Synthese

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In der **Synthese** geht es nun darum, Ordnung in das Chaos zu bringen. Wir werden die Informationen nach verschiedenen Mustern sortieren, versuchen Auffälligkeiten offenzulegen, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen, um am Ende eine neue, fokussierte Problemstellung zu formulieren.

Informationen auswerten

Im bisherigen Design-Thinking-Prozess waren wir neugierig, haben Informationen aufgesogen und auch scheinbar Irrelevantes am Wegesrand nicht ignoriert. Das ist in der Synthese anders. Wir wechseln vom divergierenden Denken zum konvergierenden Denken, denn es geht darum, einen neuen Fokus zu finden. Die Synthese beginnt mit dem Auspacken. Im Team teilen wir miteinander, was wir erlebt haben. Das ist notwendig, da erstens nicht bei jedem Termin alle Mitglieder dabei waren und zweitens unterschiedliche Personen unterschiedliche Details aus einem Gespräch oder einem Vor-Ort-Termin mitnehmen. Allerdings wollen wir nicht alle munter drauflos erzählen wie bei einer abendlichen geselligen Runde, sondern uns anhand verschiedener Methoden fokussiert durch den Dschungel an Informationen hangeln. Auf ein Whiteboard zeichnen wir eine Auspacken-Tabelle, in die wir Ergebnisse unserer Recherche einsortieren. Sie unterstützt das Team dabei, sich beim Erzählen auf die wesentlichen Zitate einer Person zu fokussieren, nämlich diejenigen Aussagen, die überraschend, emotional oder widersprüchlich waren.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Im Gegensatz zur Recherche, während der das Innovationsteam für sämtliche neuartigen Informationen offen war **(divergierendes Denken)**, soll während der Synthese eine neue, konkretisierte Problemstellung entstehen. Daher ist es nun essenziell, bestehende Informationen zu filtern, zwischen verschiedenen Möglichkeiten auszuwählen und sich bewusst zu fokussieren **(konvergierendes Denken)**. Es ist wichtig, diese beiden Denkrichtungen stets voneinander getrennt zu halten.

Beim **Auspacken** berichten die einzelnen Teammitglieder über ihre Erlebnisse und Erkenntnisse, um so ein gemeinsames Verständnis des Erlebten zu erlangen. Dazu werden strukturiert und prägnant die wichtigsten Informationen aus der Untersuchen-Phase zusammengetragen.

Die ▶ **Auspacken-Tabelle** besteht aus drei Spalten. Die erste Spalte enthält den Namen und ein Bild der interviewten Person, ihre wichtigsten Aussagen stehen in der zweiten Spalte. Nachdem sich das gesamte Team über das Gesagte im Klaren ist, werden die wichtigsten Aussagen in der dritten Spalte interpretiert und zusammengefasst.

Eine Aussage gilt als besonders relevant, wenn sie entweder **überraschend, emotional oder widersprüchlich** ist. Überraschende Aussagen sind relevant, da sie das bisherige Verständnis einer Problemstellung erweitern. Emotionale Aussagen stellen meist einen hohen Wert für die befragten Personen dar und alles Widersprüchliche ist ein Indiz für eine verschobene Wahrnehmung der befragten Personen. Gerade Letzteres bietet großes Innovationspotenzial, da Widersprüche häufig auf eine Diskrepanz zwischen Selbstanspruch und Wirklichkeit verweisen und somit tief sitzende Bedürfnisse aufzeigen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Das Auspacken erfolgt im Uhrzeigersinn. Jede Information wird stets von der Person wiedergegeben, von der sie auch selbst erlebt wurde. Das Festhalten auf Post-its hingegen übernehmen die anderen Mitglieder des Teams. Anschließend gehen wir im gesamten Team die Zitate durch und fragen uns: Was könnte das bedeuten? Dabei ist ausdrücklich gewünscht, eine Interpretation vorzunehmen. Diese Interpretationen landen in der dritten Spalte der Auspacken-Tabelle.
Wir beginnen das Auspacken mit Manfred, dem Rentner, der uns zum Grillen eingeladen hat. Wir hängen ein Foto von ihm an das Whiteboard und einigen uns auf zwei Zitate von ihm, die wir spannend finden. „Wir sind Männer und keine Hasen!“ als emotionale Entrüstung, nachdem wir ihn fragten, ob es auch Salat gäbe. Daraus schließen wir, dass sich Manfred über die Wichtigkeit einer ausgewogenen Ernährung nicht bewusst zu sein scheint. „Ich lebe doch gesund – schließlich trinke ich jeden Tag genug Kaffee, Bier und Limo“, ist für uns ein Widerspruch – denn während unseres Expertengesprächs mit dem Arzt haben wir gelernt, dass Wasser und ungesüßte Tees einen überwiegenden Teil der täglichen Flüssigkeitszufuhr ausmachen sollten. Gerade die von Manfred genannten Getränke sind nur in Maßen zu genießen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Dadurch, dass **andere Teammitglieder** die Dokumentation des Erlebten übernehmen, erfolgt eine erste Filterung der Informationen. Denn wer die Situation selbst nicht erlebt hat, ist freier von subjektiven Beurteilungen. Zusätzlich wird dadurch der Fokus des gesamten Teams auf die aktuellen Erzählungen gelenkt.

