

# Steigerung der organisationalen UX-Kompetenz

Dominique Winter<sup>1,2</sup>, Andreas Hinderks<sup>3</sup>, Jörg Thomaschewski<sup>2</sup>

OBI next<sup>1</sup>

Hochschule Emden/Leer<sup>2</sup>

Universidad de Sevilla<sup>3</sup>

dominique.winter@designik.de, andreas.hinderks@iwt2.org,  
joerg.thomaschewski@hs-emden-leer.de

## Zusammenfassung

Zur Verbesserung der User Experience aller Produkte einer Organisation geht, brauchen Organisationen geeignete Maßnahmen zur Steigerung ihrer UX-Kompetenz. Gemeinsam mit 30 UX-Professionals wurden in einem Workshop 24 Maßnahmen zusammengetragen, die zur Verbesserung verwendet werden können. Diese Maßnahmen wurden anschließend von weiteren UX-Professionals auf ihre Wirkung bewertet. Der Einfluss der Verbesserungsmaßnahmen auf Individuen, Gruppen und Organisation ist entscheidend für die Auswahl der empfohlenen Maßnahmen. Es wurden 11 Maßnahmen herausgearbeitet, die zur Förderung der UX-Kompetenz von Organisationen empfohlen werden können.

## 1 Einleitung

Organisationen, die interaktive Produkte herstellen, haben eine immanente Befähigung zur Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Die Ausprägung dieser Befähigung ist allerdings von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Dabei spielen auch verschiedene Aspekte der Entwicklungskompetenz eine Rolle, die bei Organisationen unterschiedlich stark ausgeprägt sind und eine Art Kompetenzprofil der Produktgestaltungs-kompetenz der Organisation darstellen. Bezogen auf den Produktgestaltungsaspekt der gezielten Entwicklung der User Experience (UX) lässt sich dieser als organisationale UX-Kompetenz zusammenfassen (Winter et al., 2017). Diese geht davon aus, dass Organisationen wiederholt in der Lage sind bestimmte Gestaltungsergebnisse zu erzielen.

Durch den Innovationsdruck durch Mitbewerber sind Organisationen auf eine Verbesserung ihrer Produktgestaltungs-kompetenz angewiesen. Gerade durch die Differenzierung durch eine herausragende User Experience, versprechen sich Organisationen Wettbewerbsvorteile.

Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, die UX-Kompetenz einer Organisation gezielt steigern zu wollen. Es ist jedoch fraglich, welche Maßnahmen dafür besonders geeignet sind. Gemeinsam mit 30 UX-Professionals wurde auf der Konferenz Mensch und Computer 2017 eine Sammlung von Maßnahmen zur Steigerung der UX-Kompetenz von Organisationen erarbeitet und anschließend von anderen Teilnehmenden der Konferenz bewertet. Der resultierende Maßnahmenkatalog wird in diesem Beitrag vorgestellt und diskutiert und soll Organisationen als Ausgangspunkt zur Verbesserung ihrer UX-Kompetenz dienen.

## 2 Organisationale UX-Kompetenz

Ausgehend von der individuellen Kompetenz als eine „situationsübergreifende Handlungs- und Problemlösefähigkeit“ (Wilkens et al., 2006, S. 125) lässt sich die organisationale Kompetenz auch auf Organisationen übertragen. In Organisationen ist die organisationale Kompetenz als kollektive Ausprägung der Handlungs- und Problemlösefähigkeit anzusehen beziehungsweise als „das kollektive Handlungspotenzial, das durch die Koordination von Ressourcen und durch interne und externe Kooperation zur Realisierung der Organisationsziele und -strategien beiträgt“ (Barthel & Roth, 2011, S. 139). Das kollektive Handlungspotential ist das Ergebnis vielschichtiger sozialer Interaktionsprozesse (March & Olsen, 1976; Cyert & March, 2006) und verdichtet sich zu kollektiven Handlungsmustern im Sinne von Prozessen. Handlungsmuster beziehungsweise Handlungs- und Problemlösefähigkeit werden erst durch konkretes Verhalten (Rastetter, 2006, S. 166) und einem erfolgreichen Ergebnis (Gherardi & Nicolini, 2002) sichtbar. Dieses performative Verständnis von Kompetenz lässt die Messung von Kompetenz nur mittels Überprüfung des Handlungsergebnisses zu. Dabei gilt es nach Eberl (Eberl & Schreyögg, 2015, S. 47) darauf zu achten, dass die organisationale Kompetenz nur auf den Erfolg einer bestimmten Problemdomäne bzw. eines diesbezüglichen Handlungsbereichs beschränkt ist. Im Folgenden wird daher die Kompetenz einer Organisation zur Bewältigung von UX-bezogenen Problemstellungen/Aufgaben als UX-Kompetenz bezeichnet.

