu Beginn bisher wenig über das Unternehmen – weder ob das Essen schmeckt, das Unternehmen rentabel arbeitet oder die Website die Schulküchenesser anspricht. Stück für Stück erhellt sich aber parallel zur Lektüre der Sprint-Phasen das Gesamtbild für Sie. Lassen Sie sich auf das Abenteuer ein, es entspricht teilweise den Überraschungen, die auch ein echter Sprint für den Sprint Master bereithält. Am Ende jeder Sprint-Phase erhalten Sie von uns dann noch weitere Tipps

und Vorgehensweisen, die sich in unseren Sprints bewährt haben, die Ihnen in der ein oder anderen Situation helfen können.

Zwischen den Erläuterungen finden Sie immer wieder Freiraum für eigene Notizen. Notieren Sie sich hier Dinge, die Ihnen bei Ihrer Moderation helfen, oder Anregungen Ihrer Teilnehmer, die Sie im nächsten Sprint berücksichtigen möchten. Oder kritzeln Sie in freien Minuten Ihre Gedanken in Ihr Arbeitsbuch – es würde uns sehr freuen, wenn das Handbuch Ihr ganz persönlicher Begleiter wird.

Noch zwei Anmerkungen zum Schluss: Sie finden viele englische Bezeichnungen in diesem Buch, die wir nicht übersetzt haben. Wir mögen diese deutsch-englische Mischung auch nicht wirklich, aber in unserer Arbeit sind wir mittlerweile zu der Überzeugung gelangt, dass jeder Sprinter unbedingt die in der Sprint-Gemeinschaft verwendeten Begriffe kennen und selbst nutzen sollte. Es ist eine gemeinsame Sprache entstanden, auf deren Basis sich das Design-Sprint-Framework weiterentwickelt. Ein »Sprint Globish« sozusagen, zu dem Sprinter auf der ganzen Welt ihre unterschiedlichen Erfahrungen beitragen. Es nützt Ihnen nichts, wenn wir uns eine tolle Übersetzung für jeden Begriff ausdenken, den dann keiner außer den deutschsprachigen Lesern unseres Buches kennt. Außerdem haben wir

selbst viele Übersetzungen von Sprint-Büchern gelesen und finden einige Übersetzungen nicht nah genug an der Bedeutung des Originals, weil sie das Wesentliche der Übung nicht mehr pointiert benennen oder deren Inhalt gar nicht wirklich Rechnung tragen. Das wollen wir unbedingt vermeiden. Daher geben wir Ihnen, wenn wir das für nötig empfinden, eine möglichst genaue Übersetzung der Bedeutung nach an die Hand, operieren aber ansonsten überwiegend mit den englischen Begriffen.

Außerdem liegt uns am Herzen zu betonen, dass wir auch gender-neutral schreiben, also ausdrücklich hinter jeder Sprint-Rollenbezeichnung alle Geschlechter integriert wissen wollen. Für Begriffe wie »das Teammitglied«, die den sächlichen Artikel tragen, ist das in unserer deutschen Muttersprache schon recht selbstverständlich. Bei Rollenbezeichnungen wie »der Entscheider«, die zum einen mit dem männlichen Artikel und zum anderen auch noch bestimmend daherkommen, lässt sich das nicht für jeden Leser gleichverständlich geschlechterneutral lesen. Wir haben beim Schreiben zunächst versucht, immer von dem/der Entscheider/in zu sprechen und auch für alle anderen Teamrollen-Bezeichnungen so zu verfahren, aber es stört in unserer komplexen Materie extrem den Lesefluss und würde zudem auch nicht den neuesten Forschungen entsprechend wei-

tere Geschlechter einbeziehen. Auch Wortschöpfungen wie Entscheiderix sind nicht geeignet, hier zu mehr Klarheit zu führen. Und so bleibt uns nur, an dieser Stelle zu betonen, dass wir gerade aus der Diversität von Teams in unseren Sprints viel Stärke und Souveränität ziehen. Somit seien Sie versichert: Egal welchen Artikel und welches grammatische Geschlecht eine Rollenbezeichnung in diesem Buch trägt, wir sprechen Sie und Ihre Teammitglieder und Ihre Kunden als Menschen an.

