

Erfolgreiche Usability & UX in Unternehmen

Thesen und Erfolgsfaktoren zu Usability/UX-Prozessen, Strategie und Change



Jana Löffler

artop – Institut an der Humboldt-Universität Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin
loeffler@artop.de

Knut Polkehn

artop – Institut an der Humboldt-Universität Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin
polkehn@artop.de

Jens Hüttner

artop – Institut an der Humboldt-Universität Berlin
Christburger Str. 4, 10405 Berlin
huettner@artop.de

Abstract

Viele Unternehmen haben lange erkannt, dass eine hohe Usability & UX nicht allein durch die Evaluation ihrer Produkte und Services zu erreichen ist. Sie berücksichtigen inzwischen den Nutzungskontext und klären Anforderungen an die zu entwickelnden Lösungen. Mit einem zunehmenden Reifegrad stehen sie vor neuen Herausforderungen: Es gilt, UX Prozesse zu systematisieren. Agile Entwicklungsprozesse wollen mit UX Aktivitäten in Einklang gebracht werden. Produkte sollen Anforderungen aus dem Business und von Benutzern in einem gewinnbringenden Zusammenspiel beantworten. Organisationale Funktionen und Management Praktiken werden etabliert, um UX Prozesse zu verankern. Usability wird zum Thema für die Unternehmensstrategie. Zusätzlich müssen Unternehmen mit den sich daraus ergebenden Veränderungen – diesem „Change“ – umgehen. Im Workshop auf der UP 13 berichten wir Beobachtungen aus unserer Praxis als Berater und Dienstleister und erarbeiten die Erfahrungen der Teilnehmenden. So soll die Landschaft aktueller Herausforderungen der unternehmensinternen Arbeit an Usability & UX skizziert werden. Gemeinsam erarbeiten wir Thesen, die Ansatzpunkte zum Umgang mit diesen Herausforderungen beschreiben und Anforderungen an erfolgreiche Usability/UX-Projekte und -Prozesse adressieren.

Keywords:

/// Strategie
/// Change
/// Herausforderungen
der UX Integration

Für die erfolgreiche Etablierung von UX Prozessen in Unternehmen sind Werkzeuge und Landkarten nötig

In Workshops, die wir mit UX-Verantwortlichen bei einem großen e-Commerce Unternehmen durchführten, berichteten diese, sich in einer „Sprinthetzjagd“ zu erleben und im „Hamsterrad des Scrum“ zu stecken. Innerhalb möglichst kurzer Zeitspannen versuchen sie – im Takt der agilen Entwicklung – wertvolle Erkenntnisse zu produzieren und beizusteuern. Sie verfügen über ein enormes Wissen über die Benutzer und arbeiten dennoch zum Teil „für die Tonne“. Sie sehen es als nahezu unerreichbare Herausforderung, ihre Erkenntnisse zu Produktverantwortlichen und in den agilen Entwicklungsprozess zu transferieren.

Das Problem der Integration von UX und agiler Entwicklung wird in den letzten Jahren ja immer wieder behandelt (z.B. „Lean UX“ von Gothelf und Seiden,

Publikationen der UP in den letzten Jahren, Thema auf der IA Konferenz 2013). Ein Teil des agile-Entwicklung-UX-Problems liegt im Umgang mit der Taktung der Prozesse. Wenn stillschweigend oder per Management-Entscheidung angenommen wird, dass der Taktgeber für UX Prozesse die agile Entwicklung ist, versuchen UX-Verantwortliche, ihre Arbeit in den agilen Takt zu bringen und scheitern dabei zum Teil. Denn es ist nur begrenzt möglich. Manche Formate (z.B. ein Testing) lassen sich leichter in diesen Takt bringen als andere (z.B. ausgefeilte Kontext-Research

und Modellbildung. Nicht zuletzt ist es natürlich auch eine Frage von Man-Power). Natürlich ist hier auch die Anpassung von UX Methoden und die Entwicklung pragmatischer Herangehensweisen gefragt. Das ist aus unserer Erfahrung jedoch kein hinreichender Zugang. UX Prozesse haben Eigenzeiten. Die Annahme, die Tätigkeiten eines Feldes komplett in ein anderes eintakten zu können, führt in die Irre. Von ihr getrieben, erleben sich UX Professionals im „Hamsterrad“. UX- und agile Prozesse müssen synchronisiert werden. [Abb. 1]

