

UX Research vom Eremiten zum integralen Unternehmensbestandteil

Ein 4-Felder-Ansatz für die praktische Umsetzung von Research Operations

Sonja Wilczek

USEEDS° GmbH

Berlin

sonja.wilczek@useeds.de

Tim Schneidermeier

USEEDS° GmbH

Berlin

tim.schneidermeier@useeds.de

ABSTRACT

Mit steigender Relevanz von Customer Centricity steigen auch die Anforderungen an unternehmensinterne Researcher/-innen. Der im Jahr 2018 neu definierte Ansatz ResearchOps soll Researcher/-innen dabei helfen, mittels Systematisierung Research skalierbarer zu machen. Wir haben in den vergangenen Jahren vermehrt Unternehmen dabei begleitet, Research zum integrativen Unternehmensbestandteil werden zu lassen und dabei im ersten Schritt vier Handlungsfelder identifiziert, auf die der ResearchOps-Ansatz einzahlt: 1) Strategie und Methodenspektrum, 2) Prozesse und Infrastruktur, 3) Nachhaltigkeit von Research-Ergebnissen sowie 4) Austausch und Empowerment. Im vorliegenden Beitrag wird anhand zweier Case Studies beschrieben, wie mit Prozessen und Werkzeugen aus dem ResearchOps-Koffer den vier Feldern praktisch begegnet werden kann. Es zeigte sich, dass die Maßnahmen dazu beitragen, den Buy-In von Research sowie die UX Maturity zu erhöhen. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Ansatz ResearchOps als Berufsfeld entwickelt.

KEYWORDS

User Research, User Experience Research, UX, UX Maturity, Research Operations, ResearchOps, Customer Centricity

1 Einführung

„Customers no longer base their loyalty on price or product. Instead, they stay loyal with companies due to the experience they receive.“ [1]

Das Thema Customer Centricity ist in den vergangenen Jahren wichtiger geworden. Haben Researcher/-innen sich vor einigen Jahren noch schwerpunktmäßig mit dem reinen Testen der Usability verschiedener Produkte beschäftigt, gewinnt die Disziplin in jüngster Vergangenheit immer mehr an

Aufmerksamkeit. Die UX Maturity steigt in großen Unternehmen stetig an und somit auch die Relevanz von UX Research als integralem Unternehmensbestandteil. Themen wie Institutionalisierung und Integration von Research in den Produktentwicklungsprozess bekommen mehr Relevanz. So werden Researcher/-innen tagtäglich mit mehr Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert, die nicht mehr nur die reine Durchführung und Ergebnisaufbereitung von Researchmaßnahmen betreffen. Sie stehen in der Verantwortung, die Unternehmensstrategie durch die Nutzerbrille mit zu lenken, den Ergebnissen Impact zu verleihen und gleichzeitig eine hohe Skalierbarkeit zu gewährleisten. Leider fehlen dabei häufig die passende Infrastruktur sowie Prozesse, um qualitativ hochwertig und effizient arbeiten zu können.

2 Research Operations (ResearchOps)

Seit etwas über einem Jahr ist das Schlagwort Research Operations (ResearchOps) in aller Munde. Der Open-Source-Ansatz folgt den Beispielen DevOps (2009) und DesignOps (2016) und soll dabei unterstützen, mittels Systematisierung Researcher/-innen bei den oben genannten Aufgaben im Arbeitsalltag zu entlasten, Research zu skalieren und somit langfristig zum integrativen Unternehmensbestandteil werden zu lassen [2].

Im März 2018 initiierte Kate Towsey die Bewegung über einen Slack-Channel. Ziel war es, einen weltweiten Kanal zum Austausch über User Research zu kreieren und das Feld ResearchOps gemeinsam zu gestalten [2]. Sie definiert ResearchOps wie folgt:

„ResearchOps is the mechanisms and strategies that set user research in motion. It provides the roles, tools and processes needed to support researchers in delivering and scaling the impact of the craft across an organization.“ [2].

2.1 Historie und Ziele

Im Frühjahr und Sommer 2018 wurden weltweit Workshops in 24 Städten sowie ein Survey mit mehr als 330 Teilnehmer/-innen

durchgeführt, mittels derer folgende Themen näher beleuchtet werden sollten [2,3,4,5]:

1. Erfassung der Maturity von ResearchOps in Unternehmen
2. Zusammentragen von Herausforderungen, Möglichkeiten und Anforderungen an die Community für weitere Schritte
3. Definitionsfindung von ResearchOps
4. Austausch von ResearchOps, Best Practices und Erfahrungswerten für die Ableitung eines Frameworks zur Etablierung einer ResearchOps-Rolle in Unternehmen

Im März 2019 – nach einjährigem Bestehen – hatte die Community in 17 Ländern über 1600 Mitglieder, eine Definition (siehe oben) sowie ein weltweit funktionierendes Meetup- und Austauschsystem [6]. Nachdem im Jahr 2018 der Fokus auf der Sammlung von Herausforderungen und der Definition lag, steht das Jahr 2019 im Namen des Research Skills Frameworks. Ziel des Frameworks ist es, Researcher/-innen Entwicklungsschritte für sich und das Unternehmen aufzuzeigen [7].

