

# Innovative Formate für Smarte Landkreise: Design Thinking (User Story & Persona)



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Impressum

Originalausgabe März 2022

© Fraunhofer IESE

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.  
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung  
bleibt vorbehalten.

## Förderer

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung,  
Referat 423 – Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung  
im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und  
Landwirtschaft

## Auftragnehmer

City & Bits GmbH  
Schreinerstraße 56  
10247 Berlin

## Auftraggeber und Herausgeber



Fraunhofer-Institut für  
Experimentelles Software Engineering IESE  
Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 6800-0  
E-Mail: [info@iese.fraunhofer.de](mailto:info@iese.fraunhofer.de)  
[www.iese.fraunhofer.de](http://www.iese.fraunhofer.de)

Design und Layout: Isabella Tober

## Autor:innen

### City & Bits

**Florian Apel-Soetebeer**, Geschäftsführer der City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: [florian.apel-soetebeer@cityandbits.de](mailto:florian.apel-soetebeer@cityandbits.de)

**Valentin Hübner**, Berater der City & Bits GmbH und Landkreisberater der Modellregion Lörrach im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Elisabeth Schröder**, Beraterin der City & Bits GmbH und Expertin für Design Thinking. Kontakt: [elisabeth.schroeder@cityandbits.de](mailto:elisabeth.schroeder@cityandbits.de)

### neuland21

**Mathias Großklaus**, Ph.D. in Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin.

**Silvia Hennig**, Master of Public Policy an der Harvard University, Gründerin und Geschäftsführerin von neuland21.

### Prognos

**Marcel Hölterhoff**, Prinzipal in der Managementberatung der Prognos AG und stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Lorenz Löffler**, Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG und Landkreisberater der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Franziska Stader**, Projektleiterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Bernkastel-Wittlich im Projekt Smarte.Land.Regionen.

**Paul Braunsdorf**, Berater in der Managementberatung der Prognos AG.

# Design Thinking (User Story & Persona)

Design Thinking ist ein nutzer:innenzentrierter Ansatz in der Entwicklung von Lösungen. Das können Produkte, (Verwaltungs-)Dienstleistungen oder Software sein. Das Vorgehen bietet sich also immer dann an, wenn sichergestellt werden soll, dass Nutzer:innen ein neues Angebot auch wirklich annehmen. Finanzieller Aufwand entsteht insbesondere dann, wenn dieser Prozess extern angeleitet werden soll.

## WARUM? | ZIELSETZUNG & ZIELGRUPPE

### Zielsetzung

- Ein agiles Vorgehen, um Lösungsansätze für komplexe Herausforderungen zu erarbeiten.
- Entwicklung von innovativen, kreativen und vor allem nutzer:innenzentrierten Lösungen.
  - So können also komplexe Herausforderungen oder Probleme innovativ & nutzer:innenzentriert gelöst werden (im Sinne der Nutzer:innenschaft).
- Nutzer:innenzentrierung soll gewährleisten, dass entwickelte Lösungen besser von der Nutzer:innenschaft angenommen und deren wahre Bedürfnisse erfüllt werden.
  - Perspektivwechsel: Fokussierung des Projekts auf die Perspektive derjenigen, die es nutzen werden.
  - Etablierung eines ganzheitlichen, wahren und tiefgehenden Verständnis im gesamten Team über die Erfahrungen & Bedürfnisse der Nutzer:innenschaft.