Die Bedürfnisse der Nutzer liegen nur in seltenen Fällen direkt offen, sondern müssen erst erschlossen werden. Dazu **interpretiert** das Innovationsteam die wichtigsten Aussagen der Interviewpartner, um daraus entsprechende Schlüsse ziehen zu können. Wichtig ist es, hierbei keine wilden Vermutungen anzustellen, sondern die Interpretationen bestenfalls von konkreten Informationen abzuleiten, die vorher in der Untersuchen-Phase erworben wurden.

WHO DID WE MEET?	»QUOTE«	INTERPRETATION!
MANFRED	"WE ARE REAL MEN. NO RABBITS"	„I DO LIVE HEALTHY – I DRINK A LOT OF COFFEE, BEER AND LIMONADE"
GERDA	„IT'S NOT WORTH TO COOK JUST FOR MYSELF"	"BACK IN YEARS, I WAS STUNNED HOW POOR MY COLLEAGUE'S KNOWLEDGE REGARDING HEALTHY NUTRITION IS"
DOCTOR	„AS THE RISK OF CARDIO-VASCULAR DISEASES INCREASES, A REDUCTION OF SUGAR AND FAT IS NECESSARY."	"WHEN I TALK TO ELDERLY PATIENTS ABOUT CHANGING NUTRITION THEY OFTEN DON'T FEEL ADDRESSED"
	"A LOT OF MY PATIENTS ABOVE 60 DRINK TOO LITTLE"	
TEAM	„SUPERMARKET IS CONFUSING."	"I BOUGHT A LOT OF LIGHT-PRODUCTS AND THEN REALIZED THAT THEY ARE NOT HEALTHIER"

♡ SOCIAL ENVIRONMENT

O AWARENESS

beckshop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Nach Manfred interessiert uns Gerta. Von ihr haben wir ebenfalls einige Zitate mitgeschrieben: „Für mich alleine zu kochen, lohnt sich ja nicht“, deutet darauf hin, dass für Gerta die Möglichkeit, sich um jemand anderen zu kümmern, ein Motivator für höheren Aufwand in der Küche ist. „Als wir damals den Speiseplan für die Schule erstellt haben, war ich erschüttert, was für ungesunde Gerichte von meinen Kollegen vorgeschlagen wurden.“ Mit diesem Zitat beschreibt Gerta ihre Zeit als Köchin in einer Berliner Schulkantine. Sie glaubt, dass nur sehr wenige Leute wissen, was es bedeutet, sich wirklich gesund zu ernähren. Nach und nach landen auf diese Weise auch die Informationen aus dem Expertengespräch und aus unserem Supermarkt-Selbstversuch am Whiteboard, wobei wir bei letzterem jeweils aus der Ich-Perspektive berichten.
Um herauszufinden, ob eine Interpretation auf ein wiederkehrendes Problem verweist, das womöglich mehrere Personen betrifft, suchen wir nach Fields of Opportunities. Im Team sind wir uns schnell einig, dass viele Interpretationsansätze in die Kategorien „soziales Umfeld“ oder „Ernährungsbewusstsein“ passen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