2.2 Praktische Herausforderungen von UX Researcher/-innen

Im Zuge von verschiedenen Diskussionen im Slack-Channel und ersten offenen Antworten aus der Survey (siehe Kap. 2.3) leitete Emma Boulton im Juli 2018 zentrale Herausforderungen von Researcher/-innen ab und stellte diese in Form einer ersten Version eines „Research Centric Framework“ aus acht Themenfeldern als Basis für die ersten ResearchOps-Workshops zusammen [8]: Researchumfeld, Organisatorisches Umfeld, Administration und Logistik, Methodenlandschaft und -umfang, Insightssammlung, Infrastruktur, Rechtliche und ethische Aspekte, Menschen.

Ziel der Community ist es, sich intensiver mit Maßnahmen für diese Felder auseinander zu setzen.

2.3 Maturity von ResearchOps

Im Rahmen der #WhatisResearchOps-Survey (N=337) (Details zur Stichprobe und ersten Analyse in [9]) wurden zwei für dieses Paper zentrale Fragestellungen behandelt: Die Einschätzung der ResearchOps Maturity sowie die Häufigkeit der Durchführung verschiedener Researcharten in den Unternehmen der Befragten. Die Maturity eines Feldes wie z.B. ResearchOps gibt an, inwieweit das Feld bereits in einem Unternehmenskontext etabliert ist und welches Potenzial es für eine weitere Integration im Unternehmen gibt.

2.1.1 Einschätzung der ResearchOps Maturity: Auf die Frage, in welchem Reifegrad die Survey-Teilnehmer/-innen das Feld ResearchOps in ihrem Unternehmen einschätzen, zeigte sich, dass rund ein Viertel ihr Unternehmen mit einem hohen bis sehr hohen Reifegrad in Verbindung brachten. Rund 40% mit einem niedrigen bis sehr niedrigen Reifegrad. Befragte Design und Research Leads schätzten den Reifegrad tendenziell höher ein, als andere Befragte.

2.1.2 Durchführung von Researcharten: Basierend auf dem Research-Funnel von sehr explorativem Research bis hin zur operativen stark feature-basierten Researchumsetzung zeigte sich, dass vordergründig „taktischer“ Research durchgeführt wurde, gefolgt von strategischem Research. Insgesamt war die Durchführung von explorativem Research am wenigsten vertreten.

Alles in allem zeichnet sich auf Basis dieser Erkenntnisse ein für diese neue Disziplin recht positives Bild hinsichtlich der Maturity von ResearchOps in Unternehmen ab. Das Feld ResearchOps ist bereits in einigen Unternehmen als Tätigkeit gegeben, jedoch häufig nicht als solches benannt worden. Auch scheint das grundlegende Bedürfnis vorhanden zu sein, das Feld weiter zu etablieren. Taktischer und strategischer Research sind bereits breit vertreten, aber um eine hohe Maturity zu erreichen, ist es notwendig alle Phasen des Research-Funnels kontinuierlich abzudecken, d.h. auch explorativen Research zu institutionalisieren. Mittels des systematisierten ResearchOps-Ansatzes sollen zukünftig entsprechende Werkzeuge bereitgestellt werden, um eine hohe Maturity schneller und einfacher zu erreichen.

3 Vier Felder von ResearchOps

Wir haben in den vergangenen Jahren Unternehmen in den unterschiedlichsten Konstellationen und von unterschiedlicher Research-Maturity dabei begleiten dürfen, Research zum integralen Unternehmensbestandteil werden zu lassen. Trotz der unterschiedlichen Kontexte konnten wir vier essenzielle Felder identifizieren, die betrachtet werden müssen, um die hinter den ResearchOps liegenden Ziele erfolgreich in Unternehmen zu implementieren und etablieren:

1. **Strategie und Methodenspektrum:** Wie kann das Methodenspektrum implementiert werden und die Strategie unterstützen?
2. **Prozesse und Infrastruktur:** Wie können Prozesse und Infrastruktur so gestaltet werden, dass Maßnahmen effizienter umgesetzt werden und Research somit skalierbar wird?
3. **Nachhaltigkeit der Ergebnisse:** Wie können verschiedene Stakeholder einfachen Zugang zu Researchergebnissen erhalten, nachhaltig damit arbeiten und somit der Einfluss von Research erhöht werden?
4. **Austausch und Empowerment:** Wie können Stakeholder dazu animiert werden, sich vermehrt auszutauschen und langfristig empower werden?

Diese vier Felder erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit und bilden lediglich unsere Erfahrungen mit unterschiedlichen Unternehmen ab. Vielmehr sollen sie eine Diskussionsgrundlage für die Community darstellen. Sie sind unabhängig vom Research Centric Framework (vgl. Kap. 2.2) entstanden und beinhalten neben der Auflistung der

Themenfelder auch mögliche Handlungsoptionen für die Umsetzung.