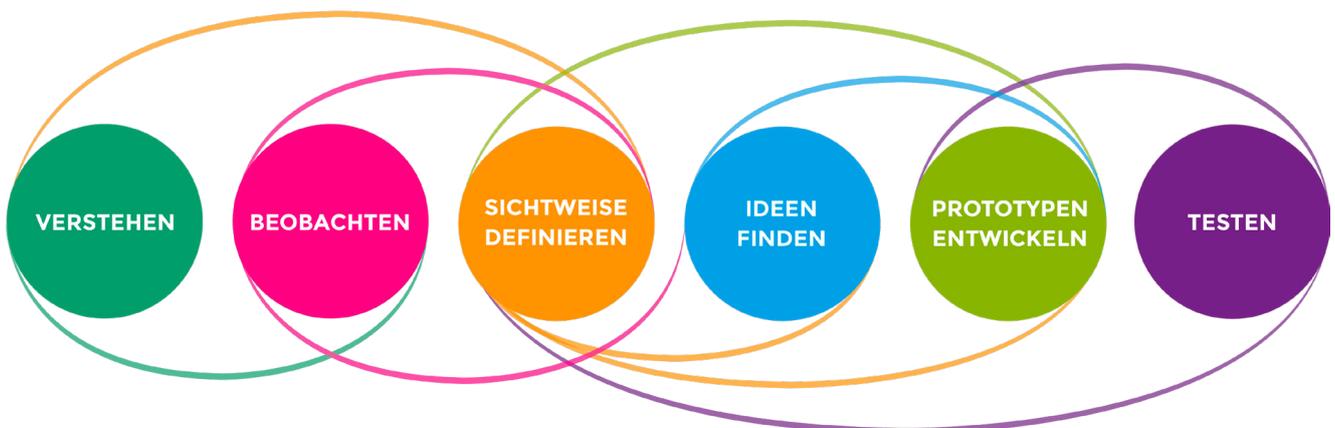
- Verbesserungsschleifen (Iterationen) und Nutzer:innen-Feedback sorgen für die Entwicklung praxisnaher, technologisch umsetzbarer und wirtschaftlich tragfähiger, funktionierender Lösungen.
- Es wird divergentes Denken angeregt sowie kollaboratives Arbeiten gefordert und gefördert.

### Zielgruppe

- Interdisziplinäres und heterogenes Team
- Projektteam
- Projektbeteiligte des Landkreises
  - Verwaltungsspitze, Sachbearbeiter:innen, etc.
- Bürgerschaft
- Stakeholder und externe Partner:innen

### WAS? | BESCHREIBUNG

Design Thinking (DT) ist eine innovative und empathische Methode, die zur Lösung komplexer Probleme herangezogen wird. Sie stellt die Nutzer:innen (in Bezug auf die Verwaltung meinen „Nutzer:innen“ hier primär Bürger:innen und/oder Stakeholder) in den Fokus, um gewollte, kreative und pragmatische Lösungen hervorzubringen. Im DT wird mit heterogenen Teams gearbeitet. Der DT Prozess folgt einem 6 Phasen Modell:



6 Phasen Modell des Design Thinkings, Bildquelle: Valerie Schandl für WMDE/CC BY-SA

*Hinweis: An dieser Stelle findet sich die Beschreibung eines prototypischen Ablaufs. Je nach Fragestellung wird der Ablauf bzw. die Auswahl bestimmter Methoden individuell durch den so genannten „Facilitator“, der den Prozess begleitet, angepasst. Der oder die Facilitator wird von extern als fachlich neutrale Person engagiert und kümmert sich um „alles“: Methodik, Räumlichkeit(en), Tools, u.v.m., sodass diese:r auch durch den Workshop leitet, den Prozess begleitet und teils auch moderiert. Die detaillierte Beschreibung der Phasen konzentriert sich auf beispielhafte Methoden aus den ersten zwei Phasen, da diese am ehesten durch die Landkreise selbst, ggf. auch ohne externe Unterstützung, durchgeführt werden können.*

### Verstehen und Beobachten (User Stories)

Zu Beginn geht es darum, die wahre Herausforderung zu verstehen und ein gemeinsames Verständnis über die Problemstellung zu etablieren. Anschließend wird das Thema der Aufgabenstellung analysiert und recherchiert. Die „Design Thinker“ werden zu „Expert:innen“ auf diesem Gebiet. An dieser Stelle werden die meisten Informationen und Daten erhoben, bspw. über Beobachtungen und Erfahrungen, Erhebungen per Umfrage und Interview oder Text- und Datenanalysen.

