

Master's Thesis im Wintersemester 20/21

**Eine starke Gemeinschaft -
Entwicklung qualitativer (Brand-)Communities
durch ein Werte-Design-Tool**

Elmar Zapf

Master's Thesis im Wintersemester 20/21

Eine starke Gemeinschaft -
Entwicklung qualitativer (Brand-)Communities durch ein Werte-Design-Tool

A strong community -
Developing qualitative (brand-)communities through a values design tool

Elmar Zapf

Prüfer: Univ. Prof. Dipl. Des. Fritz Frenkler
Zweitprüfer: Univ. Prof. Dr.-Ing. Frank Petzold

Abgabedatum: 22.03.2021

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Master's Thesis selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

München, den 22. März 2021

Elmar Zapf

Danksagung

Ich danke zunächst meinen Eltern und beiden Geschwistern, die mich mein gesamtes Studium in jeglicher Hinsicht unterstützt haben. Ohne Euch wäre ich niemals so weit gekommen.

Danke auch an *Marco Kellhammer* und *Tobias Förtsch* für die inspirierende, motivierende, konstruktive und sehr angenehme Betreuung im gesamten Masterstudium, und im speziellen während der Master Thesis.

Vielen Dank an alle wissenschaftlichen Mitarbeiter und Professoren der *Fakultät Architektur* und im Besonderen des *Lehrstuhls Industrial Design*, für die exzellente Wissensweitergabe und Ausbildung. Danke auch allen Kommilitonen, die mich auf diesem Weg begleitet und ihre Erfahrungen und Wissen selbstlos mit mir geteilt haben.

Ein besonderer Dank gilt allen Experten, Forschungspartnern und Teilnehmern der Umfrage, dem Start-Up *ADROP*, der Organisation *1000Nacharn* und den Freunden und Kollegen des *BASE Co-Working Spaces*, die mir geholfen haben, wichtige Erkenntnisse aus der Forschungsarbeit zu ziehen.

Zuletzt danke ich allen meinen Freunden, die mich während der Master Thesis seelisch unterstützt und motiviert haben.

Anmerkungen

Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit auf das explizite Gendern von Begriffen verzichtet, die verwendete Form steht stellvertretend für alle Geschlechter (m/w/x). Zur Unterstreichung des prozessorientierten Schreibens und für die bessere Verständlichkeit wurden verschiedene Zeitformen genutzt.

Folgende Formatierungen werden im Text verwendet :

Gewichtung

„*Wörtliches Zitat*“

Eigename, Bezeichnung oder Titel

“Betonung“

Sperrvermerk

Das Transkript der Experten-Interviews ist vertraulich zu behandeln und darf ohne die Zustimmung des Autors nicht für Dritte zugänglich gemacht werden.

Abstract

Das Ziel dieser Master Thesis ist es, den Mehrwert von Design auf die Interaktion, Wirkung von und Kommunikation zwischen Menschen zu erforschen und einen Beitrag zu gestalten, welcher sowohl dem Individuum, als auch der Gemeinschaft hilft, die Qualität von Identifikation und Interaktion zu erhöhen. Aufbauend auf theoretischen Wissensgrundlagen und quantitativer/ qualitativer Forschung folgen mehrere iterative Designprozesse. Als Ergebnis dieser Arbeit wird ein Service Design in Form einer analogen und digitalen Marke entwickelt.

The aim of this Master Thesis is to explore the added value of design on the interaction, impact and communication between people and to design a contribution that helps both the individual and the community to increase the quality of identification and interaction. Building on theoretical knowledge bases and quantitative/qualitative research, several iterative design processes follow. As a result of this work, a service design in the form of an analogue and digital brand is developed.

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung	5
-----------------------------------	----------

Abstract	9
-----------------	----------

1 Einleitung	17
1.1 Hinführung zum Thema und Relevanz	18
1.1 Motivation für dieses Thema	20
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen	21

2 Vorgehen und Gestaltungsprozess	23
--	-----------

3 Recherche und Wissensgrundlagen	29
3.1 Methodik und Vorgehensweise	30
3.2 Wert und Wertung	30
3.2.1 Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis	30
3.2.2 Werte Kleeblatt	31
3.2.3 Wertung - Emotionen, Affekte, Gefühle	32
3.3 Design	33
3.3.1 Historische Grundlage	33
3.3.2 Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis	34
3.4 Marke	34
3.3.1 Historische Grundlage	34
3.3.2 Bedeutung von Marke und Markenwerten	35
3.3.3 Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis	36
3.5 Individuum - Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis	37
3.6 Gemeinschaft & Gesellschaft - Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis	37
3.7 Community	38
3.7.1 Definitionen und Merkmale von Communities	38
3.7.2 Wissensgrundlagen, Merkmale und menschliches Verhalten in Organisationen	38
3.7.3 Kategorisierungsansätze	39
3.8 Brand Communities	41
3.8.1 Historische Grundlage, Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis	41
3.8.2 Charakteristika von Brand Communities und ihren Mitgliedern	42
3.8.3 Identifikation in Brand Communities	44
3.8.4 Interaktion in Brand Communities und Auswirkungen auf die Marke	45
3.8.5 Produktivität von Brand Communities	46
3.8.6 Beispiel: „Apple Newton Community“	46
3.9 Digitalisierung	47
3.9.1 Psychosoziale Folgen der Digitalisierung	47
3.9.2 Effekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt	47
3.10 Rechercheergebnis und Schlussfolgerungen für die Thesis	49

4 Feldforschung	53
4.1 Methodik und Vorgehensweise	54
4.2 Forschungsziel und -kontext	54
4.3 Quantitative Umfrage	54
4.3.1 Auswertung quantitative Umfrage	55
4.4 Experten-Interviews	58
4.4.1 Interview-Leitfaden	58
4.4.2 Interviewpartner	59

4.4.3 Auswertung der Interviews	60
4.5 Hauptkenntnisse und Schlussfolgerung Feldforschung	62
<hr/>	
5 Synthese	65
5.1 Methodik und Vorgehensweise	66
5.2 Identifizierte Bedürfnisse	66
5.3 Anforderungskatalog	66
5.4 Wissensvertiefung: Strategie und Design Methoden	66
<hr/>	
6 Entwurf Co-Creation Tool	73
6.1 Methodik und Vorgehensweise	74
6.2 Gestaltungsprinzipien und Voraussetzungen	74
6.3 Gesamtprozess	75
6.4 Entwurf Prototyp: Co-Creation-Tool	76
<hr/>	
7 Test und Evaluation Prototyp	79
7.1 Methodik und Vorgehensweise	80
7.2 Exemplarische Durchführung zur Evaluation mit 1000 Nachbarn	80
7.2.1 Workshop 1: 1000 Nachbarn	80
7.2.2 Evaluation und Fazit: Workshop 1	82
7.2.3 Überarbeitung Tool: Phase 1	83
7.3 Exemplarische Durchführung zur Evaluation mit ADROP	84
7.3.1 Workshop 2: ADROP	84
7.3.2 Evaluation und Fazit Workshop 2: ADROP	86
7.3.3 Überarbeitung Tool: Phase 2	86
7.4 Exemplarische Durchführung zur Evaluation mit BASE Co-Working	88
7.4.1 Workshop 3: BASE Co-Working	88
7.4.2 Evaluation und Fazit Workshop 3: BASE Co-Working	92
7.5 Evaluation und Feedback der Experten	92
7.6 Erkenntnisse der Experten Evaluation	94
7.7 Finale Ergänzung der Anforderungen	94
<hr/>	
8 Service Design	97
8.1 Methodik und Vorgehensweise	98
8.2 Marktrecherche zu vergleichbaren Produkten	98
8.3 Geschäftsmodell (Business Model Canvas)	98
8.4 Service Journey	100
8.5 Valunity Methode	102
8.6 Corporate Identity	104
8.6.1 Name und Logo	104
8.6.2 Markendefinition	105
8.6.3 Gestaltungsidee und Leitmotive	106
8.6.4 Markenwerte	107
8.6.5 Farbpalette	108
8.6.6 Typografie	109
8.6.7 Ikonographie und Symbolik	110
8.6.8 Charaktere	111
8.6.9 Storytelling	112
8.6.10 Geschäftsaustattung	114
8.7 Website	116
8.8 App	118
<hr/>	
9 Valunity Toolkit	121

9.1 Valunity Tool Werte	122
9.2 Valunity Experience Poster	124
9.3 Toolkit Case	126
9.4 Toolkit in der Anwendung	132
<hr/>	
10 Fazit	135
10.1 Fazit und Reflexion	136
10.2 Ausblick	136
<hr/>	
Abkürzungsverzeichnis	138
<hr/>	
Abbildungsverzeichnis	138
<hr/>	
Literaturverzeichnis	139
<hr/>	
Anhang	142

Valunity.

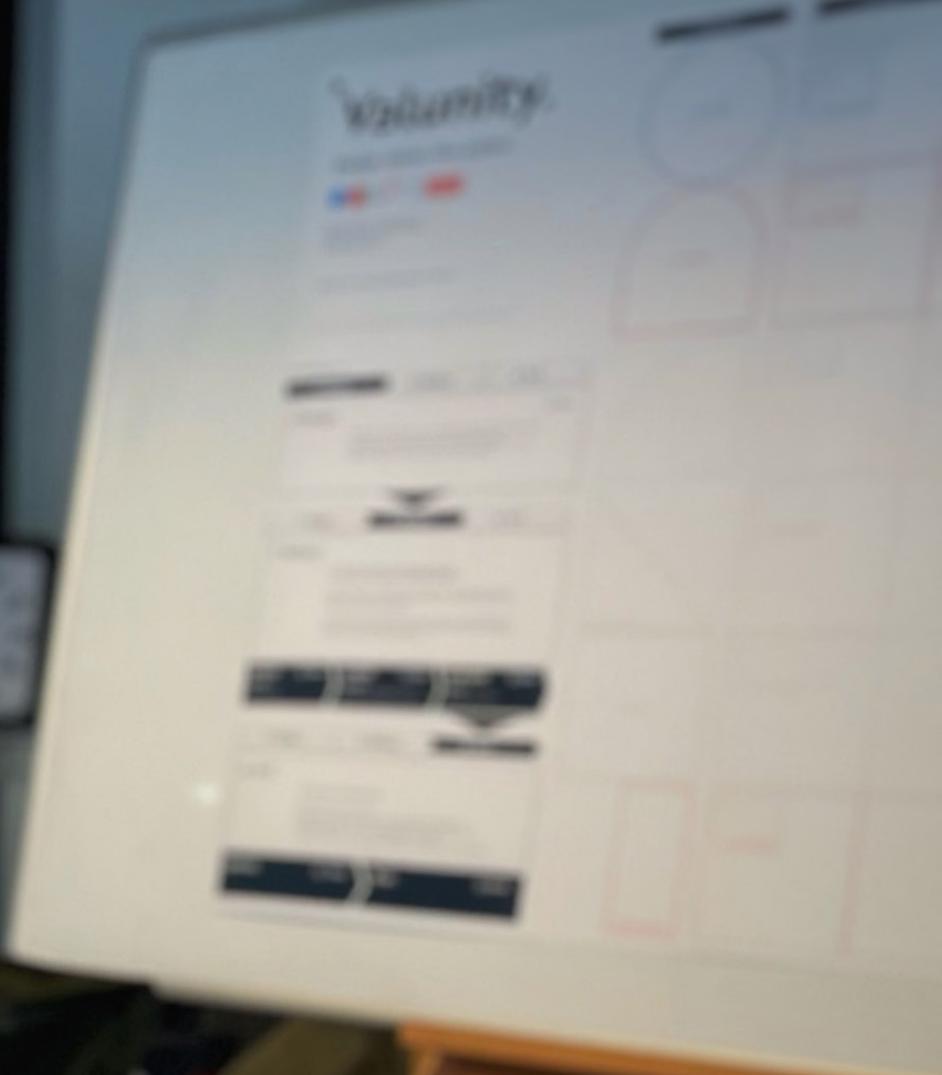
Design values into action.

COOPED





Value Design Value
Gibt Eurem Wert
So funktioniert es
Design.
Design.
Design.
Reflect
Analyse.
Status Quo:
Wie ist es aktuell?
Design
Act!
Optimise



EINLEITUNG

01

Vorgehen und Gestaltungsprozess

02

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema und Relevanz

Unsere Gesellschaft lebt in einer reizüberfluteten Welt.

Der einzelne Mensch ist vielen Eindrücken auf seine Sinne und sein Bewusstsein ausgesetzt - teilweise in so starkem Maß, dass es für ihn schwer wird, diese zu verarbeiten, zu filtern, zu bewerten. Zusätzlich erlebt das Individuum diese Überflutung als nicht mehr selbst zu bremsenden, steuernden oder ernsthaft zu bewertenden Zustrom von Information. Es gilt in dieser Reizüberflutung, ständig Entscheidungen zu treffen. Es fehlen aber zunehmend die Anker, der Halt, den der einzelne Mensch durch seine Haltung gewinnen und als Orientierung erleben kann. Im Überangebot wird die Überschaubarkeit immer anspruchsvoller.

Das Internet hat sich im Zuge seiner gesellschaftlichen Adaption vom Kommunikationskanal zur Infrastruktur des Alltags entwickelt. Zentrale Prozesse der heutigen Wertschöpfung sind zunehmend elektronisch gestützt und lassen vernetzte und komplexe „Ökosysteme“ entstehen. Die festzustellende Veränderung der Wertschöpfung ist in diesem Sinne nicht nur das Ergebnis betriebswirtschaftlicher Strategien, sondern auch einer stetig steigenden Nutzung digitaler Medien. (1)

1
Totz, C. & Werg, F-U. (2014)
S. 114
Vgl. Bergvall (2006)

Parallel zur zunehmenden Digitalisierung beeinflusst die Omnipräsenz von Smartphones die Neurotransmitter im unserem Gehirn, verändert den Dopamin-Haushalt (2) des Menschen und führt zu strukturellen Veränderungen in Entscheidungssituationen.

Die „dual process theory of thoughts“ — welche zwischen dem logischen Entscheiden durch Reflexion, Planung und Problemlösung und dem emotionalen Entscheiden durch Impulse, Angewohnheiten und Überzeugungen unterscheidet — gerät immer mehr in ein Ungleichgewicht und Menschen treffen schwieriger Entscheidungen.

Und wenn sie es tun, dann sind es mehr und mehr emotional geleitete Entscheidungen.

(3) Zusätzlich verhindern gesellschaftliche Prozesse das Zusammenleben in der Gesellschaft, wie beispielsweise im Jahr 2020 geschehen durch die Einschätzung größter gesundheitlicher Gefahren in der Covid-19 Pandemie: sie veränderte essentiell das Zusammenkommen in der Gemeinschaft und die Menschen sahen sich gezwungen, soziale Kontakte einzuschränken. Zwischenzeitlich reduzierten über 70% der Menschen in Deutschland die Häufigkeit ihrer privaten Begegnungen. Über 60% blieben dabei innerhalb von sieben Tage komplett ohne private Treffen mit Freunden, Verwandten oder Arbeitskollegen. (4)

Die Menschen kommunizieren und interagieren in einer solchen Phase weniger analog, was den quantitativen Fortschritt der Digitalisierung immens beschleunigt. Im Privaten profitieren die Menschen zudem von digitalen Tools. Menschen brauchen Kontakte in Echtzeit. Neue, tiefe Beziehungen lassen sich digital aber schwieriger aufbauen. Am Ende ist das Internet nur ein Ersatz für Dinge, die man lieber analog machen sollte.

Isabell Spilker folgert daraus:

„Wir werden das Digitale zu schätzen wissen und es bewusster nutzen [müssen], um unser analoges Leben besser zu machen.“ (5)

5
Spilker, I. (2020)

Wie Frank Schmiechen es treffend beschreibt, kämpft zudem eine gewaltige Aufmerksamkeits-Industrie um uns und zerrt an unseren Nerven. Kunden sollen wir sein – oder Käufer, Verbraucher, Abonnenten, Influencer, Fans, Kommentatoren, Zielgruppe, Unique User. Ein Meer von Nachrichten, Möglichkeiten und Lebensentwürfen drängelt sich 24 Stunden am Tag auf allen Kanälen in das Sichtfeld der Menschen, besonders der

Smartphone-Benutzer. Indifferentes Nichtwissen drängt dazu, die Wirklichkeit aus dem Bauch heraus zu beurteilen. Politik, Medien, Nahrung und die Gesellschaft – alles soll sauber, gerecht und friedlich sein:

„Das ist einfach und nachvollziehbar, aber unrealistisch und vollkommen weltfremd.“ (6)

6
Schmiechen, F. (2018)

In dieser Thesis soll der Fokus speziell auf der Generation Y (geboren zwischen 1980-1999) liegen, welche *Klaus Hurrelmann* als eine Generation beschreibt, die ihren eigenen und eigenwilligen Weg gefunden hat, mit der Ungewissheit und Unsicherheit in ihrer Biografie umzugehen:

„Sie [Die Menschen der Generation Y] haben sich eine offene und suchende Haltung angewöhnt, arrangieren sich unauffällig mit den Gegebenheiten, die sie vorfinden, manövrieren und taktieren flexibel, um sich Vorteile zu verschaffen und gehen an alle Herausforderungen mit einer Mischung aus Pragmatismus und Neugier heran. Sie rollen alles von ihren ureigenen persönlichen Bedürfnissen her auf, von ihrem Ego, denn nur auf sich selbst können sie sich in diesen unsicheren Zeiten fest verlassen. Diese Merkmale haben den jungen Leuten in den USA das Etikett „Generation Y“ eingebracht, womit das Englische „Why“ gemeint ist, die fragende und suchende Grundhaltung mit der immer währenden Frage nach dem „Warum“, nach dem Sinn dessen, was man gerade tut.“

Zudem schreibt *Klaus Hurrelmann* dieser Generation Selbstbezug, eine opportunistische Grundhaltung, permanentes Abwägen von Alternativen der Lebensführung, ständiger Entscheidungsaufschub, sowie das Kosten-Nutzen-Denken als Merkmale zu:

„Die heutige junge Generation besteht aus digitalen Eingeborenen. Ihre vorherrschende Haltung ist die des subjektiv sensiblen „Umweltmonitoring“, geschult darin, komplexe soziale Systeme zu beobachten und sich an ihnen zu orientieren und wenn nötig, auf sie einzustellen. [...] Sie kalkuliert Vorteile und Nachteile von bestimmten Optionen und hat eine schnelle Auffassungsgabe. Besonders auffällig sind dabei die Reaktionsfähigkeit in komplexen Situationen und die Bereitschaft zum „Multitasking“. [...] Das pragmatische Kosten-Nutzen-Denken ist verbunden mit einem Wunsch nach Harmonie, Treue und Sicherheit. Das alles sind die Spuren der Generationslagerung der heutigen jungen Bevölkerung.“ (7)

7
Prof. Dr. Hurrelmann, K. (2016)

Auch *Oliver Jeges* erkennt eine Orientierungslosigkeit der Generation Y und fasst es wie folgt zusammen:

„Wir haben vergessen, wie man Entscheidungen trifft. [...] Und wir haben es uns in unserer Unentschlossenheit bequem gemacht. [...] Die heutigen Twentysomethings kann man kaum noch unter einer gemeinsamen Idee, geschweige denn einem Begriff subsumieren. [...] Doch was definiert uns außer diesem Individualitätszwang? Sind wir die „Generation Internet“, die sich für Recht und Freiheit in der digitalen Welt einsetzen soll? Oder die Generation der Apolitischen, die jeder Form von Parteiendemokratie a priori misstraut? Die Generation der Hedonisten, die nur auf Spaß und Erlebnis bedacht ist? Die Verantwortungsverweigerer, die, weil sie schon mit sich selbst nicht klarkommen, sich nicht auch noch um anderes kümmern können? Wogegen lehnen wir uns auf? Gegen Traditionen, gegen Progressivität, gegen einen Werteverfall? Oder wollen wir alles zugleich? Den perfekten Körper und trotzdem Genussmensch bleiben. Eine eigene Familie, aber die Freiheit des Single-Daseins. Ökologisches Bewusstsein, aber trotzdem einen fetten SUV. Einen sicheren Job, aber keine 40-Stunden-Woche. [...] Wir treten auf der Stelle und werfen uns in eine selbst verschuldete Unmündigkeit. [...] Wir schlafwandeln durch eine vernetzte Welt voller Möglichkeiten und fühlen uns verunsichert angesichts der Fülle von Optionen. [...] Wir haben uns in eine Mentalität des Entweder-oder verrannt, die uns zum Verhängnis wurde; wollen überall dabei sein und nichts verpassen.“ (8)

8
Jeges, O. (2012)

Daraus folgert der Autor, dass in einer so beschriebenen Generation der Mut zur Entscheidung ebenso schwer fällt, wie gefragt ist. Dieser Mut fällt leichter, wenn man weiß,

was man will und warum man es will. Wenn man für sich - in einer reizüberfluteten Zeit und in der kontakterschweren Umgebung - bestimmte Werte als besonders wertvoll definieren, also festmachen kann. Wenn man sich selbst irgendwo - im Rahmen eines Werte“raums“ verorten kann. Wertebewusstsein ist hierbei ein wichtiger Faktor und gewinnt, gerade in der Generation Y, zunehmend an Bedeutung. *John Erpenbeck* begründet die sprunghafte, bisher historisch einzigartige Relevanz, Reichweite und den Bedeutungszuwachs von Werten und Wertungen in unserer Zeit unter anderem mit der digitalen Revolution und den damit verbundenen technologischen Sprüngen:

„Die digitale Revolution verleiht uns nicht nur immer wirkmächtigere technologische Arme und Beine, sondern sie vernetzt letztlich alles mit allem – und dies in einer Universalität, Geschwindigkeit und Gestaltungswucht, die unsere Bewusstheit und Qualität an Werten und Wertungen noch einmal weit mehr fordert als je zuvor. Die digitale Revolution fordert von uns menschliche und insbesondere zwischenmenschliche Vernetzungsqualitäten. Im lebenspraktischen Anforderungsprofil des digitalen Zeitalters stehen mehr als je zuvor menschliche und kollaborative Werte und Wertungen.“

Diese Erkenntnis des Bedeutungszuwachses von Werten und Wertungen zeigt sich nach Einschätzung der Autoren auch daran, dass die OECD ihr Bildungsverständnis im Laufe der letzten zehn bis fünfzehn Jahre grundlegend vom allzu einseitigen Fokus auf Wissensserwerb zu Kompetenzerwerb und noch darüber stehend Haltungs- und Werteerwerb wandelte. (9)

9
Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2019)
S.5-6

Der Autor folgert daraus, dass das Individuum der Generation Y durch die Digitalisierung sowie durch den gesellschaftlichen Wandel, durch unklar definierten Erwartungsdruck sowie Umwelt-Verantwortungsdruck zunehmend orientierungsloser wird. Gleichzeitig sucht es nach Sicherheit, Harmonie und Vertrauen. Das Selbstvertrauen in Form eines stabilen eigenen Wertebewusstseins nimmt ab. Höhere Lebensqualität dank einer starken Persönlichkeit gewinnt somit immer mehr an Bedeutung. Menschen mit Wertebewusstsein, die klare Entscheidungen treffen können, erleben sich orientierter und setzen sich durch. Und mit einem weniger eigensinnigen als vielmehr eigenständigen und verantwortlichen Handeln des Individuums kann sich eine Gesellschaft formen, in der ein gemeinsames Handeln durchaus diverser Gruppen in der Gemeinschaft möglich wird.

Das Individuum braucht also eine Haltung, welche seine wertbasierten Inhalte widerspiegelt. Haltung ist Persönlichkeit, ist eine Figur, hat eine Form. Diese Form gestaltet sich in Entwicklungsschritten. Wo kann da Design ansetzen?

1.2 Motivation für dieses Thema

Die Motivation zum Bearbeiten des Themas beruht einerseits darauf, den Mehrwert von Design sowohl für das Individuum, als auch die Gesellschaft im Bezug auf die jeweilige Wertentwicklung herauszuarbeiten sowie aufzuzeigen, dass die Rolle von Design nicht nur für die Gestaltung klassischer Produkte oder Dienstleistungen, sondern auch für die zwischenmenschliche Interaktion und Identifikation von enormer Bedeutung sein kann.

Ein weiterer Aspekt zur Motivation für diese Arbeit ist es, auf die Relevanz von funktionierenden Communities aufmerksam zu machen. Dem Individuum, aber auch Unternehmen, Organisationen, Vereinen, Teams, usw. deutlich zu machen, dass die Entwicklung und Pflege einer auf Werten basierten Community – und der daran Teilhabenden – heutzutage aufgrund der relativen Orientierungslosigkeit einen sichtbaren Mehrwert für Alle schaffen kann.

Persönliche Motivation:

Die persönliche Motivation des Autors für das Thema basiert darauf, dass er bereits mehrmals die Gründung von Marken in Verbindung mit einer starken Gemeinschaft mitgestalten und entwickeln durfte. In diesen Prozessen hat sich dem Autor gezeigt, welches Potential für eine Marke, ein Unternehmen, die Gemeinschaft und das Individuum in einer funktionierenden Community steckt, wenn sie auf Werten basiert und konsequent ausgestaltet ist. Des Weiteren möchte der Autor verstehen, welche Bedürfnisse und Beweggründe Menschen der Generation Y haben, sich bestimmten Communities anzuschließen, um dann mit dem Ergebnis der Thesis einen Beitrag zu leisten, diese Werte-Orientierung mit Hilfe von Gestaltung einfacher zu ermöglichen.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Wie in der Hinführung zum Thema schon erläutert, ist das Ziel dieser Thesis, den Mehrwert von Design auf die Interaktion, Wirkung und Kommunikation zwischen Menschen zu erforschen und mit Hilfe von Design einen Beitrag zu gestalten, welcher sowohl dem Individuum, als auch der Gemeinschaft hilft, Werte zu entwickeln.

Die Ausgangs-Forschungsfragen für die Thesis sind:

- Kann Design konkret helfen, Werte zu definieren?
- Welche Faktoren spielen bei der Entwicklung einer Community eine Rolle und welche Relevanz haben dabei Markenwerte?
- Wie kann durch Design die Interaktion und Identifikation in der Community gefördert werden?
- Welchen Einfluss hat digitale und analoge Markenentwicklung auf die Entwicklung einer Community im digitalen Zeitalter?

Einleitung
01

Vorgehen und Gestaltungsprozess

02

Recherche und Wissensgrundlagen
03

2 Vorgehen und Gestaltungsprozess

Das Vorgehen und der Prozess dieser Thesis ist angelehnt an den Double Diamond Process. Dieser wurde für die Lösung ergebnisoffener Fragestellungen im Bereich des strategischen Design entwickelt. Jeder Abschnitt besteht dabei aus einer divergierenden Phase, in der eine emotional-intuitive Vorgehensweise erfolgt, und einer konvergierenden Phase mit einer rational-analytischen Vorgehensweise. (10) [Vgl. hierzu auch Kapitel 5.4]

Der erste Teil der Thesis beinhaltet sowohl eine Wissensvertiefung, als auch eine ausführliche Klärung des Verständnisses von Begriffen, sowie einen quantitativen und qualitativen Forschungsteil. Da die Thesis zunächst ohne konkrete Gestaltungsaufgabe startet, nimmt die Recherche einen großen Teil des Bearbeitungsprozesses ein. Darauf aufbauend liegt der Fokus auf der Bedürfnisidentifizierung, welche in einer Synthese und einer anschließenden Gestaltungsaufgabe mündet. Der zweite Teil des Double Diamond Process (Vgl. hierzu Kapitel 5.4) ist der Lösungsbereich. Dort werden Konzepte und Prototypen entwickelt. Anschließend wird eine Evaluation und eine Entwurfsausarbeitung durchgeführt.

Die Thesis ist in folgende Prozessschritte unterteilt (vgl. Abb. 01, S.26 f.):

- **1. Theoretische Wissensgrundlagen**

Sekundärliteratur-Recherche (desk research) zu den Themenfeldern des Thesis-Titels: „Eine starke Gemeinschaft - Entwicklung qualitativer (Brand-)Communities durch ein Werte-Design-Tool.“ Ziel dabei ist es, die theoretischen Grundlagen und den Status Quo der Themenfelder zu verstehen und eine argumentative und sprachliche Basis für die weitere Arbeit zu schaffen. Als Ergebnis werden Schlussfolgerungen gezogen und Erkenntnisse durch Visualisierungen in Form einer Mindmap erarbeitet, welche erste Zusammenhänge und Ideen darstellt.

- **2. Theoretische Wissensgrundlagen**

Aufbauend auf dem angeeigneten Wissen folgt eine daraus entwickelte quantitative Umfrage einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe (Generation Y). Ziel ist es, die wissenschaftlichen Fakten mit eigenen Ergebnissen zu stützen und gezielt Informationen für die weitere Arbeit zu gewinnen. Des Weiteren werden qualitative Experten-Interviews mit Personen aus dem Bereich: „Brand-Community-Management/ Brandbuilding“ geführt. Ziel ist es, die Komplexität dieses Themenfeldes besser zu verstehen und mögliche Bedürfnisse zu erkennen. Ergebnis sind quantitative und qualitative Aussagen und Informationen im Bezug auf das Thesis-Thema.

- **3. Auswertung**

Die transkribierten Aussagen und Bedürfnisse werden in mehreren Filterschritten ausgewertet. Ziel dieser Phase ist es, die gesammelten Forschungsdaten systematisch zu kondensieren und die relevanten Erkenntnisse herauszuarbeiten. Als Ergebnis stehen Hauptkenntnisse und Schlussfolgerungen.

- **4. Synthese**

Aus den Erkenntnissen und Schlussfolgerungen werden Bedürfnisse identifiziert und daraus ein Anforderungskatalog erstellt. Auf dessen Grundlage folgt eine erneute Wissensvertiefung und kritische Betrachtung verschiedener Design-Prozess-Methoden. Ziel dieser Phase ist es, die gesammelten Informationen zu analysieren, auf der Meta-Ebene zu verstehen, mit relevant gewordenem, vertiefendem Wissen zu verknüpfen und daraus einen Sinn stiftenden, ganzheitlichen Lösungsansatz zu entwickeln.

- **5. Entwurf Co-Creation Tool**

Das konkretisierte Konzept aus der Synthese wird zunächst in einem Entwurf ausgearbeitet der die Gestaltungsprinzipien und den Gesamtprozess umfasst. Darauf aufbauend wird ein prozesshafter, nicht ausgestalteter Prototyp entworfen. Ziel ist ein Co-Creation Prototyp, mit welchem Nutzer-Tests durchgeführt werden können, und der schnell weiter zu entwickeln ist, um die Anwendbarkeit des Tools in iterativen Prozessen zu überprüfen. Als Ergebnis folgt ein digital entwickelter Prototyp.

- **6. Test und Evaluation des Co-Creation-Tool**

Der Prozessentwurf wird mit drei „Beispiel (Brand-)Communities“ durchgeführt. Ziel dieser Phase ist, durch das Testen und die Evaluation des Entwurfs hilfreiche Erkenntnisse zu generieren. Als Ergebnis liegen Optimierungsmöglichkeiten zur weiteren Ausarbeitung für den Entwurf vor.

- **7. Entwurf Service Design**

Auf Grundlage der Relevanz von qualitativer Interaktion und Identifikation in Communities und der Validierung des Co-Creation-Tools wird ein Service Design zur Bereitstellung des Produktes entworfen. Dazu zählt neben der Entwicklung eines Geschäftsmodells auch die Corporate Identity des Services, sowie ein Produkt in Form eines analogen Toolkits, sowie einer digitalen App.

- **8. Reflexion**

Das Ergebnis des Service-Design Entwurfs wird kritisch reflektiert. Ziel ist es, einen Ausblick auf eine mögliche Weiterentwicklung und Optimierung des Services zu geben.

Statistiken

114

Befragte Personen aus der Generation Y

3

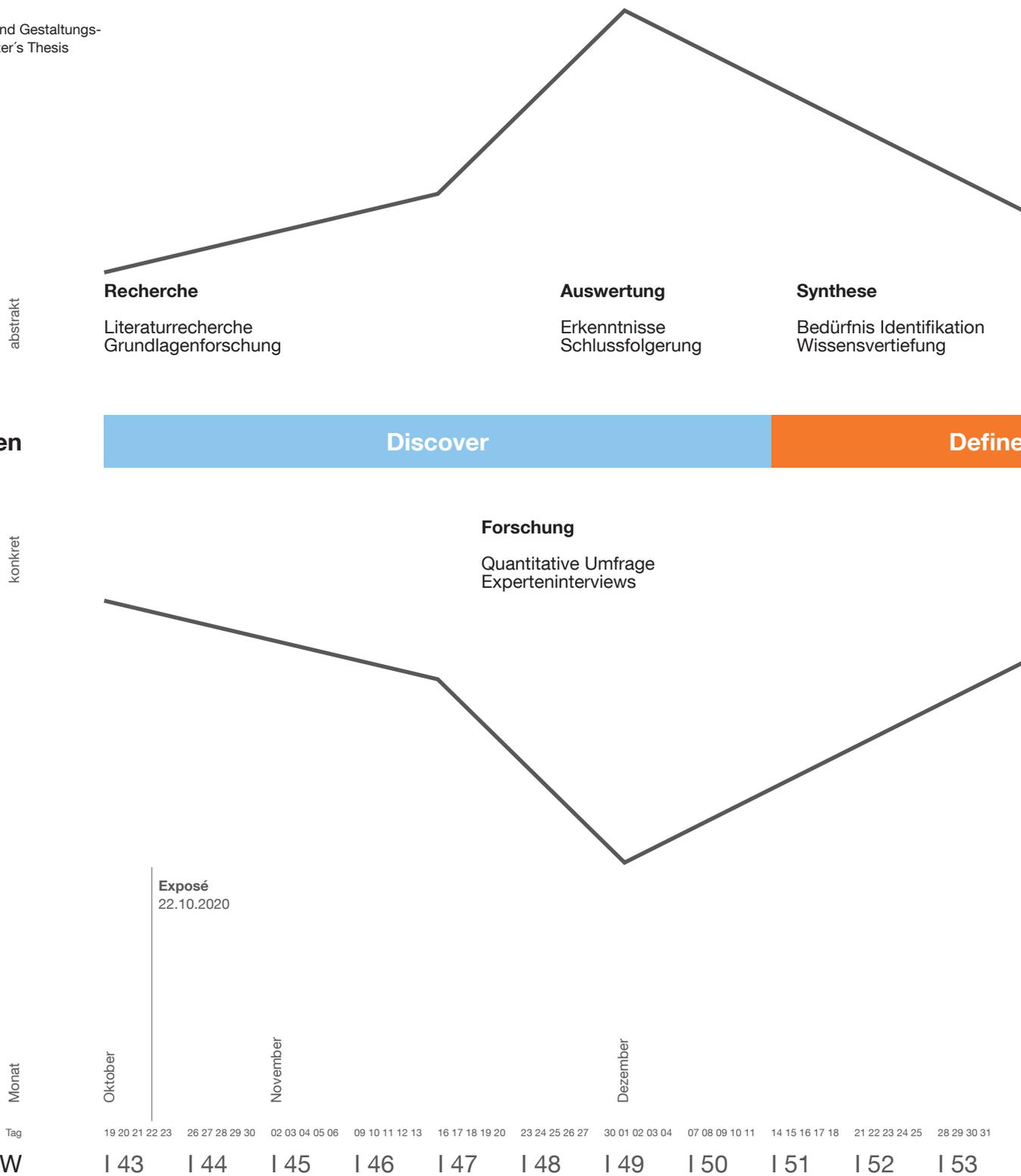
Experteninterviews

3

Evaluationsworkshops

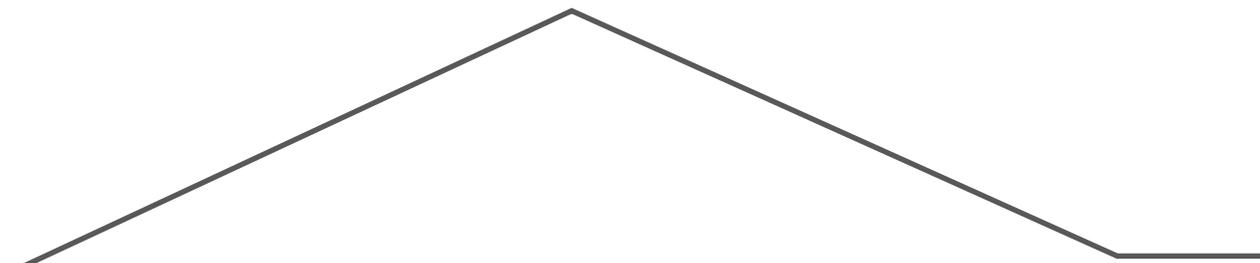
Vorgehen und Gestaltungsprozess

Abb. 01:
Projektplan und Gestaltungsprozess Master's Thesis



2020

Vorgehen und Gestaltungsprozess



Ideation
 Inspiration &
 Konzepte Corporate Design

Reflexion
 Kritische Betrachtung
 & Ausblick



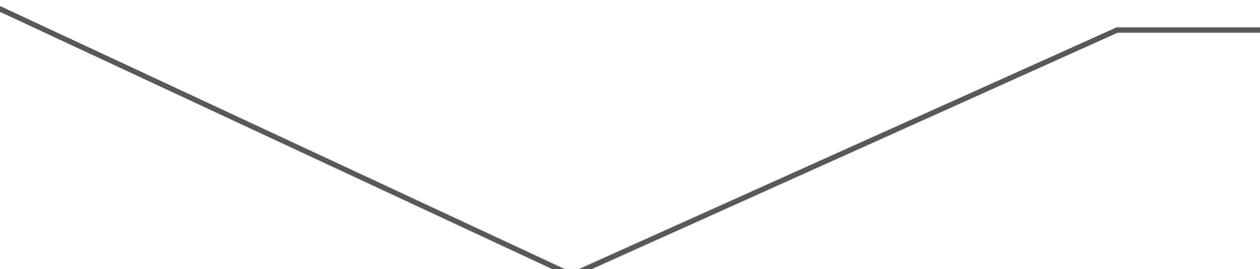
Develop

Deliver

Rebriefing
 Anforderungskatalog

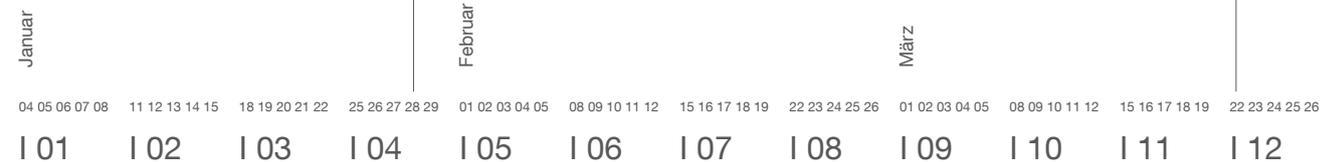
Entwurf
 Co-Creation Tool Prototyp
 Evaluation in der Anwendung

Ausarbeitung
 Service Design & Toolkit



Zwischenpräsentation
 28.01.2021

Abgabe
 22.03.2021



2021

Vorgehen und Gestaltungsprozess
02

Recherche und Wissensgrundlagen

03

Feldforschung
04

3 Recherche und Wissensgrundlagen

3.1 Methodik und Vorgehensweise

Um eine fundierte Forschung zu betreiben und darauf aufbauend eine sinnvolle Ausgestaltung eines Designs zu ermöglichen, werden zunächst die für das Thema wichtigen Begriffe Wert, Design, Marke, Individuum und Community definiert und eingeordnet. Zudem werden Wissensgrundlagen zu den Themen Werteentwicklung, der Wertung von Menschen, der Bedeutung von Marken, der Kategorisierung von Communities, sowie vertiefende Informationen zu Brand-Communities und der Digitalisierung geschaffen. Abschließend werden die Ergebnisse nochmals zusammengefasst und schlussfolgert.