4 Case Studies

Anhand zweier Case Studies werden die vier Felder mit Beispielen versehen, um aufzuzeigen, wie wir ResearchOps mit zwei Kunden erfolgreich implementiert haben. Um zu verdeutlichen, dass sich die Felder auf unterschiedliche Konstellationen übertragen lassen, wurden zwei sehr unterschiedliche Cases ausgewählt.

4.1 Hintergrund

Herausforderungen beider Projekte waren neben der Bereitstellung der am Nutzer zentrierten Digitallösung vor allem prozessualer und methodischer Natur: Research sollte mittels iterativer Vorgehensweise im Produktentwicklungsprozess verankert werden, die Nutzerperspektive allen Stakeholdern näher gebracht und nicht zuletzt die Skalierbarkeit der Researchmaßnahmen bei wenig Research-Ressourcen garantiert werden.

4.1.1 Case A: Das neugegründete Unternehmen mit einem Kernprodukt und hoher Research-Maturity: Im Jahr 2018 wurde innerhalb eines großen Online-Marktplatzes ein neues Unternehmen geschaffen, welches Ende 2018 eine App auf einem neuen Ländermarkt launchen sollte. Im Jahr zuvor wurde bereits die Produkt-Strategie entwickelt. Insgesamt wurden neun Themenfelder identifiziert, welche das MVP (Minimum Viable Product – die erste mögliche Liveversion eines Produkts, welches im Anschluss über weitere Iterationen optimiert und erweitert wird) beinhalten sollte und ein erstes Grobkonzept erarbeitet. Da sich das Unternehmen direkt zu Beginn auf einem hohen Research-Maturity-Level bewegte, viel internes Wissen in verschiedenen Teilorganisationen des Unternehmens vorhanden war, sich aber noch im Aufbau befand und keine internen UX Research Ressourcen hatte, wurden wir beauftragt, diese Anfangsphase zu unterstützen.

Ziel war es, ein Research-Framework aufzusetzen und zu etablieren, welches sicherstellt, dass unter stetiger Berücksichtigung der Nutzerperspektive die Detailkonzepte der neun Themenfelder iterativ weiterentwickelt und validiert sowie die Teams zu allen Research-Insights abgeholt und eingebunden werden.

4.1.2 Case B: Das traditionsreiche Unternehmen mit einer Vielzahl an Produkten und mittlerer Research-Maturity: Ein traditionsreiches Unternehmen aus der Verlagsbranche hatte bereits erste UX Design- und UX Research-Ressourcen eingestellt und erste Testings mit externen Dienstleistern durchgeführt, befand sich also bereits auf einem mittleren Maturity-Level. Jedoch stellten die Vielzahl der Produkte, Produktteams und damit verbundenen Zielgruppen eine große Herausforderung dar, sodass zahlreiche Produkte ohne Strategie,

tiefgreifende Kenntnisse über die Zielgruppe und Validierung entwickelt wurden. Wir hatten den Auftrag, einen Lösungsansatz zum Thema Research Operations zu entwickeln. Ziel war es, in erster Linie Research in die kontinuierliche Produktentwicklung aller Teams mit verschiedenen Digitalprodukten und Zielgruppen zu etablieren, die Kommunikation und Kollaboration zwischen den Teams zu erhöhen, die Teams langfristig zu empowern, Research selbstständig einzuplanen und die Bedürfnisse der Zielgruppen dabei stets zu berücksichtigen.

4.2 Etablierung von ResearchOps

– Best Practices

Die Etablierung von UX Research als Institution im Unternehmen stellt zu Beginn häufig eine Herausforderung dar, da Teams verschieden zusammenwirken, die UX Maturity schwanken kann und Unternehmensstrukturen häufig sehr unterschiedlich gewachsen sind. So kann ein bereits professionell eingeführter agiler Prozess im Unternehmen ganz andere Herausforderungen mit sich bringen als in Unternehmen, die noch keinen festen Produktentwicklungsprozess haben. Alles in allem hat sich übergreifend folgendes Vorgehen unabhängig von der Unternehmenskonstellation als erfolgreich erwiesen. Das Vorgehen kann als Leitbild für eine erfolgreiche Etablierung von UX Research als Disziplin im Unternehmen betrachtet werden. Kleine individuelle Anpassungen hinsichtlich Reihenfolge, Kommunikation und Intensität der einzelnen Maßnahmen auf die Gegebenheit und Bedürfnisse der Teams verstehen sich als selbstverständlich.

4.2.1 Methodenspektrum und Strategie: Im ersten Schritt empfiehlt es sich, Werkzeuge gemeinsam mit den Teams zu definieren, die ein Alignment zwischen der UX- und Produktstrategie sowie die Zusammenarbeit unterstützen.

So haben sich in der Vergangenheit die Aufbereitung einer detaillierten User Journey Map bei einem Hauptprodukt mit verschiedenen Zielgruppen oder die Etablierung eines Jobs-to-be-done-Frameworks bei einer Vielzahl an Produkten und einer begrenzten Anzahl an Zielgruppen als hilfreich erwiesen (Abb. 1). Im Zuge dessen muss eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den verschiedenen Kundentypen erfolgen, um im nächsten Schritt die aktuelle Produktpalette bzw. Features sowie Produktvision auf die Bedürfnisse mappen zu können.