Die UX-Kompetenz entspricht also der Fähigkeit einer Organisation Produkte mit positiver User Experience zu erzeugen (Winter & Stevens, 2018). Unter User Experience wird dabei „die Wahrnehmungen und Reaktionen einer Person, die aus der tatsächlichen und/oder der erwarteten Benutzung eines Produkts, eines Systems oder einer Dienstleistung resultieren“ (DIN EN ISO, 2011) verstanden. Darüber hinaus umfasst das Konzept der User Experience verschiedene Faktoren wie beispielsweise Nützlichkeit, Durchschaubarkeit, Vertrauen, Spaß, Originalität, etc. (Winter et al., 2017; Winter et al., 2015), die zusammengenommen ein umfassendes Bild des Nutzungserlebnisses ergeben.

## 3 Methode

Zur Ermittlung von geeigneten Maßnahmen zur Steigerung der organisationalen UX-Kompetenz nahmen 30 Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz Mensch und Com-

puter 2017 an einem Workshop teil. In diesem Workshop wurden Maßnahmen für drei Szenarien erarbeitet und bewertet. Anschließend wurden die Methoden auf der Konferenz mittels eines interaktiven Posters von den Besucherinnen und Besuchern der Konferenz bewertet.

### 3.1 Workshop

Nach einer Einführung in die Konzepte der organisationalen UX-Kompetenz wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Gruppen eingeteilt und je nach Gruppe an verschiedene Szenarien herangeführt. Diese Szenarien beschrieben verschiedene Ausgangssituationen und Eigenschaften von Beispielorganisationen (z.B. Größe und Alter der Organisation, Erfahrungsgrad mit nutzerzentrierter Entwicklung, etc.). Durch die Bearbeitung unterschiedlicher Szenarien wurden unterschiedliche Aspekte von Organisationen aufgegriffen, so dass die zusammengetragenen Maßnahmen für viele Unternehmen anwendbar sind und verschiedene Erfahrungen der Teilnehmenden einfließen konnten.

Das Ziel der jeweiligen Kleingruppen war die Erarbeitung potentieller Verbesserungsmaßnahmen zur Kompetenzsteigerung. Die Autoren standen den Gruppen als Ansprechpartner für Rückfragen zu den Beispielorganisationen zur Verfügung.

Die Arbeitsgruppen stellen anschließend ihre Ergebnisse dem gesamten Workshop vor und bekamen von anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmern inhaltliches Feedback. Danach konnten die Gruppen die Szenarien und ihre Ansätze reflektieren und das erlangte Feedback einarbeiten. Darauf aufbauend einigten sich die Gruppen darauf, welche drei Maßnahmen den größten Hebel für das jeweils gewählte Szenario darstellen. Dabei sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl das Verhältnis von Kosten und Nutzen beachten als auch die Wirksamkeit der Maßnahme.

Am Ende des Workshops wurden die Ergebnisse in der gesamten Gruppe zusammengefasst. Verbesserungsmaßnahmen, die für einen überwiegenden Anteil der Szenarien anwendbar erschienen, wurden besonders hervorgehoben.

### 3.2 Interaktives Poster

Die aufbereiteten Ergebnisse des Workshops wurden als interaktives Poster (Diebold et al., 2017) auf der Konferenz Mensch und Computer 2017 im Posterbereich ausgestellt. Dadurch können auch andere Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz ihre Einschätzung der Relevanz und des Verbesserungspotentials einzelner Faktoren anonym teilen.

Die Zusammenstellung der Maßnahmen erfolgte auf Basis der Workshop-Ergebnisse, wobei die als Hebel ausgewählten Maßnahmen besonders berücksichtigt wurden. Dopplungen wurden zusammengefasst. Die Liste auf dem Poster war willkürlich sortiert. Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konferenz konnten durch Klebpunkte den Einfluss einer Maßnahme auf Individuen, Gruppen und die ganze Organisation beurteilen. Dabei standen die Abstufungen „stark negativen“, „leicht negativen“, „leicht positiven“ und „stark positiven“ zur Verfügung.