3.2 Wert und Wertung

3.2.1 Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis

„Leben selbst ist ein erkenntnisgewinnender Prozess, ist ein wertungsgewinnender Prozess.“ (Konrad Lorenz)

Erkennens- und Wertungsprozesse lassen sich vom Beginn des organischen Lebens an beobachten. Das Leben ist Erkennen und Werten. Das gilt besonders im menschlichen Bereich. Schon unsere Ururahnen aßen und tranken mit Genuss, machten sich alles in ihrem Umfeld zunutze, handelten ethisch gegenüber ihren Familien und nahen Mitmenschen, verfolgten soziale, weltanschauliche Ziele, wenn sie sich mit Freundlichkeit, List und Gewalt in Führungsfunktionen im Stamm drängten oder wenn sie feindliche Stämme oder einzelne Feinde bekämpften. Diese Grundwerte – Genusswerte, Nutzenwerte, ethisch-moralische Werte, sozial-weltanschauliche Werte – existierten wahrscheinlich seit Anbeginn des Menschseins; von Kultur, Bräuchen, Ritualen, Regeln, Normen, Gesetzen und Glaubensvorstellungen stabilisiert und verfestigt.

Werte sind allgegenwärtig. Niemand spricht wertfrei. Menschliches Sprechen ist gewollt oder ungewollt auch ein Prozess der Wertungskommunikation. Werte sind Bezeichnungen dafür, was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den angesehen wird, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert. Damit sind alle Werte gleich Resultate von Wertungsprozessen gleich Wertungen. Leben ist also ein wertungsgewinnender Prozess. Es gilt also die Gleichsetzung: Werte sind gleich Wertungen. (11) Daten, Fakten, Informationen, naturwissenschaftliche Ergebnisse, Sach- und Fachwissen und ähnliche Formen exakten Wissens können wahr oder falsch sein. Ihre Wahrheit lässt sich mit einschlägigen wissenschaftlichen oder praktischen Methoden überprüfen. „Wahre“ Werte gibt es hingegen nicht. Es sei denn, die Rede ist von Messwerten. Aber die sind das genaue Gegenteil von den Werten, um die es dem Autor geht.

Subjektive Einschätzungen sollten so weit wie möglich ausgeschaltet sein: Messwerte lassen sich überzeugend darbieten und weitergeben; Wertungen, Werte ohne Verinnerlichung, auf keinen Fall. Hinzu kommt, dass exaktes Wissen nur einen Bruchteil dessen ausmacht, was wir als Wissen zu betrachten gewohnt sind. Sind Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Vermutungen, Zweifel, Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, Meinungen, Haltungen, Ansichten, Überzeugungen, Vorurteile, Ablehnungen und Glauben kein Wissen? (12)

11
Erpenbeck, J. (2019) S. 16,17
Vgl. Baran 1991 S. 805
Vgl. Baran 1990

12
Erpenbeck, J. (2019) S. 27,
Erpenbeck, J. (2014) S. 42

Folglich versteht der Autor für diese Thesis den Begriff „Wert“ als das Resultat von subjektiven Wertungsprozessen eines Einzelnen oder einer Gemeinschaft und nicht als einen wissenschaftlich wahren oder falschen Messwert als Folge von exaktem Wissen. Für die Thesis ist es somit wichtig, sich klarzumachen, auf welchen Grundlagen solche Werte entwickelt werden. In Kapitel 3.2.2 soll auf eine dieser Methoden spezifisch eingegangen werden.

3.2.2 Wertekleeblatt

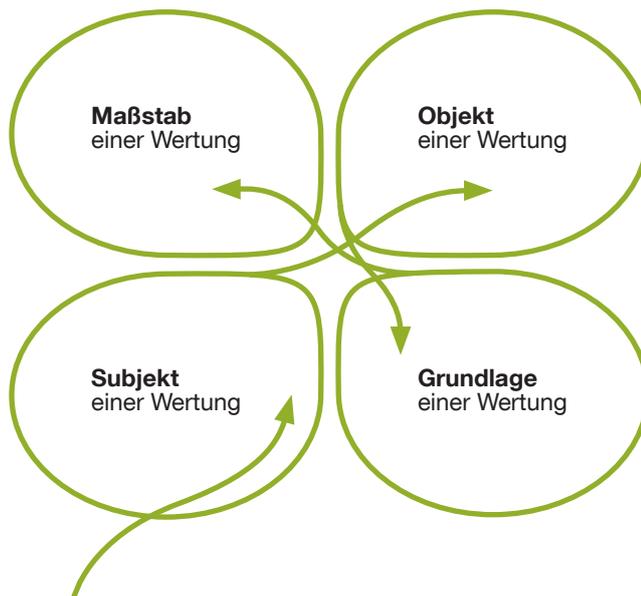


Abb. 02:
Wertekleeblatt

Eine wertefreie wissenschaftliche Analyse von Wertungsprozessen zeigt klar, dass wir es immer mit vier grundlegenden Komponenten von Wertungen zu tun haben:

Subjekten, Objekten, Grundlagen und Maßstäben von Wertungen.

Subjekt einer Wertung ist danach die Person (oder die Gruppe von Personen), die einem bestimmten Gegenstand durch die Äußerung der gegebenen Wertung einen Wert zuschreibt. Jede Wertung muss den Hinweis auf das wertende Subjekt enthalten, sonst ist sie unvollständig.

Objekt (Gegenstand) einer Wertung ist die Gesamtheit der Objekte, denen man Werte zuschreibt, oder sind diejenigen Objekte, deren Werte verglichen werden. Mit anderen Worten: Gegenstand einer Wertung ist der zu bewertende Gegenstand. Solche Gegenstände können stoffliche und geistige Dinge, Eigenschaften, Relationen, Prozesse, Menschen und Menschengruppen sein. Ihre Erkenntnisse, Wertungen, Motivationen, Emotionen, Glauben und Aberglauben, Entscheidungen und Handlungen können zum Gegenstand von Wertungen werden.

Grundlage einer Wertung ist das, von dessen Standpunkt aus die Wertung vollzogen wird. Darunter wird alles zusammengefasst, was das Subjekt zur Wertung veranlasst. Das können reale und fiktive Erkenntnisse und Erfahrungen, Bedürfnisse und Interessen des Subjekts sein. Auch bereits geprägte Wertungen, Normen und Ideale zählen zu diesen Grundlagen.

Recherche und Wissensgrundlagen

Der **Maßstab** einer Wertung erfasst, welche Richtschnur das Subjekt an die eigenen Wertungen legt; ob es sich in absoluten Wertungen ergeht und nur gut, schlecht, indifferent kennt oder ob es vergleichendes Werten, besser, schlechter, gleichwertig bevorzugt. Oder ob es sogar versucht, den Maßstab des Wertens mit Maßangaben, etwa mit Prozentangaben, zu belegen. Inhaltlich werden im Sinne von gut oder schlecht, besser oder schlechter Genuss, Nutzen, Ethisch-Moralisches, Sozial-Weltanschauliches, Schönheit, Religiosität und vieles mehr verglichen. Die Maßstäbe der Wertung sind wegen ihres Komplexitätsgrades oft vieldimensional.

13
Erpenbeck, J. (2019) S. 23-25
Vgl. Iwin (1975) S. 42 ff.
Vgl. Iwin (1975) S. 46
Vgl. Iwin (1975) S. 49

Das so entworfene „Wertekleeblatt“ kann als Ausgangspunkt weiterer Überlegungen dienen (vgl. Abb. 02). Das Kleeblatt symbolisiert zunächst den Wertungsprozess, das Werten selbst. Es symbolisiert aber zugleich das Resultat des Wertens, die Wertung, den Wert, da ja alle beteiligten Komponenten in dieses Resultat in irgendeiner Form eingehen. (13)

Daraus ergeben sich für eine gestalterische Ausarbeitung von Werten und Wertungen immer konkret folgende Fragen:

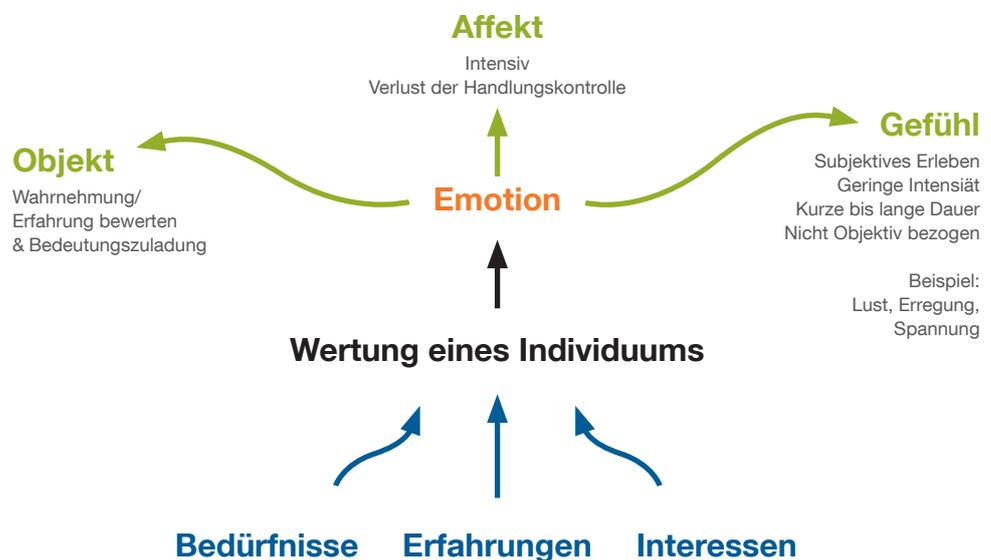
- Welche Menschen/ Gruppen spielen in der Wertung eine Rolle?
- Was ist das Objekt der Wertung?
- Von welchem Standpunkt aus, mit welchen Grundlagen wird gewertet?
- Was sind die Maßstäbe der Wertung: Nur gut und schlecht, oder auch gleichwertig?

3.2.3 Wertung - Emotionen, Affekte, Gefühle

Um noch besser zu verstehen, wie Menschen (be-)werten, dient die folgende Grafik (vgl. Abb. 03). Sie soll verdeutlichen, dass die Emotion ein zentrales Element von Wertung ist. Sie entscheidet darüber, ob man im Affekt handelt, ob man in einer intensiv erlebten Situation mit Verlust der Handlungskontrolle wertet, sich über subjektives Erleben von seinem Gefühl leiten lässt, oder gewissen Objekten oder Umweltereignissen durch die reine Wahrnehmung und Erfahrung eine Bedeutung zulädt. Übergeordnet spielt hierbei immer eine Rolle, welche Erfahrungen, welche Bedürfnisse und welche Interessen der Wertende hat. Dieses Grundlagenverständnis des Wertens wird im Folgenden auch dann wichtig sein, wenn es darum geht, wie Entscheidungen getroffen werden. (14)

14
Erpenbeck, J. (2019) S. 5 f.

Abb. 03:
Wertung eines Individuums



3.3 Design

3.3.1 Historische Grundlage

Bereits im „Oxford English Dictionary“ aus dem Jahre 1588 wird zum ersten Mal der Begriff „Design“ beschrieben, u.a. als von einem Menschen erdachter Plan oder ein Schema von etwas, das realisiert werden soll.

Der Begriff „Design“ hat sich im Laufe der Zeit verändert und wird heute in vielen unterschiedlichen Bedeutungen verwendet. Design beschreibt sowohl den kreativen Prozess des Entwerfens von Zeichnungen oder Plänen, als auch das Ergebnis dieses Schaffensprozesses, wie z. B. ein Produkt.

Das Wort „Design“ wird in der Praxis vielfach mit Begriffen, wie Packungsdesign, Produktdesign, Werbung, Industrial Design, Mode-Design, Textil-Design, Automobil-Design, ja sogar bis hin zu „Designer-Babies“ und „Designer-Drogen“ umschrieben, wenn damit das artifizuell gewollte Gestalten bis hin zum absichtlichen gestalterischen Eingriff in die „Natur“ zum Ausdruck gebracht werden soll. In früheren Zeiten war das Wort „designo“ der Begriff für den Vorentwurf von Bildhauerarbeiten oder von Gemälden. Design wurde im Laufe der Arbeitsteilung und Maschinerisierung mehr und mehr zu einem spezialisierten Planungsprozess. So nannten sich die angewandten Künstler, wie die Tapetenentwerfer, die Möbelplaner, die Schneider, mit Beginn der Industrialisierung in England erstmals „Designer“. Die Bezeichnung hat sich bei uns bis heute weitgehend in diesem Kontext durchgesetzt. Im gegenwärtigen allgemeinen Sprachgebrauch steht „Design“ als Modewort beinahe für alles, was modern, edel, teuer und ausgefallen ist. Design hat eine eigene Wertigkeit gefunden für das Artifizielle, das der Mensch erschafft. Einen allgemeinen Designbegriff formulierte *Richard Linxweiler* wie folgt:

„Unter Design ist die integrierte funktionale, formale, emotionale und ethische Gestaltung der menschlichen Umwelt zu verstehen.“ (15)

Oder wie es *Prof. Fritz Frenkler* zusammenfasst:

„Es gibt nichts vom Menschen erschaffenes, das nicht mit Design in Verbindung gebracht werden kann. Unsere Welt ist gestaltet. Dies ist vielen Menschen nicht bewusst – für sie bedeutet Design nur, Dinge „schön zu machen“. [...] Daran krankt das Designverständnis. Design [...] ist mehr als nur Form und Funktion. [Es ist] das Gesamtsystem, die Anwendung und Notwendigkeit eines Produktes, Produktsystems oder einer Dienstleistung. [Es ist die Verbindung] zwischen [dem] Bewusstsein für den gesellschaftlichen Kontext, [den] Herausforderungen unserer Zeit [und] technologischen Entwicklungen. Es geht darum, gesellschaftlich, ökologisch und menschlich verträgliche Produkte, Produktsysteme und Dienstleistungen zu gestalten, die sich auf unsere Mit- und Umwelt positiv auswirken. Inhaltlich [vernetzt Design] die Faktoren Technologie, Ergonomie, Soziologie, Ökologie, Psychologie, Philosophie und Ökonomie. Sie stehen in Bezug zu Marke, Funktion, Form und Erlebnis und sind abhängig von der Zeit und Präsentationsform.“ (16)

Der Designer selbst wird in der Literatur und im Zusammenhang mit seiner Arbeit oft mit den Begriffen: Gestalter, interdisziplinärer Moderator, Beobachter, Konzeptionist, Visionär, methodischer Problemlöser, Holist, u.v.m. beschrieben. Alles Begriffe, die von ihm zwischenmenschliche Fähigkeiten, sogenannte „Soft-Skills“ und den Einbezug der Umwelt erfordern.

15

Linxweiler, R. (2004) S. 13; 15 f.
Vgl. Bürde (1944) S. 16
Vgl. Theobald (2002) S. 70 ff.

16

Frenkler, F. (2020) S. 66

3.3.2 Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis

Da der „Design“ Begriff oft im allgemeinen Verständnis auf das artifizielle Gestalten von Form und Funktion geschmälert wird, ist es wichtig zu erwähnen, dass wenn in dieser Thesis von Design gesprochen wird, eine Gestaltung von etwas, das über das Artifizielle hinaus geht, gemeint ist. Zusammengefasst ist Design: Die Sinn ergebende Gestaltung der Umwelt, sowohl für das Erfüllen gesellschaftlich relevanter Bedürfnisse, als auch zwischenmenschlicher Beziehungen. (17) Also ein ganzheitliches Gestalten eines Designers.

17
Linxweiler, R. (2004) S. 13; 15 f.

3.4 Marke

3.4.1 Historische Grundlage

Der Ursprung der Entwicklung von Marken kann historisch betrachtet insbesondere der Einführung der Zeichenlehre zugeordnet werden. Erste Ansätze von „Marke“ sind bereits im ägyptischen und römisch-griechischen Altertum vorzufinden, wo insbesondere handwerkliche Erzeugnisse mit Zeichen als Eigentums- und Herkunftsnachweis versehen wurden. (18) Die Entwicklung des Begriffsverständnisses von Marken lässt sich vereinfacht chronologisch in vier Phasen aufzeigen:

18
Hartleb, V. (2018) S. 18
Vgl. Baumgarth, C. (2008) S. 6-7
Vgl. Thurm, M. (2000) S. 27

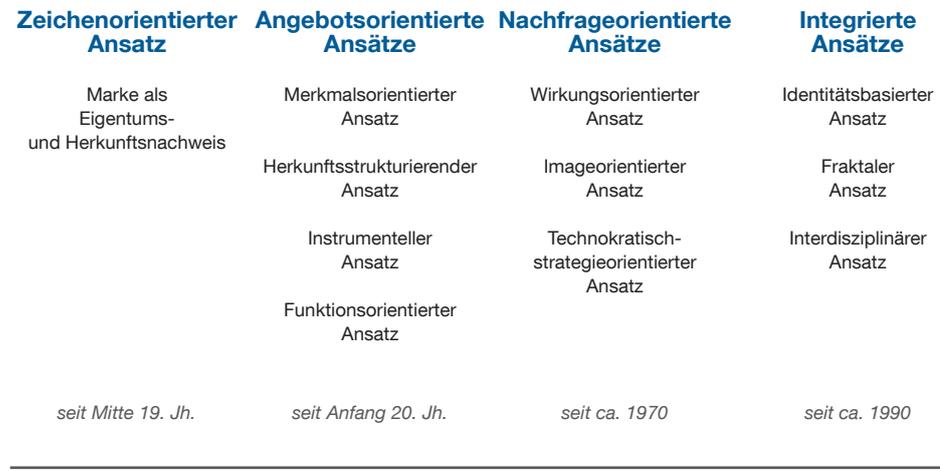


Abb. 04:
Markenansätze

Beginnend mit Anbruch des Industriezeitalters Mitte des 19. Jahrhunderts und dem damit verbunden anonymen Massenmarkt etablierte sich der zeichenorientierte Ansatz, in dem die Marke als Eigentums- und Herkunftsnachweis verstanden wurde. Die Form des „klassischen Markenartikels“ etablierte sich allerdings erst Anfang des 20. Jahrhunderts. Als bedeutender Vertreter dieser Zeit ist insbesondere *Hans Domizlaff*, der den Begriff der „Markentechnik“ prägte, zu nennen. Er führte den Begriff der „Markentechnik“ für ein Arbeitsgebiet ein, das sich mit der Schaffung und Handhabung von massenpsychologischen Hilfsmitteln für den Geltungskampf ehrlicher Leistungen oder produktiver Ideen befaßt, und zwar speziell mit dem letztlich allein dauerhaft sinnvoll Ziel einer Gewinnung des öffentlichen Vertrauens. Die Markentechnik beruht auf der Erkenntnis, dass Kunden häufig nicht in der Lage sind, die Qualität eines Produktes vor dem Kauf zu überprüfen, so dass sie ihre Entscheidung an vermuteten Indikatoren festmachen. Das Markenverständnis dieser Zeit ging somit über die Einzigartigkeit und Schutzfähigkeit hinaus und absatzpolitische Zielsetzungen rückten in den Vordergrund. (19)

19
Hartleb, V. (2009) S. 18 ff.

Wie man der Grafik (vgl. Abb. 04, S. 34) entnehmen kann, entwickelte sich der Begriff „Marke“, sowie „Markenentwicklung“ mit dem Ende des 19. Jahrhunderts mehr und mehr in Richtung eines identitätsbasierten und interdisziplinären Ansatzes.

Zu erwähnen ist, dass in der Begriffshistorie zunächst von „Markenartikeln“ die Rede ist, also der Bezug zu einem Objekt. Später dann von „Hilfsmitteln“, „Leistung“, „Ideen“ und „Zielen“. Begriffe, die vom Autor eher subjektiv aufgefasst werden. Es wird nochmal drauf hingewiesen, dass es in dieser der Thesis - wenn von Marke gesprochen wird - grundsätzlich nicht um den direkten Bezug zu etwas Artifiziellem – wie einem Gegenstand oder Produkt – geht, sondern um formal gestaltete, subjektive Umwelt. Interessant ist auch, dass *Hans Domizlaff* in seiner Definition von Marke bereits den Begriff Vertrauen erwähnt. Also das Ziel, durch die Gestaltung in Form einer Marke einen menschlichen Wert zu befriedigen.

3.4.2 Bedeutung von Marke und Markenwerten

Wenn man also allgemein unter Marken Subjekte oder Objekte versteht, welche sich als eine bestimmte Identität, eine Zuordnung, eine Individualität gegenüber anderen Wahrnehmungseinheiten verstehen, dann gestalten die Designer bei ihrem absichtsvollen Tun immer „Marken“, ob sie wollen oder nicht. Immer sind es Marken, d.h. definierte Produkte, Leistungen, Menschen, Objekte, die von den Zielgruppen akzeptiert und präferiert werden sollen. Und damit sind es eben fast ausnahmslos Marken, die von einem Designer geschaffen werden, erst recht dann, wenn sie auf dem Markt angeboten werden. Es muss jedoch erwähnt werden, dass Marken-Gestalter nicht allein die ausgebildeten Designer sind, sondern alle, die an der Entstehung einer Marke direkt mitwirken. Marken-Design ist folglich der Prozess und das Ergebnis einer interdisziplinären, koordinierten Gesamtleistung von verschiedenen Disziplinen, die an der Gestaltung und der Vermarktung einer Marke beteiligt sind.

Die Bedeutung des Marken-Design und damit verbunden die Bedeutung der Marke lässt sich daran erkennen, dass *Jean-Noel Kapferer* bereits in den frühen 90er Jahren die Marke als „das künftig wichtigste Kapital des Unternehmens“ bezeichnet. Nachdem jahrzehntelang der Wert eines Unternehmens an seinen Gebäuden und Grundstücken gemessen wurde, bzw. an den Aktivbeständen der Bilanzen, habe man erkannt, dass der eigentliche Wert der Marke außerhalb des Unternehmens liegt, nämlich in den Köpfen der Kunden. (20)

20
Linxweiller, R. (2004) S. 13, 17 ff.
Vgl. Kapferer, J.-N. (1992)

Die Bedeutung von Werten in der Markengestaltung macht *Richard Linxweiller* deutlich: „Das vorrangige Ziel der Markengestaltung ist es demnach, durch den gezielten Einsatz von gestalterischen Mitteln dafür zu sorgen, dass der Kunde eine klares, uniques und attraktives Bild von der Marke vorfindet. Der Konsument soll aufgrund der Markengestaltung Präferenzen, Sympathie, Vertrauen und Loyalität zur Marke entwickeln. Die Marke soll sich aus der zunehmenden Vielfalt und der Anonymität des Markenangebotes abheben, erkannt und bevorzugt werden. Um diese kommunikativen Wirkungen zu erreichen, müssen dem Marken-Designer die geeigneten Wirkungszusammenhänge zwischen den gestalterischen Repertoires (Farbe, Form, Material, grafische Zeichen, Duftstoffe etc.) und deren Einflüsse auf die Wahrnehmung des Konsumenten bezüglich der Marke vertraut sein, so dass er diese sinnvoll und effizient einsetzen kann.“

Aus diesen vorab genannten, sehr auf kommerzielle Bedürfnisse formulierten Aussagen - man könnte die Begriffe Kunde und Konsument auch wertfrei mit Geworbener beschreiben, sowie die Marke als den Werbenden – ergibt sich folgende Erkenntnis für den Autor: Es braucht von Seiten des Werbenden eine gestaltete Form, mit der er sich

Recherche und Wissensgrundlagen

abhebt und die den Geworbenen anspricht, eine Identität, an der ihn der Geworbene erkennt; und es braucht Entscheidungswillen des Geworbenen, sich für den Werbenden zu entscheiden. Daraus folgert der Autor: Umso mehr die Form und Identität des Werbenden - auf Werten basierend - mit der Form und Identität - auch auf Werten basierend - des Geworbenen übereinstimmt, umso eher entscheidet sich der Geworbene für den Bewerber. Vereinfacht gesagt: Stimmen die Werte beider überein, findet eine gegenseitige Anziehung statt.

Die Relevanz von Werten in einer Marke unterstreicht *Jean-Noel Kapferer* nochmals: „Soll eine Marke kreiert werden, dann muss folgende einfache, aber wichtige Regel beachtet werden: Gelingt es nicht von Anfang an, die Marke mit Werten auszustatten, dann wird sie sich höchstwahrscheinlich langfristig nicht als starke Marke etablieren können. Das bedeutet in der Praxis, dass bei der Gestaltung einer neuen Marke die Idee der Marke genauso wichtig ist wie der Bezug zum Produkt.“ (21)

21
Kapferer, J.-N. (1992) S. 86

3.4.3 Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis

Diese Thesis orientiert sich am interdisziplinären Markenverständnis nach *Dieter Ahlert*, der insbesondere auch die Markenbildung nicht isoliert beim Menschen, sondern als ein gesellschaftliches, kollektives Phänomen betont. Er definiert Marken wie folgt:

„Marken sind kollektive Deutungsmuster, die Menschen als Orientierungshilfen zur Bewältigung von Entscheidungskonflikten nutzen.“ (22) Er spezifiziert weitere Charakteristika, die das interdisziplinäre Markenverständnis prägen. Demnach: „entsteht [eine Marke] in den Köpfen bzw. in der Psyche der Menschen und bildet sich unbewusst, unvermeidlich und fortlaufend.“ Zudem strukturiert er die Marke in zwei Bestandteile:

„Die Struktur einer Marke besteht aus einem veränderlichen Image und einer beständigen Substanz. Die Markensubstanz, die den eigentlichen Wert der Marke darstellt, wurzelt ganz überwiegend im Unbewussten.“ (23)

22
Ahlert, D. (2004) S. 14

23
Ahlert, D. (2004) S. 14 f.
Ahlert, D. (2005) S. 216-219

Abb. 05:
Charakteristika des interdisziplinären Markenverständnisses



Die Stärke einer Marke ist also einerseits durch die Analyse des (veränderlichen) Markenimages erfassbar, besonders aber über die (beständige) Markensubstanz - eine produktunabhängige, unbewusste Sinnggebung einer Marke, die über Werte, emotionale Haltungen, Stimmungen, sowie durch Symbole, Bilder und Geschichten, wie Märchen und Mythen transportiert wird. Er fügt hinzu, dass Marken auch dann weiter „als Fiktion im Gedächtnis der Menschen“ bestehen, wenn die ursprünglich damit verbundene Leistung nicht mehr existiert. Als Beispiel kann hier die *Apple Newton Brand Community* genannt werden - eine Community, die auch heute noch existiert und sehr aktiv ist, obwohl das Produkt selbst vom Hersteller abgesetzt wurde. (24) Darauf wird vom Autor in Kapitel 3.8.6 nochmals genauer eingegangen.

Bekräftigt wird *Dieter Ahlerts* Markenverständnis von neurowissenschaftlichen Untersuchungen von *Dr. Peter Kenning*. Dieser definiert Marke: „als Stimuli, die während einer (Kauf-)Entscheidung sowohl zur Entlastung rationaler, als auch zur gesteigerten Aktivität affektiver und emotionaler Hirnareale führen.“ (25)

24

Ahlert, D. (2004) S. 14

Vgl.:

Muniz, A.M. & Schau, H.J. (2005)

Muniz, A.M. & Schau, H.J. (2006)

Muniz, A.M. & Schau, H.J. (2007)

25

Ahlert, D. (2004) S. 219

Vgl. Kenning, P. (2005) S. 55

Für diese Thesis definiert der Autor den Begriff „Marke“ folgendermaßen: „Marke ist eine Orientierungshilfe in der Entscheidungsfindung der Menschen. Aufbauend auf einer beständigen Markensubstanz aus definierten Werten, sowie einem gestalteten, veränderlichem Markenimage, dessen Bedingung es ist, dass es die Aktivität affektiver und emotionaler Hirnareale unbewusst und fortlaufend steigert.“ (Autor)

3.5 Individuum - Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis

Um den Begriff Individuum zu verstehen, hilft es, die Definition des individuellen Wesens von *Ferdinand Tönnies* zu zitieren: „Der Begriff [lebendiger Organismus/ lebendige Person] selber ist eine Realität, lebendig, sich verändernd und sich entwickelnd, als Idee des individuellen Wesens.“ (26)

Der Autor begreift das Individuum als eine einzelne, lebendige Person, die durch freies Denken und Handeln nach ihrem eigenen Willen strebt und auf Einflüsse aus der Umwelt als einzelne Person reagiert.

26

Tönnies, F. (1963) S. 7

3.6 Gemeinschaft und Gesellschaft - Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis

„Die menschlichen Willen stehen in vielfacher Beziehung zueinander; jede solche Beziehung ist eine gegenseitige Wirkung, [...] von der einen Seite getan oder gegeben, von der anderen erlitten oder empfangen [...]. Diese Wirkungen sind [...] bejahende und verneinende. [...] Die durch dies positive Verhältnis gebildete Gruppe heißt, [...] **Verbindung**. Das Verhältnis selber und also die Verbindung, wird entweder als reales und organisches Leben begriffen — dies ist das Wesen der **Gemeinschaft**, oder als ideelle und mechanische Bildung — dies ist der Begriff der **Gesellschaft**.“ (27)

Um die Begriffe Gemeinschaft und Gesellschaft nicht zu verwechseln, versinnbildlicht *Tönnies* dies nochmal genauer:

„Alles vertraute, heimliche, ausschließliche Zusammenleben [...] wird als Leben in Gemeinschaft verstanden. Gesellschaft ist die Öffentlichkeit, ist die Welt. In Gemeinschaft mit den Seinen befindet man sich, von der Geburt an, mit allem Wohl und Wehe daran gebunden. Man geht in die Gesellschaft wie in die Fremde. Der Jüngling wird gewarnt vor schlechter Gesellschaft; aber schlechte Gemeinschaft ist dem Sprachsinne zu wider. [...] Man leistet sich Gesellschaft; Gemeinschaft kann niemand dem anderen leisten. [...]

27

Tönnies, F. (1963) S. 3

Recherche und Wissensgrundlagen

28
Tönnies, F. (1963) S. 3 f.

Im allgemeinen Sinne wird man wohl von einer die gesamte Menschheit umfassenden Gemeinschaft reden, wie es die Kirche sein will. Aber die menschliche Gesellschaft wird als ein bloßes Nebeneinander von einander unabhängiger Personen verstanden.“ (28)
„[...] die schlichte Freiheit des Einzelmenschen, die sich von der Gemeinschaft abhebt oder sich über sie erhebt. Dieser freie und isolierte Einzelmensch wird sodann als Urheber (Subjekt) neuer Verhältnisse und Verbindungen gedacht, deren er für seine Zwecke bedarf; alle diese begreife ich als Gesellschaft im Gegensatz zu Gemeinschaft als dem Inbegriff der natürlichen, auch der unter Mitwirkung subjektiver Vernunft gewordenen Verhältnisse und Verbindungen.“ (29)

29
Tönnies, F. (2012) S. 229

Tönnies unterscheidet also zwischen der Gesellschaft, also zweckorientierten, befremdlichen und öffentlichen Verhältnissen von freien, isolierten Einzelmenschen — und der Gemeinschaft, also natürlichen, auf subjektiver Vernunft und positiven Verhältnissen beruhenden Verbindungen.

Der Autor versteht den Begriff Gemeinschaft als eine soziale Verbindung mehrerer lebendiger Personen, die sich durchaus fremd sein können, die aber durch gemeinsame Interessen, Erfahrungen, Willen, Haltungen und Ideale, in einem realen, wechselwirkenden, privaten oder öffentlichen Verhältnis stehen und zusammenwirken.

3.7 Community

3.7.1 Definitionen und Merkmale von Communities

In der Literatur existiert eine Vielzahl von Definitionen des Begriffes Community.

In einer umfassenden Klassifikation von 94 Definitionen des Community-Begriffes stellte *George Hillery* bei der Mehrheit der Definitionen die soziale Interaktion als wichtigstes konstituierendes Merkmal heraus, gefolgt von einer engen Verbundenheit und räumlicher Nähe. Des Weiteren nennt er vier prägende Merkmale einer Community, die in ca. 75 % aller Definitionen im Vordergrund stehen: (30)

30
Hillery, G. (1995) S. 118

- **Selbständigkeit** und **Abgrenzung** zu anderen Communities („self-sufficiency“)
- **Gemeinsamkeiten** („common life“)
- **Bewusstsein über die Zugehörigkeit** und Gemeinsamkeiten („consciousness of kind“)
- gemeinsame **Ziele, Normen** und **Werte** („possession of common ends, norms, means“)

3.7.2 Wissensgrundlagen, Merkmale und menschliches Verhalten in Organisationen

Um zu verstehen, wie eine Community funktioniert, muss man deren Grundlagen, Merkmale und die menschlichen Verhaltensweisen darin analysieren und mitberücksichtigen.

Aufbauend auf den Arbeiten von *George Hillery* führte *Seymour Sarason* das Konzept des „Psychological Sense of Community“ (PSOC) in die Community-Forschung ein.

Die einflussreichste Studie zum „PSOC-Konzept“ stammt von *David McMillan* und *David Chavis*, dort arbeiten sie fünf konstituierende Merkmale des Sense of Community heraus: **Mitgliedschaft, Einfluss, Integration, Bedürfniserfüllung** und **gemeinsame emotionale Verbindung**.

Patricia Obst, Sandy Smith und *Lucy Zinkiewicz* greifen das Konzept der „PSOC“ auf und

betonen die Bedeutung der Identifikation mit der Community im Rahmen der „PSOC“ und verweisen auf die Soziale Identitäts-Theorie als geeignete theoretische Grundlage. Im Ergebnis bilden die Merkmale: **Zugehörigkeit, kooperatives Verhalten, Freundschaft & Unterstützung, Führerschaft & Einfluss**, sowie **bewusste Identifikation** die fünf zentralen Dimensionen der PSOC. Diese bestätigen sie in ihren Studien sowohl in einer geografisch gebunden Nachbarschafts-Gemeinde als auch in einer virtuellen Community von Science Fiction Fans. (31)

31
Hartleb, V. (2009) S. 7 f.

Laut *Ferdinand Tönnies* beruht eine Community grundsätzlich auf drei Pfeilern: (32)

32
Tönnies, F. (2012) S. 232, 235

- **Kenntnis (vs.) Fremdheit**
Wer hoch steht, im natürlichen wie im geistigen Sinne - wird von vielen gesehen und gekannt, die er selbst übersieht, die er nicht kennt, oft auch nicht kennen will.
- **Sympathie (vs.) Antipathie**
Beides sind zunächst Gefühle. Sie werden oft als Instinkte, also als etwas Untermenschliches bezeichnet. In Wahrheit sind sie oft auch mit einem Denken und Wissen verbunden. Andererseits genügt schon ein gleiches oder doch ähnliches Interesse, [...] um Sympathie zu erwecken.
- **Vertrauen (vs.) Misstrauen**
Persönliches Vertrauen wird wesentlich durch die Person des Vertrauenden bedingt, also durch seine Intelligenz und seine Menschenkenntnis, aber auch durch seine Erfahrung, auf der diese gegründet ist. Der Einfältige und Unerfahrene vertraut leicht, weil er zu Leichtgläubigkeit, der Kluge und Erfahrene vertraut schwer, weil er zu Zweifeln geneigt ist. Zum Teil vertrauen wir - ohne uns dessen bewusst zu werden - vielen Menschen auf eine oberflächliche Kenntnis hin. Manchmal ohne sie zu kennen und ohne irgendetwas von ihnen zu wissen, außer, dass sie da sind und, dass sie auf ihrem Posten sind. In allen solchen Fällen vertrauen wir auf ein Können und auf ein Wollen. Was das Können betrifft, so haben wir Grund, daran zu glauben, weil es dessen Profession ist - wie könnte, wie dürfte derjenige sich Arzt, wie sich Anwalt oder Richter nennen, wenn er es nicht wäre?

Daraus folgert der Autor, dass der Mensch, wenn er sich überlegt, ob er sich einer bestimmten Community anschließt, zunächst die Frage stellt:

- Sind die anderen intelligent und kenne ich sie?
- Haben sie ähnliche Interessen und sind sie mir dadurch sympathisch?
- Kann ich ihnen vertrauen?

3.7.3 Kategorisierungsansätze

In der Literatur existieren verschiedene Kategorisierungs- und Klassifikationsansätze, durch die der Versuch unternommen wird, die Vielfalt der bestehenden Communities zu strukturieren. Die meisten davon beschäftigen sich mit dem Zweck, der Ausrichtung, dem Grund oder dem Schwerpunkt der Community und differenzieren in Form einer zweiten Dimension diese „Oberkategorien“ weiter.

Ebene 1: Unterscheidung anhand des Fokus der Community

- **„Communities of Transaction“:** In diesen Communities liegt der Schwerpunkt auf dem Kauf und Verkauf von Produkten und Dienstleistungen sowie dem Austausch von Informationen rund um diese Transaktionen (z.B. Ebay, mobile.de etc.). Soziale Beziehungen spielen in diesen Communities kaum eine Rolle.

Recherche und Wissensgrundlagen

- **„Communities of Interest“:** Hier kommen Personen zusammen, die sich intensiv zu einem bestimmten Thema austauschen wollen. Diese Communities (z.B. Sportfans, Kochclubs etc.) bedingen einen wesentlich höheren Grad an zwischenmenschlicher Kommunikation als die zuvor genannten *Communities of Transaction*. Ein intensiverer Austausch auf persönlicher Ebene wird hier nicht ausgeschlossen, sondern vielmehr als positive Begleiterscheinungen gesehen.
- **„Communities of Relationships“:** In dieser Art Communities finden sich Personen aufgrund von gemeinsamen Erlebnissen, von Schicksalsschlägen, geografischer Nähe, gleicher Geschichte oder gleichen (Lebens-) Erfahrungen zusammen. Sie bilden eine sehr persönliche und eng verbundene Einheit (z.B. Selbsthilfegruppen und -foren). Es werden aber auch alle Arten von digitalen Kontaktbörsen und Networking-Plattformen wie: *LinkedIn*, *XING*, *facebook*, usw. darunter subsummiert.

Ebene 2: Strukturelle Unterscheidungskriterien

- **„customer-managed“ oder „firm-managed“:** Communities können sowohl durch Privatpersonen, durch Unternehmen als auch durch unabhängige Organisationen initiiert und geführt werden. In der Marketingliteratur wird in diesem Zusammenhang von „customer-managed“ bzw. „privately-run“ und „firm-managed“ bzw. „company-run“ gesprochen. Unternehmensinitiierte Communities werden häufig als Instrument zur Kundenbindung genutzt und um von den Nutzungsproblemen der Kunden zu erfahren. In kundeninitiierten Communities hingegen tauschen sich die Mitglieder zunehmend auch über „off-topic“ Themen aus, so dass dem sozialen Aspekt der Freundschaft in diesen Communities eine höhere Bedeutung zukommt.
- **Business-to-Business (B-to-B), Business-to-Consumer (B-to-C) und Consumer-to-Consumer (C-to-C) Communities:** Eng mit der vorherigen Unterscheidung verbunden ist die Differenzierung nach Business-to-Business (B-to-B), Business-to-Consumer (B-to-C) und Consumer-to-Consumer (C-to-C) Communities. Während sich B-to-B Communities an Angehörige einer bestimmten Berufsgruppe richten mit dem Ziel bspw. Berufsfeld bezogene Fragestellungen zu diskutieren, zielen B-to-C Communities auf private Konsumenten ab. C-to-C Communities hingegen sind Communities von Kunden für Kunden, in denen sich Nutzer untereinander austauschen und somit meistens, im Gegensatz zu den B-to-C Communities, die Kommunikation und Interaktion unter den Kunden im Vordergrund steht.
- **kommerziell oder nicht kommerziell:** Ein weiteres wesentliches Unterscheidungsmerkmal stellt die Frage nach der kommerziellen Ausrichtung einer Community dar. Eine Community gilt im Folgenden dann als kommerziell, wenn mit ihr ein wirtschaftliches Interesse verfolgt wird. Während B-to-B und B-to-C Communities in den meisten Fällen ein kommerzieller Charakter zugewiesen wird, da sie entweder direkt oder indirekt auf eine wirtschaftliche Gewinnerzielung ausgerichtet sind, sind viele der C-to-C Communities nicht-kommerzieller Art. *Fabian Löwenfeld* spricht in diesem Zusammenhang auch von offiziellen und inoffiziellen Communities.
- **online oder offline:** Je nach Schwerpunkt der Interaktion unter den Community-Mitgliedern kann zwischen Online- und Offline-Communities unterschieden werden. Während bei Offline-Communities die face-to-face Kommunikation und somit persönliche Treffen im Vordergrund stehen, erfolgt in Online-Communities die Interaktion schwerpunktmäßig über Foren, Chats und Mailinglisten. Häufig existieren jedoch auch Communities, die sowohl online als auch offline agieren. Die Zuordnung erfolgt dann auf Basis der überwiegenden Kommunikationsart.
- **regional oder überregional:** Eng mit der Unterscheidung Online- und Offline-Community ist auch die Differenzierung zwischen regional, überregional und international ausgerichteten Communities verbunden. Gerade das Internet hat in den letzten Jahren verstärkt dazu beigetragen, dass sich überregionale und internationale

Communities gebildet haben. Bei den regionalen Communities handelt es sich um Mitglieder, die sich in einer Stadt oder aus einer Region heraus zusammengeschlossen haben und somit eher der zuvor genannten Differenzierung der offline Communities zuzuordnen sind. Damit einher geht auch die Unterscheidung nach der Größe der Community. Während offline bzw. regionale Communities häufig nur eine geringe Anzahl von Mitgliedern aufweisen, bestehen Online-Communities bzw. überregionale und international vernetzte Communities vielfach aufgrund der höheren Reichweite aus weitaus mehr Mitgliedern.