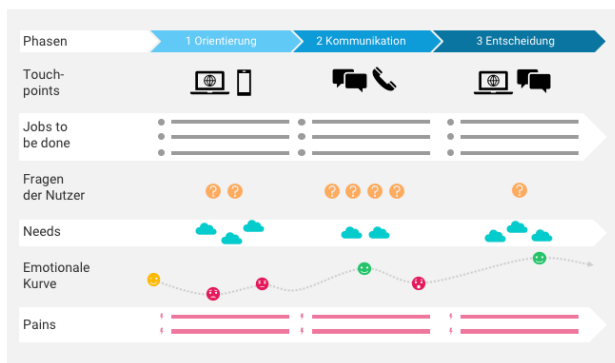


Abbildung 1: Beispiel User Journey

Aufbauend auf dieser Basis ist eine Analyse des bis dato verwendeten Methodenspektrums ratsam, um den Kenntnisstand der Teams und die Research Maturity einschätzen zu können sowie ein reduziertes und fokussiertes Methodenset zu etablieren, welches im weiteren Verlauf stetig erweitert werden kann.

Basierend auf bereits im Team bekannten Methoden wurde ein Methodenset definiert und in Form von Methodenkarten kommuniziert (Abb. 2). Ziel der Methodenkarten war es, die Teams für die Einsatzszenarien bestimmter Methoden, Vor- und Nachteile sowie zeitliche Aufwände der einzelnen Methoden zu sensibilisieren (siehe auch Feld 4 unserer Klassifikation: „Austausch und Empowerment“). Dies führte nach kurzer Zeit dazu, dass die Teams ihre Fragestellung präziser formulieren, die Methoden gezielter eingesetzt und die ggf. begrenzten Research-Ressourcen bei organisatorischen Vorbereitungen unterstützt werden konnten (Case A und B).

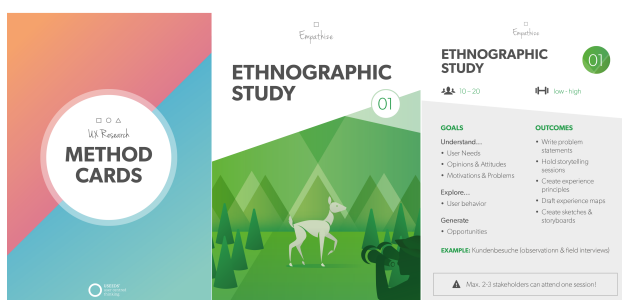


Abbildung 2: Beispiel für Methodenkarten

Im weiteren Verlauf wurden vermehrt explorative (z.B. Tagebuchstudien) oder quantitative Methoden, welche auf die KPI (Key Performance Indicator)-Definition und -Tracking abzielen (z.B. HEART-Framework, A-B-Testing) eingeführt. So war es möglich, peu à peu das Methodenspektrum auf den kompletten Research-Funnel zu erweitern und die UX Maturity stetig wachsen zu lassen.

4.2.2 Prozesse und Infrastruktur: Im zweiten Schritt hat es sich bewährt, sich auf einen definierten Prozess mit den Teams zu einigen sowie die Infrastruktur aufzubauen. Diese Phase zählt in besonderem Maße auf das Thema Skalierbarkeit ein, da Overhead durch organisatorische Einsparungen reduziert werden kann.

Als Best Practice hat sich in den vorliegenden Cases erwiesen, zum einen den übergreifenden Prozess im interdisziplinären Team zur Zusammenarbeit von UX und UX Research, Produkt und Tech zu etablieren (vgl. Abb. 3) und zum anderen einen definierten Researchprozess, z.B. mittels der Einführung eines regelmäßigen Testtages zu definieren (vgl. Abb. 4).

4.2.2.1 Übergreifender Prozess: Exemplarisch soll folgend der übergreifende Prozess (Abb. 3) an Case A dargestellt werden: Ziel war es hier, wie oben bereits angerissen, innerhalb einer begrenzten Zeit eine neue App auf einem neuen Ländermarkt zu launchen. Dabei sollten neun Themenfelder, welche in der Strategiephase identifiziert wurden, erarbeitet und technisch umgesetzt werden. Für jedes Themenfeld wurde sich auf einen Sechs-Wochen-Zyklus mit klarer Rollen- und Aufgabenverteilung geeinigt, der sich an den Sprints der agilen arbeitenden Teams orientierte. Mehrere Wochen bevor das Tech-Team mit der Umsetzung des Themenfeldes startete, wurde ein Kick-Off mit allen Beteiligten einberufen, um ein gemeinsames Verständnis zum Status Quo, nächsten Schritten und offenen Fragen zu erarbeiten. Danach folgte die Recherche-Phase: Welche Insights existieren schon? Gibt es weitere Stakeholder, die Input zu dem Thema liefern könnten? Welche Best Practices existieren außerhalb des Unternehmens? Welche rechtlichen und technischen Möglichkeiten bzw. Restriktionen müssen berücksichtigt werden? Basierend auf diesen Informationen wurden in einem Scoping-Meeting die offenen Research-Fragen abgeleitet, priorisiert und erste Konzepte in Varianten verschiedener Umfänge (S, M, L) diskutiert, um sie später mittels Researchmaßnahme zu validieren bzw. zu verwerfen (nähere Details zum Vorgehen siehe Abb. 4). Nach einer Adaption im Konzept und Design wurde eine zweite Research-Iteration durchgeführt, Konzept und Design finalisiert, technisch umgesetzt und abschließend in einer QA-Session im Kernteam diskutiert. Durch die gemeinsam definierte Vorgehensweise und die klare Rollenverteilung konnten alle Stakeholder gezielt an den relevanten Terminen zusammenkommen und sich außerhalb dessen auf ihre Kernarbeit fokussieren.

