

User Research erfolgreich im Projekt platzieren

Markus Weber

Centigrade GmbH

Zusammenfassung

Die verschiedenen Aktivitäten im Bereich User Research, wie zum Beispiel Anwenderbesuche oder -befragungen, sind wesentliche Bestandteile des "UX Werkzeugkastens" und tragen maßgeblich zur Fundierung und zum Erfolg eines UX Design Prozesses bei. Dennoch kann es im Projektalltag passieren, dass die Tätigkeiten des User Researchers als "Aktivitäten zweiter Klasse" wahrgenommen werden mit der Konsequenz, dass sie als Erstes für eine scheinbare "Effizienzsteigerung" im Projektmanagement geopfert werden. ("Wir wissen ja schon, was die Anwender wollen.", "Wir wollen ja etwas völlig Neues erschaffen, was die Anwender bisher noch gar nicht kennen.", ...) Der Beitrag beschäftigt sich mit den Fallstricken, denen sich ein User Researcher im Projektalltag ausgesetzt sieht und zeigt Ansätze auf, wie er diesen begegnen kann, um User Research im einem Projekt platzieren zu können und damit entscheidend zum Projekterfolg beizutragen.

1 Einleitung

User Research ist eine essenzielle Aktivität in UX Design Projekten. Für den vorliegenden Beitrag sollen hierbei unter „User Research“ alle Aktivitäten verstanden werden, die darauf abzielen, verlässliche Informationen über (potenzielle) Nutzer eines User Interface zu sammeln und zu analysieren, um die Perspektive der Nutzer in den UX Design Prozess einfließen lassen zu können. Die Informationen, die hierbei gesammelt werden, beziehen sich beispielsweise auf (soziodemographische) Eigenschaften der Nutzer, ihre Motivationen, Ziele, Anforderungen, Lebens- und Arbeitskontexte, sowie ihre Urteile über (prototypische) User Interfaces. Durch User Research können also Informationen zugänglich gemacht werden, die ein UX Design Projekt auf ein solides Fundament stellen.

Der Nutzen von User Research geht dabei über die einmalige Schaffung einer Ausgangsbasis für ein Projekt hinaus: User Research stellt auch im laufenden Projekt eine wesentliche Informationsquelle dar, die zur Projektsteuerung herangezogen werden kann, indem Projektaktivitäten durchgängig mit der Anwenderperspektive abgeglichen werden.

2 Projektgestaltung durch den User Researcher

Trotz der zweifellos sehr positiven und wesentlichen Beiträge, die User Research zu UX Design Projekten liefern kann, ist die Durchführung entsprechender Maßnahmen im realen Projektalltag bei Weitem keine Selbstverständlichkeit. Widrigkeiten können dazu führen, dass User Research Aktivitäten nicht so durchgeführt werden können, wie es idealerweise wünschenswert wäre oder sogar dazu, dass User Research gänzlich aus einem Projekt entfällt. Daher ist es erforderlich, dass der User Researcher aktiv Einfluss auf die Gestaltung eines UX Design Projekts nimmt, um sicherzustellen, dass die User Research Aktivitäten sinnvoll und zielführend zum Einsatz kommen. Da jedes UX Design Projekt seinen eigenen Herausforderungen mit sich bringt, ist es wichtig, dass der UX Researcher sich flexibel auf die jeweiligen Gegebenheiten einstellen und auf ein umfassendes „Methodenrepertoire“ zurückgreifen kann, das es ihm ermöglicht, auf die jeweiligen Projektherausforderungen angemessen zu reagieren. Bevor anhand von Beispielen dargestellt wird, wie ein User Researcher dies tun kann, wird eine Taxonomie vorgestellt, in die die einzelnen Handlungsmöglichkeiten eingeordnet werden können.

2.1 Das „persuasive Repertoire“ des User Researchers

Das „persuasive Repertoire“ eines User Researchers umfasst Handlungsmöglichkeiten, die darauf ausgerichtet sind, User Research Aktivitäten sinnvoll und zielführend in einem UX Design Projekt zu platzieren, insbesondere auch dann, wenn die Durchführung derartiger Maßnahmen gefährdet ist.

