

## WKW-Fragen erklären

WKW-Fragen sind ähnlich den Sprint-Fragen eine Möglichkeit, aus Hindernissen Herausforderungen zu machen. Im Unterschied zu den großen Sprint-Fragen setzen sich WKW-Fragen aber mit kleineren Details auseinander, die es für den Bau eines Prototyps zu lösen gilt. WKW steht dabei für »Wie könnten wir«. Statt ein Hindernis zu notieren, soll das Team gleich eine meisterbare Herausforderung formulieren, also »WKW ... das Hindernis beseitigen?«. Diese Fragen werden dem Team später im Sprint die nötige Inspiration liefern, wenn es sich mit möglichen Ideen zur Lösung befasst. Je vielfältiger und genauer die WKW-Fragestellungen formuliert sind, desto leichter wird das Team später darauf Antworten finden können. Ihr Team benötigt diese Art der Fragestellung, um sich während der folgenden Befragung interner und externer Experten Notizen zu machen, welche Wünsche und Anforderungen oder Hindernisse z.B. die Kunden haben und welche Anforderungen Ihre eingeladenen Sprint-Gäste an ein neues oder verbessertes Kundenerlebnis stellen. Erfahrungsgemäß bietet es sich an, diese Art des Fragenformulierens zu üben, damit es den Teammitgliedern anschließend leichter fällt, beim Zuhören während der Expertenbefragung WKWs zu formulieren.

Erklären Sie also Ihrem Sprint-Team zunächst die Form der WKW-Fragen, wofür es diese gleich brauchen wird, und erinnern Sie daran, immer nur die größeren rechteckigen Haftnotizzettel für jede Frage zu benutzen. Geben Sie Ihrem Team ein bis zwei zum Sprint-Thema passende Beispielefragen an die Hand, die Sie schon vorher vorbereitet haben. Lassen Sie die Teammitglieder schon einmal auf den ersten Zetteln ihres Blocks ein WKW oben links notieren, damit sie sich an diese Form der Notizen gewöhnen. Ermutigen Sie das Team, dass es in den folgenden Expertenbefragungen (Lightning Talks) möglichst viele WKW-Fragen aufschreibt und dabei eher auf Quantität als auf Qualität achtet. Es braucht keinen Filter im Kopf, die Konzentration liegt auf dem Zuhören und umfassenden Aufnehmen verschiedener Aspekte der Expertise der Befragten. Verdeutlichen Sie noch ein letztes Mal den Sinn der Übung: Die WKW-Fragen sind in Herausforderungen umformulierte Hindernisse, die später die wichtigste Inspirationsquelle für Lösungen sein werden.

## Expertenbefragung (Lightning Talks) & WKW-Fragen formulieren

Unter Expertenbefragung, oder auch Lightning Talks versteht man eine Reihe von Einzelinterviews verschiedener Akteure, die in kurzer Zeit möglichst viele Informationen liefern sollen. Es sind Gastauftritte, die Ihrem Sprint extra Glanz und zusätzliche Erkenntnisse verleihen können und Ihre Teammitglieder aus ihren individuellen Ansichten ihrer alltäglichen Arbeitsroutinen herausreißen sollen. Idealerweise haben Sie sich bereits im Vorfeld Gedanken über geeignete Experten gemacht und auch externe Mitarbeiter oder Know-how-Träger zum Sprint eingeladen. Sie können an dieser Stelle auch den Entscheider oder Mitglieder Ihres Teams noch einmal intensiv Stellung nehmen und durch das Team befragen lassen. Was auch immer Sie denken, dass es Ihnen weitere aufschlussreiche Informationen zur Lösung Ihrer Herausforderung bietet. Bei der Expertenbefragung im Sprint haben Sie zum letzten Mal die Möglichkeit, wert-

volle Informationen, also Puzzleteile der Lösungsfindung, zu sammeln und Aufschluss zu möglichen Unklarheiten zu bekommen. Zudem ist bei der Arbeit in regulierten Umgebungen wie Finanzdienstleistungen, Versicherungen oder dem Gesundheitswesen unbedingt darauf zu achten, alle rechtlichen und Compliance-Bedingungen zu verstehen, bevor Sie mit Ihrem Sprint in die nächste Phase starten und Ihren Prototyp und Ihr Testszenario planen.