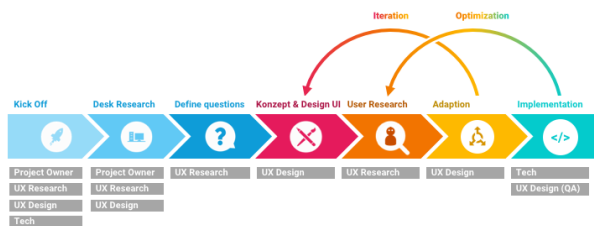


Abbildung 3: Beispiel für die Definition eines übergreifenden Prozesses zum Launch einer neuen App auf einem neuen Ländermarkt

4.2.2.2 Regelmäßiger Testtag und Infrastruktur: Neben dem übergreifenden Prozess erwies sich die Etablierung eines regelmäßigen Testtages mit standardisiertem Vorgehen (Templates, Termine, Rollen) als sinnvoll (vgl. Abb. 4,5). Insbesondere bei einer geringen Anzahl an Researcher-Ressourcen unterstützt die Standardisierung den Faktor Skalierbarkeit immens. Dieses Teilelement kann in Unternehmen, die bereits laufende Produkte und Strukturen haben, auch unabhängig von einem wie oben beschriebenen übergreifenden Prozess etabliert oder aber kombiniert werden. Folgendes Vorgehen ist aus den Erfahrungen der Vergangenheit empfehlenswert:

- Kick-Off Workshop im UX- und Produkt-Kernteam:** Diese Maßnahme sollte in erster Linie als gemeinschaftliches Vorhaben zwischen den Disziplinen Produkt und UX erarbeitet und kommuniziert werden, sodass alle Beteiligten sich gleichermaßen verantwortlich und abgeholt fühlen. Ziel des Kick-Offs ist es, Erwartungshaltungen, Ziele, Roadmap, ein erstes mögliches Konzept, KPIs für die Erfolgsmessung sowie Rollen zu diskutieren.
- Konzeptionelle Entwicklung der Maßnahme:** Im zweiten Schritt wird die Maßnahme konzeptionell ausgearbeitet. Darunter fallen Themen wie die Definition der zugelassenen Methoden, z.B. anfangs nur ein reduziertes Methodenset, der Aufbau der Infrastruktur hinsichtlich Räumlichkeiten, Soft- und Hardware, Klärung rechtlicher Fragen zur Toolnutzung, NDAs und Videoaufzeichnung, die Darstellung einer prototypischen Woche (vgl. Abb. 4) mit den Standardterminen, Agenden und Templates (Standardscreener für Hauptzielgruppen, Kick-Off-Canvas, Leitfadenvorlage und Ergebnistemplate) sowie die Definition eines Kommunikationskanals (z.B. unternehmensinternes Wiki, Messenger, Server-Ablage). Im Beispiel des Verlagshauses mit einer Vielzahl verschiedener Produkte (Case B) wurde ein Testtag mit einem wöchentlichen Zyklus eingeführt. Das Researcherteam fungierte in diesem Kontext als eigene Abteilung und war nicht fest im Produktteam verankert. Neben den übergreifenden Organisationstasks hinsichtlich Roadmap, Stakeholderkommunikation und Rekrutierung, streckte sich ein Testzyklus über drei Kalenderwochen, sodass es wöchentliche Überschneidungen dreier verschiedener Themen gab.



Abbildung 4: Beispiel für ein prototypisches Vorgehen bei einem wöchentlichen Testtag

Der Prozess lief stets gleich ab: In der ersten Woche fand der Kick-Off statt. Dieser wurde durch das Produktteam und den UX Designer durch Ausfüllen des Kick-Off Canvas (vgl. Abb. 5) vorbereitet. Während des Kick-Offs wurden das Produkt und ggf. der zusätzliche Testgegenstand, die konkrete Fragestellung, die damit verbundenen Hypothesen vorgestellt und durch den Researcher hinterfragt und optimiert.

