

# Partnerarbeit



*Design Thinking ist eben nicht dafür gedacht, am laufenden Band Ideen und Prototypen zu produzieren. Vielmehr geht es darum, **neue oder bessere Lösungen für die echten Probleme der User zu kreieren** und die Voraussetzungen zu schaffen, diese konkret umzusetzen.*

## Wie MROC und Design Thinking zusammenwirken können

Im Innovationsprozess auf eine Online-Community setzen? Design Thinking plus MROC? **Julia David** und **Heiner Junker** beschreiben, warum gerade das zum besseren User-Verständnis führt und wie Design-Teams davon profitieren können.

**M**ROCs haben sich in der Welt der Marktforschung etabliert. Im Design Thinking dagegen findet man sie immer noch viel zu selten. Zu Unrecht, denn wenn es um Agilität in Innovationsprozessen wie dem Design Thinking geht, sind MROCs unschlagbar.

Doch Moment, wie war das noch mit der Agilität im Design Thinking? Hört man sich in den Unternehmen, den entsprechenden Teams und selbst bei manchen Design Thinking Coaches um, so wird Agilität primär mit Geschwindigkeit gleichgesetzt. Die Design-Thinking-Prozesse müssen vor allem eins sein: schnell und gut getaktet.

Doch wo Timeboxing zum Selbstzweck wird, bleibt sowohl die Empathie für den User als auch die Kreativität auf der Strecke. Mehr noch: Viele Hochgeschwindigkeitsteams überfordern mit ihren Ideen die Organisation. Diejenigen, die für die Realisation gebraucht werden, bei der Entwicklung aber nicht dabei waren, gehen auf Distanz zu den neuen Ideen und bremsen sie aus (Not-invented-here-Syndrom).

Design Thinking ist eben nicht dafür gedacht, am laufenden Band Ideen und Prototypen zu produzieren. Vielmehr geht es darum, neue oder bessere Lösungen für die echten Probleme der User zu kreieren und die Voraussetzungen zu schaffen, diese konkret umzusetzen. Das bedeutet zweierlei:

### 1. Die User verstehen

Neben Schnelligkeit braucht es Raum und Zeit, um sich in die Welt der User einzufühlen und im Verlauf des Prozesses deren Feedback und Inspirationen zu nutzen.

### 2. Umsetzer und Entscheider beteiligen

Die Entscheider und Umsetzer in der Organisation müssen sich als Teil des Entwicklungsprozesses verstehen, damit sie die Umsetzung der Lösungen im Unternehmen vorantreiben.

Um die Community für die Design Thinking Teams noch erlebbarer zu machen, bringen wir **Teilnehmer aus der Community mit den Teammitgliedern in der realen Welt zusammen**. Die Teams interviewen die Zielgruppe, erleben sie zu Hause oder beim Einkaufen.

MROCs sind hier ein hervorragendes Tool, um beides zu erreichen und Design Thinking auf die nächste Stufe zu heben. Hierzu einige Beispiele aus der Praxis für die Praxis:

