



Mensch-Zentrierung in Zeiten der Digitalisierung

Auf Interview-Safari mit UX-Experten

www.bitkom.org

bitkom

Herausgeber

Bitkom e. V.
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin

Ansprechpartner

Dr. Frank Termer | Bereichsleiter Software
T 030 27576-232 | f.termer@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom Gremium

Usability & User Experience (UUX)

Gesamtkoordination & Redaktion

Martin Beschnitt | eresult GmbH
Dr. Ronald Hartwig | rhaug GmbH
Dr. Frank Termer | Bitkom e.V.
Sascha Wolter | DB System

Satz & Layout

Katrin Krause | Bitkom e.V.

Titelbild

© Ralf Kollmann – stock.adobe.com

Copyright

Bitkom 2020

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und /oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Achim Berg	5
Vorwort Dr. Kim Lauenroth	6
Vorwort des Arbeitskreisvorstands	8
Warum UX-Safari?	10
 Geduld, Transparenz & Netzwerk, nicht zu vergessen: Flexibilität	18
Linda Schmidt, ifm electronic #InhouseUX #Produktion #Industrie4.0	
 People over Processes	23
Philipp Grewer, innogy.C3 #InhouseUX #CorporateUX #DesignFrameworks #HybridAgentur	
 UX im Dienst digitaler Lösungsexzellenz	30
David Gilbert, DB Systemel #InhouseUX #Softwareentwicklung #Mobility	
 Gute UX im öffentlichen Sektor voranbringen	35
Ediz Kiratli, VBG #InhouseUX #PublicSector #Verwaltung	
 UX in der Softwareentwicklung: Mit dem richtigen Mindset und strukturiertem Vorgehen zum Erfolg	39
Christoph Lehmer, DocuWare #InhouseUX #Softwareentwicklung #DigitalOffice	
 User experience within Google Research	44
Suelyn Yu, Google #InhouseUX #Softwareentwicklung	
 User Experience weitergedacht: ein ganzheitlicher Ansatz für erfolversprechende Kundenerlebnisse	49
Ulf Schubert, DATEV #InhouseUX #Softwareentwicklung #Steuerberatung #B2B	
 Design besitzt das strategische Potential einen Einklang zwischen dem Menschen im Mittelpunkt und dem wirtschaftlichen Handeln eines Unternehmens zu schaffen	55
Christian Hertlein, N26 #InhouseUX #Banking #MobileBank	



UX Professionals müssen verstehen, was das Unternehmen erreichen will _____ 62

Dr. Sebastian Feige, Star Finanz

#InhouseUX #Banking



Auch Business-Anwendungen haben ein Recht auf gute »Experience« _____ 70

David Jacken, Fiducia & GAD IT AG

#InhouseUX #Banking



Multimodal, kollaborativ & autonom – Mensch-zentrierte Digitalisierungsstrategien als Schlüssel zur selbstbestimmten Interaktion mit intelligenten Maschinen _____ 75

Jan Groenefeld, Ergosign

#UXConsulting #Human-CentredDigitalization #FutureManufacturing



Machen! _____ 82

Dr. Ronald Hartwig, rhaug

#UXConsulting #Innovation #UXServiceProvider #Strategie



Nachhaltige UX-Strategien erfordern Change Management & Durchhaltevermögen _____ 88

Holger Fischer, eresult

#UXConsulting #Agentur #UXResearch



UX Operations als Treiber für erfolgreiche Unternehmen _____ 96

Kathrin Friedrich, T-Systems Multimedia Solutions

#InhouseUX #Consulting #ApplicationManagement



UX durch Zusammenarbeit, Transparenz und gezieltes Veränderungsmanagement etablieren _____ 103

Bengi Haid, MACH

#InhouseUX #Softwareentwicklung #PublicSector #Verwaltung



Digitalisierung bedeutet Gestalten von Lebensvorgängen – User Experience gehört untrennbar dazu _____ 108

Dr. Kim Lauenroth, adesso

#InhouseUX #Softwareentwicklung #Consulting



Goodbye User Experience – Hello Human Experience! _____ 113

Dr. Guido Beier, Deutsche Telekom & DE3P

#InhouseUX #Telekommunikation #HumanExperience #77HumanNeeds

Vorwort Achim Berg



Achim Berg
Bitkom-Präsident

Die Corona-Krise hat uns die Bedeutung digitaler Technologien für Verwaltung, Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft sehr deutlich vor Augen geführt. Die Krise ist damit auch ein Weckruf, die Digitalisierung massiv voranzutreiben. Wir haben uns in der Vergangenheit zu viel Zeit bei der Digitalisierung gelassen. Das Motto des »Weiter so« gilt nicht mehr. Jetzt heißt es, digitale Infrastruktur aufzubauen, Geschäftsprozesse umfassend zu digitalisieren und neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Damit dies im eigenen Unternehmen erfolgreich sein kann, sollten wir die Nutzer noch stärker in den Mittelpunkt rücken. Das heißt: Wir brauchen bei allen konkreten Digitalisierungsmaßnahmen eine Nutzerzentrierung. Und damit dies gelingt auch eine UX-Strategie im Unternehmen. Das ist ein Thema, das uns als Deutschlands Digitalverband schon seit Jahren umtreibt. Bitkom ist zusammen mit seinem Arbeitskreis UUX eine zentrale Austauschplattform für diese Themen und schlägt eine Brücke in die Praxis.

Im vorliegenden Leitfaden teilen 17 Expertinnen und Experten ihre Sichtweise zur UX-Strategie im Unternehmen und liefern damit die Grundlage für einen tiefgehenden Erfahrungsaustausch. Die Beispiele gehen quer durch alle Branchen, von der Industrie über Banking bis zur Verwaltung, und spiegeln die unterschiedlichen Bedingungen in Agenturen, in kleinen und mittleren Unternehmen aber auch in Konzernen wider. Sie zeigen, dass Digitalisierung kein Selbstzweck ist, aber vor allem auch kein Selbstläufer. Erfolgreiche Digitalisierung braucht in der Praxis Geduld, Ausdauer und einen starken Fokus auf die Nutzer.

Vorwort Dr. Kim Lauenroth



Dr. Kim Lauenroth

Vorsitzender des Lenkungsausschuss Software im Bitkom e.V.

Einer meiner größten Schätze ist ein Handbuch für Microsoft Windows Version 1.0 aus dem Jahr 1987. Jetzt werden Sie vermutlich sagen, was soll das alte Zeugs? Für mich ist dieses Handbuch mittlerweile ein Stück Zeitgeschichte geworden. Ich nehme es gerne zur Hand, um mich daran zu erinnern, wie schnell sich das Thema Digitalisierung – damals ja noch EDV – eigentlich entwickelt hat.

Besonders schön finde ich zum Beispiel folgenden Satz mit dem das damals neue Zeichenprogramm Paint im Handbuch beschrieben wird. Dort kann man lesen ...

»Paint hilft Ihnen dabei, Zeichnungen zu erstellen, die perfekt auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Gleichgültig ob Sie Diagramme oder Freihandzeichnungen erstellen, Sie werden genau die richtigen Zeichengeräte in Paints Palette Zeichengeräte und Schablonen finden.«

Ich spüre in diesen Zeilen sehr viel Selbstbewusstsein und insbesondere auch den Pioniergeist einer jungen aufstrebenden Technologie. Weiter kann man dort noch lesen ...

»Es ist einfach zu verwenden. Sie brauchen sich keine komplizierten Befehle oder Anweisungen zu merken. Mit Paint können Sie Illustrationen genauso schnell erstellen, wie Sie mit einer Maus zeigen oder eine Taste drücken können.«

Mit dem Wissen von heute lese ich diese Zeilen auch heraus, dass die Autoren die User Experience von Paint herausstellen wollten. Ob die Autoren es damals schon User Experience genannt haben oder nicht, spielt für mich keine Rolle. Viel wichtiger ist für mich die Haltung, die damit zum Ausdruck gebracht wird. Die Autoren und Entwickler wollten dem Nutzer zeigen, dass man die neuen technischen Möglichkeiten nutzen kann, um ganz einfach zu zeichnen.

Heute, über 30 Jahre später, ist die Haltung noch viel wichtiger geworden. Dies hat Bitkom mit dem [Diskussionspapier »Digitalisierung erfordert Haltung«](#) sehr deutlich zum Ausdruck gebracht: In den letzten 30 Jahren ist dank des Internets und vieler weitere technischer Innovationen aus der EDV die Digitalisierung und darüber hinaus die Digitale Transformation geworden. Mit ihr sind wir gerade dabei, unsere gesamte Wirtschaft und Gesellschaft neu zu erfinden. Es geht nicht mehr wie in 1987 darum, das Zeichnen zu verbessern, es entstehen vollkommen neue Wirtschaftszweige und Geschäftsmodelle. Dafür braucht es vollkommen neue Berufsbilder wie den Digital Designer und den Digital Engineer.

Die bisherigen Erfahrungen mit Digitalisierung und digitaler Transformation lehren uns allerdings, dass dabei nicht nur Positives entsteht. Als überzeugter Europäer denke ich, dass wir die Menschen und ihre Bedürfnisse ins Zentrum stellen müssen. Nur mit dieser Haltung können wir

die Digitale Transformation nachhaltig und im Sinne unserer europäischen Werte gestalten. Gute User Experience ist in meinen Augen ein essentieller Bestandteil dieser Haltung.

Die Expertinnen und Experten, die sich in diesem Band zu Wort melden, werden Ihnen einen spannenden Einblick in den Stand der Praxis zum Thema User Experience geben. Besonders interessant war für mich beim Lesen, wie vielfältig die Meinungen, Ansichten und Erlebnisse im Bereich User Experience sind. Dieser breite und tiefgehende Überblick zum Thema ist schon ein Wert an sich. Und trotz der vielfältigen Meinungen und Erfahrungen eint alle Autorinnen und Autoren das Ideal, dass gute User Experience ein essentieller Erfolgsfaktor für die Digitalisierung ist.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen beim Lesen viel Spaß, viel Inspiration und viele neue Erkenntnisse!

Vorwort des Arbeitskreisvorstands



Martin Beschnitt
geschäftsführender Gesellschafter
eresult GmbH

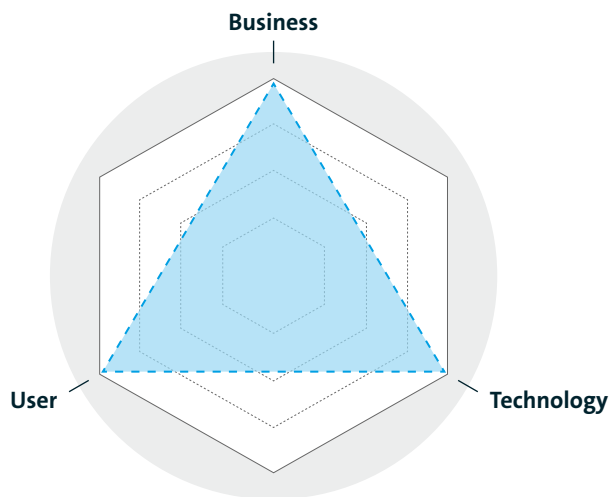


Dr. Ronald Hartwig
Gründer und Geschäftsführer
rhaug GmbH



Sascha Wolter
Chief Advisor Conversational AI
DB Systel GmbH

Die Digitale Transformation ist in aller Munde. Meist wird als Schlagwort schlicht von »Digitalisierung« gesprochen. Doch hinter dem Begriff steckt mehr. Der digitale Wandel betrifft zum einen gesellschaftliche Strukturen und Geschäftsmodelle. Zum anderen müssen sich die Prozesse von Organisationen verändern, um dem gerecht zu werden.



Eine nutzerzentrierte Gestaltung, das sogenannte Human-Centered Design (HCD), hat sich dabei als ein zentraler Erfolgsfaktor etabliert (siehe Abbildung). Kombiniert mit einer »realistischen« Betrachtung der technischen Möglichkeiten (Technology) und den tatsächlichen Anforderungen durch die Geschäftsmodelle (Business) hilft HCD, das optimale Produkt zu konzipieren und zu überprüfen. Sprich: Wer heutzutage erfolgreich Produkte gestalten möchte, die dem Nutzer und dem Unternehmen wirklich helfen, kommt an einer produkt-, projekt- und abteilungsübergreifenden Verankerung von Usability und User Experience (UUX) nicht vorbei.

Nutzerzentrierung darf nicht mehr zufällig passieren oder nur in einzelnen Projekten eine Rolle spielen. Es gilt sie nachhaltig im Unternehmen (hinsichtlich der beteiligten Menschen, der Unternehmenskultur und der gelebten Prozesse) zu verankern.

Leichter gesagt als getan – denn mit Nutzerzentrierung ist vor allem auch Change Management verbunden. Die nötigen Methoden, Guidelines und Prozessmodelle unseres Berufsstandes existieren schon seit den 90er-Jahren. Die deutsche (Digital)wirtschaft hat in unseren Augen jedoch noch erhebliches Potenzial hin zu unternehmensweit etablierten Human-Centered-Design-Prozessen, die aktiv und vor allem effektiv praktiziert werden.

Für zahlreiche Unternehmen und Organisationen ist gerade das Thema Innovation eine große Herausforderung, wenn es

- um die Gestaltung von **ganzheitlichen Erlebnissen**,
- das **Vorausdenken von Auswirkungen und Einflüssen** sowie
- die **Sicherstellung von Akzeptanz** durch die Anwender, Kunden und interne Beschäftigte geht.

Gestaltung ist Team-Arbeit geworden, bei der Silo-Grenzen aufgebrochen werden und über den Tellerrand geschaut wird. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet dies organisatorische Veränderung. Dieses »Umdenken« hilft, Hierarchien aufzubrechen, Fehlentscheidungen als Lernpotential zu erkennen, andere Perspektiven einzunehmen, heterogene Kompetenzen in einem Team zusammenzuführen, und eine dazu passende kommunikative Organisationskultur zu etablieren.

Man kann noch so viele UX-Bücher lesen und UX-Maturity-Modelle analysieren: Es gibt nicht die EINE Vorgehensweise in Sachen UX-Strategie, denn jedes Unternehmen, jeder Mensch und jedes Projekt ist anders. Deswegen haben wir 17 gestandene UX-Experten zu Ihren persönlichen Erfahrungen, Meinungen und »Hacks« aus der Praxis befragt. Uns war es wichtig, dass wir möglichst differenzierte und heterogene Ansichten zusammentragen, die der Realität in ihrer ganzen Vielfalt gerecht werden.