- **exklusiv oder frei zugänglich:** Zuletzt ist noch das Unterscheidungskriterium der Geschlossenheit des Mitgliederkreises einer Community zu nennen, d. h., inwieweit die Mitgliederzahl nach außen hin begrenzt ist. Es kann bspw. zwischen Communities unterschieden werden, die für jeden zugänglich sind, die eine Anmeldung erfordern, bei denen die potenziellen Mitglieder gewisse Zugangsvoraussetzungen erfüllen müssen bis hin zu Communities, die für sich beanspruchen ein kleiner, erlebter Kreis zu sein. (33)

33
Hartleb, V. (2009) S. 11-16

Inhaltliche Unterscheidungsmerkmale

Communities of:

Transaction
Interest
Relationships

Strukturelle Unterscheidungsmerkmale

„customer-managed“ oder „firm managed“

Communities of:
Business-to-Business (B2)
Business-to-Customer (B2C)
Customer-to-Customer (C2C)

kommerziell oder nicht kommerziell

online oder offline

regional oder überregional

exklusiv zugängliche oder frei zugänglich

Abb. 06:
Unterscheidungsmerkmale von
Communities

3.8 Brand Communities

Wie der Autor auf Grundlage der bisherigen Recherche aufgezeigt hat, ist die Marke ein entscheidendes Mittel, um Werte eines Individuums oder einer Gemeinschaft zu vermitteln, und auch deren Übereinstimmung deutlich zu machen. Deswegen wird in diesem Kontext nochmal vertieft auf den Begriff „Brand-Community“ eingegangen.

3.8.1 Historische Grundlage, Begriffsverständnis und Definition für diese Thesis

Bereits *Hans Domizlaff* diskutiert die Bedeutung der Massenpsyche im Kontext der Markenbildung und Markenführung:

„Nicht nur die zahlenmäßige Größe der jeweils interessierten Menschengruppe bestimmt den Grad des massenpsychologischen Charakters, sondern auch die Intensität des Interesses.“ (34)

34
Domizlaff, H. (1951) S. 136

35
Ahlert, D. (2004) S. 14 f.

Dahinter steht die Annahme von *Dieter Ahlert*, dass die Markenbildung nicht isoliert bei einem Menschen erfolgt, sondern ein gesellschaftliches, kollektives Phänomen ist. Des Weiteren betont *Hans Domizlaff* die Bedeutung der Intensität des Interesses und somit auch der Aktivität und Interaktion in den jeweiligen interessierten Menschengruppen (Communities). Stellt die Marke das konstituierende Merkmal für diese Menschengruppen dar, können die Ausführungen von ihm als erste Vorläufer der Brand Community-Forschung eingeordnet werden. (35)

36
Hartleb, V. (2009) S. 30 f.
Vgl. Muniz, A & O'Guinn; T. (2001)

Der Begriff „Brand Community“ wurde erstmalig von *Albert Muniz* und *Thomas O'Guinn* 1996 eingeführt. Diese definieren Brand Community als:
„[...] a specialized, non-geographically bound community, based on a structured set of social relationships among admirers of a brand.“
Im deutschsprachigen Raum wurde zudem eine weitere, recht umfassende Definition von *Fabian Loewenfeld* 2006 verfasst. Er definiert eine Brand Community wie folgt:
„Eine Brand Community ist eine ortsungebundene, offline und/ oder online existierende, interessenbasierte Gemeinschaft, die speziell auf eine bestimmte Marke ausgerichtet ist und dabei durch die Schaffung einer Umgebung mit einem hohen Identifikationspotenzial Anhänger und Bewunderer der Marke sowie Kunden mit einem generellen Interesse an der Marke interaktiv vereint. **Kennzeichnend ist hierbei die Herausbildung eines starken Gemeinschaftsgefühls und einer sozialen Identität.** Idealerweise verbinden sich in einer Brandcommunity traditionelle Community-Werte sowohl mit funktionalen als auch mit individuellen Bedürfnissen.“ (36)

Der Definition von *Fabian Loewenfeld* liegt nicht ein völlig anderes, der Definition von *Albert Muniz* und *Thomas O'Guinn* entgegenstehendes Verständnis von Brand Communities zugrunde. Es handelt sich vielmehr um eine erweiterte, im Detail beschreibende Definition, die die wesentlichen Merkmale von Communities explizit aufgreift.

In Anlehnung an diese beiden Definitionen sowie unter Berücksichtigung des dieser Theses zugrunde gelegten Markenverständnisses werden Brand Communities wie folgt vom Autor definiert:

„Brand Communities sind soziale Gruppen, die sich um eine spezifische Marke bilden. In ihnen schließen sich – sowohl regional als auch überregional, digital und analog – Markenbegeisterte zusammen, um sich über die Marke und Alles, wofür diese steht, auszutauschen, um diese gemeinsam zu erleben und um diese weiterzuentwickeln.“ (Autor)

37
Hartleb, V. (2009) S. 37

Die Marke stellt somit den Link zwischen den Community-Mitgliedern dar. Zudem lassen sich die bereits aufgeführten Merkmale der „PSOC“ (vgl. Kapitel 3.7.2) und vorgestellten Kategorisierungsmerkmale (vgl. Kapitel 3.7.3) vollständig auf den Kontext der Brand Communities übertragen. (37)

3.8.2 Charakteristika von Brand Communities und ihren Mitgliedern

Basierend auf den bestehenden Community-Definitionen (vgl. Kapitel. 3.7.1) sowie vertiefend den Brand-Community-Definitionen (vgl. Kapitel 3.8.1) kommen *Albert Muniz* und *Thomas O'Guinn* zu drei wesentlichen Merkmalen von Communities, die sie auf Brand Communities übertragen:

- **„Consciousness of Kind“:** Das Merkmal des gemeinsamen Bewusstseins. Es bezeichnet die intrinsische Verbundenheit der Community-Mitglieder untereinander sowie die gleichzeitige Abgrenzung zu anderen Nicht-Mitgliedern der Community. Es ist eine Art gemeinsamen Bewusstseins und gemeinsamer Denkweise, die sich nicht nur auf geteilte Verhaltensweisen und wahrgenommenen Ähnlichkeiten begründet,

sondern vielmehr ein geteiltes Wissen der Zugehörigkeit beinhaltet. Bereits 1978 bezeichnete *Thomas Bender* dieses Verhalten als „weness“ bzw. „Wir-Gefühl“.

- **„Shared Rituals and Traditions“:** Rituale und Traditionen dienen der Aufrechterhaltung der gemeinsamen Historie und der Kultur sowie des gemeinsamen Bewusstseins. Während durch Rituale eine nach außen sichtbare Definition und Abgrenzung deutlich wird, dienen Traditionen in Form von durchgeführten sozialen Praktiken der Festigung von Normen und Werten in der Community.
- **„A Sense of Moral Responsibility“:** Unter moralischer Verantwortung verstehen *Albert Muniz* und *Thomas O’Guinn* das Pflichtbewusstsein der Community als Ganzes sowohl den einzelnen Mitgliedern gegenüber an sich, als auch den Zusammenhalt der Community in Zeiten der Bedrohung oder Gefahr. (38)

38
Muniz, A. & O’Guinn, T. (2001) S. 413-418
Vgl. Bender, T. (1978)

Aufbauend auf diesen Überlegungen erweitern *Albert Muniz* und *Thomas O’Guinn* die bisherige dyadische Beziehung zu einer **Brand Community-Triade**, die die Beziehungen sowohl zwischen den Kunden als auch zur Marke berücksichtigt (vgl. Abb. 07, links). *James McAlexander*, *John Schouten* und *Harold König* greifen das Modell der Brand Community-Triade von *Albert Muniz* und *Thomas O’Guinn* auf und vollziehen einen Perspektivenwechsel hin zu einem kunden-zentrierten Modell. Sie legen zwar die Brand Community-Definition von *Albert Muniz* und *Thomas O’Guinn* ihrer Arbeit zugrunde, ergänzen jedoch die Brand Community-Triade um die **Beziehung der Kunden zum Produkt und zum Marketer** (vgl. Abb. 07, rechts). Die Beziehung des Kunden mit der Marke bildet den Ausgangspunkt und somit das Zentrum der Brand Community.

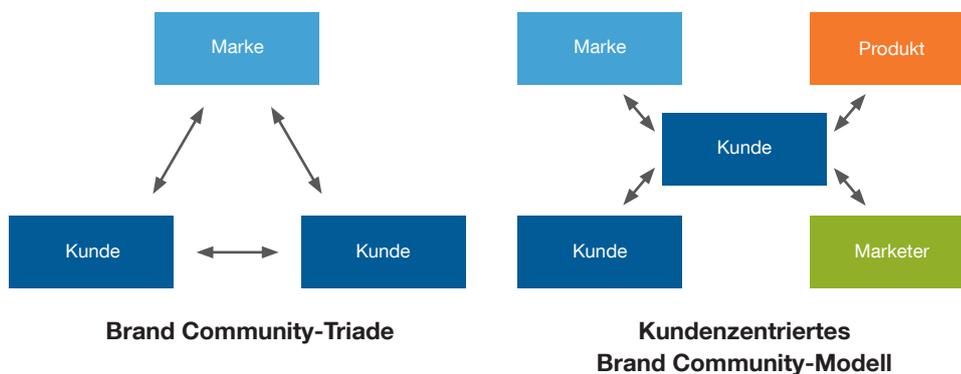


Abb. 07, links: Brand Community-Triade

Abb. 07, rechts: Kundenzentriertes Brand Community-Modell

Mit der Erweiterung der Triade durch den Marketer fügen *James McAlexander*, *John Schouten* und *Harold König* insbesondere für das Management von Brand Communities, eine relevante Dimension hinzu. Basierend auf der bereits bestehenden Literatur konstatieren sie, dass Kunden die Beziehung zum Markenunternehmen bzw. zu den Vertretern der jeweiligen Marke sehr schätzen. (39) Sie empfinden es als eine Art Anerkennung und Wertschätzung, wenn das Unternehmen auf sie aufmerksam wird oder sie ggf. offiziell anerkennt und unterstützt. Studien belegen, dass der direkte Kontakt zum Markenunternehmen von vielen Communities gewünscht ist. (40) Durch Marken-Events können Unternehmen zudem das gemeinsame Bewusstsein, gemeinsame Rituale und Traditionen, die soziale Verantwortung untereinander sowie die Loyalität zur Marke verstärken. In Abhängigkeit der Ausgestaltung der Brand Community wie bspw. regionale Kleingruppen vs. überregionale Internetforen oder unternehmensinitiierte vs. kundeninitiierte Brand Communities, können die Beziehungen innerhalb dieses kundenzentrierten Brand Community-Modells unterschiedlich stark ausgeprägt sein, sowie eine unterschiedliche Bedeutung aufweisen. Gleiches gilt für die Mitglieder der Community. In Abhängigkeit von den primären Gründen, einer Brand Community beizutreten, kann die Bedeutung der jeweiligen Beziehung variieren. (41)

39
McAlexander, J. & Schouten, J. & Koenig, H. (2002) S. 39 f.

40
Vgl. hierzu:
Füller, J. & Jaweck, G. & Mühlbacher, H. (2007) S. 68
Ahlert, D. & Hartleb, V. & Woissetschlagger, D. (2008) S.10

41
McAlexander, J. & Schouten, J. & Koenig, H. (2002) S. 42
McAlexander, J. & Schouten, J. & Koenig, H. (2007) S. 359

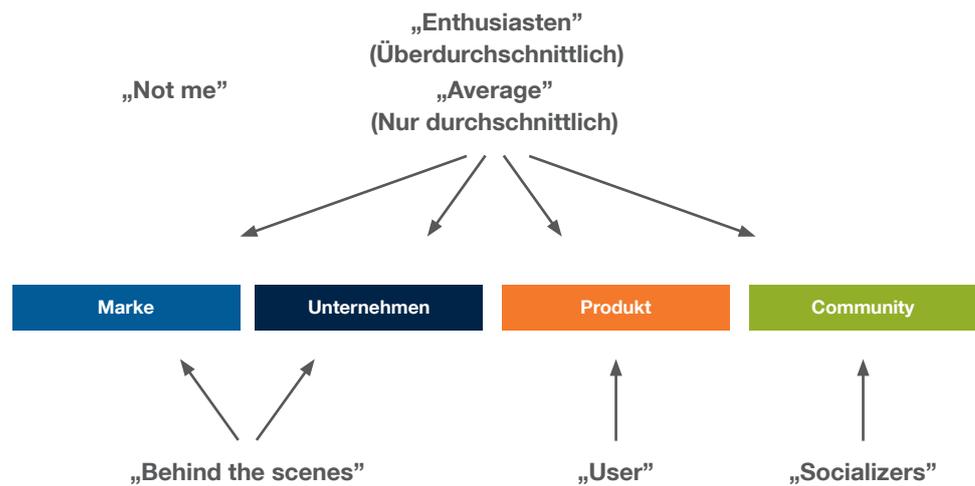
Recherche und Wissensgrundlagen

Hans Ouwersloot und Gaby Odekerken-Schröder greifen in ihrer Analyse auf das kundenzentrierte Brand Community-Modell von James McAlexander, John Schouten und Harold König zurück (vgl. Abb. 07) und teilen die Brand Community-Mitglieder in sechs Cluster ein. Das erste Cluster bildet die Gruppe der „**Enthusiasten**“, die für alle vier Beziehungskonstellationen, d.h. mit der Marke, dem Produkt, dem Unternehmen und den anderen Community-Mitgliedern, hohe Werte aufweisen. Bei den „**Usern**“ ist hingegen die Beziehung zum Unternehmen außergewöhnlich niedrig und das Interesse am Produkt sehr hoch. Die dritte Gruppe wird als „**behind-the-scenes**“ bezeichnet und umfasst Konsumenten, die weder eine Beziehung zu anderen Brand Community-Mitgliedern noch zum Produkt an sich haben, sondern sich vielmehr der Marke und dem Unternehmen verbunden fühlen. Im vierten „**not-me**“ Cluster werden Mitglieder zusammengefasst, bei denen alle vier Beziehungskonstellationen nur schwach ausgeprägt sind. Das fünfte Cluster weist in allen Beziehungen nur durchschnittliche Ausprägungen auf und wird somit als „**average**“ bezeichnet. Als letztes beschreiben die Autoren das Cluster der „**socializers**“, in dem die Brand Community-Mitglieder zwar alle vier Beziehungen begrüßen, der Schwerpunkt jedoch auf der Kunden-Kunden Beziehung liegt. (42)

42
Hartleb, V. (2009) S. 40
Vgl. Ouwersloot, H./Odekerken-Schroeder, G. (2008), S. 578-579

Abb. 08:
Beziehungskonstellationen

Beziehungskonstellationen:



3.8.3 Identifikation in Brand Communities

Unter den Aspekt der Besonderheiten von Brand Community-Mitgliedern fallen insbesondere die Studien von Hope Jensen Schau und Albert Muniz, Bernard Cova und Stefano Pace sowie Thomas W. Leigh, Cara Peters & Jeremy Shelton. Letztere stellen in ihrer Arbeit die Bedeutung der Authentizität in Brand Communities heraus und unterscheiden dabei zwischen der **Authentizität des Objektes**, der **Authentizität durch Konsumierungen** und der **Authentizität durch Identitätsbildung und -bestätigung**. (43)

Hope Jensen Schau und Albert Muniz untersuchen hingegen anhand von verschiedenen Brand Communities, inwieweit Brand Community-Mitglieder die Brand Community in ihre privaten Webseiten und in ihre eigene Identität integrieren. Auf der Basis von 88 verschiedenen privaten Webseiten von Mitgliedern aus fünf verschiedenen Brand Communities leiten sie **vier Typen von Beziehungen** zwischen der eigenen Persönlichkeit und der Community-Mitgliedschaft ab: (44)

43
Hartleb, V. (2009) S.37
Vgl. Leigh, T. W./Peters, C./Shelton, J. (2006), S. 485-491

44
Hartleb, V. (2009) S.38
Vgl. Schau, H. J./Muniz, A. M. (2002), S. 344-348

- Die eigene Identität geht vollständig in der Brand Community auf.
- Die Mitgliedschaft ist ein wesentlicher und deutlich erkennbarer Bestandteil der eigenen Identität.
- Die eigene Identität überschattet die Zugehörigkeit zur Community.
- Mehrere Brand Community-Mitgliedschaften werden in die eigene Identität integriert.

Die Art und Weise der Selbstpräsentation im Internet bzw. in Brand Communities ist ebenfalls Gegenstand der Untersuchung von *Bernard Cova* und *Stefano Pace*, die erstmalig eine unternehmensinitiierte Brand Community zu einem sich schnell drehenden Produkt aus der Lebensmittelbranche untersuchen. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass in diesem Fall nicht die direkte, soziale Interaktion unter den Brand Community-Mitgliedern im Vordergrund steht, sondern vielmehr die Selbstdarstellung der eigenen Person durch bspw. Fotos, aufgenommen während des Konsums des Produktes bzw. bei mit dem Produkt verbundenen Ritualen. (45)

45

Hartleb, V. (2009) S.38
Vgl. Cova, B./Pace, S. (2006), S. 1091-1101

3.8.4 Interaktion in Brand Communities und Auswirkungen auf die Marke

Rong-An Shang, *Yu-Chen Chen* und *Hsueh-Jung Liao* untersuchen u. a. den Einfluss von kognitiven und affektiven Involvement sowie der Partizipation, differenziert nach „Lurking“ (46) und „Posting“ auf die Kundenloyalität und kommen zu dem Ergebnis, dass dem „Lurking“ eine größere Bedeutung hinsichtlich der Markenloyalität zukommt als dem aktiven Posten von Beiträgen.

Mit dem Konstrukt der Partizipation befassen sich die Arbeiten von *Luis Casaló*, *Carlos Flavián*, *Miguel Guinalú*. Die Studie belegt, dass je höher die Partizipation in einer Community ist, desto höher ist auch das affektive Commitment gegenüber der entsprechenden Marke.

Die Studie von *David Woisetschläger*, *Vivien Hartleb* und *Markus Blut* kommt zu dem Ergebnis, dass die Ausprägung der Partizipation innerhalb einer Brand Community nicht nur Einfluss auf die Loyalität gegenüber der Community hat, sondern auch auf das Markenimage der entsprechenden Marke.

Eine etwas andere Perspektive nimmt das Paper von *James McAlexander*, *John Schouten* und *Harold König* ein, in dem sie die Auswirkungen eines vom Unternehmen aus initiierten Marken-Events, sog. „Brandfests“ auf die vier Beziehungsstrukturen des in Kapitel 3.8.2 vorgestellten kundenzentrierten Modells analysieren. Das Ergebnis der Studie zeigt, dass die Konsumerfahrungen, die Kunden bei einem unternehmens-unterstützten Markenevent machen können, zu einer verstärkten Bindung an die Community sowie zu einer starken Form von Markenloyalität führen können.

Im Zusammenhang mit der Erforschung von Brand Communities wurde die Begrifflichkeit der „**Oppositional Brand Loyalty**“ von *Albert Muniz* und *Thomas O’Guinn* geprägt. „Oppositional Brand Loyalty“ beschreibt, was genau eine bestimmte Marke nicht ist und wer die Brand Community-Mitglieder nicht sind.

Scott Thompson und *Rajiv Sinha* untersuchen in ihrer Studie den Einfluss und die Grenzen von „Oppositional Brand Loyalty“ im Zusammenhang mit der Akzeptanz und Annahme von neuen Produkten bzw. auch Produktinnovationen sowohl der eigenen als auch anderer Marken.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Aktivität von Community-Mitgliedern in der Community und die Dauer der Zugehörigkeit zu dieser einen Einfluss auf die Akzeptanz von neuen Produkten der eigenen Marke, aber auch auf die Akzeptanz neuer Produkte anderer Marken, haben. (47)

46

Lurker ist im Netzjargon eine Bezeichnung für passive, also nur lesende Teilnehmer einer Newsgroup, eines Internetforums oder einer Mailingliste. Viele irritiert es, wenn jemand alles mitliest, was sie schreiben, selbst aber nichts über sich preisgibt.
(Quelle: Wikipedia)

47

Hartleb, V. (2009) S.44 ff.
Vgl. Shang, R.-A./Chen, Y.-C./Liao, H.-J. (2006), S. 410
Vgl. Casaló, L. V./Flavián, C./Guinalú, M. (2008), S. 31
Vgl. Woisetschläger, D./Hartleb, V./Blut, M. (2008), S. 251
Vgl. McAlexander, J. H./Schouten, J. W. (1998); McAlexander, J. H./Schouten, J. W./Koenig, H. F. (2002); Schouten, J. W./McAlexander, J. H./Koenig, H. F. (2007), S. 357.
Zu gemeinsamen Konsumerfahrungen bei Events vgl. auch Arnould, E. J./Price, L. L. (1993)
Vgl. Muniz, A. M./Hamer, L. O. (2001), S. 355-361 sowie Muniz, A. M./O’Guinn, T. C. (2001), S. 420-421; Muniz, A. M./O’Guinn, T. C./Fine, G. A. (2006), S. 234-235; Thompson, S. A./Sinha, R. K. (2008), S. 65-80; Muniz, A. M./O’Guinn, T. C./Fine, G. A. (2006), S. 234

3.8.5 Produktivität von Brand Communities

Gemäß der *GfK-Marktforschung* lag die Rate der gescheiterten Produktneueinführungen 2006 bei 70%, da viele Innovationen an den Bedürfnissen der Kunden vorbei konzipiert wurden. (48) Um aufzuzeigen, welchen Mehrwert Brand-Communities liefern können, ist der Begriff: „**Consumer Generated Content**“ zu erwähnen - worunter nicht nur die beiden Aspekte Storytelling und Werbung fallen, sondern auch das Potenzial der Brand Community-Mitglieder im Hinblick auf Neuproduktentwicklung und Produktinnovationen. Verschiedene Studien haben bereits gezeigt, dass Konsumenten hoch innovativ sein können und zum Produktentwicklungsprozess beitragen können. Allerdings vollzieht sich dieser Prozess nicht isoliert, sondern meistens in einer Gruppe, in der sich die Konsumenten mit Gleichgesinnten austauschen können und gegenseitige Hilfe bei der Umsetzung von neuen Ideen bekommen. Für Unternehmen bergen die Erfahrungen der Konsumenten mit dem Produkt sowie die Ideen der Veränderung von Produkten ein enormes Potenzial. Die Einbindung von Kunden in den Produktentwicklungs- und Innovationsprozess, kann somit nicht nur zu einer höheren Innovationsfähigkeit und Markttransparenz sowie kürzeren Entwicklungszeiten führen, sondern auch zu Zeit- und Kostenersparnissen. (49)

2007 analysierte *Johann Füller* zusammen mit *Gregor Jawecki* und *Hans Mühlbacher* fünf Online-Basketball-Communities. Der Fokus einer dieser Communities lag bspw. auf Schuhen der Marke *Nike*. Festzuhalten bleibt, dass die Community-Mitglieder ihre Ideen und Vorstellungen mit dem Hersteller gern teilen würden, ohne eine Gegenleistung dafür zu erwarten. Für viele dieser enthusiastischen Community-Mitglieder ist gerade der Austausch von innovationsbezogenen Wissens einer der Hauptgründe, weshalb sie Mitglied in der Community sind. (50)

Auch im Bezug auf Innovation und Produktivität kann man Mitglieder von Communities nochmals kategorisieren: *Jin-Woo Bae* und *Yong-Woo Kim* unterscheiden in ihren Case-studies zwischen: (51)

- „**Lead Usern**“, die Informationen untereinander austauschen und Ideen generieren
- „**Nutzer als Innovatoren**“, die Probleme lösen und Ideen umsetzen sowie
- „**Early Adopter**“, die ihre ersten Erfahrungen im Sinne von Word-of-Mouth kundtun, und deren Einbindung in die verschiedenen Stufen des Innovationsprozesses.

3.8.6 Beispiel: „Apple Newton Community“

Dass Brand-Communities auch funktionieren können, nachdem eine Marke ihr Aktivität eingestellt hat, zeigt das Beispiel der *Apple Newton Community* sehr gut, welche *Albert Muniz* und *Hope Schau* über die Jahre untersuchen: Eine Community um eine Marke herum, die bereits 1998 vom Hersteller abgesetzt wurde. In diesem Zusammenhang zeigen sie zwei wesentliche Phänomene auf: Storytelling zum Erhalt der Markenhistorie und Bedeutung, sowie Erstellung von Werbung. Die *Apple Newton Community* ist ein Paradebeispiel für den Zusammenhalt und die Hilfsbereitschaft in einer Community. Obwohl alle Aktivitäten hinsichtlich der Betreuung der Marke mit Absetzen des Produktes durch das Unternehmen eingestellt worden sind, besteht diese Community weiter. Damit die Marke nicht in Vergessenheit gerät, stellt das Storytelling, d.h. das Erzählen von Geschichten über die Marke, einen wesentlichen Bestandteil der Kommunikation unter den Brand Community-Mitgliedern dar. Geschichten und Erzählungen sind eine Möglichkeit, wie Individuen ihre Erfahrungen mit anderen teilen können und sind bedeutend für das Gemeinschaftsgefühl in einer Gruppe und die Etablierung und Festigung einer eigenen Kultur innerhalb einer Gruppe. (52)

48
Hartleb, V. (2009) S. 51

49
Hartleb, V. (2009) S. 50

50
Füller, J./Jawecki, G./Mühlbacher, H. (2007) S. 56, 68 f.

51
Bae, J. & Kim, Y. & Kang, S. (2008) S. 359-369

52
Hartleb, V. (2009) S. 49
Vgl.
Muniz, A. M./Schau, H. J. (2005)
Muniz, A. M./Schau, H. J. (2006)
Schau, H. J./Muniz, A. M. (2007)

3.9 Digitalisierung

Durch die Digitalisierung resultieren immer kürzer werdende Veränderungszyklen auf unterschiedlichsten gesellschaftlichen Ebenen. Nicht nur die Arbeitswelt wird inhaltlich, im Prozess, sowie in der Organisation und der Zusammenarbeit gravierend verändert. Durch die Integration von intelligenten Tools, Automatisierung und Robotik sowie die zunehmende Vernetzung von Technologie verändern sich traditionelle Berufsbilder sowie der Alltag der Menschen gravierend. Durch das Internet ist das Potenzial an Märkten, an Wissenstransfer und -produktivität enorm angestiegen.

3.9.1 Psychosoziale Folgen der Digitalisierung

Das Internet bietet durch seine Anonymität die Möglichkeit, neue Identitätsentwürfe zu entwickeln und nach außen darzustellen. Dies gilt für den Einzelnen und für Firmen, aber auch für Organisationen. Auf diesem Weg lässt sich der soziale Status oder auch die Performance von Individuen und von Organisationen nach außen positiv verändern. Dies bedeutet, dass wir unsere öffentliche Erscheinung und Bedeutung über dieses Forum mehr oder weniger steuern können, das dadurch potenziell zu einem relevanten psychosozialen Entwicklungsfeld wird.

Mit dem Internet (z.B. soziale Medien oder *Google*) wird das - zunächst „ungerichtete“ - Sammeln von Unmengen verschiedenster Daten möglich, die über Algorithmen unterschiedlichste Muster über Interessen, Eigenschaften, Gewohnheiten und Handlungsintentionen von Individuen erfassen und voraussagen können. *Jiawei Han* diskutiert den „Dataismus“ kritisch und verweist darauf, dass dieser zu einem digitalen Totalitarismus führen würde, aus dem letztlich „Knechtschaft“ resultieren würde. Das Besondere dabei sei jedoch, dass die globalisierte neoliberale Welt systematisch bei den Individuen Emotionen erwecken und schüren würde, die letztlich dazu führen, dass der Einzelne – oftmals unbewusst – sich entlang dieser Einflussnahme in die gesellschaftlichen Prozesse und neoliberalen Intentionen integriert.

Auch *Alexander Markowetz* betont, dass wir alle über den massiven Gebrauch von Smartphones im beruflichen und insbesondere auch im privaten Leben mehr und mehr Gefahr laufen, in einen „digitalen Burn-out“ zu rutschen, der auch durch neurobiologische Faktoren motiviert sei. (53)

53
Schneider, W. (2017)

3.9.2 Effekte der Digitalisierung in der Arbeitswelt

Nach *Arnold Picot* und *Alice Neuhäuser* lassen sich durch die Digitalisierung der Arbeitswelt insbesondere 3 Effekte zusammenfassen:

- **Durchdringungseffekt**
Durch den Einsatz intelligenter Tools und Technologien lassen sich bestehende Arbeitsprozesse schneller und effektiver organisieren, oder diese werden durch die neuen digitalen Technologien anders gestaltet. Diese Entwicklung soll in die „smart factory“ münden, wobei es nicht mehr um die Mensch-Maschine-Interaktion geht, sondern die Computer/Roboter selbst nahezu autonom die Prozesse umsetzen und steuern.
- **Flexibilisierungseffekt**
Durch die Digitalisierung eröffnen sich Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeit in Bezug auf die Zeit, den Ort, aber auch die Inhalte. Dies gilt sowohl für den Einzelnen wie auch für die Organisationen. Daraus könnten sich neue flexiblere Arbeitsformen

Recherche und Wissensgrundlagen

ergeben, die tendenziell zu einer Entgrenzung der Arbeit führen.

- **Polarisierungseffekt**

Es würden sich neue oder veränderte Berufsbilder entwickeln. So sei zu erwarten, dass in Berufen mit mittlerem Qualifikationsniveau die wachsende Automatisierung und Rationalisierung zu deren Wegfall führen würde. Hingegen würden die beruflichen Tätigkeiten im oberen und im unteren Qualifikationsniveau, die weniger automatisiert und stärker erfahrungsgeleitet seien, an Bedeutung zunehmen, bzw. es würden neue berufliche Qualifikationsprofile entstehen.

Arnold Picot und *Alice Neuhäuser* argumentieren weiter, dass diese Arbeitsorganisation den Einzelnen unter einen permanenten Bewährungsdruck setzen würde, der letztlich eine relevante Ursache für das gehäufte Auftreten von „Burn-out-Prozessen“ sei. Ergänzend seien wichtige psychosoziale Variablen, die für die fordistische Industrie (54) bedeutsam waren – wie z. B. Sicherheit, Loyalität und Vertrauen – aus dieser Organisationslogik herausgefallen. Eine Anerkennungskultur habe unter der Bedingung der permanenten Bewährung kaum noch Raum.

Interessant ist auch, dass die Unternehmen mit dem höchsten Digitalisierungsgrad die folgenden Weiterbildungsmaßnahmen als zentral ansahen: Gesundheitsvorsorge und -förderung, Kommunikation und Persönlichkeit sowie berufliches Fachwissen. Die digitalisierte Arbeitswelt benötige nicht nur IT-Fachkenntnisse und Kompetenzen im Umgang mit dem Internet, sondern v. a. berufliches Erfahrungswissen sowie die Fähigkeit, mit Partnern zu kommunizieren und zu kooperieren.

Dabei hängt es auch davon ab, wie kommuniziert wird: Digitale Kommunikation (z.B. E-Mails) bedient eher logische und systematische Informationen (rational). Virtuelle Beziehungen vermitteln weniger Emotionen, Vertrauen und persönliche Nähe. Demgegenüber wird der Beziehungsaspekt eher durch analoge Kommunikation (Mimik, Gestik, szenisches Erleben) gefördert.

Gefordert sind sowohl im beruflichen wie im privaten Kreativität und Kommunikationsfähigkeit. Gleichzeitig jedoch auch die Kompetenz, sich gegenüber der Anforderung der digitalen Medien, „allzeit bereit zu sein“, abzugrenzen. Und dies gilt sowohl für die Arbeit als auch für das Privatleben. Dies bedeutet, dass der Einzelne eine gute Fähigkeit aufweisen muss, sich zu strukturieren und zu motivieren. Achtsam sein zu können, um Überforderung oder ein zu hohes Tempo bzw. oberflächliche Kontakte und Aktivitäten im Netz (z.B. soziale Medien oder Computerspiele) adäquat zu steuern. **Plakativ gesprochen, braucht die digitalisierte Welt, und dies gilt eben auch für die Arbeitswelt, hochkompetente Individuen in Bezug auf ihre Fähigkeit zur Beziehungsgestaltung, Motivationslage und Selbstregulierung.** Einen wichtigen Aspekt stellt die emotionale Stabilität des Einzelnen dar. Denn ohne Zweifel verführen die digitalen Medien dazu, dass wir uns immer stärker konsumorientiert verhalten; dazu werden wir allzu oft mit individuell zugeschnittener Werbung konfrontiert, wenn wir uns im Netz bewegen. Themen wie soziale Verantwortung und sich solidarisch gegenüber den Anderen zu verhalten, haben in einer Zeit, in der althergebrachte Werte und Normen zunehmend an Bedeutung und Steuerungssicherheit verlieren, einen hohen Stellenwert. (55)

54

Als *Fordismus* bezeichnet man eine nach dem Ersten Weltkrieg in den USA entwickelte und nach der Weltwirtschaftskrise etablierte Form industrieller Warenproduktion. (Quelle: Wikipedia)

55

Schneider, W. (2017)

3.10 Rechercheergebnis und Schlussfolgerungen für die Thesis

Auf Grundlage des bisher gesammelten Wissen kommt der Autor zu folgenden Erkenntnissen, die nun nochmals zusammengefasst erläutert werden:

Die Digitalisierung führt zu immer kürzeren Veränderungszyklen. Darunter fällt auch, wie sich das Individuum im Netz darstellt. Die öffentliche Identität wird durch Positivierung von sozialem Status und persönlicher „Performance“ mehr und mehr (selbst-)gesteuert. Dieser Einfluss der psychosozialen Entwicklung auf die Emotion des Individuums führt dazu, dass gesellschaftliche Prozesse unterbewusst integriert werden, ohne reflektiert zu werden. Dies führt in Verbindung mit dem *Polarisierungseffekt* — also dem steigenden Leistungsdruck in der Gesellschaft — zu Überforderung, Druck und einer erhöhten Burn-out Gefahr.

Es braucht also ein Hilfsmittel, durch das ein Individuum seine Soft- und Persönlichkeits-Skills sowohl analog, als auch digital authentisch vermitteln kann und somit freier, klarer und rationaler Denken, Entscheiden und Handeln kann.

Zudem isoliert sich das Individuum durch den Gesellschaftlichen Wandel in Verbindung mit der Digitalisierung zunehmend — als Beispiel wurde hier der *Flexibilisierungseffekt* genannt. Das Individuum entwickelt sich zum „Einzelkämpfer“, der freiere Entscheidungen treffen will. Folglich gewinnen (Eigen-)Verantwortung und Solidarität gegenüber Anderen immer mehr an Bedeutung.

Es braucht also Strukturen, an denen sich das Individuum orientieren kann, ohne sein freies Denken, Entscheiden und Handeln aufgeben zu müssen.

Diese Struktur kann eine Community bieten.

Durch Gemeinsamkeiten, Abgrenzung zu Anderen, Klarheit und Einzigartigkeit.

Die Strukturen der Community ähneln der einer Marke. Die Marke dient nicht nur dazu, Einzigartigkeit oder den Schutz von etwas herauszuheben, sondern kann als Orientierungs- und Entscheidungshilfe sowie als eine Art „Qualitätssiegel“ Vertrauen bei einem Individuum oder eine Gruppe aufbauen.

Dazu müssen Indikatoren kreiert werden. Indikatoren können Werte sein.

Eine Marke vereint durch Identität bestimmte Gemeinsamkeiten und hebt sich von Anderen (Nicht-Gemeinsamkeiten) durch Individualität bewusst ab. Eine funktionierende Marke schafft in ihrer Markensubstanz Vertrauen durch Werte, Haltungen, Stimmungen, Symbole, Geschichten, Mythen und löst durch ein klares, einzigartiges und ästhetisches Markenbild Sympathie, Loyalität und Präferenzen beim Individuum oder eine Gruppe aus. Vor allem aber das (veränderliche) Markenbild — im Gegensatz zur (beständigen) Markensubstanz, die produktunabhängige, unbewusste Sinngebung einer Marke — verleitet den Menschen, eher emotionale Entscheidungen zu treffen, was besonders im Hinblick auf die fokussierte Generation Y negative Folgen für die ohnehin schon durch die Digitalisierung und das Smartphone beeinflussten, eher emotional geleiteten Individuen hätte.

Diese Mechanismen werden vom Autor unter dem Begriff Brand-Community zusammengefasst: Sie kann durch Bindung, Integration und Innovation bestimmte Bedürfnisse erfüllen; beispielsweise für ein Unternehmen die Gewinnsteigerung oder ein Individuum das Zugehörigkeitsgefühl.

Hierzu ein Beispiel: Umso klarer eine Marke seine Werte definiert, desto einfacher können sich Individuen — sofern sie sich ihren Werten bewusst sind — über eine Brand-Community mit dieser Marke identifizieren und desto einfacher schließen sie sich der sogenann-

Recherche und Wissensgrundlagen

ten Brand-Community an. Klare Identifikation erhöht zudem die Qualität der Zugehörigkeit — also der Übereinstimmung der Werte des Teilhabers einer Brand-Community mit den Werten der Brand-Community selber.

Es braucht also eine Marke, die als Art „Orientierungs- und Entscheidungshilfe“ eher rationale Entscheidungen hervorruft, damit ein beständiges und qualitatives Zugehörigkeitsgefühl entsteht.

Ob und wie intensiv sich ein Individuum einer Brand-Community anschließt hängt davon ab, welche Intelligenz, Vertrauen und Sympathie diese Brand-Community ausstrahlt. Denn das Individuum kann sich sowohl passiv zugehörig fühlen und lediglich seine Bedürfnisse erfüllen wollen, als auch aktiv in der Brand-Community interagieren und Einfluss nehmen.

Die Intensität der Teilhabe kann hierbei von partiellem Zugehörigkeitsgefühl der eigenen Identität mit der Brand-Community-Identität, bis hin zum vollständigem Aufgehen der eigenen Identität in die Brand-Community-Identität gehen.

Je stärker also die Identifikation eines Individuums mit der Brand-Community ist, und je authentischer die Brand-Community wirkt, desto höher ist die Interaktion des Individuums mit der Brand-Community, und desto stärker ist die Brand-Community.