## 4 Ergebnisse des Workshops

Im Rahmen des Workshops wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern insgesamt 24 Maßnahmen erarbeitet:

- **Einführen einer UX-Strategie**  
Eine UX-Strategie als Teil des strategischen Managements definiert die grundsätzliche langfristige Verhaltensweise der Organisation und beschreibt langfristige UX-Ziele.
- **UX regelmäßig mit Kennzahlen messen**  
Das regelmäßige Messen der User Experience und die Visualisierung der User Experience durch Kennzahlen kann dazu genutzt werden, den aktuellen Stand der User Experience zu kommunizieren. Gleichzeitig wird diese als Teil des Controllings verwendbar, wodurch strategische Produkt Entscheidungen unter Berücksichtigung ihres Einflusses auf die User Experience getroffen werden können.
- **Einführung interdisziplinärer Teams**  
Interdisziplinäre Teams haben alle zur Realisierung des Produkts notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten, sodass ein Team alle notwendigen Tätigkeiten zur Produktverwirklichung selbstständig ausführen kann. Verluste durch Übergaben oder Kommunikation über Organisationsgrenzen/Abteilungsgrenzen werden dadurch reduziert.
- **Stakeholder in UX-Methoden einbinden**  
Das Einbinden von Stakeholdern in die Durchführung von UX-Methoden sorgt für eine bessere Wahrnehmung der User Experience. Stakeholder und Produktteam bekommen die Möglichkeit Empathie gegenüber Nutzern aufzubauen.
- **UX-Methoden als Standard in der Organisation definieren**  
Durch die standardisierte Nutzung von UX-Methoden werden diese im Gestaltungsprozess fest etabliert. Tätigkeiten zur gezielten Entwicklung von User Experience können nicht unbeabsichtigt vergessen werden.
- **UX-Sponsor im Top Management festhalten**  
Zur Legitimation von Maßnahmen zur Entwicklung einer positiven User Experience hilft ein Sponsor im Topmanagement, der sich dem Thema User Experience verpflichtet sieht oder es fördern möchte. Dieser Sponsor wirkt nicht nur in die Organisation hinein sondern auch im Topmanagement bei strategischen Entscheidungen.
- **Erarbeitung einer gemeinsamen UX-Vision/UX-Mission**  
Um eine klare Ausrichtung aller Tätigkeiten im UX-design zu ermöglichen, hilft eine gemeinsame UX-Vision/UX-Mission, die das langfristige Ziel grob und emotional umreißt.
- **UX-Qualitygates einführen**  
Zur Sicherstellung eines Mindestmaßes an guter User Experience, helfen UX-Qualitygates. Eine Veröffentlichung eines Produkts ohne die Überprüfung der User Experience wird dadurch verhindert.