Das Thema befindet sich in einem stetigen Wandel, denn die Anforderungen und Möglichkeiten ändern sich rasant. Darum können die folgenden Impulse nur ein Anfang sein, doch wir sind sicher, dass für jeden etwas dabei ist.

Warum UX-Safari?

Die Corona-Krise hat Unternehmen mit einem kräftigen Tritt zu mehr digitaler Transformation gezwungen. Lösungen müssen nun auch für Probleme gefunden werden, an die vor einigen Monaten noch nicht zu denken war. Die Defizite der bisherigen Vorgehensweisen wurden insbesondere bezüglich der menschengerechten Gestaltung von Software an vielen Stellen offensichtlich. Das war der Anlass, dass sich die Mitglieder im Kompetenzbereich Software und im Arbeitskreis »Usability und User Experience« vorgenommen haben, Dokumente und Austauschformate zu schaffen, die den Tenor »Wenn Sie jetzt Digitalisierung beginnen, dann bitte auch richtig!« tragen.

Bisher können zwei Hauptdokumente präsentiert werden:

- Ein [↗Diskussionspapier »Digitalisierung erfordert Haltung!«](#), welches die grundsätzlichen Fallstricke und Chancen der Digitalen Transformation aus Sicht der verschiedenen Software-Kompetenzen darstellt. Es soll insbesondere den Entscheiderinnen und Entscheidern Argumente und konkrete Ansätze liefern, wie Klippen umschifft werden können, in welche in der Vergangenheit bereits oft genug hineingelaufen wurde.
- Eine Sammlung von Expertenmeinungen aus der Praxis mit dem Schwerpunkt des Human-Centered-Designs und seiner pragmatischen Umsetzung bzw. Verankerung in Unternehmen. Die Sammlung soll den Faden des Diskussionspapiers dort aufnehmen, wo es die Einbeziehung der Aufgaben, der User Experience und der Nutzer(zentrierung) fordert. Hier sollen Hinweise und Beispiele geliefert werden, die so in den letzten Jahren funktioniert haben, sodass im Ergebnis ein realistischer Blick auf das Machbare entsteht.

Wir haben uns bewusst für das Format einer »Interview-Safari« mit unterschiedlichen »Sichtungen« und »Revieren« entschieden, statt den allgemeingültigen, allumfassenden und endgültigen Leitfaden anzustreben. Stattdessen leben wir Pragmatismus und überlassen es den geneigten Lesenden, sich ein eigenes Bild zu machen. Aber natürlich verweisen wir an dieser Stelle auch gerne auf den bereits bestehenden [↗Leitfaden »Usability & User Experience – Software näher zum Nutzer bringen«](#) des Bitkom Arbeitskreises Usability & User Experience.

Die Sammlung der Interviews entstand nach einem Aufruf im Bitkom und spiegelt einen Querschnitt durch die verschiedenen beteiligten Unternehmensarten und -branchen wieder – sowohl Unternehmen mit eigenen UX-Abteilungen als auch UX-Dienstleister.

Wir danken an dieser Stelle allen Expert:innen für ihre Offenheit, uns und Ihnen Einblicke in sehr persönliche Welten zu geben. Wir sind uns sicher, dass sie damit Inspiration und Mut für andere stiften, die sich auf ihrer eigenen UX-Reise befinden.

Als Essenz sind dabei die folgenden neun Guidelines zur erfolgreichen Verankerung von User Experience im Unternehmen entstanden, die jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben (können):

1. Es braucht Rückendeckung und Support von »oben«!



Bengi Haid
Leiterin User Experience
MACH AG

Die Experteninterviews haben gezeigt, dass unabhängig von der jeweiligen Unternehmensgröße die Herausforderungen mehr oder weniger die gleichen sind. Es kostet viel Kraft, wenn User Experience nicht direkt vom Management im Unternehmen verbreitet, sondern von der Mitarbeiterebene etabliert werden muss. Um User Experience erfolgreich im Unternehmen zu verankern, können die folgenden Tipps hilfreich sein:

- Das Management und die Kollegen kann man mit Einsparpotenzialen durch User Centered Design und Ergebnissen überzeugen.
- Als UXler muss man immer mal wieder Missverständnisse aufzeigen und allen Akteuren erklären, dass UX was mit Normen und Standards zu tun hat und nicht nur »hübsch machen« bedeutet.
- Um einen Wissenstransfer sicher zu stellen, muss man Verbündete im Unternehmen zur Zusammenarbeit suchen und diese in die UCD-Prozesse einbeziehen. Dieser Schritt wird sicherlich nicht leicht sein und stößt auch nicht auf sofortige Akzeptanz. Der Veränderungsprozess muss bewusst begleitet werden.

Es ist wichtig an den Standards festzuhalten, viel Geduld und langen Atem mitzubringen und einfach loszuliegen. Vertiefende Gedanken hierzu sind in den Interviews von [Linda Schmidt](#), [David Gilbert](#), [Ronald Hartwig](#) und [Holger Fischer](#) zu finden.

2. Das richtige Mindset ist essentiell!



Christoph Lehmer
Director UX
DocuWare GmbH

Die Experten sind sich ebenso einig, dass User Experience und deren Wichtigkeit Einzug in das Mindset einer Organisation finden müssen, um nachhaltig erfolgreich zu sein. Es reicht nicht, lediglich Tools, wie zum Beispiel Personas einzuführen, oder einen Verantwortlichen zu bestimmen, der sich »um die UX eines Produkts kümmert«. Vielmehr ist es notwendig, dass UX ganzheitlich verstanden und in einer Organisation integriert wird. Es muss sich ein Selbstverständnis in Bezug auf UX und deren Wichtigkeit entwickeln, das in der täglichen Arbeit der ganzen Organisation zu erkennen ist. UX muss als Verantwortung und Anforderung für jedermann gesehen werden.

Jedoch herrscht auch Konsens darüber, dass der Ausgangspunkt und das ursprüngliche Mindset von Unternehmen in Bezug auf UX oft nicht optimal sind. Man wird mit alten Gewohnheiten, festgefahrenen Denkmustern und Machtspielen konfrontiert. Nicht selten wird UX auch als »Aufhübschen« bzw. »Schmücken« eines Produktes missverstanden. In diesen Fällen sollte zu Beginn einiges an Aufklärung und Überzeugungsarbeit geleistet werden, um die Wichtigkeit von UX herauszustellen und letztendlich die Basis für einen Mindset-Wechsel zu schaffen.

Doch auch wenn dieser Wandel im Mindset einer Organisation viel Geduld erfordert – er ist lohnenswert und unausweichlich, um UX nachhaltig und effektiv in einer Organisation zu integrieren. Dieser Aspekt wird insbesondere bei [↗Christoph Lehmer](#), [↗Ulf Schubert](#), [↗Jan Groenefeld](#) und [↗Ronald Hartwig](#) verdeutlicht.

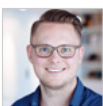
3. Es dauert und man braucht Geduld!



Dr. Ronald Hartwig
Gründer und Geschäftsführer
rhaug GmbH

Umdenken und die Veränderung einer Unternehmenskultur, die vorher vielleicht auf Techniker, die entlang des Machbaren Produkte entwickelt haben, basierte, braucht Zeit. Ein Wechsel der Perspektive ist ein Marathon und kein Sprint. Die Interviews zeigen gut, wie viele Baustellen man parallel dazu anfängt. Oft vergessener Schwerpunkt ist, dass alle Beteiligten es nicht nur verstehen, sondern auch mit ihren eigenen Zielen verbinden müssen. Dazu müssen Brücken gebaut, Dinge geduldig erklärt und Erfolge abgewartet werden. Manche Schritte zu einem »reiferen« Unternehmen kann man erst gehen, wenn man die Geschichte des Vorgängerprojektes als Überzeugungsmittel zur Verfügung hat. Manches wird auch nicht auf Anhieb funktionieren, manche Rolle wird beharrlich bremsen und verhindern, es wird Misserfolge geben. All dies erfordert auch Geduld auf Seiten der UX. Zur Vertiefung empfehle ich dazu die Interviews von [↗Philipp Grewer](#), [↗Christoph Lehmer](#), [↗Holger Fischer](#) und [↗Guido Beier](#).

4. Nicht alles auf einmal!



Jan Groenefeld
Lead User Experience Designer und Solution Manager Industry
Ergosign GmbH

»Nicht alles auf einmal angehen!« ist ein Rat, den die von uns interviewten Experten häufig äußerten – dieser Ratschlag warnt treffend vor einem Fallstrick des Innovationsdrucks, vor dem unsere Digitalisierungsverantwortlichen stehen. Gleichzeitig steht er für den Konsens aller Interviewteilnehmer, dass eine erfolgreiche Digitalisierungsstrategie einen übergeordneten Plan sowie den richtigen Startpunkt benötigt.

Der Feststellung »Nicht alles auf einmal« folgt in der Regel daher zwangsläufig die Frage »Wo fange ich an?«. Ob Inhouse-Agentur oder externer UX Dienstleister – Es herrscht Einigkeit darüber, dass das disziplinübergreifende Wissen aller Unternehmensabteilungen gefragt ist, wenn der bestmögliche Startpunkt für die eigene Digitalisierungsstrategie zuverlässig gefunden werden soll. Zudem ist es unabdingbar, alle beteiligten Stakeholder – und hierzu gehören insbesondere auch die Endanwender der involvierten Systeme – aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Auf diese Weise können wir die Vorzüge moderner Technologien gezielt in dem von uns intendierten Sinne einsetzen.

Vielfach äußerten unsere interviewten Experten, wie wichtig es ist, Verbündete bei der Etablierung von UX-Strategien und einer mensch-zentrierten Sichtweise im Unternehmen zu finden. Eine ganzheitliche Vision schafft hierbei die notwendige gemeinsame Basis und demystifiziert den vermeintlichen Moloch »Digitalisierung«. Aus meiner Erfahrung können Methoden wie Design Thinking, IoT-Prototyping sowie das Konzept des Minimum Viable Products an dieser Stelle helfen, eine belastbare Schlüsselidee zu formen, greifbar zu machen und zu bewerten. Dies erleichtert die Suche nach Mitstreitern und überzeugten UX-Anhängern, mit denen Erfolgsgeschichten verbreitet und die Grundlage für mensch-zentrierte Sichtweisen nachhaltig installiert werden können.

Mein persönliches Fazit der gewonnenen Einblicke: Digitalisierung ist keine optionale Bitte – Unterstützt durch mensch-zentrierte Gestaltungsmethoden und eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie stehen wir vor einer historischen Chance die Zukunft nachhaltig zu unserem Vorteil zu gestalten. Besonders deutlich wird dies in den Interviews von [Philipp Grewer](#), [Ediz Kiratli](#) und [Sebastian Feige](#).

Let's shape the future together!

5. Es braucht eine Fehlerkultur



David Jacken
UX Designer
Fiducia & GAD IT AG

Eine wichtige Erkenntnis aus den Interviews ist: Fehler gehören dazu. Was heißt das?

Gute UX gelingt nur interdisziplinär in Zusammenarbeit mit vielen Experten und unterschiedlichen Sichten und Disziplinen. Niemand weiß und kann alles. Deshalb müssen Beteiligte bereit sein, selbst Fehler zu machen und davon zu lernen. Das erfordert Mut. Den Mut, Dinge anders zu machen und Veränderungen zu akzeptieren.

Veränderung löst bei vielen Menschen Verunsicherung aus. Deshalb ist es ebenso wichtig, wie die Beteiligten mit Fehlern Anderer umgehen. Nur eine offene Feedbackkultur ermöglicht es, schnell Ideen zu generieren, zu bewerten ... und zu verwerfen, um aus diesen Fehlern zu lernen. [Kathrin Friedrich](#) stellt so auch fest, dass es Unternehmen, die diese Fehler- und Feedbackkultur

beherzigen, auch leichter fällt, menschenzentriert zu arbeiten wohingegen in stark hierarchischen Unternehmen häufig Produkte entstehen, die hauptsächlich dem Budgetgeber gefallen müssen.

Ist eine solche Kultur nicht vorhanden, braucht es Zeit. Kultur verändert sich nicht über Nacht. Es gibt Rückschläge und es erfordert einen langen Atem, ein kompatibles Mindset aller Akteure in Bezug auf Fehlerkultur, und abteilungsübergreifender Kollaboration. Mit den Worten von [Holger Fischer](#): Dranbleiben lohnt sich. Empfehlen möchte ich dazu die Interviews von [Christian Hertlein](#), [David Jacken](#), [Jan Groenefeld](#) und [Kathrin Friedrich](#).

6. In Wissen investieren!



Sascha Wolter
Chief Advisor Conversational AI
DB Systel GmbH

Die Interviews zeigen unisono, dass die Investition in »Wissen« maßgeblich für eine erfolgreiche Strategie ist. Denn nur mit ausreichend Information und Verständnis lassen sich fundierte Entscheidungen fällen. Doch das erfordert Erfahrung – wer sich hier zu schnell zu viel vornimmt, dem droht unter anderem eine Ablehnung durch die Betroffenen und somit letztendlich das Scheitern der Strategie. Ein häufig unterschätzter Aspekt ist, dass es nicht ausreicht, ausschließlich selber über das notwendige Wissen zu verfügen; das Verständnis dafür muss auch vermittelt werden, um die Beteiligten dazu zu befähigen, die Strategie mitzutragen – man muss sie umgangssprachlich mit ins Boot holen. Diese »Evangelisierung« wird mittlerweile auch in einigen Unternehmen praktiziert – teils durch dedizierte Mitarbeiter mit entsprechender Qualifikation, teils als Bestandteil der Prozesse (z. B. in Form von Workshops). Dies funktioniert aber auch nur dann, wenn man die Strukturen und die Kultur eines Unternehmens versteht. Außerdem ist es hilfreich, in agile Methoden zu investieren. Beispielsweise hilft eine prototypische Herangehensweise dabei, schnell Erkenntnisse zu sammeln und frühzeitig aus Fehlern zu lernen – klar, dass dies natürlich auch Methoden erfordert, diese Ergebnisse zu messen, die Erkenntnisse zu extrahieren und den Erfolg oder Misserfolg verständlich zu machen. Diese Perspektive wird besonders in den Interviews von [Christian Hertlein](#), [Jan Groenefeld](#) und [Holger Fischer](#) herausgestellt.

