
WAYFINDER

The effects of prototyping and Lego Serious Play
in leadership seminars (DE)

BERLIN, 30. AUGUST 2020

CREATED BY:

LUKAS HÜLLER (796454)

SUPERVISORS:

KLAUDIA THAL

DR. CLAUDIA NICOLAI

DR. MARTIN SCHWEMMLE

SCHOOL OF
DESIGN THINKING

Hasso-Plattner-Institut
Universität Potsdam



Zusammenfassung

Dies hier ist ein Blindtext zum Testen von Textausgaben. Wer diesen Text liest, ist selbst schuld. Der Text gibt lediglich den Grauwert der Schrift an. Ist das wirklich so? Ist es gleichgültig, ob ich schreibe: „Dies ist ein Blindtext“ oder „Huardest gefburn“? Kjift – mitnichten! Ein Blindtext bietet mir wichtige Informationen. An ihm messe ich die Lesbarkeit einer Schrift, ihre Anmutung, wie harmonisch die Figuren zueinander stehen und prüfe, wie breit oder schmal sie läuft. Ein Blindtext sollte möglichst viele verschiedene Buchstaben enthalten und in der Originalsprache gesetzt sein. Er muss keinen Sinn ergeben, sollte aber lesbar sein. Fremdsprachige Texte wie „Lorem ipsum“ dienen nicht dem eigentlichen Zweck, da sie eine falsche Anmutung vermitteln.

Inhaltsverzeichnis

1. Motivation	1
2. Status Quo	2
2.1. Einführung in Design Thinking	2
2.2. Einführung in Prototyping	2
2.3. Einführung in Lego Serious Play	4
3. Implementierung von LSP im Wayfinder Seminar	6
3.1. konkrete Anwendung von LSP	6
3.2. Verbindung zum Wayfinder-Seminar	7
3.3. andere Integrationsformen der Methode	7
4. Diskussion	8
A. Anhang	II
A.1. Abbildungen	II
A.2. Referenzen	III

1. Motivation

Das Prototyping¹ ist die fünfte und damit vorletzte Phase im Design Thinking Prozess nach (Weinberg #todo). Diese Phase erfährt eine besondere Wichtigkeit, da hierbei die entstandenen Lösungsvorschläge und Ideen der Phasen zuvor erstmals zum Leben erweckt werden. (Abbildung A auf Seite II)

Für mich persönlich nimmt diese Phase des Design Thinking Prozesses eine besondere Rolle ein. Vor allem in kurzen Workshops (DT Sprints), können die Teilnehmer in schnell ein anfassbares Ergebnis erschaffen. In dieser Phase erwachen die zuvor theoretisch betrachteten Ideen und Lösungsvorschläge zum Leben und werden visuell präsentierbar. Die Methoden des Prototypings sind unkompliziert und sofort anwendbar. Sie bedürfen nur einer kurzen Erklärung und können ohne großen finanziellen Aufwand umgesetzt werden.

Das Prototyping geriet für mich stärker in den Fokus als ich erfuhr, dass das Wayfinder Seminar remote stattfinden wird. Die Umsetzung des Prototypings in einem remote Workshop ist im Vergleich zu den anderen Phasen des Design Thinking Sprints deutlich schwieriger. Daher wollte ich insbesondere erfahren, wie die Experten der HPI D-School² diese Phase im Remote-Setup unterbringen.

Die Methode des Lego Serious Play (LSP) interessierte mich schon länger. Eines der größten Ziele in meinen eigenen Workshops ist es, allen Teilnehmenden der Sessions dieselben Ausgangsbedingungen zu bieten. Dies ist technisch grundsätzlich möglich, jedoch fallen Teams gerade beim Prototyping oftmals wieder in gewohnte Organisationsstrukturen zurück. Dieses Verhaltensmuster erkennt LSP und sorgt aufgrund der eigenständigen Arbeit des Individuums dafür, dass alle Teilnehmenden in gleicher Art und Weise kreativ sein können.

