

Willkommen auf der Achterbahn

Erfolgsfaktoren für UX Consulting im eGovernment



Michael Bechinie
USECON GmbH
1110 Wien
Modecenterstraße 17,
bechinie@usecon.com

Peter Strassl
USECON GmbH
1110 Wien
Modecenterstraße 17,
strassl@usecon.com

Markus Murtinger
USECON GmbH
1110 Wien
Modecenterstraße 17,
murtin@usecon.com

Manfred Tscheligi
USECON GmbH
1110 Wien
Modecenterstraße 17,
tscheligi@usecon.com

Abstract

Im Rahmen einer Metaanalyse von zehn umfangreichen Langzeit-Beratungsprojekten werden sieben Erfolgsfaktoren, für die nachhaltige Umsetzung von User Experience (UX) Maßnahmen, vorgestellt. Diese werden exemplarisch für das fachlich komplexe eGovernment Umfeld präsentiert. Software Entwicklungsprojekte mit staatsnahen Institutionen stellen durch die ständig wechselnden Rahmenbedingungen und der großen Anzahl eingebundener Stakeholder besonders hohe Ansprüche an UX-Verantwortliche. Auf Basis von Erkenntnissen unterschiedlicher Projekte in diesem Umfeld werden konsolidierte Erfahrungswerte aus folgenden Feldern veranschaulicht: generelles Projektsetup, Zusammenarbeit mit anderen Teams bzw. weiteren externen Partnern, Argumentation von Maßnahmen bzw. Methoden, interne Projektkommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern, „Verkauf“ von UX-Entscheidungen bzw. Behandlung von Widerständen, Kunden Coaching bzw. Nutzen aus Nachbetrachtung der Projekte. Die in zahlreichen eGovernment Projekten erprobten Erfolgsfaktoren geben Einblicke für die ideale Einbindung von UX-Maßnahmen in bestehende Prozesse öffentlicher Organisationen. In den analysierten Projekten werden sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede im strategischen Vorgehen bei verschiedenen Projektdomänen (z.B. eGovernment, eHealth, Versicherungen, Arbeitsmarkt etc.) aufgezeigt bzw. diskutiert.

Keywords:

/// Usability
/// Strategische User Experience
/// Experience Management
/// Erfolgsfaktoren
/// eGovernment

1. eGovernment, ein spannendes Feld für User Experience (UX) Beratung

Eine Hauptinitiative der Europa 2020 Strategie baut auf der „Digitalen Agenda für Europa (DAE)“ auf. In der siebenten Säule „ICT-enabled benefits for EU society“ [European Commission 2013a] wird den Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) besondere Bedeutung im eGovernment Umfeld zugemessen. Der Aktionsplan 2011 – 2015 hat in der Malmö Erklärung dementsprechend vier Schwerpunkte gesetzt [European Commission 2010]:

- „Stärkung der Bürger und Unternehmen durch elektronische Behördendienste, die ganz auf die Bedürfnisse der Nutzer abgestimmt sind und in Zusammenarbeit mit Dritten entwickelt wurden, [...]“
- Erleichterung der Mobilität im Binnenmarkt durch nahtlose elektronische Behördendienste, [...];

- Effizienz und Effektivität durch das stetige Bemühen, mit Hilfe elektronischer Behördendienste die Verwaltungslasten zu verringern, [...];
- Umsetzung der politischen Schwerpunkte durch Schaffung geeigneter Schlüsselvoraussetzungen sowie rechtlicher und technischer Voraussetzungen.“

Aktuelle Zahlen zu den Zielen aus 2012 zeigen, dass Europa eine sehr positive Entwicklung nimmt: 44 % (Ziel 50% bis 2015) der europäischen Bevölkerung und 87 % (Ziel: 80% bis 2015) der Unternehmen nutzen bereits elektronische Behördendienste [European Commission 2013b].

Seit 2007 führt die Europäische Kommission Benchmarkingstudien durch, in denen der Status der Umsetzung elektronischer Behördendienste in den europäischen Ländern beobachtet wird. Ein wesentliches Ergebnis der aktuellen Studie (Beobachtungszeitraum 2012) ist, dass seit 2007 die

Verfügbarkeit von elektronischen Behördendiensten ständig zunahm, aber die Zufriedenheit (Usability bzw. UX) signifikant abgenommen hat. Ein ähnlicher Trend zeigt sich auch bei Nicht-eGovernment Services wie eBanking und eCommerce. Als Top 1 Erkenntnis (von 3) stellt die Studie fest: „The shift in eGovernment thinking towards designing services around user needs is not yet fully embraced in Europe“. Die Kommission formuliert folgende Empfehlung für die EU-Länder: „Implement strategies to increase customer centricity, improve the design of public services, and thus increase online take-up.“ [European Commission 2013c].

