

Nachhaltige organisatorische Verankerung von Usability im Unternehmen – ein Fallbeispiel aus der Schweiz

Andreas Uebelbacher

Swisscom Fixnet AG - Bluewin
Hardturmstrasse 3
CH-8037 Zürich
andreas.uebelbacher@swisscom.com
http://www.swisscom-fixnet.com

Frank Leidermann

Swisscom Fixnet AG - Bluewin
Hardturmstrasse 3
CH-8037 Zürich
frank.leidermann@swisscom.com
http://www.swisscom-fixnet.com

Abstract

Wie andere fortschrittliche Unternehmen beschäftigt auch Swisscom Fixnet - Bluewin ein internes Team von Usability-Spezialisten. Damit Usability langfristig im Unternehmen eine Rolle spielen kann, wurden bestimmte Pfade der organisatorischen Integration dieses User

Experience Teams (UET) beschritten, die in diesem Artikel dargestellt werden, einschließlich der kritischen Erfolgsfaktoren, die sich innerhalb der letzten drei Jahre heraus kristallisiert haben.

Keywords

Organisatorische Verankerung, Prozessintegration, Wirtschaftlicher Nutzen, Stakeholder-Orientierung

1.0 Einleitung

Das Thema Usability hat im deutschsprachigen Raum in den letzten Jahren sicherlich einen gewissen Aufschwung erfahren (Reitmayr, 2004). Zunehmend mehr Unternehmen beschäftigen interne Usability-Spezialisten oder gar Teams, was in vielen Fällen individueller Initiative zu verdanken ist. Damit Usability nicht nur kurzfristig oder punktuell, sondern nachhaltig in Unternehmen eine Rolle spielen kann, ist eine geeignete organisatorische Verankerung unerlässlich. Vorliegende Forschungs- oder Erfahrungsberichte fokussieren oftmals auf der Frage, wie man Usability ins Unternehmen quasi »einschleusen« kann (z. B. mittels Pilotprojekten), während eher vernachlässigt wird, wie es danach weiter gehen kann.

2.0 Strukturelle Einbettung des User Experience Teams

2002 wurde bei der damaligen Bluewin AG – dem größten Schweizer Internet-Service-Provider mit heute über 1 Mio. Kunden – das UET als »one man show«

ins Leben gerufen. Da dem höheren Management die Bedeutung von Usability für den Erfolg von Massenmarktprodukten bewusst ist, konnte das Team während der letzten drei Jahre sukzessive auf vier Personen ausgebaut werden. Per 1.3.2005 wurde die Bluewin AG (rund 300 Mitarbeitende) ins Mutterhaus Swisscom Fixnet (über 7000 Mitarbeitende) integriert, wodurch sich das Gesamtunternehmen zu einem Multiservice-Provider entwickelt, der künftig das so genannte Triple Play anbieten wird: Telefonie, Internet und Fernsehen über die Breitbandleitung (ADSL).

Das UET ist Teil der über 20 Personen umfassenden Abteilung »Interface Design & Usability (IDU)«, in der auch die Bereiche Concept & Storyboarding, Graphik-Design und Web-Publishing angesiedelt sind. Dadurch ergibt sich ein sehr direkter Zugriff auf erste Seitenentwürfe oder Web-Templates.

Der Leistungsauftrag des UETs umfasst die folgenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten:

- Inhaltliche und methodische Beratung bei der Optimierung der Usability neuer und zu überarbeitender Produkte
- Frühzeitige Berücksichtigung der Benutzerbedürfnisse im Entwicklungsprozess in direkter Zusammenarbeit mit den Abteilungen Marktforschung und CRM
- Sicherstellung eines einheitlichen, positiven Benutzererlebnisses über alle Produkte durch (Mit-)Erarbeitung entsprechender Guidelines
- allgemeine Qualitätssicherung für die User Interfaces (über die Usability im engeren Sinne hinaus)
- Beizug zusätzlicher externer Usability Consultants, einschließlich Koordination und Qualitätssicherung