Es gibt verschiedene Methoden des (agilen) DTs, die in dieser Phase herangezogen werden können, um in das Verstehen und Beobachten „einzutauchen“. Häufig werden hier die „agilen“ Formen der Aufgabenstellung, „Customer Journeys“ oder „User Stories“, verwendet. Wie die Namen dieser beiden Methoden bereits andeuten, dienen sie, die Perspektive der Nutzer:innen einzunehmen. Wie das genau funktioniert, lässt sich am Beispiel der „User Stories“ erklären.

User Stories sind user-centered, oder deutsch: nutzer:innen-zentriert – womit der Kern dieser Methode getroffen wird. Es gilt, im Detail verstehen zu wollen, was Nutzer:innen erleben und fühlen, wenn sie mit einem Produkt, einer Dienstleistung, einem Unternehmen oder Ähnlichem interagieren. Daher sind User Stories kurze, präzise (1-Satz-) „Statements“ über eine Funktion, die aus der Sicht des Benutzenden verfasst werden. Jede Story sollte so kompakt und klar formuliert sein, dass sie in einen Sprint (s. u.) passt. Das gebräuchlichste Format für die Gliederung der Story ist die folgende:

**„Als [Benutzer:in] möchte ich [Ziel oder Aktion], damit [Ergebnis oder Grund].“**

*„Als Fachbereichsleiter:in möchte ich die Fortschritte meiner Kolleg:innen nachvollziehen können, damit ich unsere Erfolge besser nachvollziehen kann.“*

Außerdem wird (meist) einfache Sprache verwendet, um das gewünschte Ergebnis zu umreißen, von Details wird zunächst abgesehen. Sobald sich das Team darauf geeinigt hat, können spezifischere Anforderungen zu einem späteren Zeitpunkt hinzugefügt werden. Demzufolge wird in einer gut definierten User Story nicht die genaue Funktion beschrieben, sondern vielmehr, was der/die Benutzer:in erreichen möchte. Dadurch wird dem agilen Team die Freiheit gegeben, den bestmöglichen Weg zur Implementierung der Lösung zu finden. Das bedeutet, dass User Stories problem- oder zielorientiert sind und keine spezifischen Lösungen enthalten. Vielmehr ermöglichen sie den Teams, die Perspektive der Benutzer:innen einzunehmen, um passgenaue Ideen zu entwickeln und die optimale Lösung für das Problem (der Nutzenden) zu finden. Insgesamt können User Stories als Vorbereitung der Standpunktdefinition gesehen werden und insbesondere die Erstellung von Personas (s. u.) unterstützen. User Stories lassen sich außerdem gut mit agilen Konzepten wie Scrum verbinden. In Scrum werden User Stories zu Sprints (s. u.) hinzugefügt und über die Dauer des Sprints ganzheitlich verwendet bzw. analysiert. Schließlich kann dies den Teams helfen, Einschätzungen und (Sprint) Planungen zu verbessern. Und schlussendlich, zu präziseren Einschätzungen, nutzerzentrierten Lösungen und größerer Agilität führen.

### Sichtweise definieren (Personas)

Hiernach wird die Sichtweise festgelegt. Das bedeutet, es wird bestimmt, durch welche „Nutzer:innenbrille“ das Thema betrachtet werden soll, um so auch ein konsistentes Verständnis über eine Zielgruppe zu erhalten.

Eine Methode, die häufig dafür angewendet wird, ist die Erstellung von „Personas“. Personas sind fiktive Charaktere, die als repräsentatives Nutzer:innenmodell gelten und so Personen einer Zielgruppe in ihren Merkmalen charakterisieren. Sie helfen dem Team aufgrund der personalisierten Beschreibung, sich in die Lage der Nutzer:innen zu versetzen und diese Perspektive während des gesamten Designprozesses einzunehmen. Die Personas werden also als „reale Person“ verstanden und sind mit einem Namen, einem Gesicht,