Sind Sie bereit, sich auf das Abenteuer Sprint einzulassen? Wir wünschen Ihnen viel Spaß und jede Menge wertvolle Erkenntnisse in ereignisreichen Sprint-Wochen.

1

Einleitung: Design Sprints als Innovationsmethode

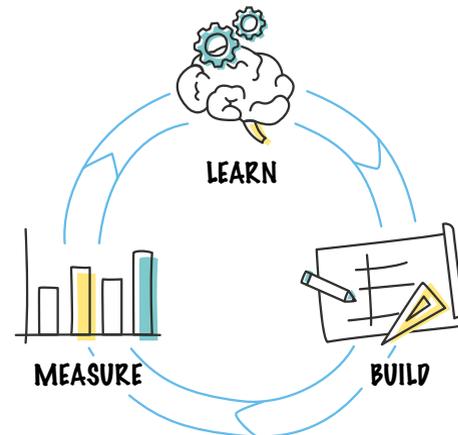
Innovationen stellen sich in starren Strukturen und auf bestehende Geschäftsprozesse und Absicherung ausgerichteten, prozess- und hierarchiebestimmten Unternehmen selten ein. Design Sprints sind aus dem Wunsch heraus entstanden, innovative Produkte und Lösungen schnell zu entwickeln und trotzdem weiter risikoarm zu arbeiten und institutionalisierte Erfolg versprechende Prozesse nicht aufzugeben. Ein schwieriger Spagat. In vielen traditionell gewachsenen Unternehmen sieht Produktentwicklung wie folgt aus: Es wird zu Beginn definiert, wie das Ergebnis aus-

sehen sollte, um im Sinne eines ausgefeilten Masterplans jede Entwicklungsstufe im Voraus zu denken. Sucht man aber nach radikaleren, disruptiven Veränderungen, funktioniert dieses Vorgehen nicht. Für echte Innovationen ist man innerhalb solcher Strukturen darauf angewiesen, dass sogenannte Querdenker und Freigeister gute Ideen bis in die Chefetagen vorbringen und dort nicht an Risiko-Minimierungsstrategien, KPIs, strengen Prozessvorgaben, Controlling-Schranken und Budget-Vorgaben scheitern. Wegbereiter innovativer Unternehmen waren daher solche, die

frühzeitig allen Mitarbeitern kalkuliert Freiräume schufen, um einen Teil ihrer Arbeitszeit auch auf Andersdenken und somit potenziell innovative Ideen verwenden zu können. Die eine Fehlerkultur etablierten, bei der fehlgeschlagene Versuche als willkommene Lernerfahrungen positiv ernst genommen und nicht sanktioniert wurden.

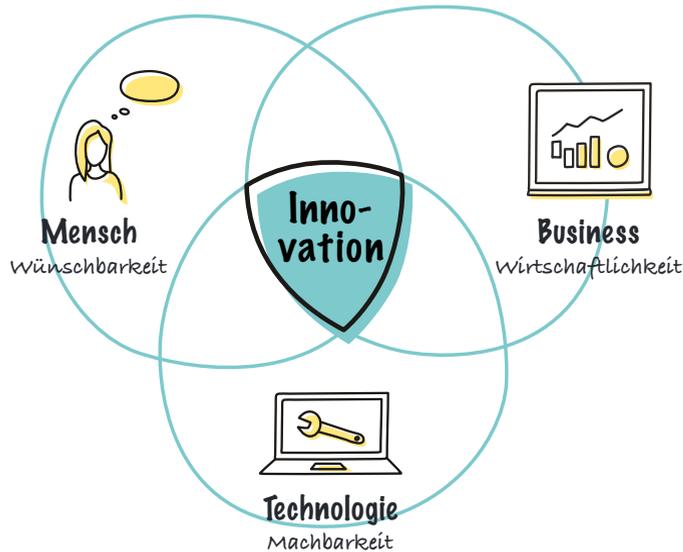
Dass man zunächst Möglichkeiten schaffen muss, auch wenn daraus noch keine Wahrscheinlichkeiten resultieren, setzte sich als Erkenntnis zunächst im Start-up-verbundenen kalifornischen Silicon Valley durch und sickerte erst später auch in europäische Neugründungen durch. Innovationsfreundliches Unternehmens- und Produktmanagement heißt im Wesentlichen, mit hohen Unsicherheiten im Projektverlauf umgehen, die Chancen stärker in den Blick rücken und Risiken trotz Minderungsstrategien bewusst in Kauf nehmen. Beständiger Wandel wird dabei zum integralen Bestandteil allen Handelns. In jeder Andersartigkeit kann eine Chance liegen, muss aber nicht. Erst der Versuch zeigt, ob die Veränderung innovatives Potenzial hat oder nicht. Fehler werden nicht vermieden, sondern im Gegenteil als »Trial and Error«, also »Versuch und Irrtum«, mantraartig als Grundbaustein der Arbeitsweise kultiviert. Einzelne Prozessschritte werden ständig wiederholt und variiert, um sich schrittweise einer Lösung anzunähern. In diesen kurzen Ite-