Abbildung 5: Beispiel für eine Kick-Off-Canvas zur Vorbereitung eines wöchentlichen Testtages

Im Anschluss erstellte der Researcher den Leitfaden und das Produktteam hatte noch die Möglichkeit, den Testgegenstand hinsichtlich der Fragestellung zu optimieren. Zu Beginn von Woche 2 fand ein Iterationstermin statt. Dieser hatte zum Ziel, den angepassten Testgegenstand sowie Leitfaden gemeinsam durchzuspielen sowie letzte Anpassungen vorzunehmen. Gegen Ende der 2. Woche fand der finale Testtag mit 5 Teilnehmer/-innen (+1 Ersatzteilnehmer) statt. Alle Stakeholder waren eingeladen den Tests sowie dem abschließenden Workshop beizuwohnen. Ziel des Tagesworkshops war es, die Kerneergebnisse herauszuarbeiten, die verschiedenen Perspektiven der Stakeholder aufzunehmen und ggf. bereits erste Ideen im Team zu diskutieren. Im Anschluss erstellte der Researcher die Ergebnisdokumentation und stellte diese zu Beginn von Woche 3 in einem Kurztermin allen Interessierten vor. Im Anschluss wurden die Ergebnisse unternehmensweit z.B. über das unternehmensinterne Wiki kommuniziert.

- Entwicklung einer Kommunikationsstrategie:** Bevor das Konzept erstmals umgesetzt wird, gilt es eine für das entsprechende Unternehmen passende

Kommunikationsstrategie zu entwickeln, um „Kritikern“ vorzeitig entgegenzuwirken. Unternehmen mit einer hohen UX Maturity benötigen weitaus weniger Kommunikation, als Unternehmen mit einer geringeren UX Maturity. Je nachdem, wo das Thema „aufgehängt“ ist, sollte zunächst die Führungsetage wie z.B. Geschäftsführung involviert werden, im zweiten Schritt das gesamte Unternehmen über die Maßnahme informiert und im dritten Schritt die inhaltlich beteiligten Stakeholder en Detail in Form einer Einführungsveranstaltung zum Konzept gebrieft werden. Neben der Kommunikationsstrategie zur Einführung der Maßnahme sollte im späteren Verlauf ein starkes Augenmerk auf die Kommunikation der Weiterentwicklung der Maßnahme sowie den Ergebnissen gelegt werden. Hier haben sich in der Vergangenheit Aushänge, kleine Artikel in einer monatlichen Unternehmensmail, Vorträge in Produktmeetings oder der Aufbau einer Datenbank (siehe Kap. 4.2.3) bewährt.

4. **Anpassung des Konzepts in regelmäßigen Abständen:** Wie bei vielen anderen Maßnahmen auch, lebt eine solche von regelmäßigen Anpassungen an die Gegebenheiten aus dem Umfeld. So ist eine stetige Beobachtung der Unternehmensentwicklung, Teamveränderungen und organisatorischer Hindernisse unabdingbar. Werden plötzlich agile Arbeitsweisen eingeführt, die vorab nicht gegeben waren, sollte diese Maßnahme an die entsprechende Arbeitsweise angepasst werden, indem beispielsweise Termine zusammengelegt und Zyklen angepasst werden. Regelmäßige Retros im Team oder Steering Committees mit der Führungsebene konnten bei den hier dargestellten Case Studies dabei unterstützen.

4.2.3 **Nachhaltigkeit der Ergebnisse:** Aufgrund mangelnder Zeit und Ressourcen verschwinden Researchergebnisse immer wieder in der „Schublade“ einzelner Stakeholder, ohne nachhaltig im Unternehmen verankert worden zu sein. Um dem entgegenzuwirken können verschiedene Initiativen oder infrastrukturelle Maßnahmen unterstützen. Im Fall der beschriebenen Case Studies erwies sich zum einen der Aufbau einer Datenbank, zum anderen die Konsolidierung und Neuaufbereitung der Ergebnisse in Form von Journey Maps, Jobs-to-be-done, Ausstellungen, Personas oder Design Principles sowie damit verbundener regelmäßig stattfindender Workshops als hilfreich.

So wurde beispielsweise eine unternehmensweite Research-Datenbank programmiert, welche qualitative und quantitative Studiendaten vereinte und über ein simples Tag-Prinzip die Recherche vereinfachte.

Die in Kapitel 4.2.1 beschriebenen konsolidierten Dokumente wie eine detaillierte User Journey Map oder ein zielgruppenorientiertes Jobs-to-be-done-Framework wurden in beiden Cases als Basis erarbeitet. Diese Dokumente wurden zum Zwecke der Nachhaltigkeit als Poster ausgedruckt und präsent im Unternehmen positioniert. Unterstützend wurden regelmäßige Workshops durchgeführt.

Im Falle der User Journey Map haben wir ein monatliches Meeting initiiert, in welchem UX Research die Weiterentwicklung der Journey vorstellte, die Produkt-Teams zeigten, an welchen Nutzerproblemen sie aktuell arbeiteten sowie welche Probleme im nächsten Schritt angegangen werden sollen und das Data-Team darstellte, wie sich die Analytics-Zahlen verhalten. So wurden die Nutzerprobleme stetig transparent kommuniziert und es wurde deutlich, inwiefern die Teams wirklich nutzerzentriert arbeiten. Konnte ein Team beispielsweise über einen Zyklus von über zwei Monaten nicht nachweisen, an einem relevanten Nutzerproblem zu arbeiten, wurden die Produkt- und UX-Leads gebeten die Priorisierung der Teams zu überdenken.