einer Funktion, einem Werdegang, Erlebnissen, privaten und beruflichen Interessen sowie einem Privatleben versehen. Außerdem verfügen sie über Ziele und Verhaltensweisen, haben Vorlieben und Erwartungen. Durch intensive Auseinandersetzung mit ihnen wird Empathie für die Nutzer:innen (Personas) aufgebaut und ein Verständnis für die Bedarfe der Persona etabliert. Personas basieren (zumeist) auf Fakten aus Interviews und Beobachtungen (s. Phase 1 Verstehen und Beobachten). Das primäre Ziel von Personas ist es, die wahren Bedürfnisse herauszufinden. Während des gesamten Prozesses kann es lohnend sein, die Persona iterativ zu verbessern, zu verfeinern und (so) schrittweise tiefergreifende Einblicke („deep insights“) zu erlangen. Des Weiteren ist zu beachten, dass für jede individuelle Problemstellung eine eigene Persona erstellt wird.

Ein Persona-Template kann (im online Format) bspw. so aussehen:

insbesondere die Kreativität steigern. In der Phase der Ideenfindung wird vermehrt divergent gearbeitet und es gilt, möglichst viele Konzepte zu entwickeln, visualisieren, etc. Diese Phase steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Phase des „prototypings“: es werden ausgewählte Ideen als Prototyp umgesetzt und anschließend getestet. Das Entwickeln von Prototypen erlaubt es, Ideen greifbar zu machen.

In jeder Phase kann agil nach vorne bzw. zurückgesprungen werden, um den Verlauf bzw. das Ergebnis zu überarbeiten oder anzupassen, bis das gewünschte Ergebnis erreicht ist.

Dieses iterative Vorgehen sowie das Springen zwischen divergenten und konvergenten Schritten zeichnet das DT aus und führt zu innovativen, nutzerzentrierten sowie passgenauen Lösungen.

## Thomas Schmitt

Vater, IT-Controller, 50 Jahre

Thomas arbeitet im IT- und Technologiebereich der Apleona IST GmbH in Nürnberg. Da er mit seiner Familie im Grünen leben möchte, arbeitet er aus dem Home-Office und fährt nur gelegentlich ins Büro. Für ihn ist eine gute Breitbandversorgung wichtig sowie seine Kenntnisse im Umgang mit digitalen Tools, wie Zoom oder MS Teams. Da er viel zu tun hat, kommt er erst nach 16.30 Uhr dazu, private Termine wahrzunehmen. Zu dieser Zeit verpasst er daher oft die Öffnungszeiten der Verwaltung.

**Schmerzpunkte bei dem Kontakt mit der Landkreisverwaltung**

Die Öffnungszeiten der Kreisverwaltung sind nur schwer zu realisieren.

**Digitale Kompetenzen**

Digitale Anwendungen werden täglich genutzt.

**Gemeinwohlorientiert** ●●●●●●●●●●

**Digitale Affinität/ Kompetenz** ●●●●●●●●●●

**Lernbereitschaft** ●●●●●●●●●●

**Adaptiert früh neue Technologien** ●●●●●●●●●●

**Wünsche & Ideen, um Verwaltungsservices zu vereinfachen**

Wünscht sich eine stärkere Erweiterung der Online-Services, um Termine online zu erledigen.

**Kommunikationswege & Hobbies**

Zoom, MS Teams, WhatsApp.

Mitglied CSU Kreisverband Neustadt.



### Beispiel einer Persona

#### Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen

Die Teammitglieder betrachten nun die Situation (die Herausforderungen) durch die Augen des Nutzenden. Sie können die erhobenen Informationen und gewonnenen Erkenntnisse ergänzen. Die gewonnenen Einsichten werden festgehalten und als Kontext für das weitere Vorgehen genutzt. Im nächsten Schritt werden Ideen gesammelt und entwickelt, um die Problemstellung zu lösen. Es gibt auch in diesen abschließenden wichtigen Phasen eine Vielzahl an DT Methoden, die

#### WIE? | FUNKTIONSWEISE

##### Wie funktioniert das Format?

- DT kann als etablierte, agile Arbeitsmethode (z. B. in Projekten) genutzt werden.
- DT kann im Format eines Workshops durchgeführt werden. Möglich sind Kurzworkshops für einzelne Phasen des gesamten Ablaufs oder sogenannte Sprints, in denen alle Phasen nacheinander durchlaufen werden.