rationszyklen können so konkrete Arbeitsergebnisse erzielt und umgehend auf ihre Tauglichkeit geprüft werden. Die Testergebnisse weisen schnell den Weg zurück zur Verbesserung oder weiter zur nächsten Teilaufgabe. Dies wird meist als Dreiklang aus »build, measure, learn«, also »erstellen, messen, daraus lernen« bezeichnet.



In innovativen Schaffensprozessen wird der Verbesserungskreislauf aus erstellen, messen und daraus lernen beständig wiederholt.

Darüber hinaus gelten drei Maßstäbe, an denen sich alle Innovationsvorhaben messen lassen müssen: Die Innovation muss von potenziellen Nutzern erwünscht sein, die aktuelle Technologie muss eine Realisierung möglich machen und das zugehörige Geschäftsmodell muss wirtschaftlich tragfähig sein: Wünschbarkeit (Mensch), Machbarkeit (Technologie), Wirtschaftlichkeit (Business).



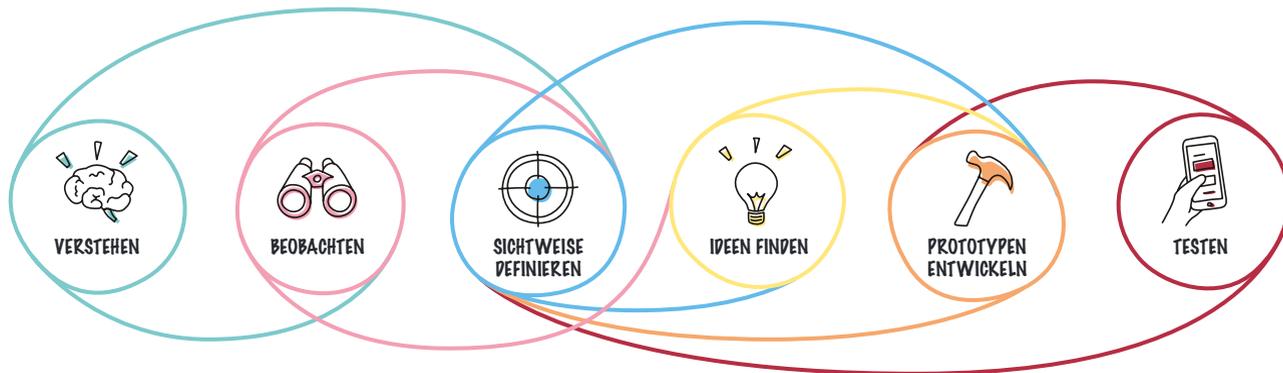
Innovationen entstehen, wenn die Anforderungen aus drei Sphären Erfüllung finden und damit Technologien in der Lage sind, wirtschaftlich sinnvoll Nutzerwünsche zu erfüllen.