- **Benennen eines UX-Verantwortlichen**  
Durch die klare Benennung eines UX-Verantwortlichen wird die Verantwortung innerhalb der Produktgestaltung auf eine Person fokussiert. Diese Person hat damit die Aufgabe für eine gute User Experience zu sorgen und die Möglichkeit und die Macht innerhalb der Organisation diese Aufgabe zu bewältigen.
- **UX-Ziele einführen**  
Die Verwendung von UX-Zielen dient dazu, User Experience nicht nur als abstraktes Konstrukt zu sehen, sondern als klares zu erreichendes Ziel. Als solches bedarf die User Experience Aspekte wie sie andere Unternehmensziele auch brauchen. Dazu gehören beispielsweise Messbarkeit, Spezifität und gegebenenfalls zeitliche Terminierungen. User Experience wird als Ziel einer Tätigkeit verstanden und erhält dadurch den Raum, der notwendig ist, um während der Entwicklung ausreichend berücksichtigt werden zu können. Gleichzeitig erlauben Ziele eine Abwägung untereinander, wodurch Entscheidungen fundierter getroffen werden können.
- **Workshops/Trainings/Coaching der UX-Personen**  
Gezielte, punktuelle Entwicklungsmaßnahmen zur Förderung der individuellen Kompetenz im Bereich User Experience (Workshops, Trainings, Coaching) dienen dazu, Methodenwissen, Fachkompetenz und Sozialkompetenz zu verstärken.
- **Einführung einer zentralen UX-Abteilung**  
Eine zentrale UX-Abteilung bündelt die Fach- und Methodenkompetenz einer Organisation in einer Abteilung und stellt diese verschiedenen Produktentwicklungsteams zur Verfügung. Dadurch wird der Austausch der UX-Professionals gefördert, da die Kommunikation innerhalb einer Abteilung verstärkt ist.
- **Erfahrungsaustausch der UX-Personen**  
Zur Steigerung der individuellen UX-Kompetenz können sich die UX-Personen innerhalb der Organisation verstärkt austauschen. Dies kann beispielsweise durch einen internen Stammtisch (Winter et al., 2016) zum Thema User Experience, themenbezogener konnten Portale (Wikis) oder Konzepten wie Job-Rotation, Hospitieren oder Peer Learning stattfinden.
- **Kommunikation von UX-Success-Stories**  
Zur Steigerung der Wahrnehmung der Relevanz von User Experience werden UX-Erfolgsgeschichten verwendet, die innerhalb der Organisation als Kulturgut verwendet werden und emotional mitreißen. Sie werden dadurch zum Teil des kollektiven Gedächtnisses und dienen als Ausgangspunkt für zukünftige Handlungen.
- **Einführen eines internen UX-Coach**  
Unterstützt durch einen internen UX-Coach können die Mitglieder der Organisation ihre Fertigkeiten in der Produktentwicklung weiter entwickeln. Der UX-Coach stellt durch seine Expertise und Qualifikation Impulse für eine geeignete Nutzerorientierung bereit.
- **Durchführung eines UX-Pilotprojekts**  
Zur Überzeugung von Promotoren und Sponsoren eignet sich ein UX-Pilotprojekt, das durch seine Durchführung die Verwendung von UX-Methoden anschaulich präsentiert und somit greifbarer macht.

- **Produktentscheider in UX-Methoden schulen**  
Der Aufbau von UX-Methodenwissen bei Produktentscheidern sorgt für Akzeptanz und Förderung des Themas User Experience.
- **UX-Analyse des Wettbewerbs**  
Ausgehend von der Hypothese, dass der Wettbewerb bereits geeignete Lösungen anbietet, können durch einen UX-bezogenen Blick auf Mitbewerber die Erwartungshaltungen von Kunden und Nutzer antizipiert werden. Sollte der Wettbewerb keine geeigneten Lösungen anbieten, kann diese Lücke als Ausgangspunkt für eine gezielte Verbesserung im Bereich User Experience verwendet werden.
- **Einführung von Styleguides/Pattern**  
Die Verwendung von Styleguides/Pattern sorgt für eine einheitliche Gestaltung der Produkte. Bestimmte Interaktionsformen verhalten sich wiederholt gleich und erzeugen somit ein konsistenteres Erleben der Interaktion mit dem Produkt.
- **Einführen eines UX-Gremiums**  
Ein UX-Gremium dient als Unterstützung bei der nutzerzentrierten Entwicklung und kann sowohl beratend als auch wegweisend agieren.
- **UX-Zertifizierungen durchführen**  
Durch Zertifizierungen insbesondere von Individuen, wird die UX-Kompetenz nach außen hin sichtbar. Darüber hinaus erhält das Anwendungsgebiet des UX-Designs durch die Bereitschaft zur Zertifizierung einen innerbetrieblichen Stellenwert, den andere Qualifizierungen bereits haben.
- **Berücksichtigung von UX-Benchmarks**  
Um das Nutzungserlebnis des eigenen Produkts besser im Verhältnis des gesamten Marktes betrachten zu können, empfiehlt sich der Einsatz von UX-Benchmarks, der abhängig der jeweiligen Ausprägung eine Verordnung des eigenen Produkts ermöglicht. Dies dient der Vergleichbarkeit mit dem Wettbewerb und der Beurteilung der Notwendigkeit spezifischer Anpassungen.
- **Personas sichtbar machen**  
Als Stellvertreter von echten Nutzern, dienen Personas im Entwicklungsprozess zur nutzerzentrierten Ausrichtung der Produktentwicklung. Personas dienen auch außerhalb des Produktteams als Kommunikationsinstrument und steigern die Nutzerorientierung der gesamten Organisation.
- **UX-Messung für alle Produkte standardisieren**  
Die standardisierte Messung der User Experience jedes Produkts sorgt für eine einheitliche und vergleichbare Beurteilung. Dies ist nicht nur bei Bestandsprodukten der Fall sondern führt auch zu einer sicheren Anwendung der Messung bei neuen Produkten.