Reservieren Sie für jeden Gesprächspartner einzeln 15 bis 20 Minuten Zeit. Stellen Sie jedem Experten kurz die Herausforderung des Teams, das langfristige Ziel sowie die Customer Journey Map, die das Team für den Stand der Dinge hält, vor und erklären Sie dem Team, warum Sie den externen Experten eingeladen haben. Konzentrieren Sie sich dann mit Ihrem Team bei der Befragung auf fünf Themenbereiche und haken Sie so oft wie nötig mit einem »Warum?« nach, wenn Ihr Team dies nicht schon von selbst macht. Die fünf Bereiche, die wir empfehlen, sind folgende:

### **Erstkontakt**

Bringen Sie in Erfahrung, seit wann der Experte im Unternehmen arbeitet oder wann er das erste Mal mit dem Unternehmen, seinem Produkt oder seiner Dienstleistung in Berührung gekommen ist. Bitten Sie ihn, einen Einblick zu geben, warum und wie regelmäßig er noch gemeinsam mit dem oder im Unternehmen arbeitet oder warum er nicht mehr dabei ist.

### **Kenntnis und Detailtiefe**

Wenn Sie sich an die Verbesserung eines bestehenden Produktes machen, erfragen Sie, wie gut Ihr Experte dieses kennt, ob er es mit allen seinen Features schon ausprobiert hat oder nur teilweise nutzt. Bei Neuentwicklungen fragen Sie ihn nach seinen Erfahrungen mit ähnlichen Produkten oder was er sich in seinem Alltag noch wünschen würde.

### **Anwendung**

In welchen Situationen nutzt Ihr Experte das Produkt, würde es gerne nutzen oder sieht er in seiner täg-

lichen Arbeit die bestmögliche Anwendbarkeit? Gibt es eine ganz konkrete Situation der Nutzung, anhand derer sich die Erfahrungswelt des Experten gut beschreiben lässt?

### **Meinung**

Hier verlassen Sie die Ebene der konkreten Handhabung und fragen ganz bewusst nach der eigenen subjektiven Meinung und Wahrnehmung Ihres Experten.

### **Review langfristiges Ziel und Customer Journey Map**

Bitten Sie Ihren Experten, sich noch einmal genau Ihre bisherigen Arbeitsergebnisse anzusehen. Hält er Ihr Ziel für realistisch? Hat er eine andere Erfahrung in seinem Kundenerlebnis, die durch die Customer Journey Map nicht widergespiegelt wird? Würde er Sprint-Fragen ergänzen? Worin sieht er das größte Risiko? Was macht das Projekt zu einem Erfolg auf ganzer Linie?



## Unser Beispiel: »Schulküche Cookidado«

WKW

das Essen  
für die Kinder leicht  
verständlich darstellen?

WKW

Bestellung spielerisch  
gestalten?

WKW

während der  
Bestellung die Kinder  
animieren, über die  
Zutaten zu lernen?

WKW

den Bestellprozess  
auf 3 Klicks  
verkürzen?

WKW

sicherstellen, dass alle  
Nahrungsmittelallergien  
im Bestellprozess  
berücksichtigt werden?

WKW

die Buchungsbestäti-  
gung mit zusätzlichen  
Informationen  
bestücken?

WKW

den kindlichen  
Bestellprozess vom  
elterlichen Bezahlprozess  
abkoppeln?

Dies sind Wie-könnten-wir-Fragen, die für unseren fiktiven Schulküchen-Sprint während der Expertenbefragung formuliert werden könnten.

## WKW-Fragen formulieren



Zeit (Min)

15–20

pro Expertenbefragung.  
Team macht sich parallel  
WKW-Notizen.



Abschluss

Das Team hat ca. 25–100 WKW-  
Fragen notiert.



## Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

Bestell-  
prozess der  
Kunden

Optik/Text  
Essensbe-  
schreibung

Kind-  
gerechte  
Ansprache

Rating:  
Bewertungs-  
system

Community:  
Austausch-  
plattform  
der Essenden

Monitoring  
der Eltern für  
Essverhalten

Eventi-  
sierung:  
Mitmach-  
köchen

Gamification  
Gesundheits-  
punkte  
sammeln

WKW

So sortieren Sie am besten Ihre WKW-Fragen nach verschiedenen Themenkomplexen.

## WKW-Fragen clustern und auswählen

In den meisten Sprints ist es schwer, die WKW-Fragen zu sortieren und zu priorisieren. Meistens ist es ein riesiges Ideenreservoir, das vielfältige Ansatzpunkte bietet, um sich einer Lösung an verschiedenen Stellen des Kundenerlebnisses zu nähern. Da Sie sich aber nur eine kurze Zeitspanne auferlegt haben, um eine Lösung zu entwickeln und zu testen, müssen Sie aussortieren.