Idealerweise setzt man verschiedene Innovationsmethoden nacheinander ein. Je konkreter die Idee sich im Laufe des Entwicklungsprozesses formiert, desto hilfreicher sind die unterschiedlichen Vorgehensweisen: Design Thinking, die Lead-User-Methode oder die Blue-Ocean-Strategie zum Beispiel haben ihren Fokus auf dem Ideenentwicklungsprozess. Je weiter der Entwicklungsprozess fortschreitet, desto weiter bewegt man sich auf umsetzungsorientierte Vorgehen wie Lean-Ansätze und Kanban zu, in der Softwareentwicklung hat Scrum bereits eine weite Verbreitung gefunden. Beim Business Model Canvas wird eher am Ende des Prozesses konkret eine Geschäftsidee durchgeplant. Es gibt inzwischen eine so große Zahl an Vorgehensweisen, dass wir damit ein eigenes Buch füllen und selbst dann keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben könnten. Daher haben wir Ihnen hier nur einige Stichwörter gegeben, zu denen Sie sich gezielt weiter informieren können. Wir gehen im Folgenden auf die zwei Strömungen ein, aus denen sich die Design-Sprint-Methode im Wesentlichen speist: Design Thinking und agile Produktentwicklungsmethoden.

Grundlage für Design Sprints: Design Thinking und agile Methoden

Design Thinking steht ganz am Anfang der Produktentwicklung und ist eher eine Grundhaltung als eine Methode. Kern des Design-Thinking-Ansatzes ist die konsequente Orientierung allen innovativen Handelns auf den Nutzen des Kunden. Die von der Firma IDEO entwickelte und von der Stanford-Universität und dem deutschen Hasso-Plattner-Institut

geprägte Methodik setzt auf fünf bzw. sechs Phasen, die das eher offene, kreative Erarbeiten eines Lösungsdesigns nur lose strukturieren: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototyp entwickeln und Testen. Der Prozess kann Tage, aber auch Monate dauern. Eine Vorgabe hierzu existiert nicht. Das Hin- und Herspringen zwischen den einzelnen Schritten und immer wieder erneutes Ansetzen sind dabei ausdrücklich erwünscht. Das Entwickeln und Verwerfen vieler unterschiedlicher Ideen, also frühes und häufiges Scheitern, soll viele kleine Lernmomente ermöglichen, die dem Entwicklungsteam einer schlüssigen, auf



Beim Design Thinking begibt sich das Team in die Rolle eines Nutzers und versucht, aus dessen Perspektive heraus Lösungen zu finden. Der Arbeitsprozess mit vielen iterativen Schleifen ist nach Definition des Hasso-Plattner-Instituts der Universität Potsdam in sechs Phasen unterteilt.

dem Entwicklungsweg schon durch Kunden immer wieder validierten Lösung näherbringen. Beobachten, Gestalten, Überprüfen und Lernen werden in sich immer weiter verfeinernden Iterationen vollzogen. Problemstellungen sollen durchdrungen, möglichst viele Ideen gesammelt, potenzielle Lösungen schnell gefunden und in ersten Versionen implementiert werden.

Interdisziplinäre Teams sind ein weiterer Schlüssel für die erfolgreiche Anwendung des Design Thinking für das Finden und Validieren außergewöhnlicher, nutzerorientierter Lösungsideen. Dabei zeichnen sich die Teammitglieder am besten sowohl durch unterschiedliche fachliche Hintergründe und berufliche Qualifikationen aus als auch durch ungleiche soziokulturelle Lebenserfahrungen und Offenheit für die Lebenswirklichkeiten anderer.

Auf interdisziplinären Teams und in kurzen Abständen aufeinanderfolgenden Iterationen beruhen auch agile Methoden wie Lean-Ansätze, DevOps oder Scrum – mit unzähligen aus der Praxis heraus entwickelten Ausprägungen. Sie werden in verschiedenen Unternehmensbereichen angewandt, haben sich aber besonders in der Softwareentwicklung etabliert. Sie sind aus dem Wunsch erwachsen, dass Teams sich selbst steuern können, um schnell und effektiv auf sich ändernde Gegebenheiten reagieren zu kön-