3.0 Organisatorische Integration von User-Centred Design

3.1 Integration in den standardisierten Produkt-Entwicklungsprozess

Der überwiegende Teil der Usability-Leistungen wird innerhalb von Entwicklungsprojekten erbracht. Im Gegensatz zur vielerorts empfohlenen Vorgehensweise der ersten Etablierung eines UETs mit Hilfe von Pilot-Projekten (Vredenburg et al., 2002) wurde bei der damaligen Bluewin AG der Weg der direkten Prozess-Integration gewählt. Im Rahmen einer periodisch erfolgenden Überarbeitung des Produkt-Entwicklungsprozesses wurden Methoden des User-Centred Designs (UCD) direkt in den Standard-Prozess und konsequent in alle entsprechenden Instrumente fest eingebaut, so dass sie automatisch Bestandteil der durchgeführten Projekte wurden.

Zentraler Ausgangspunkt dabei ist, dass eine UCD-Planung bereits fester und verbindlicher Bestandteil des Projektauftrags ist. Darin plant das UET in Absprache mit den Auftraggebern und Produktmanagern (PMs) bereits vor Projektbeginn sämtliche zu erfolgenden UCD-Maßnahmen einschließlich der dafür erforderlichen Ressourcen. Auch wenn die UCD-Planung die Besonderheiten eines jeden Projekts spezifisch berücksichtigen muss, gibt es doch ein Grundinventar, welches das UET im Rahmen eines Projekts erbringt. Der Schwerpunkt liegt dabei in den frühen Phasen, bis die Produkthanforderungen »eingefroren« werden:

1. Usability-Consulting zu Use Cases (Funktionalitäten-Ebene) und zur Informations-Architektur
2. Usability-Consulting zum Storyboard (der ersten groben Visualisierung der Funktionalitäten)

3. Usability-Test mit (potenziellen) externen Endkunden, zumeist mit papierbasierten Lo-Fi-Prototypen

5. Expert-Reviews von Graphikdesign und Web-Templates

6. Expert-Review des vollständigen Systems nach Abschluss der Implementation sowie nach Launch

Die Einbindung des UETs wird durch alle standardisierten Projekt-Instrumente unterstützt: Meist ist ein Usability Consultant Mitglied des Projekt-Core-Teams und somit in die wöchentlichen Projekt-Sitzungen eingebunden. Die Usability-Tasks werden in die detaillierte Gesamtprojektplanung aufgenommen ebenso wie Usability-Tests in das IT-Testkonzept.

Von Beginn an wurde die Idee des User-Centred Designs im Unternehmen durch Präsentationen (sog. Roadshows) in anderen Abteilungen verbreitet und bekannt gemacht. Außerdem werden neue Mitarbeitende im Rahmen des Einführungsprogramms mit UCD vertraut gemacht und als Testpersonen für gelegentliche interne Usability-Tests eingeladen.

3.2 Die IDUX-Skala: Ein Instrument für die interne Kundenorientierung

Damit die für ein bestimmtes Projekt erbrachten UCD-Dienstleistungen die Projekt- und Produktziele optimal unterstützen und nicht an den Interessen der Auftraggeber vorbei laufen, wurde die sogenannte »IDUX-Skala« geschaffen. Der Begriff wurde in lockerer Weise abgeleitet vom Abteilungsnamen »Interface Design & Usability (IDU)« und der Bezeichnung »User Experience (UX)«. Auf dieser Skala geben die Auftraggeber eine Einschätzung darüber ab, wie stark die User Experience über den Produkterfolg

entscheidet. Bei Applikationen für Early Adopters ergibt sich hier ein deutlich tieferer Wert als für ein Massenmarktprodukt mit hohen Anforderungen an leichte Erlernbarkeit und Nutzung. Ein hoher IDUX-Wert schafft so bei Tendenzen zu überbordender Feature Richness (»Featuritis«) eine gute Verhandlungsposition.