7. UCD im eigenen Unternehmen betreiben!



Thomas Seeling
Usability- und UX-Consultant
T-Systems Multimedia Solutions GmbH

Bis heute fehlt eine selbstverständliche und systematische Anerkennung des Faktors Nutzerzentrierung innerhalb der Entwicklung. Zwar existieren eine Vielzahl von Ansätzen und Methoden, die sich in ihrer praktischen Umsetzung jedoch nicht selten als Feigenblätter erweisen: Ein Design-Sprint hier, ein Design-Thinking-Workshop oder das Einholen einiger weniger Nutzermei-

nungen da. Düstere Aussichten für die Anwender also? User Centered Design (UCD) im eigenen Unternehmen zu betreiben und damit nicht nur den Nutzer zufrieden zu stellen, sondern auch erfolgreich am Markt zu sein, da sind sich die interviewten Experten sicher, das geht. Aber eben anders. In ihren Beiträgen zeigen sie eine Vielzahl von Stellschrauben für eine erfolgreiche Nutzerzentrierung auf, beschreiben jedoch auch die Hürden, die es auf dem Weg dahin zu meistern gilt.

Als Grundlage für eine erfolgreiche Nutzerzentrierung gilt zunächst eine Bestandsaufnahme: Welche Aktivitäten und Methoden des UCD werden bereits gefahren? Wie erfolgreich sind diese? Wie wird der Erfolg der Maßnahmen gemessen? Welche Rollen treiben das Thema im Prozess und wie sind die damit betrauten Akteure organisiert? Liefern diese Fragen keine oder nicht zufriedenstellende Antworten, muss, da sind sich die interviewten Experten sicher, den Ursachen auf den Grund gegangen werden. Sind Prozesse und Verantwortlichkeiten klar geregelt, oder branden immer wieder Grabenkämpfe zwischen UX-Teams und anderen Stakeholdern auf? Bedeutet Nutzerzentrierung nur ein Aufhübschen von Mock-Ups vor einem Messeauftritt, statt einer einheitlichen und messbaren Herangehensweise? Reicht das veranschlagte Projektbudget für eine Nutzerzentrierung tatsächlich aus?

Die Beiträge zeigen außerdem, wie Nutzerzentrierung im Unternehmen nicht nur angeschoben, sondern auch strukturiert verstetigt werden kann. So wird zum Beispiel beschrieben, wie das Kreieren von Leuchtturmprojekten dazu beitragen kann, ein Verständnis für eine gesamtheitlich strukturierte Herangehensweise im Sinne einer Nutzerzentrierung bei allen Stakeholdern zu etablieren und damit gleichzeitig positive Referenzpunkte zu schaffen. Zur Vertiefung empfehle ich die Beiträge von [Phillip Grewer](#), [Ediz Kiratli](#), [Ulf Schubert](#), [Sebastian Feige](#), [Ronald Hartwig](#), [Kathrin Friedrich](#) und [Kim Lauenroth](#).

8. Der qualitative Nutzertest ist und bleibt der »Eisbrecher«!



Martin Beschnitt
geschäftsführender Gesellschafter
eresult GmbH

Wenngleich der Human-Centered-Design(HCD)-Prozess zahlreiche Phasen und Maßnahmen erfordert, ist der qualitative Usability/UX-Test mit Anwendern aus den relevanten Zielgruppe DAS Hilfsmittel, um zu Beginn einer UX-Strategie (sehr grob: Phase 1 von 2) mit überschaubarem Aufwand am meisten Impact zu generieren. Product Owner (PO), Entwickler und weitere Stakeholder sollten möglichst live mit einbezogen werden. Der »Aha-Effekt« – das Kennenlernen des unbekanntes Wesens (=der Nutzer), das Verstehen der tatsächlichen Bedürfnisse, Motivationen und Hürden ist unbezahlbar. Nutzerinterviews und Videozusammenschnitte derer zeigen unverblümt die Dringlichkeit von Nutzerzentrierung auf. Dieser vermeintliche »Schmerz«, öffnet sowohl Augen als auch Türen und vor allem Budgettöpfe auf Management-Ebene. Mithilfe solcher Leuchtturmprojekte gilt es möglichst viel Sichtbarkeit zu schaffen (z. B. auf Messen, internen Veranstaltungen), um immer mehr interne Fürsprecher zu gewinnen.

Ist diese Einstiegshürde genommen und das Eis gebrochen, kann man sich weiteren und vor allem früher im Prozess angesiedelten Maßnahmen aus dem HCD widmen, die ein größeres Team, Budget und Knowhow erfordern (Phase 2 von 2). Die kontinuierliche Erfolgsmessung bekommt ab diesem Zeitpunkt eine immer größere Bedeutung: »What gets measured, gets done!« Lässt sich der Erfolg von Produkten bzw. Services oder Veränderungen an diesen durch UX-Metriken (bspw. SUS, UEQ) messen, so müssen für Maßnahmen auf organisatorischer Ebene entsprechend individuelle UX-Kennzahlen erarbeitet, sowie im Unternehmen geschaut werden, welche Business KPIs bereits existieren, auf die UX-Maßnahmen einzahlen können. Mithilfe dieser »Übersetzung« gelingt es letztendlich den Return On Investment (ROI) einer nutzerzentrierten Vorgehensweise belegen zu können. Ausführlichere Betrachtungen dazu finden sich u.a. in den Interviews von [↗Ediz Kiratli](#), [↗Ulf Schubert](#), [↗Sebastian Feige](#) und [↗Holger Fischer](#).

9. Verbündete suchen!



Dr. Frank Termer
Bereichsleiter Software
Bitkom e.V.

In den nachfolgenden Interviews werden eine Vielzahl von konkreten Tipps genannt, wie es gelingen kann (oder eben auch nicht), UX nachhaltig in Projekten und Organisationen zu verankern. Diese Tipps sind zum einen natürlich fachlicher Natur und bieten sowohl für UX-Einsteiger als auch für Professionals eine Menge an Inspiration. Zum anderen sind viele Ratschläge aber auch persönlicher Natur. UX ist ein Marathon und es wird deutlich, dass sich der Mensch, der sich auf dessen Weg begibt, unterwegs und am Ende ein anderer sein wird, als zu Beginn am Start. Menschen lernen beständig dazu, sie eignen sich Neues an, sie verändern sich. Und so prägen nicht nur die UX-Expert:innen ihre Umwelt und Menschen, mit den sie zusammen arbeiten, sondern sie werden auch selbst geprägt von Erfahrungen, Begegnungen und Emotionen. Wie gelingt es, diese Veränderungen zu bewältigen?

Es wird in allen Interviews deutlich, dass neben der Fachlichkeit und der Persönlichkeit ein weiterer Aspekt unabdingbar ist, um erfolgreich zu sein: Es ist der Austausch mit Gleichgesinnten, das Suchen nach Verbündeten, die Kollaboration mit anderen UX-Professionals. Dies schafft eine Community von Personen, die sich an ähnlich oder gar gleichen Werten orientiert. Ein Austausch gelingt hier auf vielfältige Weise. Natürlich durch Literatur, durch das Anschauen von Vorträgen, aber vor allem durch aktive Beteiligung an einer Community. Und so finden sich in allen Beiträgen Hinweise darauf: UX ist auch eine Reise ins Ich und gelingt umso besser, je mehr Austausch mit anderen Reisenden stattfindet. In Gesprächen, in Vorträgen oder in Interviews wie diesen. Dabei profitieren alle: Die einen, die durch das Gelesene oder Gehörte neue Ideen und Impulse erhalten. Und die anderen, die durch das Gesagte oder Geschriebene ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben und dabei auch etwas Neues über sich selbst lernen.

Vertiefende Gedanken hierzu finden sich in den Interviews von [↗Suelyn Yu](#), [↗Kathrin Friedrich](#) und [↗Bengi Haid](#).

**»Geduld, Transparenz &
Netzwerk, nicht zu
vergessen: Flexibilität.«**

Linda Schmidt, ifm electronic

Geduld, Transparenz & Netzwerk, nicht zu vergessen: Flexibilität

#InhouseUX #Produktion #Industrie4.0



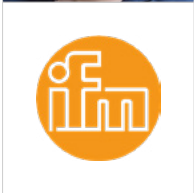
Linda Schmidt

Abteilungsleitung UX, UI & Industrial Design bei ifm electronic

↗linda.schmidt@ifm.com

↗www.linkedin.com/in/linda-schmidt-116bb0145

↗www.xing.com/profile/Linda_Schmidt36/cv



Auch privat bin ich durch und durch Designer: ich entwickle und baue selbst Möbel für den privaten Gebrauch, stöbere auf Flohmärkten nach alten Möbeln & Gegenstände aus den 20er und 30er Jahren. Ansonsten hält mich meine Familie auf Trab, inkl. Zwillingen, Katzen und Haus.

Nach ihren Studien in UK und Deutschland hat Linda Schmidt bei ifm in einem industriellen Umfeld erst den Bereich Industrial Design, später den Bereich UX für die Entwicklung von Softwareprodukten aufgebaut. Im Fokus standen dabei immer die Mensch-zentrierte-Gestaltung als auch die Wirtschaftlichkeit der Produkte. Zum Aufbau der Abteilungen hat sie sowohl die Einführung des agilen Arbeitens sowie der Usability Norm ISO 9241 inkl. Requirements Engineering und Testing vorangetrieben. Derzeit entwickelt Sie aus Nutzersicht strategische Produkte und Software im I4.0 Bereich. Seit 2017 ist Sie Aktive im VDID tätig als stellvertretende Landesvorsitzende NRW und fördert auch hier den Austausch zwischen unterschiedlichen Fachbereichen. Sie hielt diverse Vorträge und Workshops zu UX Themen mit Schwerpunkt I4.0 als auch zu Themen der Automatisierung und Einführung von agilen Arbeitsmethoden.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Als Abteilungsleitung für den Bereich UX begleite ich fast alle digitalen strategischen Projekte, die später der Kunde auch kaufen kann. Was ich immer wieder sehe ist, dass nicht nur bei der ifm, sondern auch in anderen Firmen technische Themen bei der Digitalisierung im Vordergrund stehen. Dadurch werden Themen, die in der Programmierung schwierig umzusetzen sind oder auch Fleißarbeit sind, nach hinten verschoben. Dies macht es aber einzelnen Rollen sehr schwer, ihre eigentliche Arbeit zu erledigen. Hier sehe ich die Schnittstelle von UX als sehr entscheidend an, denn wir können sehr plastisch auf Frustration von Benutzern hinweisen als auch den »Schmerz« in Zahlen bzw. Geldverlusten ausdrücken.

Zusätzlich sind UXler auch eine sehr wertvolle Kommunikationsschnittstelle zwischen den einzelnen Bereichen, sie gucken über den Tellerrand und bringen Menschen und Meinungen zusammen.

Welche Rollen übernehmen Sie bei ifm?

Vor 12 Jahren bin ich als erste In-House Industrial Designerin in der Marketingabteilung eingestiegen. In den Anfängen wurde es eher als mögliche Serviceleistung in Anspruch genommen. Inzwischen verantworte ich eine Abteilung, die sich mit dem Thema UX beschäftigt und auch dafür die Verantwortung trägt.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

In unserem Unternehmen wird User Experience auf dem Papier als gleichberechtigte Stelle zum Produkt Management (PM) und Technischen Management (TM) gesehen. In der Theorie ist das natürlich nicht ganz so einfach. Es hilft, dass die Abteilung direkt am Vorstandsvorsitzenden aufgehängt ist und unsere Art zu Arbeiten und die Anwendung unserer Methoden immer mehr Freunde und Fürsprecher findet.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Es gibt die Abteilung UX, UI (User Interface) und ID (Industrial Design). Diese sind aber wiederum festen Scrum Teams oder festen Themenbereichen/ Produkten zugeordnet, so dass jeder sowohl seinen Schwerpunkt, als auch mit demselben PM und TM zu tun hat.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Das ist nicht einfach zu beantworten ... Ich verstehe unter UX mehr, als derzeit im Unternehmen verantwortet wird. Ich sehe aber auch nicht die Möglichkeit, dass meine Abteilung noch mehr leisten könnte.

Wir sind für das UX von Produkten zuständig, welche aus unterschiedlichen Themenbereichen bestehen können, wie Software, Hardware, Dokumentation bzw. Hilfekzepten, Übersetzung und Wording, wobei das schon eine Grauzone ist.

Bei der Lizenzierung reden wir z.B. nicht mit, was aber einen hohen Einfluss auf UX hat und wirklich negativ beeinflussen kann.

Die komplette Customer journey betrachten wir nicht, dafür würde man tatsächlich entweder eine wirkliche große Abteilung benötigen oder in unterschiedlichen Abteilungen UXler arbeiten, die sich dann vernetzen.

Wir sind in der Regel von Anfang an auch in der strategischen Ausrichtung bei der Definition der Produkte involviert, da wir einfach Fragen stellen, die PM oft nicht fragen. Auch wenden wir Methoden an, die den PM unterstützen das Produkt klarer zu fokussieren oder dieses auch anderen Stakeholdern eindeutiger zu vermitteln.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

UX ist ein Bestandteil der Unternehmenskultur und Teil des Innovationsprozesses, weil wir in jedem Produkt eingebunden sind als auch ein Veto Recht haben, wenn es komplett aus der Bahn läuft oder ein Projekt dann nicht betreuen. Dies passiert aber eher selten, da eigentlich alle Mitarbeiter sensibilisiert sind und UX mit einbeziehen. Da die ifm ein sehr Technik getriebenes Unternehmen ist, ist die Ausrichtung am Anfang eines Projektes sehr wichtig. Somit können Konzepte immer wieder auf Fakten reduziert werden, die wirklich nötig sind, nicht welche, die technisch möglich sind umzusetzen.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Wir haben bei uns kein Reifegradmodell. Ich denke auch, dass UX nicht in jedem Projekt gleichermaßen eingebunden sein muss. Am Ende des Tages ist für mich UX nicht nur das Resultat eines gelungenen Produktes sondern auch einer guten Zusammenarbeit, was zu weiteren guten Projekten führen wird. Mit jedem Projekt ein Stück mehr dazulernen und besser werden, das ist für mich Erfolg im gesamten Unternehmen.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Der Nutzen wird wahrgenommen als Mehrwert für das gesamte Unternehmen und für das Produkt. Da wir einige gute Projekte aufweisen können und viele Menschen in den Prozess der Entwicklung involvieren, wird der Erfolg durch schon bestehende ältere Produkte im Vergleich sichtbar.