2. eGovernment, ein Umfeld das sich als „speziell“ präsentiert

Der Nachholbedarf bei Usability und UX zeigt, dass die Vorgaben stark in Richtung einer „Industrialisierung nicht

kommerzieller Branchen“ gehen. Das erfordert ein Umdenken bei der Konzeption, Entwicklung und Pflege von eGovernment Services auf Anbieterseite. Bürger sehen sich zunehmend als Kunden der Behörde. Die Frage ist, wie sich UX Maßnahmen im Umfeld elektronischer Behördendienste nicht nur punktuell, sondern nachhaltig umsetzen lassen, um die geforderte, durchgängige UX erreichen zu können.

Auf den ersten Blick präsentiert sich das eGovernment Umfeld als Branche „wie jede andere“ und scheint keine besonderen Strategien in der Beratungspraxis zu erfordern. Die Erfahrung der Autoren aus Projekten mit sehr unterschiedlichen Fachmaterien, mit wechselnder Konstellation und Dauer, zeigt jedoch eine Reihe von Eigenschaften, die das eGovernment Umfeld als „speziell“ charakterisieren. [Abb. 1] Zur Lösung der Spannungsfelder werden entsprechende Erfolgsfaktoren im Kapitel 3.2 vorgestellt.

2.1. Rechtssicherheit versus Usability

Für Nichtexperten sind Rechtsmaterien schwer verständlich, die sich nicht beliebig vereinfachen lassen. Behördenwege im persönlichen Kontakt abzuwickeln haben für Antragsteller Vorteile: sie erhalten benötigte Zusatzinformationen auf

direktem Weg, und begehen im Prozess weniger Fehler. Der Rückhalt der persönlichen Kommunikation fällt bei elektronischen Behördenwegen nahezu weg. Bei der Abwicklung entsteht ein gewisses Unbehagen „Dinge falsch zu machen“. Das Interaktionsdesign behördlicher Prozesse erhält daher besondere Aufmerksamkeit. Behörden haben den Anspruch größtmögliche Rechtssicherheit in den Prozessen zu bieten. Rechtsgrundlagen machen die Entscheidungsfindung „Welche ist die richtige Vorgehensweise in meiner Ausgangssituation?“ für den Anwender meist nicht leichter. Für den Berater ergibt sich damit ein Spannungsfeld zwischen „Designing for Trust“ und rechtskonformer Abbildung von Prozessen. Das Argument „wir müssen das so abbilden“ wird zum Stehsatz.

2.2. Föderale Organisation versus rasche Entscheidungen

Gesetze haben oft Aspekte, die sich auf Bundes- Landes- und Gemeinde- Ebene anders auswirken. Verschärft wird dieser Umstand durch eine EU-Zugehörigkeit. Dadurch ergibt sich meist die Notwendigkeit vermehrter Abstimmungen zwischen Bund, Land und übergeordneten Strukturen. Teils widerstrebende Bedürfnisse müssen in einer User Interface Lösung integriert

werden, sodass alle Interessen abgedeckt werden können. Berater sitzen daher vermehrt in grossen, gremialen Sitzungen, um passende Lösungen zu besprechen. Die Entscheidungsfindung ist meist komplex und von starken Kompromissen geprägt.

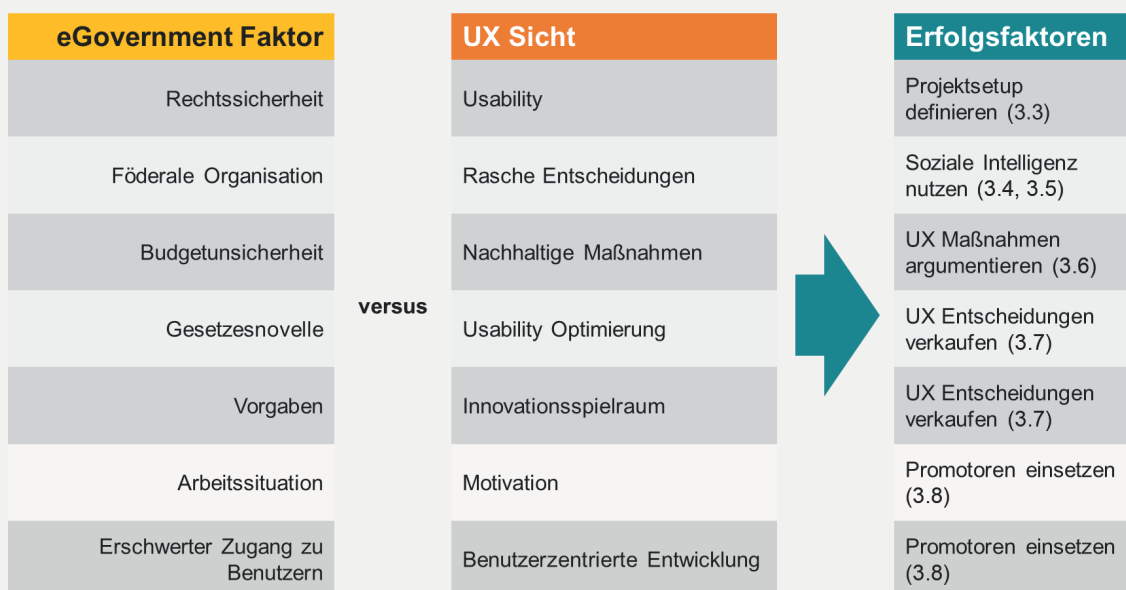
2.3. Budgetunsicherheit versus nachhaltige Maßnahmen

eGovernment ist per Definition ein politisches Umfeld. Budgets für Projekte sind stark von der amtierenden Regierung abhängig. Die Planung von Maßnahmen wird durch etwaige Wechsel der Zuständigkeiten erschwert. Zugesicherte Budgets werden gekürzt oder ganz gestrichen. Strategische UX Arbeit, die auf längerfristige Maßnahmen ausgelegt ist, wird dadurch zur Wahrscheinlichkeitsrechnung.