## 5 Bewertung der Maßnahmen

Die erarbeiteten Maßnahmen wurden anschließend als interaktives Poster von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Konferenz bewertet. Dabei kamen insgesamt 377 Datenpunk-

te zusammen. In der Auswertung entsprechen niedrigere Werte einen negativen und die hohen Werte einen positiven Einfluss (siehe Abbildung 1).

Als **empfohlene Maßnahmen** zur Steigerung gelten alle, deren durchschnittliche Bewertung mindestens 3,0 (leicht positiven Einfluss) entspricht, die mindestens 75% der maximalen Antwortzahl ( $N > 7,8$ ) haben und deren Konfidenz unter 1,00 liegt.

Von den 24 ermittelten Maßnahmen entsprechen diesen Kriterien 3 Maßnahmen zur Steigerung der individuellen UX-Kompetenz, 4 Maßnahmen zur Steigerung der UX-Kompetenz von Gruppen und 7 Maßnahmen zur Steigerung der organisationalen UX-Kompetenz. Einige dieser Maßnahmen kommen in mehr als einem Kompetenzfeld vor, sodass von den 24 ermittelten Maßnahmen insgesamt 11 Maßnahmen empfohlen werden.

Bezeichnung	Individuum	N	Konf.	Gruppe	N	Konf.	Organisation	N	Konf.
UX Strategie einführen	3.33	3	1.07	3.00	4	0.00	3.75	16	0.23
UX regelmäßig mit Kennzahlen messen	3.50	2	0.69	3.44	9	0.38	3.54	13	0.30
Einführung interdisziplinärer Teams	3.55	11	0.29	3.91	11	0.19	3.33	3	0.00
Stakeholder (inkl. Dev) in UX-Methoden einbinden	3.25	4	0.42	3.17	6	0.39	3.25	4	0.00
UX-Methoden als Standard in der Organisation definieren	3.00	3	0.92	3.60	5	0.61	3.56	9	0.38
UX-Sponsor im Top Management festhalten	3.00	1	0.00	3.00	3	0.00	3.67	9	0.36
Erarbeitung einer gemeinsamen UX-Vision/UX-Mission	3.00	3	0.00	3.43	7	0.46	3.17	6	0.00
UX-Qualitygates einführen	2.75	4	1.27	3.00	3	0.00	3.25	4	0.00
Benennen eines UX-Verantwortlichen	2.25	4	1.07	3.50	4	0.80	3.20	5	0.00
UX-Ziele einführen	3.60	5	0.43	3.25	8	0.36	3.50	8	0.42
Workshops/Trainings/Coaching der UX-Personen	3.73	11	0.26	3.14	7	0.32	3.00	1	0.00
Einführung einer zentralen UX-Abteilung	1.67	6	0.38	2.40	5	0.99	3.00	7	0.86
Erfahrungsaustausch der UX-Personen	3.73	11	0.26	3.50	4	0.80	3.00	1	0.00
Kommunikation von UX Success Stories	2.88	8	0.23	3.14	7	0.59	3.40	5	0.00
Einführen eines internen UX-Coach	3.00	7	0.00	3.00	6	0.00	3.33	3	0.00
Durchführung eines UX-Pilotprojekts	3.00	2	0.00	3.00	2	0.00	3.44	9	0.53
Produktentscheider in UX-Methoden schulen	2.67	3	0.53	3.14	7	0.32	3.29	7	0.42
UX-Analyse des Wettbewerbs	3.33	3	0.53	3.50	2	0.00	3.50	2	0.00
Einführung von Styleguides/Pattern	2.80	5	0.35	3.00	5	0.00	3.25	4	0.00
Einführen eines UX-Gremiums	2.50	4	0.49	3.67	3	0.00	3.00	3	0.00
UX-Zertifizierungen durchführen	2.75	8	0.57	2.00	2	0.00	2.00	1	0.00
Berücksichtigung von UX-Benchmarks	0	0	0.00	3.33	6	0.49	3.33	3	0.00
Personas sichtbar machen	3.33	3	0.53	3.11	9	0.44	3.33	3	0.00
UX-Messung für alle Produkte standardisieren	0	0	0.00	2.50	4	0.80	3.55	11	0.33