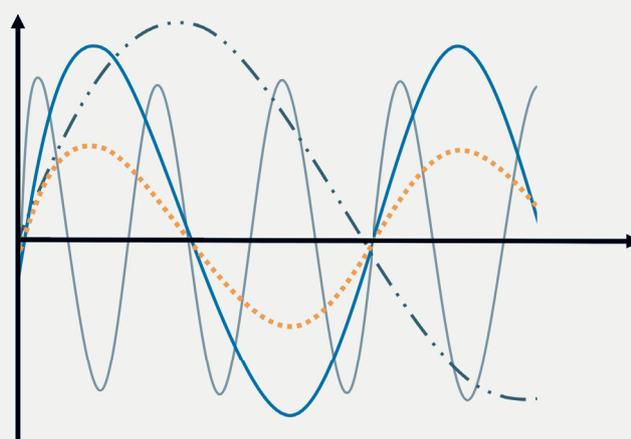


Abb. 1.
Synchronisation der Prozesse

Im Fallbeispiel ist dies jedoch noch nicht die einzige Schwierigkeit der Integration von UX.

Wie in vielen anderen eCommerce Unternehmen auch, wurde mit dem MVP-Ansatz gearbeitet, um beim Experimentieren mit einem „minimum viable product“ für die weitere Produktentwicklung zu lernen. Jedoch wurde in der Produktentwicklung das Knowhow über den Kundennutzen kaum herangezogen. Im Team wurde gewitzelt, die Hauptquelle für die Entwicklung neuer Features seien „Ideen, die dem product owner unter der Dusche kommen“. Wir wollen hiermit auf keinen Fall Kreativitätstechniken abwerten.

Am Beispiel sehen wir – neben dem „Schmerz“ der UX-Verantwortlichen und den Belastungen für die Mitarbeiter und Unternehmenskultur – dass ein enormes Potential an Wissen über die Benutzer, und damit Innovationspotential, nicht systematisch angezapft wird. Aus der UX-Perspektive hört man dann: „Wir müssen eben pragmatischer werden.“ Oder „Die sollten uns mehr fragen.“ Diese Perspektive greift zu kurz und mit reinen Aufforderungen an Teammitglieder und mehr Anstrengung kommt man nicht weiter.

Erfolgreiche UX braucht Flughöhe

Das Fallbeispiel soll zeigen, dass die Betrachtung des Problems allein aus der UX-Perspektive zu kurz greift. Die Flughöhe muss sich verändern.

Aus Sicht der Organisation bestimmt sich der Erfolg eines Produktes durch die Güte des Einklangs von Erfolgskriterien aus der Sicht des Business, der Benutzer und der Technologie. Für das Business sind

Erfolgskriterien z.B. Umsatzsteigerung, Kostenminimierung, Innovation, gesellschaftliche Verantwortung (business value). Aus der Perspektive der Technologie sind es z.B. Funktionalität, Zuverlässigkeit, Übertragbarkeit. Erfolgskriterien aus der Sicht des Menschen bzw. der Benutzer sind Nützlichkeit, Einfachheit, Ästhetik, Freude bei der Nutzung (customer value) (siehe auch Polkehn & Hüttner, 2012). [Abb. 1]

Wenn also das Zusammenspiel der drei Zielgrößen wichtig ist, ist das Modell auch ein möglicher Kompass für die erfolgreiche Integration von UX. So sollte das „Experimentieren mit dem MVP“ ein Experimentieren mit allen drei Perspektiven sein, in welchem z.B. die Fragen beantwortet werden: „Trägt das Business Modell? Passt die Technologie? Ist das Produkt nützlich und kommen Benutzer damit zurende?“ Im Fallbeispiel war die Abstimmung der drei Perspektiven problematisch. Zwar sah der „blueprint“ des agilen Prozesses den Kundennutzen als wichtiges Element an. Jeder Entwicklungsschritt begann mit einer Phase, in der dieser eingeschätzt werden sollte. Jedoch wurden im reellen Prozess kaum Ressourcen für Aktivitäten zur Erarbeitung des Kundennutzens allokalisiert, weder zeitliche noch strukturelle. Es gab (noch) keinen mit dem agilen Vorgehen vereinbarten Ort, an dem der Kundennutzen systematisch hinterfragt und bewertet wurde. Geschweige denn, den Kundennutzen zum Ausgangspunkt der Entwicklung zu machen und übergeordnet von einzelnen kleinen Projekten über diesen nachzudenken. Während der Produktentwicklung entfiel also ein Teil der Perspektive „Mensch“. Chancen wurden vertan. Zudem gab es beim Auftreten von Zielkonflikten aufgrund der Rollenverteilung keine tragfähige Instanz. Die Produktverantwortlichen verstanden sich eher als Erfinder und Innovatoren, denn als Manager