¹Prototyp (lat. prototypon = Urbild) sei nachfolgend maskulin dekliniert

²<https://hpi.de/school-of-design-thinking.html>

2. Status Quo

2.1. Einführung in Design Thinking

Design Thinking ist ein iterativer Kreativprozess, dessen Methoden nutzerorientierte Lösungen für verschiedenste Problemstellungen liefern. Besonders im Vordergrund steht dabei die kreative und künstlerische Vorgehensweise, die bereits im Namen *Design Thinking* verankert ist. Der nicht-lineare, iterative Kernprozess umfasst sechs Phasen. Darüber hinaus können weitere Phasen (wie z. B. die Implementierung der Lösung) hinzugezählt werden.

Die ersten drei Phasen UNDERSTAND, OBSERVE und DEFINE beschäftigen sich mit der Problemraumanalyse. Hierbei wird der gegebene Problemraum erkundet und basierend darauf der Point of view definiert. Diese drei Phasen dienen dem grundlegenden Verständnis und der Analyse des real zugrundeliegenden Problems. Sie sollen bewusst noch keine Gedanken für möglichen Problemlösungen zulassen. Im darauffolgenden vierten Schritt werden mögliche Lösungen zum vorher definierten Problem gebrainstormt. Danach heißt sich die in diesem Paper näher beschriebene Phase PROTOTYPE an. In dieser fünften Phase des Gesamtprozesses werden die Ideen zum Leben erweckt und mittels verschiedener Methoden anfassbar und präsentierbar gemacht. Anhand des in dieser Phase entstandenen Prototyps lassen sich die Ergebnisse in der abschließenden Phase TESTING evaluieren.

Der vom Modell vorgegebene, iterative Prozessaufbau ermöglicht das Wechseln zwischen verschiedenen Phasen (Siehe Abbildung A auf Seite page II). Damit können bereits entstandene Ideen konkretisiert, Prototypen verändert oder Problemlösungen neu ausgerichtet werden. Deshalb gilt dieser Prozess als nicht-linear und besonders kreativ.

2.2. Einführung in Prototyping

Die Phase des Prototypings wird im Folgenden genauer betrachtet.

Ausgangspunkt sind die auf Basis der beschriebenen Problemstellung entwickelten Ideen. Ziel des Prototypings ist es, mithilfe unterschiedlicher Methoden, die zuvor generierten Ideen erlebbar zu machen. Hierzu wird vom Projektteam ein Prototyp entwickelt, welcher einen Lösungsvorschlag für das gestellte Problem widerspiegelt. Dieser ist oft anfassbar, hilft den Erstellern bei der Ideenfindung und Selbstreflektion der erarbeiteten Lösung. Da der erste Prototyp nur selten alle Kundenwünsche abdeckt, wird zur Verbesserung oftmals über ihn iteriert. Der Prototyp hilft im Austausch mit dem Kunden, ihm eine Lösung für sein gestelltes Problem

vorzustellen. Prototyping durch einen vergleichsweise geringen Arbeits- und Zeitaufwand sowie verhältnismäßig niedrige Kosten aus.

Um einen aussagekräftigen Prototyp zu erschaffen, gibt es im Design Thinking verschiedene Methoden (entnommen aus: #todo). Diese werden nun vorgestellt und kurz bewertet:

Skizzen und Zeichnungen: Diese Methode benötigt lediglich Papier und einige Stifte. Einfache Skizzen sollen helfen, die abstrakt scheinende Lösung zu veranschaulichen. Die entstandenen Illustrationen eignen sich gut zum Austausch im Team – gerade in frühen Iterationsphasen. Entstandene Skizzen und Mindmaps lassen sich als Grundlage für weitere Iterationen verwenden. Es gilt jedoch zu beachten, dass sich jene Teilnehmende, die mit dem Skizzieren oder Zeichnen nicht so vertraut sind, möglicherweise nicht hinreichend kreativ einbringen können.

Paper Prototyping: Diese Methode eignet sich zum Skizzieren digitaler Produkte wie Apps oder Webseiten. Hierbei werden die Mockups auf Papier gezeichnet und durch Zusammenkleben in einem Prototyp vereint. Ebenso lassen sich Webanwendungen auf dem Papier z.B. durch Umklappen von Papierfenstern erlebbar machen. Das Paper Prototype stellt analog zum einfachen Skizzieren eine leicht zu erlernende und kostengünstige Methode dar. Es genügen einige Blätter Papier sowie grundlegendes Bastelmaterial wie Kleber, Schere und Stifte.