1 = stark negativen, 2= leicht negativen, 3= leicht positiven, 4=stark positiven

Abbildung 1: Bewertung der Maßnahmen

Die empfohlenen Maßnahmen zur Steigerung der individuellen UX-Kompetenz sind:

- Einführung von interdisziplinären Teams ( $\bar{X}$ =3.55,  $N$ =11, Konfidenz=0.29)
- Workshops/Trainings und Coaching von UX-Personen ( $\bar{X}$ =3.73,  $N$ =11, Konfidenz=0.26)
- Erfahrungsaustausch der UX-Personen ( $\bar{X}$ =3.73,  $N$ =11, Konfidenz=0.26)

Zur Steigerung der UX-Kompetenz von Gruppen sind folgende Maßnahmen empfohlen:

- UX regelmäßig mit Kennzahlen messen ( $\bar{X}$ =3.44,  $N$ =9, Konfidenz=0.38)
- Einführung interdisziplinärer Teams ( $\bar{X}$ =3.91,  $N$ =11, Konfidenz=0.19)
- UX-Ziele einführen ( $\bar{X}$ =3.25,  $N$ =8, Konfidenz=0.36)
- Personas sichtbar machen ( $\bar{X}$ =3.11,  $N$ =9, Konfidenz=0.44)

Zur Steigerung der organisationalen UX-Kompetenz empfehlen sich besonders folgende Maßnahmen:

- UX Strategie einführen ( $\bar{X}$ =3.75, N=16, Konfidenz=0.23)
- UX regelmäßig mit Kennzahlen messen ( $\bar{X}$ =3.54, N=13, Konfidenz=0.30)
- UX-Methoden als Standard in der Organisation definieren ( $\bar{X}$ =3.56, N=9, Konfidenz=0.38)
- UX-Sponsor im Top Management festhalten ( $\bar{X}$ =3.67, N=9, Konfidenz=0.36)
- UX-Ziele einführen ( $\bar{X}$ =3.50, N=8, Konfidenz=0.42)
- Durchführung eines UX-Pilotprojekts ( $\bar{X}$ =3.44, N=9, Konfidenz=0.53)
- UX-Messung für alle Produkte standardisieren ( $\bar{X}$ =3.55, N=11, Konfidenz=0.33)

Zwei Maßnahmen werden für mehr als eine Ebene empfohlen. Das regelmäßige Messen der UX mit Kennzahlen wird für Gruppen ( $\bar{X}$ =3.44, N=9, Konfidenz=0.38) und Organisationen ( $\bar{X}$ =3.54, N=13, Konfidenz=0.30) empfohlen. Eine Einführung von interdisziplinären Teams wird zur Steigerung der UX-Kompetenz von Individuen ( $\bar{X}$ =3.55, N=11, Konfidenz=0.29) und Gruppen ( $\bar{X}$ =3.91, N=11, Konfidenz=0.19) empfohlen.

## 6 Diskussion

Die empfohlenen Maßnahmen zur Steigerung der UX-Kompetenz von **Individuen** fokussieren sich auf den direkten Aufbau von Methoden- und Fachkompetenz (interdisziplinäre Teams, Workshops/Trainings und Coaching, Erfahrungsaustausch). Zielorientierung scheint keine signifikante Relevanz zur Steigerung der individuellen UX-Kompetenz zu haben.

Anders ist das bei **Gruppen**, für die sowohl UX-Ziele als auch das regelmäßige Messen zu einer Verbesserung der UX-Kompetenz führen. Diese Zielorientierung wird durch eine Sichtbarmachung der Personas gestärkt und konzentriert die Bemühungen der Individuen im Team auf ein gemeinsames Ziel. Da gemeinsame Zielvorstellungen die Interaktion innerhalb von Teams fördert, ist es nicht überraschend, dass auch die Einführung interdisziplinärer Teams als geeignete Methode bewertet wurde. Die Methoden helfen dabei, die Kooperationsfähigkeit zu stärken.