nen. Agile Prozesse sind außerdem gekennzeichnet durch: kooperative Arbeit, zyklisches, iteratives Vorgehen auf allen Ebenen, kurze Planungs- und Entwicklungsphasen, eine Balance zwischen Struktur und Flexibilität sowie häufige Rückkopplungsprozesse. Scrum ist dabei eine der am weitesten verbreiteten Vorgehensweisen: Zu Projektbeginn wird gemeinsam eine Vision formuliert, der man sich durch die Entwicklung kleiner Teilstücke in inkrementellen Schleifen nähert. Zwischenzeitlich wird immer wieder das Feedback der Auftraggeber eingeholt, um die eingeschlagene Richtung zu überprüfen und eventuelle neu ersichtliche Anforderungen miteinzubeziehen. Diese aufeinanderfolgenden kurzen Entwicklungsphasen werden Sprints genannt. Nach jeder Iteration werden die im aktuellen Sprint hinzugekommenen Funktionen ausführlich getestet und anschließend in einem Sprint Review dem Product Owner als Kundenvertreter sowie allen interessierten Stakeholdern präsentiert und Feedback eingesammelt. Der Produktnutzen kann so jeweils unmittelbar validiert werden. Wertvolles Feedback wird so schon im Projektverlauf ständig berücksichtigt und eingearbeitet. Zur Optimierung des Kundennutzens werden Anforderungen nach Möglichkeit so realisiert, dass Funktionen mit dem größten Kundenmehrwert zuerst umgesetzt werden. Außerdem werden Kosten und Zeit im agilen Projekt-

management als fix betrachtet, wodurch das bestmögliche Ergebnis innerhalb des gesteckten Rahmens zum Projektende erreicht sein soll und früher fast als selbstverständlich betrachtete Budgetüberschreitungen vermieden werden können. Zudem sollen Scrum und andere agile Methoden die Produkteinführung schneller ermöglichen, die Qualität des Produktes steigern, die Projektrisiken durch Fehlplanungen verringern und die Moral im Team verbessern. Alle diese beschriebenen Best-Practice-Vorgehen werden in Design Sprints zu einem einzigen Framework verdichtet.

Definition: Was ist ein Design Sprint?

Design Sprints sind eine von einem Sprint Master geführte, an strenge Zeitvorgaben gebundene feste Abfolge von Übungen, die ein interdisziplinäres Team zur fokussierten Lösung eines Problems in hoher Geschwindigkeit durchläuft. Aus einer Vielzahl diverser Ideen wird dabei ein fertiger Prototyp erstellt, der von potenziellen Nutzern getestet und deren Feedback direkt zu neuen Handlungsempfehlungen zusammengestellt wird. Im Anschluss an den Design Sprint kommt es zu einer erneuten Sprint-Phase oder aber der Erstellung

eines ersten, in seinen Funktionen noch reduzierten Produktes, dem sogenannten MVP (Minimum Viable Product). Die federführend bei Google entwickelte Methode verbindet Kundenorientierung, Ideenfindung und das Testen von Prototypen aus dem Design Thinking mit den kurzen iterativen Planungs- und Entwicklungsphasen agiler Methodenbausteine und fügt sie zu einem äußerst strikten Framework zusammen. Wie auch in der agilen Entwicklung werden an festgelegten Prozesspunkten Entscheidungen über das weitere Vorgehen vom Auftraggeber gefällt, bei Design Sprints in der Person des Entscheiders repräsentiert. Sinn von Design Sprints ist es, den Produktentwicklungsprozess hinsichtlich der Zeit und des Budgets massiv zu kürzen und tragfähige kundenorientierte Lösungen gezielt herauszuarbeiten, auch wenn es sich um komplexe, geschäftliche Herausforderungen handelt.

Neben der Geschwindigkeit (Sprint) fußt das Framework auf der visuellen Aufbereitung (Design). Design soll die zunächst vagen Ideen der Teammitglieder schnell und intuitiv für potenzielle Nutzer verstehbar machen, indem es sie mithilfe von Prototypen in ein anfass- bzw. erfahrbares Produkt verwandelt. So kann eine Idee sehr schnell getestet werden.