Bitten Sie die Teilnehmer, ihre WKW-Fragen an eine Wand zu heften und wenn möglich zu clustern, also inhaltlich zusammengehörige oder identische Notizen zusammenzuführen. Sie als Sprint Master nehmen sich quadratische Haftnotizzettel und versuchen, die thematischen Gruppen, in die sich die WKW-Fragen bündeln lassen, mit einem Stichwort zu versehen. Streben Sie dabei in erster Linie Übersichtlichkeit und nicht Perfektion an. Es wird auch einige Notizen geben, die sich durchaus mit mehreren Problemthemen gleichzeitig befassen. Seien Sie daher nicht zu restriktiv und achten Sie darauf, dass Sie keinen Fokus setzen, der das Team lenkt und leitet. Sie sind wie ein Hinweisschild auf die nächste Kreuzung: Welche Richtungen das Team in die nähere Auswahl für die Weiterreise wählt, muss es selbst entscheiden. Versuchen Sie, in zehn Minuten alles Wesentliche zu erfassen, und bitten Sie die Teilnehmer um Vorschläge für die

Überschriften. Wie diese Neuanordnung der WKW-Fragen ungefähr aussieht, haben wir Ihnen in der nachfolgenden Abbildung skizziert.



## Unser Beispiel: »Schulküche Cookidadido«

Bestell-  
prozess der  
Kunden

Optik/Text  
Essensbe-  
schreibung

Kind-  
gerechte  
Ansprache

Rating:  
Bewertungs-  
system

Community:  
Austausch-  
plattform  
der Essenden

Monitoring  
der Eltern für  
Essverhalten

Eventi-  
sierung:  
Mitmach-  
köchen

Gamification:  
Gesundheits-  
punkte  
sammeln

WKW

WKW

WKW •

WKW

WKW

WKW

WKW

WKW

WKW •

WKW

WKW • •  
den Bestellprozess auf  
3 Klicks verkürzen?

WKW • • •  
ein Rating-System für  
Kinder und Erwachsene  
gleichwertig relevant  
erstellen?

WKW • • •  
das Essen kindgerecht  
abbilden und beschreiben?

WKW •  
den kindlichen  
Bestellprozess vom  
elterlichen Bezahlprozess  
abkoppeln?

WKW •  
leicht verständliche  
Kategorien einführen?

WKW • •  
die Buchungs-  
bestätigung papierlos  
gestalten?

Sie sollten für Ihren Sprint nach den Expertenbefragungen vier bis sechs ausgewählte »Wie könnten wir ...«-Fragen haben, die Ihnen und Ihrem Team Orientierung bei der Lösungsfindung geben können.

Im Anschluss geben Sie jedem Teilnehmer zwei kleine Klebepunkte, der Entscheider erhält von Ihnen vier große. Erinnern Sie alle Teilnehmer daran, sich noch einmal die Sprint-Fragen und das langfristige Ziel anzusehen und darauf ausgerichtet auszuwählen, in welchem Bereich die Lösungsfindung liegen soll. Nach fünf Minuten Bedenkezeit bitten Sie alle Mitglieder außer den Entscheider, ihre Wahl zu treffen und beide Klebepunkte für eine einzige oder für zwei verschiedene WKW-Fragen zu vergeben. Nach der Teamabstimmung entscheidet sich der Entscheider für maximal vier WKW-Fragen, die er am interessantesten findet. Er ist dabei nicht an die Auswahl des Teams gebunden, sondern entscheidet autonom. Normalerweise reichen diese vier Fragen aus, um in die nächste Phase des Sprints zu gehen. Sollte eine WKW-Frage vom Entscheider nicht berücksichtigt worden sein, aber mehr als drei Klebepunkte des Teams auf sich vereinen, tendieren wir als Sprint Master dazu, diese auch als ausgewählt zu betrachten. Das sichert den Teamfrieden und gibt wichtige Hinweise für den weiteren Sprint.

### WKW-Fragen clustern und auswählen

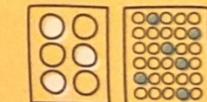


#### Zeit (Min)

**10** WKW-Fragen an die Wand heften, lesen, verstehen, clustern

**1** Teilnehmer wählen WKW-Fragen aus

**1** Entscheider wählt WKW-Fragen aus



#### Punkte

2 kleine Klebepunkte für jedes Teammitglied

4 große Klebepunkte für den Entscheider



#### Abschluss

Der Entscheider wählt 4 WKW-Fragen aus.