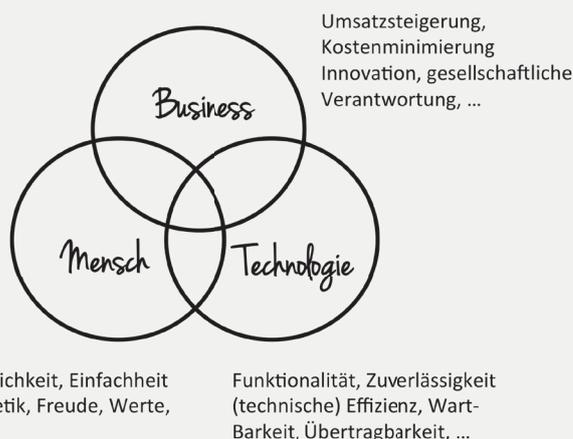
der unterschiedlichen Anforderungen aus den Perspektiven Business, Technologie, Mensch.

Aus unseren Erfahrungen müssen die drei Perspektiven idealerweise durch „Anwälte“ – Rollen und Funktionen – repräsentiert und im Laufe der konkreten Produktentwicklung jeweils ausgehandelt werden.

- Als problematisch erleben wir es,
- wenn es in Unternehmen niemanden gibt, der sich systematisch mit Zielen aus der Perspektive des Business, der Benutzer, der Technologie auseinandersetzt und diese in den Entwicklungsprozess einbringt.
 - wenn einzelne Bereiche mit unterschiedlicher Macht ausgestattet sind und die Produktentwicklung so den Mangel an einer Perspektive erleidet
 - wenn es keine Container (wie Prozesse, Meetings, ...) gibt, an denen sich die verschiedenen Ziele und Perspektiven austauschen und integrieren lassen
 - wenn die Aushandlung zu sehr unter politischen Kämpfen leidet und Unternehmen damit teilweise „blind“ für einige Perspektiven werden.

Fazit: Für eine funktionierende Etablierung von UX in Unternehmen ist eine Integration der drei Perspektiven Business, Technologie & Benutzer in Prozessen und Strukturen (Entscheidungen, Hierarchien) von Unternehmen nötig. Wie wir weiter unten sehen werden, braucht es dafür Funktionen und organisationale Orte. Bezogen auf die oben erwähnte Synchronisation von Prozesse gilt es, die Prozesse zu allen drei Zielgrößen zu orchestrieren und zu managen, mit gemeinsamen und eigenen Takten, und dabei verschiedene Geschwindigkeiten einen gemeinsamen Klang zu erlauben.

Abb. 2. Integration der Perspektiven Business, Technologie und Mensch für erfolgreiche Produkte



Wie Unternehmen versuchen, die Herausforderung der Integration zu bewältigen – Erfahrungen einer externen Beratung

Die Herausforderung ist beschrieben. Wie gehen Unternehmen mit ihr um?



Unternehmen stellen sich oft gar nicht die Frage: „Wie bekommen wir den HCD Prozess systematisch integriert?“. Deshalb ist es ist aus unserer Erfahrung in Beratungsprojekten oft nicht zielführend, gleich die gesamte Produktentwicklung in Richtung UX „umkrepeln zu wollen“. Wichtiger ist die Frage: „Welche UX-Aktivität ist für diesen Schritt benötigt? Sind Kontextinformationen von Nöten? Sollen Anforderungen beschrieben werden? Usw.“ In einem solchen **aktivitätsbasierten Ansatz** nähern sich Unternehmen Schritt für Schritt der UX Integration. Sie lernen, dass UX ein Qualitätsmerkmal ist und sie einen Bedarf an solchen Prozesse haben.