2.1.1 Argumentativ – praktisch

Argumentative Maßnahmen zielen darauf ab, Informationen zu vermitteln, die dazu dienen, den (Mehr-)Wert von User Research zu verdeutlichen und falsche Vorstellungen zu korrigieren.

Praktische Maßnahmen verfolgen ähnliche Ziele, der Fokus liegt hierbei jedoch auf dem Ermöglichen von *Erfahrungen* anstatt der reinen Vermittlung von Informationen. Die Erfahrungen sollen wiederum dazu führen, dass die jeweiligen Adressaten ihre Einstellung bezüglich User Research in förderlicher Weise verändern.

Praktische Maßnahmen erfordern in der Regel mehr planerisches Geschick und gegebenenfalls mehr Aufwand, können dafür jedoch bei guter Umsetzung auch eine größere und nachhaltigere Wirkung entfalten.

2.1.2 Strategisch – taktisch

Strategische Maßnahmen des User Researchers sind darauf ausgelegt, ihre Wirkung über den Verlauf eines UX Design Projekts zu entfalten und die Ausrichtung des Projekts günstig zu beeinflussen.

Da zur Entfaltung der Wirksamkeit strategischer Maßnahmen unter Umständen längere Zeiträume erforderlich sind, sollte der User Researcher weiterhin auf taktische Maßnahmen

zurückgreifen können, mit denen er kurzfristig auf Projektherausforderungen reagieren und sie im Sinne der strategischen Ausrichtung der User Research im Projekt meistern kann.

Taktischen Maßnahmen wohnt unter Umständen ein größeres Konfliktpotenzial inne, weshalb sich die betreffenden Maßnahmen dann eher für punktuelle Interventionen eignen und ein gewisses Geschick auf Seiten des User Researchers voraussetzen.

2.1.3 Reaktiv – proaktiv

Die reaktiven Maßnahmen dienen dazu, angemessen auf Projektherausforderungen zu reagieren, die vom User Researcher nicht antizipiert werden konnten und (wieder) einen für die sinnvolle und zielführende Umsetzung von User Research Aktivitäten günstigen Rahmen zu schaffen.

Die proaktiven Maßnahmen verfolgen dasselbe Ziel, ihre Umsetzung ist jedoch nicht durch äußere Gegebenheiten ausgelöst, sondern durch die vorausschauende Planung des User Researchers gesteuert, der damit bestimmte Projektwidrigkeiten von vornherein umgehen möchte, beziehungsweise der aufgrund seiner praktischen Erfahrungen gewisse Projektwidrigkeiten antizipieren kann und rechtzeitig adressieren möchte.

Damit reaktive Maßnahmen gut umgesetzt werden können, sind auf Seiten des User Researchers Spontanität und ein gewisser Mut zur Improvisation erforderlich. Mit wachsender Erfahrung können im Sinne eines proaktiven Handelns nach und nach auch mehr „Standardsituationen“ antizipiert werden, jedoch wird es nie so sein, dass der User Researcher nicht auch mit für ihn neuen Projektsituationen konfrontiert wird, auf die es zu reagieren gilt.

2.2 Beispiele aus dem Projektalltag

Im Folgenden wird anhand von Beispielen aus der Projektpraxis aufgezeigt, wie der User Researcher Maßnahmen aus dem persuasiven Repertoire einsetzen kann, um die betreffende Situation beziehungsweise das jeweilige Projekt positiv zu beeinflussen. Hierbei wird als Ausgangspunkt jeweils die prototypische Aussage eines Stakeholders¹ dargestellt, die einen Vorbehalt beziehungsweise ein Fehlurteil hinsichtlich User Research offenbart.