Im Bezug auf Marken folgert der Autor, dass die Brand-Community bei mehr Interaktion mit der Marke auch mehr in die Marke eingebunden werden möchte, also mehr Einfluss nehmen möchte. Das kann beispielsweise dann von Vorteil sein, wenn dadurch Werbung, Storytelling, Innovation und Produktentwicklung „kostenlos“ von den Mitgliedern betrieben wird. Und das ohne, dass sie ein Gegenwert dafür verlangen. Mehr Teilhabe von Mitgliedern der Brand-Community am Unternehmen führt zu mehr Transparenz, besserem Verständnis von Bedürfnissen, kürzeren Entwicklungsprozessen und somit auch zu Zeit- und Kostenersparnis für die Marke.

Es braucht also ein Hilfsmittel, was diese Identifikation, Interaktion, Kollaboration und Vernetzungsqualität zwischen Individuum, Brand-Community und der Marke erhöht.

Identifikation & Interaktion.

Analog & Digital.

Orientierungs- & Entscheidungshilfe.

Authentische Brand-Communities.

Beständiges, qualitatives Zugehörigkeitsgefühl.

Softskills & Persönlichkeit.

Strukturen für freies Denken, Entscheiden & Handeln.

Kollaboration.

Hilfsmittel.

Recherche und Wissensgrundlagen
03

Feldforschung
04

Synthese
05

4 Feldforschung

4.1 Methodik und Vorgehensweise

Um ein breites Spektrum an Forschungserkenntnissen zu erhalten, werden sowohl qualitative Daten durch Experteninterviews erhoben, als auch quantitative Daten durch eine Online-Umfrage. Bei der Auswahl der Experten wird die fachliche Expertise im Bereich Brand-/ und Communitybuilding vorausgesetzt. Zudem soll ein breites Persönlichkeitsspektrum aus der Generation Y aus unterschiedlichsten Fachbereichen, mit verschiedensten Hintergründen und Denkansätzen erste Daten/ Informationen für einen Anforderungskatalog liefern.

4.2 Forschungsziel und -kontext

Ziel der Feldforschung ist es, die Bedürfnisse, Verhaltensweisen und Empfindungen von Individuen und Gruppen im Zusammenhang mit deren Werte-Entwicklung kennenzulernen, zu verstehen und herauszufinden, inwiefern durch Design mögliche Hürden hierbei besser gemeistert werden können.

4.3 Quantitative Umfrage

In einer quantitativen, anonymen Online-Umfrage mit 114 Teilnehmern, bei der 96% der Personen aus der Generation Y (geboren: 1980 bis 1999) stammen, wurden explizite Fragen im Bezug auf deren Wertebewusstsein, Werte-Empfinden zu bestimmten Marken/ Unternehmen, deren Entscheidungsverhalten, sowie deren Verhalten im digitalen und analogen Format gestellt. Um möglichst authentische Ergebnisse zu erhalten, wurden die Befragten lediglich darüber informiert, dass es um das Thema „Werte & Design“ geht, aber nicht tiefer erläutert, was mit den Fragen herausgefunden werden soll.

Eckdaten der Umfrage: 114 Teilnehmer - davon 61% Männlich 39% Weiblich

4.3.1 Auswertung quantitative Umfrage

Zum Thema „Werte“:

72% reflektieren täglich oder mehrmals die Woche ihre Werte (Entscheidungen, Handlungen & Verhalten).

Als die „wichtigsten Werte“ wurden **Ehrlichkeit, Vertrauen, Respekt** genannt.

Werte spielen im **familiärem Umfeld** eine **größere Rolle** als im Beruf oder in Freizeit & Sport.

Beim **Konsum** spielen Werte **fast keine Rolle**.

Bedeutsame Wertebegriffe bei der **Identifikation mit Marken** im Konsumbereich sind:

Nachhaltigkeit, Qualität, Professionalität, modern, ästhetisch, transparent, Offenheit, Ehrlichkeit.

Bei Werten im **beruflichen** Umfeld hat sich gezeigt, dass **konkrete Soft-/Hardskills** als wichtiger angesehen werden als Berufserfahrung und Persönlichkeitswerte.

Die Befragten bewerten Ihr Gegenüber priorisiert nach:

**1.Intelligenz 2.Vertrauen
3. Sympathie**

Zum Thema „Entscheidungen“:

49% der Befragten fällt es schwer, Entscheidungen zu treffen.

Zum Thema „Digitaler Einfluss“:

73% der Befragten haben das Gefühl, dass Digitale Medien **Einfluss auf ihre Entscheidungen** nehmen.

64% treffen eine Kaufentscheidung (Bsp. für einen Pullover) lieber Online als Offline.

Zum Thema „Digital und Analog“:

91% der Befragten pflegen – unabhängig von den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie – ihre **Kontakte lieber analog** als digital.

47% glauben, dass ihre Wirkung digital nicht mit der analogen Wirkung übereinstimmt.

Zum Thema „Brand Community“:

An diese Marken denken die Befragten als erstes, wenn sie den Begriff „Community“ lesen:

Facebook, Adidas, Apple

Auffällig oft werden auch **Marken aus der Fashion-/ Sport-Industrie** genannt.

Anonyme Zitate aus der Umfrage:

„Ich habe das Gefühl, dass die

Selbstdarstellung im Internet immer wichtiger wird (bsp. *LinkedIn*).“

„Digital glaube ich, dass **echte Begegnung** nicht stattfinden kann, weil Kommunikation immer auch etwas mit Wahrnehmung zu tun hat, die über das gesprochene Wort hinaus-

geht, und das **können Emojis nicht ersetzen.**“

„**Man kann digital viel mehr lenken** wie andere einen wahrnehmen, ich kann mich z.B.

als sehr lustig darstellen, **in echt lachen aber vielleicht viel weniger über**

meine Witze? Analog ist mir Natürlichkeit unfassbar wichtig, digital ist leider fast nichts natürlich.“

4.4 Experten-Interviews

4.4.1 Interview-Leitfaden

Der Interviewleitfaden dient dem Autor mit Hilfe eines Fragenkatalogs – dessen Fragen in den Interviews jedoch der Situation angepasst gestellt wurden – durch die Interviews zu führen und ist wie folgt strukturiert:

Die Unternehmenswerte der Marke werden hauptsächlich durch die Corporate Identity des Unternehmens festgelegt: Diese kann es im Service, Produkt/ in der Produktion umsetzen und in der Unternehmensführung-/ entwicklung leben und steuern.

Doch wie funktioniert das in der zwischenmenschlichen Interaktion? Also mit Kunden, Fans, Mitarbeitern?

Wie schaffen es Marken/ Unternehmen, diese Werte in der „Community“ zu festigen?

Was spielt für Ihr Unternehmen eine größere Rolle? Analoges Communitybuilding oder digitale Markenbindung?

Präsentiert sich Ihr Unternehmen digital mit den selben Werten wie analog? Wenn nein, worin wird unterschieden?

Worin sehen Sie die größten Herausforderungen im Community Management Ihres Unternehmens?

Wie hoch bewerten Sie die Wichtigkeit Ihrer Position des Community Managements für das Unternehmen zukünftig?

Wie wollen Sie als Unternehmen auf die Generation Y, der der Begriff der „Orientierungslosigkeit“ zugeschrieben wird, eingehen?

Glauben Sie, Sie würden in Ihrem Unternehmen ein Design-Tool für ein Co-Creation Prozess nutzen, wenn es Ihnen hilft, die Werte Ihrer Community herauszuarbeiten & zu verstehen, Ihre Unternehmenswerte darauf anzupassen, digitale und analoge Interaktion & Kommunikation diesbezüglich zu optimieren um damit letztlich den Erfolg des Unternehmens zu steigern?

4.4.2 Interviewpartner (56)



56
Die vollständigen Transkripte der Interviews: Siehe Anhang A3

Abb. 09
Interview *Chris Glass*

Chris Glass, Head of Membership Europe & Africa, SOHO House
Über 12 Jahre Berufserfahrung im Communitybuilding



Abb. 10
Interview *Sven Bleimeister*

Sven Bleimeister, Lead HR Business Partner ZALANDO SE & ZMS
Über 10 Jahre Berufserfahrung im HR und Recruiting

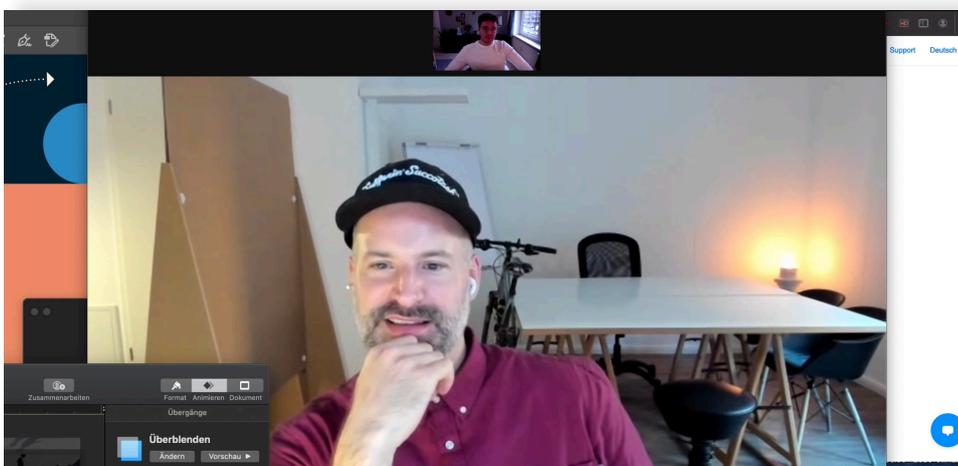


Abb. 11
Interview *Kai Platschke*

Kai Platschke, Selbstständiger Markenstrategie Consultant & Dozent UDK Berlin
Über 15 Jahre Berufserfahrung im Marketing und über 8 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von Marken/Marketing-Strategie-Methoden

4.4.3 Auswertung der Interviews

Chris Glass:

Was sind die Herausforderungen im Community Management aus Ihrer Sicht?

„So for me the logic is really to take the in result, the big picture and break it down into pieces that make sense, pieces that represent the hole and then figure out how to attach this individual pieces one by one until you have the entire thing together.“

„It's about having local ambassadors. Local Gatekeepers that can connect with smaller groups of people. This goes back to the bible. It goes back to tribes and governments. You have a large region and you have representatives for parts of those regions and there is some on top to gets a message down to these people and that spreads down to all of the groups of the system. This is a way that society has tried for a long time to manage large groups of people.“

Wie wichtig sind für Sie Werte und Wertevermittlung im Community-Building?

„It's a question of what type of community you want to build. And if the community is to be held together by a value system, than i think establishing and maintaining specific values and communicating those values is essential. Over time you also have to be aware of the fact that values shift. I think most of us think that values is a very hard, fast, stable concept. But values are tested, and values are questioned. And some of them stick, but some of them have to move with the things happened around us. For me it's just important to have fixed values but to understand that they need some kind of flexibility. Because they will be tested over time.“

Wie wichtig ist das Thema: Analog und Digital aus Ihrer Position?

„I think both are important. — In this sort of century we can't ignore digital. In order for us to grow exponentially, digital is a critical tool. We never change the fact that our physical spaces are the heartened soul of what we are and what we do, but in order to grow digital in terms of connection and launching new products that reach a larger audience is critical and absolutely necessary.“

Sven Bleimeister:

Welchen Stellenwert hat Communitybuilding für Sie/ Ihr Unternehmen?

„Community Building ist generell super wichtig. Das hat mehrere Gründe. Aus der internen Perspektive ist es ein Mitarbeiter Bindungshebel, insbesondere für jüngere Generationen, die auch gerne mal schnell wechseln und schnell wo Anders was besseres sehen. Aus der externen Perspektive bist Du Brand Ambassador, das ist ja so das höchste Ziel. Wenn Du Mitarbeiter hast, die das Unternehmen so geil finden, oder auch die Brand so geil finden, dann tragen die das ja auch nach draußen.“

Wie wichtig sind für Sie Werte und Wertevermittlung im Community-Building?

„Ich glaube, dieses ganze Thema, ob sich Leute irgendwo zugehörig fühlen, das machst Du ja nur, wenn Du an die Werte des Unternehmens glaubst und wenn das ein richtiger Purpose ist. Und sowas bekommst Du nur hin, wenn Leute das vorleben und wenn Du - ich betreue ja hauptsächlich Führungskräfte - role Model bist und Sachen auf den Weg

bringst. Dann ziehen die Leute auch mit und fühlen sich zugehörig.“

Sie sind seit über 9 Jahren im Unternehmen. - Siehen Sie Veränderungen in den Persönlichkeitsprofilen, speziell im Bezug auf die Generation Y?

„Ich habe eine klare Meinung zu der jüngeren Generation: In der Schublade betrachtet haben sie größere Probleme mit Selbstreflexion. Das ist definitiv ein Punkt. In der Regel überschätzen sie sich und denken, dass sie weiter sind, als sie eigentlich sind. Dazu kommt, was ich sehr stark wahrnehme, wenn sie eine Sache 1-2 mal gemacht haben, denken sie, sie sind Experten darin. Und haben auch nicht die Geduld das länger zu machen, was dann dazu führt, dass sie einen sehr hohen Anspruch haben schneller befördert zu werden. Und so auch sehr stark Druck ausüben. In den älteren Generationen ist das finde ich nicht so - ich bin 1981 geboren. Ich hatte jetzt nie den Anspruch ich muss da so schnell durch. Ich muss jetzt befördert werden, weil ich schon ein Jahr auf der Position bin, ich kann das ja jetzt. Wieso werde ich jetzt nicht befördert? Den jungen Leuten fehlt die Demut, um es anders auszudrücken.“

„Was ich Andererseits auch wahrnehme: Die Leute sind schon sehr motiviert, teilweise dann auch unstrukturiert, gleichen das aber durch Einsatz aus. Was dann dazu führt, dass sie sehr stark mental und manchmal auch körperlich überfordert sind. Wenn wir jemanden mit Burnout haben, steigt der Anteil der jüngeren spürbar. Die Gründe sind sehr unterschiedlich, aber das ist schon ein Muster, was man da erkennen kann.“

Kai Platschke:

Was spielt für Sie eine größere Rolle? Analoges Communitybuilding oder digitale Markenbindung?

„Ich glaube, dass das wichtigste ist, dass Marken sich nicht die Köpfe darüber breitschlagen, ob man klassisch Werbung und Digital macht, sondern darüber, wie man als Marke Beziehung mit Menschen eingeht.“

„Die Unternehmen haben erkannt, dass sie in den letzten Jahren diese Werte nur an den Empfang geklebt haben und nicht gelebt haben. D.h. man beschäftigt sich gerade sehr damit, wie diese Werte denn gelebt werden müssen.“

Was sind die Herausforderungen im Community Management aus Ihrer Sicht?

„Communitybuilding passiert an allen Ecken und Enden. Leute finden sich zusammen, zu jeglichen Themen, das ist omnipräsent. Aus meinen Projekten kann ich bestätigen, dass es für Marken schwierig geworden ist, die Beziehung mit den Leuten auf eine ehrliche Art anzugehen und mit Inhalten zu füllen.“

Nur das Werte-Matching reicht da nicht. Die Marke braucht auch immer ein Angebot, für diese Beziehung. Das fehlt vielen Marken noch. [...] Es braucht Methoden, die helfen Werte ins Leben zu übertragen. Das sehe ich als Verantwortung von Unternehmen, sich solche Projekte aufzuhalten. Und das ist wieder das, was gerade den jüngeren Generationen extrem entspricht.“

Wo sehen Sie Ansatzpunkte, um auf die Generation Y und deren „Problematik“ einzugehen?

„Das ist eine Zielgruppe die schon so eine Haltung hat: Zeig mir mal alles was geht, aber

die letzte Handlung will ich machen. Entscheiden sich aber dann oft nicht richtig, oder ändern eine Woche später die Entscheidung schon wieder:

Ich habe mal ein Projekt mit einer bekannten Modefirma umgesetzt, da ging es um Gruppenzugehörigkeit: Die haben das Tribes genannt. Also wenn junge Leute, in dem Fall vor allem junge Mädchen auf dem Weg sind, Anschluss zu finden, sich selbst aber noch garnicht genug kennen und noch garnicht wissen: Wer bin ich, wer will ich sein, was finde ich denn cool? Mit wem soll ich mich einlassen?

Da ein Sounding-Board zu geben, verschiedene Styles ausprobieren zu können war das Ziel. In dem konkreten Beispiel war das: Zwei Wochen HipHop, zwei Wochen Metal, zwei Wochen Pop. Und dann haben die jedes Mal mit Anderen Leuten neue Musik angehört, miteinander abgehungen und irgendwelche Aktionen gestartet. Und am Ende konnten sie entscheiden, was ihnen am besten gefallen hat. Und haben sich anhand der Erkenntnis ihren eigenen Style mit der Brand zusammengebastelt.“

4.5 Hauptkenntnisse und Schlussfolgerung Feldforschung

Aus der quantitativen Umfrage folgert der Autor, dass die Menschen trotz des zunehmenden Einflusses der Digitalisierung - dessen sie sich auch bewusst sind - nach wie vor den analogen Kontakt bevorzugen, suchen und auch brauchen. Dort jedoch andere Werte eine Rolle spielen, als in ihrem digitalen Verhalten.

Hierbei lässt sich eine erste Diskrepanz zwischen dem Werte Anspruch der Menschen feststellen.

Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Generation Y gerne Ehrlichkeit, Vertrauen und Respekt für sich beanspruchen will, sich aber zunehmend von Werten der digitalen Welt, nämlich Ästhetik, Nachhaltigkeit und Professionalität leiten und beeinflussen lässt. Hierbei stehen sie jedoch vor der Herausforderung, die Werte Ehrlichkeit, Vertrauen und Respekt weiterhin zu priorisieren.

Vereinfacht, verallgemeinert und plakativ ordnet der Autor die Werte-Definition der Generation Y folgendermaßen ein:

„Das Individuum der Generation Y will ehrlich, respektvoll und vertrauenswürdig sein und erwartet das gleiche vom Gegenüber. Gleichzeitig will es professionell und achtsam sein, gut ausschaun, cool sein und fühlt sich zu gleichartigen Menschen hingezogen.“ (Autor)

Wer all das als Individuum, Gruppe oder Marke für sich beanspruchen kann, scheint in der leistungsgetriebenen Gesellschaft erfolgreich zu sein. Dies zeigt sich daran, dass Marken wie *Adidas*, *Apple* und *Patagonia* in einer Umfrage so oft genannt werden. Sie schaffen es, all die Werte zu vereinen und in ihrem Markenbild und ihrer Markensubstanz zu verkörpern und in einer Brand-Community zu leben.

Aus den Experteninterviews folgert der Autor: Das Individuum - speziell die Generation Y - hat zunehmend Probleme mit Selbstreflexion, weist eine überschätzte Wahrnehmung ihrer realen Leistung und Leistungsfähigkeit auf — was psychische gesundheitliche Gefahren birgt — und hat Schwierigkeiten, klare Entscheidungen zu treffen. Es zeigt sich dem Autor auch, dass es nicht reicht, wenn Marken Werte festlegen. Diese müssen (vor-)gelebt werden und erlebbar sein. Die Einbindung von digitalen Formaten ist für Marken unumgänglich, da es globales und exponentielles Wachstum ermöglicht, sollte aber angemessen mit analogen Formaten kombiniert werden, um eine menschliche, ehrliche Beziehung aufbauen zu können. Zudem sollten Werte als grobe Leitlinien beim Communitybuilding vorhanden sein, aber flexibel auf einzelne Untergruppen und Situationen anpassbar sein, damit sie authentisch gestaltet und erlebt werden können.

Wichtig ist dabei Dreierlei: dass man diese Werte vermittelt, wer diese Werte in welchem Kontext vermittelt, und wie man sie vermittelt.

„Design, mit seiner Fähigkeit, durch Gestaltung etwas zu verändern, könnte dazu dienen, Wertebilder für das Individuum, die Gemeinschaft, eine Marke oder ein Unternehmen durch gestaltete Reflexions-/ Kreativ-/ und Planungsprozesse zu schärfen, sowie Umsetzungs-ideen und Handlungen daraus zu generieren, um sie (er-)lebbar zu machen.“

Feldforschung
04

Synthese
05

Entwurf Co-Creation Tool
06

5 Synthese

5.1 Methodik und Vorgehensweise

Während der Synthese werden gewonnene Erkenntnisse aus den vorangegangenen Phasen, sowie im Kontext des Themas existierende Tools analysiert. Zudem findet eine zusätzliche Wissensvertiefung in Bereich „Design Methoden“ statt. Das gebündelte Wissen wird kritisch betrachtet und anschließend in veränderter Form wieder zu einem Ganzen in Form eines Anforderungskataloges an den Gestaltungsteil übersetzt.

Die Synthese ist im Designprozess ein Sinn gebendes Verfahren und führt zu einer Erkenntnis, die als Basis für die anschließende Fokussierung, den Entwurf dient. (57)

57
Hirsch, S. (2014) S. 104 f.

5.2 Identifizierte Bedürfnisse

- Identifikation & Interaktion erhöhen durch mehr Klarheit
- Orientierung geben über Wertedefinition
- Anreiz für Reflexion schaffen
- Anreiz zur Entscheidungsfindung schaffen
- Anreiz zur Konkretisierung & Verbindlichkeit schaffen
- Unterscheidung in innere Werte & äußere Werte
- Vermeidung von Schubladensystem
- Möglichkeit zur Wiedervorlage
- Anpassbares Tool
- Professionalität und Spaß vermitteln

5.3 Anforderungskatalog

- Analog & Digital durchführbares Tool
- Werte Vorgabe & eigenes Wertedesign
- Als Individuum & Gruppe nutzbar
- Optional: Mit Coach durchführbar in einem Workshop
- Konkrete Umsetzung der Erkenntnisse planen können.
- Unterstützen, aber nicht vorgeben.
- Hilfestellung zur Optimierung durch Design Prozesse
- „Wir bleiben dran!“ - Element

5.4 Wissensvertiefung: Strategie und Design Methoden

Um die Qualität des Entwurfs zu stärken, werden bestehendes Wissen aus der Designtheorie und existierende Design- und Projektmanagement-Methoden kritisch analysiert. Ziel ist es, mit der richtigen Integration bestehender Methoden einen Mehrwert für den darauf folgenden Entwurf zu liefern.

Double Diamond Prozess

Der sogenannte Double Diamond Prozess des British Design Council verarbeitet vier Kernelemente der Designstrategie (Wer, Wie, Wem, Was) und überführt sie in eine konkrete Spezifikation. Entstanden ist dieser Prozess aus der gleichen Motivation wie auch schon die Definition der dänischen „Design Ladder“: Es gilt, das Design aus der üblichen Rolle einer ausschließlich nachgelagerten Gestaltungsarbeit zu befreien, indem man es in einen strategischen Kontext platziert.

Die Entwickler des „Double Diamond“ (ein „Diamond“ steht für eine Raute, die jeweils mit einer Phase des divergierenden Denkens beginnt und mit konvergierendem Denken schließt) haben der eigentlichen Gestaltungsarbeit (die im zweiten Diamond beschrieben wird) einen Prozess der Recherche und Problemdefinition (im ersten Diamond beschrieben) vorangestellt. So wollten sie sicher stellen, dass, bevor man mit dem „Design Doing“ im zweiten Teil des Prozesses beginnt, ein profundes „Design Thinking“ vorangestellt wird. Das „Design Thinking“ im ersten Diamond liefert als Ergebnis ein umfassendes Briefing in Form einer Problemdefinition, welche die nachfolgende Designarbeit initiiert und inhaltlich leitet. Stellt ein Unternehmen/ eine Marke einen solchen Design Prozess zentral, dann lassen sich die anderen Prozesse der Wertschöpfung mit ihm verbinden. Denn zentral sollte immer jener Prozess stehen, der sicherstellt, dass dem Kunden genau jene Erlebnisse geboten werden, die zu einer loyalen und motivierenden Beziehung führen - und das leistet der „Double Diamond“ Designprozess. (58)

58
Baars. J.-E. (2018) S. 205 f.

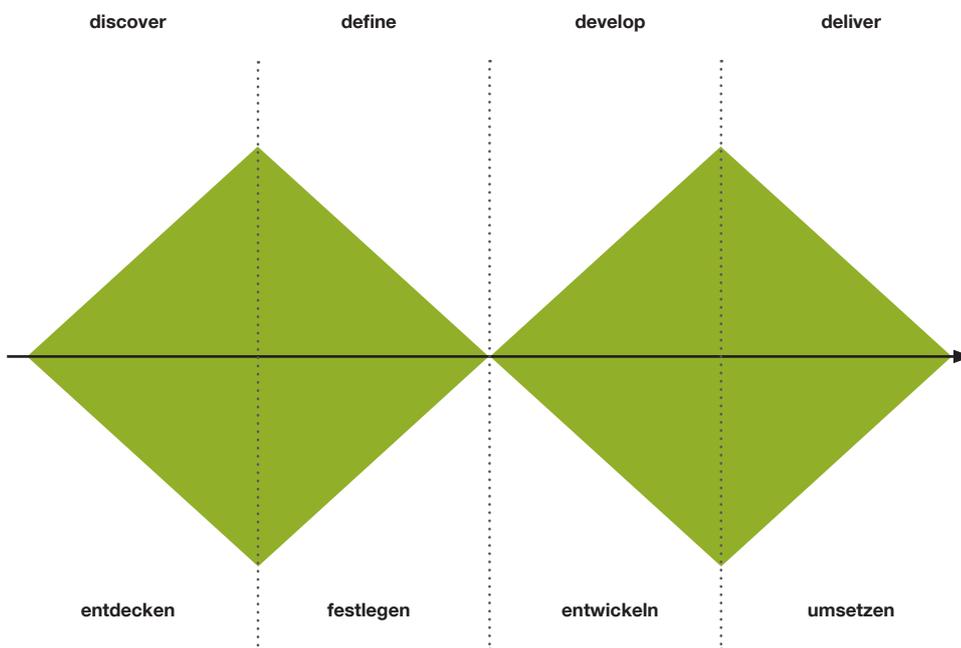


Abb. 12:
Double Diamond Prozess

Die 4 Stufen der Reflexion

Die hier aufgezählten Stufen der Reflexion sind hierarchisch aufgebaut, wobei mit der einfachsten Form anfangen wird und mit der höchsten oder komplexesten Form aufgehört wird. Die Stufen bauen aufeinander auf, d.h., man muss die unteren Stufen beherrschen, damit man höhere entwickeln und beherrschen kann.

1. Stufe: Reflexion äußerer Ereignisse

Diese Stufe kann bereits im Kindesalter ansetzen, da sich hier der Mensch als Teil einer ihm noch fremden Welt entdeckt. Die Aufmerksamkeit ist nach außen gerichtet. Man versucht, grundlegend funktionale Verhaltensweisen in der Welt spielerisch zu erlernen und deren Regeln zu begreifen und mitzugestalten.

Später – in der Schule, Lehre, Arbeit – werden die Regeln verfeinert und ein Verhaltensrepertoire stabilisiert, welches den bisher erworbenen Lebensspielraum abdecken soll. Hier werden grundlegende Fragen gestellt: „Wie funktioniert die Welt?“ – „Wie kann ich XY tun?“ – „Wie kann ich soziale Beziehungen gestalten?“ – „Was will ich arbeiten?“ – „Wie will ich wohnen?“ etc.

Allen Fragen ist gemeinsam, dass sie sich auf ein äußeres, konkretes Objekt, Ereignis oder auf einen Prozess oder eine Person richten. Die Reflexion korrespondiert immer mit einer Lernphase. Sie äußert sich für andere wahrnehmbar in Verhaltensänderungen und/oder neuen Erkenntnissen über die Welt. Auf dieser Stufe entscheidet die Person auch, ob und welche Themen fremd- oder selbstbestimmt reflektiert werden. Eine selbstbestimmte Reflexion würde sich so äußern, dass der Mensch beginnt, sich „eigene“ Gedanken zu machen. Bei fremdbestimmten Menschen endet der Reflexionsprozess oftmals schon nach dem Etablieren der vorgegebenen Fähigkeiten, die für ihre Lebensweise „notwendig sind“. Da es keinen Grund gibt weiter zu hinterfragen, werden die Fähigkeiten dann nur noch stabilisiert oder – oft bis zur völligen Ignoranz – gegen äußere Störungen (wie andere Weltbilder, Gegenargumente etc.) abgeschottet.

2. Stufe: Reflexion abstrakter Konzepte

Bei der 2. Stufe der Reflexion wird einem Menschen bewusst, dass Konzepte wie „Wahrheit“, „Richtigkeit“, Ästhetik oder auch moralische Vorstellungen auf von Menschen geschaffenen – teils auch recht willkürlichen – Konzepten beruhen, die sich in einer Kultur stabilisiert haben.

In der zweiten Stufe kommen erstmals auch innere bzw. grundlegende Werte, Normen und Regeln (wie Wahrheit, Ästhetik, Pragmatik, Moral etc.) in den Brennpunkt. Der Reflektierende hat erkannt, dass diese „normativen Wissenschaften“ (wie C.S. Peirce sie nannte) kulturell recht willkürlich, widersprüchlich oder sehr ungenau gesetzt sind. Das bedeutet, dass der Reflektierende die Kontingenz in diesen Konzepten erkennt. Ideen wie „Wahrheit“ sind keine Tatsachen oder Fakten, sondern sind einfach in bestimmter Weise (die auch anders möglich wäre) belegt worden.

Es wird Situationen geben, wo man zu zweifeln anfängt, ob die moralischen Vorstellungen der Eltern, Freunde, Gesellschaft wirklich richtig und unterstützenswert sind. Kann man es beispielsweise gegenüber dem eigenen Gewissen verantworten, wenn andersdenkende Menschen gedemütigt, verfolgt oder ausgegrenzt werden?

3. Stufe: Selbstreflexion

In den vorherigen Stufen reichte eine einfache Beobachtung aus, um Konzepte oder äußere Ereignisse zu analysieren, verstehen oder zu modifizieren. Der „Beobachter zweiter Ordnung“ beobachtet hingegen den inneren Beobachter, d. h. er beobachtet, wie er beobachtet. Da die eigenen Gedanken bei dieser Reflexion im Mittelpunkt stehen, wird es „Selbstreflexion“ genannt, d. h., das „Wie“ des Beobachtens der eigenen Gedanken wird zum Objekt der Reflexion. Das Ziel dieser Reflexionsstufe sind Selbsterkenntnis

und ein Erkunden der Möglichkeiten der Selbstgestaltung und Selbsterschaffung. So hat ein Mensch auf dieser Stufe die Möglichkeit Verhaltensgewohnheiten, Automatismen, unbewusste Triebkräfte etc. zu erkennen und hat die Wahl, sie zu reflektieren bzw. zu verändern. Erkennbar wird die Selbstreflexion, wenn man gezielte Verhaltensänderungen an einem Menschen bemerkt, die er auf Nachfragen erklären kann, d. h. angibt, warum und wie er ein eigenes Konzept oder Weltbild modifizierte. In dieser Phase sind gesteigerte Selbstkritik und Zweifel vermehrt zu beobachten.

4. Stufe: Selbstreflexionen auf der Meta-Ebene

Die letzte Stufe liefert dem Denker eine Vielzahl von „Einzelerkenntnissen“ zu bestimmten Themen, Kontexten und Verhaltensweisen. Man könnte sie mit vielen kleinen Bausteinen eines Puzzles vergleichen, welches in Einzelteilen (also unfertig) vor einem liegen. Was fehlt, ist das „Big Picture“. Eine Reflexion auf der Metaebene meint, dass man aus einer konkreten Einzelfrage heraustritt und das übergeordnete Ganze sucht – das Spezielle verallgemeinert. So werden beispielsweise ethische Einzelfragen, wie „Wie sollte ich mich gegenüber XY korrekt verhalten?“ als Fragen der Kategorie „Moral“ (oder Ethik) erkannt und allgemeiner reflektiert, indem man z. B. nach allgemeinen oder übergeordneten „Kriterien“ für Moral fragt. Doch im Gegensatz zur 2. Reflexionsstufe werden die Inhalte und Schlussfolgerungen durch eigenes (Nach-)denken und nicht durch „Nachplappern“ der Überlegungen anderer erzeugt. Sie sind das Ergebnis des eigenen Erkenntnisprozesses, der auf eigenen Erfahrungen, selbst durchlebten Lernprozessen und selbst gestalteten Überzeugungen beruht. Ein so selbst gestaltetes Weltbild wäre somit im höchsten Grade individuell, subjektiv und persönlich. Das Problem der Reflexion von Meta-Ebenen ist, eine „letzte Instanz“ zu finden, mit der man untergeordnete Themen (Ebenen) zu einem Gesamtbild zusammenfügen kann. Eine Option ist die oberste Metaebene als selbst definierten „Sinn des Lebens“ – dem man alles andere unterordnet. Diese oberste Metaebene entspräche dem fertigen Mosaik – dem „Big Picture“ des eigenen Lebens. Insofern definiert man den „Eckstein“, auf dem die eigene Welt beruht, selbst und baut von dort aus die eigene Weltsicht neu auf. Die vorher eher ziellos gesammelten Erkenntnisse und Wissensfragmente können dann auf ein eigenes „Ziel“ hin dekonstruiert, auf ihren Sinngehalt geprüft und dann konsistent und kohärent neu geschaffen werden. (59)

59
Kühn, T. (2021)

Die SMART-Methode

Diese Methode hilft euch dabei, eure Ziele SMART zu formulieren:

- S: Beschreibt eure Ziele so spezifisch wie möglich
- M: Orientiert euch an messbaren Fakten
- A: Macht eure Ziele für euch attraktiv
- R: Formuliert sie realistisch
- T: Habt ein Timing im Blick

Das GTD-Prinzip

Die von dem Managementberater *David Allen* entwickelte GTD-Methode („Getting Things done“) ist inzwischen zum Kult geworden, weil sie alles aus dem Kopf herausholt, was die Hirnwindungen verstopft und genau dann wieder in Erinnerung bringt, wenn ihr es benötigt. Es ist eine Selbstmanagement-Methode, bei der ihr alles – aber auch wirklich alles – an Tätigkeiten in einem Verwaltungssystem in Aufgabenlisten erfasst. Wenn ihr alles aufschreibt und dafür sorgt, dass ihr durch den Kalender rechtzeitig daran erinnert werdet, entlastet ihr euren Kopf. So könnt ihr euch mit voller Aufmerksamkeit auf die jeweils aktuelle Aufgabe konzentrieren und müsst nicht befürchten, andere Aufgaben zu vergessen.

Die ABC-Methode

Bei dieser Methode werden eure Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit kategorisiert. Wie ihr das macht? Ganz einfach, ihr stellt euch zu jeder Aufgabe folgende Frage: Wie wichtig ist diese Tätigkeit für den Erfolg meines Unternehmens? Dann teilt Ihr die Aufgaben ein: Kategorie A (Sehr wichtig & dringend), die Kategorie B (wichtig) und C (weniger wichtig). Nachdem ihr eure Aufgaben kategorisiert habt, solltet ihr das Zeitmanagement an die Kategorisierung anpassen. Hierfür bietet sich folgendes Schema an: Kategorie A: 60% der Gesamtzeit, Kategorie B: 25 % der Gesamtzeit, Kategorie C: 15% der Gesamtzeit.

Das Eisenhower-Prinzip

Ein Klassiker unter den Priorisierungsmethoden, erfunden von Präsident Eisenhower. Auch hier werden – ähnlich wie bei der ABC-Methode – die Aufgaben nach Wichtigkeit und Dringlichkeit eingestuft. Eine Aufgabe gilt dann als wichtig, wenn sie der Zielerreichung dient. Eine Aufgabe, die euch euren Zielen nicht näherbringt, gilt als unwichtig. Eine Aufgabe ist dringlich, wenn sie an einem bestimmten Termin in der nahen Zukunft ihren Sinn verliert. Wenn es (in der nahen Zukunft) egal ist, wann ihr sie erledigt, ist sie nicht dringlich. Anhand dieser Parameter werden die Aufgaben dann in 4 Quadranten eingeteilt.

- Wichtig & dringlich – Sofort selbst erledigen
- Wichtig aber nicht dringlich – Exakt terminieren und selbst erledigen
- Nicht wichtig aber dringlich – Delegieren
- Weder wichtig noch dringlich – Nicht bearbeiten (60)

60
Novus Dahle (2021)

Co-Creation

Co-Creation ist eine Kernphilosophie des Service Design. Dabei findet kollaborative Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Teilnehmern (Nutzer, Designer, Mitarbeiter,...) statt, um Dienstleistungserlebnisse zu analysieren und zu innovieren. Meist werden die Gruppenarbeiten von einem Designer moderiert, welcher durch offene Fragen und die Erfahrung im Kreativprozess die anderen Teilnehmer dazu befähigt, Ideen zu generieren. Das Co-Creation-Prinzip kann mit vielen Kreativtechniken durchgeführt werden und hat zum Ziel, durch die Einbindung der Perspektiven unterschiedlichster Teilnehmer die Bandbreite für mögliche Lösungsrichtungen weitestmöglich zu öffnen. Aus dieser filtern ausgebildete Gestalter im Anschluss die stärksten und am meisten Anklang findenden Themen heraus und entwickeln sie zu neuen Prototypen und Innovationen weiter. (61)

61
Stickdorn, M., & Schneider, J.
(2013), S. 198 f.

Synthese
05

Entwurf Co-Creation Tool

06

Test und Evaluation Prototyp
07

6 Entwurf Co-Creation Tool

6.1 Methodik und Vorgehensweise

Zunächst werden die aus Kapitel 5 herausgearbeiteten Erkenntnisse und Bedürfnisse in Gestaltungsprinzipien und Voraussetzungen übersetzt. Darauf aufbauend wird ein Gesamtprozess des Tools formuliert, der dann anschließend dazu dient, das Tool als Prototyp zu entwerfen, um ihn dann im nächsten Kapitel zu evaluieren.

6.2 Gestaltungsprinzipien und Voraussetzungen

Folgende Gestaltungsprinzipien und Voraussetzungen werden auf Grundlage der in Kapitel 5 herausgearbeiteten Erkenntnisse und Bedürfnisse definiert:

Voraussetzungen

Das Tool setzt voraus, dass der Nutzer sich die nötige Zeit dafür nehmen kann, die einzelnen Stationen zu durchlaufen. Für die komplette Bearbeitung des Tools ist ein ganzer Tagesworkshop einzuplanen. Zudem sollte der Nutzer ein grundsätzliches Verständnis für Wertebegriffe und eine regelmäßige Auseinandersetzung mit Wertebegriffen im Alltag vorweisen. Bei Marken/ Unternehmen wäre zudem eine bereits existierende Corporate Identity - welche bereits Markenwerte beinhaltet - hilfreich - aber nicht zwingend. Eine ruhige Umgebung ohne Störfaktoren fördert die Effektivität des Tools.

Toolkit

Alle nötigen Arbeitsmaterialien zur Durchführung des Tools werden in einem „Toolkit“ bereitgestellt. Um eine richtige Anwendung des Tools zu gewährleisten, vermitteln klare Handlungsanweisung in Form eines „Tutorials“ die Vielfältigkeit des Tools.

Co-Creation

Nutzer sollen durch kollaborative Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Teilnehmern (z.B.: Communitymitglied, Designer, Mitarbeiter, CEO, Vereinsvorstand ...) dazu befähigt werden, Werte klar und greifbar zu machen. Die Qualität des Tools und der damit verbundenen Ergebnisse soll durch die Einbindung der unterschiedlichen Perspektiven erhöht werden.

Iterativ

Durch den iterativen Ansatz entsteht eine dauerhafte Auseinandersetzung mit den Werten und den damit verbundenen Themenfeldern. Zudem ist aufgrund der sich immer wieder verändernden Situationen in der Gesellschaft und speziell in den Communities ein iteratives Vorgehen notwendig.