Rollenspiele: Hierbei steht die soziale Interaktion im Vordergrund. Sofern das Problem einen gesellschaftlichen Hintergrund hat, lässt sich die Lösung in einem Rollenspiel präsentieren. Im Zusammenspiel der Akteure werden die Probleme und deren Lösungsmöglichkeiten für die gesellschaftspolitischen Themen deutlich. Die Darstellung eines gesellschaftspolitischen Problems erfordert bei der Visualisierung mit einem Papiermodell eine starke Abstraktion. Dies ist bei einem Rollenspiel nicht der Fall.

Die Methode benötigt prinzipiell keine Materialien; es empfiehlt sich jedoch, mit einigen Requisiten zu arbeiten. Um die Gefühlssituation bzw. den verkörperten Hintergrund des Schauspielers zu unterstützen, nutzt die HPI DSchool hierfür Perücken oder Kleidungsstücke.

Videoclip: Das Ziel der Methode ist das Vorstellen der Lösung in Form eines kurzen Videos. Diese Methode grenzt sich von den anderen dahingehend ab, dass der Film keiner weiteren Erläuterung bedarf. Die entstandenen Clips können somit z. B. als Marketingvideo verwendet werden. Da das Endprodukt des Prototypings in diesem Fall digital vorliegt, kann das Video schnell und unkompliziert für mögliche Stakeholder zugänglich gemacht werden. In den Videos wird die Produktidee häufig mittels erklärender Skizzen erläutert. Videoclips werden aufgrund

des hohen Erstellungsaufwandes häufig erst in den finalen Iterationen der Prototyping-Phase eingesetzt. Für das Erstellen aussagekräftiger medialer Prototypen sind die dafür benötigten Vorkenntnisse nicht zu unterschätzen. Das Konzipieren und Erstellen eines Videos gilt unter den Methoden als verhältnismäßig anspruchsvoll.

Lego Serious Play: Beim LSP erhalten alle Teilnehmenden eine bestimmte Anzahl an Legosteinen. Aus diesem Bundle werden dann die Prototypen gebaut. Besonders häufig wird diese Methode in Workshops eingesetzt, in denen jeder Teilnehmer seinen eigenen Prototypen bauen soll. Sie eignet sich somit hervorragend für persönliche Leadership-Workshops wie z.B. Wayfinder. Eine detaillierte Vorstellung dieser Methode findet sich im Abschnitt (ref #todo).

Das Ziel der aufgeführten Prototyping-Methoden ist das möglichst schnelle und kostengünstige Visualisieren der Ideen. Zudem soll das Prototyping allen Teammitgliedern ermöglichen, aktiv am Visualisierungsprozess mitzuwirken. In den Phasen vor dem Prototyping werden Ideen häufig auf Postits gesammelt und geclustert. Hierbei wird eine “grundlegende Kreativität” benötigt, welche für die meisten Teilnehmenden kein Problem darstellt. Beim Prototyping hingegen werden Kreativität und künstlerische Fertigkeiten benötigt. Genau darin liegt die Stärke von LSP: Mit einheitlichen Bausteinen, deren Anordnung intuitiv ist, wird der Zugang zur Prototyping-Methode sehr leicht ermöglicht.

Betrachtet man abschließend die Phase des Prototypings mit deren Methoden, so gilt festzuhalten, dass es nicht erforderlich ist, sich auf eine Methode für alle Iterationen festzulegen. Gerade in den ersten Iterationen eignen sich zum Prototyping kurze Skizzen oftmals viel besser als fertige Videoclips. Diese Clips könnten in den finalen Tests mit dem Endnutzer eingesetzt werden.

2.3. Einführung in Lego Serious Play

Zum Anwenden der LSP-Methode benötigen die Teilnehmenden ein Set aus verschiedenen Legosteinen. Zudem empfiehlt sich ein weißes Blatt Papier als Unterlage, sowie ein Stift, um beim Erläutern des Modells auf bestimmte Teile zu verweisen. Das Set aus Legosteinen sollte nach Möglichkeit für alle Teilnehmenden identisch sein, damit sie dieselben Voraussetzungen haben. Sind Teile nur eingeschränkt verfügbar, können diese in einem “Teilepool” für alle zugänglich gemacht werden.

