



# Bedarf klären

Arbeitsmaterial zu «Emotional Engineer» · Dokument 2 von 4

## Was steht wirklich im Raum?

Was gerade auf dem Tisch liegt, ist selten schon ein Bedarf. Meist ist es eine Lösung, die sich als Bedarf ausgibt.

### Schritt 1 · Schreib auf, was tatsächlich gesagt wird

Nicht, was gemeint sein könnte. Die Sätze, die in den Meetings fallen.

---

---

---

---

### Schritt 2 · Lösung oder Bedarf?

Geh die Sätze durch. Nennt einer davon eine Technologie, ein Tool, einen Anbieter oder ein Verfahren, dann ist es eine Lösung — auch wenn er wie ein Bedarf klingt.

*«Wir wollen etwas mit KI machen.» · «Wir müssen IoT skalieren.» · «Lass uns erstmal einen Proof of Concept machen.»*

Das sind keine Bedarfe. Das sind bereits Antworten auf eine Frage, die niemand gestellt hat.

Welche der aufgeschriebenen Sätze sind in Wahrheit schon Lösungen?

---

---

Und was bleibt übrig, wenn du sie streichst?

---

---



## Den Bedarf formulieren

*Ein echter Bedarf beschreibt einen Zustand, keine Lösung. Er macht sichtbar, warum etwas fehlt, für wen es fehlt und welche Wirkung entstehen soll, wenn sich dieser Mangel behebt.*

### Schritt 3 · Drei Bestandteile

**Was fehlt?** Ein Zustand, keine Maßnahme.

---

---

**Für wen genau?** Keine Abteilung, keine Rolle. Ein Mensch in einer Situation.

---

---

**Welche Wirkung soll entstehen?** Was ist danach anders — und für wen spürbar?

---

---

**Der Bedarf in einem Satz:**

---

---

---

---

*Prüfung: Steht in deinem Satz ein Produktname, eine Technologie oder ein Verfahren? Dann ist es noch keiner.*



## Woher weißt du das?

Ein präzise benannter Bedarf fühlt sich richtig an, ganz gleich, ob er stimmt. Die Frage nach dem Woher ist das Einzige, was den Unterschied sichtbar macht.

### Schritt 4 · Die Quellen prüfen

Woher stammt dein Wissen über diesen Bedarf? Kreuze an, was zutrifft, und schreib dazu, was du tatsächlich weißt.

☐ **Eine Studie oder ein Benchmark**

Aus welcher Branche? Welche Datengrundlage?

---

☐ **Eine Anbieterpräsentation**

Ein Anbieter beschreibt, welchen Bedarf seine Lösung decken *soll*. Das ist eine Absicht, kein Beleg.

---

☐ **Ein Wettbewerber macht es auch**

Weißt du, ob es dort funktioniert hat?

---

☐ **Erfahrung**

Von wann? Galten damals dieselben Bedingungen?

---

☐ **Eigene Beobachtung**

Wann warst du zuletzt dort, wo das Problem entsteht? Mit wem hast du gesprochen?

---

### Was davon hast du selbst geprüft?

---

---

---



## Schritt 5 · Die Gegenprobe

Woran würdest du erkennen, dass du richtig liegst?

---

---

Und woran, dass du dich irrst?

---

---

*Wenn dir auf die zweite Frage nichts einfällt, ist es keine Erkenntnis. Es ist eine Überzeugung.*

Die Leuchtturm-Leitfrage verlangt keine perfekte Antwort, sondern eine bewusste erste Orientierung. Klar genug, um loszugehen — und um unterwegs zu merken, ob du korrigieren musst.

**Wie weiter?** Der Bedarf steht, aber es bewegt sich nichts » *Dokument 3: Hürden sortieren* Der Bedarf steht, und du willst ihn testen » *Dokument 4: Die ersten drei Wochen*