Reflexion

Durch die Reflexion werden die Nutzer dazu angeregt, eingeständig und kritisch zu analysieren, um daraus dann Erkenntnisse zu bestimmten Themen, Kontexten und Verhaltensweisen zu gewinnen.

Planung/ Überprüfung

Die Planungs- und Überprüfungsmöglichkeit von den aus den Erkenntnissen abgeleiteten Handlungen macht dem Nutzer den Mehrwert des Tools ersichtlich schafft einen Anreiz, das Tool weiter zu nutzen.

6.3 Gesamtprozess

Das (Co-)Creation Tool wird in drei Phasen aufgeteilt. Das Tool kann sowohl einzeln, aber auch im Team durchgeführt werden. Es gibt die Möglichkeit, zwölf verschiedene „Journeys“ (Alle „Journeys“ zusammen ergeben die „Experience“) zu durchlaufen und diese jederzeit zu wiederholen, weiterzuentwickeln, anzupassen oder neu zu starten.

Phase 1: Design

In dieser Phase wird vom Nutzer des Tools zunächst eine Journey „designt“. Hierfür stehen ihm jeweils drei innere Wertebegriffe Ehrlichkeit, Vertrauen, Achtsamkeit und drei äußere Wertebegriffe Professionalität, Ästhetik und Einzigartigkeit (später: Individualität) zur Verfügung. Diese Wertebegriffe haben sich aus der zugrunde liegenden Recherche und Forschung ergeben (vgl. Kapitel 9.1). Danach muss der Nutzer ein Überthema für die Journey benennen, welches im Zusammenhang zwischen dem gewählten Wertebegriff und seinem Beweggrund für die Nutzung des Tools, also dem „Projekt“ (Marke, Verein, Unternehmen, Freundesgruppe etc.) steht. Nun entscheidet der Nutzer, ob er eine analoge oder digitale Situation im Bezug auf das Überthema kreieren möchte. Diese kreierte Situation ist die Basis für die weitere Nutzung des Tools.

Phase 2: Reflect

In dieser Phase durchläuft der Nutzer auf Grundlage der in Phase 1 designten Journey eine Reflexion, die sich nochmals in drei Schritte aufteilt:

1. Schritt: **Analyse**

Hier wird der Status Quo (die Tatsache) der Journey analysiert: Der Nutzer muss diesen Zustand beschreiben und Informationen generieren.

2. Schritt: **Create**

Hier formuliert der Nutzer die Erwartung in Form eines Wunsches/ einer Vorstellung. Es wird ihm dort auch der Hinweis gegeben, sich die Frage zu stellen: „Was will ich **nicht?**“

3. Schritt: **Evaluate**

Hier bringt der Nutzer vorhandene Informationen von externen Personen über die Journey ins Tool ein, sofern diese vorhanden sind. Ist das nicht der Fall, kann der Nutzer Hypothesen aufstellen. Zusätzlich hat der Nutzer hier die Möglichkeit, über ein zusätzliches Tool eine Evaluation zu entwerfen, welche über digital mit einer bestimmten Gruppe geteilt und ausgewertet werden kann.

Phase 3: Act (62)

In dieser Phase werden die gesammelten Informationen aus Phase 2 vom Nutzer zunächst in Optimierungsvorschläge verwandelt und daraus konkrete „To Do´s“ formuliert und diese letztlich priorisiert. Die Priorisierung wird unterteilt in:

- **Quick Win** (Kurzfristige Umsetzung der „To Do´s“) Erinnerung: Täglich
- **Mid Term** (Mittelfristige Umsetzung der „To Do´s“) Erinnerung: Wöchentlich
- **Long Run** (Langfristige Umsetzung der „To Do´s“) Erinnerung: Monatlich/Jährlich

62

Hinweis:

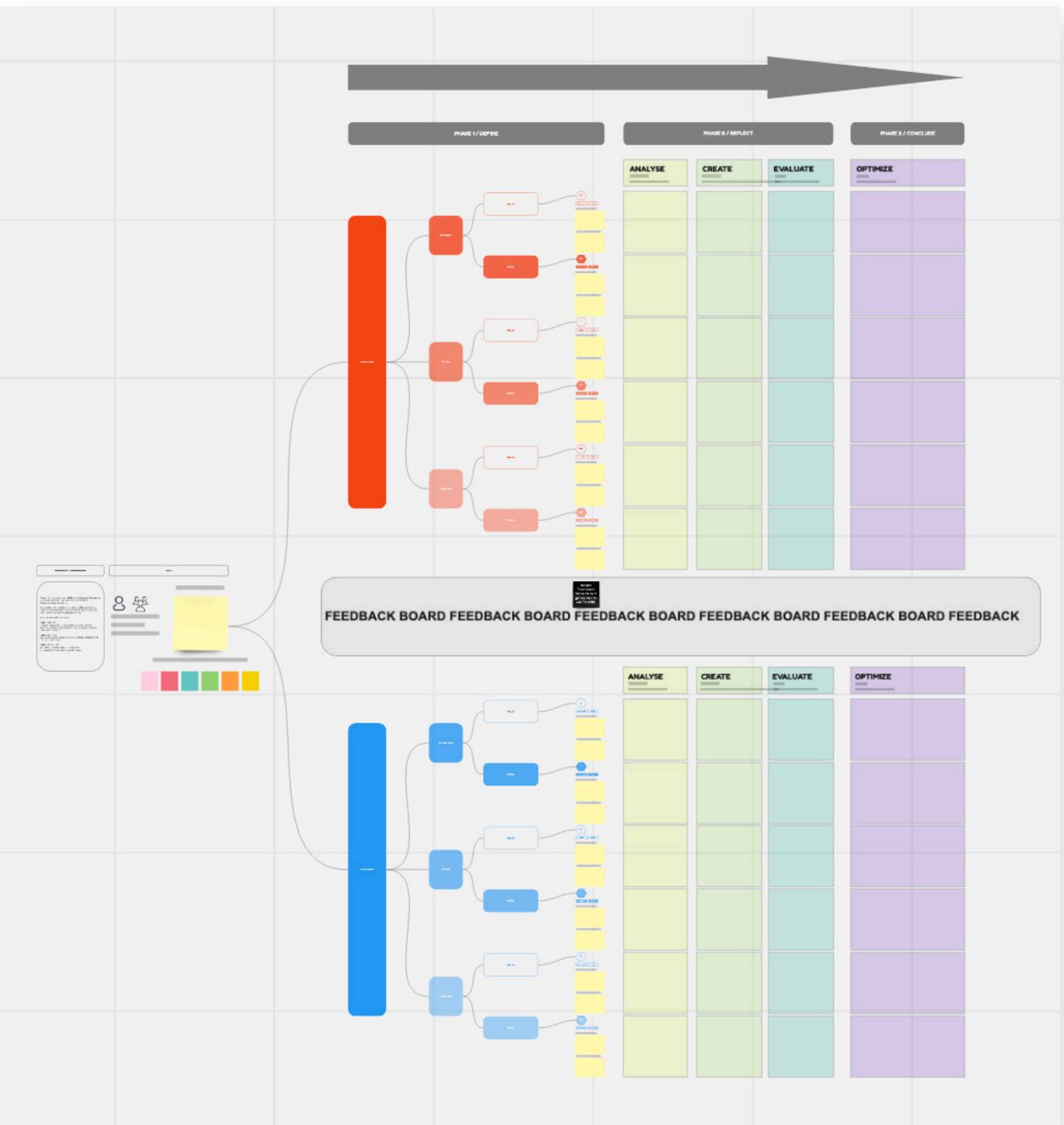
Im Entwicklungsprozess wurde diese Phase zunächst als „Conclude Phase“ bezeichnet. Im Folgenden sowie in Kapitel 7 ist die Bezeichnung „Conclude“ gleichbedeutend mit der Bezeichnung „Act“.

Entwurf Co-Creation Tool

6.4 Entwurf Prototyp: Co-Creation-Tool

Um einen möglichst flexiblen und effektiven Prototypen zu entwerfen wurde das Programm *MIRO* gewählt. Es ermöglicht dem Entwickler über eine digitale Plattform die Tool-Prozesse niederkomplex zu visualisieren, zu ändern und sie dort kollaborativ und in Echtzeit mit Nutzern unabhängig ihres Standortes zu testen. Die aus Kapitel 5.2, 5.3, 6.2 und 6.3 erarbeiteten Inhalte werden hierbei integriert. (vgl. Abb.: 13,14,15,16)

Abb. 13:
MIRO Prototyp



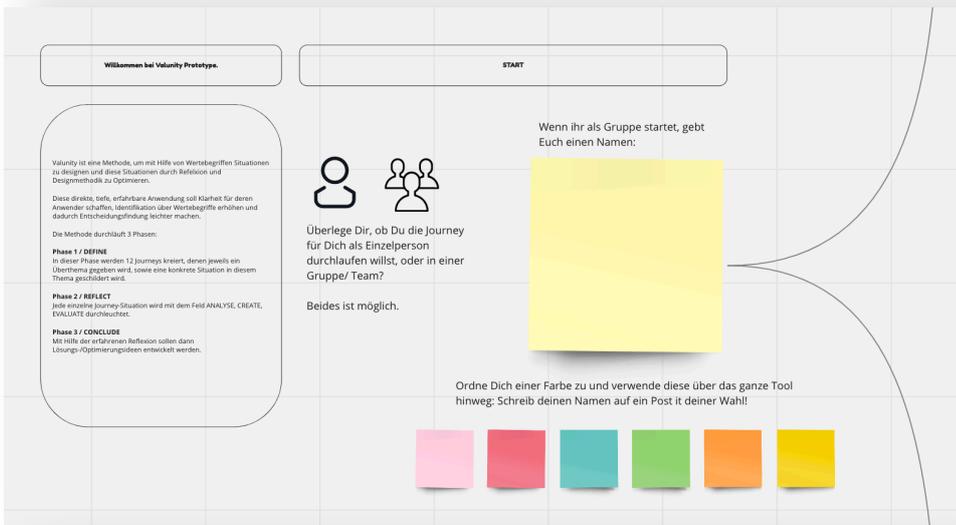


Abb. 14:
MIRO Prototyp
Detailansicht Teambuilding & Intro

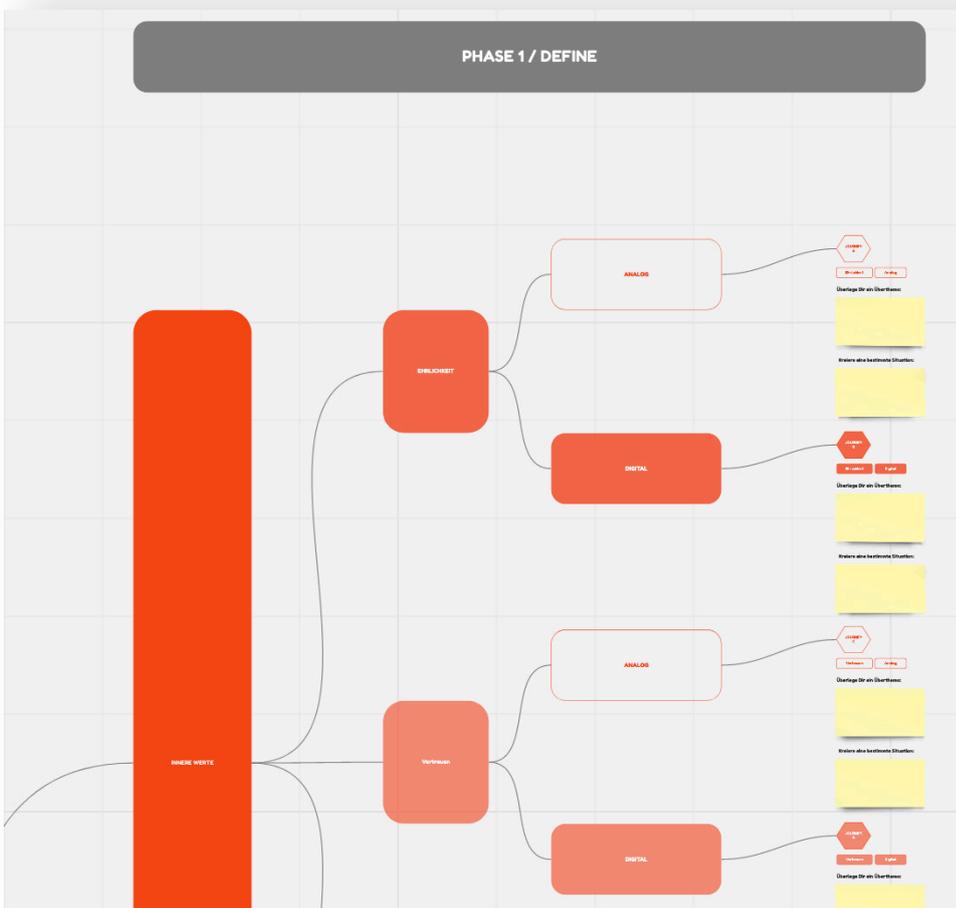


Abb. 15:
MIRO Prototyp
Detailansicht Phase 1 „Define“

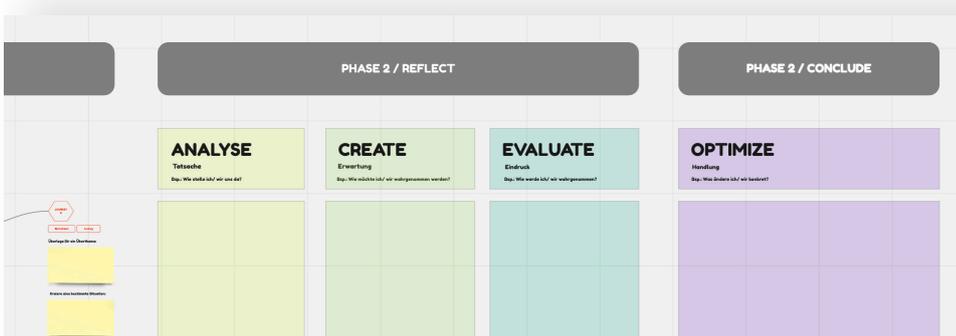


Abb. 16:
MIRO Prototyp
Detailansicht Phase 2 „Reflect“ &
Phase 3 „Conclude“

Entwurf Co-Creation Tool
06

Test und Evaluation Prototyp

07

Entwurf Service Design
08

7 Test und Evaluation Prototyp

7.1 Methodik und Vorgehensweise

Um bestmögliche Erkenntnisse zu erzielen, werden die Kriterien aus dem Anforderungskatalog des Tools in die Methodik der Evaluation mit einbezogen: Die Evaluation des Entwurfs findet durch reale Tests in Form von Workshops mit mehreren Teams und auch Einzelpersonen statt, die jeweils beispielhaft für eine „Community“ stehen. Die Tests finden sowohl digital über das in Kapitel 6.4 erwähnte Online-Tool *MIRO*, als auch analog mit einem Team in einem Co-Working Raum statt. Hierbei werden, der entworfene Prototyp anhand der vorhandenen „Community“ exemplarisch durchgeführt, sowie zusätzlich Feedback-Möglichkeiten für die Nutzer integriert.

Um alle Teilnehmer der Workshops auf den gleichen Wissensstand zu bringen, werden die Teilnehmer vor Start der Bearbeitung der Co-Creation Journey zunächst ins Thema eingeführt: Sie werden über die Beweggründe der Erstellung des Tools, den möglichen Mehrwert für sie durch die Verwendung des Tools, sowie über die Herangehensweise und genauer die entworfenen drei Phasen: „Define“, „Reflect“, „Conclude“ informiert. Um eine falsche Anwendung zu vermeiden, fungiert der Autor in allen Workshops als passiver Coach (im Folgenden auch als solcher bezeichnet), der das Tool anleitet und Unterstützung gibt. Eine eigenständige Anwendung der Nutzer ist jedoch Ziel der Evaluation.

Den Teilnehmern wird nach Ende des Workshops die Möglichkeit gegeben, über Feedback-Bögen Rückmeldung zum Prototyp zu geben. Deren Auswertung fließt in die Erkenntnisse der Evaluation mit ein.

7.2 Exemplarische Durchführung zur Evaluation mit 1000 Nachbarn

1000 Nachbarn ist eine soziale, auf Spendenbasis finanzierte Initiative in Frankfurt am Main, die an Bedürftige im Bahnhofsviertel mehrmals in der Woche Essen und Getränke verteilt. Die Initiative hat sich Anfang 2020 aus einer Gruppe von jungen Menschen geformt, ist seit Februar 2021 ein eingetragener Verein und wächst stetig. Aktuell umfasst das Projekt 15 aktive Mitglieder.

7.2.1 Workshop 1: 1000 Nachbarn

Der Workshop findet am 07.02.2021 von 17:30 bis 20:00 Uhr über ein Online *ZOOM*-Meeting und parallel über das Online Board *MIRO* statt. Alle 5 Teilnehmer (*Sophie Helmus, Fabian Damböck, Paul Waldherr, Daniel Heindl* und *David Luca Blum*) sind aktive und passive Mitglieder der Community *1000 Nachbarn*.

Nach der in allen Workshops identischen Einführung ins Thema starten die Teilnehmer mit der Namensgebung ihres Tools sowie der farblichen Zuordnung der „Sticky Notes“ zu den jeweiligen Personen. (vgl. Abb. 17)

Im Folgenden erklärt der Coach nochmals die Struktur des Prototyps und weist auf die einzelnen Journeys hin, die über die drei Phasen „Define“, „Reflect“ und „Conclude“ durchlaufen werden. Alle Teilnehmer Workshops haben zu jeder Zeit Einblick in alle drei Phasen des Tools und können in diese Phasen hineinarbeiten. (vgl. Abb. 18)

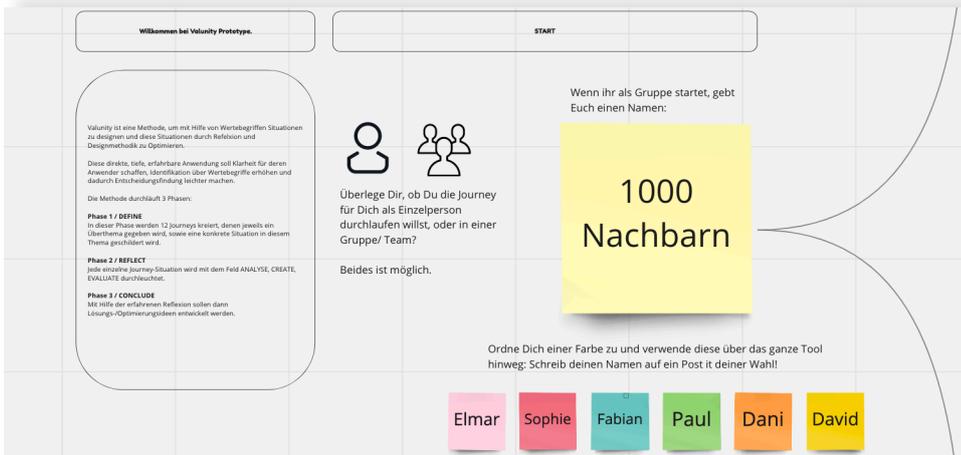


Abb. 17:
Workshop 01: 1000 Nachbarn
Teambuilding

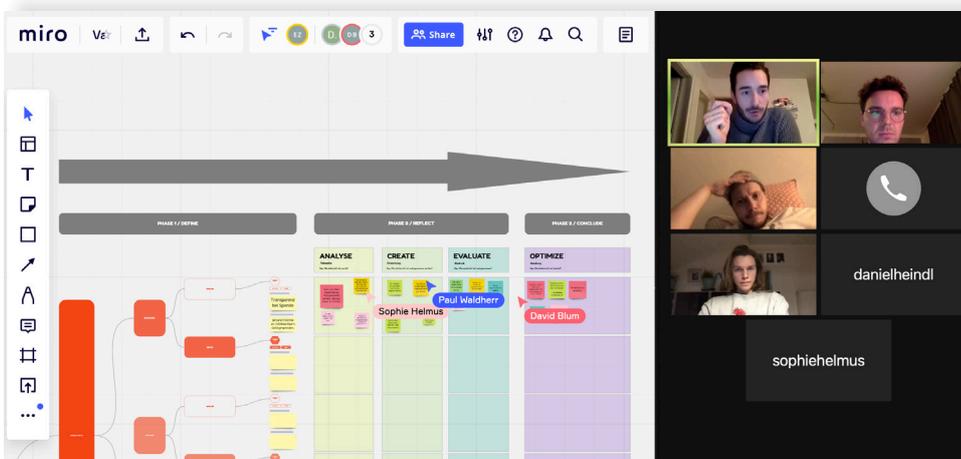


Abb. 18:
Workshop 01: 1000 Nachbarn
Coaching

Phase 1: Define

Das Team startet mit der ersten Phase, und einigt sich darauf, mit Journey A „Ehrlichkeit/ Analog“ zu beginnen. Hierbei wartet die erste Herausforderung an die Gruppe, das Formulieren eines Überthemas im Bezug auf den Begriff **Ehrlichkeit in analogem Kontext**. Erste Schwierigkeiten für die jeweiligen Teilnehmer sind zu erkennen, was das Begriffsverständnis der festgelegten „Werte-Begriffe“ für die einzelnen Journeys angeht. Das Team einigt sich letztlich auf das Thema: „Transparenz bei Spende“ und kreiert die konkrete Situation: „Jemand möchte an 1000 Nachbarn Geld spenden.“ Damit ist die erste Phase für Journey A erfolgreich abgeschlossen. (vgl. Abb. 19)

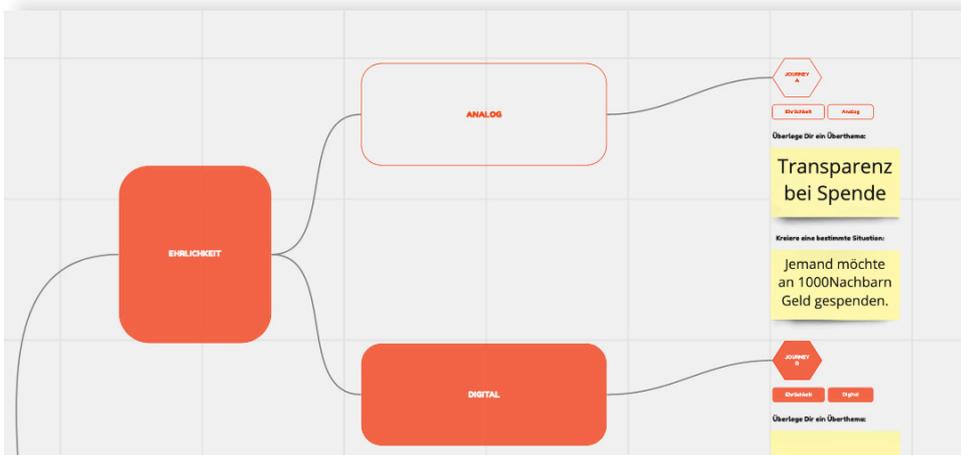


Abb. 19:
Workshop 01: 1000 Nachbarn
„Define“ Phase

Test und Evaluation Prototyp

Phase 2: Reflect

In der „Reflect“ Phase wird das Team nun mit den Tool Feldern: „Analyse“, „Create“ und „Evaluate“ konfrontiert. Hierbei weist der Coach darauf hin, dass die Felder der Reihe nach durchlaufen werden sollten. Es wird kein zeitlicher Rahmen für die Bearbeitung gesetzt. Dank der vorgegebenen Fragen unter den Überbegriffen der Felder ist ein interessanter Austausch im Team festzustellen. Die ersten Inhalte werden auf die vorgesehenen Felder geschrieben. Das Team schweift teilweise deutlich vom eigentlichen Thema ab, was die Teilnehmer jedoch selber erkennen und den Fokus der Co-Creation erneut auf die Bearbeitung der Felder - die unerwartet parallel und nicht nacheinander erfolgt - legen. Der Coach muss mehrmals darauf hinweisen, die Felder nacheinander zu bearbeiten. Dies gelingt nur teilweise, da sich in den Diskussionen die Felder schnell miteinander vermischen. Die „Reflect“ Phase geht letztlich unerwartet fließend in die dritte Phase über.

Phase 3: Conclude (Später: Act)

In der „Conclude“ Phase zieht das Team nun interessante Schlussfolgerungen und entwickelt daraus Ideen, die reflektierten Inhalte aus Phase 2 zu optimieren. Man merkt bereits die ersten Erfolge der vorherigen Phasen und eine Motivation im Team die Erkenntnisse greifbar zu machen. Die Phase 3 wird nach circa 2 Stunden abgeschlossen und der Workshop hiermit auch beendet. Lediglich Journey A konnte in dieser Zeit bearbeitet werden.

Abb. 20:
Workshop 01: 1000 Nachbarn
„Reflect“ & „Conclude“ Phase



7.2.2 Evaluation und Fazit: Workshop 1

Eine erste wichtige Feststellung für den Autor aus dem Workshop 1 ist, dass die Teilnehmer Schwierigkeiten hatten, ein Begriffsverständnis für die „Werte-Begriffe“ zu erlangen. Das Definieren eines Überthemas hat hierbei jedoch geholfen. Des weiteren wurden die Felder Analyse, Create und Evaluate, aber auch der Übergang zur Phase 3 sehr leicht in der Diskussion miteinander vermischt. Und im Zeitrahmen von 2 Stunden konnte lediglich eine von zwölf Journeys durchlaufen werden. (63)

Es ergeben sich somit folgenden Themen für die Überarbeitung des Tools:

- Zugang zum nächsten Element erst freischalten, wenn aktuelles Feld abgeschlossen ist.
- Glossary für die Werte-Begriffe

63
Die vollständigen Evaluationsbögen aus Workshop 1:
Siehe Anhang A4

- Zeitliche Begrenzung der Bearbeitung einzelner Felder denkbar (Zeiträumen muss jedoch getestet werden)
- Kommunikation des Tools als „Tages-Workshop“ wenn alle Journeys durchlaufen werden sollen.
- Detailliertere Hilfestellung druch/ Ausarbeitung eines fiktiven Coaches

7.2.3 Überarbeitung Tool: Phase 1

In der Überarbeitung des Tools wurde nun der wichtigste Punkt, die Freischaltung der nächsten Schritte mit integriert. Die Teilnehmer können somit erst in die nächste Ebene kommen, wenn sie die aktuelle Anwendung abgeschlossen haben. Zudem wurde beim Feld „Analyse“ der Unterbegriff „Tatsache“ mit „Aktuelle Situation/ Status Quo“ ergänzt, da er einfacher zu verstehen ist.

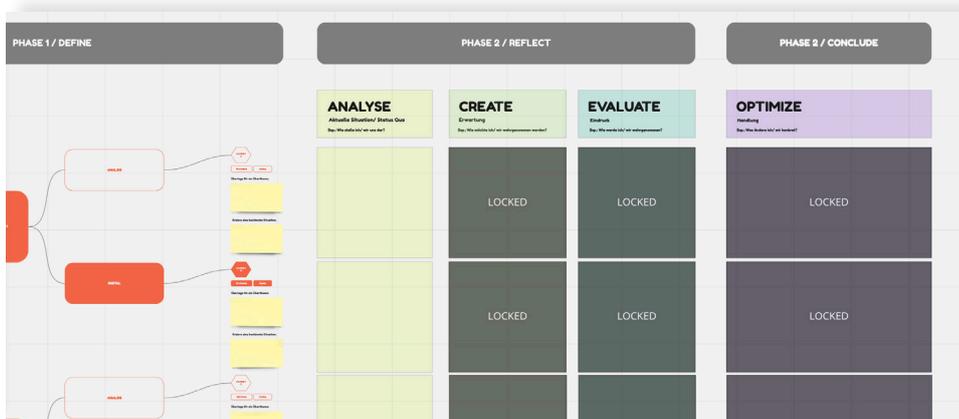


Abb. 21:
Überarbeitung des Tools
Phase 1

Test und Evaluation Prototyp

64
„1st Stage“
Phase in einem Start-up, in der versucht wird das Produkt oder die Dienstleistung am Markt zu etablieren. Dabei muss das Geschäftsmodell immer wieder hinterfragt werden und neu an die äußeren Bedingungen angepasst werden. Auch intern erfolgen in dieser Phase teilweise Veränderungen und Weiterentwicklungen, wie das einstellen der ersten Mitarbeiter. Das Unternehmen kann zu wachsen beginnen.
Quelle:
<https://startup-mitteldeutschland.de/von-der-idee-bis-zur-boerse-die-6-phasen-eines-startups/>

Abb. 22:
Workshop 2: ADROP
Teambuilding

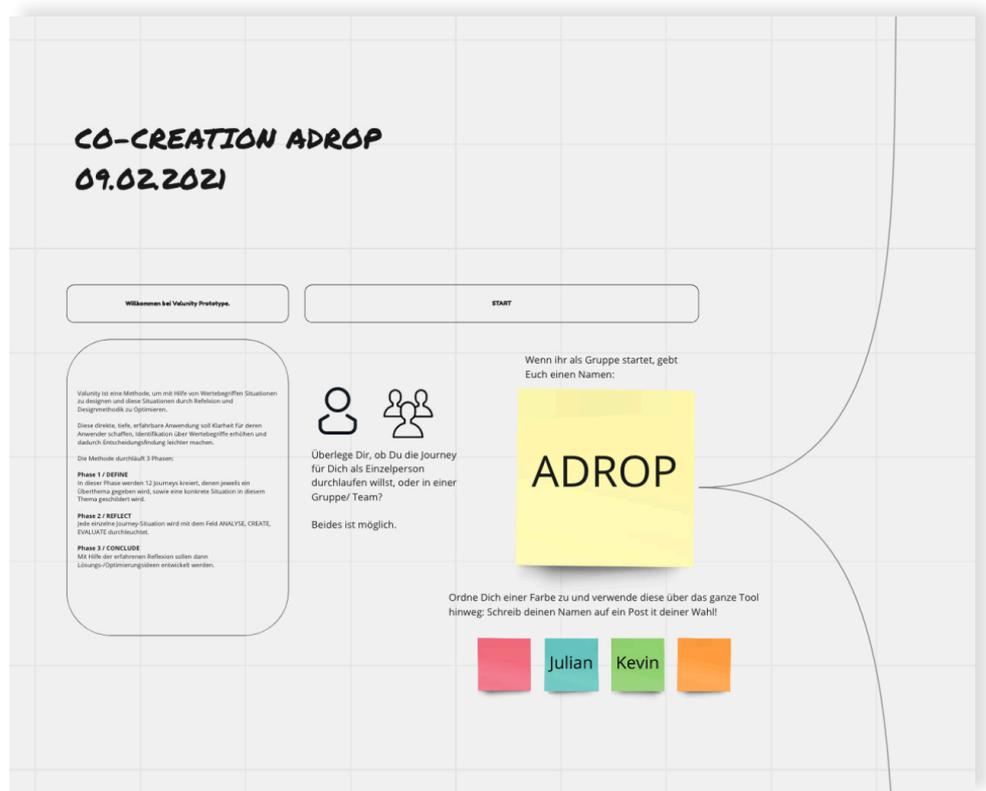
7.3 Exemplarische Durchführung zur Evaluation mit ADROP

ADROP ist ein Start-Up aus Berlin in der „1st Stage“ Phase (64), welches nachhaltige und ästhetische Hand-Desinfektionsspender entwickelt. Das Unternehmen wurde 2020 von *Kevin Sieber* und *Julian Hernichel* gegründet, platziert gerade sein erstes Produkt im Markt und plant in naher Zukunft weitere Produkte im Bereich Hygiene zu etablieren.

7.3.1 Workshop 2: ADROP

Der Workshop findet am 09.02.2021 von 16:30 bis 18:00 Uhr über ein Online ZOOM-Meeting und parallel über das Online Board MIRO statt. Beide Teilnehmer (*Kevin Sieber* und *Julian Hernichel*) sind die Gründer und aktuell einzigen Mitarbeiter von ADROP.

Nach der in allen Workshops identischen Einführung ins Thema starten die Teilnehmer mit der Namensgebung ihres Tools sowie der farblichen Zuordnung der „Sticky Notes“ zu den jeweiligen Personen.



Im Folgenden erklärt der Coach nochmals die Struktur des Prototyps und weist auf die einzelnen Journeys hin, die über die drei Phasen „Define“, „Reflect“ und „Conclude“ durchlaufen werden. Die Teilnehmer des Workshops haben diesmal nicht wie zuvor, zu jeder Zeit Einblick in alle drei Phasen des Tools, sondern müssen die Journey Schritt für Schritt „freischalten“. Der Couch überlässt dieses Mal jedoch den Nutzern die Entscheidung, mit welcher Journey sie beginnen möchten. Die Nutzer treffen interessanter Weise die Entscheidung der Journey Wahl aufgrund ihrer aktuell anstehenden Themen im Kontext ihres Unternehmens ADROP.

Phase 1: Define

Das Team startet mit der ersten Phase, und einigt sich darauf, mit der Journey A „Ehrlichkeit/ Analog“ zu beginnen. Hierbei wartet die erste Herausforderung an die Gruppe, das Formulieren eines Überthemas im Bezug auf den Begriff **Ehrlichkeit in analogem Kontext**. Es sind Schwierigkeiten für die jeweiligen Teilnehmer zu erkennen, was das Kreieren der konkreten Situation angeht. Das Team einigt sich letztlich auf das Thema: „Umgang mit Mitarbeitern“ und kreiert die konkrete Situation: „Onboarding mit neuem Head-of-Marketing“. Damit ist die erste Phase für Journey A erfolgreich abgeschlossen.

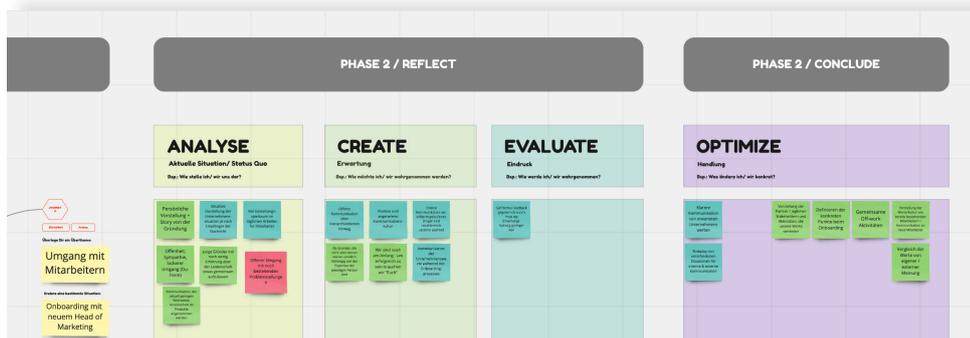


Abb. 23:
Workshop 2: ADROP
„Reflect“ & „Conclude“ Phase

Phase 2: Reflect

In der „Reflect“ Phase wird das Team nun mit den Tool Feldern: „Analyse“, „Create“ und „Evaluate“ konfrontiert. Hierbei weist der Coach darauf hin, dass die Elemente der Reihe nach durchlaufen werden, und die nächsten Elemente freigeschaltet werden, sobald das aktuell bearbeitete Feld abgeschlossen ist. Es wird nach wie vor kein zeitlicher Rahmen für die Bearbeitung gesetzt. Der Coach achtet jedoch diesmal mehr auf die Bearbeitungszeit der einzelnen Schritte. Aufgrund der Größe des Teams (2 Teilnehmer - vgl. auch Workshop 1: 5 Teilnehmer) gelingt es auch, schneller durch die einzelnen Schritte zu führen. Spannende Inhalte werden auf die vorgesehenen Felder geschrieben. (vgl. Abb. 23)

Phase 3: Conclude (Später: Act)

In der „Conclude“ Phase schließt das Team nun interessante Schlussfolgerungen und entwickelt daraus Ideen, die reflektierten Inhalte aus Phase 2 zu optimieren. Man merkt bereits die ersten Erfolge der vorherigen Phasen und eine Motivation im Team, die Erkenntnisse greifbar zu machen. Die Phase 3 wird nach circa 50 Minuten abgeschlossen. Eine zweite Journey wird gestartet. Auch hier wird die Journey-Wahl den Nutzern überlassen. Die Entscheidung fällt auf Journey D „Vertrauen/ Digital“. Als Überthema wird: „Kundenvertrauen aufbauen“ erarbeitet. Die konkrete Situation wird mit „User landet auf ADROP Instagram Kanal“ beschrieben. Auch aus dieser Journey kann das Team wichtige Erkenntnis generieren und in Optimierungsansätze umwandeln.

7.3.2 Evaluation und Fazit Workshop 2: ADROP

Eine wichtige Feststellung für den Autor aus Workshop 2 ist, dass durch die Sperrung der zu bearbeitenden Felder mehr Fokus im Bearbeiten des aktuellen Feldes lag. Hierbei wurde erheblich Zeit eingespart, welche durch Springen zu anderen Elementen verloren gegangen wäre. Zudem hat die Teamgröße Auswirkungen auf die Dauer der jeweiligen Journey. Ein vorgegebener Zeitrahmen ab einer bestimmten Größe der Teams ist also zu überlegen.

Da nach wie vor Schwierigkeiten beim Verständnis und kreieren von Situationen in Phase 1 zu erkennen war, muss die Unterstützung hier noch konkreter definiert werden. (65)

Es ergeben sich somit folgenden Themen für die Überarbeitung des Tools:

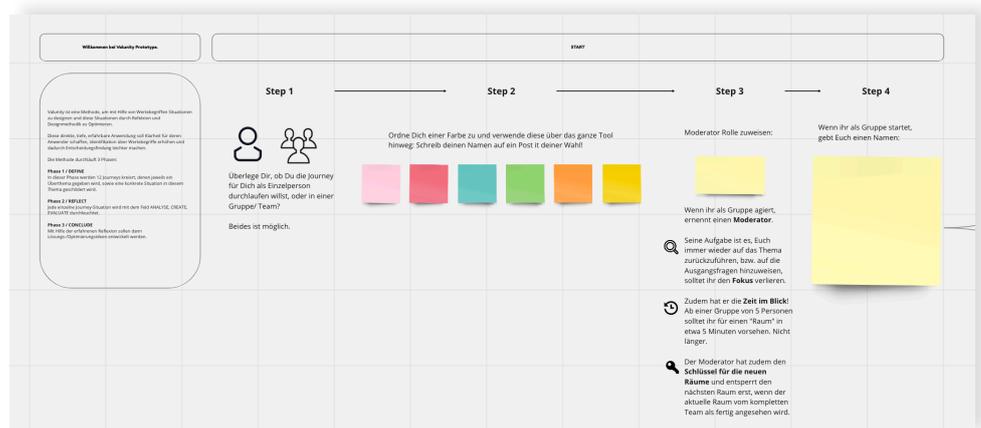
- Optimierung der „Define“ Phase (Überthema erst nach Werten, dann die Auswahl: Analog oder Digital)
- Integration der zeitlichen Begrenzung der Bearbeitung einzelner Felder ab einer bestimmten Gruppengröße (Ab 5 Personen maximal 5 Minuten pro Element)
- Integration der Moderator-Rolle
- Glossary für die Werte-Begriffe bzw. Verschiebung des „Überthemas“ vor „Digital/ Analog“
- Detailliertere Hilfestellung/ Ausarbeitung eines fiktiven Coaches vor allem in Phase 1
- Teilbearbeitung des Tools ermöglichen
- To Do Tasks Ebene mit (Kurzfristig, Mittelfristig, Langfristig/ „Quick Wins“, „Short Term“ , „Long Run“) integrieren

7.3.3 Überarbeitung Tool: Phase 2

In der zweiten Überarbeitung des Tools wurde das Intro Element überarbeitet und noch klarer strukturiert, zudem kam die Zuweisung der Moderator-Rolle und ein Hinweis auf damit verbundenen Aufgaben hinzu. Dazu zählen sowohl die Kontrolle über Zeitmanagement, das Freischalten der nächsten Räume, sowie die Kontrolle über die Fokussierung in der Gesprächsführung (vgl. Abb. 24). Eine weitere Überarbeitung wurde in der „Define“ Phase getätigt: Hier wurde durch das Verschieben der Definition des Überthemas vor die Auswahl zwischen Analog oder Digital versucht, die bisherigen Verständnisschwierigkeiten - vor allem im Bezug auf den Wertebegriff - in dieser Phase zu optimieren (vgl. Abb. 25). Als letztes wurde in der „Conclude“ Phase noch eine detailliertere Aufteilung in „Quick Wins“, „Mid Term“ und „Long Run“ vorgenommen, in der die gewonnen Erkenntnisse in konkrete „To Do´s“ verwandelt werden können (vgl. Abb. 26).