LSP zeichnet sich durch einen unkomplizierten Zugang aus, da viele Teilnehmenden mit dem

Handling der Bausteine vertraut sind. Als Einstieg in die Methode ist es dennoch hilfreich, sich anfangs mit den gegebenen Steinen vertraut zu machen. Anfangs wird empfohlen, dass die Teilnehmenden die Bausteine genau betrachten und sortiert vor sich ablegen. In jedem Fall sollten vor der ersten konkreten Anwendung der Methode kleinere Übungen mit den Steinen gemacht werden, um alle Teilnehmenden in das richtige Mindset zu bringen. Ziel ist es, dass sich die Teilnehmenden mit den Bausteinen vertraut machen und über das Gebaute erstmalig reflektieren. Eine Aufgabe könnte sein, z. B. eine möglichst lange Brücke oder einen möglichst hohen Turm zu bauen. Hierbei sollte den Teilnehmenden ein kurzes Zeitfenster zur Verfügung gestellt werden, um deren Kreativität anzuregen. Größere Zeitfenster sorgen oftmals für zu tiefgehende Gedanken über den Bauplan, was nicht das Ziel des Prototypings ist. Die beschränkte Anzahl an Steinen und Formen ist zudem Ansporn, Kreativität und Ideenvielfalt in das entstehende Modell einfließen zu lassen. Nach der Bauzeit finden sich die Teilnehmenden in Gruppen zusammen und stellen ihre Prototypen untereinander vor. Dabei können Rückfragen gestellt werden. Auch hierbei ist wieder auf enge Zeitplanung zu achten. Die Vorstellung der Modelle incl. Feedback sollte pro Person nie länger als 5 Minuten in Anspruch nehmen.

Im Anschluss daran ist es möglich, über das Modell zu iterieren. Dazu kann es hilfreich sein, die Modelle zu zerlegen und hinsichtlich eines anderen Fokus komplett neu zu erbauen. Ich habe persönlich gute Ergebnisse erzielt, wenn in der ersten Iteration die Modelle von jeder Einzelperson erstellt und reflektiert werden. In der nachfolgenden Iteration kreierte das Team dann aus den einzelnen Modellen einen gemeinsamen Prototyp.

Entgegen der ersten Intuition können mittels LSP nicht nur materiell abbildbare Prototypen wie Stadtmodelle, Häuser oder andere “physisch anfassbare Konzeptionen” erstellt werden. Die Steine eignen sich ebenso hervorragend, um immaterielle Dinge wie Gefühlssituationen oder Lebensweisen darzustellen. Hierbei kommen vor allem Sondersteine wie Propeller, Pflanzen, Personen oder Fahnen zum Einsatz. Aber auch die Standardsteine (rechteckig und verschiedenfarbig) werden häufig verwendet, da sie durch die “neutrale” Form und Farbe keinen semantischen Impuls geben und somit einen hohen Interpretationsspielraum liefern.

LSP wird jedoch nicht nur innerhalb von Design Thinking Prozessen genutzt. Aufgrund des einfachen Zugangs wird die Methode auch angewendet, um Strategiewahl von Unternehmen zu modellieren oder Risikoszenarien zu prototypisieren.

3. Implementierung von LSP im Wayfinder Seminar

3.1. konkrete Anwendung von LSP

Im Wayfinder wurde die LSP Methode zum Prototypisieren unserer Zukunftspläne genutzt.

In der ersten Woche des Seminars analysierten wir unsere langfristigen Lebensziele. Dazu untersuchten wir das eigene Weltbild und formulierten es aus. Dies half dabei, unsere Lebensziele für in 20-30 Jahren zu definieren. Zudem lernten wir in der ersten Woche unsere Triade (ein festes Dreierteam für den Rest des Workshops) kennen. Da bis zu diesem Tag nicht alle Teilnehmenden das LSP Set erhalten hatten, konnte die Methode in der ersten Woche noch nicht eingesetzt werden.