Schlussendlich bauen auch Design Sprints auf die drei Säulen aus Wünschbarkeit, Machbarkeit und Wirtschaftlich-

keit: Von Beginn an wird die Nutzersicht in den Vordergrund gestellt und die Entscheidung über das Funktionieren des Prototyps am Ende des Sprints fällt ebenfalls der Nutzer. Die Wünschbarkeit ist so integraler Bestandteil des gesamten Prozesses. Über das Einbinden der verschiedenen für das Produkt wichtigen Unternehmensbereiche im Sprint-Team und damit in den Entwicklungsprozess werden im Sinne der Machbarkeit die meisten Risiken und Potenzialvermutungen von Anfang an in die Lösung eingebracht. Drittens steht die Entscheidungskompetenz im Sprint ausschließlich dem Entscheider zu, der die Wirtschaftlichkeit einer potenziellen Lösung sicherstellen muss. Daher sind Entscheider in der Regel Projektverantwortliche, Abteilungsleiter oder Geschäftsführer, also diejenigen, die für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens die Verantwortung tragen und auch im Berufsalltag die finalen Entscheidungen treffen.

Historie: Wer hat's erfunden?

Jake Knapp, Autor des Bestsellers »Sprint«, datiert die Entstehung des Design-Sprint-Konzeptes auf das Jahr 2010. Er ließ sich dabei nach eigenen Angaben von Googles eigenem Produktentwicklungsprozess sowie seinen Erfahrungen

bei der Entwicklung der Google-Produkte Gmail und Hangouts leiten, deren aus seiner Sicht gelungene und schnelle Fortschritte in der Entwicklung er unbedingt wiederholen wollte. Viele Elemente sind dabei aus den Design-Thinking-Methoden von IDEO übernommen. Einiges basiert auf psychologischen und soziologischen Erkenntnissen rund um Erfolgsfaktoren und divergierende Arbeitsweisen von Teams im beruflichen Alltag. David Allens bekanntes Buch »Getting Things Done«, dessen System der Selbstorganisation es dem Leser ermöglichen soll, die eigene Produktivität zu steigern und entspannt zu arbeiten, hat in Teilen Inspiration für den Sprint-Prozess geliefert. Auch Atul Gawandes Buch »The Checklist Manifesto«, in dem dieser Checklisten als unverzichtbares Werkzeug propagiert, um korrekt, sicher und effizient auch bei hohem Druck und komplexen Tätigkeiten arbeiten zu können, führt Knapp als entscheidende Inspirationsquelle an. In einem Podcast im Oktober 2017 berichtet er außerdem, dass es sein Anliegen war, Designer gegenüber den Entwicklern nicht immer als Projektbremse wirken zu lassen. Während Entwickler mithilfe agiler Vorgehen extrem schnell und effizient arbeiteten, konnten sie aus der eigenen Arbeit heraus wenig zu der Richtung beitragen, in die sie entwickelten, und waren auf schnelle Zuarbeiten der Designabteilung angewiesen. Designer aber arbeiteten

stark explorativ und auf Nutzerfreundlichkeit fokussiert. Dies hieß, die eigenen Annahmen immer wieder mit der Zielgruppe prüfen zu müssen und damit deutlich langsamer zu arbeiten. Um sowohl Designern als auch Entwicklern eine gemeinsame Arbeitsgrundlage zu bieten, die Struktur und Philosophie gleichermaßen beinhaltete, habe er versucht, Design Sprints ins Leben zu rufen. Seine Fragestellung lautete: Wie zeige ich den Entwicklern, dass auch Designer superschnell arbeiten können und man gemeinsam in kürzester Zeit zu erfolgreichen Arbeitsweisen gelangen kann? Daher habe er auch den Sprint-Begriff aus der agilen Arbeitsweise der Entwickler entlehnt, um den Anspruch seines Design-Sprint-Konzeptes zu verdeutlichen. Er probierte und verfeinerte dieses Vorgehen mit verschiedenen Teams und brachte 2012 den Prozess mit zu Google Ventures, wo vier seiner dortigen Kollegen weitere Modifizierungen vornahmen: Braden Kowitz verfeinerte das auf Storys zentrierte Design und Michael Margolis integrierte das Kundenfeedback, John Zeratsky fokussierte den Sprint-Prozess zusätzlich auf messbare Schlüsselmetriken und Daniel Burka testete den Prozess aus Unternehmersicht auf die besondere Tauglichkeit für Start-ups. 2012 und 2013 gab Google die ersten Anleitungen zum Sprinten heraus und nach einer Handvoll weiterer digitaler Veröffentlichungen zum Thema

wurde 2016 das Buch »Sprint« publiziert, auf dessen Grundlage auch wir als Sprint Master angefangen haben, unsere eigenen Design Sprints durchzuführen.