2.2.1 „Wir erstellen ein völlig neues Produkt, da geht noch keine User Research.“

In manchen Fällen werden Nutzen und Anwendbarkeit von User Research Aktivitäten grundsätzlich in Frage gestellt aufgrund der Annahme, dass zu ihrer Durchführung zwingend ein bestehendes und zu optimierendes User Interface erforderlich ist, das gewissermaßen als „Kristallisationskern“ für Erkenntnisse dient, die dann in einem UX Design Projekt aufgegriffen werden. Existiert ein solches nicht oder soll ein existierendes User Interface fundamental überarbeitet werden, so kann dies zu dem Trugschluss führen, dass User Research

¹ Natürlich sind auch Endanwender wesentliche Stakeholder einer zu gestaltenden UX Lösung. Für den vorliegenden Text soll sich der Begriff jedoch auf (organisationsinterne) Stakeholder beziehen, mit denen der User Researcher in Projekten zusammenarbeitet und die er gegebenenfalls von Vorgehensweisen überzeugen beziehungsweise mit denen er diese Vorgehensweisen aushandeln/abstimmen muss, also zum Beispiel Projektbeteiligte aus den Bereichen Management, Entwicklung und Marketing.

Maßnahmen keine Anwendung finden können, da es kein „Artefakt“ gibt, an dem die entsprechenden Erkenntnisse gewonnen werden können.

Einer derartigen Fehleinschätzung kann der User Researcher oft durch *argumentative* Maßnahmen effektiv begegnen. Mit wachsender praktischer Erfahrung steigt auch das Wissen des User Researchers bezüglich möglicher falscher Vorstellungen von Stakeholdern, so dass er diesen idealerweise schon *proaktiv* begegnen kann, was in der Regel effektiver ist als der reaktive Umgang mit Fehlkonzeptionen, die erst einmal im Raum stehen und sich gegebenenfalls in den Köpfen der Stakeholder schon verfestigt haben. Ein frühzeitiges Geraderücken von Fehlkonzeptionen stellt damit eine wichtige *strategische* Grundlage für den User Researcher dar. Ein Kickoff-Meeting, wie es zum Start vieler UX Design Projekte stattfindet, ist eine gute Gelegenheit für den User Researcher, initiativ mögliche Fehleinschätzungen aufzugreifen und sogleich zu widerlegen, so dass das Projekt bei den Stakeholdern von Beginn an auf eine gute (Wissens-)Grundlage gesetzt werden kann. Bezogen auf die initial genannte falsche Ansicht kann der User Researcher die Stakeholder beispielsweise anhand von Beispielen aufklären, dass User Research nicht zwangsläufig alleinig darauf abzielt, den Umgang mit bereits existierenden Lösungen zu untersuchen, sondern dass es vielmehr darum geht, die Welt der Anwender möglichst umfassend kennenzulernen, um eine zukünftige Lösung für genau diese Welt zu gestalten. Bei den User Research Aktivitäten geht es also darum, Potenziale in der realen Welt zu entdecken, die mit einer zukünftigen Lösung ausgeschöpft werden können – und hierzu ist es zweitrangig, ob es bereits eine aktuelle Lösung gibt oder ob diese von Grund auf neu gestaltet werden soll.

2.2.2 „Wir wissen schon genau, was unsere Anwender wollen“

Zuweilen sieht sich der User Researcher mit Stakeholdern konfrontiert, die der festen Überzeugung sind, dass User Research nicht erforderlich ist, da alle relevanten Informationen über Anwender und deren Bedürfnisse schon vorliegen – entweder explizit etwa in Form von Dokumenten aus dem Produkt-Support oder implizit, so dass sie durch Befragung der Stakeholder in der jeweiligen Organisation in Erfahrung gebracht werden können. Sind hinreichend viele Stakeholder subjektiv hiervon überzeugt, so stellt dies eine große Hürde für die Durchführung von User Research Maßnahmen dar. Im besten Falle wird User Research dann noch als eine Aktivität gesehen, die dazu dient, Wissen zu bestätigen, das ohnehin schon vorhanden ist.