In Projekten sehen wir, wie Unternehmen, die wir beraten, an der Grenze zu einem nächsten Schritt in der Entwicklung stehen. Manchmal dauert es – wie bei einem Industrieunternehmen – fünf Jahre, bis die Erhebung von Nutzungsanforderungen auf der „Landkarte der Produktentwicklung“ erschien. Manchmal übernehmen wir als „verlängerte Werkbank“ Aufgaben (vom Usability Test bis zur Anforderungsanalyse), bis sie integrierbar sind und inhouse Kompetenzen aufgebaut wurden.

Von internen UX Verantwortlichen und uns als externen Beratern erfordert das auch Abgrenzung und Geduld. Der Wunsch, möglichst zeitnah gute UX auf hohem Niveau zu machen, wird teilweise stark frustriert. Eine gute Auftragsklärung ist hilfreich, um UX-Projekte, erst recht mit wenig Ressourcen, zum Erfolg zu führen: Geht es darum, eine Dienstleistung zu erbringen (z.B. User Research)? Geht es darum, auf die nächste Entwicklungsstufe hinzuarbeiten? Oder sogar, einen Veränderungsprozess anzustoßen?

Wir wollen beispielhaft drei Phänomene beschreiben, die wir bei Unternehmen im Umgang mit UX-Integration beobachten: UX-U-Boote, UX Guerilla und Top-Down Integration.

UX U-Boote

In einem e-Commerce Unternehmen führten wir im Auftrag des CEO und mit dem UX Verantwortlichen eine initiale Kontextforschung durch und leiteten

Benutzermodelle ab. Der CEO berichtete, über die erstellten Modelle glücklich zu sein: Sie gaben wertvolle Hinweise für Entscheidungen zur Steuerung des Unternehmens. Allerdings zeigten sich Schwierigkeiten, die Ergebnisse in die Produktentwicklung einfließen zu lassen: Produktmanager und Programmierer hatten z.B. noch nie mit Mental Models und anderen Outputs gearbeitet, daneben gab es Vorbehalte über den Einsatz der Informationen. Es gab keinen Prozessschritt und keine Methode, die intern halfen, die Informationen in den Entwicklungsprozess einzuarbeiten.

Lernaufgabe für das Unternehmen war hier, die Anschlussfähigkeit der UX Aktivitäten sicherzustellen, damit die teure und qualitativ hochwertige Information nicht ungenutzt bleibt.

Solange UX eine Teilaktivität ist, muss der Blick auf die Schnittstellen, an denen sie eine Rolle spielt, gelenkt werden und auf organisatorische „Orte“, an denen die Outputs verarbeitet werden können. Sonst kann die gute, zusätzliche Nahrung „nicht verdaut werden“.

UX Guerilla – UX Resignation

Wie beobachten, dass UX Projekte manchmal aus der individuellen Initiative von Personen entstehen, die Feuer für das Thema gefangen haben. Auf eigene Kostenstellen oder privat erzeugen sie mit Zuversicht und Euphorie UX Insights, die mehr oder weniger wirksam sind. Manchmal geschieht das in einer Projektorganisation quer zu den Unternehmensstrukturen und ist dann sogar legitimiert. Oft sind diese Aktivitäten sehr lebendig aber vergeblich. Sie münden in Resignation oder teilweise sogar Kündigung, wenn sich die Hoffnung, im Thema UX arbeiten zu können, nicht erfüllt. Folgen auf Unternehmensseite sind der Verlust von qualifizierten Mitarbeitern, von Inspiration und Engagement.

Top-Down-Integration

Bei der Top-Down-Integration hat das Top-Management UX als zentrales Handlungsfeld

erkannt und ruft einen Wandel aus. Hier gilt es, die Mitarbeiter zu gewinnen („wake-up“ nach unten) und in einem „Change“ mitzunehmen. Und die eingeübten Prozesse in neue Muster zu überführen.