2.4. Gesetzesnovelle versus Usability Optimierung

Sind für die kommende Release Usability Optimierungen geplant, kann dieser Plan durch Gesetzesnovellen durchkreuzt werden, die verpflichtend im System umgesetzt werden müssen. Usability Optimierungen werden eventuell auf die Folgerelease verschoben, Rechtssicherheit hat Vorrang.

Abb. 1. Charakteristika des eGovernment Beratungsfeldes mit entsprechenden Erfolgsfaktoren zur Lösung der Spannungsfelder



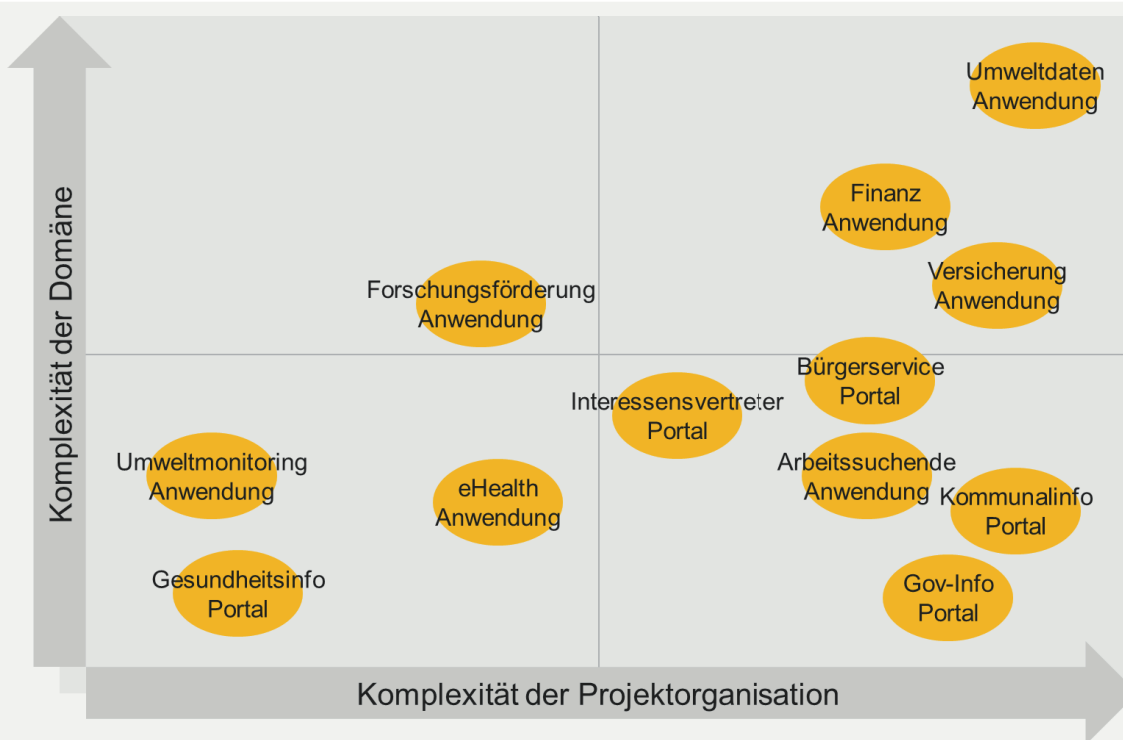


Abb. 2.
Komplexität der Projektdomäne versus Komplexität der Projektorganisation

2.5. Vorgaben versus Innovationsspielraum

eGovernment wird durch ein starkes Regelwerk bestimmt: eGovernment Gesetz, Sicherheitsrichtlinien, Barrierefreiheit, verbindliche Style Guides für den Einsatz von Formularen, Datenstrukturen, Legacy IT-Systeme, unterschiedliche Datenprotokolle. Hier zeigt sich ein bedeutender Unterschied zu anderen Branchen: der Spielraum für innovative Lösungen, besonders im User Interface Bereich, ist oft ein sehr kleiner.