Vorbehalte gegen User Research, die auf einem derartigen Meinungsbild von Stakeholdern basieren, sind einem argumentativen Vorgehen des User Researchers nur bedingt zugänglich. Hier ist vielmehr ein *praktischer* Ansatz erforderlich, der darauf abzielt, „weiße Flecken“ und Widersprüche in den Vorstellungen der Stakeholder sichtbar zu machen. Der Ansatz ist eher im *reaktiven* und *taktischen* Bereich einzuordnen, da er nicht in jedem Fall erforderlich ist und aufgrund der Widersprüche zwischen den Auffassungen von Stakeholdern oder auch dem Nichtwissen von Stakeholdern, auf deren Sichtbarmachung er abzielt, ein gewisses Konfliktpotenzial birgt. Es ist deshalb Fingerspitzengefühl des User Researchers bei der Umsetzung erforderlich. Zusätzlich muss der User Researcher auch eine Sensitivität bezüglich der Denkweisen und Ansichten von Stakeholdern aufweisen, da Annahmen bezüglich Anwendern und ihrer Welt nicht immer explizit als solche dargestellt werden, sondern

zuweilen eher als beiläufige Äußerungen auftauchen oder aber als gesicherte Informationen dargestellt werden, ohne dass dies tatsächlich der Fall wäre. Wird die Relevanz von User Research in einem UX Design Projekt in Frage gestellt oder sollen entsprechende Maßnahmen komplett aus der Planung gestrichen werden, so kann der User Researcher einen latenten Dissens in den Auffassungen der Stakeholder oder deren Nichtwissen bezüglich eines aktuell behandelten Themenfeldes sichtbar machen. Ein Ansatzpunkt kann darin bestehen, eine Diskussion bezüglich der Gestaltung eines User Interface, beziehungsweise eines Teilbereichs, aufzugreifen, die kontrovers geführt wird und zu verdeutlichen, dass die Diskussion sich bei genauer Betrachtung auf unterschiedliche zugrundeliegende Annahmen über Anwenderanforderungen zurückführen lässt. Das heißt der User Researcher muss die zugrundeliegenden Annahmen der Stakeholder erkennen und explizit in den Raum stellen, um den Widerspruch aufzuzeigen. Im zweiten Schritt kann er dann verdeutlichen, dass sich der Widerspruch logisch nicht durch eine weitere Diskussion auflösen lässt, sondern lediglich dadurch, dass Wissen über Anwender beschafft und der Widerspruch durch (In-)Validierung der einzelnen Annahmen aufgelöst wird. Dies kann insbesondere dann zielführend sein, wenn die Stakeholder im Projekt bereits Erfahrungen mit letztendlich fruchtlosen Diskussionen über Anwenderbedürfnisse gemacht haben und User Research daher als eine willkommene und effiziente Möglichkeit erscheint, derartige ressourcenverschwendende Diskussionen aufzulösen und die Stakeholder selbst an dieser Stelle von Verantwortung zu entlasten.

2.2.3 „Wir brauchen unsere Ressourcen viel dringender für die Entwicklung“

Ein weiteres gängiges Missverständnis hinsichtlich User Research bezieht sich auf den Aufwand, der zur Durchführung der entsprechenden Maßnahmen investiert werden muss. Zuweilen wird davon ausgegangen, dass zur Durchführung von User Research Aktivitäten entweder große Zahlen von Anwendern involviert werden müssen oder dass die Maßnahmen an sich komplex und aufwändig sind. Auf Basis einer solchen Meinung kann dann die Wahl bezüglich User Research und anderen wichtigen Projektaktivitäten wie eine zwingend exklusive Entscheidung für das eine oder das andere wirken, die dann häufig zu Ungunsten von User Research ausfällt.

Auch hier kann sich ein *taktischer* und *praktischer* Ansatz bewähren, der darauf ausgelegt ist, die Stakeholder Erfahrungen machen zu lassen, die darauf abzielen, ihre Meinung zu korrigieren. Günstigerweise sollte der User Researcher auf eine konkrete Fragestellung *reagieren*, die aktuell im Raum steht und die durch User Research beantwortet werden kann. Voraussetzung ist, dass der User Researcher die Handlungskompetenz hat, Maßnahmen durchzuführen, die erforderlich sind, einen spürbaren Mehrwert durch User Research zu generieren. Dazu sollte sich der Aufwand zur Durchführung der Aktivitäten in Grenzen halten – einerseits weil die Wahrscheinlichkeit dann höher ist, dass der User Researcher sie eigenverantwortlich durchführen kann und andererseits, weil dadurch auch gleich der praktische Beweis erbracht wird, dass User Research auch mit überschaubarem Aufwand wertvolle Ergebnisse generiert, die zur Effizienz eines UX Design Projekts entscheidend beitragen. Mögliche Methoden in diesem Kontext sind etwa eine „Schnellbefragung“ einiger Anwender, um ein aktuelles Problem zu beleuchten oder ein „Guerilla Usability Test“, der innerhalb kürzester Zeit eine aktuell kontrovers diskutierte Frage der Stakeholder beantwortet.