Nach Jahren der praktischen Anwendung und vielen Experimenten ist der Design Sprint von einer Google-Marke zu einer weitverbreiteten, etablierten Methode geworden. Im Netz lassen sich viele Sprint-Storys finden, von Start-ups wie Slack und Airbnb über große Unternehmen wie LEGO und McKinsey sowie Museen, Universitäten oder für das World Food Programme der Vereinten Nationen. Auch Mittelständler und Innovationsabteilungen großer Unternehmen profitieren von Design Sprints. Dadurch haben sich in der Praxis abweichende Sprint-Modelle etabliert, bei denen man alle fünf Phasen in verschiedenen Zeitspannen absolviert. Ursprünglich wurde für jede Phase ein Tag mit sechs Arbeitsstunden reserviert, tägliches Arbeiten von 10 bis 17 Uhr mit einer Stunde Mittagspause. Je nach Projekt, Teamzusammensetzung und Intensität der Vorarbeiten weichen Design Sprints in der Praxis von diesen Zeitvorgaben ab. In dem Vier-Tage-Modell, das wir Ihnen in diesem Buch vorstellen, haben Sie genügend Zeit für jede Phase, um am Ende zu sehr guten Ergebnissen zu kommen und Ihr Team zu fordern, ohne es zu überlasten. Den fünften Tag gewinnen Sie so für nötige An- und Abschlussarbeiten, die für uns zu einem gu-

ten Sprint dazugehören. Dieses Buch behandelt alle Phasen so ausführlich, dass Sie flexibel in der Durchführung Ihres Sprints bleiben, wenn Sie der Auffassung sind, Sie müssen für ein bestimmtes Projekt die Zeitkontingente innerhalb der Phasen anders einteilen.

Aufbau: Die fünf Phasen eines Design Sprints

In die fünf Phasen eines Design Sprints sind verschiedene Übungen eingebettet. Sie zielen darauf ab, Antworten auf im Sprint aufgeworfene Fragen zum bearbeiteten Thema zu finden. Es geht nicht primär darum, ein auslieferungsfähiges Produkt zu schaffen, sondern Hypothesen auszutesten. Daher soll am Ende des Prozesses ein Prototyp stehen, den man potenziellen Nutzern zum Benutzen und Austesten vorlegt und dabei Antworten auf die eigenen Fragen erhält. Die meiste Zeit über arbeiten die Teilnehmer zunächst individuell, bevor sie sich in der Gruppe absprechen. Gruppendynamiken sollen so weit wie möglich reduziert und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Sprint-Teilnehmern so effizient wie möglich gestaltet werden.

Während der fünf Phasen erfolgt ein Wechselspiel zwischen auf Quantität ausgerichteter Ideensammeln und auf Qualität fokussiertem Auswählen der vielversprechendsten Vorschläge. Damit einher geht auch der Wechsel zwischen intuitivem Vorgehen, bei dem sich die Teilnehmer frei assoziativ bestimmten Fragestellungen nähern, und analytischen Übungen, bei denen unter bestimmten Gesichtspunkten eine Auswahl getroffen werden muss. Diese beiden Perspektivwechsel vollziehen sich je dreimal innerhalb eines Sprints. Wir haben Ihnen dies grafisch in der folgenden Abbildung aufbereitet, sodass Sie das kreative Aufweiten zu einer großen Auswahl von Ideen und das analytische Verengen des Blickwinkels der Teilnehmer auf eine kleine Auswahl während der fünf Phasen gut nachvollziehen können.