Neue Orte in der Organisation sind nötig

Wir sehen, dass UX Aktivitäten als U-Boot oder Guerilla jeweils nicht so in die Unternehmensprozesse integriert sind, dass eine anschlussfähige UX Arbeit erledigt werden kann. Bei der U-Boot Strategie ist es nötig, den Anschluss an die Schnittstellen im jeweiligen Projekt zu gewährleisten und – wie bei der Guerilla Arbeit – auf lange Sicht die nächsten Ebenen zu gewinnen (Entscheider-Eskalation). Im Hinblick auf die Hierarchie gesprochen: Ein „Wake-up“ muss auf derselben Ebene und nach oben adressiert werden. In unseren Projekten heißt es dann: „Wir brauchen ja unsere Chefs im Boot“. Das ist in der Top-Down-Integration schon geschehen.

Mit jeder UX Aktivität entsteht bei den Beteiligten mehr Bewusstheit über das Thema. Ob sich diese auch organisational niederschlägt, hängt davon ab, ob UX Maßnahmen in die Sprache der Organisation übersetzt werden (Simon, 2011). Aus der organisationalen Perspektive ist Guerilla UX nur „Rauschen“. Erst mit der Formalisierung kommt UX in der Organisation an. Sonst läuft es wie bei dem Industrieunternehmen, dessen UX-Spezialisten klagten: „Wir haben doch alles schon so oft erzählt, es hört eh keiner zu!“ Hier gab es keinen Weg, die Erkenntnisse aus UX Projekten zu verarbeiten. Es ist so, als ob das Wissen nicht vorhanden wäre.

In Reifegradmodellen finden wir deshalb Management-Praktiken (z.B. Usability-Rollen, Usability-Budget) die vom Ausmaß der Usability bzw. UX Integration künden (DAKKS Usability Leitfaden; Studie Usability in Germany, 2011). Aus unserer Sicht ist aber eine der wichtigsten Praktiken die Bildung organisationaler „Orte“ (Strukturen, Prozesse, Schnittstellen, z.B. „Ergebnisse der User Research zur Definition des MVP heranziehen“). Diese „Orte“ sind Voraussetzung, um andere Aspekte der Reife zu erreichen (zum Beispiel vorgelagerte Gestaltung).

Deshalb sollten die Reifegradmodelle das Ausmaß der Abstimmung der UX-Perspektive Mensch mit den anderen Perspektiven Business und Technologie berücksichtigen (solche Management-Praktiken wären z.B. die Schnittstellen zwischen UX, Business und Technologie schon in der Konzeption zu schaffen, oder eine Rolle, die die Integration der drei Perspektiven als ihre Aufgabe sieht).

Was wir über unsere Beratung in diesem Feld gelernt haben

Als externe Berater kommen wir i.d.R. über drei Anknüpfungspunkte mit Unternehmen in Kontakt: Produkte, Personen und Prozesse. An Produkten selbst setzen wir durch unser Angebot an Dienstleistungen wie Kontext-Analysen, Anforderungsdefinition, Testing an. Personen qualifizieren wir durch Trainings, Workshops und Mentoring. Die Prozesse betrachten und entwickeln wir, wenn wir gemeinsam mit unseren Kunden daran arbeiten, UX Abläufe zu gestalten oder UX in die Gesamtorganisation zu integrieren. Jeder dieser Ansatzpunkte ist für sich genommen wichtig.

Im oben erwähnten Workshop, in dem wir als Berater ein UX-Team qualifizierten, bemerkten wir und das UX-Team, dass eine wirksame Veränderung in der besseren Abstimmung zwischen UX und agiler Entwicklung liegen würde, also in einer Veränderung der Prozesse (und nicht nur in einer Veränderung der Personen, die darin bestand, dass das UX-Team noch besser Bescheid wüsste). Im Projekt war unser beraterischer Ausgangspunkt das Thema „Person“, wir entdeckten jedoch, dass auch das Thema „Prozess“ eine Rolle spielt und es sinnvoll wäre, UX besser in den Kanon mit den anderen Triebkräften in Unternehmen in Einklang zu bringen.

UX Integration braucht Macht – Ansatzpunkt Unternehmensstrategie

Geht es um bereichsübergreifende Prozesse in Unternehmen, wird es nötig, dass andere Stakeholder über UX nachdenken, nicht nur „ein paar UX-Verantwortliche“. Es geht um eine strategische Entscheidung, über die „die Organisation“ nachdenken muss. Das bedeutet, dass an

der Spitze des Unternehmens angesetzt werden muss – an der Stelle, die das Zusammenspiel der Bereiche sehen kann und die genügend Macht für organisationale Veränderungen hat.