In sehr kritischen Fällen kann es unter Umständen eine Option sein, die Stakeholder in einem UX Design Projekt die Erfahrung des Scheiterns als Konsequenz der Auslassung von User Research Aktivitäten machen zu lassen. Es erfordert allerdings großes Geschick des User Researchers, damit aus einer solchen Erfahrung noch ein positiver Effekt erwachsen kann. Zunächst einmal sollte die Erfahrung nicht derart negativ ausfallen, dass das Projekt in seiner Gesamtheit gefährdet ist. Und weiterhin muss der User Researcher darauf achten, dass er im Sinne der Nachvollziehbarkeit verdeutlichen kann, inwieweit das punktuelle Scheitern auf die Auslassung von User Research Aktivitäten zurückzuführen ist, beziehungsweise auf welche Weise es durch die entsprechenden User Research Maßnahmen hätte verhindert werden können. Dies kann beispielsweise dann der Fall sein, wenn aufgrund von falschen und nicht validierten Annahmen über Anwender weitreichende – aber ebenso falsche – Design-Entscheidungen getroffen wurden.

2.2.4 „Die Anwender können uns nicht sagen, wie wir unser Produkt gestalten sollen“

Ein weiteres gängiges Missverständnis bezüglich User Research besteht darin, dass die charakteristische User Research Aktivität die Befragung von Nutzern ist und dass entsprechend alle Erkenntnisse, die mittels User Research gewonnen werden können, auf die Beantwortung von Fragen durch Nutzer zurückgehen. Vor dem Hintergrund einer solchen limitierten Sichtweise auf User Research ist eine Schlussfolgerung, nach der User Research in frühen Phasen eines UX Design Projekts vor allem darin besteht, Anwender zu fragen, wie ein Interface gestaltet werden sollte, naheliegend.

In diesem Kontext ist ein *praktischer* und *proaktiver* Ansatz relevant, der Teil der *Strategie* eines User Researchers sein sollte und der darin besteht, Stakeholder nach Möglichkeit so umfassend wie möglich in User Research Aktivitäten mit einzubeziehen. Ein derartiges Vorgehen bringt zwar häufig einen erhöhten Planungs- und Durchführungsaufwand mit sich, ist aber rein argumentativen Ansätzen überlegen. So kann beispielsweise keine noch so gute Argumentation denselben Effekt erzielen, der erreicht werden kann, wenn Stakeholder an einem Anwenderbesuch teilnehmen. Erst das Eintauchen in die reale Welt der Anwender lässt Stakeholder erfahren, welche reichhaltige Datenquelle ein Anwenderbesuch darstellt und darüber hinaus stellt der reale Kontakt mit Anwendern, ihrer Umgebung und ihren Anforderungen und Herausforderungen die beste Voraussetzung dafür dar, Empathie zu entwickeln, was wiederum eine essenzielle Grundlage für gutes UX Design ist.

2.3 Zielgruppenspezifisches Vorgehen

Bei der Umsetzung der einzelnen Maßnahmen sollte der User Researcher „nutzerzentriert“ vorgehen. Dies bedeutet, dass es neben der Auswahl jeweils passender Ausprägungen auf den in 2.1 vorgestellten Dimensionen ebenso wichtig ist, an welche Stakeholder sich die jeweiligen Maßnahmen richten. Es ist also bedeutsam, dass der User Researcher seinen persuasiven Ansatz maßschneidert und für die Perspektiven der jeweiligen Stakeholder „übersetzt“. Manche Stakeholder aus dem Management Bereich sind beispielsweise für Nachweise zugänglich, die belegen, dass User Research dabei hilft, den Return on Invest (ROI) eines Projekts günstig zu beeinflussen. Stakeholder, die eher in der Entwicklung angesiedelt sind, können zum Beispiel positiv aufnehmen, wenn durch User Research programmiertechnischer