►**Fields of Opportunities** entstehen, wenn einzelne, thematisch zueinander passende Interpretationen zu einem Cluster zusammengeführt werden. Diese Möglichkeitsfelder dienen als Ausgangspunkt, um zu entscheiden, welche Art von Problem gelöst werden soll.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Nun gehen wir alle Interpretations-Post-its erneut durch und ergänzen dort, wo es zutrifft, ein entsprechendes Symbol für eine der Kategorien: für „soziales Umfeld“ ein Herz und für „Ernährungsbewusstsein“ einen Kreis. Wird ein Symbol sehr häufig vergeben, sehen wir, dass es sich bei diesem Problem nicht mehr um einen Einzelfall handelt. Je häufiger ein Symbol vergeben wird, desto lohnenswerter ist es für uns, etwas genauer hinzuschauen.
Jedes Interpretations-Post-it beinhaltet mögliche Problemstellungen, mit denen wir nun weiterarbeiten könnten. Es ist allerdings für unser Team unmöglich, all diese gleichzeitig zu bearbeiten. In einem Dot-Voting wählen wir mit Klebepunkten daher diejenige Interpretation aus, hinter der wir das größte Potenzial für Verbesserungen vermuten. Denn aus dieser Interpretation wollen wir später eine neue Problemstellung kreieren.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Verwendung von **Symbolen** empfiehlt sich, um Informationen zu gruppieren, da das Gehirn visuelle Elemente erheblich besser erfasst als reinen Text.

Das ▶**Dot-Voting** ist eine Art der Abstimmung, bei der die Teammitglieder bunte Klebepunkte erhalten. Jedes Mitglied hat eine oder mehrere Stimmen (ein Klebepunkt entspricht je einer Stimme), die an das favorisierte Post-it geheftet werden. Das Post-it mit den meisten Punkten gewinnt. Das Dot-Voting findet nicht nur in der Synthese-Phase Verwendung, sondern immer dann, wenn eine Abstimmung stattfinden soll.

Informationen personalisieren

Für unsere weitere Arbeit fokussieren wir uns nur noch auf ein Interpretations-Post-it, welches aus der Abstimmung als Gewinner hervorgegangen ist: Es ist die Interpretation „Mangelndes Wissen über gesunde Ernährung“, die auf der Aussage von Manfred basiert, er würde schon genug gesunde Flüssigkeit zu sich nehmen, obwohl er nur Kaffee, Limo und Bier trinkt. Auch von Gerta haben wir erfahren, dass ihre Kollegen ebenfalls wenig von gesunder Ernährung verstehen. Diese Erkenntnis lassen wir in unsere Entscheidung miteinfließen. Andere potenzielle Möglichkeitsfelder sind damit trotzdem nicht verloren: Wir können sie jederzeit bei der Ideenentwicklung wieder aufgreifen. Auch ist es möglich, im Rahmen einer Iteration an diesen Punkt zurückzukehren, falls wir mit der ausgewählten Interpretation später nicht weiterkommen.

Für den Moment aber lassen wir all die anderen Interpretationen hinter uns und fokussieren uns wieder auf Manfred. Wir denken, dass ein Problem des Ernährungsbewusstseins vorliegt: Manfred weiß einfach nicht, wie ungesund große Mengen Kaffee, Bier und Limo für ihn sind. Die Kategorie des fehlenden Bewusstseins fanden wir außerdem häufiger vor, z. B. bei der Auswertung unseres eigenen Supermarkt-Erlebnisses oder in der Erzählung von Gertas Zeit in der Schulkantine – ein Anzeichen dafür, dass wir nicht nur Manfred, sondern vielen anderen Betroffenen mit einer Innovation in diesem Feld weiterhelfen könnten.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Hier wird der **iterative Charakter** des Innovationsprozesses sichtbar. Das Team erarbeitet eine Vielzahl von Interpretationen. Sollte sich herausstellen, dass die ausgewählte Richtung in einer Sackgasse endet, ist ein gut dokumentierter Zwischenstand viel wert, auf dessen Grundlage neue Wege beschritten werden können.