65
Die vollständigen Evaluationsbögen aus Workshop 2:
Siehe Anhang A5

Abb. 24:
Überarbeitung des Tools
Phase 2



Test und Evaluation Prototyp

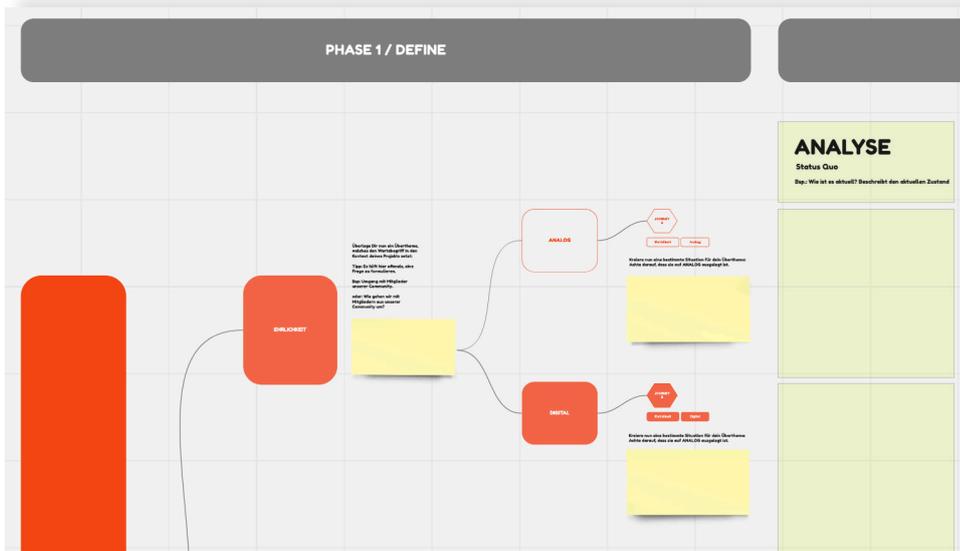


Abb. 25:
Überarbeitung des Tools
Phase 2

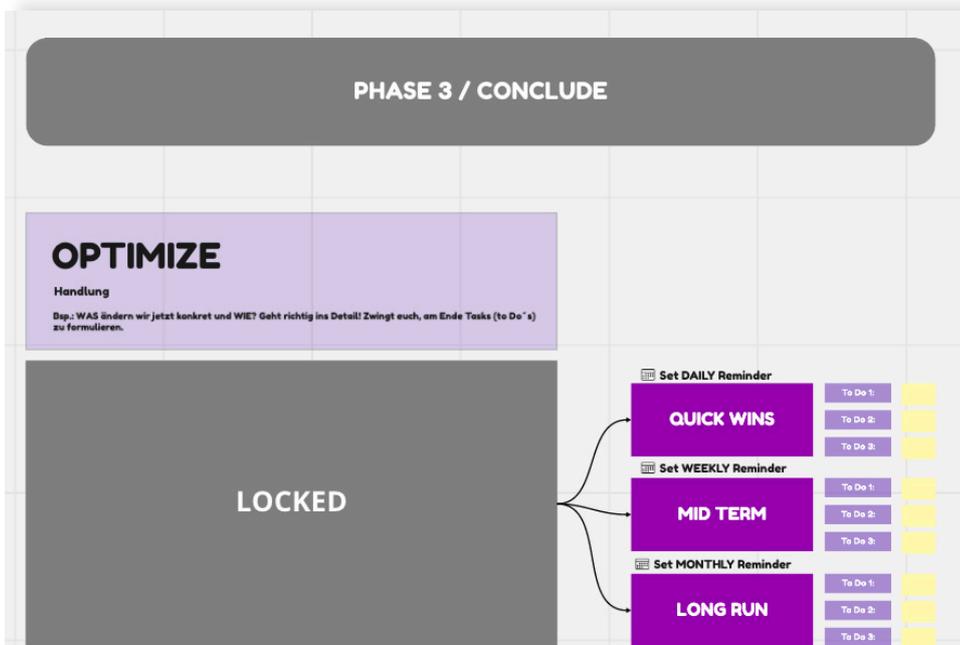


Abb. 26:
Überarbeitung des Tools
Phase 2

Test und Evaluation Prototyp

7.4 Exemplarische Durchführung zur Evaluation mit BASE Co-Working

BASE Co-Working ist ein stetig wachsender „Co-Working Space“ in München mit einer Fläche von aktuell circa 500qm. Das Konzept bietet durch Tages-, Monats- und Jahres-Abos flexible und feste Arbeitsplätze an. Zum Service gehören Getränke-, Essens-, und Infrastruktur-Angebote eines Büros auf „flatrate“ Basis. Zielgruppe von BASE sind junge Start-ups mit dem Schwerpunkt auf der Tech-Branche. Zusätzlich zu diesem Service ist BASE eine analog und digital vernetzte Community mit mehreren Kompetenzfeldern, die stetig erweitert werden.

7.4.1 Workshop 3: BASE Co-Working

Der Workshop findet am 17.02.2021 von 18:00 bis 20:30 Uhr als ein Präsenz Workshop vor Ort im Co-Working Space (66) und parallel über das Online Board MIRO statt. Alle Teilnehmer (*Luisa Quente, Manuel Wesch, Tobias Otto und Christoph Schwetz*) sind Mitarbeiter und/ oder Nutzer von BASE. Zunächst erklärt der Coach nochmals die Struktur des Prototyps und weist auf die einzelnen Journeys hin, die über die drei Phasen „Define“, „Reflect“ und „Conclude“ durchlaufen werden. Diesmal agiert der Autor bewusst nur als Backup, sollte das Team alleine nicht weiterkommen um die eigenständige Bearbeitung genauer zu evaluieren. Die Rolle des Moderators wird nun - wie nach Workshop 2 in der Überarbeitung integriert - einer Person aus dem Team übertragen. In diesem Fall bekommt *Christoph Schwetz* die Rolle zugewiesen. Über die integrierte Anleitung kann er seiner Rolle somit gerecht werden.

66
Hinweis:
Die in diesem Zeitraum geltenden gesetzlichen Hygieneregeln und Vorschriften auf Grund der Covid-19 Pandemie wurden eingehalten.

Abb. 27:
Workshop 3: BASE
Coaching

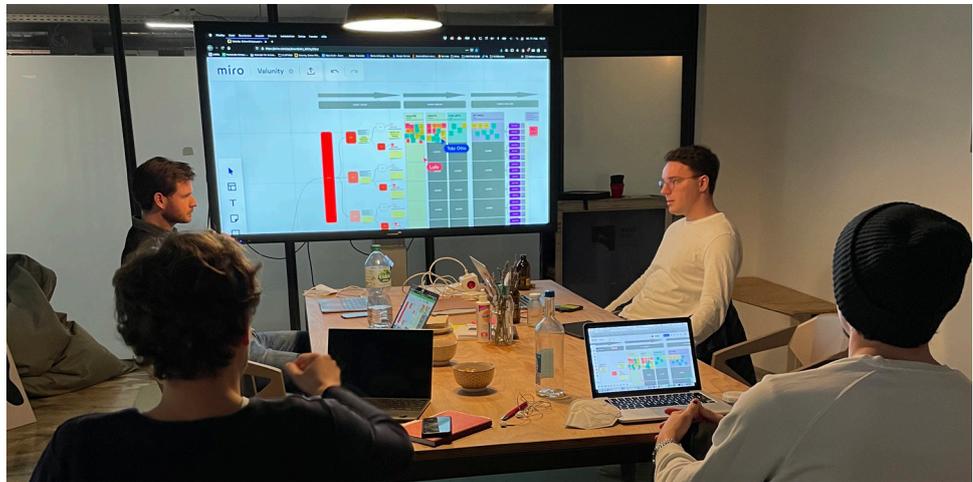
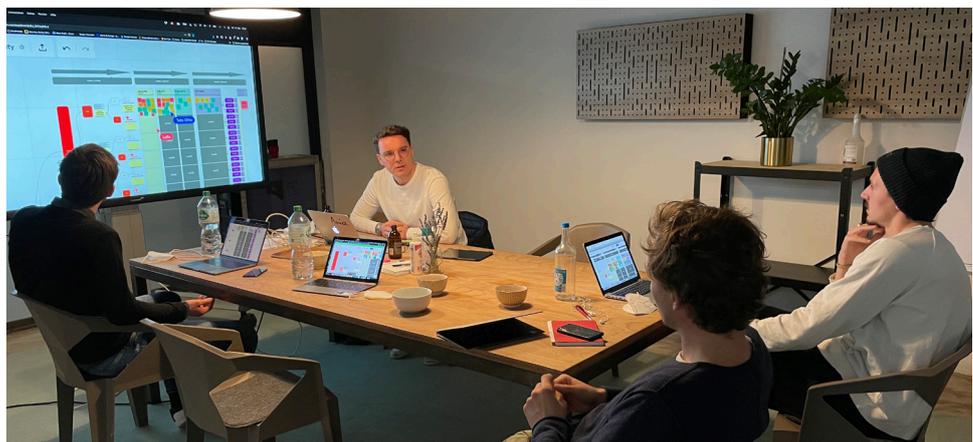


Abb. 28:
Workshop 3: BASE
Coaching



Phase 1: Define

Das Team startet mit der ersten Phase, und einigt sich darauf, mit der Journey A „Ehrlichkeit/ Analog“ zu beginnen. Hierbei wartet die erste Herausforderung an die Gruppe, das Formulieren eines Überthemas im Bezug auf den Begriff Ehrlichkeit. Anders als bisher wird jedoch noch nicht der analoge oder digitale Kontext in die Formulierung einbezogen. Die Teilnehmer haben trotz der Hinweiskfelder und dem Tipp: „Es hilft hier oftmals, eine Frage zu formulieren.“ sichtlich Schwierigkeiten, sich auf eine passende Formulierung zu einigen. Das Team einigt sich letztlich auf das Thema: „Umgang innerhalb der Community“ und wählt nun zwischen Analog oder Digital. Die Entscheidung fällt auf Analog. Als konkrete Situation wird: „Ein Member nutzt F&B Service-Offering“. Damit ist die erste Phase für Journey A erfolgreich abgeschlossen.

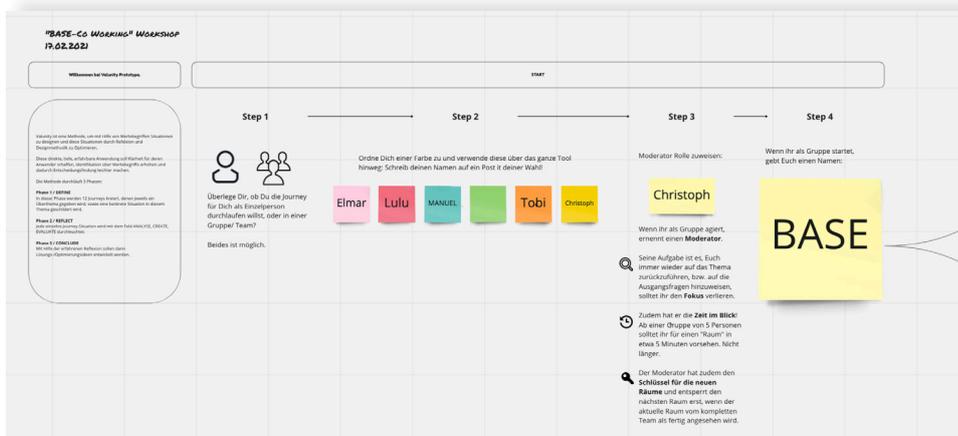


Abb. 29:
Workshop 3: BASE
Teambuilding



Abb. 30:
Workshop 3: BASE
Phase 1: „Define“

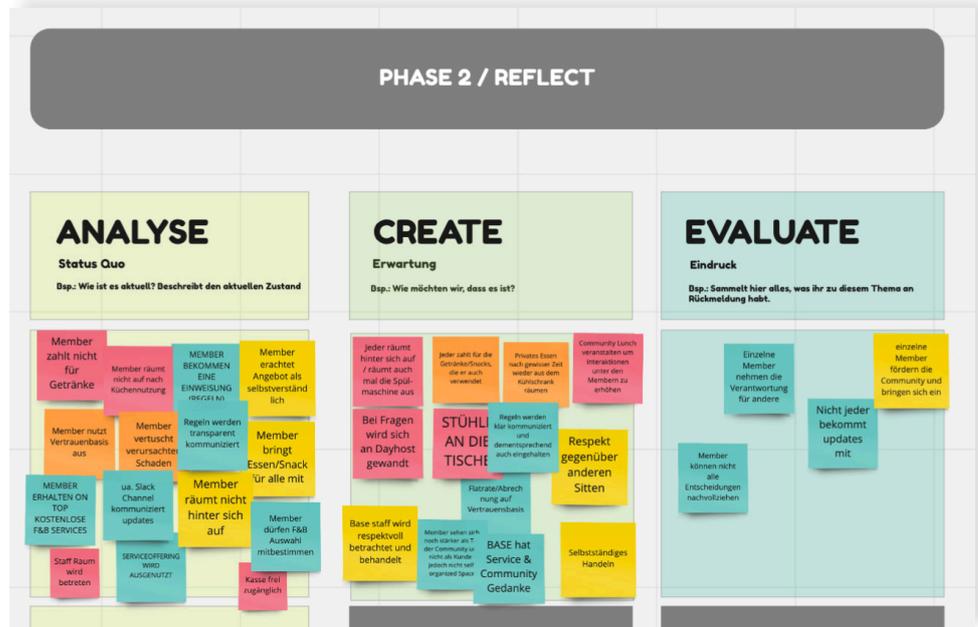
Phase 2: Reflect

In der „Reflect“ Phase wird das Team nun mit den Tool Feldern „Analyse“, „Create“ und „Evaluate“ konfrontiert. Hierbei weist der Coach darauf hin, dass die Felder der Reihe nach durchlaufen werden, und die nächsten „Räume“ freigeschaltet werden, sobald das aktuell bearbeitete Feld abgeschlossen ist. Der Moderator achtet nun auf die Zeit: Als grober Rahmen werden 5 Minuten pro Raum angesetzt. Es gelingt, aufgrund der Größe des Teams von 4 Teilnehmern (vgl. hierzu Workshop 1: 5 Teilnehmer und Workshop 2: 2 Teilnehmer), schneller durch die einzelnen Schritte zu führen. Oftmals werden die 5 Minuten nicht überschritten. Spannende Inhalte werden auf die vorgesehenen Felder geschrieben. Es kommt gelegentlich vor, dass bereits Optimierungsvorschläge in die

Test und Evaluation Prototyp

Diskussion eingebracht werden. Durch die geschlossenen Räume wird auf diese jedoch nicht eingegangen und der Fokus auf den aktuellen Raum gelegt. Der Coach weist in dieser Situation diejenige Person darauf hin, dass sie die Idee für sich notieren kann, und zur gegebenen Zeit im Optimierungsfeld einbringen kann.

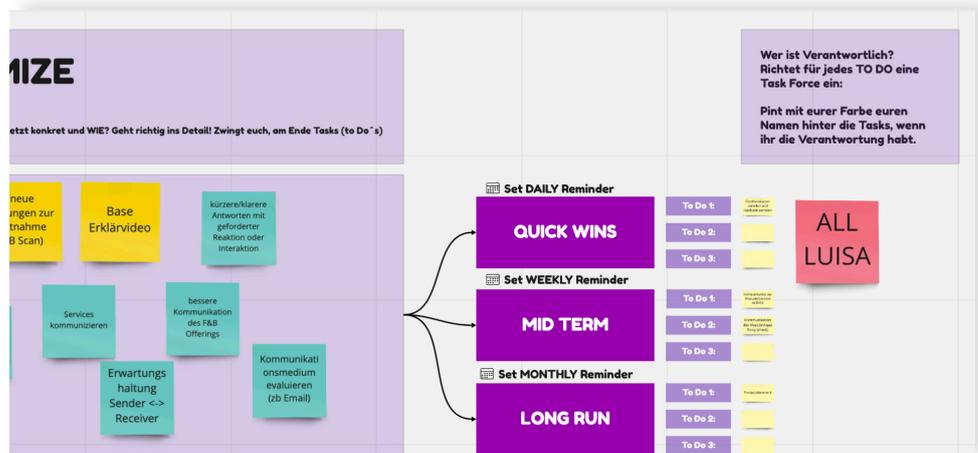
Abb. 31:
Workshop 3: BASE
Phase 2: „Reflect“



Phase 3: Conclude (Später: Act)

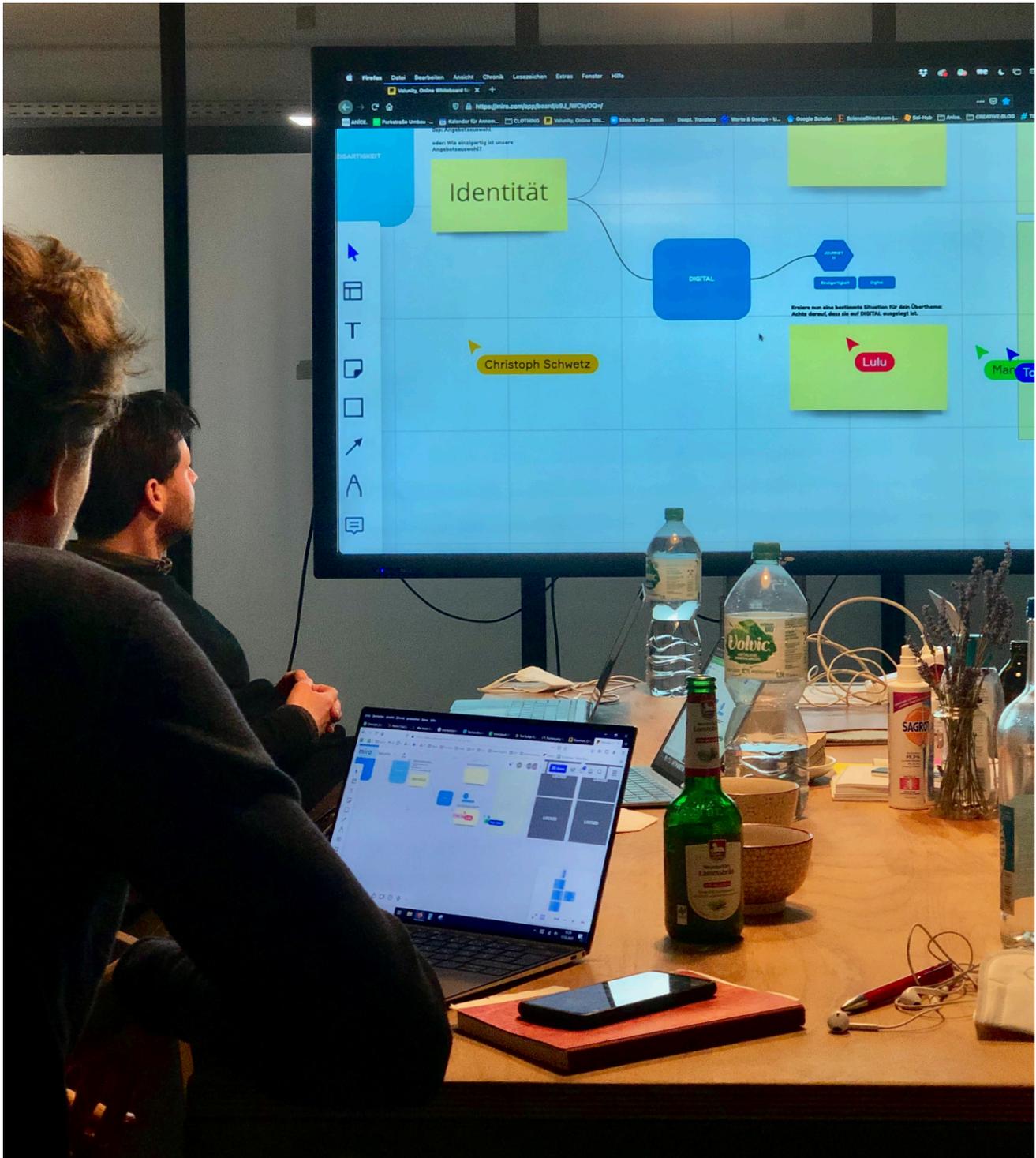
In der „Conclude“ Phase schließt das Team nun interessante Schlussfolgerungen und entwickelt daraus Ideen, die reflektierten Inhalte aus Phase Zwei zu optimieren. Man merkt bereits die ersten Erfolge der vorherigen Phasen und eine Motivation im Team die Erkenntnisse greifbar zu machen. Durch die integrierten „To Do“ Felder werden die Ideen in konkrete Tasks verwandelt und in die Felder: „Quick Wins“, „Mid Term“ und „Long Run“ eingepflegt. Die der Verantwortungszuweisung wird dem „To Do“ zusätzlich eine Bedeutung gegeben. Die Phase Drei wird nach circa 45 Minuten abgeschlossen.

Abb. 32:
Workshop 3: BASE
Phase 3: „Conclude“



Eine zweite Journey wird gestartet. Auch hier wird die Journey-Wahl den Nutzern überlassen. Die Entscheidung fällt auf Journey H „Einzigartigkeit/ Digital“. Als Überthema wird „Identität“ erarbeitet. Die konkrete Situation wird mit: „Member ist Influencer & Multiplikator und postet über BASE“ beschrieben. Auch aus dieser Journey kann das Team wichtige Erkenntnis generieren und in konkrete „To Do’s“ umwandeln.

Abb. 33:
Workshop 3: BASE
Impression



7.4.2 Evaluation und Fazit Workshop 3: BASE Co-Working

Eine wichtige Feststellung für den Autor aus dem Workshop 3 ist, dass trotz der Verschiebung des Überthemas vor die Wahl „Analog oder Digital“ große Schwierigkeiten in Phase 1 bestehen, was die Wertedefinition angeht. Eine noch klarer geführte Anweisung wäre hierbei hilfreich. Beim Raum „Evaluate“ wurde deutlich, dass die Nutzer - wenn keine bestehenden Evaluationen hierüber vorliegen - Schwierigkeiten haben, diese auszufüllen. Es hat sich gezeigt, dass bei der Bearbeitung des Tools im analogen Setting auch analoges Material hilfreich wäre. Die hybride Variante: Kommunikation analog im Raum und die Bearbeitung des Tools über *MIRO* digital war schwergängig. (67)

Es ergeben sich somit folgenden Themen für die Überarbeitung des Tools:

- Optimierung der „Define“ Phase (Auswahl „analog“ oder „digital“ wieder vor Überthema, aber die Definition anhand von Beispielen noch besser erklären)
- Detailliertere Hilfestellung/ Ausarbeitung eines fiktiven Coaches vor allem in Phase 1
- Glossary für die Werte-Begriffe
- Evaluationsbogen Tool im Raum „Evaluate“ integrieren. (Hinweis, dass Hypothesen aufgestellt werden können)
- Analoges Workshop Material was über eine App digitalisiert und dokumentiert werden kann.

7.5 Evaluation und Feedback der Experten

Chris Glass:

„I think VALUNITY is great. I can only give you feedback that you can be happy because you've put a lot of work into it and I think it must be something that your heart burns for besides your Master's thesis.“

„From a community manager's point of view, I think you can use such a tool in different groups. Both for a big business but also for a small team. It's a tool for a company but also for a family. It is a process.“

Values are such a subjective content. And for what i understood this are kind of main values that every group of people share. I think in a certain cultural sector its maybe fact. But I'm not sure if people in Mumbai have the same understanding of this values like people in St. Petersburg. If you looking for this as a universal tool, then maybe data, that fills the process, should be open for interpretation and for new ones, to make it as widely valuable as possible.“

„The destination is not the goal, the journey is the goal. It's not the to dos that value. The value is the process of investigating, questioning, challenging, testing. Thats the real value. Thats what people really take away from this. The to dos are the end of all that.“

Sven Bleimeister:

„Erstmal finde ich das Tool cool. Ich kann mir sicher vorstellen, dass es Anwendung findet für bestimmte Zwecke. Was ich bei uns im Unternehmen gerade merke, wir haben super viele Tools. Wo wir auch Actions hinterlegen können und dann Google Docs wo Du was hinterlegen kannst und getagt wirst. Die Frage ist für mich immer bei so einem Tool: Wie integrierst Du das eigentlich in bestehende Sachen? Das ist eine Herausforderung.“

„So ein Tool kann bestimmt relevant sein, es kommt auf den Purpose drauf an, aber zum Beispiel in unserem Team-Effectiveness-Toolkit - das ist auch ein Analoges Toolkit - da könnte ich mir vorstellen, dass es ein Teil davon sein könnte.“

„Ich finde das Tool super, ich hab damals eine theoretische Diplomarbeit geschrieben, super langweilig. Wo klar war, dass damit nie etwas passieren wird. Deswegen wärs ne coole Sache wenn das weitergeht!“

Kai Platschke:

„Der Use Case von Valunity ist super relevant! Das kann ich Dir auf jeden Fall mitgeben. Wenn es das jetzt gäbe, wüsste ich schon 3/4 Leute auf Anhieb, denen ich einen Link davon schicken würde und sagen würde, schau Dir das mal an! Ich könnte mir vorstellen, dass es in Meet-Ups oder Gruppen von New Work hilfreich wäre, VALUNITY zu nutzen.“

„Ich könnte mir vorstellen, dass es möglich wäre, die 6 Werte wegzuschmeissen, und die Unternehmen zu bitten, Dir ihre Werte zu geben und das ist der Startpunkt des Tools. Ich betreue jetzt seit einem Jahr ein Unternehmen, die haben ein Team das nichts anderes zu tun hat, als deren Werte zu definieren. Die Arbeiten seit einem halben Jahr nur an den Clustern der Werte, die werden einen Teufel tun und ihre Werte wegschmeissen um mit Anderen Werten zu arbeiten.“

„Ich könnte mir vorstellen, dass es entweder für Unternehmen ist, die Werte an der Wand stehen haben aber nicht wissen wie sie sie umsetzen. Oder es sind Unternehmen die Anfangen mit der Wertedefintion und die auf deinen Research aufbauen können.“

„Entweder Du hast die, die sich vielleicht erst am Anfang dieser Werte Reise befinden, die können es erstmal mit deinen Werten durchspielen und schauen, wo sie rauskommen, oder Du hast die Fortgeschrittenen, ich schätze mal das ist bei großen Unternehmen so 50/50, die sich mit Ihren Werten schon beschäftigt haben und mit Ihren Werten das Tool durchgehen. Dann finde ich das Tool richtig geil, weil es sie zwingt, diese Werte umzusetzen. Und es ist immer wieder die Frage: Wie machen wir das denn jetzt? Und wenn man da dann eine Zahl dahinter klemmt, um zu schauen, wie man sich verbessert hat, bei jedem dieser 6 Werte, dann hast Du deinen Index.“

„Ich finde deine Herangehensweise super und total praktisch - Ich bin komplett bei Dir, dass man Sachen sichtbar machen muss und konkrete Handlungen herbeiführen sollte. Die App, oder das Dokumentieren muss irgendwie angepasst sein an Tools welche Unternehmen zum Terminplanen schon nutzen.“

Test und Evaluation Prototyp

7.6 Erkenntnisse der Experten Evaluation

Aus der Evaluation der Experten, sowie zusammenfassend aus den Workshops ergeben sich für den Autor nochmals folgende Erkenntnisse:

- „Erinnerungstool“ für „To Do´s“ als Service am Ende integrieren, am besten Digital (Informieren über Mehrwert)
- Einführung ins Thema bspw. über ein Intro Video
- Für Gruppen muss es eine Moderator Rolle geben. (inkl. Anleitung)
- Tool muss in einzelnen Schritten durchführbar, unterbrechbar und auffindbar sein
- Es muss die Möglichkeit geben können, einen eigenen Wertebegriff zu designen
- Es muss für Familien aber auch Unternehmen funktionieren können.
- Integration in bestehende Tools muss möglich sein

7.7 Finale Ergänzung der Anforderungen

Zu den in Kapitel 5.2 und Kapitel 5.3 definierten Anforderungen und Bedürfnissen wird Folgendes ergänzt:

- Werte Vorschläge und eigenes Wertedesign ermöglichen
- Tool muss unterbrechbar und wieder auffindbar sein
- Innere Werte nicht veränderbar / Äußere Werte veränderbar
- Im Privaten aber auch beruflichen Kontext funktionieren
- Integration in bestehende Tools muss möglich sein
- Tutorial / Intro integrieren
- Moderratorrolle einführen

Test und Evaluation Prototyp
07

Service Design
08

Valunity Toolkit
09

8 Service Design

8.1 Methodik und Vorgehensweise

Da die Rückmeldung aus den Workshops und den Experteninterviews überwiegend positiv war und ein Bedarf an diesem Tool erkennbar ist, soll das Tool externen Personen zur Verfügung gestellt werden. Hierzu wird ein Service entworfen, um diese Dienstleistung anzubieten. Durch eine Vorab-Recherche zu vergleichbaren Produkten wird zunächst das Alleinstellungsmerkmal des Services geschärft. Eine Service Journey bildet die Basis für das Service Design. Anschließend wird neben einem Geschäftsmodell auch eine Marke mit Markenkern sowie ein Online und Offline Markenauftritt entwickelt.

8.2 Marktrecherche zu vergleichbaren Produkten

Um das Alleinstellungsmerkmal des Entwurfs und einer späteren Marke zu schärfen, dient eine oberflächliche Marktrecherche in Form einer Online-Recherche, um herauszufinden, ob und wenn ja welche vergleichbaren Produkte/ Services auf dem Markt angeboten werden.

Ergebnis ist, dass es keinen vergleichbaren Service gibt, der ein Werte-Design-Tool anbietet, welches hilft, (Brand-)Communities zu bilden oder zu stärken. Es gibt durchaus Angebote, die den Begriff „Brand Loyalty“ und Slogans wie: „Build your Brand Community“ nutzen. Diese sind jedoch darauf ausgelegt, Onlinedienstleistungen wie bspw. Plattformschnittstellen Integration wie *Shopify* oder Website Baukastentools aufzubauen, zu integrieren und zu verkaufen. (Bsp.: *Smile.io*). Des Weiteren gibt es Services, die anbieten, durch Mentale Fitness eine Persönlichkeits-Stärkung herbeizuführen oder über Werte die Kompetenzen zu erkennen, zu filtern und zu stärken (Bsp. *KODE*). Letzteres dient jedoch mehr internen Prozessen in Personalabteilungen von Unternehmen. (68)

68
<https://www.kodekonzept.com/>
<https://smile.io/>

8.3 Geschäftsmodell (Business Model Canvas)

Das Geschäftsmodell wird mit Hilfe eines Business Model Canvas (69) entwickelt, eine Methode, die bei der Entwicklung und Überarbeitung innovativer und komplexer Geschäftsmodelle unterstützt. Das Business Model Canvas hilft dabei, sich einen Überblick über die wichtigsten Schlüsselfaktoren des Geschäftsmodells zu verschaffen. (70) (vgl. Abb. 34)

69
<https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html>

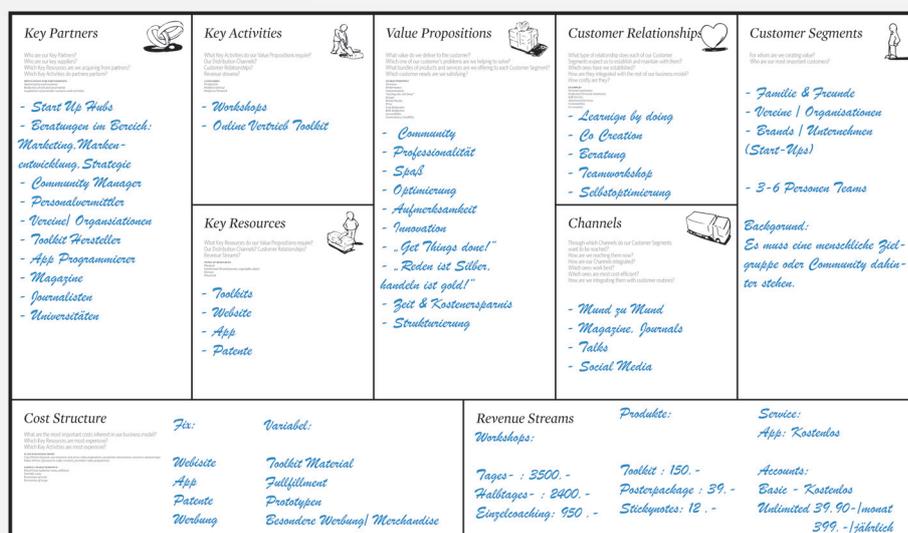
70
Das ausgefüllte Business Model Canvas als PDF Dokument:
Siehe Anhang A 7