Ist eine besonders kurze Time-to-market erforderlich, wird die Relevanz der User Experience ebenso geringer eingeschätzt, während sich umgekehrt bei hohem IDUX-Wert aufwändigere Produkthanpassungen, etwa aufgrund kritischer Usability-Test-Ergebnisse, nicht einfach mit Verweis auf Zeitdruck wegdiskutieren lassen. Die IDUX-Skala erzeugt insofern eine »alternative« Priorisierung von Projekten gemäß ihres Bedarfs an UCD-Dienstleistungen und führt damit zu einer hohen internen Kundenorientierung des UETs.

3.3 Direkte Zusammenarbeit mit Marktforschung, CRM, Produktmanagement und IT

Zur verstärkten Ausrichtung der Produktentwicklung auf die Kunden im Schweizer Massenmarkt findet bei Swisscom Fixnet - Bluewin eine direkte Koordination zwischen dem UET und den beiden Abteilungen Marktforschung und Customer Relationship Management (CRM) von Projektbeginn an statt. So werden nicht nur die eingesetzten Methoden besser auf einander abgestimmt und verzahnt sowie ggf. durchgesetzt, sondern auch ein mögliches Konkurrenzverhältnis zwischen diesen Abteilungen vermieden.

Für die Spezifikation von Produkthanforderungen wird bei Swisscom Fixnet - Bluewin durchgängig der mittlerweile weit verbreitete Ansatz der Use Case Modellierung verwendet. Insbesondere in

der Grobkonzeptphase arbeiten somit IT-Entwicklung, Produktmanagement und Usability-Engineering mit derselben Modellierungssprache, was die Akzeptanz von Usability-Inputs steigert (Kohler, Leidermann & Birk, 2003). Durch Beteiligung des UETs am unternehmensinternen Schulungskonzept konnte sichergestellt werden, dass dieses integrative Vorgehen möglichst gut unterstützt wird. Beispielsweise wurde darauf hin gewirkt, dass grobe Use Cases keine verfrühten konkreten Designentscheidungen – mit gegebenenfalls negativen Auswirkungen auf die User Experience – vorwegnehmen (»Essential Use Cases« nach Constantine & Lockwood, 1999).

3.4 Die Rolle von Guidelines

Das UET hat unter Beizug verschiedenster bestehender Web-Guidelines auf Swisscom Fixnet - Bluewin zugeschnittene Usability-Guidelines erarbeitet und war zudem direkt beteiligt an der Erarbeitung von Graphikdesign-Guidelines. Diese Guidelines dienen als interne Schulungsgrundlagen, um das organisationale Lernen in diesem Fachbereich zu fördern. Dadurch sollen grundlegende Usability-Aspekte direkter, d. h. ohne umfangreiche Beratungsleistung von Usability Consultants, in die Produktgestaltung einfließen können. Zum anderen tragen diese Guidelines aber auch wesentlich zur Transparenz des Themas Usability generell bei. Darüber hinaus fördern sie die Standardisierung und Professionalisierung innerhalb des UETs selbst.

3.5 Internes Controlling von Usability-Leistung und -Nutzen

In den meisten Unternehmen ist für UETs die Anforderung, den eigenen wirtschaftlichen Nutzen nachzuweisen, wohl höher als für andere organisatorische Einheiten mit verwandtem Auftrag,

sei es IT-Qualitätssicherung oder Marktforschung. Als geeignetes Instrument werden in der Literatur gerne klassische Return-of-Investment-Berechnungen (ROI) vorgeschlagen (Marcus, 2002). Methodische Voraussetzung dafür wäre aber, dass man einen bestimmten finanziellen Return (z. B. eine Absatzsteigerung um 20%) eindeutig und ausschließlich auf bestimmte eingesetzte Ressourcen (z. B. 300 Stunden Usability-Consulting) zurückführen könnte. Dass hier zahlreiche andere Faktoren eine – kaum quantifizierbare – Rolle spielen, ist offensichtlich, seien es Werbebudget, Marktsituation oder technische Produktqualität (Rosenberg, 2004).