2.6. Arbeitssituation versus Motivation

Design Entscheidungen im eGovernment Umfeld haben eine starke, fachliche Komponente. Ohne intensive Einbindung von Mitarbeitern aus den Fachabteilungen von Ministerien und Landesorganisationen ist es nahezu unmöglich konforme Designlösungen zu entwickeln. Die Projektstätigkeit bedeutet oft Zusatzaufwände und eine erhöhte Arbeitsbelastung für bereits stark geforderte Vertragsbedienstete. Zusätzliche Arbeitsworkshops und Qualitätssicherungsaufgaben kommen hinzu. Gefühlte

„On Top“ Usability Themen, „mit denen man sich jetzt auch noch beschäftigen muss“, werden teilweise als Ballast empfunden. Taktieren und Politik der Abgrenzung beherrschen die UX Arbeit, Formalismen schränken die Motivation ein.

2.7. Erschwerter Zugang zu Benutzern versus benutzerzentrierte Entwicklung

Für den UX Berater stellt die Einbindung von Anwendern einen wesentlichen Faktor in der benutzerzentrierten Systementwicklung dar. Durch die Multi-Stakeholder Perspektive bei eGovernment Anwendungen fällt es oft schwer alle unterschiedlichen Zielgruppen einzubinden. Aus projektpolitischen Gründen wird es als Notwendigkeit gesehen, Vertreter aus allen (auch parteipolitischen) Gruppen, bzw. allen betroffenen organisationalen Einheiten einzubeziehen. Ein agiler Usability Test wird so rasch zu einer großen Hürde, wenn nicht sogar zu einem vorläufigen „No Go“, da die Vorbereitungszeit schnell auf Wochen anwachsen kann, bis alle Interessensvertreter organisiert sind.

Wie wirken sich diese Charakteristika auf den Erfolg von UX Maßnahmen aus? Welche Erfolgsfaktoren leiten sich für die Beratungspraxis daraus ab?

3. Nachhaltige Umsetzung von UX Maßnahmen im eGovernment Umfeld

3.1. Analyse von Projekten als Ausgangspunkte

UX Berater sind „Lösungslieferanten auf Zeit“, die ihre Leistungen immer weiter optimieren wollen. Im Zentrum der Überlegungen stand daher die Frage, wie die UX Arbeit in einem speziellen Feld noch kundenorientierter werden kann.

Mit Hilfe von informalen „Projekt Retrospektiven“ [Kerth 2001] wurden Erfahrungswerte durchgeführter eGovernment Projekte gesammelt. Abläufe, Entscheidungsfindung, „Pain- und Pleasure Points“ wurden analysiert, Anekdoten gesammelt und mit Learnings anderer Branchen abgeglichen. Die analysierten Projekte hatten sehr unterschiedliche Komplexität in Bezug auf Domäne bzw. Projektorganisation [Abb. 2]

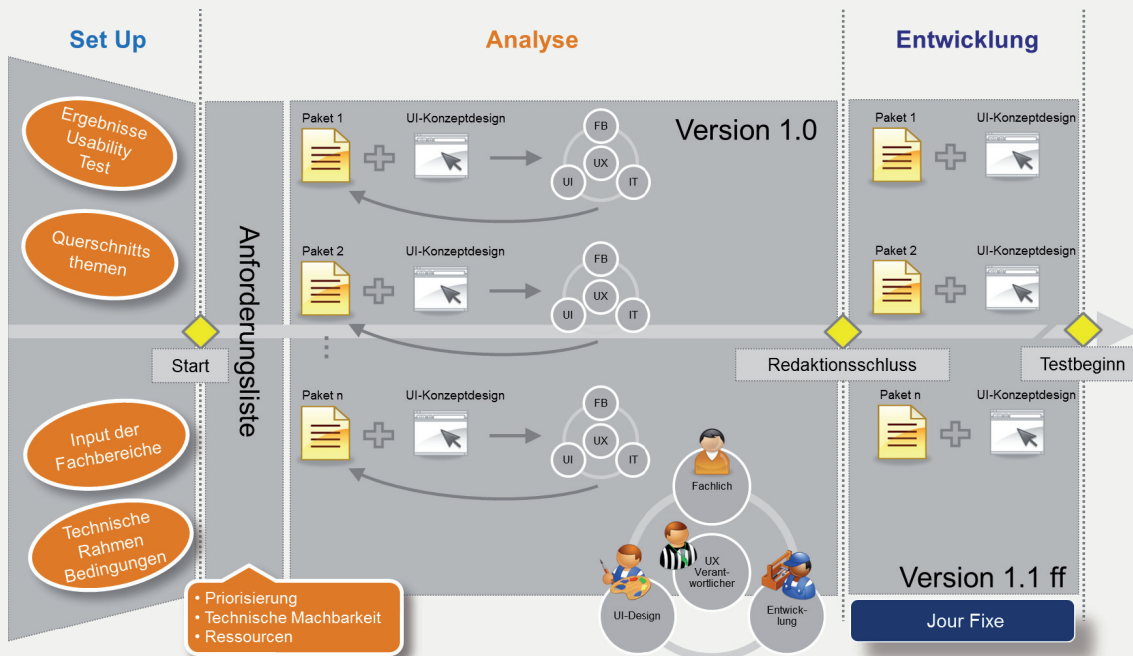


Abb. 3. Beispiel Setup mit Beteiligung unterschiedlicher Kompetenzen schon ab der Analysephase