Der Erfolg wird auch durch Praxistests mit internen und externen Testern gemessen und durch die Akzeptanz der Vertriebler, mit denen wir auch eng zusammen arbeiten, weiter getragen.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Die größte Herausforderung ist, dass UX sehr transparent macht, was funktioniert und was nicht. Dadurch fühlen sich einige in die Enge getrieben. Hier sollte man vor allem mit höheren Rängen sehr sensibel vorgehen und nicht in eine Besprechung gehen, ohne alle schon vorher involviert und abgeholt zu haben. Hinzu kommt, dass UXler oft ein anderes Mindset haben als traditionelle Firmen, wo es um viel Macht/ Hierarchie geht. Das Mindset ist einfach ein anderes. Man sollte sich Verbündete in hohen Rängen suchen, ansonsten wird man nicht lange Spaß am Job haben.

»Die größte Herausforderung ist, dass UX sehr transparent macht, was funktioniert und was nicht.«

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Eine Stakeholder Map aufstellen und aktiv mit unterschiedlichen Methoden auf die Personen eingehen, die einem potentiell Schaden können. Netzwerk aufbauen.

Tue Gutes und rede darüber und zeige den wirtschaftlichen Erfolg, den man selbst oder auch andere Unternehmen haben kann.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Die Abteilung sollte direkt am Vorstand hängen und Rollen bzw. Verantwortlichkeiten und Prozesse sollten schnell etabliert werden, so dass UX nicht ausgehebelt werden kann. Durch gute Arbeit bei den Kollegen Vertrauen aufbauen und Verständnis mitbringen, dass nicht jeder gleich versteht, was UX bedeutet. Manche werden es auch nie verstehen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Geduldig (von Natur aus bin ich es leider nicht), transparent und flexibel sein. Sich immer wieder auf neue Kontexte einlassen und dafür neue Lösungen finden. Viele Kollegen mit einbeziehen und ein Teil von UX werden lassen. UX in ein Unternehmen zu integrieren heißt, daraus selbst ein UX Projekt zu generieren, nach Nutzer, Kontext und Ziel.

*»Geduldig,
transparent und
flexibel sein!«*

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Klein anfangen und es nicht übertreiben. Wichtig ist, hier die Kollegen Schritt für Schritt mitzunehmen und nicht gleich von Anfang an zu viel verlangen. Das kann zur Überforderung führen.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Zuvor Ziele formulieren, die auch später gemessen werden können. Die strategische Ausrichtung ist wichtig – gegen die später gemessen werden kann – als auch Praxistests ... nichts ist so ehrlich wie die eigentlichen Nutzer oder Kunden.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Es wird nicht nur bei der Entwicklung von Software als Produkt eingesetzt werden, sondern ganzheitlich in vielen Abteilungen, um strategischer und faktischer vorzugehen. UXler sind gut darin, Fakten auf den Tisch zu legen und weniger sich in Machtspiele zu verwickeln. Dies wird den Unternehmen helfen effizienter zu arbeiten. Ich bin mir ziemlich sicher, dass das auch durch Corona mehr erkannt werden wird, einfach weil der Bedarf vorhanden ist.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»UX sollte dazu da sein, rationale und emotionale Probleme des Menschen zu lösen, nicht, um neue zu generieren – auch nicht für dessen Umwelt.«

»People over Processes.«

Philipp Grewer, innogy.C3

People over Processes

#InhouseUX #CorporateUX #DesignFrameworks #HybridAgentur



Philipp Grewer

Lead CX- & Product Designer, Leiter des UX/UI bei innogy.C3

➔ www.linkedin.com/in/pgrewer

Lead CX- & Product Designer und Leiter des UX/UI Teams bei innogy.C3, diskussionsfreudig und gerne mit kontroversen Meinungen unterwegs, Pragmatiker, Gamer und leidenschaftlicher Koch.

innogy.C3 ist ein hybrider Digital Dienstleister für alle Geschäftsbereiche des innogy Konzerns, Tochterunternehmen, Ausgründungen und zukünftig auch für die neue E.ON.

Wir sind aktuell 9 Mitarbeiter im UX/UI-Team und ca. 50 Mitarbeiter in der gesamten Agentur.

Zu unseren Kerntätigkeiten gehören die Erstellung von Websites in einem ganzheitlichen Ansatz, durch die enge Verzahnung von UX/UI, Content, Development, Tracking, Performance Marketing und Social Media.

Ich leite das UX/UI-Team und konzentriere mich inhaltlich auf die Beratung unserer Kunden bei der Entwicklung von digitalen Produkten und betreue unterschiedliche Design Systeme und Frameworks als zentraler Ansprechpartner.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Seitdem ich denken kann, setze ich mich mit Software auseinander und habe bei der Produktentwicklung, im Consulting und im Marketing gearbeitet. Bei Projekten stelle ich immer wieder fest, dass es mir letztlich immer darum geht, Systeme so zu gestalten, dass Menschen ihre »Aufgaben« mit diesen Systemen so leicht wie möglich erledigen können. Ineffiziente Software frustriert mich selbst sehr, so dass ich sehr mit dem Nutzer mitfühlen kann.

Zusätzlich habe ich durch meine beratenden Tätigkeiten und in meiner Selbstständigkeit eine große Empathie für meine Kunden und ihre Probleme entdeckt, die oft von »meiner Zukunft« überrannt werden.

Daher versuche ich für die Nutzer und die Unternehmen Lösungen zu finden, die beide Seiten dazu befähigen zu bekommen, was sie wollen.

Welche Rollen übernehmen Sie bei innogy.C3?

Ich bin in Projekten meist der Berater und Stratege. Also versuche ich gemeinsam mit dem Kunden einen Weg zu finden, die Probleme des Kunden zum Produkt aus dem Weg zu räumen.

Gleichzeitig leite ich ein Team aus User- Experience- und Interface-Designern, die ich gerne dazu befähigen möchte, ihrer Leidenschaft mit so wenig Hindernissen wie möglich nachgehen zu

können. Dabei verstehe ich mich mehr als Partner und Befähiger als »der Chef«, denn ohne meine Mitarbeiter bin ich nicht in der Lage meinen Job erfolgreich zu machen.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

In der Energiebranche, für die ich am meisten arbeite, hat ein großes Umdenken stattgefunden. Noch vor einigen Jahren standen ausschließlich die Bedürfnisse des Unternehmens und die Zahlungsfähigkeit des Kunden im Fokus.

Heute versteht sich die Energiebranche sehr viel stärker als Partner und Berater für den Kunden und ist daher extrem engagiert herauszufinden, was dieser braucht.

Derzeit sind alle unsere Geschäftsbereiche dabei, sich sehr stark an den Bedürfnissen des Kunden auszurichten.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

In unserem Unternehmen (innogy.C3) gibt es ein UX/UI-Team, das aber im Gesamtkontext der Energiekonzerne, für die ich arbeite, nur ein Tropfen auf den heißen Stein ist. Es gibt unterschiedlichste Abteilungen und Dienstleister, die sich mit dem Thema UX auseinandersetzen. Dabei werden alle Themengebiete von Governance, Kernprozessen des Unternehmens, Kundenakquisition und auch Produktentwicklung bearbeitet. Teilweise arbeiten die Teams zusammen, aber teilweise auch autark auf eigenen Themen.

Es gibt also Labs, Garages, Factories und Gilden in allen Unternehmensbereichen und es ist eine große Herausforderung, die Tätigkeiten der einzelnen Units auf ein gemeinsames, einheitliches Ziel zu fokussieren.

Auch in Sachen Rollen haben wir vieles anzubieten, da wir alle Disziplinen intern oder extern benötigen. Ich möchte euch das Buzzword Bingo ersparen, aber egal ob User Research, UX, CX, UI oder Strategie: In allen Bereichen gibt es eine Fülle an Stellen, die ihr Bestes geben, um den Konzern nach vorn zu bringen.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Das Thema UX wird bei uns aus vielen Blickwinkeln betrachtet. Für viele Stakeholder ist es immer noch das typische »Hübsche-Screens-Bauen«. Das wandelt sich allerdings schnell, seitdem die Kollegen festgestellt haben, wie sehr sie bei der Vermarktung und Produktentwicklung von UX und angelehnten Themen profitieren können.

Mittlerweile werden wir von vielen Stakeholdern sehr früh in Projekte geholt, um schon initial unseren Input zu geben und strategisch zu beraten.

Vom Management wird das auch immer intensiver gefordert, da sich in Projekten mit starkem UX-Involvement zeigt, dass nachher die Ergebnisse (Zahlen) besser sind und es weniger Projekte gibt, die scheitern.

»Für viele Stakeholder ist UX immer noch das typische »Hübsche-Screens-Bauen«. Das wandelt sich allerdings schnell, seitdem die Kollegen festgestellt haben, wie sehr sie profitieren können.«



Dazu muss ich aber auch sagen, dass einige Kollegen, die UX sehr weit fassen, und wir auch viel Strategie- und Produktdesign-Beratung machen. Das hilft natürlich sehr, die Projekte zum Erfolg zu führen. Wenn man es eng sieht, würden diese Leistungen aber nicht direkt in den UX Bereich fallen.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Aufgrund der Größe unseres Unternehmens kommt es ganz auf den Geschäftsbereich und zuständigen Mitarbeiter an. Da wir niemanden zu seinem Glück zwingen können und wollen.

In der Gesamtstrategie des Konzerns ist der Fokus auf unsere Kunden aber ein fester Bestandteil. Dadurch wird uns als UX Team ein essentielles Werkzeug an die Hand gegeben, um die Nutzerzentrierung immer weiter zu fokussieren: Dieses Werkzeug ist »Management-Buy-in«.

Daneben merkt man aber auch immer stärker, dass viele Kollegen von den Erfolgen der Projekte mit stärkerer Nutzerzentrierung hören und daher aus Eigeninitiative versuchen, uns in ihre Projekte zu holen.

Wir sind also auf einem guten Weg, aber haben auch noch viel zu lernen.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Allgemein wird das UX-Team in fast alle neuen Projekte von Anfang an involviert, aber wir arbeiten meist in interdisziplinären Teams. Daher wird selten von einem Erfolg oder Misserfolg der UX-Abteilung geredet, sondern immer vom gesamten Team.

Aber wenn es darum geht den Projekterfolg festzustellen, haben wir durch die Vielzahl an Projekten und eine lange Unternehmenshistorie meist Vorgänger- oder Parallel-Projekte, an denen wir uns orientieren können.

Zusätzlich werden bei vielen Projekten KPIs oder OKRs definiert, auf die wir hinarbeiten.

Wenn wir im Bereich Vermarktung und Kommunikation arbeiten, haben wir ein erstklassiges Tracking-Team, das uns dabei hilft, Nutzerzahlen und -verhalten auszuwerten, um daran zu erkennen, ob die von uns entwickelten Lösungen ihren Zweck erfüllen.

Bei Änderungen an grundsätzlichen Strukturen oder Frameworks setzen wir auch sehr stark auf A/B- bzw. Multivariate- Tests und mittlerweile sogar AI.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Das teilt sich bei uns in drei Bereiche: Strategie, Beratung und Umsetzung

Im Bereich Strategie definieren wir die übergreifende Vision für eine wünschenswerte User Experience und schaffen Werkzeuge wie Design-Systeme, Persona-Frameworks und UI-Kits, die andere dazu befähigen erfolgreiche Projekte durchzuführen.

Im Bereich Beratung sind wir erfahrener Sparringspartner- der hilft Ideen und Notwendigkeiten aus dem Businesskontext zu challengen und weiterzuentwickeln- bis sie die Anforderungen der

Kunden und des Konzerns erfüllen. Dazu führen wir User- und Market-Research durch, leiten Workshops und sind immer dabei, wenn die hitzigen Diskussionen mit dem Management stattfinden.

Im Bereich Umsetzung helfen wir unseren Stakeholdern ihre Projekte wirklich auf die Straße zu bringen. Dafür produzieren wir alle Assets, die für ein Projekt notwendig sind: Wireframes, Prototypen, Layouts, Werbemittel und sogar ganz neue Marken.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

»Das Verständnis für die Notwendigkeit von UX voraussetzen, statt das Verständnis dafür zu schaffen.«

Viele Stakeholder hatten bislang wenig Berührungspunkte mit UX Design. Daher ist es zielführender Stakeholdern UX zu erklären und sie thematisch mitzunehmen, anstatt ihnen einen Prozess aufzuzwingen, den sie nicht wollen bzw. vor allem nicht auf Anhieb verstehen.

»Lösungen simplifizieren.«

Oft hat man das Gefühl, ein Problem ließe sich leicht durch Software X oder Prozess Y lösen und unterstellt Stakeholdern eine gewisse Unwissenheit. Wenn man sich aber die Zeit nimmt und wirklich versucht den gesamten Kontext zu verstehen, wird man oft feststellen, dass die Stakeholder sich dieser Lösung sehr wohl bewusst waren, aber bestimmte Rahmenbedingungen den Einsatz verhindern.

»Mehr Geduld mit Stakeholdern und dem Business zu haben und allen Beteiligten viel genauer zuzuhören.«

Unsere Zunft neigt dazu, Dinge von oben herab zu betrachten und sich die Welt manchmal etwas zu einfach zu machen. Denn die tollste Lösung in Sachen UX wird niemals verwirklicht, wenn sie nicht ins Budget passt oder technisch nicht implementierbar ist.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Unser Ziel ist es immer das Business zu befähigen Dinge selbst zu tun. Das bedeutet Werkzeuge und Guidelines zu schaffen, an denen sich die Stakeholder bedienen können, um damit zu beginnen, ihre Lösung selbst zu entwickeln.

Dabei entstehen manchmal Ideen, die nicht perfekt sind, aber die Stakeholder verlieren ihre »Angst« vor der UX-Abteilung und haben Lust auf eine Zusammenarbeit.

Dadurch kriegen wir mehr von den Ideen der Stakeholder zu Gesicht und haben die Chance den Kontext und das dahinterliegende Business besser zu verstehen.

Sehr viel positives Feedback haben wir für den Einsatz von Design Sprints und anderen Workshop-Formaten erhalten. Das Ganze ist aber meiner Meinung nach auch ein zweischneidiges Schwert und ist eigentlich ein Thema für einen eigenen Artikel.