In der zweiten Woche betrachteten wir dann unsere Ziele für die kommenden 5 Jahre etwas genauer. Dabei gingen wir erstmals von unserer aktuellen Situation aus und überlegten, wo es Überschneidungen mit den Lebenszielen gibt. Diese fassten wir auf dem so genannten "Coherence-Board" zusammen. Zum Prototypisieren der Lebensziele wurde dann die LSP-Methode wie folgt angewendet. Anfangs stiegen wir mit kurzen Übungen (siehe #todo) ein, um uns mit den Steinen und der Methode vertraut zu machen. Im Anschluss daran bauten wir das Modell "My 2020". Dieses Modell sollte ausdrücken, welche Ziele oder Wünsche noch in diesem Jahr in Erfüllung gehen sollen. In meinem Fall beschrieb es vor allem den Einklang von Studium, Beruf und Zeit für Urlaub sowie Privatleben. Ein Foto des entstandenen Prototyps ist im Anhang (Abbildung B) beigefügt.

Das Motto der dritten Wayfinder-Einheit lautete „Act now“. Alle Teilnehmenden entwickelte einen konkreten Plan, wie sie in den kommenden Monaten ihr Leben verbessern wollen. Auch diese entstandene Ideensammlung wurde am Ende wieder mittels LSP prototypisiert. Aufgrund des Feedbacks, dass mein erstes Modell (siehe Abbildung C) zu eingengt und starr wirkt, habe ich mich für ein modulareres Modell entschieden. Ich versuchte mit einzelnen Bausteinen einen Ort abzubilden, an dem ich sowohl das Arbeiten als auch die Entspannung und den Urlaub vereinen kann. Die Blumen im oberen Bereich des Modells symbolisieren, dass dieser Ort nicht die Großstadt ist, in der ich momentan lebe. Der Propeller soll darstellen, dass durchgehend die Möglichkeit besteht, wieder nach Hause zurückzukehren oder den Ort zu wechseln.

In der letzten Woche nutzten wir die LEGO-Bausteine zum Erstellen unseres finalen Wayfinder-Modells (siehe Abbildung D). Hierbei versuchte ich alle Säulen, die meine Zukunftspläne beeinflussen, in einem Modell abzubilden. Daher entschied ich mich, einen 4-zackigen

3. Implementierung von LSP im Wayfinder Seminar

Stern zu bauen, welcher gleichzeitig als Wippe fungiert. Somit soll ausgedrückt werden, dass wenn sich die Person einem Thema widmet, die anderen Säulen sprichwörtlich “In der Luft hängen“. Die 4 Säulen meines Zukunftsmodells setzen sich aus Urlaub, dem Leben in der Heimat mit Eltern und Freunden, dem Studium und dem beruflichen Alltag zusammen. Die Balance zwischen diesen Punkten wird durch meinen finalen Prototyp abgebildet.

Besonders interessant war für mich, dass wir jede Woche unter völlig neuen Gesichtspunkten begannen, den Prototypen zu erbauen. Dennoch kam am Ende jedes Prototypings ein Modell heraus, welches dieselben 4 Säulen widerspiegelte. Die Art der Anordnung und die damit verbundenen Hintergrundgedanken änderten sich jedoch bei jeder Iteration. Aufgrund des Feedbacks, dass das erste Modell so einengend wirkt, wollte ich in der dritten Woche ein flexibles Modell, bei dem nicht alle Teile untereinander verbunden sind, konstruieren. Jedoch merkte ich, dass ich genau diesen Zusammenhang der Säulen benötige, um mich selbst von der Realisierbarkeit der Zukunftspläne zu überzeugen. Daher landete ich zuletzt mit dem Stern bei einem offenen Modell, bei dem alle Teile miteinander verbunden sind.

3.2. Verbindung zum Wayfinder-Seminar

Why / How do you see this topic related to WAYFINDER?

3.3. andere Integrationsformen der Methode

4. Diskussion

Dies hier ist ein Blindtext zum Testen von Textausgaben. Wer diesen Text liest, ist selbst schuld. Der Text gibt lediglich den Grauwert der Schrift an. Ist das wirklich so? Ist es gleichgültig, ob ich schreibe: „Dies ist ein Blindtext“ oder „Huardest gefburn“? Kjift – mitnichten! Ein Blindtext bietet mir wichtige Informationen. An ihm messe ich die Lesbarkeit einer Schrift, ihre Anmutung, wie harmonisch die Figuren zueinander stehen und prüfe, wie breit oder schmal sie läuft. Ein Blindtext sollte möglichst viele verschiedene Buchstaben enthalten und in der Originalsprache gesetzt sein. Er muss keinen Sinn ergeben, sollte aber lesbar sein. Fremdsprachige Texte wie „Lorem ipsum“ dienen nicht dem eigentlichen Zweck, da sie eine falsche Anmutung vermitteln.