3.2. Die Erfolgsfaktoren

Die Autoren haben mögliche Faktoren für die erfolgreiche Umsetzung strategischer und taktischer UX Maßnahmen im eGovernment Bereich in folgenden Feldern identifiziert:

- Projektorganisation
- Zusammenarbeit im Team bzw. mit externen Partnern
- Interne Projektkommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern
- Argumentation von Maßnahmen bzw. Methoden
- „Verkauf“ von UX Entscheidungen
- Behandlung von Widerständen
- Kunden Coaching bzw. Nachbetrachtung des Projekts

3.3. Ein maßgeschneidertes Projektsetup definieren

Dieser Faktor hat starken Bezug zu „Rechtsicherheit vs. Usability“. Für die Entwicklung rechtskonformer, aber benutzbarer Lösungen liegt der Erfolg darin, im Projektsetup schon zu Beginn unterschiedliche

Kompetenzen in die Analyse miteinzubeziehen. Durch die frühzeitige Einbindung von Fachlichkeit, Entwicklung, Design, und Usability profitieren User Interface Design Entscheidungen wesentlich.

In diesem Zusammenhang hilft eine klare Definition bzw. Differenzierung notwendiger Rollen. Damit wird der Verwechslung von Verantwortung mit Kompetenz vorgebeugt. Auch Verzögerungen in den Projektplänen durch Konflikte zu Verantwortungen und Kompetenzen können so reduziert werden. In Abstimmung mit der fachlichen Betrachtung durch Experten, der funktionalen Betrachtung durch Software Architekten bzw. Entwickler und der User Interface Design Perspektive kann die Gesamtqualität der Softwarelösung gesteigert werden.

Ein weiterer Faktor stellte die Konsolidierung bereits vorliegender (Usability) Ergebnisse aus Vorprojekten dar. Wertvolles Wissen, das bei der „Budgetunsicherheit vs. nachhaltige Maßnahmen“ Problematik hilft, ohne knappe Ressourcen weiter durch Doppelarbeiten zu gefährden. Daraus kann ein, auf das Projekt abgestimmter UX

Maßnahmen Katalog erstellt werden. Dieser baut auf vorhandenen Kompetenzen und Vorergebnissen auf, ohne einen weiteren Prozess auf bestehende Prozesse zu setzen. Der Einsatz und die Priorisierung von User Interface Design Prinzipien und UX Faktoren bietet eine zusätzliche Maßnahme, um Design Entscheidungen in der Analyse auf eine begründbare Basis zu stellen und Geschmacksdiskussionen zu vermeiden.

Gerüstet mit klaren Rollen, konsolidiertem Vorwissen und Designrationalität wird das UX Mindset gute Überlebenschancen in der Analyse-, Entwicklung- und der Test-Phase einer eGovernment Lösung haben. Abbildung 3 zeigt ein Beispiel für ein zuvor beschriebenes Projektsetup in der Domäne Arbeitsmarkt-Services. [Abb. 3]

3.4. Das Potential sozialer Intelligenz nutzen

Je größer und komplexer ein Projekt, desto größer die Herausforderung „Dinge erledigt zu bekommen“, vor allem in Bezug auf UX Aufgaben. Mit steigender Anzahl der Projektmitglieder nimmt auch die soziale Komplexität zu. Eine wesentliche



Traditionell – Der Elefanten Weg

Warten bis man gefragt wird UX Probleme zu lösen

Wenige, große Maßnahmen umsetzen, sichtbare Resultate benötigen länger

Formale Usability Tests durchführen

Nur große Änderungen im User Interface implementieren

Ein 90 Minuten Test mit detailliert ausgearbeitetem Report in fünf Tagen

10 Benutzer, 2 Aufgaben durchführen lassen

Design Lösungen wiedererfinden

Versuchen alles 120% richtig zu machen



Agile – Der Schmetterlingsweg

Proaktiv UX Probleme identifizieren (Wake Up Calls)

Mehrere, kleinere Maßnahmen, Resultate sind rascher sichtbar

Informale Usability Test durchführen, aber trotzdem systematisch vorgehen

Quick Wins zuerst implementieren

Ein 45 Minuten Tests mit einer Problem / Lösungsliste am selben Tag

5 Benutzer, 4 Aufgaben durchführen lassen

Design Lösungen wiederverwenden

Versuchen alles zu erledigen, das aber gut genug

Abb. 4.
Elefant vs. Schmetterling – Agile UX Maßnahmen bieten in unsicheren Umwelten größere Erfolgschancen und rascher greifbare Ergebnisse

Änderung in der Dynamik entsteht, wenn das Hauptprojekt in Teilprojekte geteilt werden muss – im eGovernment Bereich ein häufiger Fall. Die Notwendigkeit für verstärkte Kommunikation erhöht sich vor allem dann, wenn Mitglieder des Vorstands Teil des Projekts sind.