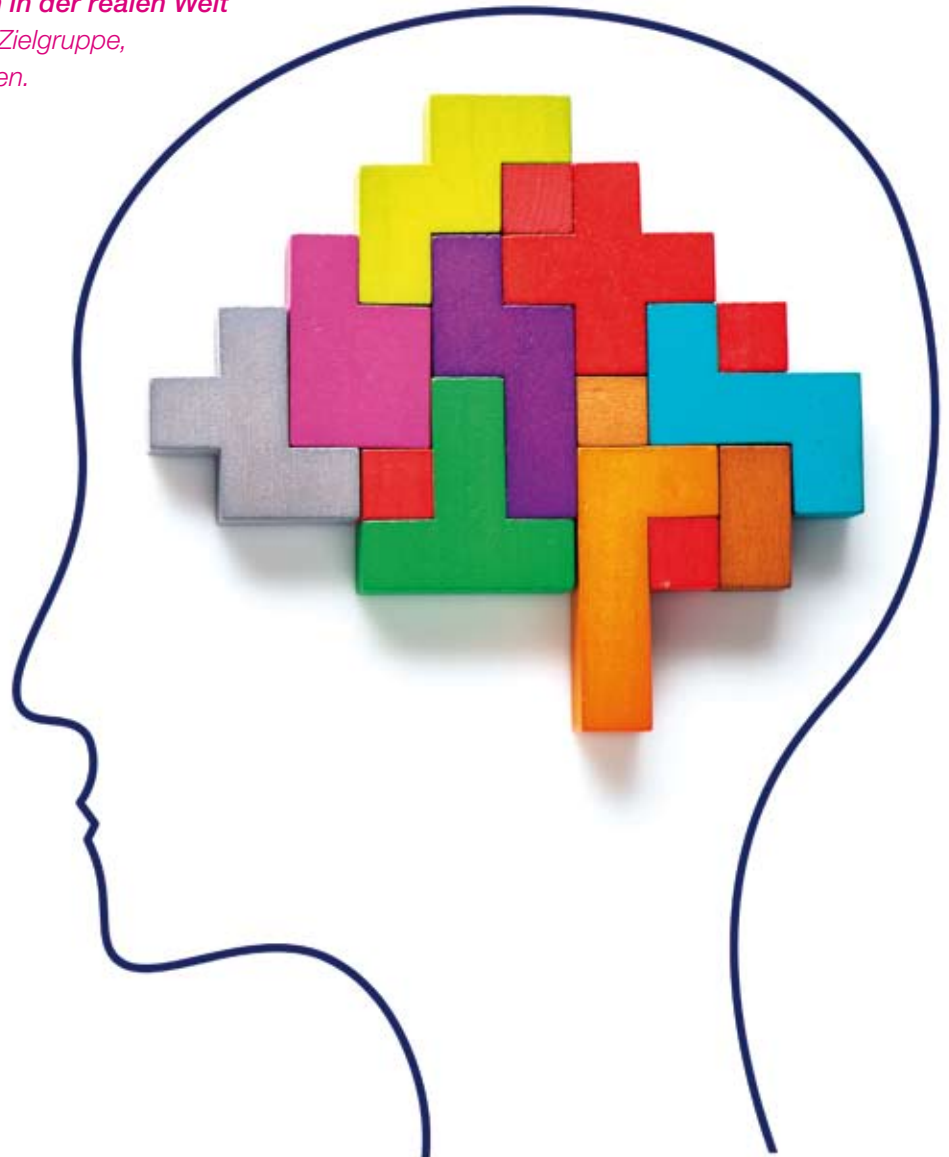
### Besser in die Zielgruppe einfühlen

MROCs eignen sich besonders gut, um die Zielgruppe mit ihren Needs besser kennenzulernen. Bevor wir also in einen Design Thinking Workshop starten, aktivieren wir die Personen in der Online-Community zielgerichtet, sodass sie ihren Lebensalltag sowie Wünsche und Probleme rund um die Design Challenge beschreiben, dokumentieren und diskutieren. Um die Community für die Design Thinking Teams noch erlebbarer zu machen, bringen wir Teilnehmer aus der Community mit den Teammitgliedern in der realen Welt zusammen. Die Teams interviewen die Zielgruppe, erleben sie zu Hause oder beim Einkaufen. Der Sinn dahinter: Diese sollen die User nicht nur verstehen, sondern sich in sie einfühlen.

### Viele hochwertige Lösungsansätze

Um Ideen zu entwickeln, braucht man Menschen, Wissen, Inspiration, Offenheit und Zeit. Letztgenanntes spielt dabei insbesondere für unser Gehirn eine große Rolle, denn das Gehirn braucht Zeit, um aus Informationen und Inspirationen die erhofften Geistesblitze zünden zu können. Dank bestimmter Kreativitätstechniken kann man eine Abkürzung zum Geistesblitz nehmen, denn sie begünstigen ihr Entstehen.

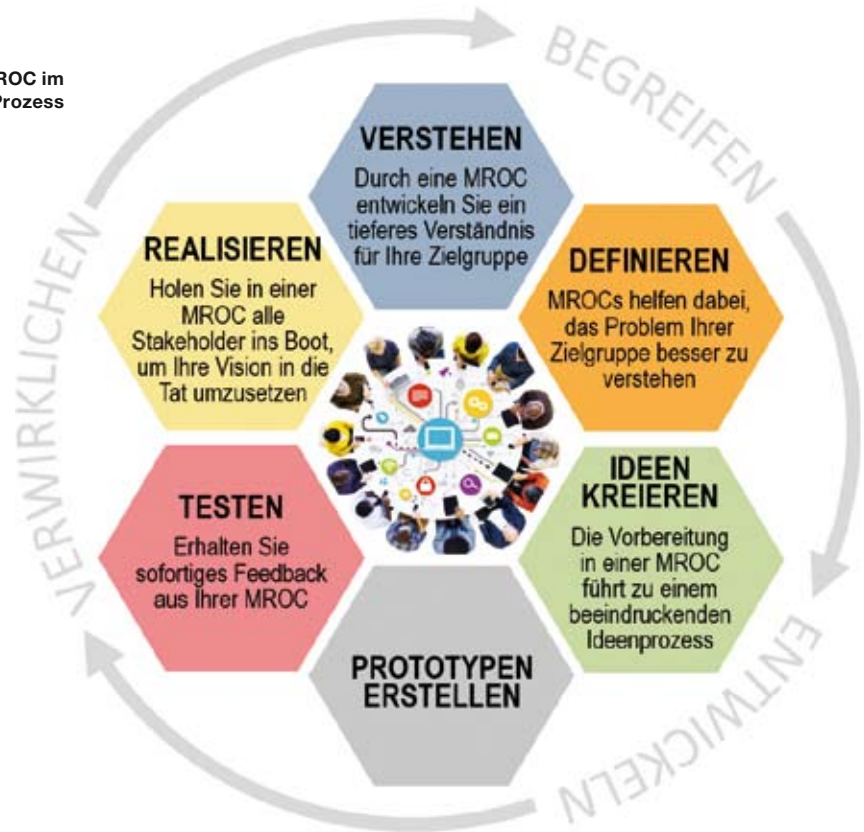
Aber auch durch MROCs werden diese für den Kreativitätsprozess äußerst wichtigen Geistesblitze gefördert. So erhalten die Design Thinking Teams zum Beispiel schon vor dem Ideenworkshop kreative Aufgaben und können ihre Gedanken mit den Usern in der Community teilen. Die Teammitglie-