Abb. 34:
Business Model Canvas

The Business Model Canvas



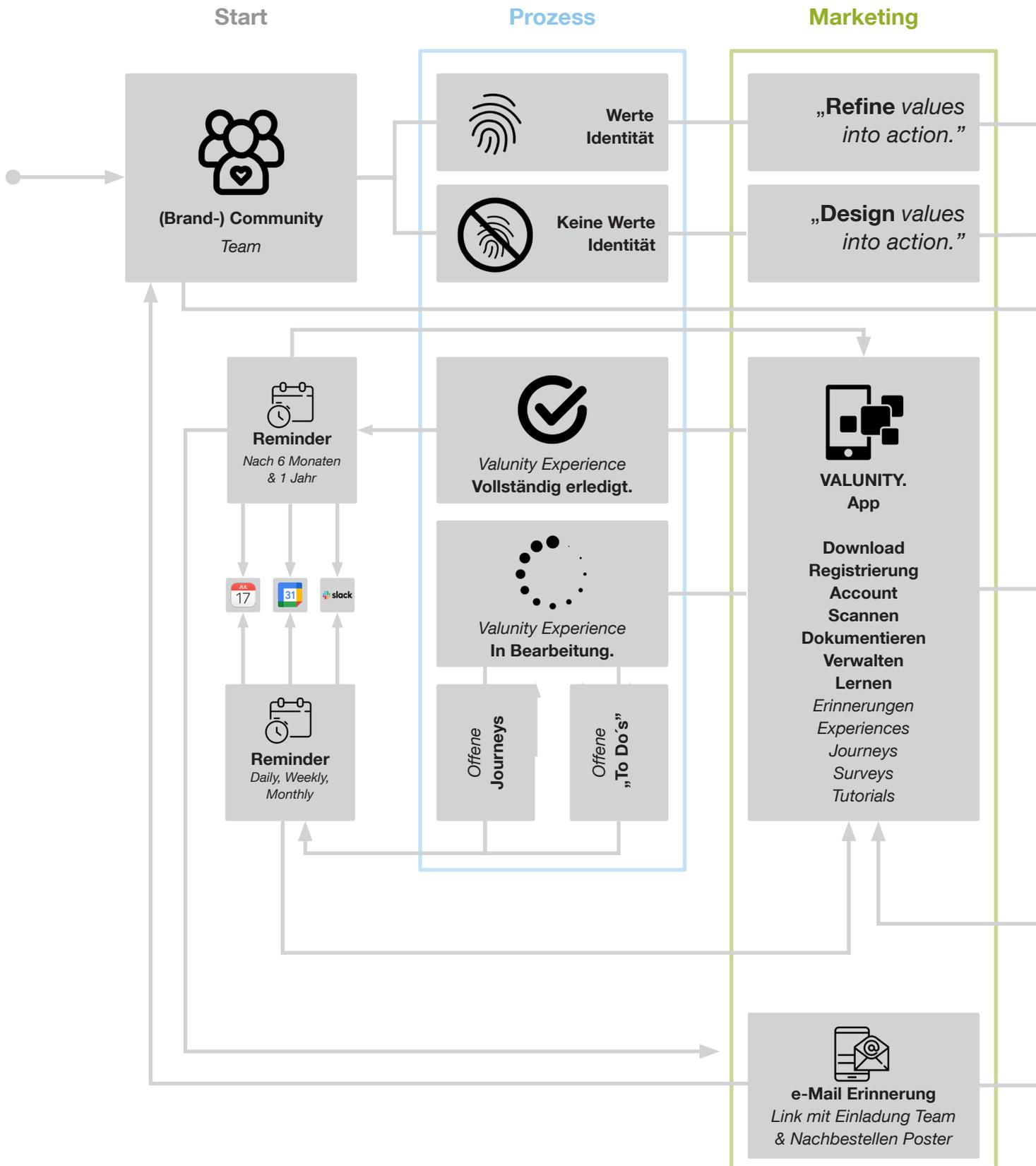
The Business Model Canvas

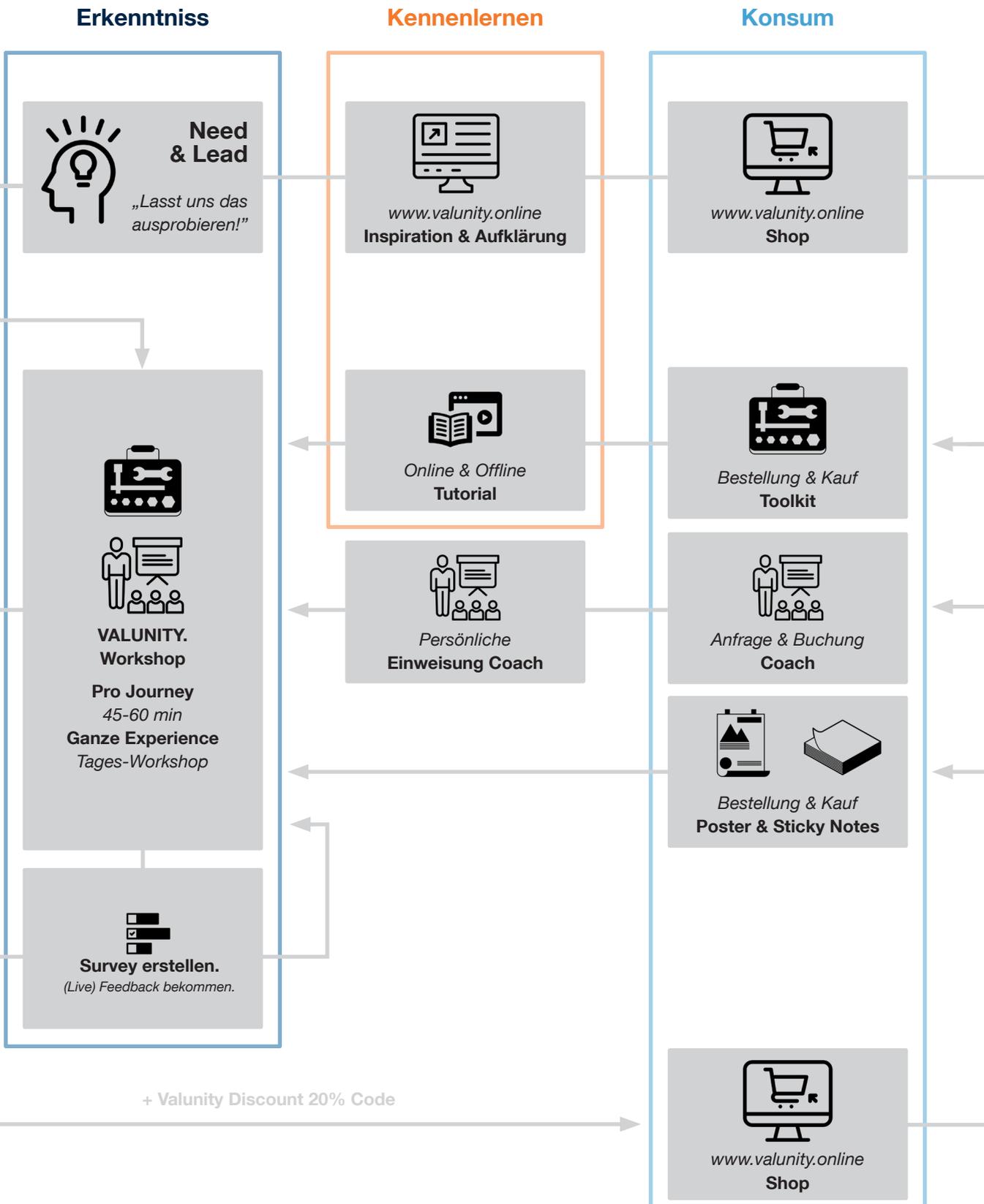


Service Design

8.4 Service Journey

Abb. 35:
Service Journey





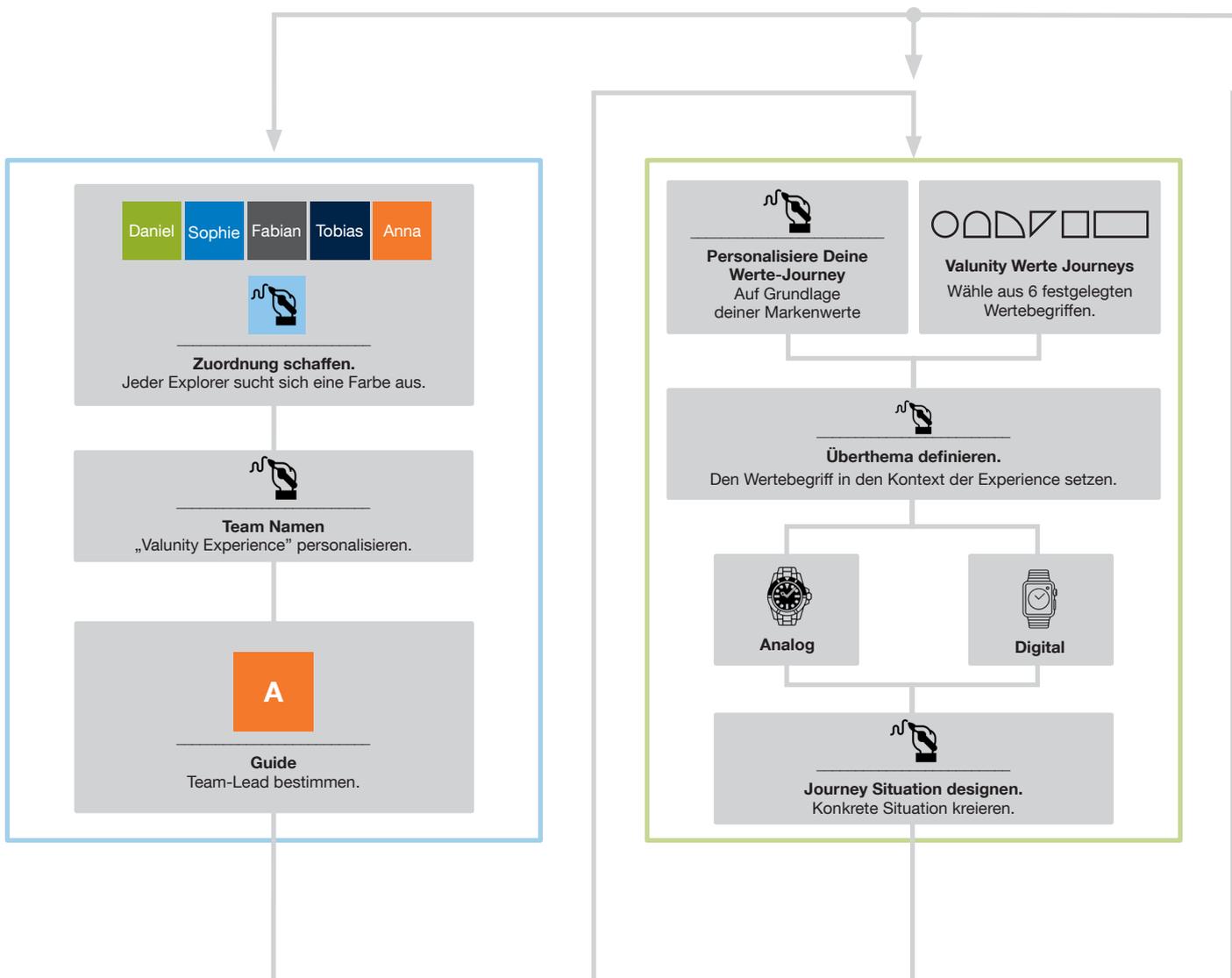
Service Design

8.5 Valunity Methode

Abb. 36:
Valunity Methode

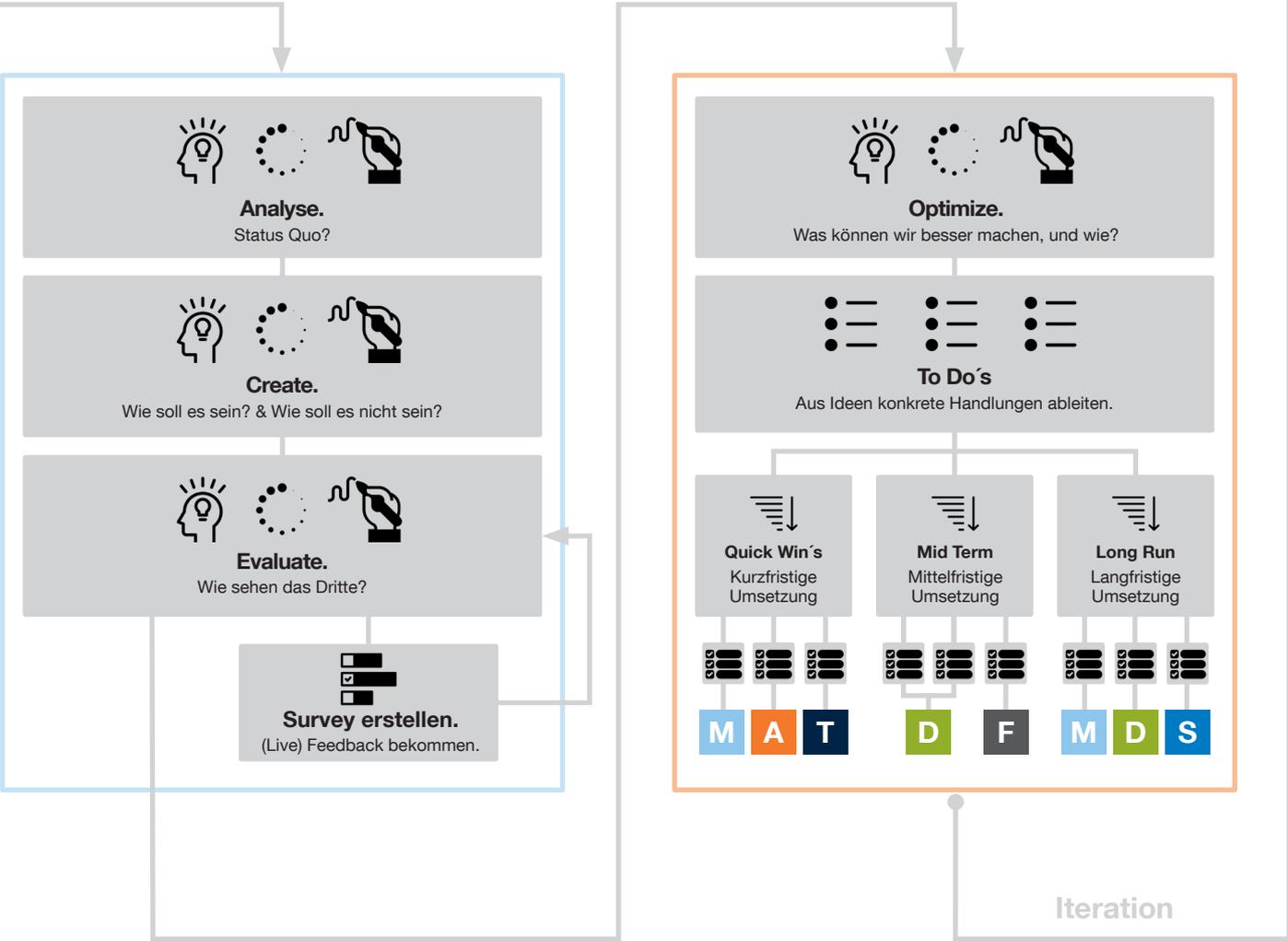
Build.

Design



Reflect.

Act.



8.6 Corporate Identity

8.6.1 Name und Logo

Der Markenname „**Valunity.**“ ist eine Wortfindung aus den englischen Worten: Values (dt.: Werte), Community (dt.: Gemeinschaft) und Unity (dt.: Verbundenheit). Mit allen drei Begriffen kann sich die Marke inhaltlich identifizieren. (vgl. Abb. 37)

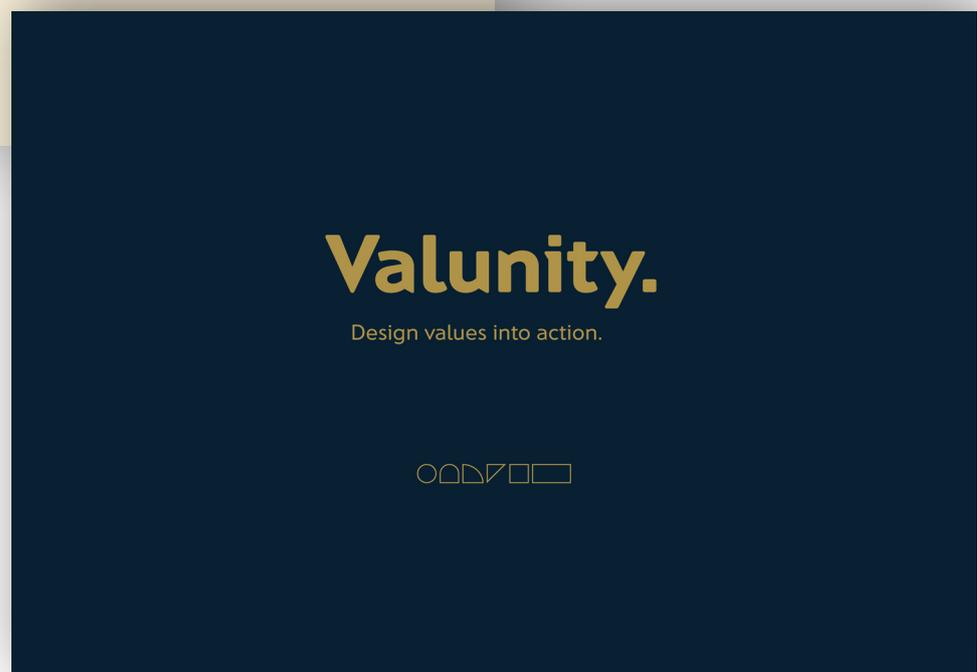
Der Wortmarke wird zusätzlich der Markenslogan: „*Design values into action.*“ (dt.: „*Verwandle Werte in Handlungen.*“) beigefügt. Er dient dazu, bereits beim ersten Blick auf das Logo die Kernbotschaft der Marke transportiert zu bekommen. Die Wahl von einem englischen Namen und Slogan soll einen weltweit universellen Zugang zur Marke ermöglichen.

Abb. 37:
Wortfindung Valunity.

Abb. 38:
Wort-/ Bildmarke

Die Wortmarke kann optional auch mit der Wort-/ Bildmarke eingesetzt werden. Hier wird der Wortmarke eine für die Marke typische Symbolik (vgl. Kapitel 8.6.9) hinzugefügt. Die Konstruktion erfolgt nach einem klar festgelegten Muster. (vgl. Abb. 39)

Values.
Community.
Unity.
= Valunity.



8.6.2 Markendefinition

Valunity vereint die „Seriösität“, die ein professionelles Tool - das einen Mehrwert für Individuum und Gemeinschaft liefert - ausstrahlen muss, mit „Coolness“, die nötig ist, um einen Anreiz zu schaffen, *Valunity* zu nutzen. (vgl. Abb. 40)

Abb. 39:
Konstruktion Wort-/ Bildmarke



Abb. 40:
Markendefinition

8.6.3 Gestaltungsidee und Leitmotive

Die Gestaltungsidee beruht auf zwei-dimensionalen, geometrischen Grundformen: Kreis, Quader, Dreieck und Rechteck. Sie unterstreichen den spielerischen Charakter des Tools und stehen symbolisch für: "Entwicklung, Konstruktion, Formgebung, Design & Gestaltung". Zusätzlich wecken sie Erinnerungen an einen Baukasten aus der Kindheit und schlagen so die Brücke zum „Werte-Toolkit“.

Jede Grundform bekommt einen der sechs *Valunity-Werte* (vgl. Kapitel 8.6.5), sowie eine spezielle Farbe zugesprochen (vgl. Kapitel 8.6.8 und 8.6.10). Die *Valunity-Werte* sind graphisch nochmals unterteilt in „Analoge Werte“ - immer als Kontur-Formen dargestellt und „Digitale Werte“ - immer als vollflächige Formen dargestellt. Diese Unterteilung dient der Übersichtlichkeit und Wiedererkennbarkeit der einzelnen Werte auf den *Experience Postern* und im Toolkit (vgl. Kapitel 8.8). Die Unterteilung steht gleichzeitig auch für die klare Trennung und den bewussten Einsatz von Analogem und Digitalem im Markenauftritt von *Valunity*. Als Beispiel dient hier: Es ist ein bewusst analog gestalteter Workshop, der jedoch digital dokumentiert und verwaltet wird.

Der geschwungene Pfeil bricht das klare und konstruierte Prinzip bewusst. Die gepunktete Linie steht für: „Punkt für Punkt“ bzw. „Step by Step“ und symbolisiert ein Grundprinzip des Tools, nämlich: Die Journeys Schritt für Schritt zu durchlaufen.

Abb 41:
Geometrische Formen



8.6.4 Markenwerte

Die vier Kernwerte der Marke *Valunity* sind: **Professionalität, Spaß, Seriösität und Coolness** (vgl. Abb. 42). Sie werden in allen Bereichen, in denen die Marke nach Innen und Außen wirkt, gelebt. Sie formulieren den Spagat, den die Marke leistet. Einerseits zwischen einem professionellen Workshop-Tool, welches Marken, Unternehmen, Vereinen und Organisationen dient - aber auch im privaten Umfeld Anwendung findet. Und gleichzeitig ernste und wichtige Themen behandelt und Mehrwerte erschafft, ohne, dass man den Spaß daran verliert. Weitere Begriffe in Verbindung mit der Marke sind im Folgenden visualisiert (vgl. Abb.: 43):



Abb. 42:
Markenkernwerte

Abb. 43:
Erweiterte Markenwerte



8.6.5 Farbpalette

Die Farbpalette ist an die Markenwerte angelehnt und besteht aus den professionell und seriös anmutenden Hauptfarben *Valunity Royalblue* (Stellvertreterfarbe hierfür ist: *Valunity Dark-Green*) und der Akzentfarbe *Valunity Gold*.

Dazu in Kontrast gesetzt stehen die verspielten und knalligen Farbtöne *Valunity Classic Green*, *Valunity Orange* und *Valunity Classic Blue*. Als Ergänzung dienen die darauf abgestimmten, in pastell gehaltenen Farbtöne *Valunity Mint-Green*, *Valunity Coral*, *Valunity Rosé* und *Valunity Lagoon-Blue*. Es wurden sowohl Druckfarben (*PANTONE+ Coated*) als auch Webfarben definiert (vgl. Abb. 44).

Die Farben wurden zudem bewusst auf Basis ihrer psychologischen Wirkung gesetzt:

- **Blau** wirkt psychologisch beruhigend und entspannend. Blau gilt als Farbe des Gemüts. Sie soll für das Unbewusste und Tiefe stehen, aber auch für die Klugheit, die Genauigkeit, die Pünktlichkeit, die Leistung und Wahrheit.
- **Türkis** soll psychologisch helfen, ein Übermaß an Leichtsinnigkeit und Schlamperei abzumindern. Diese Farbtöne sollen bei tiefenpsychologischen Problemen auf die betreffenden Personen befreiend und wohltuend wirken. Sie soll angeblich Gefühle der Zufriedenheit und Glückseligkeit herbeiführen können.
- Personen mit der Vorzugsfarbe **Grün** werden als zuverlässig, mitfühlend und sozial kompetent eingestuft. Grün soll eine Hinwendung zum Natürlichen, Künstlerischen bewirken können.
- Der Farbe **Gelb (Gold)** werden als positive Eigenschaften Optimismus, Lebensfreude, Vergnügen und Freundlichkeit zugeordnet. Personen, die Gelb zu ihrer Lieblingsfarbe gewählt haben, wird Intelligenz, Neugier, Bemühung um Weiterbildung und großer Freiheitsdrang nachgesagt.
- Mit der Farbe **Orange** werden überwiegend positive Eigenschaften und Erscheinungen assoziiert. Dazu gehören Aktivität, Energie, Geselligkeit, Lebens- und Kontaktfreude & Wandel. (71)

71
Welsch, N. (2012) S. 64-89

Abb. 44:
Farbpalette Digital



8.6.6 Typografie

Die *Franz Sans* (72) ist eine moderne, klare und geradlinige Schrift. Dennoch ist sie an bestimmten Stellen abgerundet und wirkt dadurch weich und ist angenehm lesbar. Sie funktioniert als Logotype, Headliner (*Franz Sans Extra Bold*), aber auch als Untertitel (*Franz Sans Medium*) und im Fließtext (*Franz Sans Extra Light*).

72

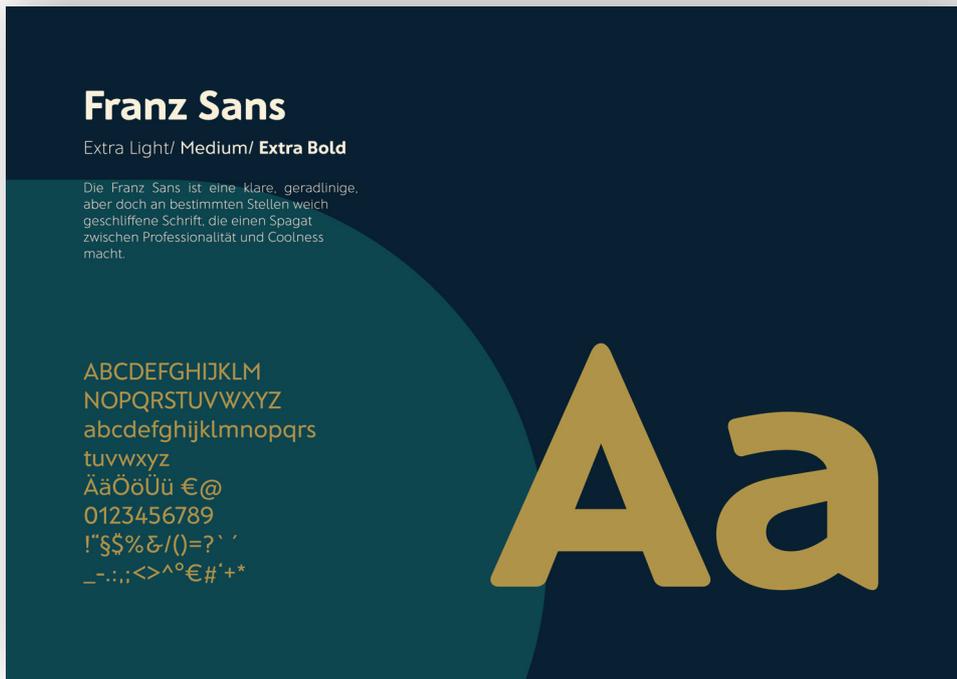
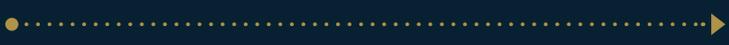
<https://www.franzsans.de/>


Abb. 45:
Typographie



Abb. 46:
Ikonographie

8.6.7 Ikonographie und Symbolik

Analog	Digital		▶▶▶ Quick Win	✍ Design.
			●●● Mid Term	🔄 Reflect.
			■ ■ ■ Long Run	👉 Act!
○	●	Ehrlichkeit	 	
◐	◑	Vertrauen	🔍 Suche	💬 „Hier bekommst Du Tipps!“
◒	◓	Achtsamkeit	🏠 Raum	✉ Nachricht
◔	◕	Professionalität	📷 In App konvertieren	✉ E-mail verschicken
◓	◒	Ästhetik	🗑 Löschen	📅 Erinnerung
◑	◐	Individualität	📄 Informationen	📄 Journey Neu
◒	◑		⏭ Vorwärts	☑ Journey Erledigt
◓	◒		⏪ Zurück	📄 Journey in Bearbeitung

Besondere Icons

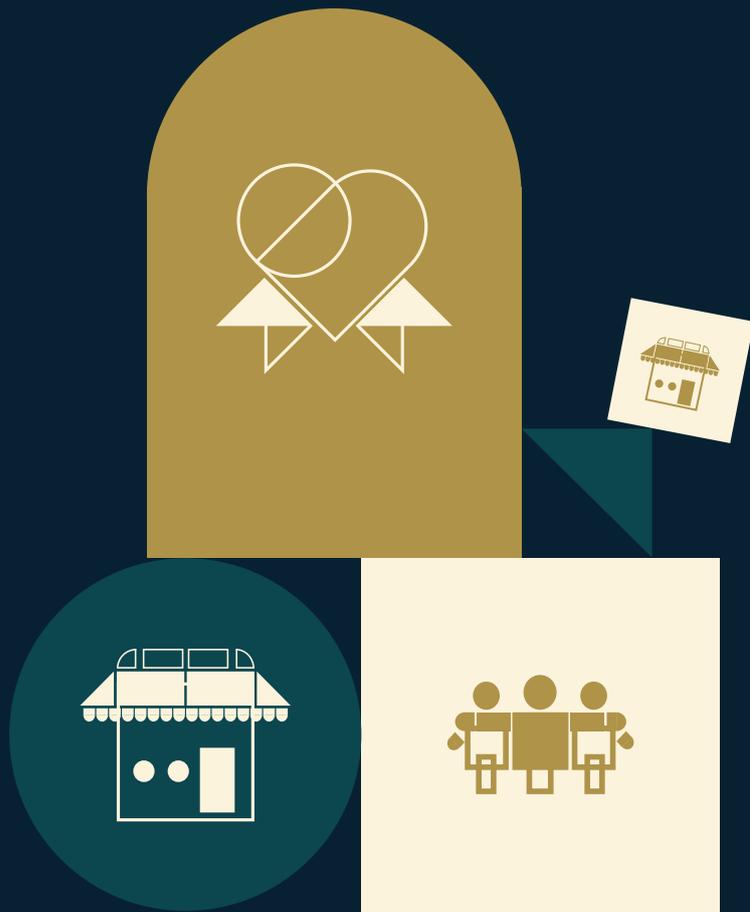
Verein &
Organisation



Brand &
Unternehmen



Familie &
Freunde





Die Valunity Experience.

Werde zum Werte-Explorer.

Wähle Dein Team. Definiere eine Route. Reflektiere auf dem Weg nach oben. Überwinde Hindernisse.

Wachse am Prozess. Sammle Erkenntnisse. Genieße den klaren Blick vom Gipfel Deiner Journey.

Das ist Valunity: Verwandle Werte in Handlungen.

12 Routen

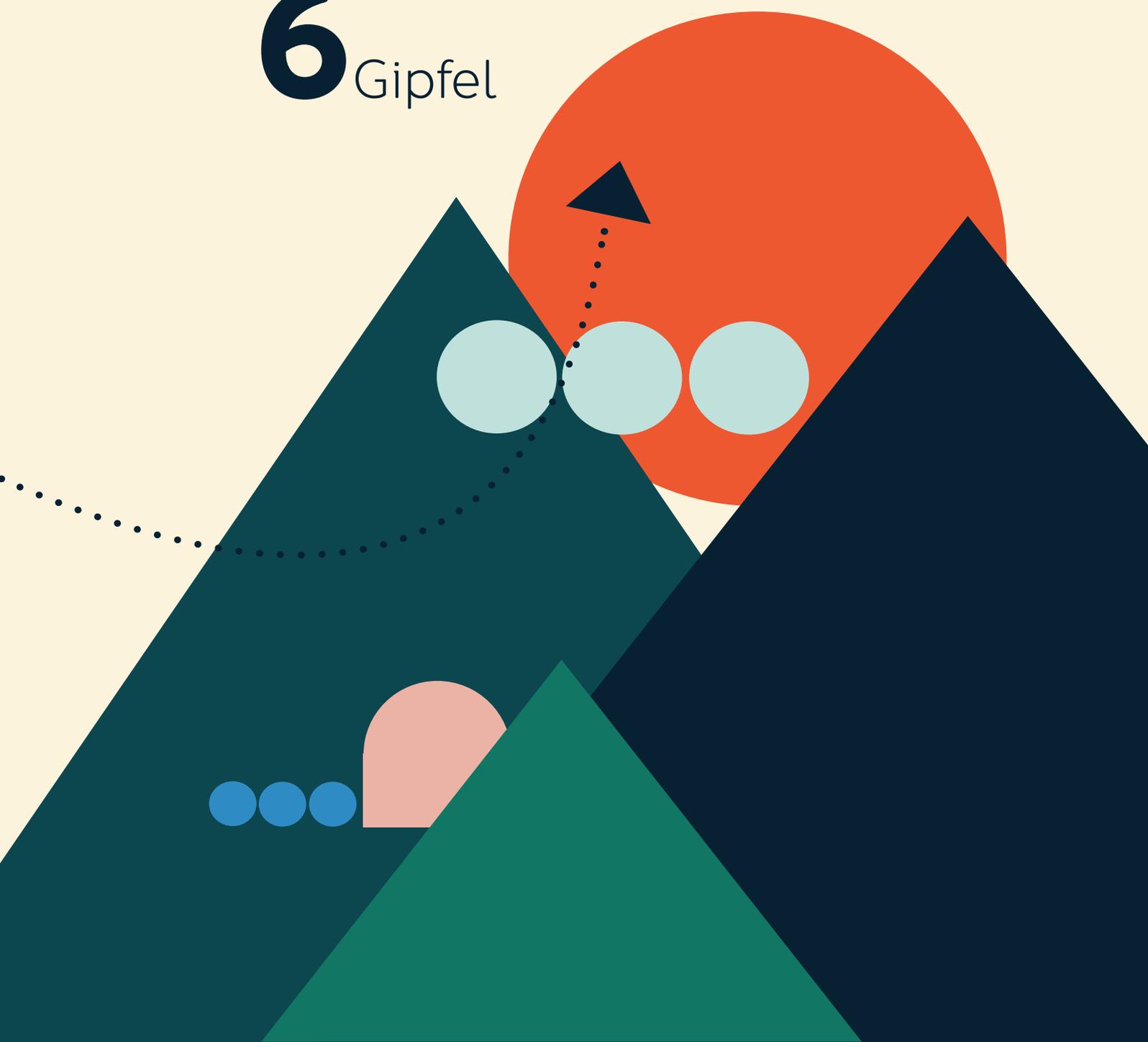


Unendlich

viele Reisen nach oben.



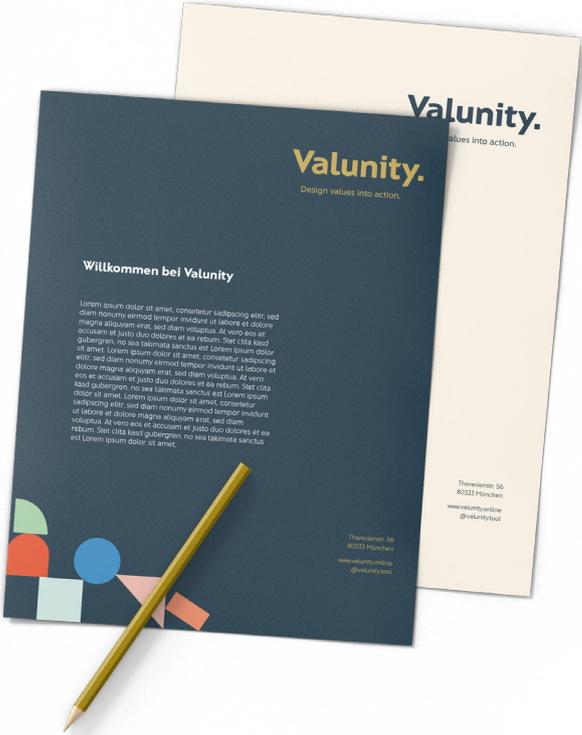
6 Gipfel



8.6.10 Geschäftsausstattung

Abb. 49:
Geschäftsausstattung





Service Design

72

www.valunity.online

73

Simek, S. (2009)

Abb. 50:

Website Startseite

8.7 Webiste

Die *Valunity* Website (72) ist als „Onepager“ entworfen und ist inhaltlich an das „Why-How-What-Prinzip“ (73) von *Simon Simek* angelehnt. Neben allen nötigen Informationen ist auch ein Shop integriert, indem die Produkte von *Valunity* erworben werden können. Die Seite ist für alle gängigen Smartphones, Tablets und PCs kompatibel.



Willkommen bei Valunity!

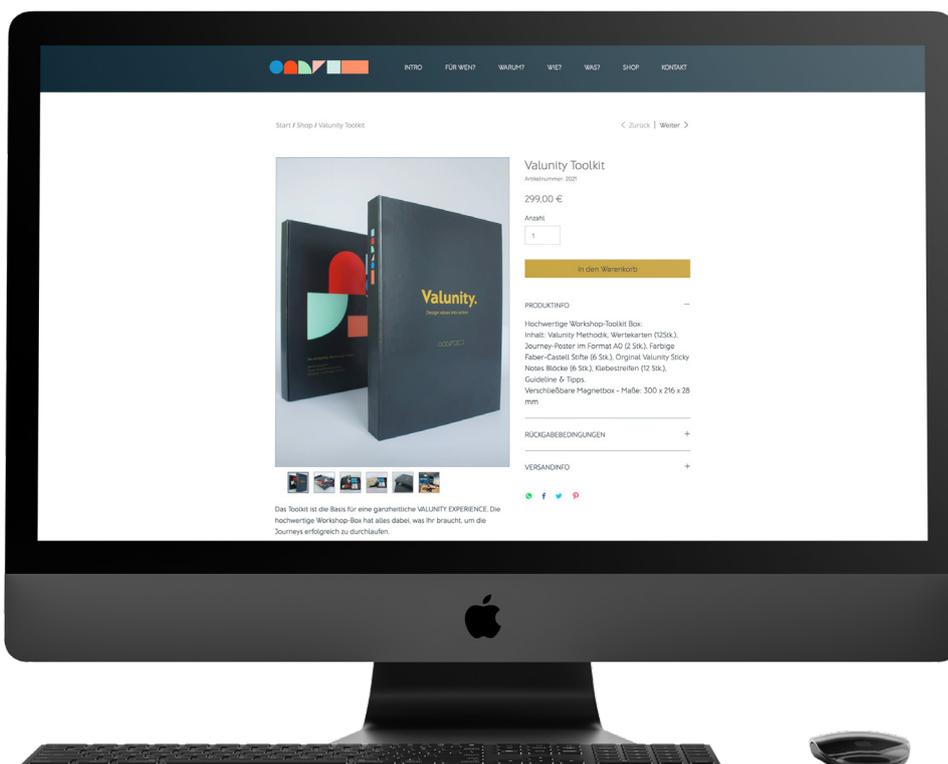
Dem einzigartigen Wertedesign-Tool.

Designe Werte. Verwandle sie in konkrete Handlungen.
Und erhalte qualitative Identifikation & Interaktion in Deiner Community.

Eine neuartige & wissenschaftlich erarbeitete Methodik.
Als analoges Workshop-Toolkit & (bald auch) als digitale App!

Abb. 51: Oben
Website „Why-How-What“ Prinzip

Abb. 52: Unten
Website Shop



8.8 App

Die Valunity App dient als Ergänzung zum analogen Workshop-Toolkit. Sie wird bewusst erst ab dem Zeitpunkt, an dem die Nutzer ihre „To Do’s“ in Phase 3 (vgl. Kapitel 6.3.) formuliert haben, eingesetzt. Sie dient der digitalen Dokumentation am Ende eines Workshops über eine Text-Scan-Funktion (vgl. Abb. 55). Sie ermöglicht, sich für die erstellten „To Do’s“ Erinnerungen auf das Smartphone schicken zu lassen, unterbrochene oder abgeschlossene „Experiences“ und „Journeys“ nochmals einzusehen und ermöglicht das Erstellen von Umfragen mit einem „Survey-Generator“, die über verbundene Social Media Accounts (Facebook, Slack, LinkedIn, usw.) geteilt werden können, um sich - direkt oder indirekt - Feedback zu bestimmten Themen einzuholen.

Außerdem stehen dem Nutzer über die App „Tutorials“ zur Verfügung, die eine einwandfreie Anwendung der App und des Workshops ermöglichen. Die abgebildeten Darstellungen zeigen Prototypen. Eine funktionsfähige App ist mittelfristig geplant.

Abb 53:
App Prototyp
Startseite und Einstellungen



Erinnerungs Symbol
Zeigt mit Ziffern an, ob und wie viele Erinnerungen ausstehen.

Einstellungs Symbol
Hier gelangt man zu den Einstellungen (vgl. Abb. 53 rechtes Smartphone)

Schnellauswahl Button
Bringt einen zur Scan oder Survey Funktion

Text-Scan-Funktion
Damit digitalisiert man seine analog durchgeführten Journeys.

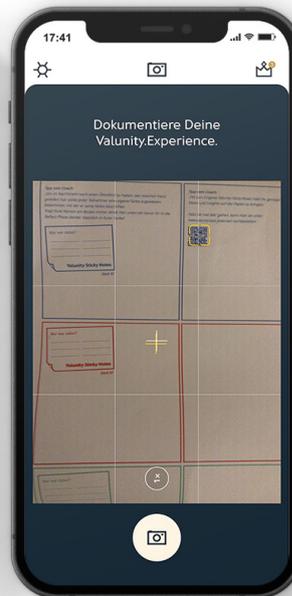
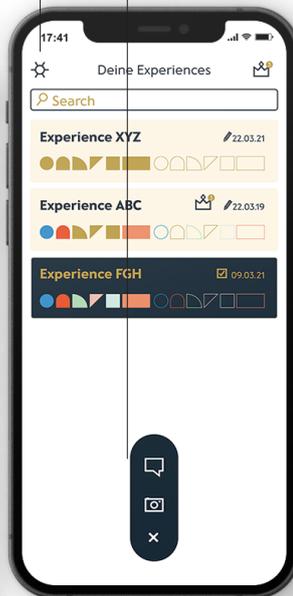
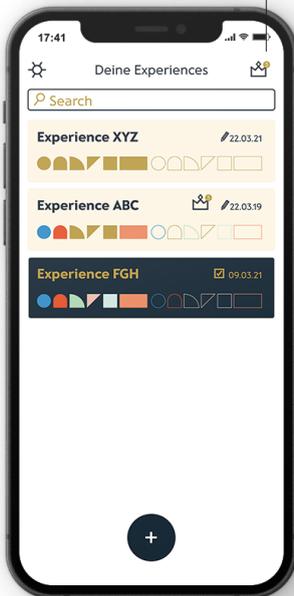


Abb. 54:
App Prototyp Text-Scan-Funktion

Farbige Valunity Symbole
zeigen an, ob man eine Journey bereits abgeschlossen hat. Ist eine komplette Experience abgeschlossen, färbt sich das Feld dunkelblau

Untermenü einer „Experience“
zeigt an, mit dem man die Journey durchlaufen hat. Man kann die Personen kontaktieren oder in einzelnen Felder tiefer einsteigen.

Untermenü einer „Journey“
Hier findet man die dokumentieren Sticky Notes. Die Fläche der aktuell geöffneten Journey ist bunt eingefärbt.

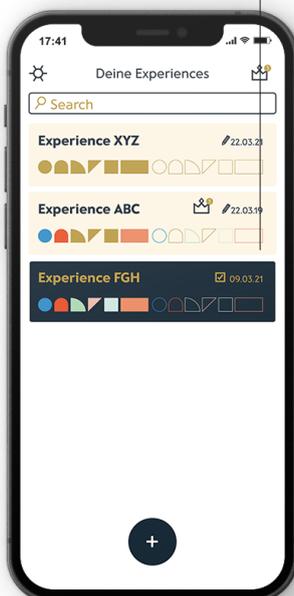


Abb. 55:
App Prototyp Untermenüs

Service Design
08

Valunity Toolkit

09

Fazit
10

9 Valunity Toolkit

Neben der App (vgl. Kapitel 8.8), die zur Dokumentation, Aufklärung und Verwaltung dient, ist die *Valunity Methode* (vgl. Kapitel 8.5) bewusst als analoger Workshop konzipiert, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. In der Testphase hat sich im Vergleich zwischen dem analogen und den digitalen Workshops herausgestellt, dass der analoge Workshop vor Ort (vgl. Kapitel 7.4) fokussierter und effektiver abläuft. Hierfür wurde ein Workshop-Toolkit entwickelt, welches alle nötigen Materialien und Informationen beinhaltet, um den Workshop ohne Unterstützung von außen durchführen zu können und ein ganzheitliches Markenerlebnis ermöglicht.

9.1 Valunity Werte

Auf Basis der tiefgehenden soziologischen Recherche, den wissenschaftlichen Grundlagen und der eigenen Feldforschung wurden vom Autor sechs Wertebegriffe festgelegt, welche nochmals in innere und äußere Werte unterteilt werden. Der Autor geht davon aus, dass sie die wichtigsten Werte im Zusammenhang mit qualitativer zwischenmenschlicher Interaktion und Identifikation sind und besonders das Zusammenspiel aller zu einem besseren Ergebnis des Workshops und einem größeren Mehrwert für den Nutzer führt.

Innere Werte: (Markenkern)

Deren - vom Nutzer in der „Define“ Phase - definiertes Verständnis sollte bei iterativen Prozessen in der *Valunity Experience* unverändert bleiben:

- Vertrauen
- Ehrlichkeit
- Achtsamkeit

Äußere Werte: (Markenimage)

Deren - vom Nutzer in der „Define“ Phase - definiertes Verständnis sollte gegebenenfalls in iterativen Prozessen in der *Valunity Experience* je nach ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Veränderungen angepasst werden:

- Professionalität
- Ästhetik
- Individualität

Abb. 56:
Übersicht Wertekarten



Abb. 57:
Detail Wertekarten

bezeichnet die subjektive Überzeugung (oder auch das Gefühl für oder Glaube an die) von der Richtigkeit, Wahrheit von Handlungen, Einsichten und Aussagen bzw. der Redlichkeit von Personen. Vertrauen kann sich auf einen anderen oder das eigene Ich beziehen (Selbstvertrauen). Zum Vertrauen gehört auch die Überzeugung der Möglichkeit von Handlungen und der Fähigkeit zu Handlungen.

Vertrauen, digital

Phase 1: DESIGN

Schritt 1:

Was versteht Ihr unter „Vertrauen“ im Bezug auf Euer Projekt?
Setzt den Begriff in den Kontext und definiert ein klares

Überthema:

Schritt 2:

Überlegt Euch nun **eine konkrete Situation DIGITAL**, welche sich im Kontext eures Projektes und des definierten Überthemas abspielt.