Um UX Ziele im Auge zu behalte und greifbare Ergebnisse zu erzielen liegt der Erfolg des Beraters neben seiner fachlichen Kompetenz in der Nutzung von „Machiavellistischer Intelligenz“. Wenn der UX Berater will, dass die Projektkollegen die eigene UX Sichtweise annehmen, ist es wichtig ihnen Argumente anzubieten mit denen Sie selbst punkten können. Mit anderen Worten muss der Berater „kooperative Spiele“ einsetzen und die Rolle des „Vermittlers und Integrators“ einnehmen, um die Qualität von Design Entscheidungen entsprechend zu garantieren [Bechinie 2010]. Dies trifft besonders dann zu, wenn Teams in Teilprojekten arbeiten und gremiale Strukturen Entscheidungsprozesse langwierig gestalten. Besonders auf „Föderale Organisation vs. rasche Entscheidungen“ wirkt sich diese Taktik positiv aus.

3.5. Mit allen Stakeholder des Projekts vernetzen

Eng im Zusammenhang damit steht die interne Projektkommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern. Um den Ball der Kommunikation im Dickicht einer komplexen Projektorganisation aus Behörde(n), weiteren externen Beratern und ausgelagerten Entwicklungsressourcen flach zu halten, ist die Versuchung für UX Berater groß, nur mit dem direkten Umfeld zu sprechen. Für die Entscheidungsfindung braucht diese Strategie voraussichtlich weniger Iterationen, es wird aber gleichzeitig die Qualität der Entscheidung gefährdet. Fundierte UX Entscheidungen sind per Definitionem multidimensional.

Der Erfolg liegt darin, Maßnahmen möglichst früh zu ergreifen, die dieses Risiko minimieren. Der Berater tut gut daran, alles dafür zu tun, dass das UX Thema zum Verbündeten aller Projektbeteiligten wird und nicht zum Feindbild. Erfolgreich ist der, der eine kooperative Atmosphäre zwischen dem UX Team und "allen neuen Freunden" entstehen lässt.

3.6. UX Maßnahmen und Methoden argumentieren

Der im Projektsetup definierte Katalog an möglichen UX Maßnahmen und Methoden ist im eGovernment Umfeld stark von „Budgetunsicherheit vs. nachhaltige Maßnahmen“ geprägt. Das für die Planung von UX Aktivitäten freigegebene Budget wird durch die Abhängigkeit von der amtierenden Regierung mit großen Unsicherheitsfaktoren belegt. Unter diesen Bedingungen bietet sich für die erfolgreiche Umsetzung längerfristiger Maßnahmen daher eine leichtgewichtige Vorgehensweise an – der „Schmetterlingsweg“. Ergebnisse können im Gegensatz zum „Elefanten Weg“ proaktiver, rascher, greifbarer, pragmatischer und mit höherer „CEO Sichtbarkeit“ geliefert werden. [Abb. 4]

3.7. UX Entscheidungen gewinnbringend verkaufen

Zeigt sich die nächste Gesetzesänderung am Horizont, werden gute Argumente zum eigentlichen Erfolgsfaktor des Beraters.

Promotor	Zu überwindende Barriere
Fach-Promotor	Überwindung der „ich weiß nicht“ Barriere durch Spezialwissen
Macht-Promotor	Überwindung der „ich will nicht“ Barriere durch hierarchische Macht des Promotors
Prozess-Promotor	Überwindung der „ich darf nicht“ Barriere durch die Verbindung des Wissens- und Power-Promotors unterschiedlicher Businessbereiche
Beziehungs-Promotor	Überwindung der Barrieren zwischen Firmen durch Marktpläne und PR
Technologischer Gatekeeper	Die Überwindung von Wissen Barrieren, Lieferung von Expertenwissen, Steuerung des Informationsflusses

Abb. 5.
Promotoren für die
erfolgreiche Überwin-
dung von Widerständen
gegen UX-Maßnahmen

Um anstehende Usability Optimierungen trotzdem in der nächsten Release unterzu-bringen, hilft der Weg der kleinen Schritte. Im Zusammenhang mit „Gesetzesnovelle vs. Usability Optimierung“ und „Vorgaben vs. Innovationsspielraum“ liegt der Erfolg darin UX Themen zu priorisieren, die sich mit beschränktem Budget umsetzen lassen und aus Benutzersicht dennoch fühlbare Verbesserungen bringen.

Eine wesentliche Maßnahme auf dem Weg zum Erfolg liegt in der projekt- und organisationsinternen Vermarktung von Ergebnissen der UX Arbeit. Die Sichtbarkeit von greifbaren Ergebnissen wirkt sich positiv auf die Aufmerksamkeit in der Projektleitung aus. Im Sinne einer langfristigen Demonstration des Wertes von UX Maßnahmen ist es wichtig, auch die kurzfristigen Erfolge aufzuzeigen. Nur so wird es möglich sein, Mittel für weitere UX Aktivitäten in der nächsten Release zu sichern. Für die Kommunikation eignen sich besonders klassische Managementwerkzeuge wie formelle und informelle Präsentationen, Ergebnisse von Usability-Tests und die Aufbereitung von Best Cases.