Die Methoden zur Steigerung der UX-Kompetenz von **Organisationen** lassen sich grob in strategisches Handeln (UX Strategie einführen, UX regelmäßig mit Kennzahlen messen und UX-Ziele einführen), Handlungsstandardisierung (UX-Messung für alle Produkte standardisieren, UX-Methoden als Standard in der Organisation definieren) und Politisierung der UX (UX-Sponsor im Top Management festhalten, Durchführung eines UX-Pilotprojekts) einteilen. Strategisches Handeln hebt die UX als Gestaltungsaspekt in das Bewusstsein der Organisationsführung, Handlungsstandardisierungen verankern Handlungsmuster in den Grundkanon der Aktivitäten der Organisation und die Politisierung der UX sorgt für eine Bereitstellung von Organisationsressourcen (z.B. Zeit und Geld).



Die Berücksichtigung von UX-Benchmarks und eine Standardisierung der UX-Messung aller Produkte haben nach Auffassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer keinen Einfluss auf die individuelle UX-Kompetenz.

Eine Einführung interdisziplinärer Teams fördert nach Auffassung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowohl die individuelle UX-Kompetenz als auch die UX-Kompetenz von Gruppen. Dies ist erwartungskonform, da gerade interdisziplinäre Teams auf den Austausch der Individuen innerhalb der Gruppe abzielen.

Ausgehend von den Bewertungsergebnissen scheinen Zielorientierungen wie UX-Ziele, eine UX-Strategie und kennzahlengestützte Messungen der UX vor allem Gruppen und Organisationen zu helfen, aber weniger den Individuen. Verglichen mit den geeigneten Maßnahmen für die Steigerung der individuellen UX-Kompetenz scheint hier eine Differenzierung zwischen Zielorientierung und Handlungsbefähigung zu bestehen. Wie eingangs erwähnt beschreiben Barthel et al. (2011, S. 139) dies als Koordination von (Personal-)Ressourcen, die zur erfolgreichen Handlung notwendig sind. Überraschend ist vielmehr, dass dies in der Wahrnehmung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ebenso zum Tragen kommt.

## 7 Fazit

Für Individuen, Gruppen und Organisationen stehen geeignete Maßnahmen zur Steigerung der UX-Kompetenz zur Verfügung. Die Auswahl der Maßnahmen ist nicht abschließend, da durch den stetigen Wandel von Organisationen und der Umwelt neue Anforderungen an Menschen und Methoden entstehen. Dennoch können Organisationen die vorliegende Sammlung verwenden, um ihre UX-Kompetenz weiter auszubauen. Ausgehend von einer Evaluation der organisationalen UX-Kompetenz (Winter & Stevens, 2018) können gezielt Maßnahmen angegangen werden.

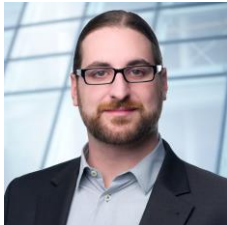
Besonders empfohlen werden die regelmäßige Messung von UX zur Ermittlung von Kennzahlen und das Einführen von UX-Zielen. Beiden Maßnahmen wird eine Steigerung der UX-Kompetenz von Gruppen und Organisationen zugeschrieben. Diese Methoden haben daher im Vergleich mit allen anderen die Möglichkeit der mehrfachen Wirkung. Eine Methode, deren Steigerung von UX-Kompetenzen bei Individuen, Gruppen und Organisationen zugesprochen wird, scheint es jedoch nicht zu geben.

Jede Organisation ist anders und braucht daher eine andere Zusammenstellung der Methoden. Abhängig von der Ebene mit dem besten Aufwand-Nutzen-Verhältnis können nun gezielt Maßnahmen ergriffen werden.