»Mehr Geduld mit Stakeholdern und dem Business zu haben und allen Beteiligten viel genauer zuzuhören.«

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Die zentrale Voraussetzung ist, dass es vollkommen in Ordnung ist, falsch gelegen zu haben. Ohne diesen Grundsatz bzw. eine »Fehlerkultur« werden Stakeholder immer auf ihre Lösungsansätze bestehen, um sich nicht zu blamieren. Daher empfehle ich einen Fokus auf die Zukunft, nicht auf Vergangenheitsbewältigung.

Zusätzlich ist es essentiell, dass der Wunsch nach einer UX-Strategie vom obersten Management getragen, kommuniziert und vorgelebt wird. Ohne das, werden viele Mitarbeiter immer wieder den einfachen Weg bevorzugen, in dem sie ihre eigene Ideen und Meinungen verwirklichen ohne jemanden zu fragen.

Und eine gute UX-Strategie sollte niemals statisch sein. Ein solider Rückkanal sollte möglichst frühzeitig etabliert werden, damit niemals das Gefühl entsteht, unnötige Prozesse leben zu müssen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Zuhören. Zuhören. Zuhören.

Man glaubt garnicht, wieviel Menschen einem sagen, wenn man sie einfach mal reden lässt. Hört sich simpel an. Ist aber oft viel schwerer, als man denkt.

Wir sollten Terminologie verwenden, die normale bzw. fachfremde Menschen verstehen. Als UXler haben wir ein Vokabular, das mit vielen Stakeholdern nicht kompatibel ist. Manchmal wirkt das smart. Meistens einfach nur unsympathisch.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Weniger Fokus auf Prozesse – mehr Fokus auf die Menschen, die im Prozess gefangen sind.

Befasst euch intensiv mit den Möglichkeiten und Einschränkungen von Technologie und Menschen.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Mehr qualitatives Feedback. Verkaufszahlen sind wichtig, aber insbesondere bei hochpreisigen Produkten eine sehr langfristige Investition. Wenn eure Kunden euch aber sagen, wieviel einfacher der neue Prozess ist, seid ihr auf dem richtigen Weg.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

UX wird sich immer weiter in spezialisierte Jobs zerlegen, was es schwerer machen wird, ein einheitliches Mindset über alle UX Gewerke aufrecht zu erhalten.

Ich nehme da gerne den Web-Designer aus den 90ern als Beispiel. Der ist mittlerweile in wahn-sinnig viele Jobtitel zerlegt worden. Das hat für eine hohe Professionalisierung in den einzelnen Bereichen gesorgt, aber die große Vision für eine Website bzw. deren Umsetzung ist dadurch immer schwieriger geworden.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Wir reden hier oft von UX als Disziplin im Businesskontext. Ich finde es wichtig nicht zu vergessen, dass die UX am Ende immer noch die Erfahrung unserer Nutzer im Umgang mit unseren Produkten und Touchpoints ist. Die machen die Nutzer in jedem Fall. Egal, ob es eine UX-Abteilung gibt oder nicht. Und auch Menschen, die nichts mit der Disziplin UX zutun haben, können erstklassige Entscheidungen für ihre Nutzer bzw. deren Experience treffen/getroffen haben.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»People over processes. UX is not a religion. Treat it accordingly.«

»UX im Dienst digitaler Lösungsexzellenz.«

David Gilbert, DB System

UX im Dienst digitaler Lösungsexzellenz

#InhouseUX #Softwareentwicklung #Mobility



David Gilbert

Enterprise Lead Digital Design bei DB System

↗ www.strategy-design.de

↗ www.linkedin.com/in/dagilbert

↗ www.xing.com/profile/David_Gilbert



Diplom-Medienwirt und Familienvater. Entdecke gerne das Leben und interessiere mich für viele Dinge zwischen Kunst, Technik und Wissenschaft. Habe nach dem Studium erstmal 8 Jahre für verschiedene Design- und Digitalagenturen (u.a. Mutabor, SinnerSchrader, Digita Pixelpark) gearbeitet.

Enterprise Lead Digital Design bei der DB System, dem internen IT-Partner der Deutschen Bahn.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

In meiner Diplomarbeit habe ich mich 2007 mit der Frage auseinandergesetzt, wie UX im Sinne eines strategischen Design wirksam werden kann. Mit den Antworten im Gepäck bin ich in den Job gestartet und habe mit viel Spaß und Freude 8 Jahre lange in Digital- und Designagenturen gearbeitet. Meistens habe ich Projekte vom ersten Kundenbriefing bis zum Start der Umsetzung begleitet. Das war für mich immer eine tolle Aufgabe, weil ich zum einen strategisch/analytisch denken konnte und zum anderen konkret gestalten konnte. Die Brücke zwischen den strategischen Grundperspektiven Geschäft, Mensch, Technik und Gesellschaft zu schlagen, sehe ich als eine zentrale Notwendigkeit für erfolgreiche Designvorhaben. Hier wirke ich gerne und gebe meine Erfahrung hierzu auch gerne u.a. als Hochschul-Dozent weiter.

Welche Rollen übernehmen Sie bei DB System?

Nachdem ich vor 5 Jahren als UX-Consultant bei der Bahn gestartet bin, wirke ich seit 3 Jahren in einer fachlichen Lead-Funktion. Hierbei besteht die Kernaufgabe darin, die bisherige Praxis der Software-Konzeption bzw. des Software-Engineering mit einer UX-orientierten Arbeitsweise zusammenzubringen.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

User Experience ist bei der DB System gut integriert und wird im positiven Sinne als »normaler« Teil der Softwareentwicklung gesehen. In 7 Jahren hat die Organisation knapp 50 UXler eingestellt. Und daneben haben wir zahlreiche »klassische« Softwarekonzepter weitergebildet.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Wir haben sowohl reine UX-Teams, die in verschiedene Projekte gehen, als auch eine Reihe von Umsetzungsteams, die einen eigenen UXler ins Team integriert haben. Ein größerer Teil der UXler hat im Rahmen unserer agilen Unternehmenstransformation ein selbstorganisiertes In-House Agenturmodell herausgebildet. – In teamübergreifenden Arbeitsgruppen und Communities definieren wir übergreifende Standards.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Ich sehe UX als einen arg überdehnten Begriff. Was ein Benutzungserlebnis ist, lässt sich schön definieren. Aber wenn es um UX-Tätigkeiten oder UX als strategischen Aspekt geht, wird es schwierig. Vor allen dann, wenn die Bezüge zu anderen etablierten Denkweisen bzw. Professionen und deren Tätigkeiten nicht klar sind.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Grundsätzlich haben wir in den letzten 5 Jahren alle notwendigen Fähigkeiten aufgebaut um gute Benutzungserlebnisse zu gestalten. Und bringen diese in einer Vielzahl von Projekten ein.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Der Erfolg von UX-Arbeit macht sich grundsätzlich dadurch fest, dass sowohl der Auftraggeber, als auch der Anwender mit dem gestalteten Ergebnis zufrieden sind. Bei unternehmensinternen Anwendungen zählen dann natürlich auch eine optimale Effizienz und Effektivität. Dieses erfordert gerade in komplexen IT-Systemumfeldern eine gute Zusammenarbeit mit den Software Architekten.

Strategisch betrachtet definiert sich für mich der Erfolg von UX dadurch, dass er einen optimalen Beitrag zur Customer Experience bzw. Employee Experience und deren KPI leistet. Das sind die beiden zentralen Anknüpfungspunkte zur Geschäftsstrategie.

Für die Planung und Erhebung der benötigten UX-Fähigkeiten in einem Projekt haben wir übrigens selber eine Reifegradmatrix entwickelt.¹

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

User Experience ist ein wichtiger Aspekt der digitalen Lösungsentwicklung. Wir schauen aber eher auf die Gesamtoptimierung des IT-Produktionsprozess und messen diese auch quantitativ. UX muss sich also optimal in den IT-Produktionsprozess integrieren und helfen »Software

¹ Gilbert, D., Röder, D., & Fischer, H. (2019). UX auf dem richtigen Level!//UX-Fachkompetenz mittels Reifegradmatrix für Projekte & Produkte angemessen einplanen. Mensch und Computer 2019-Usability Professionals.

Development Waste« zu vermeiden.² Wir haben auch mal modellhaft entlang des IT-Produktionsprozess berechnet, in welchen Phasen UX-Aktivitäten Mehrkosten erzeugen und wo sie Aufwände reduzieren können. Das isoliert zu betrachten war aber aufgrund der vielen Wechselwirkungen zu anderen Aspekten nicht so sehr zielführend.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Um eine gute UX zu erzielen, braucht es vor allem ein intuitives Gespür für gute Gestaltung und Verantwortung für das Ergebnis. User Research und User Requirements Engineering sind hierbei wertvolle Hilfsmittel, können aber die schöpferische Tätigkeit immer nur ergänzen. Das Vertrauen in die eigenen schöpferischen Fähigkeiten ist extrem wichtig. Ein gutes Coaching der UX-Designer ist hier ebenso wichtig, wie das Erhalten von kreativem Freiraum. Letzterer muss in Projekten häufig immer wieder neu ausgehandelt werden.

»Um eine gute UX zu erzielen, braucht es vor allem ein intuitives Gespür für gute Gestaltung und Verantwortung für das Ergebnis.«

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Wer heute UX im Unternehmen erfolgreich positionieren will, muss aufzeigen, wie UX im Gesamtbild einer agilen und schlanken (lean) Entwicklung von digitalen Lösungen seinen Nutzen entfaltet. – Lesenswerte Gedanken hierzu z.B. von Thomas Immich.³

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Die grundsätzliche Relevanz von UX sollte auf Ebene der Geschäftsstrategie schon mal klar sein. Denn ohne Management-Support wird es schwierig. Und dann sollte es erfahrene Menschen geben, die das Thema strategisch treiben können. Das ist definitiv kritischer als eine UX-Strategie selber.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

UX ins IT-Management hinein verzahnen und keine Erwartungen aufbauen, die man dann später nicht einlösen kann. Gerade als UXler sollte man die Marketingweisheit verinnerlicht haben, dass Zufriedenheit und Begeisterung durch ein Übertreffen der Erwartungen entsteht. Also sich nicht permanent ins Rampenlicht stellen, sondern die eigene Organisation auch mal überraschen.

»Gerade als UXler sollte man die Marketingweisheit verinnerlicht haben, dass Zufriedenheit und Begeisterung durch ein Übertreffen der Erwartungen entsteht.«

2 Sedano, T., Ralph, P., & Péraire, C. (2017, May). Software development waste. In 2017 IEEE/ACM 39th International Conference on Software Engineering (ICSE) (pp. 130-140). IEEE.

3 Immich, T. (2018). Continuous UX-»Lean« und »Large« unter einem Dach. Mensch und Computer 2018-Usability Professionals.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Im Gesamtteam eines jeden Vorhabens klarmachen, dass es Alle braucht, um auf eine gute UX hinzuwirken. – Und den UXler als Spezialisten, um diesen Weg erfolgreich zu gehen.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Als leichtgewichtige Tools für die Messung empfehle ich den System Usability Scale (SUS) und den ISONORM-Fragebogen.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

In der Beziehung Mensch & Technik gibt es enorm viele Herausforderungen. Wir müssen da grundsätzlich den »digitalen Menschen« in einer komplexen digitalen Gesellschaft besser verstehen.⁴

Auf der handwerklichen Seite erwartet uns natürlich eine enorme Automatisierungswelle, die aber im besten Fall mehr Freiraum für gute konzeptionelle Arbeit schafft.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Um gesellschaftlich oder geschäftlich nützliche digitale Lösungen zu gestalten, ist – auch – die Benutzerperspektive wichtig!«

4 Montag, C., & Diefenbach, S. (2018). Towards homo digitalis: Important research issues for psychology and the neurosciences at the dawn of the internet of things and the digital society. Sustainability, 10(2), 415.

»Gute UX im öffentlichen Sektor voranbringen.«

Ediz Kiratli, VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Gute UX im öffentlichen Sektor voranbringen

#InhouseUX #PublicSector #Verwaltung



Ediz Kiratli

Referent Usability bei der VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

↗ediz.kiratli@vbg.de

↗www.vbg.de/DE/0_Home/home_node.html

↗www.xing.com/profile/Ediz_Kiratli

Dank meiner Kinder bleibe ich technisch neugierig, auch wenn ich viele neue Trends nicht mehr verstehe.

Ich bin seit ca. 3 Jahren bei der VBG als Referent Usability in der IT-Abteilung tätig. Zu meinen Hauptaufgaben gehört die Sicherstellung der Usability, User Experience und Ergonomie von internen und externen IT-Produkten, sowie der Barrierefreiheit von digitalen Geschäftsprozessen der VBG.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Digitalisierung hat mich schon während meines BWL-Studiums begeistert. Vor knapp 20 Jahren war »E-Commerce« noch ein echtes Randthema an der Uni – heute muss jede Branche eine echte digitale Strategie aufweisen um sich weiter zu entwickeln.

Die Themen und Trends haben sich im Lauf der Jahrzehnte zwar verändert (e-Commerce, m-Commerce, Social-Commerce, etc.) – das Ziel guter UX bleibt aber stets, attraktive und leicht zu nutzende Produkte, Abläufe oder Systeme für die Nutzer zu entwickeln.

Bei der VBG reizt mich die Aufgabe, auch für den öffentlichen Sektor moderne und gut bedienbare digitale Produkte und Geschäftsprozesse zu gestalten.

Welche Rollen übernehmen Sie bei VBG?

Ich berate u.a. Fachbereiche bei der Beschaffung von IT-Produkten und bewerte die verschiedenen Anbieter bzgl. Usability und UX. Bei Entwicklungsprojekten arbeite ich in den IT-Projektteams mit und gebe Rückmeldungen zu Prototypen und führe ab und an auch Usability-Tests durch. Nach Go-Live werden bei immer mehr Produkten Nutzerumfragen durchgeführt um die Qualität zu messen.