- Workshops und Sprints können, je nach Umfang und Tiefe, in einigen Stunden, Tagen oder über Wochen durchgeführt werden.

### Wie ist das Format organisiert?

- Organisation des Formats ist sehr verschieden und projekt- bzw. problemabhängig.
- Generell
  - DT Anwendung als agile Methode innerhalb eines Projekts oder einer Abteilung.
  - DT Anwendung als explorative Innovationsmethode in Laboren, Teams, Unternehmen, heterogenen Gruppen, usw.
  - DT als Input bzw. Anwendungsfallbeispiel im Format eines Workshops mit moderativer Begleitung durch einen Facilitator (oder den Mitarbeitenden des Landkreises selbst).
- Präsenzformat
  - Raum, der sich zur kollaborativen Zusammenarbeit eignet.
- digitale Formate
  - Tools für die digitalen Kollaboration (bspw. Miro, Mural oder Conceptboard).
  - Tools für die digitalen Kommunikation (bspw. Zoom oder BigBlueButton).

### Welcher Aufwand ist mit dem Format verbunden?

- Grundsätzlich ist der Aufwand abhängig von dem Wunsch des Landkreises, denn damit hängt auch die entsprechende Ausgestaltung der Methode ab.
- Kurzformate mit „reiner“ Workshop-Teilnahme sind genauso möglich wie längere Projekte/Workshops, die Recherche- und Interviewphasen als auch das Testen von Prototypen mit Nutzer:innen beinhalten.
- Hinweis: Auch wenn ein „Facilitator“ zu empfehlen ist, können viele Methoden und Aspekte des DTs in Kursen und Fortbildungen erlernt werden und dann vom Landkreis selbst durchgeführt werden.
- Es gibt eine Vielzahl kostenloser und offener Online-Angebote, bei welchen im Selbststudium relevante Inhalte erlernt werden können (bspw. der eGov-Campus zu nutzerzentriertem Design: <https://egov-campus.org/courses/human-factors>).

### Welche Kosten und/oder Materialien fallen an?

- Kosten für diverse Workshop-Materialien wie Kreativtools, Post-Its, Marker & Stifte, Whiteboard(s)/Flipcharts etc.
- (ggf.) Kosten für die Prototype-Erstellung wie Bastelmaterialien oder Anwendung zum Aufsetzen eines Mock-Ups.
- (ggf.) Kosten für die Nutzung digitaler Tools (bspw. erforderliche Lizenzen).
- Prinzipiell ist es möglich bei der Durchführung der Formate auch auf externe Unterstützung zurückzugreifen. Hierfür entstehen je nach Aufwand entsprechende Kosten, insbesondere bei den „späteren“ Phasen im oben erklärten Modell.



**Fraunhofer-Institut für  
Experimentelles Software Engineering IESE**

Fraunhofer-Platz 1  
67663 Kaiserslautern

Telefon: **+49 631 6800-0**  
E-Mail: **info@iese.fraunhofer.de**  
**www.iese.fraunhofer.de**



**City & Bits GmbH**

Schreinerstraße 56  
10247 Berlin

Telefon: **+49 30 405055-0**  
E-Mail: **info@cityandbits.de**  
**www.cityandbits.de**



**neuland21 e.V.**

Klein Glien 25  
14806 Bad Belzig

Telefon: **+49 176 78770983**  
E-Mail: **hallo@neuland21.de**  
**www.neuland21.de**



**Prognos AG**

Goethestraße 85  
10623 Berlin

Telefon: **+49 30 52 00 59-210**  
E-Mail: **info@prognos.com**  
**www.prognos.com**