## Literatur

- Barthel, E., & Roth, B. (2011). Organisationale Kompetenz. In E. Barthel & A. Hanft (Eds.), *Integriertes Kompetenzmanagement: Ein Arbeitsbericht* (S. 138–146). Münster: Waxmann.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (2006). *A behavioral theory of the firm* (2. ed., [Nachdr.]). Malden, Mass.: Blackwell.
- DIN EN ISO (2011). *Ergonomie der Mensch-System-Interaktion - Teil 210: Prozess zur Gestaltung gebrauchstauglicher interaktiver Systeme*. (ISO 9241-210:2011).
- Eberl, M., & Schreyögg, G. (2015). *Organisationale Kompetenzen: Grundlagen - Modelle - Fallbeispiele*: Kohlhammer Verlag. Retrieved from <https://books.google.de/books?id=gr9uDAAAQBAJ>
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning In A Constellation of Interconnected Practices: Canon or Dissonance? *Journal of Management Studies*, 39(4), S. 419–436. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00298>
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Rastetter, D. (2006). Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit: Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In G. Schreyögg & P. Conrad (Eds.), *Management von Kompetenz* (S. 163–199). Wiesbaden: Gabler.
- Wilkens, U., Keller, H., & Schmette, M. (2006). Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz. In G. Schreyögg & P. Conrad (Eds.), *Management von Kompetenz* (S. 121–161). Wiesbaden: Gabler.
- Winter, D., Bittenbinder, S., Hinderks, A., & Thomaschewski, J. (2017). UX-Kompetenz von Organisationen: Wie kann die UX-Kompetenz einer Organisation gesteigert werden? In S. Hess & H. Fischer (Eds.), *Mensch & Computer 2017 – Usability Professionals*. <https://doi.org/10.18420/muc2017-up-0003>
- Winter, D., Bittenbinder, S., & Stevens, G. (2016). Der interne UX-Stammtisch - Entwicklung einer Community of Practice für UX-Professionals im Unternehmen. In S. Hess & H. Fischer (Eds.), *Mensch und Computer 2016 - Usability Professionals*. Aachen. <https://doi.org/10.18420/MUC2016-UP-0026>
- Winter, D., Hinderks, A., Schrepp, M., & Thomaschewski, J. (2017). Welche UX Faktoren sind für mein Produkt wichtig? In S. Hess & H. Fischer (Eds.), *Mensch & Computer 2017 – Usability Professionals* (S. 191–199). <https://doi.org/10.18420/muc2017-up-0002>
- Winter, D., Schrepp, M., & Thomaschewski, J. (2015). Faktoren der User Experience: Systematische Übersicht über produktrelevante UX-Qualitätsaspekte. In A. Endmann, H. Fischer, & M. Krökel (Eds.), *Mensch und Computer 2015 - Usability Professionals* (S. 33–41). Berlin: De Gruyter Oldenbourg.
- Winter, D., & Stevens, G. (2018). Evaluation der organisationalen UX-Gestaltungskompetenz. In P. Drews, B. Funk, P. Niemeyer, & L. Xie (Eds.), *Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018: Data driven X - Turning Data into Value ; 6.-9. März 2018 Universität Lüneburg* (Vol. 1, S. 422). Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg, Institut für Wirtschaftsinformatik.

## Autoren



### **Winter, Dominique**

Dominique Winter erlangte seinen Master in Medieninformatik an der Hochschule Emden/Leer mit einer Thesis über das Schätzen von User Experience. Er arbeitet als Agile Coach mit starkem Focus auf Product Ownership, UX-Management, UX-Controlling und UX-getriebener Organisationsentwicklung. Er ist Doktorand an der Universität Siegen und Gastwissenschaftler sowie Mitglied der „Research Group for Agile Software Development and User Experience“ der Hochschule Emden/Leer.



### **Hinderks, Dominique**

Andreas Hinderks ist Diplom-Informatiker und Master of Science in Medieninformatik der University of Applied Science Emden/Leer. Von 2001 bis 2016 arbeitete er in verschiedenen Führungsrollen als Business Analyst und Programmierer. Sein Schwerpunkt lag auf der Entwicklung anwenderfreundlicher Unternehmenssoftware. Derzeit ist er freiberuflich als Scrum Master, Business Analyst und Senior UX Architekt tätig. Außerdem ist er Doktorand an der Universität Sevilla. Seit 2011 ist er an Forschungsaktivitäten beteiligt, die sich mit UX-Fragebögen, Prozessoptimierung, Informationsarchitektur und User Experience beschäftigen.



### **Thomaschewski, Jörg**

Dr. Jörg Thomaschewski ist Professor an der Hochschule Emden/Leer und Leiter der „Research Group for Agile Software Development and User Experience“ mit den Lehr- und Forschungsschwerpunkten Usability und User Experience, Human Computer Interaction, Requirement Engineering, Agile Software Development, Kanban, Scrum, Internet-Programming und E-Learning. Er ist Autor verschiedener Online-Module der Virtuellen Hochschule (VFH) und verfügt über umfangreiche Erfahrungen in IT-Analysen und Beratungen.