„Ausschuss“ reduziert werden kann, der dadurch entsteht, dass bereits implementierte Zwischenstände eines User Interface wieder verworfen werden müssen, weil spät im Projekt Widersprüche zu Nutzeranforderungen und Nutzungskontexten offensichtlich werden. Kennt der User Researcher derartige konkrete oder zu erwartende Anliegen und Befürchtungen von Stakeholdern, so kann er seine Vorgehensweise also entsprechend ausrichten, um ein Commitment der Stakeholder zur Durchführung von User Research Aktivitäten zu fördern. Das „Maßschneidern“ von Aktivitäten gewinnt eine noch größere Bedeutung, wenn es in einem Projekt zu Krisensituationen kommt, wenn es also deutlich und negativ vom gewünschten Verlauf abweicht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass in Krisen- und damit Stresssituationen für die Stakeholder eine Perspektivübernahme schwierig wird, da die (kognitiven) Ressourcen anderweitig gebunden sind. Maßnahmen, die nicht der Perspektive des jeweiligen Stakeholder angepasst sind, fallen dann in der Regel nicht auf fruchtbaren Boden. Allgemein lässt sich sagen, dass die Aktivitäten des User Researchers umso präziser auf die Stakeholder-Perspektive angepasst werden müssen, je reaktiver sie erfolgen – beispielsweise in unvorhergesehenen Krisensituationen. Darüber hinaus sollten die Aktivitäten in solchen Fällen dann auch am konkreten Krisenfall ausgerichtet sein, indem der User Researcher aufzeigt, wie User Research Maßnahmen zur Behebung oder doch zumindest zur Entschärfung der Krise beitragen können, zum Beispiel indem dringend erforderliche Informationen beschafft werden.

3 Fazit

Der User Researcher sollte immer auch aktiver (Mit-)Gestalter eines UX Design Projekts sein und über ein umfassendes Methodenrepertoire verfügen, das dazu dient, User Research Maßnahmen sinnvoll und zielführend zum Einsatz zu bringen. Die Dimensionen argumentativ – praktisch, strategisch – taktisch sowie reaktiv – proaktiv können als Folie dazu dienen, für eine konkrete Projektsituation angemessene Handlungsoptionen zu identifizieren, darüber hinaus aber auch dazu, festzustellen, in welchen Bereichen beziehungsweise bei welchen Optionen die persönlichen Stärken und Präferenzen eines User Researchers liegen. Mit wachsender praktischer Erfahrung eines User Researchers vergrößert sich auch sein Handlungsrepertoire und ehemals neue Situationen werden zu bekannten „Standards“. Jedoch sollte er immer damit rechnen, mit bisher unbekanntem Situationen konfrontiert zu werden, die es erfordern, neue Handlungsoptionen zu entwickeln und zu erproben, um das betreffende Projekt erfolgreich durchzuführen. Hierfür sollten vergangene Erfahrungswerte und persönliche Handlungspräferenzen kombiniert werden, um letztendlich ein ganz persönliches Methodenrepertoire zu gestalten, das optimal auf die Fähigkeiten und Präferenzen des User Researchers abgestimmt ist.

Autor



Weber, Markus

Dr. Markus Weber ist seit 2000 als Usability Engineer tätig. Er studierte Psychologie an der Universität des Saarlandes, wo er auch mit einer Arbeit zum Thema Eye Tracking im eLearning Kontext promovierte. Seine Tätigkeiten beinhalten die strategische Planung und Durchführung von User Research, Usability Evaluationen und Interaktionsdesigns, die er in eine Vielzahl von Projekten in verschiedensten Branchen einbrachte. Außerdem ist er aktiver Blogger und Twitterer und trägt regelmäßig zu Fachkonferenzen im UX Umfeld bei.