Aufgrund der gesetzlichen Relevanz der Barrierefreiheit für den öffentlichen Dienst halte ich zudem Vorträge, um das Thema Mitarbeitern näher zu bringen.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Meine Position gibt es schon seit über 10 Jahren in der IT-Abteilung – so gesehen hat die VBG immer Wert auf Usability, UX und Ergonomie gelegt. Der Stellenwert ist eher vom Produkt und Projekt abhängig: bei Webprojekten ist der Stellenwert sehr hoch, bei eher kleineren internen Applikationsprojekten dementsprechend eher klein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Nein. Dies wird entweder durch meine Funktion oder punktuell durch externe Dienstleister realisiert.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

UX bedeutet für mich seit jeher digitale Produkte oder Geschäftsprozesse aus Sicht des Nutzers zu denken. Nicht das System oder die Technologie steht im Vordergrund, sondern das Problem oder Bedürfnis, was gelöst oder befriedigt werden soll. Erst wenn dies in seiner Vollständigkeit betrachtet und analysiert worden ist, kann ich die Lösung entwickeln - dies wird leider weiterhin oft vergessen oder als nachrangig angesehen.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Die VBG besitzt z.B. Personas von ihren Zielgruppen und wendet diese auch in Projekten an. Es könnten aber ruhig mehr Fachbereiche bzw. Abteilungen sein, die mit solchen Methoden arbeiten.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Bei Web-Produkten werden Traffic-KPIs festgelegt und laufend betrachtet. Bei internen Anwendungen werden u.a. Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um die Qualität zu messen.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Die IT-Abteilung der VBG hatte sich zum Ziel gesetzt, einen Styleguide für diverse digitale Systeme zu entwickeln, der neben technischen Details auch Antworten zu UX und Barrierefreiheit gibt. Aufgrund der vielen beteiligten IT-Partner und Gremien- und Freigabe-Strukturen war dies ein sehr arbeitsintensives Projekt, welches jedoch erfolgreich im Jahr 2020 in einer Version 1.0 veröffentlicht wurde.

Ein Fehler, der jedoch auch bei Profis auftaucht, ist, an zu vielen Projekten oder Themen parallel zu arbeiten. Dies kostet extrem viel Kraft und Zeit. Besser ist es, sich auf Kern- oder Zukunftsprojekte zu fokussieren.

»Ein Fehler, der jedoch auch bei Profis auftaucht, ist, an zu vielen Projekten oder Themen parallel zu arbeiten. Dies kostet extrem viel Kraft und Zeit. Besser ist es, sich auf Kern- oder Zukunftsprojekte zu fokussieren.«



Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Einerseits brauchen UX-Professionals schnelle und einfache Ergebnisse, um die Relevanz von UX dem oberen Management, Projektleitern oder anderen Entscheidungsträgern zu kommunizieren. Dazu eignen sich Online-Umfragen von Nutzern oder Mitarbeitern sehr gut.

Andererseits brauchen UX-Professionals Methoden, die länger Bestand haben und deren einmalige Arbeitsergebnisse in vielen Projekten multipliziert werden können. Dies kann mit Personas sehr gut erreicht werden.

Der Türöffner für UX bleibt der klassische Usability-Test, weil dieser wichtigen Stakeholdern im Unternehmen ziemlich schnell und plakativ aufzeigt, wie es um die UX-Qualität bestellt ist.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Das Top-Management oder andere Entscheidungsträger müssen das Thema verstehen und überzeugt sein. Mit Rückenwind lässt sich das Thema viel einfacher und schneller in die Organisation tragen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Sie brauchen ein plakatives und einfaches sowie schnell vorzeigbares Produkt bzw. Ergebnis. Ein gut gemachter Prototyp kann so einiges bewirken.

»Der Türöffner für UX bleibt der klassische Usability-Test, weil dieser wichtigen Stakeholdern im Unternehmen ziemlich schnell und plakativ aufzeigt, wie es um die UX-Qualität bestellt ist.«

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Mit einfachen, schnell umsetzbaren und kostengünstigen UX-Methoden für erste und gute Ergebnisse sorgen, z.B. durch Umfragen oder kleine Usability-Tests.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Sich im Vorfeld neben der fachlichen Eignung von UX-Methoden auch immer eine Strategie überlegen, wie und an wen die Ergebnisse kommuniziert werden können bzw. auch sollten.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

UX muss etwas aufpassen, dass es nicht durch aktuelle Themen wie KI oder Automation in den Hintergrund gedrängt wird.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Verlieb dich ins Problem, nicht in die Lösung.« (Jeff Gothelf)

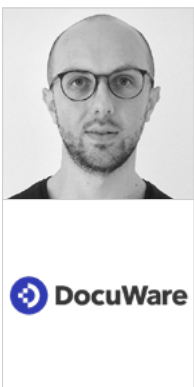
Das Zitat ist sehr zeitlos und kann nahezu bei jedem Projekt oder Fragestellung angewandt werden.

»UX in der Softwareentwicklung: Mit dem richtigen Mindset und strukturiertem Vorgehen zum Erfolg.«

Christoph Lehmer, DocuWare

UX in der Softwareentwicklung: Mit dem richtigen Mindset und strukturiertem Vorgehen zum Erfolg

#InhouseUX #Softwareentwicklung #DigitalOffice



Christoph Lehmer

Director UX bei DocuWare

[↗www.linkedin.com/in/christoph-lehmer-2b6791122](http://www.linkedin.com/in/christoph-lehmer-2b6791122)

[↗www.xing.com/profile/Christoph_Lehmer](http://www.xing.com/profile/Christoph_Lehmer)

[↗www.docuware.com](http://www.docuware.com)

Wohnt in München, Hobbies: Sport, Berge, Espresso, »Unverbesserlicher Perfektionist, der nicht verlieren kann«

Ursprünglich aus der Psychologie kommend, studierte Christoph Lehmer Human Factors Engineering an der TU München. Seine ersten praktischen Erfahrungen im Bereich UX machte er bei zwei großen Automobilherstellern, bevor er 2018 anfang, bei DocuWare zu arbeiten. Dort verantwortet er inzwischen als Director User Experience diesen Bereich und treibt die strategische Weiterentwicklung von UX im Unternehmen voran.

Bei DocuWare handelt es sich um ein Softwareunternehmen für Dokumentenmanagement & Workflow im B2B-Bereich, das Kunden in über 90 Ländern hat. Das Unternehmen wurde 1988 gegründet und beschäftigt inzwischen ca. 350 Mitarbeiter an 5 Standorten.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Meine Motivation, im Bereich User Experience zu arbeiten kommt daher, dass viel zu viele schlechte Produkte existieren. Während einige Produkte nicht einmal nützlich sind, gibt es eine Vielzahl an Produkten, die eigentlich nützlich wären, jedoch nicht sonderlich nutzbar durch denjenigen sind, der sie verwenden soll. Vor allem im Zuge der Digitalisierung ist dies kritischer denn je, weil wir die meiste Zeit des Tages mit einem oder mehreren Produkten zu tun haben und diese größeren Einfluss auf unser Leben und Wohlbefinden haben, als uns bewusst ist. Produkte sollten uns Menschen helfen, dass unser Leben in einer stets komplexer werdenden Welt trotzdem einfacher und lebenswerter wird.

Durch meine Arbeit möchte ich einen Beitrag dazu zu leisten.

Welche Rollen übernehmen Sie bei DocuWare?

Nachdem ich mich anfangs speziell dem UX Research gewidmet hatte, ist meine Rolle inzwischen eher strategischer Natur. Ich etabliere UX bei DocuWare strukturiert und versuche, den

UX-Reifegrad des Unternehmens zu erhöhen. Dies beinhaltet unter anderem die Ausrichtung interner Prozesse nach dem User-Centered-Design-Ansatz, Einiges an Stakeholder-Arbeit, sowie die Leitung und Koordination des UX Teams.

Doch auch operational bin ich »im Tagesgeschäft« eingebunden, indem ich heuristische Evaluationen durchführe oder den Kollegen beratend zur Seite stehe.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Bei DocuWare gibt es ein zentrales Team für User Experience, welches im Produkt Management angesiedelt ist. Das Team setzt sich aus UX Designern, die für die Konzeption von UIs zuständig sind, und ergänzenden Rollen, die die Produktentwicklung durch UX-Research und UX Evaluation unterstützen, zusammen. Derzeit besteht das Team aus fünf Mitgliedern und wächst stetig, sodass in Zukunft eine Integration der UX-Rollen in die Entwicklungsteams erfolgen kann.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Bei der Frage nach dem Verständnis von User Experience orientiere ich mich gerne an der Definition laut der ISO-Norm 9241-11. Diese ist breit genug gefasst, um alle entscheidenden Aspekte zu beinhalten. Im Wesentlichen geht es also darum, dass Produkte (beinhaltet für mich auch Services, etc.) menschliches Wahrnehmen und Handeln positiv beeinflussen sollten. Es ist immer wichtig, diesen Kerngedanken im Hinterkopf zu haben.

Strategisch sehe ich in UX eine Anforderung, um ein Produkt in einem Markt voller Mitbewerber erfolgreich zu machen, aber gleichzeitig auch die Chance oder vielmehr den Auftrag, das Leben der Menschen zu verbessern.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Bei DocuWare wurde der Nutzer schon immer sehr berücksichtigt. Jedoch gab es aufgrund nicht vorhandener Ressourcen Schwierigkeiten, diesen Ansatz systematisch zu verfolgen. Es ist einfach, den Fokus auf den Nutzer und auf UX zu setzen, wenn dies mit geringem Mehraufwand verbunden ist und »mal eben« gemacht werden kann. Ein unternehmensweites Mindset, dass ein konsequentes Verfolgen einer UX-Strategie nötig ist, um erfolgreich zu sein, muss sich jedoch erst langsam aufbauen.

Mittlerweile arbeiten wir bei der Produktentwicklung strukturiert nach dem User-Centered-Design Ansatz, wobei es auch hier unser Ziel für die Zukunft ist, die einzelnen Aspekte, wie Research, Testing, etc. noch umfänglicher umsetzen zu können. Zudem wird vor allem im Management mehr und mehr die enorme Wichtigkeit von UX für den Erfolg der Firma verstanden und hat mittlerweile sogar Einzug in die Unternehmensvision gefunden. Wir sind auf einem guten Weg.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Wichtig ist, dass UX auf unterschiedenen Leveln Einzug ins Unternehmen findet. Dies ist nicht nur auf dem Level des Toolsets und Skillsets nötig, sondern vor allem auch auf dem Level des Mindsets. So wie ein »Esel mit einem Hammer ein Esel bleibt«, wird auch das richtige Toolset ohne das nötige Mindset nicht funktionieren.

Als Orientierung, wie tief UX in einem Unternehmen schon integriert ist und welche Schritte bevorstehen, empfehle ich auf jeden Fall ein Reifegradmodell, wie zum Beispiel das von Nielsen (Corporate UX Maturity).

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Als größte Herausforderung sehe ich es an, bestehende Prozesse und Denkweisen aufzuweichen. Für die meisten Menschen ist es schwierig, ihre Gewohnheiten zu ändern und sich auf Neues einzulassen, vor allem wenn dies mit einem gewissen Aufwand verbunden ist. Dies bedeutet zum einen, dass man die Thematik UX und deren Sinnhaftigkeit zielgruppengerecht vermitteln muss, zum anderen aber auch, dass es Zeit braucht, bis man ein bestehendes Mindset ändert.

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass man zu schnell zu viel bewegen und verändern will, die Organisation jedoch einfach mehr Zeit für diesen Wandel braucht. Hier musste ich erst lernen, eine gewisse Frustrationstoleranz zu entwickeln und einen Schritt nach dem anderen zu gehen.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Ich denke, dass es zu Beginn sehr wichtig ist, das Thema UX unternehmensweit vorzustellen und Aufklärung zu betreiben, was sich dahinter verbirgt. Ein gemeinsames Verständnis ist grundlegend, um voranzukommen.

Zudem empfehle ich, sich zuerst einmal Zeit zu nehmen, um das Unternehmen und interne Prozesse zu verstehen, um Hebel zu finden, an denen man ansetzen kann. Bei DocuWare war es zum Beispiel ein guter Anfang, an den Prozessen im Produktmanagement anzusetzen und diese mehr mit dem Ansatz des User-Centered-Designs zu vereinen. Inzwischen sind Research, heuristische Evaluationen, formative- und summative User-Tests feste Bestandteile des Prozesses.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass es definitiv einer gewissen Unterstützung und Rückendeckung aus dem Management bedarf, um voranzukommen.

Natürlich muss eine Organisation aber auch bereit sein, sich und ihre Gewohnheiten zu ändern.

»Wichtig ist, dass UX auf unterschiedenen Leveln Einzug ins Unternehmen findet. Dies ist nicht nur auf dem Level des Toolsets und Skillsets nötig, sondern vor allem auch auf dem Level des Mindsets.«

»Die Thematik UX und deren Sinnhaftigkeit muss zielgruppengerecht vermittelt werden und es braucht Zeit, bis ein bestehendes Mindset verändert wird.«

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Das strukturierte Messen von User Experience. Zum einen ist dies notwendig, um selbst den Erfolg bestimmter Maßnahmen überprüfen zu können. Zum anderen helfen konkrete Zahlen enorm, um andere Stakeholder zu überzeugen und Änderungen verargumentieren zu können. Daher empfehle ich, dass man sich schon frühzeitig Gedanken über bestimmte Metriken macht, wie man UX für seine Produkte messen kann. Nützliche Metriken bzw. Instrumente sind neben Erfolgsraten, Time-on-Task auch Fragebögen wie der SUS, AttrakDiff oder UEQ.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Analysieren Sie zuerst das jeweilige Unternehmensumfeld, Prozesse und Verantwortlichkeiten, um dann mit Maßnahmen gezielt erfolgreich zu sein, anstatt mit blindem Aktionismus und Planlosigkeit »Erde zu verbrennen«.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

In letzter Konsequenz ist man erfolgreich, wenn die User Experience der Produkte gut ist bzw. besser wird. Dazu sollte für sein Unternehmen oder Produkt eine passende Kombination aus verschiedenen Metriken wählen. Dabei sollte der Fehler vermieden werden, ein solch komplexes Konstrukt »UX-Erfolg« gekünstelt durch eine einzige Zahl ausdrücken zu wollen.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Es wird noch viel mehr Beachtung bekommen, wenn der Markt (v.a. auch im B2B-Bereich) keine Produkte mit schlechter UX mehr duldet. Zudem wird UX viel umfassender betrachtet werden. Für die UX eines Produktes wird es beispielsweise enorm wichtig sein, dass der Nutzer sich und seine Werte verwirklicht fühlt.

Außerdem gehe ich davon aus, dass der Schlüssel zum Erfolg die Berücksichtigung der Individualität eines jeden Nutzers sein wird.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Man darf das Große und Ganze nie aus den Augen verlieren. Im Wesentlichen geht es doch darum, dazu beizutragen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Nur so ist dem User / Menschen WIRKLICH geholfen. Und letztendlich setzen sich Produkte durch, die genau das tun.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Es gibt schon genug schlechte Produkte! Mehr denn je stimme ich Dieter Rams zu: ›Less, but better.««

»Analysieren Sie zuerst das jeweilige Unternehmensumfeld, Prozesse und Verantwortlichkeiten, um dann mit Maßnahmen gezielt erfolgreich zu sein, anstatt mit blindem Aktionismus und Planlosigkeit »Erde zu verbrennen.««

»User experience within Google Research.«

Suelyn Yu, Google

User experience within Google Research

#InhouseUX #Softwareentwicklung



Suely Yu

Lead UX Designer at Google

Hobbies: Painting, dancing, cooking

Superpower: Empathy, listening, and clear communication



Suelyn is a lead UX designer at Google Research in Berlin. For the past 10 years, she's been tackling problems in sustainable energy, politics, and education. Prior to Google she worked for frog design, Opower, Hillary for America, and as an independent contractor.

About the role and the company

Why are you concerned with user experience and what do you want to achieve?

I believe in the impact human centered design can have in solving problems in the world. I believe in designing the future we want to live in.

Therefore, I have tried to work at companies, such as Opower (energy efficiency start up bought by Oracle, Hillary for America, and Informed K12 (education start up) that solve problems I care about. Most of my work to date has been around sustainability and combating climate change, and education.

What roles do you take on at Google?

I started my career in design agencies, working on 3-6 months projects at frog design. I moved in house to get more experience on the end-to-end design process, from initial concept to shipping a product. I moved into management after a few years, and managed a team of 8 UX designers.

Now I have moved back to being an individual contributor where I consider myself a full stack designer. I do user research, concept generation, UX flows, and final UI designs. I work closely with product managers, engineers, and stakeholders to make sure we are solving the right user problems.

How has the importance of user experience changed in your company?

I have been at Google for 6 months, and cannot speak to the change of user experience in my time here.

When I joined, user experience was already a well established global discipline at google. There are also different types of designers such as visual designer, motion designers, industrial designers, and ux writers that work with the UX discipline.

Do you have your own user experience teams in your company or projects?

In my team we have a team of UX designers who work on different projects. In my project, we have two designers – myself in Berlin, and my fellow designer in Mountain View. Depending on the size of the team and complexity of the product at Google, there may be different sizes and shapes of design teams.

Strategic user experience

What do you mean by user experience and how which strategy do you combine with it?

For us, user experience is about understanding user needs and pain points, and envisioning how to address them with our products. We take complex tasks and transform them into easy-to-use designs. This involves working with other designers, product managers, engineers, and researchers.

To me, product strategy is about defining »why« we're building something, not just »how.« For UX designers to be more strategic, they need to be involved with the »problem-setting« phase of the project, not just the »problem-solving«.

Where do you stand in terms of user focus and UX in your company?

I strive to drive a user-centric design process with my team at google. I try to champion the voice of the user, clarify our product/design thinking, and encourage the team to iterate at a rapid pace. I believe in quickly testing hypotheses by putting things in front of users, and then measuring their feedback qualitative and quantitatively.

What aspects do you use to determine the failure or success of UX and how do you measure it?

We use various research methods to measure the quality of our UX. Here are a couple:

- Evaluative user research: After a product launches, we do 1on1 interviews to learn about what is working or not working for the user
- Surveys: We have in app surveys, as well as google surveys we send to new and existing users
- Analytics: we measure engagement and other metrics
- Learning outcomes: Since i am currently designing and educational tool, we are starting to explore ways to measure learning outcomes through pre and post tests.

How is the benefit of user experience assessed in your company and how is the success (maturity level) communicated internally?

The benefit of user experience is understood at the top level of my company. One of google's top values are to »respect the user«.

This is the value:

Respect the user

Users are people. They are family members, friends, and neighbors. Some are relying on our products to build their company, their clinic, or their non-profit. Others just need help finding an address. But every one of them is giving us their trust. It is your responsibility to do right by them.

This means:

Focus on the user and all else will follow.

It all comes back to this. Improve the lives of users and everything else tends to work out.

Not just one user...everyone.

A problem isn't truly solved if it's only solved for some. Aim for everyone. As long as barriers like complexity, cost, and access exist, there's still work to do.

Give people a voice. And a chance.

Build products that create opportunities for people to participate and grow. Their collective impact will be greater than anything we do on our own.

Treat every bit of data the way you'd want your data to be treated.

Practical experience and measures

What are the biggest challenges and what is a typical beginner's mistake?

One of the first things I learned as a young designer is that it doesn't matter if you think a design direction is the best decision. You have to convince all the people around you it is the best direction. As a young designer, I started to write my design rationale before presenting designs. I need to work on clearly communicating why I was presenting a design solution to a problem, and why this solution was better than the other solutions I explored.

What »tactics«, »tools«, »methods« and »processes« can you recommend to position UX better in the company and to initiate a rethink?

I think the most important methods to employ is a regular user feedback cadence. This should involve both a quantitative view on user behavior, such as creating an analytics dashboard, as well as qualitative view. Make sure this data informs your future product decisions.

What (cultural) requirements should a company have or create so that a UX strategy can be established?

It is important for a company to have a deep care and curiosity for their user.

Which measure, which »hack« can you recommend that helped you most?

Creating a »user group« or »customer council« you can go back to regularly for feedback can be a quick and dirty way to start getting user feedback. This saves on recruiting time, which can sometimes be a barrier to starting user research.

»One of the first things I learned as a young designer is that it doesn't matter if you think a design direction is the best decision. You have to convince all the people around you it is the best direction.«

»I think the most important methods to employ is a regular user feedback cadence.«

Outlook

What do you recommend for beginners when implementing UX measures?

Start by setting up a regular way to talk to users. Then find ways to truly listen and empathize with their experience. Are your UX measures solving their underlying problems? What unmet needs do they have? What are the biggest pain points?

What tip do you have to measure the success of UX measures?

Measurement of UX success doesn't come down to one metric. A successful UX should be seen across all company metrics. If users find a product easier to use and solving their problems, engagement should improve, customer service / help should go down, and if it is a B2B company sales and referrals may even go up.

How will the topic of user experience develop in the next few years?

I think diversity and inclusivity will be an important topic to address head on, given the times that we are in. Minority groups are often less represented in tech, and UX is no exception. We will need to dig deep to figure out how to make our teams more diverse and inclusive – as diverse are our user bases are.

Your eternity quote:

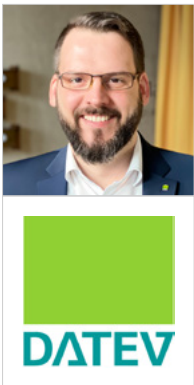
»Design is creating the future we want to live in.«

**»User Experience
weitergedacht: ein
ganzheitlicher Ansatz
für erfolgversprechende
Kundenerlebnisse.«**

Ulf Schubert, DATEV

User Experience weitergedacht: ein ganzheitlicher Ansatz für erfolgversprechende Kundenerlebnisse

#InhouseUX #Softwareentwicklung #Steuerberatung #B2B



Ulf Schubert

Leiter User Experience & Touchpoint Experience bei DATEV, Blogger

ulf.schubert@datev.de | www.datev.de

www.ux-blog.de

[@ulfschubert](https://twitter.com/ulfschubert)

Ulf ist bei DATEV für Customer Experience Management, die Ausgestaltung aller Kunden-Kontaktpunkte, User Experience und Produktgestaltung verantwortlich. DATEV eG ist das Softwarehaus und der IT-Dienstleister für Steuerberater, Wirtschaftsprüfer und Rechtsanwälte sowie deren zumeist mittelständische Mandanten. Das Leistungsspektrum der

DATEV reicht von mehr als 200 PC-Programmen über Cloud-Dienste wie Online-Anwendungen, Datenverarbeitung und -archivierung im Rechenzentrum bis hin zu Outsourcingleistungen sowie Sicherheitsdienstleistungen. Bei DATEV arbeiten rund 8.000 Mitarbeiter und ca. 60 davon im Themenschwerpunkt CX/UX.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigst Du Dich mit User Experience und was möchtest Du erreichen?

User Experience ist schon seit dem Mediengestaltung-Studium an der Bauhaus Uni Weimar mein Steckenpferd. Angefangen hat es bei mir damit, dass ich im Studium über die Erlernbarkeit von unterschiedlichen Software-Produkten gestolpert bin. Ich musste zwei sehr komplexe Software-Pakete für 3D-Modellierung erlernen. Während ich bei dem einen fast sechs Monate gebraucht habe, zumindest einfache 3D-Modelle erstellen zu können, konnte ich bei dem anderen schon nach wenigen Tagen ansehnliche 3D-Modelle erzeugen. Über die Frage warum das eigentlich so ist, bin ich dann tiefer in das Themengebiet User Experience eingetaucht.

Mittlerweile beschäftige ich mich seit über 20 Jahren mit Customer und User Experience. In dieser Zeit hat sich das Erlebnis, welches Kunden mit einem Produkt oder an einem Kontaktpunkten mit einem Unternehmen haben, zum wesentlichen Erfolgskriterium entwickelt. In einer Welt, in der technologische Fortschritte oder funktionale Vielfalt in kürzester Zeit aufgeholt werden, zählt im Grunde nur noch, was ich meinen Kunden verspreche, wie gut das deren Bedürfnissen entspricht und wie gut ich dieses Versprechen im Erleben meiner Kunden erfüllen kann.

Welche Rollen übernimmst Du bei DATEV?

Ich bin bei DATEV vor zwölf Jahren mit dem Auftrag angetreten, Human-Centered-Design einzuführen und UX als Disziplin zu etablieren. Das Ziel war und ist es, über das Erlebnis von Kunden und Anwendern den Unternehmenserfolg zu steigern. Das hatte bei mir anfangs noch

sehr viel mit praktischer UX-Arbeit zu tun. Mittlerweile fokussiere ich mich im Wesentlichen auf Strategie- und Organisationsentwicklung. Ich Sorge dafür, dass die Fähigkeit der DATEV, attraktive Kundenerlebnisse an allen Kunden-Kontaktpunkten zu liefern, kontinuierlich ausgebaut wird.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Deinem Unternehmen verändert?

Die Erlebnisse unserer Kunden und Anwender haben bei DATEV naturgemäß einen hohen Stellenwert. Die Genossenschaft ist ja per se eine sehr kundenorientierte Unternehmensform.

Diese Kundenorientierung haben wir in den vergangenen Jahren immer weiter ausgebaut und in der Organisation verankert. Dies spüren zum einen unsere Kunden an dem, was sie mit uns erleben. Zum anderen sehen wir diese Fortschritte auch am UX-Reifegrad der DATEV als Organisation. Diese Entwicklung ist aber noch nicht abgeschlossen. Wir wollen uns zukünftig weiter darin verbessern Kundenbedürfnisse schnell erkennen und entsprechende Lösungen umsetzen zu können. Das Erlebnis unserer Kunden und Anwender mit unseren Produkten sowie Services soll zu einem wesentlichen Differenzierungsmerkmal im Markt werden.

Gibt es in Deinem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Ich halte nicht viel von speziellen UX-Teams, die sich rein um die User Experience kümmern sollen. Ich sehe UX mehr als eine Fähigkeit eines Entwicklungsteams und einer Organisation. Daher gehören UX-Experten, wie z.B. UX-Designer/innen oder User-Researcher/innen in die Teams und damit an die Orte, an denen die Grundlagen für eine gute UX geschaffen werden.

Bei DATEV stellen wir über Jobrollen für User bzw. Customer Experience sicher, dass die Entwicklungsteams mit den richtigen Skills für großartige Kundenerlebnisse ausgestattet sind. Zentral sorgen wir über ein DesignOps-Team und ein ResearchOps-Team dafür, dass die UX-Designer/innen und User-Researcher/innen effektiv und effizient arbeiten können. Ein übergreifendes Designmanagement stellt sicher, dass die Produktgestaltung am Ende im gesamten Produktportfolio ein stimmiges Bild abgibt. Zusätzlich stärken wir die Fokussierung auf das Kundenerlebnis durch die Ausrichtung der Entwicklungsteams auf die Customer Journey. Dafür haben wir ebenfalls eine entsprechende Jobrolle geschaffen, den Business Analyst Customer Journey.

»Ich halte nicht viel von speziellen UX-Teams, die sich rein um die User Experience kümmern sollen. Ich sehe UX mehr als eine Fähigkeit eines Entwicklungsteams und einer Organisation.«

User Experience strategisch

Was verstehst Du unter User Experience und welche Strategie verbindest Du damit?

Mein Verständnis zu UX hat sich mittlerweile vom reinen Produkterlebnis auf das ganzheitliche Kundenerlebnis (Customer Experience) ausgeweitet.

Bei DATEV verstehen wir unter Customer Experience die Wahrnehmung, die unsere Kunden von den Interaktionen mit uns als Organisation haben. Es wird geprägt durch das Verhältnis zwischen den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden sowie deren Erfüllung durch die Organisation an den Kundenkontaktpunkten. Das angestrebte Kundenerlebnis wird durch die Erlebnisprinzipien der Marke DATEV definiert.

User Experience beschreibt das Erlebnis unserer Kunden bzw. Anwender mit den DATEV Produkten.

Customer bzw. User Experience ist ein wichtiger Teil unserer Unternehmensstrategie.

Wo steht ihr hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Eurem Unternehmen?

Wenn Du es genau wissen willst: Die letzte Reifegrad-Messung nach Kreitzberg im Jahr 2018 hat bezüglich UX einen Reifegrad von 4,5 von 6 ergeben. Das Kreitzberg-Reifegradmodell beschreibt in 6 Stufen die Fähigkeit eines Unternehmens großartige Kundenerlebnisse zu liefern. Zur Bewertung vergleicht man die Eigenschaften, die in den 6 Stufen beschrieben sind, mit der Situation im eigenen Unternehmen. Es ist eine qualitative Einschätzung.

Nachdem wir bei DATEV kontinuierlich an der Kundenfokussierung arbeiten und den Reifegrad nur alle 1-2 Jahre messen, dürfte dieser Reifegrad aktuell etwas weiter oben liegen.