4.2.4 **Austausch und Empowerment:** Nachdem inhaltlich und infrastrukturell alle relevanten Maßnahmen eingeführt wurden, wurde sich auf eine kontinuierliche Einbindung der Stakeholder fokussiert. Das Modell des Coachings von Stakeholdern mit Bereitstellung von Cheat Sheets (Beispiel siehe Abb. 6) hat sich bei den beschriebenen Case Studies als adäquates Mittel bewährt. Das Cheat Sheet beinhaltet dabei alle relevanten Informationen aus der Coaching-Session übersichtlich aufbereitet, z.B. im Falle einer neu eingeführten Research-Methode den genauen Ablauf mit Hinweisen zu einzelnen Aufgaben der Stakeholder, Hilfestellungen und Ratschlägen.

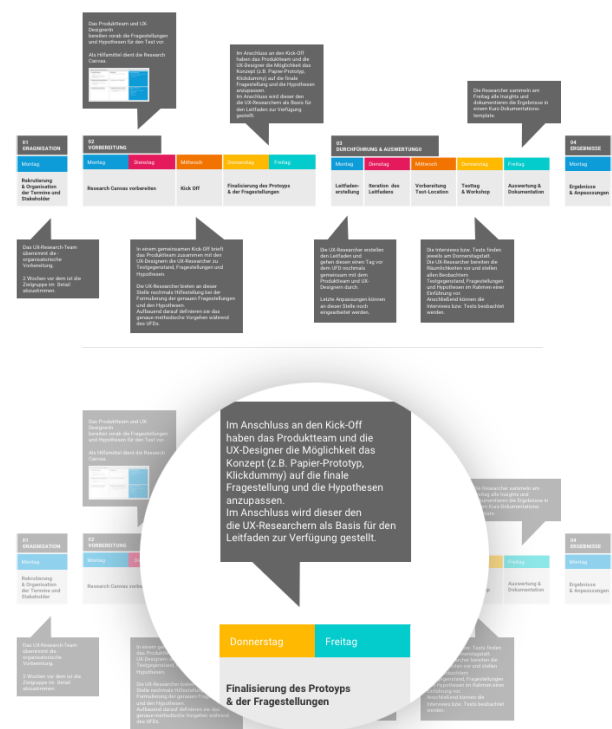


Abbildung 6: Beispiel für ein Cheat Sheet

Im Fall des Verlags (Case B) haben wir aufgrund der geringeren Research-Maturity mit einem Coaching zum reduzierten Methodenset gestartet. Dabei wurde im Rahmen eines Halbtages-Workshops eine Einführung zum Thema Research sowie zur Relevanz von Research im Digitalkontext gegeben sowie exemplarisch eine prototypische Woche eines regelmäßigen Testtages mit theoretischen und praktischen Beispielen durchgespielt. Ziel war es, die Teams für die proaktive Einforderung von Research sowie die aktive Teilnahme am Research selbst zu sensibilisieren.

Im Fall des Online-Marktplatzes (Case A) konnten wir von einer höheren Research Maturity ausgehen, sodass wir mit einer Coaching-Reihe mit tiefergehenden Inhalten starteten. Die Coaching-Reihe wurde wie folgt aufgebaut: Einführung in qualitative und quantitative Researchmaßnahmen und Einbettung im Unternehmen, Deep-Dive qualitative Interviews, Interviewerschulung, Deep Dive Surveys, Deep Dive UX-Tests und abschließend ein Deep Dive zur Interpretation und Anwendung von Research-Ergebnissen im größeren Kontext. Ziel war es an dieser Stelle, die Teams so weit zu befähigen, dass sie Researchmaßnahmen selbstständig einplanen, vorbereiten und unter Anleitung eines bzw. einer erfahrenen Researcher/-in durchführen können.

4.3 Ergebnis

Nach einer mehrmonatigen Begleitung der beiden Unternehmen zeigte sich nach Feedback der internen Researcher/-innen und Stakeholder, dass sie sich in der Anfrage, Vorbereitung und Anwendung von Researchmaßnahmen sicherer fühlten, die Durchführung mit weniger Organisations-Arbeit verbunden war, die Qualität und Nachhaltigkeit der Ergebnisse stieg, die Teams sich intensiver austauschten und Research dabei unterstützte, die Produktentwicklung iterativer zu gestalten und vor allem die Nutzerperspektive kontinuierlicher einzunehmen. Unterstützt werden diese Aussagen letztendlich auch durch den zunehmenden wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen. Bestätigt wurde dies zudem durch die Auszeichnung der Online-Marktplatz-Anwendung zur App des Tages durch Apple im Mai 2019.

5 Fazit und Ausblick

Die ganzheitlichere Betrachtungsweise von UX Research im Sinne der ResearchOps ist noch jung und hat das Ziel, Researcher/-innen dabei zu unterstützen, mittels Systematisierung den Impact von Research im Unternehmen zu erhöhen, Research u.a. durch Etablierung von Prozessen skalierbar zu machen und nicht zuletzt den Arbeitsalltag von Researcher/-innen zu erleichtern und ihnen zu helfen, sich vermehrt auf ihre Kernaufgaben zu fokussieren. So sind die einzelnen Maßnahmen der vier identifizierten Felder nicht komplett neu, die Betrachtung im Gesamtkontext jedoch scheint als Anleitung für unternehmensinterne Researcher/-innen sinnvoll, um das Buy-In für Research zu erhöhen und das Unternehmen dabei zu unterstützen, in der UX Research Maturity aufzusteigen.