Konkrete Situation:

Vertrauen, analog

Phase 1: DESIGN

Schritt 1:

Was versteht Ihr unter „Vertrauen“ im Bezug auf Euer Projekt?
Setzt den Begriff in den Kontext und definiert ein klares

Überthema:

Schritt 2:

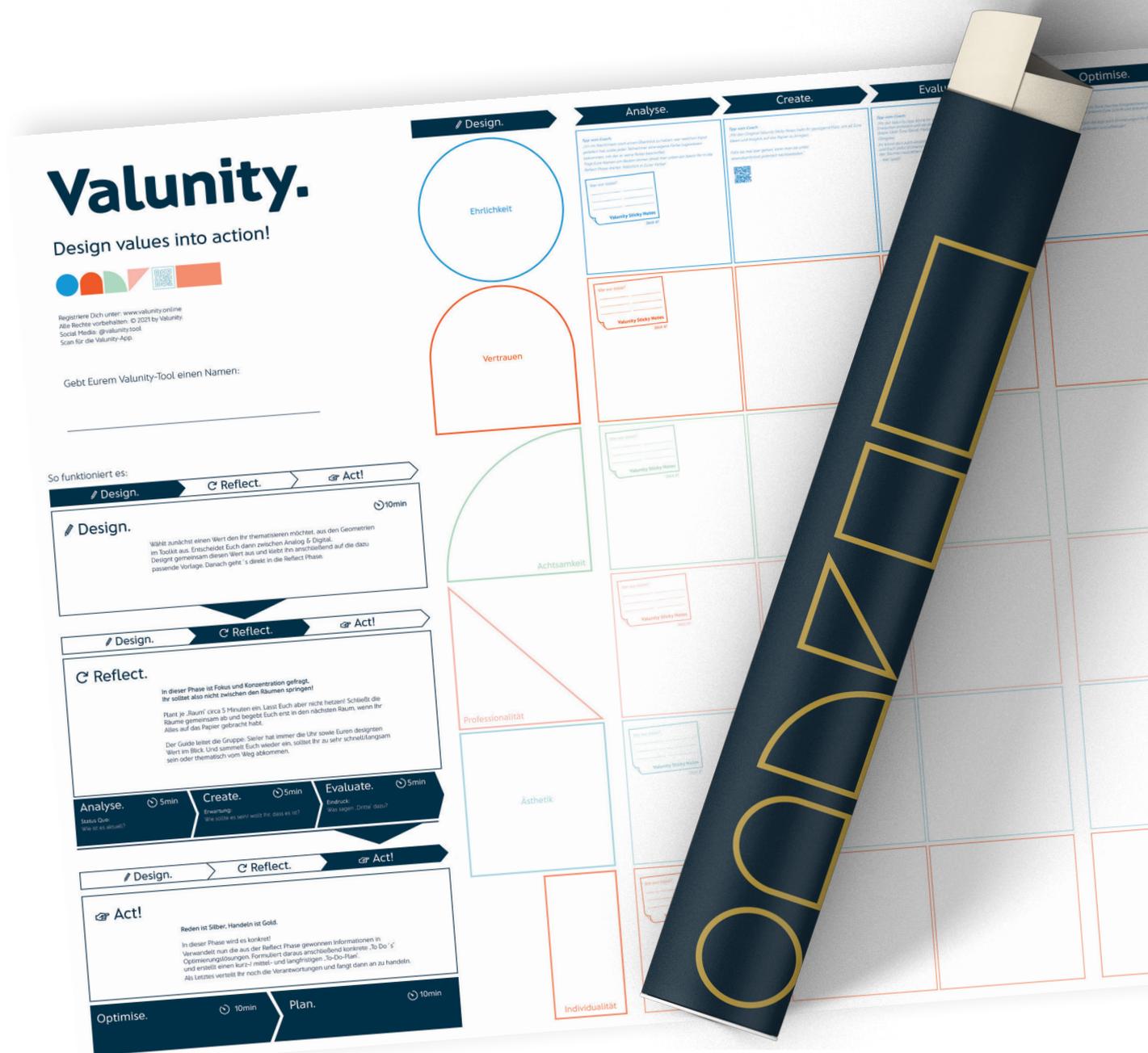
Überlegt Euch nun **eine konkrete Situation ANALOG**, welche sich im Kontext eures Projektes und des definierten Überthemas abspielt.

Konkrete Situation:

9.2 Valunity Experience Poster

Für das Toolkit wurde auf Basis der entwickelten Methode (vgl. Kapitel 8.5) ein Workshop-Poster entworfen, welches den Nutzern ermöglicht, mit detaillierten Hilfestellungen die *Valunity Experience* komplett eigenständig zu durchleben. Das Poster im Format DinA0 ist als Hoch- und Querformat im Toolkit enthalten, um für die Nutzer einen möglichst vielseitigen Einsatz - je nach Raumbeggebenheiten - anbieten zu können (vgl. Abb. 58). Es bietet Platz um alle 12 *Valunity Journeys*, sowie zusätzlich eine vom Nutzer personalisierte Werte-Journey zu durchlaufen. Die Poster können einzeln oder im Doppelpack über die Website (vgl. Kapitel 8.7) nachbestellt werden, ohne ein komplett neues Toolkit kaufen zu müssen.

Abb. 58:
Das Valunity Poster



Valunity.

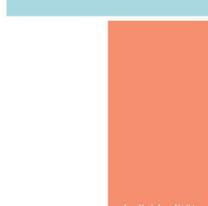
Design values into action.



Registriere Dich unter: www.valunityonline
 Alle Rechte vorbehalten. © 2021 by Valunity.
 Social Media: @valunitytool
 Scan für die Valunity-App.

Gebt Euren Valunity-Tool einen Namen:

<p>Design. 10min</p> <p>Wählt zunächst einen Wert, den ihr thematisieren möchtet, aus den Geometrien im Toolkit aus. Entscheidet Euch dann zwischen Analog & Digital. Design gemeinsam diesen Wert aus und leidet ihn anschließend auf die dazu passende Vorlage. Danach geht's direkt in die Reflect Phase.</p>	<p>Reflect. In dieser Phase ist Fokus und Konzentration gefragt, ihr solltet also nicht zwischen den Räumen springen! Plant je „Raum“ circa 5 Minuten ein. Lasst Euch aber nicht hetzen! Schließt die Räume gemeinsam ab und begebt Euch erst in den nächsten Raum, wenn ihr Altes auf das Papier gebracht habt. Der Guide leitet die Gruppe. Sittet! Hat immer die Uhr sowie Euren designten Wert im Blick. Und sammelt Euch wieder ein, solltet ihr zu sehr schnell/langsam sein oder thematisch vom Weg abblenden.</p>	<p>Act! Reden ist Silber, Handeln ist Gold. In dieser Phase wird es konkret! Verwandelt nun die aus der Reflect Phase gewonnenen Informationen in Optimierungslösungen. Formuliert daraus anschließend konkrete „So Do's“ und erstellt einen kurz-, mittel- und langfristigen „So-Do-Plan“. Als letztes verabschiedet ihr noch die Verantwortungen und langt dann an zu handeln.</p>
<p>Analyse. 5min Status Quo: Wie ist es aktuell?</p>	<p>Create. 5min Erwartung: Wie sollte es sein/wollt ihr, dass es ist?</p>	<p>Evaluate. 5min Eindruck: Was sagen „Dritte“ dazu?</p>
<p>Optimise. 10min</p>	<p>Plan. 10min</p>	



Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Ihr habt noch nicht genug?
 Sehr gut, dann ist hier Platz für Euren eigenen Wertebegriff.
Schritt 1:
 Was versteht ihr unter „Eurem Wert“ im Bezug auf Euer Projekt? Setzt den Begriff in den Kontext und definiert ein klares Überthema.
 Euer Wert: _____
 Überthema: _____
Schritt 2:
 Formuliert nun eine konkrete digitale/ analoge Situation, welche sich im Kontext Eures Projektes und des definierten Überthemas abspielt.
 O Digital, O Analog (Bitte ankreuzen)
 Konkrete Situation: _____

Der wert Gleich:
 Lohnt sich das Investieren mit einem Überblick zu haben, was wiederum langfristiger hat, auch jeder, Schmutz eine eigene Farbe experimentieren und dann ein wenig haben zusammenfassen.
 Fragt Euch: Warum um diesen einen Wert? Was ist ein bisschen der Wert? Phasen: Was ist ein bisschen der Wert?

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist ein Original, das die Idee hat für denjenigen Platz, um es zu zeigen und bringt es auf das Papier zu bringen.
 Falls sie mal kein perfektes dann kann sie unter:
 www.valunityonline.com/reflect.html

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Der wert Gleich:
 Ist der Qualität, das ist die ganz einfach eine auf der Seite ein bisschen Funktionen erfinden und sie alle mit der Community teilen. (Bspw. über eine Social Media Gruppe)
 Übergang:
 Ihr könnt das auch machen, wenn die Evaluation abgefragt sein soll und auch dafür Optimierung erfinden lassen. So könnt ihr auch mehr aus der Gruppe machen und die Gruppe gestalten.

Wir wert dabei?

Valunity Sticky Notes

Stichwörter

Quick Wins (Deadline: ...)	Verantwortung?
Mid Terms (Deadline: ...)	Verantwortung?
Long Runs (Deadline: ...)	Verantwortung?

Valunity Toolkit

9.3 Toolkit Case

Das Case des Toolkits wurde speziell für die *Valunity Methode* entwickelt. Bei der Gestaltung und Entwicklung wurde explizit darauf geachtet, dass es durchdacht, hochwertig, professionell, dezent und ansprechend im Auftritt ist. Das Case ist auf eine Gruppengröße von bis zu 6 Personen ausgelegt. In der Testphase hat sich gezeigt, dass eine größere Anzahl an Personen zu Ineffizienz führen würde.

Der Inhalt: (vgl. Abb. 63)

- Anleitung/ Einführung
- 2 *Valunity Experience* Poster
- Postermappe mit Gummizügen
- 6 *Valunity Stick Notes* im Sonderformat (42mm x 62mm)
- 6 unterschiedliche Farbstifte von *Faber-Castell*
- 12 beschriftbare Wertekarten

Entwicklung:

Abb. 59:
Entwicklung Toolkit

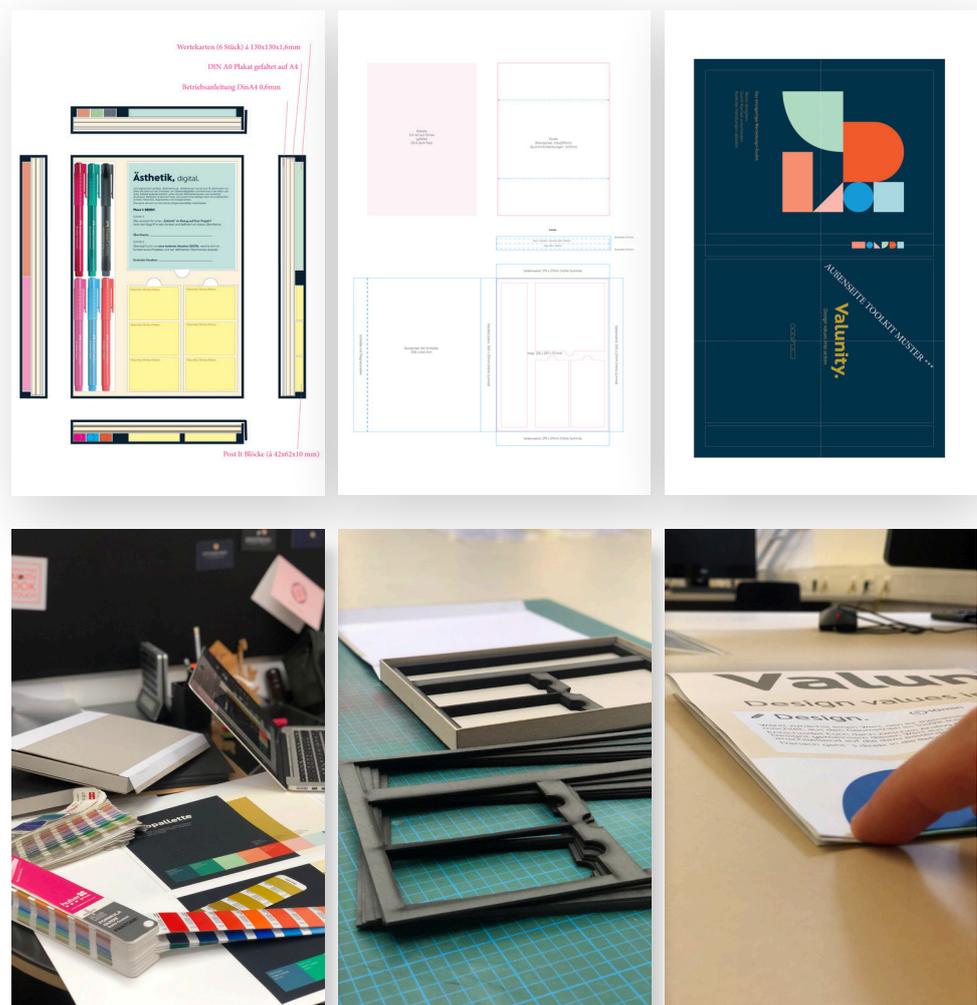
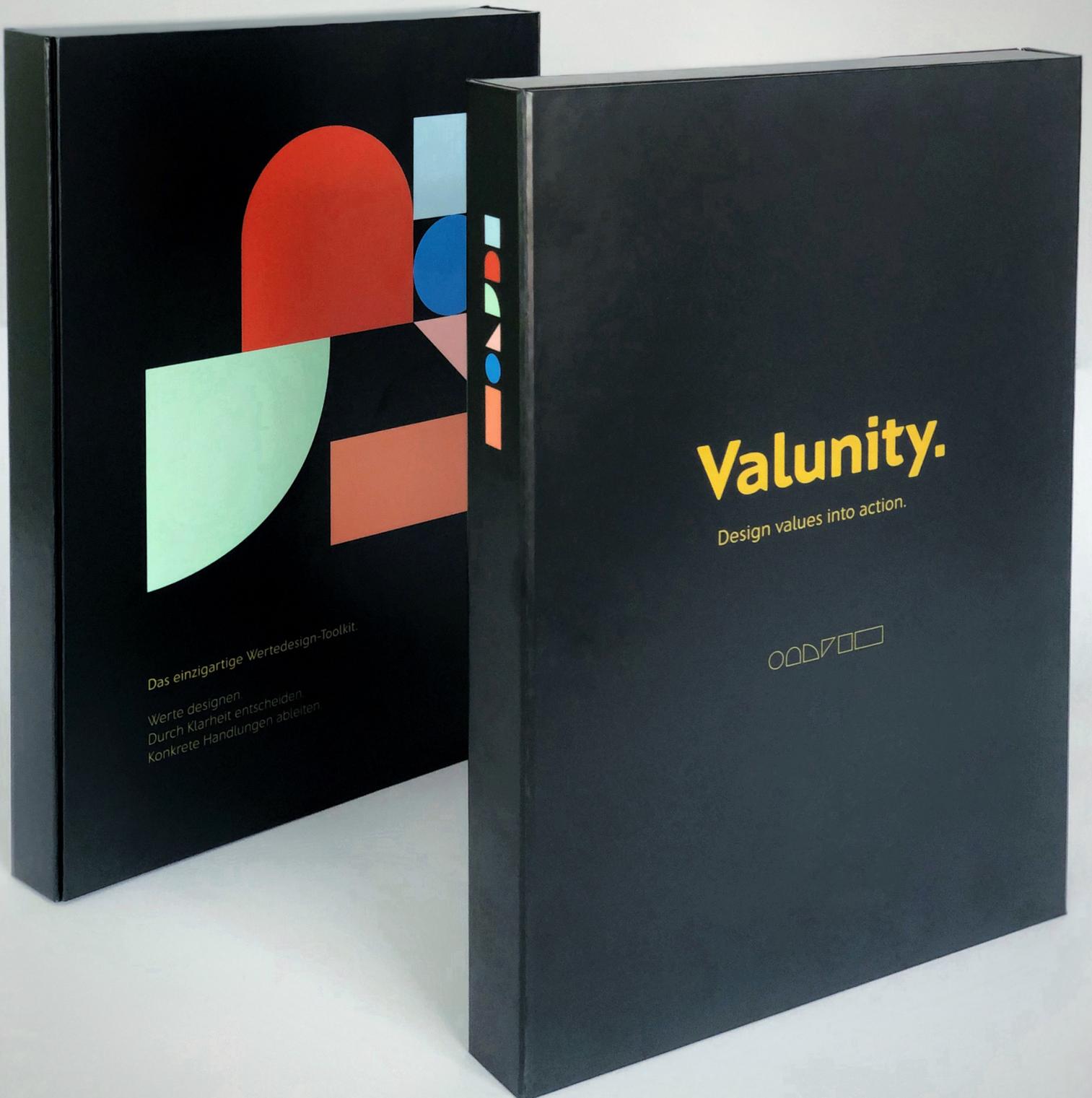


Abb. 60
Das Valunity Toolkit



Valunity Toolkit

Abb. 61 (oben): Das Toolkit
Abb. 62 (unten): Das Toolkit

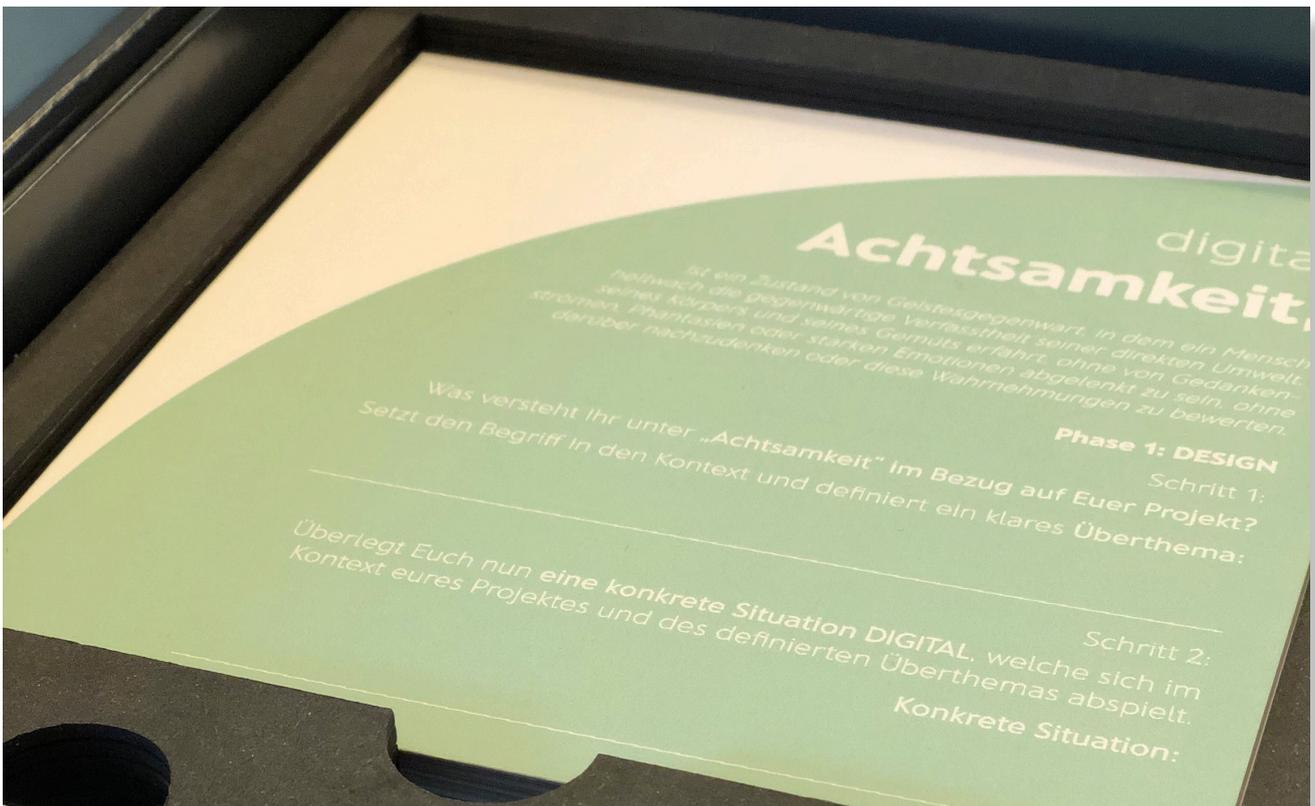


Abb. 63 (oben): Das Toolkit
Abb. 64 (unten): Das Toolkit



Valunity Toolkit

Abb. 61 (oben): Das Toolkit
Abb. 62 (unten): Das Toolkit



Valunity Toolkit

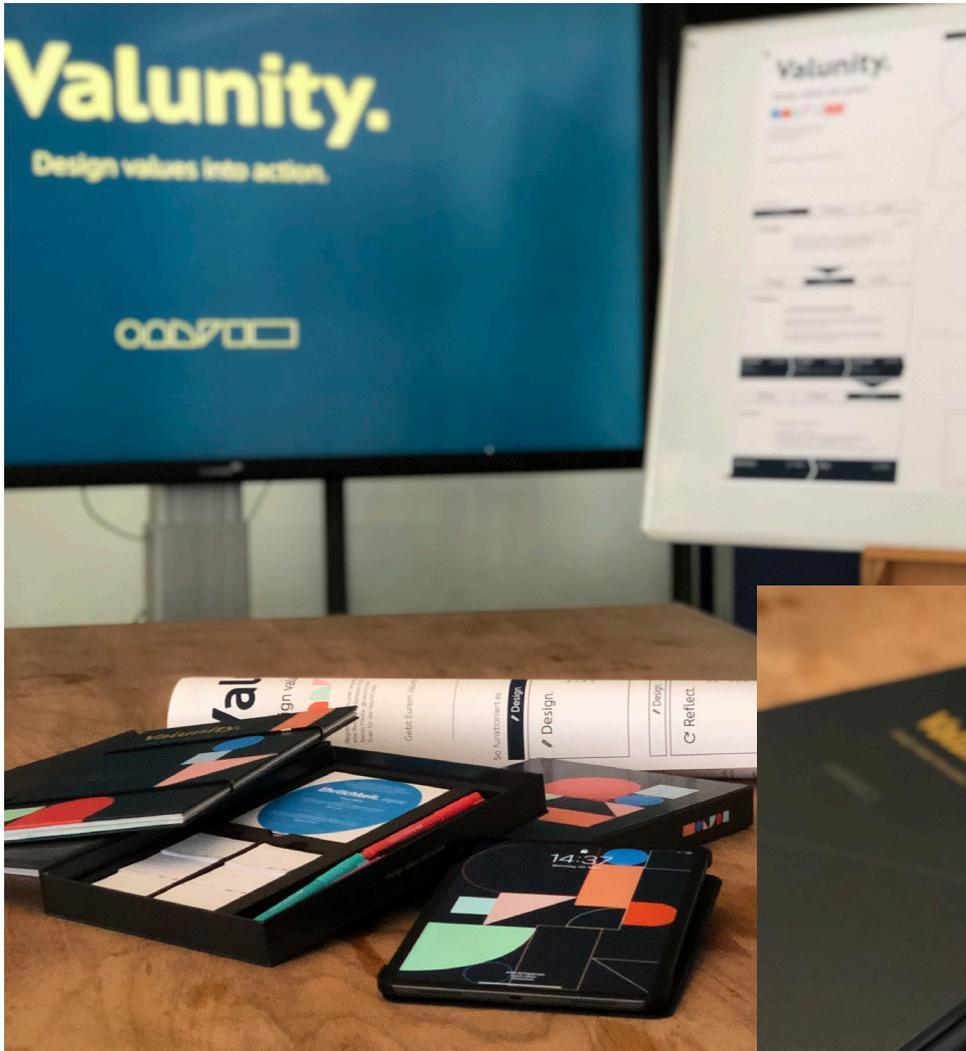
Abb. 66 (oben): Das Toolkit
Abb. 67 (unten): Das Toolkit

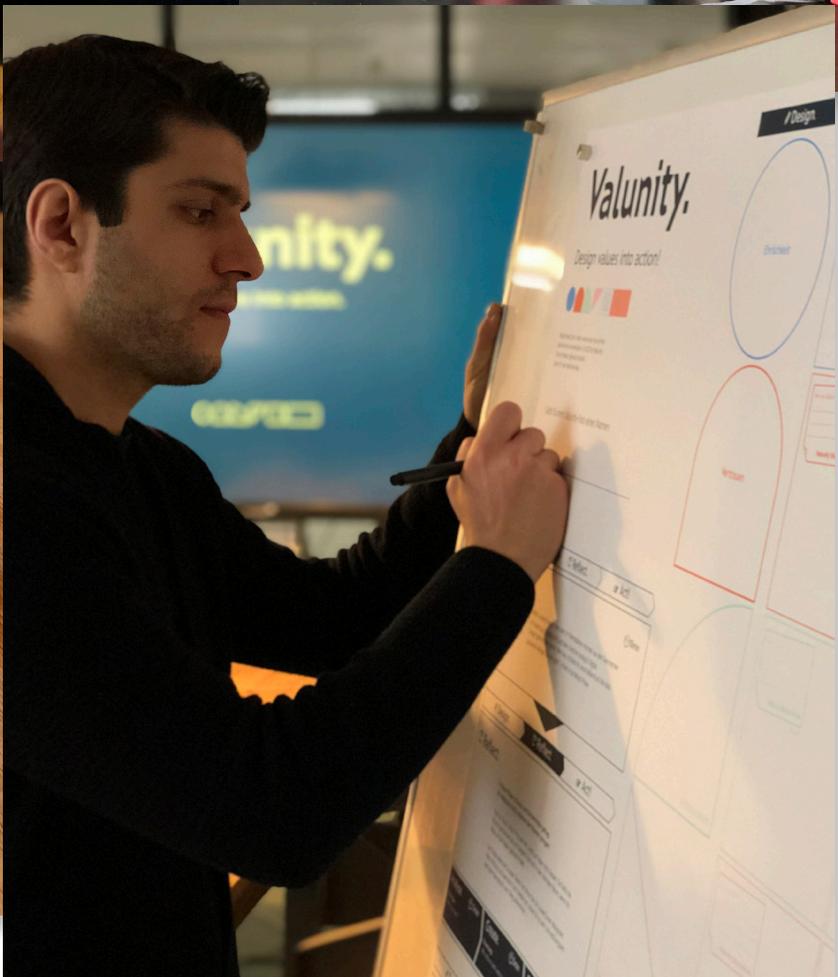


Valunity Toolkit

Abb. 68
Toolkit Collage

9.4 Toolkit in der Anwendung





Valunity Toolkit
09

Fazit

10

Abkürzungsverzeichnis
Abbildungsverzeichnis
Literaturverzeichnis
Anhang

10 Fazit

10.1 Fazit und Reflexion

Das Ziel dieser Master Thesis ist es, den Mehrwert von Design auf die Interaktion, Wirkung von und Kommunikation zwischen Menschen zu erforschen und einen Beitrag zu gestalten, welcher sowohl dem Individuum, als auch der Gemeinschaft hilft, die Qualität von Identifikation und Interaktion zu erhöhen.

Der Autor versteht Design als Sinn-ergebende Gestaltung der Umwelt, sowohl für das Erfüllen gesellschaftlich relevanter Bedürfnisse, als auch zwischenmenschlicher Beziehungen.

Damit Menschen miteinander interagieren und sich miteinander identifizieren, um aus dem Gemeinsamen etwas schöpfen zu können, braucht es immer Kommunikation. Nicht nur im Sinne sprachlicher Kommunikation, sondern auch, weiter gefasst, einer „Verständnis-Kommunikation“. Wenn man die gleiche „Sprache“ spricht, wie es sprichwörtlich gesagt wird, ist damit oft gemeint, dass man das gleiche Verständnis für etwas besitzt. Ist das der Fall, entsteht automatisch qualitative zwischenmenschliche Vernetzung. Sie gründet auf Klarheit, erfüllt Bedürfnisse, erweitert den Horizont, schafft Vertrauen und Loyalität. Sie ist also gesellschaftlich relevant.

Mit *Valunity* wurde ein wertvolles Tool geschaffen, was diese „Verständnis-Kommunikation“ fördert. Es schärft den Einzelnen, die Gruppe und macht es Menschen einfacher, die gleiche „Sprache“ zu sprechen. Der Wortschatz dieser „Sprache“ sind Werte. *Valunity* erschafft: „Native-Speaker der qualitativen Vernetzung“. Design kann nicht nur helfen, Werte zu definieren. Es kann auch helfen, sie zu schärfen, zu verstehen und zu leben. *Valunity* nutzt die Methoden und Mittel von Design, damit Menschen sich selber und ihre Umwelt gestalten können. Design ist hier also ein Mehrwert, es ist gesellschaftlich relevant. *Valunity* ist ein Mehrwert - ist gesellschaftlich relevant.

In einer digitalisierten Welt, in der die Dauerflut von Reizen die Wahrnehmung übersteuert, nutzt es bewusst die Vorteile der analogen Welt, um sie in die digitale Welt zu integrieren. *Valunity* hört zu und nimmt sich zurück, um den Fokus auf den Nutzer und dessen Erkenntnisse zu legen. Der Nutzer ist in diesem Fall die Gemeinschaft, ist das Individuum. *Valunity* fordert Dich und fördert Dich gleichzeitig. Bietet Flexibilität in einer maßvoll gestalteten Struktur. Es ist universell und unendlich anwendbar - denn Situationen ändern sich und ändern Dich.

10.2 Ausblick

Die positiven Rückmeldungen aus der Evaluation haben gezeigt, dass ein Bedürfnis an diesem Service vorhanden ist. Der Autor plant, die Idee von *Valunity* weiter zu verfolgen und zu entwickeln. Die nächsten Schritte hierfür sind, das Toolkit für größere Auflagen kostengünstig zu produzieren und das Programmieren einer funktionsfähigen *Valunity*-App, um das ganzheitliche Erlebnis der User Journey zu garantieren. Außerdem soll ein breiter Zugang zu potentiellen Nutzern durch Sichtbarkeit und Reichweite geschaffen werden. Eine Expansion des geführten Workshop-Formats in Verbindung mit einem ganzheitlichen Marken-Workshop ist durchaus denkbar.

Abkürzungsverzeichnis

Abb. = Abbildung
Bsp. = Beispiel
bspw. = Beispielsweise
d.h. = das heisst
dt. = Deutsch
etc. = et cetera
Jh. = Jahrhundert
Kap. = Kapitel
u.a. = unter anderem
Vgl. = Vergleiche
z.B. = zum Beispiel
gg. = gegeben
ggf. = gegebenenfalls
qm = Quadratmeter

Abbildungsverzeichnis

Einleitungsfoto; Eigene Aufnahme	14-15
Abb. 01: Projektplan und Gestaltungsprozess Master's Thesis; Eigene Darstellung	26-27
Abb. 02: Wertekleebblatt; Quelle: <i>Erpenbeck, J. (2019)</i> ; Eigene Darstellung	31
Abb. 03: Wertung eines Individuums; Eigene Darstellung	32
Abb. 04: Markenansätze; Quelle: <i>Berentzen, J. (2009)</i> ; Eigene Darstellung	34
Abb. 05: Charakteristika des interdisziplinären Markenverständnisses; Quelle: <i>Ahlert, D. (2005)</i> S. 216; Eigene Darstellung	36
Abb. 06: Unterscheidungsmerkmale von Communities; Quelle: <i>Hartlieb, V (2009)</i> ; Eigene Darstellung	41
Abb. 07: Brand Community-Modelle; Quelle: <i>McAlexander, J. & Schouten, J. & König, H. (2002)</i> S.39; Eigene Darstellung	43
Abb. 08: Beziehungskonstellationen; Eigene Darstellung	44
Abb. 09,10,11: Experteninterviews; Display-Screenshots; Eigene Darstellung	59
Abb. 12: Double Diamond Prozess; Quelle: <i>Baars, J. (2018)</i> S.207; Eigene Darstellung	67
Abb. 13: MIRO Prototyp; Display-Screenshot; Eigene Darstellung	76
Abb. 14-16: MIRO Prototyp Details; Display-Screenshot; Eigene Darstellung	77
Abb. 17-21: MIRO Prototyp Workshop 01; Display-Screenshot; Eigene Darstellung	81-83

Abb. 22-26: <i>MIRO</i> Prototyp Workshop 02; Display-Screenshot; Darstellung	Eigene 84-87
Abb. 27, 28: <i>MIRO</i> Prototyp Workshop 03; Eigene Aufnahmen (Autor)	88
Abb. 29-32: <i>MIRO</i> Prototyp Workshop 03; Display-Screenshot; Eigene Darstellung	89-90
Abb. 33: <i>MIRO</i> Prototyp Workshop 03; Eigene Aufnahmen (Autor)	88
Abb. 34: Business Model Canvas; Quelle: https://www.existenzgruender.de/DE/Gruendung-vorbereiten/Businessplan/Business-Model-Canvas/inhalt.html	99
Abb. 35: Service Journey; Eigene Darstellung; Quelle Icons: thenounproject.com; Quelle Logos <i>Google, Slack, Apple</i> : www.wikipedia.com	100-101
Abb. 36: Valunity Methode; Eigene Darstellung; Quelle Icons: thenounproject.com	103
Abb. 37-55: Corporate Identity Valunity; Eigene Darstellung	104-119
Abb. 56-67: Das Valunity Toolkit; Eigene Darstellung	122-131
Abb. 68: Das Toolkit in Anwendung; Eigene Aufnahmen; Fotomodel: <i>Kubilay Gür</i>	132

Literaturverzeichnis

A

Ahlert, D. (2004); Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb [Buch]; *Springer Gabler-Verlag*; ISBN 978-3-322-89061-0

B

Baars, J.-E. (2018); Leading Design [Buch]; *Vahlen Verlag*; ISBN 978-3-8006-5639-4

Bae, J. & Kim, Y. & Kang, S. (2008); The role of online brand community in new product development: Case studies on digital product manufacturers in Korea [Artikel]; https://www.researchgate.net/publication/23551643_The_role_of_online_brand_community_in_new_product_development_Case_studies_on_digital_product_manufacturers_in_Korea; Stand: 13.03.21

D

Design Council (2021); The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process [Website]; <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process> Stand: 13.03.2021

Domizlaff, H. (1951); Die Gewinnung des öffentlichen Vertrauens: ein Lehrbuch der Markentechnik; *Marketing-Journal*; ISBN: 9783922938224

E

Engelshofen, B. (2017); [Website]; <https://www.netdokter.de/medikamente/dopamin/> Stand: 16.01.21

Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2019); Wertungen, Werte - Das Buch der gezielten Werteentwicklung von Persönlichkeiten [Buch]; Springer Verlag; ISBN 978-3-662-59114-7

F

Füller, J./Jawecki, G./Mühlbacher, H. (2007); Online Communities und Innovation [Artikel]; https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9215-4_6; Stand 13.03.21

Frenkler Prof, F. (2020); Der Bericht - Industrial Design an der TU München [Buch]

H

Hartleb, V. (2009); Brand Community Management [Buch]; Gabler Verlag; ISBN 978-3-8349-1893-2

Heufler, G. (2016); Design Basics: Von der Idee zum Produkt [Buch]; Niggli Verlag; ISBN: 9783721209891

Hillery, G. (1955); Definitions of community: areas of agreement [Artikel]; <https://www.econbiz.de/Record/definitions-of-community-areas-of-agreement-hillery-george/10002837700>; erschienen in: Rural sociology : devoted to scientific study of rural life ; official journal of the Rural Sociological Society. - Malden, Mass. : Wiley; ISSN 0036-0112

Hirsch, S. (2014); Gestaltung und Umbruch: Industrie Design als Mittel sozioökonomischer Wertschöpfung [Buch]; Diplomica Verlag; ISBN: 9783842898882

Hurrelmann Prof. Dr. , K. (2016); Vortrag: Was erwarten Jugendliche vom Berufsleben? Die Bedürfnisse und Wünsche der Generation Y und Z [PDF] und genauer vgl.: Hurrelmann und Albrecht (2014); Shell Deutschland 2015; https://www.bildungsketten.de/media/BK-Konferenz_Vortrag_Hurrelmann.pdf Stand: 02.12.20; Dokument als Anhang 2 beigelegt.

Hügelmann, B. (2020); Zitiert aus Minute 1:27:00 - 2:06:00 [Website]; <https://politicalinfluencers.wordpress.com/2020/02/28/social-media-week-hamburg/> Stand: 02.12.20

J

Jeges, O. (2012); Generation Maybe [Website]; https://www.welt.de/print/welt_kompakt/vermischtes/article13948042/Generation-Maybe.html Stand: 02.12.20

K

Kapferer, J.-N. (1992); Strategic Brand Management [Buch]; Kogan Page Lmtd.; ISBN: 9780749406974

Kühn, T. (2021); Selbsterkenntnis Reflektieren: Die 4 Stufen der Reflexion [Website]; <https://www.philognosie.net/denken-lernen/selbsterkenntnis-reflektieren-die-4-stufen-der-reflexion> Stand: 15.03.21

L

Lehrer, R. (2020); Die Mannheimer Corona Studie: Die vier Phasen des Social Distancing in Deutschland [PDF]; <https://www.uni-mannheim.de/gip/corona-studie/#c215325> Stand: 13.03.21; Dokument als Anhang 1 beigelegt.

Linxweiler, R. (2004); Markendesign [Buch]; 2. Auflage Gabler Verlag,

ISBN 3-409-21421-6

M

McAlexander, J. & Schouten, J. & König, H. (2002); Building Brand Community [Artikel]; https://www.researchgate.net/publication/230873898_Building_Brand_Community

McAlexander, J. & Schouten, J. & König, H. (2007); Transcendent customer experience and brand community [Artikel]; https://www.researchgate.net/publication/226929369_Transcendent_customer_experience_and_brand_community

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001); Brand Community. Journal of Consumer Research [Artikel]; [https://www.scrip.org/\(S\(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2014867](https://www.scrip.org/(S(czeh2tfqyw2orz553k1w0r45))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2014867); <https://doi.org/10.1086/319618>

S

Schmiechen, F. (2018); Business Insider [Website]; <https://www.businessinsider.de/gruenderszene/perspektive/generation-orientierungslos/> Stand: 02.12.2020

Schneider, W. (2017); Psychosoziale Folgen der Digitalisierung [Artikel]; <https://link.springer.com/article/10.1007/s00278-017-0186-8#Sec10>

Spilker, I. (2020); Wie verändert die Corona Krise unsere Gesellschaft [Website]; <https://www.helmholtz.de/gesundheits/wie-veraendert-die-coronakrise-unsere-gesellschaft/> Stand: 13.03.20

*Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011); This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases [Buch]; 6. Auflage *BIS Publishers*; ISBN: 978-9063692568*

Simek, S. (2009); TED Talk - Wie große Führungspersönlichkeiten zum Handeln inspirieren; https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=de

T

*Totz, C. & Werg F-U. (2014); Marke und digitale Medien - Der Wandel des Markenkonzepts im 21. Jahrhundert [Buch]; *Springer Fachmedien Wiesbaden*; DOI 10.1007/978-3-658-03298-2*

*Tönnies, F. (1963); Gemeinschaft und Gesellschaft [Buch]; 9. Auflage Wissenschaftliche Buchgesellschaft Darmstadt; ISBN 3-534-05180-7 ; und *Springer Fachmedien Wiesbaden* (2012); DOI 10.1007/978-3-531-94174-5_2*

W

*Welsch, N. & Liebmann, C. (2012); Farben - Farbpsychologie und Symbolik [Buch]; *Springer Verlag*; ISBN 978-3-8274-2846-2*

Anhang

Download unter:

<https://www.dropbox.com/sh/3uceh53ancrt0e/AAA2N3KQRU9yxJRYApZlzc1Ga?dl=0>

A1: Die Mannheimer Corona Studie

A2: Vortrag Klaus Hurrelmann - Die Bedürfnisse und Wünsche der Generation Y & Z

A3: Experten-Interview-Transkripte *Vertrauliches Dokument*****

A4: Evaluationsbögen Workshop 1: *1000 Nachbarn*

A5: Evaluationsbögen Workshop 2: *ADROP*

A6: Evaluationsbögen Workshop 2: *BASE Co-Working*

A7: Ausgefülltes Business Model Canvas: *Valunity*.