An dieser Stelle ist es wichtig, dass das Innovationsteam gemeinsam an einer Interpretation arbeitet und sich auf diese **fokussiert**. Die Synthese ist die komplexeste Phase im Design Thinking. Daher sollten sämtliche Interpretationen gesondert voneinander und mit gebündelter Konzentration bearbeitet werden.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Was steckt nun hinter Manfreds Aussage über Kaffee, Limo und Bier? Um das zu ergründen, erstellen wir eine Persona. In der Persona verdichten wir alles, was wir über Manfred wissen – Name, Alter, Hobbys, Familienstand, Wohnumfeld und so weiter. Ein paar der Fotos, die wir beim Grillen schießen durften, drucken wir aus und fügen sie der Persona hinzu. Einige Informationen ergänzen wir, wo sie fehlen – beispielsweise können wir Manfreds Gehalt in etwa schätzen, nachdem wir uns einige Statistiken zum Thema „Pensionierte Beamte in Deutschland" durchgelesen haben.
Ausgehend von dem Zitat „Ich lebe doch gesund – schließlich trinke ich jeden Tag genug Kaffee, Bier und Limo" können wir zusammen mit unserer Interpretation „Mangelndes Wissen über gesunde Ernährung" den Point of View definieren, an dem sich Manfred mit seinem Problem befindet. Gut lesbar schreiben wir auf ein Whiteboard: „Wir haben Manfred getroffen. Wir waren überrascht, dass er sich nicht bewusst darüber ist, wie ungesund Zucker, Koffein und Alkohol für ihn sind. Es würde sein Leben völlig verändern, wenn er leicht verständlich die Auswirkungen jedes Lebensmittels auf seine Gesundheit erfahren könnte." Dies dient uns als Kompass für den weiteren Innovationsprozess.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Mithilfe einer ▶**Persona** wird der zugrunde liegende Nutzer genauer beschrieben, damit sich das Innovationsteam so gut wie möglich in ihn hineinversetzen kann. Die Persona besteht aus dem Namen eines Nutzers, seinen wichtigsten Eigenschaften und gegebenenfalls weiteren Informationen, die das Team für relevant hält. Mithilfe der Interpretationen sollten Sie bzw. Ihr Team in der Lage sein, fehlende Informationen über den Nutzer abzuleiten. Dabei ist es nicht schlimm, wenn einige Vermutungen angestellt werden, die nicht hundertprozentig gewiss sind, denn das Ziel ist, sich in den Nutzer hineinversetzen zu können und nicht, ihn präzise abzubilden.

Der ▶**Point of View** (dt. Standpunkt) dient zur Beschreibung der Situation, in der sich der Nutzer aktuell befindet. Im Standpunkt wird erklärt, um welchen Nutzer es sich handelt, welche Informationen über ihn als wichtig eingestuft wurden und wie sein Leben verbessert werden könnte. Als Vorlage dient der folgende Lückentext:

1. Wir trafen…
2. Wir waren überrascht, dass…
3. Es würde sein/ihr Leben vollkommen verändern, wenn…

Zusammen mit der Persona bildet der Standpunkt die Grundlage für die Ideengenerierung.

Problem neu definieren

Im letzten Schritt der Synthese geht es darum, unsere ursprüngliche Problemstellung „Wie kann das Ernährungsverhalten von Senioren verbessert werden?“ so neu zu formulieren, dass sie auf unsere Persona zutrifft. Wir bedienen uns dabei der Formulierungshilfe der Wie-können-wir-Frage. Im Team machen wir reihum Vorschläge, wie wir die WKW-Frage formulieren können. Letztendlich einigen wir uns auf die folgende Variante:
„Wie können wir dem 72-jährigen Rentner Manfred dabei helfen, ein Bewusstsein für die Schädlichkeit von Zucker, Koffein und Alkohol zu entwickeln, damit er besser einschätzen kann, was gesund für ihn ist, obwohl die hierfür relevanten Informationen sehr komplex sind?“

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die ▶**Wie-können-wir-Frage** (WKW-Frage) leitet sich aus dem Point of View ab und beinhaltet die Person, ihr Problem und ihr interpretiertes Ziel. Im Vergleich zur ursprünglichen Fragestellung ist die WKW-Frage erheblich präziser und zielt auf eine konkrete Lösung ab.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

In der **Synthese** haben wir gesammelte Informationen und Eindrücke im Team ausgewertet. Wir haben uns aus dem Dschungel an Möglichkeiten auf eine Problemstellung festgelegt, mit der wir weiterarbeiten wollen und anhand der zusammengetragenen Informationen eine Persona erstellt. Mithilfe der WKW-Frage haben wir festgehalten, wem wir eigentlich bei welchem Problem helfen wollen.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG