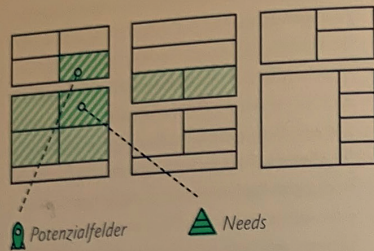


## 4

# Nutzer-Motivations-Analyse



## WAS & WARUM?

Wie das qualitative Interview (Methode 1) gehört die Nutzer-Motivations-Analyse zu unseren wichtigsten Hilfsmitteln. Diese Methode hilft uns, aus den vielen Daten, die wir in Interviews oder während der Schreibtischrecherche über unseren Nutzer gesammelt haben, die Bedürfnisse und Hindernisse herauszufiltern. Beide zusammen bilden ein sogenanntes Potenzialfeld. Das ist jener Bereich, in dem wir später mit unserer Lösung für Innovation sorgen.

Ein fiktives Beispiel: Wir finden heraus, dass unser Nutzer gerne seinen Beitrag zum Umweltschutz leisten will, indem er seinen Hausmüll trennt. Das ist sein Bedürfnis: die Umwelt schützen. Allerdings finden wir auch heraus, dass er immer wieder ratlos vor den verschiedenfarbigen Mülltonnen steht und nicht weiß, welcher Müll in welche Tonne gehört. Deshalb trennt er erst schlampig, irgendwann gar nicht mehr. Das ist also das Hindernis, das seinem Bedürfnis nach Umweltschutz durch Mülltrennung entgegen-

steht: Das System ist zu kompliziert! Das Potenzialfeld, das sich für uns öffnet, lautet: »Wie können wir es unserem Nutzer ermöglichen, seinen Müll zu trennen, ohne ständig über das komplizierte Mülltrennungssystem nachzudenken?« Das ist ein simples Beispiel, das gerne in Workshops benutzt wird, um »nutzerzentriertes Design« kennenzulernen. Und es ist kein fiktives Beispiel. In Belgien verzweifeln die Menschen tatsächlich an einem ziemlich kleinteiligen Mülltrennungssystem. Es hat nicht einmal eine in allen Regionen Belgiens einheitliche Farbgebung. Das führt dazu, dass viele Belgier ihren Müll ungetrennt in den Hausmüllsack werfen, obwohl es dafür ein Bußgeld gibt.

Zurück zu unserer Methode: Die Nutzer-Motivations-Analyse ist ein gutes Framework für uns, um aus den Daten Bedürfnis-Hindernis-Paare zu bilden. Mit diesen können wir konkrete Probleme unserer Nutzer erkennen und formulieren.

## MODUS OPERANDI

### 1\_\_Wir clustern unsere Daten nach Faktoren.

Um Bedürfnis-Hindernis-Paare formulieren zu können, stellen wir sogenannte Motivations- und Hygienefragen<sup>\*1</sup> (Template 6.3.4). Wir untersuchen die Aussagen und Daten aus den Interviews und der Recherche nach folgenden Fragestellungen.<sup>\*2</sup>

#### a) Bedürfnisse

- Wie definiert der Nutzer Leistung und Erfolg? Was sind seine Ziele?
- Welche Anerkennung sucht unser Nutzer? Welche sind die hierfür relevanten Personen?
- Wie misst unser Nutzer Anerkennung?
- Mit welchen Dingen will sich unser Nutzer beschäftigen? Was tut er gerne?
- Für welche Dinge übernimmt unser Nutzer Verantwortung und warum?
- Wie will unser Nutzer wachsen? Wie definiert er persönliches Wachstum für sich?

#### b) Hindernisse

- Wie wird unser Nutzer für seine Mühen entlohnt?
- Wer oder was steuert unseren Nutzer? Woher kommen seine »Aufträge«?
- Wie findet diese Steuerung statt?
- Unter welchen Bedingungen erfüllt unser Nutzer seine Aufgaben oder Bedürfnisse, welche äußeren Bedingungen herrschen?
- Wie autonom ist unser Nutzer? Welche Unterstützung erhält er und von wem?
- Wie sind seine zwischenmenschlichen Beziehungen? Mit wem?
- Wie sicher fühlt er sich? Was gibt ihm Sicherheit?
- Welchen Einfluss hat, welche Rahmenbedingungen stellt sein Privatleben?

<sup>1</sup> Siehe dazu den Abschnitt »Gut zu wissen«.

<sup>2</sup> Nicht alle Fragen müssen für jedes Projekt relevant sein.

### 2\_\_Wir bilden Paare.

Wenn wir die für uns relevanten Fragen aus Schritt 1 beantworten können, bilden wir gezielt Bedürfnis-Hindernis-Paare. Wir wählen das stärkste aus (entweder durch Diskutieren oder einfache Mehrheitsentscheidung), nutzen es als Grundlage für eine Persona (Methode 5.1) oder bilden damit die How-Might-We-Frage (Kapitel 6.4). Haben wir mehrere gleich starke Bedürfnis-Hindernis-Paare, entwickeln wir mehrere Personas oder formulieren wir mehrere How-Might-We-Fragen und nehmen diese ins CREATE-Modul mit.



## WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Wie zu Beginn geschildert gehört diese Methode zu den ständig benutzten in unserem Werkzeugkasten. Es hilft uns immer, unsere vielen Erkenntnisse und Daten zu strukturieren und zu interpretieren. Denn dann wissen wir, was wir wissen! Das klingt erst einmal banal, aber in mancher EXPLORE-Phase beschleicht uns das Gefühl, dass wir zu viel oder zu wenig oder irgendwie nicht das Richtige wissen. Nachdem wir mit der Nutzer-Motivations-Analyse gearbeitet haben, können wir das Gefühl mit belastbaren Fakten vertreiben – oder wir merken, dass wir mit unserem Bauchgefühl recht hatten. Die Interpretation unserer gesammelten Daten und Erkenntnisse ist entscheidend. Das menschliche Verhalten widerspricht hier und da objektive Wertmaßstäben. Der Mensch ist ein Mysterium. Und seine Motivation für oder gegen eine Handlung oft unlogisch. Für diese

## GUT ZU WISSEN

Die Nutzer-Motivations-Analyse ist konzeptionell an Frederick Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie (auch Motivator-Hygiene-Theorie) angelehnt. Herzberg hat sie 1959 entwickelt, als er positive und negative Einflüsse auf die Einstellung zur Arbeit untersuchte. Er unterscheidet zwischen Motivations- und Hygienefaktoren. Erstere beziehen sich auf den Inhalt, Letztere auf den Kontext der Arbeit. Anders ausgedrückt können wir auch von intrinsischer und extrinsischer Motivation sprechen. Mit seiner Theorie wollte Frederick Herzberg Motivziele von Personen definieren. Gemeinsam mit Maslows Bedürfnispyramide gehört sie

<sup>1</sup> Frederick Herzberg: *The Motivation to Work* (revised edition), New Jersey 1993.

Erkenntnis und ihre Folgen hat etwa der israelisch-US-amerikanische Psychologe Daniel Kahneman 2002 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten. Seine »Prospect Theory« besagt, dass wir Menschen irrational viel Angst vor dem Verlieren haben und gleichzeitig auf jegliche Vorsicht pfeifen, wenn wir hohe Gewinne erwarten (Grafik 6.3.5). Selbst die »rationalen Märkte« funktionieren aus diesem Grund nicht widerspruchsfrei und berechenbar.

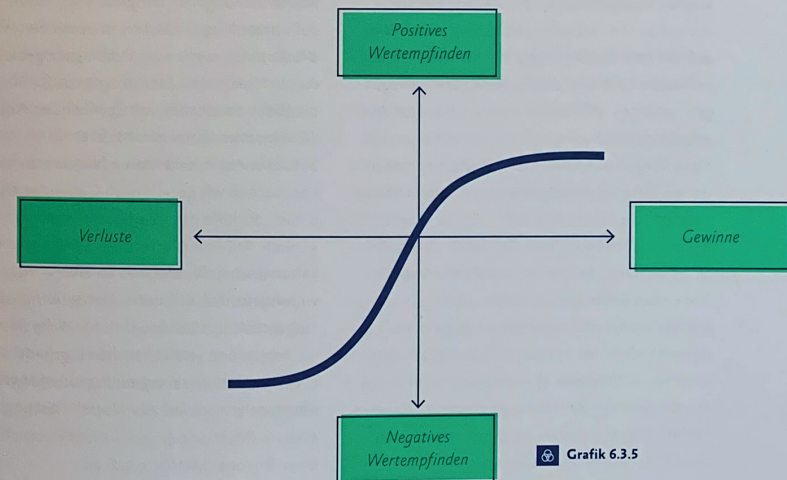
Kahnemans Theorie beschreibt ein Verhalten, das wir im Rahmen unserer Nutzerinterviews immer wieder beobachten können. Das Empfinden von Gewinn und Verlust unterscheidet sich fundamental von dem tatsächlichen Gewinn und Verlust, den eine Person erleiden kann. Dieses Wissen hilft uns, die Bedürfnisse unserer Nutzer sowie deren Wahrnehmung bestimmter Hürden besser einordnen zu können.

zu den bekanntesten Inhaltstheorien der Motivation. Herzbergs spannendste Erkenntnis war, dass sich Zufriedenheit nicht einstellt, nur weil es keine Gründe für Unzufriedenheit gibt. Hohe Arbeitszufriedenheit wird als hohe Zufriedenheit mit Motivationsfaktoren (etwa Anerkennung, Art der Arbeit) und hohe Zufriedenheit mit Hygienefaktoren (etwa Gehalt, nette Kollegen) definiert.

Wer mehr erfahren will, sollte Herzbergs Standardwerk *The Motivation to Work*<sup>\*1</sup> lesen. Es hat nur 180 Seiten und die Lektüre ist kurzweilig. Eine deutsche Übersetzung gibt es allerdings nicht.

MOTIVATIONSFRAGEN		HYGIENEFRAGEN	
Bedürfnis		Hindernis	
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

D Template 6.3.4: [digital-innovation-playbook.de/templates/explore](https://digital-innovation-playbook.de/templates/explore)

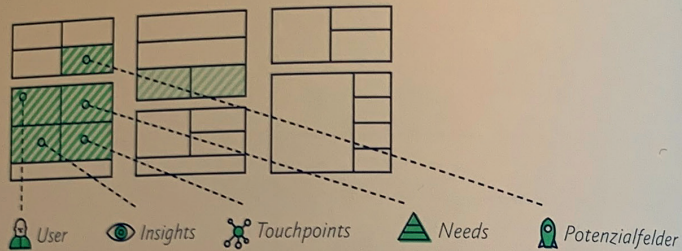


Grafik 6.3.5



## 5.1

# Persona-Synthese-Cluster



## WAS & WARUM?

Das Persona-Synthese-Cluster hilft bei ausufernden Recherchen, schon früh erste Ergebnisse hervorzubringen. Es bietet die Möglichkeit für einen kleinen Realitätscheck, idealerweise nachdem die ersten fünf bis zehn qualitativen Interviews geführt sind und die Ergebnisse der Schreibtischrecherche und/oder der Extremnutzerbefragungen vorliegen. Wir prüfen damit, ob unsere Ausgangsannahmen stimmen und wir auf dem richtigen Weg sind. Mithilfe des Clusters sortieren wir die Daten und analysieren sie auf vordefinierte Aspekte, die wir im Abschnitt Modus Operandi näher beschreiben. Unser Ziel ist es, Erkenntnisse zu isolieren, die uns besonders interessieren. Die ersten Erkenntnisse fließen sofort zurück in die Recherche und beeinflussen gegebenenfalls unseren Leitfaden für die nächsten qualitativen Interviews (Methode 1). Zusätzlich können uns die mit dem Cluster herausgearbeiteten Aspekte helfen, extreme Nutzer zu identifizieren oder neue Potenzialfelder festzulegen.

Das Persona-Synthese-Cluster ist eine 2x2-Matrix mit den Feldern »Widersprüche«, »Motivationen«, »Gemeinsamkeiten« und »Überraschungen« (Template 6.3.5). Wenn wir auf unsere Nutzer blicken, untersuchen wir unsere aufgezeichneten Daten ganz gezielt nach diesen Kategorien. Erfahrungsgemäß hilft uns dies beim Entdecken von spannenden Aspekten, die wir sonst übersehen hätten. Sobald wir es mit mehreren Nutzern zu tun haben, suchen wir gezielt nach Gemeinsamkeiten, die wir mithilfe des Clusters sichtbar machen können. Außerdem interessiert uns kurioses Verhalten unserer Nutzer, das im ersten Moment widersprüchlich erscheint. Haben wir dieses herausgearbeitet, können wir tiefer in die Recherche einsteigen und seine Ursachen ergründen. In der Innovationsentwicklung wenden wir diese Methode zeitlich vor der Nutzer-Motivations-Analyse (Methode 4) und vor der Entwicklung einer Persona (Methode 5.2) an.

## MODUS OPERANDI

### 1\_\_ Wir sortieren die entdeckten Einsichten in ein Framework.

Unsere Nutzer haben uns viel von sich erzählt. Diese Einsichten müssen wir nun im Persona-Synthese-Cluster, unserem Framework, sortieren, um relevante Aspekte offenzulegen und – idealerweise – neue zu entdecken.

### Widersprüche/Zielkonflikte:

Wir suchen Widersprüche, weil uns Nutzer häufig nicht »die Wahrheit« erzählen oder etwas anderes tun, als sie sagen. Aber das machen die wenigsten Menschen absichtlich. Können wir diese Widersprüche gezielt identifizieren, so sind wir in der Lage, Motivationen und Bedürfnisse besser einzuschätzen oder zu hinterfragen.

### Motivationen/Präferenzen:

Motivationen sind der erste Hinweis auf Nutzerbedürfnisse. Wenn wir die Motivation der Nutzer benennen können, sind wir nur noch ein kleines Stück davon entfernt, Bedürfnisse zu identifizieren. Außerdem ergeben sich mit der Auswertung dieses Feldes zusammenfassende Nutzergruppen (siehe auch das Feld »Gemeinsamkeiten«).

### Überraschungen:

Überraschungen sind zu schön, als dass man sie einfach links liegen lassen sollte. Sie verändern unsere Perspektive und sind das Fundament für Innovationen. Jede Überraschung zwingt uns, eine bisherige Vorstellung zu hinterfragen und in der Folge noch tiefer in die Lebenswelt unserer Nutzer einzusteigen.

### Gemeinsamkeiten/Schnittmengen:

Gemeinsamkeiten und Schnittmengen helfen uns, bestimmte Nutzergruppen zu identifizieren. Finden wir hier sehr viele Gemeinsamkeiten zwischen Nutzern, sind wir auf dem richtigen Weg, eine Nutzergruppe zu identifizieren und zu definieren, die uns interessiert.

### 2\_\_ Wir prüfen, ob wir schon genügend Erkenntnisse haben.

Wir wenden jede Methode immer nur so lange an, wie sie uns unmittelbare und schnelle Erkenntnisse liefert. Haben wir genügend Informationen in den vier Feldern sammeln und clustern können? Falls wir das Gefühl haben, dass dem so ist, können wir

- ... uns die nächste Methode vornehmen, um unsere Erkenntnisse weiter zu vertiefen, etwa mit der Nutzer-Motivations-Analyse (Methode 4) oder der Persona-Entwicklung (Methode 5.2), oder
- ... uns gleich an die Formulierung unserer Problemhypothese, die How-Might-We-Frage<sup>1</sup>, setzen.

<sup>1</sup> Siehe Kapitel 6.4.

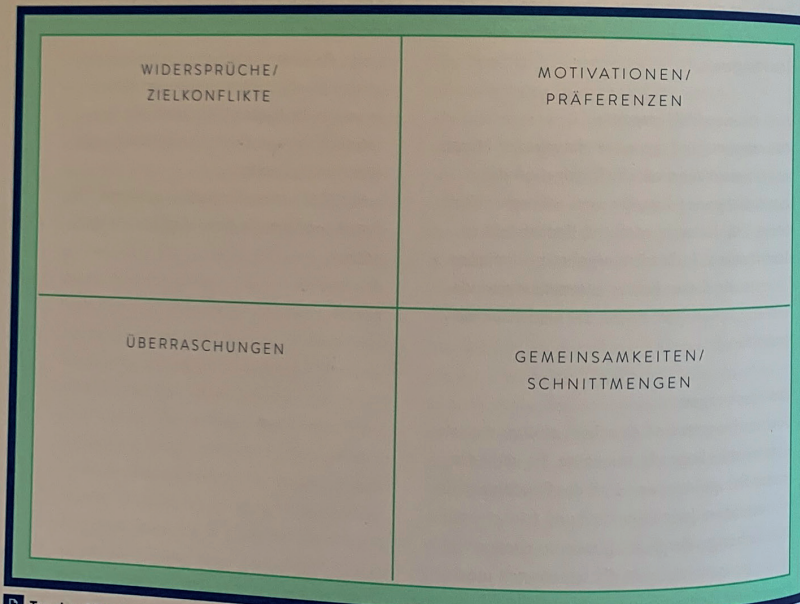


## GUT ZU WISSEN

In dieser kurzen Methode haben wir immer wieder das Clustern erwähnt. Dieser zentrale Begriff steht nicht nur für das Sammeln und Gruppieren zusammengehörender Daten, sondern ist auch der Name einer spannenden Experimentalband aus Deutschland, bestehend aus Hans-Joachim Roedelius und Dieter Moebius. »Cluster« hat in den 1970er-Jahren Pionierarbeit für die elektronische Musik (und speziell die Ambient Music) geleistet. Die kommerziell erfolgreichste Zeit erlebte die Band, als sie zwischen 1977 und 1978 mit Brian Eno

<sup>1</sup> URL: [bit.ly/1MSRwqc](http://bit.ly/1MSRwqc)  
(mit Hörbeispielen,  
26.06.2016).

arbeitete. Die beiden Alben »Cluster & Eno« und »After the Heat« machte sie schlagartig einem größeren, internationalen Publikum bekannt. Die Band gab es mit Unterbrechungen zwischen 1971 und 2010. Roedelius gründete mit anderen Musikern das Nachfolgeprojekt »Qluster«, Moebius verstarb 2015 an den Folgen einer Krebserkrankung. Der *Guardian* würdigte ihn in einem Nachruf als »one of the most innovative musicians and composers of our time«<sup>1</sup>. Die Musik gibt es auf den gängigen Streaming-Plattformen sowie auf CDs und Vinyl.



**D** Template 6.3.5: [digital-innovation-playbook.de/templates/explore](http://digital-innovation-playbook.de/templates/explore)

## WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Immer wieder passiert es, dass wir im Laufe einer Interviewphase von den vielen kleinen Eindrücken und Geschichten unserer Nutzer überwältigt werden und uns fragen, ob wir überhaupt das, was wir suchen, herausgefunden haben oder herausfinden werden. Deshalb greifen wir in jedem größeren Projekt zu dieser Methode – und das mehrmals. Wenn wir drei aussagekräftige Einsichten über unsere Nutzer erlangt haben, lohnt es sich, damit weiterzuarbeiten und eine andere Methode für die Vertiefung dieser Einsichten zu benutzen.

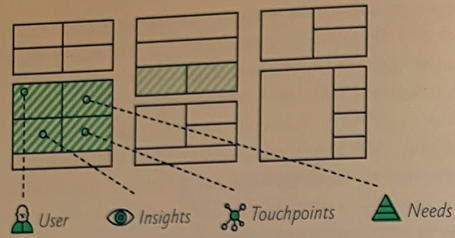
Für eine neue Innovationsentwicklung empfehlen wir, mit dieser 2x2-Matrix und unseren Begriffen zu starten. Sie helfen, einen Startpunkt zu setzen und die Daten fassbarer zu machen. Sollten wir allerdings das Gefühl haben, dass wir zu viele oder zu wenige Daten in den einzelnen Feldern haben, oder zu viele unterschiedliche im gleichen Feld, so erweitern wir die Matrix, bilden Untergruppen und denken uns neue, passendere Begriffe aus.

Dieses Cluster ist prinzipiell *nie* fertig, weil es mit immer neuen Daten weiter gefüllt werden kann, und das Framework, seine Begriffe sind immer veränderbar. Alle paar Interview- oder Nutzerbeobachtungsrunden<sup>1</sup> stürzen wir uns auf unser Cluster und arbeiten mit ihm weiter. Oder wir legen ein neues Framework an. Die Arbeit mit dieser Methode ist agil und wenigen festen Regeln unterworfen. Bei alledem bleiben wir aber pragmatisch und erheben es nicht zum Selbstzweck. Sobald wir ausreichende Erkenntnisse erlangt haben, schreiten wir in der Innovationsentwicklung voran.

<sup>1</sup> Siehe Methode 11:  
Fly on the Wall.



# 5.2 Persona



### WAS & WARUM?

Mit der Persona erhalten wir ein Hilfsmittel, um uns in die Lebensumstände eines Nutzers hineinversetzen zu können. Die Persona hat einen Namen, eine Biografie, spezifische Bedürfnisse, alltägliche Freuden und Herausforderungen, Wünsche und Leidenschaften. Dennoch ist die Persona *kein einzelner Nutzer*, mit dem wir gesprochen haben, sondern vielmehr ein komponierter Charakter, der unser synthetisiertes Wissen über unsere Nutzergruppe abbildet – wie eine prototypische Romanfigur, mit der wir mitfühlen, mitlachen und mitleiden können.

Das klingt erst einmal ziemlich abstrakt und ungewohnt, aber mithilfe eines Gedankenspiels werden die Vorzüge dieser Methode deutlich: Wir sollen eine Innovation für eine Gruppe von Menschen entwickeln, die zwischen 30 und 40 Jahre alt sind, etwa 30 000 Euro im Jahr verdienen, mehrheitlich konfessionslos sind und eher in Großstädten als auf dem Lande leben. Wie sollen wir da echte Bedürfnisse befriedigen,

wie sollen wir auf dieser Basis im CREATE-Modul Innovatives entwickeln? Zielgruppen mit ungefähren Angaben vermitteln uns keinen konkreten Zugang zu Menschen, sie haben kein Leben und lösen in uns keine Gefühle aus, die für eine Lösungsentwicklung klar und stark genug wären. Also Vorhang auf für die Persona: **Marie** ist 30 Jahre alt und lebt in Mannheim. Sie trinkt gerne grünen Tee, und jedes Wochenende bruncht sie mit Freunden. Sie vergisst immer wieder ihren Schlüssel. Dafür hat sie noch keine Lösung. Aber sie probiert gerne neue Technologien aus, um ihr Zuhause und ihren Alltag smarter zu gestalten.

Oder **Birgit**, die 45-jährige Mutter zweier pubertierender Jungs aus Berlin, die halbtags als Bewegungstherapeutin in einem Altenheim arbeitet und in ihrer Freizeit Volkshochschulkurse (Englisch und Seidenmalerei) besucht. Einmal im Monat tanzt sie auf Ü40-Partys ab und hofft, an diesen Abenden den Mann für die zweite Lebenshälfte zu finden. Auch sie verliert ständig

ihren Schlüssel, ist digital aber eher in der Pre-Smartphone-Ära stecken geblieben. Für Birgit müssen wir uns ganz andere Lösungen für das Schlüsselproblem überlegen als für Marie! Eine Persona können wir besser verstehen, wir können mit ihr mitfühlen, uns in konkrete Probleme hineinversetzen. Haben wir sie einmal entwickelt, können wir sie immer wieder zur Hand nehmen, wenn wir im CREATE-Modul Ideen und Lösungen entwickeln. Und falls wir

als Gestalter<sup>43</sup> direkt in das CREATE-Modul einsteigen, müssen wir die Persona nachträglich entwickeln. Zeitlich lässt sich die Persona am besten entwickeln, nachdem wir schon erste Interviews (Methoden 1 bis 3) geführt und die Daten synthetisiert haben, etwa mit der Nutzer-Motivations-Analyse (Methode 4) oder dem Persona-Synthese-Cluster (Methode 5.1).

<sup>43</sup> Siehe Kapitel 4.2.

Mein nächster Urlaub

ZEICHNE  
DEINE PERSONA

Meine Lieblings-Apps

Das ist ein Tick von mir

Das ist mein Problem

Ein typischer Tag

BESCHREIBUNG  
DER PERSON

Haarfarbe, Größe, Alter etc.

Das sind meine Ziele

D Template 6.3.6: [digital-innovation-playbook.de/templates/explore](https://digital-innovation-playbook.de/templates/explore)



## MODUS OPERANDI

Bevor es losgeht, noch ein Hinweis: Nicht alle Rechercheergebnisse werden in die Kreation unserer Persona fließen. Einige Erkenntnisse werden sehr wichtig sein, andere werden nur am Rande eine Rolle spielen oder von uns erst mal beiseitegeschoben, weil wir sie nicht als zentral erachten. Es gibt aber gelegentlich auch Erkenntnisse, die wir für wichtig halten, die jedoch nicht zum Rest passen. In solchen Fällen können wir auch mehrere Personas erstellen. Für den Anfang sollten wir uns aber erst einmal mit einer begnügen.

### 1\_\_Wir legen den Rahmen fest.

Wir müssen absprechen, welche Bedürfnisse und Probleme wir lösen möchten. Entweder legen wir diese per Bauchgefühl fest und starten die Entwicklung der Persona intuitiv – oder wir basieren unsere Entscheidung auf den Bedürfnis-Hindernis-Paaren aus Methode 4 oder den Bedürfnis-Clustern aus Methode 5 (je nachdem, ob und welche Methoden wir zuvor angewandt haben).

Die intuitive Gestaltung einer Persona ist für ungeübte Innovationsentwickler ein bisschen schwerer. Wir laufen dabei leicht Gefahr, in Fantasiegefilde abzudriften und unsere Persona nicht mehr auf realen Ergebnissen und Erkenntnissen beruhen zu lassen. Wenn wir geübter im Gestalten der Persona sind, können wir ruhig mit der intuitiven Variante beginnen. Einen Versuch ist es immer wert!

### 2\_\_Wir geben der Persona einen Namen und eine Biografie.

Die Persona ist das Kondensat, die Essenz aller befragten Nutzer. Haben wir mehrheitlich mit Frauen gesprochen, wird unsere Persona eher eine Frau sein. Haben wir mehrheitlich mit Menschen gesprochen, die auf jeden Cent schauen müssen, dann fließt auch diese Erkenntnis in die Persona ein.

Da wir aber nicht nur Gemeinsamkeiten erfahren haben, sondern auch Widersprüchliches, müssen wir uns sehr oft zwischen verschiedenen Möglichkeiten entscheiden. Biografische Leerstellen müssen wir mit unserer Fantasie füllen. Unser professionelles Bauchgefühl hilft dabei.

Für unsere Persona-Daten benutzen wir das Template 6.3.6.

Wenn die Grundzüge der Persona stehen, lassen sich die anderen Eigenschaften einfacher gestalten. Wir beginnen deshalb mit dem Geschlecht, Vor- und Nachnamen, genauen Alter, Familienstand, Beruf und Lebensstand. Unsere Persona kann Single oder verheiratet sein, sie kann Kinder haben oder nicht. Hat die Persona eine Familie, gestalten wir sie aus. Der Partner und die Kinder bekommen Namen und ein Alter. Vielleicht hat unsere Persona auch Spitznamen, die sie von ihren Familienmitgliedern bekommen hat. Wir legen uns fest, wo unsere Persona arbeitet und was sie dort

überhaupt macht. Wir benennen die Stadt, das Viertel, die Größe der Wohnung oder des Hauses, in dem sie lebt.

Auch das Äußere der Persona beschreiben wir. Skizzen oder Fotos können helfen, die Persona realer und greifbarer zu machen. Viele Details ergeben ein Leben, für das wir Empathie empfinden können. Je plastischer, desto besser. Was uns nicht sofort einfällt, können wir später nachtragen.

### 3\_\_Wir legen den inneren Wertekosmos unserer Persona fest.

Nachdem wir wissen, wo und in welchen Umständen unsere Persona lebt, kümmern wir uns um ihr Innenleben. Auch hier gilt: je konkreter, desto besser. Ist die Persona beispielsweise sehr ordentlich und legt Wert auf enge Freundschaften? Ist sie schüchtern, tierlieb oder ein Morgenmuffel? Welche Marken bevorzugt sie, wofür gibt sie ihr Geld aus, wohin fährt sie in den Urlaub?

Besonders wichtig ist auch die digitale Welt unserer Persona: Welche Geräte besitzt sie? Gibt es ein auffälliges Verhalten, etwa den Hang zur Multinutzung von Geräten? Schaut die Persona beispielsweise einen Film auf ihrem Laptop, während sie gleichzeitig das Tablet zum Shoppen und das Smartphone zum Chatten benutzt? Vielleicht checkt sie morgens erst auf dem Smartphone das Wetter, bevor sie die Vorhänge öffnet? Lieblings-Apps und meist-

genutzte Webseiten sagen viel über eine Persona aus.

Ebenfalls wichtig sind die folgenden Fragen: Was möchte die Persona in ihrem Leben erreichen, wovor hat sie Angst? Da es jetzt auch um Bedürfnisse, Hindernisse und Motivationen geht, sollten wir diese Merkmale nicht entwerfen, ohne unsere Rechercheergebnisse zu berücksichtigen (wenn wir welche aus den Methoden 4 und/oder 5 haben). Welche Kernbedürfnisse unsere Persona in sich vereinen sollte, ist unsere Entscheidung! Manchmal laufen wir Gefahr, unsere Persona besonders dramatisch zu gestalten und unsere Erkenntnisse so zu verformen, dass sie nicht mehr viel mit der Realität zu tun haben. Deshalb müssen wir uns zügel. Die Persona gibt uns einen Fokus, um ein reales Problem zu lösen, eines, das wir während der Recherche gefunden haben. Wir wollen keine Fantasieprobleme lösen, bloß weil wir eine besonders fantasievolle Persona erschaffen haben.

### 4\_\_Wir ergänzen Felder im Template (optional)

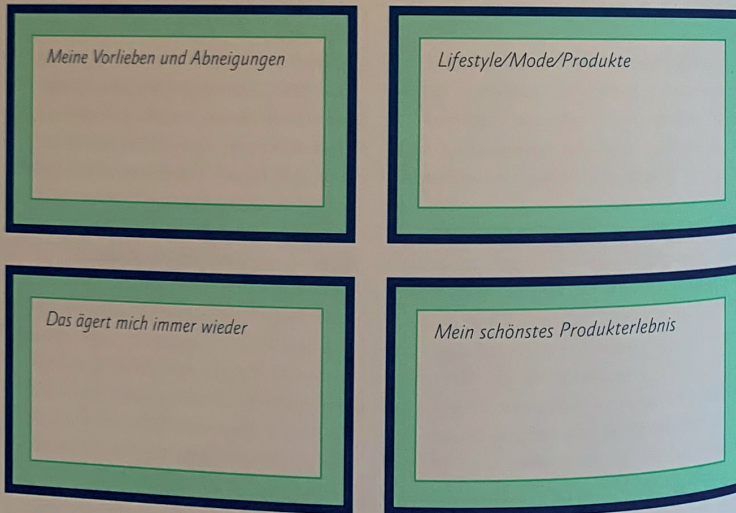
Auch dieses Template enthält, wie alle anderen in diesem Playbook, keine in Stein gemeißelten Kategorien. Was uns nicht passt, können wir überschreiben und mit eigenen Inhalten füllen. Hauptsache, es dient der Sache und wird von allen mitgetragen. Einige Beispiele für alternative Felder zeigen wir im Template 6.3.6b.



## GUT ZU WISSEN

Der eBay-Gründer Pierre Omidyar ist eine interessante Persönlichkeit, die selten das Licht der Öffentlichkeit sucht. Die FAZ hat 2013 ein Porträt über Omidyar veröffentlicht, als er ankündigte, ein neues Nachrichtenportal für Enthüllungsjournalismus entwickeln zu wollen.<sup>1</sup> Mit an Bord ist der Journalist Glenn Greenwald, der Edward Snowdens Dokumente über den »NSA-Skandal« aufbereitet und im Guardian veröffentlicht hatte. Im Februar 2014 launchte *The Intercept*. Im Jahr 2015 hat Omidyar außerdem mit seiner Medienproduktionsfirma First Look Media den Oscar-Gewinnerfilm *Spotlight* finanziert.

<sup>1</sup> URL: [bit.ly/1YRPr5S](http://bit.ly/1YRPr5S) (26.06.2016).



**D** Template 6.3.6b: [digital-innovation-playbook.de/templates/explore](http://digital-innovation-playbook.de/templates/explore)

## WIE FÜHLT SICH DAS AN?

Nicht allen unter uns fällt es leicht, dieser Methode beim ersten Mal voll und ganz zu vertrauen. Eher haben wir das Gefühl, dass wir jetzt nur noch für *eine einzige Person* Innovatives entwickeln werden, da wir erst einmal nur *eine einzige Persona* »gebastelt« haben. Doch die Persona enthält im Kern ein Bedürfnisprofil, das wir als Muster während unserer Recherche entdeckt haben. Sie verkörpert also die Bedürfnisse einer ganzen Gruppe von Nutzern. Die Ausschmückungen ihrer Hintergrundgeschichte sollen uns helfen, Empathie für die Persona zu empfinden. Manchmal nennen wir die Persona<sup>1</sup> daher einen »personalisierten Zielgruppen-Stellvertreter«. Klingt unsexy, aber es stimmt. Dass diese Methode tatsächlich funktioniert, beweist die Erfolgsgeschichte des Online-Auktionshauses »eBay«. Sein Gründer Pierre Omidyar hat den ersten Prototyp der Auktionsseite tatsächlich nur für eine einzige Person entwickelt: seine Frau Pamela. Er wusste aber, dass sie ein Bedürfnis hat, das viele Menschen teilen: ohne großen Aufwand Hobby-Artikel und Sammlerstücke von Gleichgesinnten kaufen und an Gleichgesinnte verkaufen. In Pamelas Fall handelte es sich um PEZ-Süßigkeitenspender mit Köpfen von Comicfiguren. Im Jahre

1995, in dem diese Episode spielt, war es tatsächlich ziemlich aufwendig, diese Gegenstände zu handeln oder zu tauschen. Der Rest ist Geschichte – und eBay eines der wenigen Online-Unternehmen, die das Platzen der Dotcom-Blase 2000 überlebt haben. Die Grundidee einer Persona finden wir auch in der Werbung, im Marketing oder in der Produktentwicklung. Dort unterscheidet sich die Persona allerdings oft von unserer Form der Persona, weil sie so gestaltet ist, dass sie eine möglichst breite Zielgruppe anspricht, weshalb sie meist nur sehr oberflächlich beschrieben ist. Mit dem Wissen, das wir in der Recherche gesammelt haben, haben wir manchmal die Qual der Wahl, uns für *ein* Bedürfnis von vielen zu entscheiden. Wir konzentrieren uns dann immer erst einmal auf das drängendste, behalten die anderen Bedürfnisse aber im Hinterkopf. Vielleicht entwickeln wir mit dem CREATE-Modul ja auch eine Lösung, die mehrere Bedürfnisse befriedigen kann. Wir machen allerdings nicht den Fehler, es auf eine Persona anzulegen, die möglichst viele Bedürfnisse in sich vereint. Sonst laufen wir nämlich Gefahr, allzu generische Personas zu entwickeln. Diese werden uns nicht zu »innovativer Höchstleistung« inspirieren.

<sup>1</sup> Wir können auch mehrere Zielgruppen haben, in diesem Fall entwickeln wir mehrere Personas.





## PERSONAS

### What is it?

Personas are fictional profiles, often developed as a way of representing a particular group based on their shared interests. They represent a “character” with which client and design teams can engage.

### How is it made?

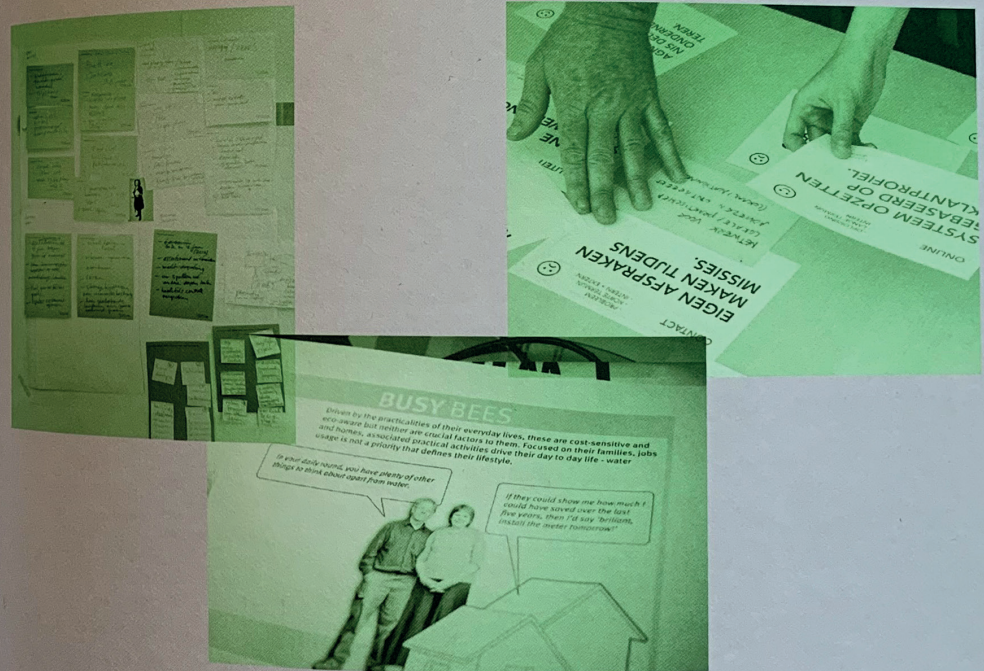
226

The most common way of developing personas is to collate research insights into common-interest groupings, which can then be developed into a workable “character”. The key to a successful persona is how engaging it proves to be, and thus a wide range of techniques – from visual representations to detailed anecdotal profiles – can be used to bring these characters to life. Most personas are developed from research insights gathered from stakeholder maps, shadowing, interviews, and the like.

244

### Why is it used?

Personas can provide a range of different perspectives on a service, allowing design teams to define and engage the different interest-groups that may exist within their target market. Effective personas can shift focus away from abstract demographics, and towards the wants and needs of real people. Even though the personas themselves may be fictional, the motivations and reactions they exhibit are real; personas are a collation of feedback elicited during the research stage of a project, and as such embody the real-world perceptions surrounding a company’s service.



Personas can be constructed as a group activity in workshops. This facilitates discussions around specific customer segments. For more formal and sustainable use personas are usually visualised and further detailed in reports.



# 63 Personas

Personas consolidate archetypal descriptions of user behavior patterns into representative profiles, to humanize design focus, test scenarios, and aid design communication.<sup>1</sup>

For user-centered design, you need to understand people. However, attempting to design for everyone results in unfocused or incoherent solutions. So some level of consolidation is needed. Surveys and quantitative methods tend to result in abstracted and dehumanized caricatures. Traditional market segments don't work because they describe demographic populations rather than aggregates of behavior. Crafted from information collected from real users through sound field research, personas provide an ideal solution by capturing common behaviors in meaningful and relatable profiles.<sup>2</sup> Their human description facilitates easy empathy and communication, while their distinctions create useful design targets for responsible design.

Once you have enough information collected to describe several users, look for behavior patterns and themes that constitute commonalities. To arrive at consolidated descriptions, it may be useful to employ affinity diagramming or similar methods. The similarities across users can then be clustered to begin forming synthesized, aggregate archetypes. Personas should be limited in number, for example, three to five for any given project, to maintain a manageable design focus and avoid targeting extreme outliers.

Personas are typically presented in page-length or shorter descriptions, providing a name for the person, a photograph (use stock photography to avoid connection to a real identity) or sketch, and a narrative story describing in detail key aspects of his or her life situation, goals, and behaviors relevant to the design inquiry. Supplementary images may be used to add a compelling impression of the persona lifestyle, including typical spaces, objects, and activities. Personas are then used as a lasting human reference by teams throughout all phases of the project. They are helpful in developing, discussing, and presenting product or system design in the definition and ideation phase. They are also used to check scenarios of use, highlighting positive experiences and potential breakpoints. In addition to personas being a useful working tool within the design team (including distributed teams), personas provide a persuasive human reference when communicating research summaries and scenarios to clients.

1. The seminal text that first introduced personas to the world of interaction design is:

Cooper, Alan. *The Inmates Are Running the Asylum: Why High-Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. Indianapolis, IN: Sams-Pearson Education, 2004.

Personas originated from Alan Cooper's need to synthesize and communicate design research, for software development. Cooper first utilized actual project managers and IT managers he met as loose models of users for whom he would target design. The method later evolved into fictional personas based on distinct behavior patterns that emerged from interviews. Each persona captured important differences in goals, tasks, and skill levels. From:

Cooper, Alan. "The Origin of Personas," August 2003. [www.cooper.com/journal/2003/08/the\\_origin\\_of\\_personas.html](http://www.cooper.com/journal/2003/08/the_origin_of_personas.html)

2. Personas may be entirely fictionalized, but this is not recommended unless part of an intentional approach. For example, Gaver et al. propose a method of "design for extreme characters" (the drug dealer, the fictitious Pope) with exaggerated emotional attitudes, to expand creative possibilities in considering the aesthetics of interaction design. See:

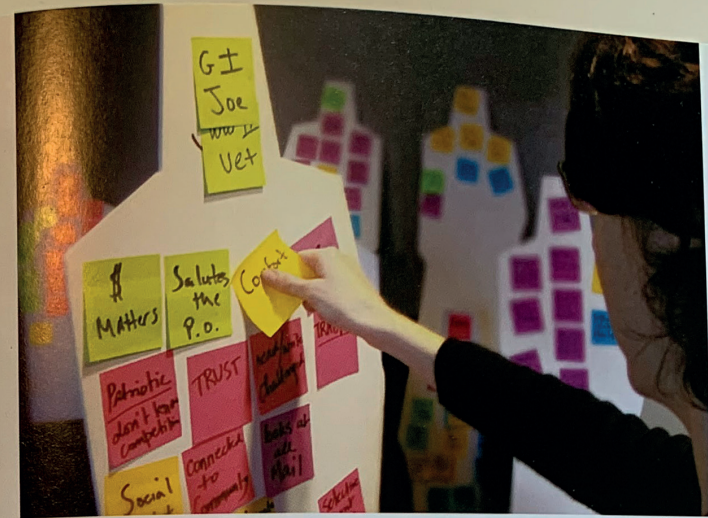
Djajadiningrat, J., W. Gaver, and J. Frens. "Interaction Relabelling and Extreme Characters: Methods for Exploring Aesthetic Interactions." *Proceedings of Designing Interactive Systems DIS '00*, ACM, 2000. 66-71.

**Further Reading**

Goodwin, Kim. *Designing for the Digital Age: How to Create Human-Centered Products and Services*. Indianapolis, IN: Wiley, 2009.

Behavioral Attitudinal	Quantitative Qualitative	Innovative Adapted Traditional	Exploratory Generative Evaluative	Participatory Observational Self-reporting Expert review Design process
------------------------	--------------------------	--------------------------------	-----------------------------------	---

132 Universal Methods of Design



Above: Persona development using affinity diagramming from field research for a customer-centered project on the library experience.

Courtesy of MAYA Design

Right: Persona of a college student. The majority of information about the persona is visually illustrated to reflect her influencers, activities and interests, and backstory.

Courtesy of Todd Zaki Warfel, Principal Designer, [messagefirst.com](http://messagefirst.com) | design studio

**Julia**

**EXPERIENCE & CONNECTIONS**

**Goals:** Experiences NYC. Take over different courses. Internship opportunities. Resume builder.

**Pain Points:** Limited courses offered. Costs. Communication issues between home university and XXX in regards to financial aid and loans. Do not have all the necessary resources. Lack of information about housing.

**THE VISION**

I had the best time of my life. I loved Spring in NY. I'm visiting my friends in a few weeks. The program itself... I had these great bonding experiences.

**Knowledge**

TECHNOLOGY  
SCIENCE  
EXPERIENCE

**Life Cycle**

LOWER SCHOOL  
MID  
HIGHER

**Activities and Interest**

INTERNET/COMPUTER  
TRAVELING/RESOURCES  
TAKING ELECTIVES  
EXPERIENCING  
SOCIALIZING  
VISITING HOME  
SPECIALIZED COURSES

**Influencers**

DISCOVERING  
INTERNET/COMPUTER  
FORMAL EDUCATION  
PEOPLE AT WORK/EDUCATION  
HIGHER EDUCATION  
MONEY/LOANS  
TECHNOLOGY

*messagefirst | design studio*

See also 72. Scenario Description Swimlanes • 73. Scenarios • 95. User Journey Maps