A. Anhang

A.1. Abbildungen

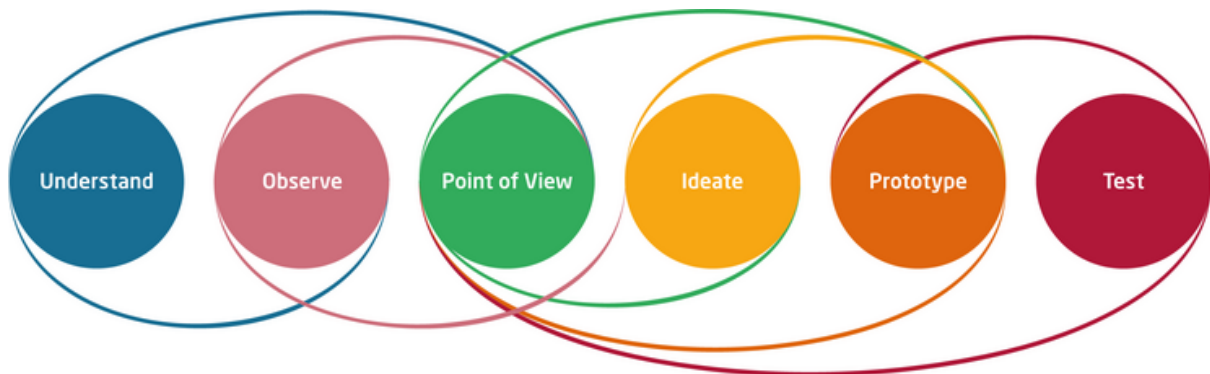


Abbildung A: The Design Thinking Process #todo ref



Abbildung B: “My 2020” - Prototype of week 2

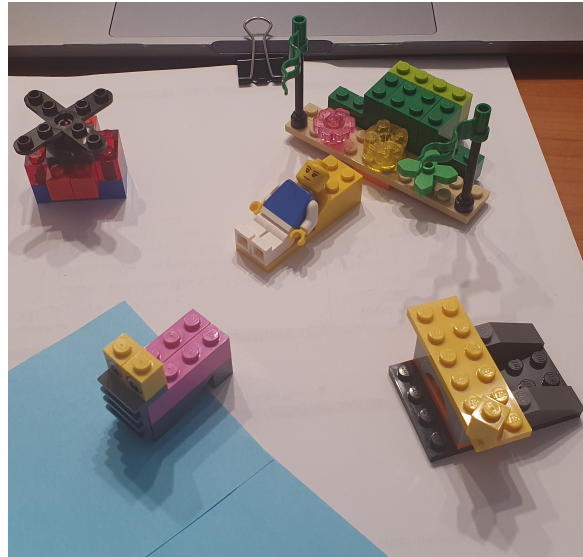


Abbildung C: “Working remote” - Prototype of week 3

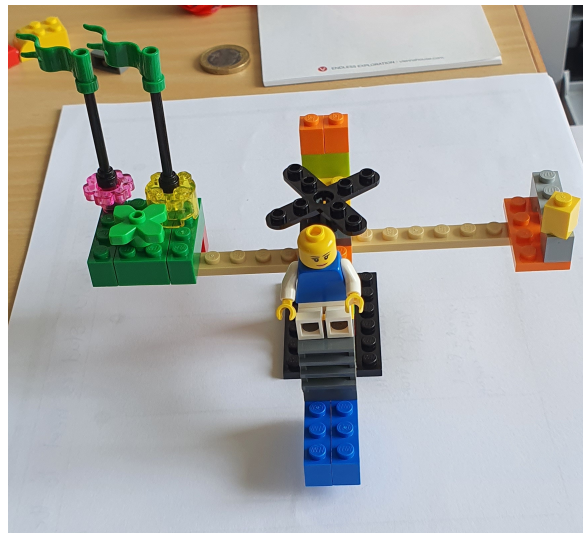


Abbildung D: “The game plan” - Prototype of week 4

A.2. Referenzen