Dennoch: Im Bewusstsein, dass der Erfolg viele Väter und Mütter hat, ist das UET bestrebt, positive Indikatoren bzgl. Umsatzsteigerung, Kostensenkungen oder Kundenzufriedenheit zu erheben. So wurden nach einem Redesign der Informationsarchitektur und Navigation des Bluewin-Portals detaillierte Usage-Traffic-Messungen durchgeführt, mit deren Hilfe der Nutzen des Umbaus aufgezeigt werden konnte. Daneben wird das Augenmerk darauf gelegt, die geleistete Arbeit möglichst vollständig und transparent zu dokumentieren. Problematisch ist hierbei aber, dass gerade im hektischen Projektgeschäft gewisse Anteile des Usability-Consulting nicht effizient dokumentierbar sind, z. B. individuelle Beiträge in Workshops oder mündliche Ad-Hoc-Beratung.

3.6 Assessment der Usability-Maturity des Unternehmens

Bereits vor der initialen Prozessintegration wurden eine Reihe von Stakeholder-Interviews zum Reifegrad der Organisation im Hinblick auf UCD geführt (angelehnt an ISO 18529 bzw. 15504). Damit wurde einerseits eine Baseline erhoben, um die nachfolgenden

Aktivitäten der UCD-Integration darauf besser abzustimmen. Andererseits waren diese Interviews auch eine wesentliche Möglichkeit, wichtigen Stakeholders die Grundlagen des UCD nahe zu bringen. Inzwischen wird eine zweite Welle dieser Interviews durchgeführt, um den Impact der Etablierung des UCD messen und belegen zu können.

Darüber hinaus wird die Kundenzufriedenheit – mit konkreten Unterkriterien wie der Einschätzung der Ladezeit des Portals – halbjährlich durch ein externes Marktforschungsinstitut erhoben und vom höheren Management unternehmensweit kommuniziert.

4.0 Erfahrungen: Erfolgskritische Faktoren

Die inzwischen 3-jährige Geschichte des Kompetenzzentrums Usability bei Swisscom Fixnet - Bluewin lässt folgende zentrale Learnings zur nachhaltigen Etablierung von Usability in einem Unternehmen zu:

1. Gerade zu Beginn der Integration von UCD scheint das organisationale Klima maßgeblich zu sein: Die damalige Bluewin AG zeichnete sich aufgrund ihres erst relativ kurzen Bestehens sowie der jungen Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft durch große Veränderungsbereitschaft und wenig festgefahrene Organisationsstrukturen aus.

2. Die konsequente Integration der UCD-Prozessschritte in den Standard-Projektprozess erscheinen zentral für den Erfolg des UETs (Rosenbaum et al., 1999). Sie erübrigt nicht nur weitgehend die Akquisition von Aufträgen, sondern führt auch zu einer vollständigen Integration der Usability Consultants ins Projektteam und zur Abstimmung ihrer Aktivitäten mit der restlichen Projektplanung. Die

anfängliche Wahrnehmung als Pflichtübung durch viele Beteiligten (z. B. Projektleiter) wandelt sich durch die im Projektalltag direkt erlebbaren wertvollen und konstruktiven Beiträge sehr schnell. Um wirklich substanzielle Beiträge liefern zu können, die dann zur internen Akzeptanzsteigerung führen, ist ein sehr frühes Involvement bereits vor Projektstart unerlässlich.

3. Mit dem Einbau in die Standard-Prozesse geht potenziell ein Auftragsvolumen einher, die ein sich neu formierendes UET überfordern kann. Diese Situation muss einerseits auf Ressourcenseite (interner personeller Ausbau und phasenweise externe Verstärkung), andererseits durch eine Priorisierung von Projekten und damit einhergehend eine abgestufte Beteiligung abgedeckt werden. Die unternehmensweite Priorisierung von Projekten ist dazu nur bedingt geeignet. Denn diese erfolgt häufig nach anderen Gesichtspunkten als danach, für welches Projekt UCD am bedeutsamsten ist. Für den effizienten Ressourceneinsatz des UETs ist es daher wichtig, eine »alternative« Priorisierung (wie sie die IDUX-Skala bietet) einzuführen, die allerdings vom Management unterstützt werden muss.