3.8. Widerstände durch den Einsatz von Promotoren auflösen

Generell entstehen Widerstände, wenn es um Veränderungen geht und/oder wenn zusätzliche Aufwände für die Beteiligten entstehen. Die UX Sichtweise anzunehmen bedeutet oft große Veränderungen. Hier zieht „Arbeitssituation vs. Motivation“. Zusätzlich spielt hier „Erschwerter Zugang zu Benutzern vs. benutzerzentrierte Entwicklung“ eine Rolle, der sich im eGovernment Umfeld sehr stark auswirkt. Widerstand gegen UX Maßnahmen wird geleistet weil ...

- sie das Tagesgeschäft unterbrechen
- sie Veränderung verlangen
- sie das jetzige Projektsetup herausfordern
- es zu Unsicherheit im Zusammenhang mit bestehenden Prozessen kommen kann
- sie von „kreativer Zerstörung“ begleitet werden
- es „gut etablierte“ Mythen über UX gibt

Als „Sponsoren“ des Widerstands treten dabei die Projektmitglieder selbst, deren Vorgesetzte oder externe Projektpartner auf. Für die erfolgreiche Überwindung der Widerstände bietet das Promotorenmodell [Hauschildt 2003] eine praktikable Herangehensweise. [Abb. 5] Das Modell stammt aus dem Innovationsmanagement, wobei verschiedene Promotoren unterschiedliche Arten von Widerständen überwinden. Jedem Widerstand ist ein Promotor zugeordnet, den es im Projekt zu gewinnen gilt, um die jeweilige Blockade lösen zu können.

Gibt es eine prinzipielle Übereinkunft im Projekt, Win-Win Lösungen zu erreichen, ist es hilfreich dem „Skeptiker“ die Rolle des „Fach-Promotors“ zuzuteilen. Dieser hat das Wissen über mögliche Alternativen. Hat der UX Berater auch grundlegendes Faktenwissen, kann dieser dazu beitragen. Wenn nicht, nimmt dieser die Rolle des „Prozess-Promotors“ ein. Ein Mitglied aus der Managementebene sollte den „Macht-Promotor“ einnehmen. Gemeinsam können so Lösungen entwickelt werden, die auch funktionieren.

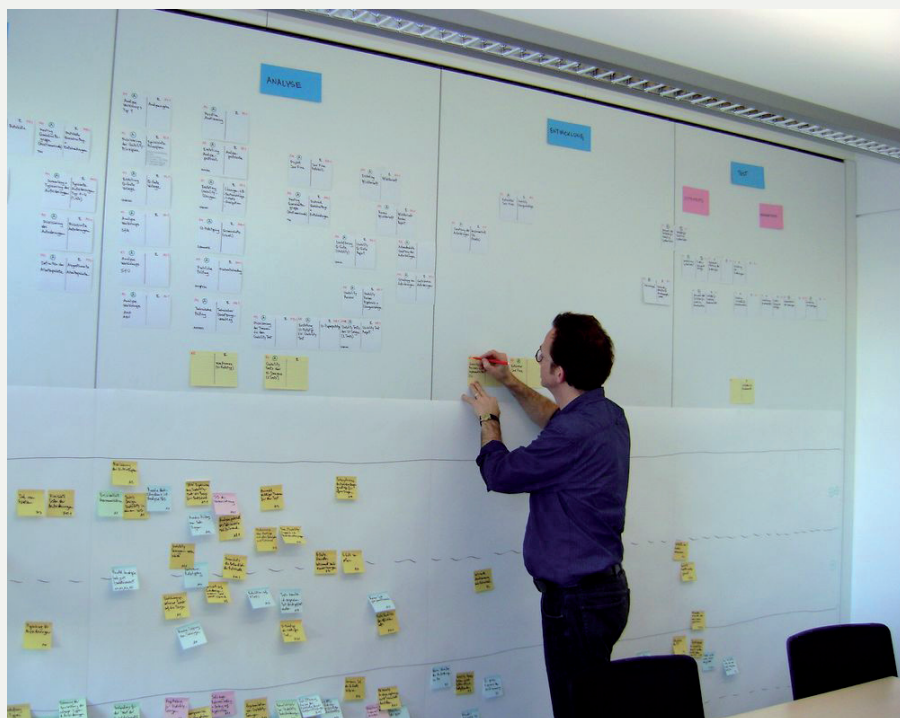


Abb. 6.
Projekt Retrospektive für die Optimierung
der UX Maßnahmen im nächsten Projekt

3.9. Lernen durch Beobachtung

Ein wesentlicher Lernvorgang stellt das Beobachtungslernen dar [Badura 1962]. Ziel dabei ist es, bestehende Verhaltensweisen zu modifizieren bzw. neue Verhaltensweisen zu erlernen. Diese klassische Methode bietet die Möglichkeit Maßnahmen und Ergebnisse nach Abschluss eines Projekts systematisch zu analysieren. Die Projekt Retrospektive wird zu einem wichtigen Werkzeug, um geplante UX Maßnahmen in einem Folgeprojekt zu optimieren.