So hilft eine Begleitung der Teams zu Beginn sowie die übergreifende Betrachtung der kontinuierlichen Insights, das Methodenspektrum zu implementieren und die Strategie langfristig in Produkte zu übersetzen bzw. sogar zu befüttern. Prozesse wie z.B. ein kontinuierlicher Testtag oder die Arbeit mit Templates können in unterschiedlichen Unternehmenskonstellationen etabliert werden, Overhead reduzieren und Research somit skalierbarer machen. Der Aufbau einer Research-Datenbank, die Konsolidierung der verschiedenen Insights in regelmäßigen Abständen sowie das Arbeiten mit den Stakeholdern erleichtern den Zugang zu Research und lassen die Insights leben. Durch all diese Maßnahmen ergeben sich ein stetiger Austausch, ein erhöhtes Verständnis und auch ein Erkennen, wie relevant es ist, die Nutzerperspektive als integralen Unternehmensbestandteil zu betrachten.

Diese vier Felder sind nur ein Ansatz, ResearchOps zu interpretieren und lassen sich erweitern und schärfen, um so mittelfristig ggf. das Berufsfeld Research Operation Manager zu etablieren.

ACKNOWLEDGMENTS

Vielen Dank an alle Projektbeteiligten und Kollegen für Ihren Input, Support und Sparring.

REFERENCES

- [1] Kulbyte, Toma (2019): 37 Customer Experience Statistics You Need to Know for 2019. URL: <https://www.superoffice.com/blog/customer-experience-statistics/> [11.04.2019].
- [2] Towsey, Kate (2018): What is ResearchOps? URL: <https://www.slideshare.net/uxbri/what-is-researchops-kate-towsey> [08.04.2019].
- [3] Boulton, Emma (2018): What is Research Ops? Have your say.... URL: <https://medium.com/researchops-community/what-is-research-ops-have-your-say-afd207950104> [08.04.2019].
- [4] Towsey, Kate (2018): ResearchOps Community: a series of global workshops. URL: <https://medium.com/researchops-community/researchops-community-a-series-of-global-workshops-d48058ece814> [08.04.2019].
- [5] Towsey, Kate (2018): So you want to organise a #WhatIsResearchOps workshop? Here's how. URL: <https://medium.com/researchops-community/so-you-want-to-organise-a-whatisresearchops-workshop-heres-how-d4b9ddacdb03> [08.04.2019].
- [6] Metzler, Brigitte (2019): Look who turned 1: ResearchOps is growing up. URL: <https://medium.com/researchops-community/look-who-turned-1-researchops-is-growing-up-29b99704fc19> [10.05.2019].
- [7] Muehlenhoff, Judith; Sasaki, Tomomi and Hora, Dave (2019): ResearchOps Community Town Hall, Mar 2019: The next series of global ResearchOps workshops: Research Skills framework. URL: https://docs.google.com/presentation/d/1OM7al293P4WxtciVluzihNwjraRRRzY49yaKWXHRyf8/edit#slide=id.g5499d3dbd0_0_49 [10.05.2019].
- [8] Boulton, Emma (2018): #WhatIsResearchOps? A starting point. URL: <https://medium.com/researchops-community/whatisresearchops-a-starting-point-aa7174eb9759> [08.04.2019].
- [9] Boulton, Emma (2018): #WhatIsResearchOps? Our initial findings. URL: <https://medium.com/researchops-community/whatisresearchops-our-initial-findings-d9ed87a2fd90> [08.04.2019].



SONJA WILCZEK

Sonja Wilczek ist seit 2013 bei der USEEDS^o GmbH in Berlin tätig und hat in den vergangenen Jahren als Senior Experience Researcherinnen verschiedene Unternehmen dabei begleitet, UX Research als Disziplin aufzubauen und im Unternehmenskontext zu etablieren. Neben der Durchführung von qualitativen und quantitativen Maßnahmen beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit den Themen ResearchOps, nachhaltige Kommunikation von Researchergebnissen sowie Training von UX Research. Zuvor war sie als Junior User Experience Researcherinnen bei der Immobilien Scout GmbH und als Freelancerin im Bereich qualitativer Marktforschung tätig.



TIM SCHNEIDERMEIER

Seit mehr als 10 Jahren vertritt Tim Schneidermeier die Themen menschenzentriertes Design, Customer Centricity und UX in Forschung, Lehre und Praxis. Seit 2015 ist er als Experience Designer & Strategist, seit 2016 als Team Lead bei der digitalen Beratungsagentur USEEDS^o GmbH in Berlin mit Fokus auf Human-Centred Innovation tätig. Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Medieninformatik der Universität Regensburg beschäftigt sowie teilhabender Geschäftsführer der UX Beratung small worlds GbR.