4. Die organisatorische Einbettung des UETs innerhalb der Abteilung, in welcher Storyboards, Graphik-Design und Web-Templates entstehen, garantiert einen sehr direkten Zugriff auf die Produktgestaltung. Die Verantwortlichkeiten und Rollen müssen jedoch genau aufeinander abgestimmt sein, da sich überschneidende Zuständigkeiten schnell zu Konflikten zwischen den einzelnen Teams führen können.

5. Der Nachweis des UCD-Nutzens sollte aktiv geführt und kommuniziert werden. Wichtig ist dabei die Erfahrung, dass innerhalb des Unternehmens etwaige Usability-Probleme weitaus stärker wahrgenommen werden als eine hohe Produkt-Usability. Sind solche Probleme darauf zurückzuführen, dass Empfehlungen des UETs übergangen wurden, so ist es unerlässlich, dieses klar nachweisen zu können, um auch die zukünftige Akzeptanz von UCD zu sichern oder sogar zu steigern.

6. Interviews zur Erhebung des organisationalen Reifegrads bezüglich UCD stellen ein wesentliches Instrument dar, die Entwicklung der nachhaltigen Integration eines UET zu überprüfen. Idealerweise werden erste Interviews bereits vor Aufbau und Etablierung eines UETs geführt, da in dieser Phase Fortschritte am deutlichsten nachweisbar sind.

Letztlich gibt es unterschiedlichste Ansätze, Usability langfristig im Unternehmen zu verankern. Nach unserer Erfahrung kommt es dabei nicht darauf an, mit hohem Aufwand ein methodisch perfektes Instrumentarium zu entwickeln. Vielmehr empfehlen wir, pragmatisch vielfältige Maßnahmen zu erarbeiten und in einer Weise zu kombinieren, die der jeweils aktuellen Situation und Zielsetzung angemessen ist.

5.0 Referenzen

Constantine, L. L., Lockwood, L. A. D. (1999): *Software for Use: A Practical Guide to the Models and Methods of Usage Centered Design*. New York: ACM Press.

Kohler, K., Leidermann, F., Birk, A. (2003): Der Weg zu einer stärkeren Verzahnung von Usability-Engineering und Software-Engineering. In: Peissner, M., Röse, K.: *Usability Professionals 2003*, Stuttgart, S. 21-25. Online: http://www.gc-upa.de/pdfs/UP2003_2_1_KKohlerFLeidermannABirk.pdf

Marcus, A. (2002): *Return on Investment for Usable User-Interface Design: Examples and Statistics*. White Paper. Online: http://www.amanda.com/resources/ROI/AMA_ROIWhitePaper_28Feb02.pdf

Reitmayr, E., Beu, A., Mauch, D., Röse, K. (2004): *Branchenreport und Honorarspiegel 2003 - Befragung zur Situation der Usability-Professionals in Deutschland*. German Chapter der Usability Professionals' Association e.V., Stuttgart. Online: http://www.gc-upa.de/files/upa_report_fn.pdf

Rosenbaum, S. et al. (1999): *What makes strategic usability fail? Lessons learnt from the field*. In: CHI 99 Extended Abstracts. Pittsburgh, USA, ACM, New York, S. 93-94.

Rosenberg, D. (2004): *The myths of usability ROI*. interactions. v.11 n.5, September + October 2004

Vredenburg, K., Isensee, S. & Righi, C. (2002): *User-centered design. An integrated approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

»Es ist erlaubt digitale und Kopien in Papierform des ganzen Papers oder Teilen davon für den persönlichen Gebrauch oder zur Verwendung in Lehrveranstaltungen zu erstellen. Der Verkauf oder gewerbliche Vertrieb ist untersagt. Rückfragen sind zu stellen an den Vorstand des GC UPA e.V. (Postfach 80 06 46, 70506 Stuttgart). Proceedings of the 3rd annual GC UPA Track Linz, September 2005 © 2005 German Chapter of the UPA e.V.«