Im Rahmen der Retrospektive werden alle Phasen eines Projekts betrachtet. Die Aktivitäten bzw. deren Ergebnisse werden mit dem Projektteam in mehreren Dimensionen bewertet: Projekt Rahmenbedingungen, Projektmanagement, Methoden / Projekthinhalte, Kommunikation und Papierkorb (nicht durchgeführte Aktivitäten). Eine nach dem Plus / Minus Schema erfolgte Bewertung zeigt, welche Aktivitäten im

nächsten Projekt beibehalten werden sollen, und welche Maßnahmen gestrichen oder zumindest geändert werden können. Diese Einsichten helfen die Qualität der UX Arbeit zu steigern. [Abb. 6]

3.10. Gleich und doch verschieden

Die beschriebenen Erfolgsfaktoren sind aus Sicht der Autoren von der jeweiligen eGovernment Domäne unabhängig wirksam. Es gibt eine Reihe zusätzlicher Aspekte, die starke Abhängigkeit von der betrachteten eGovernment Domäne zeigen und als „Moderatoren“ der Erfolgsfaktoren wirken:

- UX Reifegrad einer Organisation (vorhandene Prozesse, gelebte Maßnahmen)
- Organisatorische Positionierung des Projekts (Ebene des Vorstandes, Bereichs, der Abteilung)
- Angewendete Vorgehensmodelle der Systementwicklung (Wasserfall, Agile

oder Hybride wie „Water-Scrum-Fall“ [West 2011])

- Teilweise sehr lange Änderungs-Zyklen (abseits der Aktualisierung der rechtlichen Basis)
- „Design for All“ (nicht nur zurechtkommen, sondern auch gute UX)
- Starke Unterschiede der Businessprozess Ebenen (Administration < > Administration, Administration < > Unternehmen, Administration < > Bürger)
- Starke Unterschiede in der Sensibilität der Rechtsmaterien (Gesundheitsdaten vs. Abfallbilanzen vs. Öffnungszeiten Besucherzentrum Parlament)

4. Fazit und Ausblick

eGovernment ist ein spannendes Feld für UX Beratung, das sich jedoch als „speziell“ präsentiert und einer Fahrt auf der Achterbahn gleicht – mit verbundenen Augen. Die nachhaltige Umsetzung von UX Maßnahmen im eGovernment Umfeld stellt Berater vor zwei große Herausforderungen: ständiger Wandel und kontinuierliche Adaption von Maßnahmen an wechselnde Projektumwelten. Im Rahmen einer Metaanalyse von Beratungsprojekten in sehr unterschiedlichen eGovernment Domänen konnten sieben übergreifende Faktoren aufgezeigt werden, die für die nachhaltige Umsetzung von UX Maßnahmen Anhaltspunkte bieten. Zusammengefasst stellt die Kombination aus gut argumentiertem Nutzen von UX Maßnahmen und sozialem Geschick einen wesentlichen Beitrag für die erfolgreiche Arbeit von UX Beratern im hochpolitischen Umfeld elektronischer Behördendienste dar. Darauf aufbauend ergeben sich für die Zukunft weitere Fragestellungen, in wie weit sich zum Beispiel die Relevanz der Erfolgsfaktoren in anderen UX Beratungsfeldern voneinander unterscheidet.

Literatur

1. Bandura, A. (1962). Social Learning through Imitation. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
2. Bechinie, M., Murtinger, M, Tscheligi, M (2010). Social Skills for UX Consultants. Communication on the Job. User Experience, Volume 9, Issue 4, 26–28
3. European Commission (2010). The European eGovernment Action Plan 2011–2015. Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative Government. Brussels.
4. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EN:PDF> (abgerufen am 27.06.2013)
5. European Commission (2013a). Digital Agenda for Europe. Pillar VII: ICT-enabled benefits for EU society. <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/our-goals/pillar-vii-ict-enabled-benefits-eu-society> (abgerufen am 27.06.2013)
6. European Commission (2013b). EU Scoreboard: Annual digital progress rankings. Brussels. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-528_en.htm (abgerufen am 27.06.2013)
7. European Commission (2013c). Public Services Online. Digital by Default or by Detour? Assessing User Centric eGovernment performance in Europe – eGovernment Benchmark 2012. Brussels. https://ec.europa.eu/digital-agenda/sites/digital-agenda/files/eGov_Benchmark_2012%20background%20report%20published%20version%200.1%20.pdf (abgerufen am 27.06.2013)
8. Hauschildt, J (2003). Promoters and champions in innovations: Development of a research paradigm. In L. V. Shavinina (Ed.), The international handbook on innovation (pp. 804–811). London, UK: Pergamon.
9. Kerth, N. L. (2001). Project retrospectives: a handbook for team reviews. New York: Dorset House Publishing.
10. West, D., Gilpin, M., Grant, T., Anderson, A. (2011). Water-Scrum-Fall Is The Reality Of Agile For Most Organizations Today. Cambridge (MA, USA): Forrester Research, Inc.