Wie oben berichtet, besteht die Herausforderung darin, die Perspektive des Kundennutzens als gleichberechtigt zu etablieren. In der strategischen Beratung arbeiten wir mit Unternehmen an Fragen wie

- „Welche Bedeutung hat die Perspektive ‚Mensch/ Benutzer‘ für uns?“
- „Welche Rolle soll sie spielen?“
- „Wie weit ist sie bei uns integriert?“

Nach den Ergebnissen der Studie „Usability in Germany“ nehmen viele mittelständische Unternehmen (57% der Befragten), eine „hohe Usability seit längerer Zeit als wichtigen Aspekt des Unternehmenserfolges wahr“ (UIG, S. 111), die wenigsten definieren hierfür jedoch Vorgaben oder Kennzahlen.

Wir haben gelernt, dass es Unternehmen hilft, neben den Zielen selbst auch deren Implementierung zu betrachten. Dann werden auch die Strukturen und Prozesse und die Personen und Beziehungen adressiert – wichtige Ebenen, auf denen Veränderungen in einem „Change“ stattfinden (Vahs, 2007). Nützlich sind hier Fragen wie: „Was braucht es für eine stärkere Integration?“ und „Woran merken wir, dass UX gut mit den anderen Perspektiven ‚vernäht‘ ist?“ Als Antwort auf diese letzte Frage können wir geben: Wir merken es an den Personen, die mit dem Thema UX aufgeladen sind: UX ist kein Fremdwort mehr. Wir merken es an den Produkten: Man sieht – da war jemand dran. Wir merken es an den Prozessen: Die Schnittstellen zwischen UX, Technologie und Business sind klar verschaltet.

Wir haben gelernt, dass wir als Dienstleister und Fachberater nützlich sein können, wenn wir auch im Bereich UX mit den Unternehmen über den Tellerrand schauen und an Themen wie Unternehmenszielen, Leitsätzen und Change zu arbeiten. Benutzerorientierung kann so integraler Bestandteil der Unternehmenskultur werden statt Insellösung, Guerilla oder U-Boot zu bleiben.

Literatur

1. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011). Abschlussbericht des Forschungsprojekts „Gebrauchstauglichkeit von Anwendungssoftware als Wettbewerbsfaktor für kleine und mittlere Unternehmen (KMU)“. Quelle: <http://www.usability-in-germany.de/forschungsergebnisse> (Stand: 08.07.2013)
2. DAKKS – Deutsche Akkreditierungsstelle (2010). Leitfaden Usability (Version 1.3). Frankfurt am Main. Quelle: http://www.dakks.de/sites/default/files/71-SD-2-007_Leitfaden%20Usability%201.3.pdf (Stand 24.07.2013)
3. DIN EN ISO 9241–210 (2010). Ergonomie der Mensch-System-Interaktion – Teil 210: Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme. Beuth Verlag.
4. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (12. Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
5. Hurtienne, J., & Prümper, J. (2007). Vom Zauberer zum Partner – Usability Beratung im Spiegel organisationaler Reife. In V. Nissen (Hrsg.) Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive (S. 309–327). Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
6. Gothelf, J., & Seiden, J. (2013). Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience. Sebastopol, USA: O’Reilly Media.
7. Polkehn, K., & Hüttner, J. (2012). Dem UX-Professional zugeworfene Themen gekonnt auffangen: HCD-Aktivitäten maßschneidern. In: Usability Professionals 2012 – Tagungsband (S. 28–33). Quelle: <http://issuu.com/germanupa/docs/usability-professionals-2012> (Stand: 30.07.2013)
9. Schaffer, E., & Lahiri, A. (2013). Institutionalization of UX: A Step-By-Step Guide to a User Experience Practice (2. ed.). Boston: Addison Wesley Pub Co. Inc.
10. Simon, F. (2011). Einführung in die systemische Organisationstheorie (3. Auflage). Heidelberg: Carl Auer Verlag.
11. Vahs, D., & Leiser, W. (2007). Change Management in schwierigen Zeiten, Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen (mit CD-ROM, 2. Nachdruck). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.