der erhalten direktes Feedback, erkennen, worauf es den Usern wirklich ankommt, und sind inspiriert für neue Ideen und Lösungen. Der Clou der MROCs: Alle Beteiligten schalten vom ersten Tag an in den Kreativmodus – und das schon im Vorlauf zum eigentlichen Design Thinking Workshop. Bewusst und unbewusst entstehen neue Verknüpfungen in den Köpfen, die in neuen Lösungen münden. Diese Phase der Inkubation dauert mehrere Tage. Dass es funktioniert, erkennen wir daran, dass die Ideen nach der Inkubationsphase nur so

*Der Clou der MROCs: **Alle Beteiligten schalten vom ersten Tag an in den Kreativmodus – und das schon im Vorlauf zum eigentlichen Design Thinking Workshop. Bewusst und unbewusst entstehen neue Verknüpfungen in den Köpfen, die in neuen Lösungen münden.***

**Vorteile der MROC im Design-Thinking-Prozess**



MEHR ZUM THEMA  
**MARKET RESEARCH  
ONLINE COMMUNITIES**

[www.research-results.de/fachartikel](http://www.research-results.de/fachartikel)

sprudeln. Mehr noch: Die Lösungen sind bereits zu Beginn des Design Thinking Workshops auf einem sehr hohen Niveau.

**Nutzerfeedback zu jeder Zeit**

Design Thinking lebt von der Iteration. Das bedeutet, dass zu Zwischenergebnissen des Prozesses permanent Nutzerfeedback eingeholt werden muss, um darauf aufbauend zu optimieren. Online-Communities eignen sich für diese Iterationen besonders gut. Sie sind Tag und Nacht verfügbar und können bei Bedarf schnell in den Design-Prozess eingebunden werden. Die Community-Teilnehmer bewerten Ideen und geben in kürzester Zeit dazu Feedback, das vom Team zeitnah ausgewertet und weiterverarbeitet werden kann. Typisch sind drei bis fünf Iterationsschleifen mit der Community. Dann sind die Prototypen ausgereift genug, um mit anderen, vorrangig quantitativen Methoden etwa auf Marktpotenziale getestet zu werden.

**Macher und Umsetzer einbinden**

Fragt man in den Unternehmen nach Erfolg der Design-Thinking-Initiativen, sind die Antworten oft unbefriedigend. Eine typische Antwort lautet: „Ein paar interne Ideen haben wir umgesetzt, aber marktfähige Innovationen ehrlich gesagt noch nicht.“ Ein Grund für die Umsetzungsschwierigkeiten liegt in der mangelnden Beteiligung der Umsetzer und der Skepsis bei den Entscheidern. Auch hier sind MROCs hilfreich und bieten vor allem Unternehmen mit mehreren Betriebsstandorten oder internationalen Niederlassungen Effizienzvorteile. Dazu lassen wir Mitarbeiter, Umsetzer und Entscheider als Teilnehmer in separaten Foren zu oder laden sie als Beobachter der User-Community ein.

Nicht nur ihr eigenes Commitment steigt, weil sie als Stakeholder Einfluss auf den Entwicklungsprozess nehmen, Feedback geben und ihre Expertise einfließen lassen. Wir beobachten außerdem, dass sich durch die Community Multiplikatoren in den verschiedenen Ländern herausbilden, die hinter den neuen Lösungen stehen und die Umsetzung vor Ort unterstützen.

Die oben genannten Aspekte zeigen einen kleinen Ausschnitt aus der Vielfalt der Anwendungsfelder von MROCs im Design-Thinking-Prozess. Ihr Einsatzgebiet erstreckt sich aber weit darüber hinaus, und wir bei Produkt + Markt erleben immer wieder, wie wir mit MROCs einen methodischen Mehrwert bieten können, sodass Organisationen erfolgreicher und User glücklicher sind. ■



**Heiner Junker**

ist Managing Partner des Instituts Produkt + Markt. Zudem ist er Vorstandsmitglied und Westeuropa-Koordinator des World Independent Network of Market Research (WIN). Junker ist zertifizierter Design Thinking Coach und Facilitator für Business Model Innovation. Er ist spezialisiert auf Forschung, Beratung und Training entlang der Innovation-Roadmap.



**Julia David**

ist Diplom-Psychologin mit den Schwerpunkten in Organisations-, Markt- und Werbepsychologie. Als Senior Research Consultant und ausgebildeter Design Thinking Facilitator sowie Business Modell Innovation Facilitator ist sie für nationale und internationale Marktforschungs- und Innovations-Projekte im Bereich Consumer and Retail Research verantwortlich.  
[www.produktundmarkt.de](http://www.produktundmarkt.de)