An welchen Aspekten machst Du den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen ihr diesen?

Den Erfolg unserer User Experience- bzw. Customer Experience-Initiativen messen wir auf verschiedenen Ebenen. Dazu gehören Metriken zur Kundenzufriedenheit, wie z.B. NPS (Weiterempfehlung) und UEQ (User Experience Questionnaire), Metriken zum Reifegrad und zur internen UX-Organisation. Da es am Ende darum geht, dass diese Initiativen einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten, sind wir gerade dabei unsere Metriken dahingehend auszubauen.

Außerdem wollen wir zukünftig stärker Metriken zur Markenanziehungskraft und Customer Experience nutzen, um zu erkennen, wie gut wir die Versprechen, die wir unseren Kunden hinsichtlich des Kundenerlebnisses geben, erfüllen.

Wie wird in Deinem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Die Einschätzung des Nutzens von UX für DATEV erfolgt aktuell qualitativ, z.B. anhand von Kundenfeedback und Kundenzufriedenheit oder einem Reifegradmodell. Auf Basis datenbasierter UX-Methoden wollen wir künftig den Nutzen von UX auch quantitativ bewerten und nach Möglichkeit sogar statistisch beweisen. Den Reifegrad kommunizieren wir intern nicht so prominent. Wichtiger ist uns die Kommunikation von dem, was tatsächlich bei unseren Kunden angekommen ist.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was sind die größten Herausforderungen und was sind typische Anfängerfehler?

Der typische Anfängerfehler ist aus meiner Sicht, zu glauben, dass man UX gut von der Mitarbeiterebene ins Management in einem Unternehmen etablieren kann – also von unten nach oben. Ja, das geht und es ist naheliegend. Es kostet aber viele Anstrengungen und erfordert eine hohe Frustrationstoleranz.

»Der typische Anfängerfehler ist aus meiner Sicht, zu glauben, dass man UX gut von der Mitarbeiterebene ins Management in einem Unternehmen etablieren kann. Ja, das geht, kostet aber viele Anstrengungen und erfordert eine hohe Frustrationstoleranz.«



Vorgehensweisen, die von unten nach oben arbeiten, sind in der Regel deutlich langsamer als Vorgehensweisen, bei denen User bzw. Customer Experience mit klarem Auftrag und Nachdruck seitens des Top-Managements eingeführt wird.

Von daher sehe ich es als größte Herausforderung für die Etablierung von User bzw. Customer Experience einen klaren Auftrag und den Willen des Top-Managements für die Veränderung zu gewinnen.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« kannst Du empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Das hängt sehr stark vom Unternehmen ab. Mir hat es am meisten geholfen mich mit UX-Professionals aus anderen Unternehmen zu Best Practices auszutauschen und auszuprobieren. Durch ständiges Ausprobieren und Reflektieren, was gut bzw. nicht geklappt hat, habe ich am schnellsten gelernt, was funktioniert. Außerdem ist es immer hilfreich den Fortschritt des Veränderungsprozesses zu mehr Kundenorientierung für das Unternehmen sichtbar und greifbar zu machen.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Mir fallen keine echten Voraussetzungen für die strategische Arbeit in Bezug auf Kundenorientierung und Kundenerlebnis ein. Es gibt eigentlich nur Rahmenbedingungen und Vorgaben, welche die strategische Arbeit erleichtern oder erschweren. Der ideale Startpunkt für eine UX Strategie ist aus meiner Sicht gegeben, wenn Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie verankert ist. Wenn sich die Vision des Unternehmens darum dreht, wie es die Welt seiner Kunden besser machen kann, dann ist User bzw. Customer Experience eigentlich nur noch der nächste logische Schritt.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« kannst Du empfehlen, der Dir am meisten weitergeholfen hat?

Austausch, Austausch, Austausch – das Lernen von anderen Unternehmen ist der UX-Hack schlechthin.

Ausblick

Was empfehlst Du Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Ich empfehle Euch über echte Kundenbegegnungen und Leuchtturmprojekte im Unternehmen emotionale Begeisterung für die Schaffung positiver Kundenerlebnisse zu erzeugen. Es ist unglaublich, welche Wirkung es hat, wenn ein Team Kunden dabei zugesehen hat, wie diese mit dem Produkt scheitern oder wie diese sich über gut gestaltete Produkte freuen.

»Der ideale Startpunkt für eine UX Strategie ist aus meiner Sicht gegeben, wenn Kundenorientierung in der Unternehmensstrategie verankert ist.«

»Ich empfehle Euch über echte Kundenbegegnungen und Leuchtturmprojekte im Unternehmen emotionale Begeisterung für die Schaffung positiver Kundenerlebnisse zu erzeugen.«

Welchen Tipp hast Du, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Den Erfolg von UX Maßnahmen würde ich sowohl im Unternehmen als auch am realen Kundenerlebnis messen. Das geht am besten mit datengetriebenen Metriken, die auf Daten basieren, die zum Erlebniszeitpunkt erhoben werden. Diese sollten die Fragen beantworten, wie z.B. »Was haben wir im Unternehmen getan, damit das Kundenerlebnis so wird, wie wir es versprochen haben?« oder »Wie ist das Erlebnis unserer Kunden?«.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

User Experience wird in den kommenden Jahren immer mehr datenbasiert werden und sich auf das ganzheitliche Kundenerlebnis ausweiten. Ein positives Erlebnis mit dem Produkt oder dem Service allein genügt nicht mehr, um in der Experience Economy erfolgreich zu sein.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hättest Du Dir noch gewünscht und was wäre Deine Antwort darauf?

UX sollte nicht allein aus der Theorie oder einer DIN-Norm heraus gedacht werden. Es geht darum Kundenbedürfnisse zu erfüllen oder gar zu übertreffen und einfach großartige Erlebnisse zu schaffen. UX Methoden können dabei helfen. Es schadet aber auch nicht, diese immer wieder zu hinterfragen und kreativ neue Dinge auszuprobieren, um dieses Ziel zu erreichen.

Dein Zitat für die Ewigkeit:

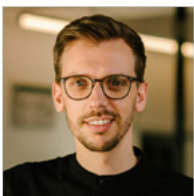
»UX Strategie ist viel mehr als ein Plan für's User Interface Design.«

»Design besitzt das strategische Potential einen Einklang zwischen dem Menschen im Mittelpunkt und dem wirtschaftlichen Handeln eines Unternehmens zu schaffen.«

Christian Hertlein, N26

Design besitzt das strategische Potential einen Einklang zwischen dem Menschen im Mittelpunkt und dem wirtschaftlichen Handeln eines Unternehmens zu schaffen

#InhouseUX #Banking #MobileBank



Christian Hertlein

Head of Design bei N26

➔ www.n26.com

➔ www.hrtln.de | @hrtln

➔ www.linkedin.com/in/christianhertlein



Aufgewachsen in Berlin, habe ich zunächst eine Ausbildung zum Grafik-Designer gemacht und anschließend in Schweden und Deutschland Interaction Design studiert. In meiner Freizeit verbringe ich viel Zeit mit Freunden, Reisen und Sport (Snowboard, Surfen, Surfskating, Wandern). Ich finde Abwechslung in kreativen, physischen Erfahrungen, wie mit

Beton und Holz zu arbeiten, Gardening oder Brot backen.

Christian Hertlein ist Head of Design beim FinTech startup N26, Europa's erster mobilen Bank, mit mehr als 14 Jahren Erfahrung im Strategischen Design, UX und Service Design. In seiner Rolle befähigt Christian Designer kreative und disruptive Produkte zu entwickeln mit einem ganzheitlichen sowie strategischen Ansatz aus der Perspektive eines Design getriebenen Bewusstseins.

Durch seine Arbeit bei einer sogenannten Challenger Bank, definiert er Banking neu durch die konkrete Adressierung von Nutzerbedürfnissen, in einer Art wie es traditionelle Banken nicht tun.

Derzeit umfasst das Team, für welches Christian verantwortlich ist 60 Leute, wovon 45 für die Nutzererfahrung/UX zuständig sind. Das Team setzt sich aus Product Designer, User Researcher, Strategic Design, Service Designer sowie System Designer zusammen, die in den Büros in Berlin, Wien, Barcelona und New York City arbeiten. Insgesamt hat N26 mehr als 1.500 Mitarbeiter weltweit.

Parallel zu seiner Aufgabe bei N26 leitete er einen Kurs »Crafting User Interfaces« an der Fachhochschule Potsdam, die für ihre ausgezeichnete Ausbildung im Bereich Interaction Design bekannt ist.

Zuvor hat er in unterschiedlichen Rollen bei der globalen Innovationsberatung IDEO gearbeitet, wo er die kreativen Prozesse des Design Thinking in Unternehmen gebracht hat. Außerdem war er für IXDS, Deutsche Telekom Laboratories sowie Mercedes als Interaction und Product Designer tätig.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Mein Interesse an User Experience ist zunächst geprägt von eigenen Erfahrungen, das Interesse an technischen Lösungen, sowie dem emphatische Ansatz Lösungen für Probleme von Menschen zu finden.

Ich glaube fest an eine holistische Sichtweise, die auch weit über das eigentlich Problem hinausgeht. Menschen verstehen lernen, und damit einhergehend auch ihren Kontext, ist essentiell, um eine wirklich echte positive Nutzererfahrung zu schaffen. Aus diesem Grund sehe ich meine Aufgabe als weit mehr an als »nur« die grafische Oberfläche zu gestalten, sondern möchte gewährleisten, dass menschliche Verhaltensmuster adressiert werden, ohne die Komplexität zu erhöhen. Unsere Welt ist komplex genug und ich möchte einen Beitrag dazu leisten, sie zu vereinfachen und es Menschen ermöglichen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Welche Rollen übernehmen Sie bei N26?

Zunächst habe ich als Lead Designer bei N26 angefangen und später die Verantwortung für das Team übernommen. Das bedeutet, meine Aufgabe war die Kultur weiter aufzubauen, Entwicklungspfade für Designer zu entwickeln und das Team von einem kleinen Personenkreis auf heute 60 Leute zu skalieren.

Das dient ja nicht dem Selbstzweck, sondern hatte den Hintergrund, dass wir entscheidend zusammen an dem Erscheinungsbild und der Brand des Unternehmens gearbeitet haben. Wir haben zudem User Journeys aufgestellt und User Personas definiert, die Grundlage für die Visionsarbeit unseres Produktes sind. Meine Aufgabe ist all dies strategisch zu steuern: Von den konkreten Aufgaben, die wir tagtäglich bearbeiten, bis hin zur kontinuierlichen Visionsarbeit, die Nutzerbedürfnisse, demografische-, sozioökonomische und technische Entwicklungen im Blick behält, sowie die Strategie und das Business tangibel/anfassbar macht.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Die Nutzererfahrung ist ein wichtiger Faktor für die Entscheidung von Menschen Kunden bei N26 zu werden. Dementsprechend nimmt UX eine essentielle Rolle im Unternehmen ein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Ein Grundpfeiler der Arbeit bei N26 ist es Nutzer zu verstehen, wobei User Researcher eine essentielle Rolle spielen. Die User Researcher, Product- und Strategie-Designer sind in nahezu alle Teams eingebettet und arbeiten mit Product-Managern und -Engineers täglich zusammen.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

User Experience beschreibt zunächst einmal lediglich die Erfahrung, die ein Nutzer im Umgang mit Produkten und Services hat. Die positive Aufladung dieser Erfahrung ist das Ziel von User Experience Design. Da dies nicht isoliert betrachtet werden kann, ist die gesamtheitliche Perspektive wichtig, um nicht am anderen Ende Reibung zu erzeugen. Aus diesem Grund ist die strategische Bedeutung über die reine Design-Disziplin nicht zu unterschätzen und agiert somit als Verbindungsglied unterschiedlicher Bereiche.

Die Nutzererfahrung (UX) muss ein zwingender Bestandteil einer Unternehmenskultur sein, da ansonsten Produkte und Service erschaffen werden, die am Kunden und somit am Markt vorbei agieren.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Der Wirkung einer positiven und erfolgreichen Nutzererfahrung ist das Ergebnis einer kollaborativen Zusammenarbeit unterschiedlicher Disziplinen. Designer können UX planen, Informationsarchitekturen erstellen, visuelle UI's schaffen, aber wenn diese im Detailgrad und aus technischer und Business-Sicht nicht zusammenspielen, wird kein Erfolg erzielt. Wir setzen klare OKRs und definieren Ziele, wie User Satisfaction (Nutzerzufriedenheit), um den Erfolg von UX zu messen. Hierfür haben wir eigens mit unseren Strategie-Designern einen User Experience Canvas erstellt, also ein Framework, mit dem wir dies als Methode kohärent im Unternehmen einsetzen.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Grundsätzlich ist den Mitarbeitern bei N26 der Nutzen von UX klar, da dies maßgeblicher Erfolg des Produktangebotes ist. Wir wollen aber auch, dass mehr darüber wissen, partizipieren können und wir wollen andere ermutigen/befähigen, diese Sichtweise noch gezielter einzusetzen. Hierzu veranstalten wir Events für interne und externe Interessierte, nutzen interne Meetings und Rituale, sowie unsere internen Plattformen wie Slack, We26 (Intranet) und Confluence.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Wichtig ist zunächst bereit zu sein Fehler zu machen, davon zu lernen und bereit zu sein Anpassungen vorzunehmen – kontinuierlich – das inkludiert auch bei sich selbst.

Es ist nicht einfach, holistisch zu denken und bedarf sowohl ein Verständnis komplexer Zusammenhänge zu haben als auch unterschiedliche Fähigkeiten zu vereinen. Man sollte hier nicht alles auf einmal machen wollen, sondern sukzessive das Wissen und die Erfahrung aufbauen – das braucht Zeit.

»Wichtig ist zunächst bereit zu sein Fehler zu machen, davon zu lernen und bereit zu sein Anpassungen vorzunehmen – kontinuierlich – das inkludiert auch bei sich selbst.«



Eine große Herausforderung ist allerdings weiterhin sowohl eine Umgebung zu schaffen, in der aus Sicht der Unternehmenskultur Fehler erlaubt und erwünscht sind, als auch die Wahrnehmung in der Unternehmenswelt für User Experience zu stärken. Häufig wird dies immer noch verwechselt mit »Aufhübschen«, anstatt als relevanter und strategischer Hauptbestandteil einer Produkt- und Serviceerfahrung.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Es gibt eine Reihe von Methoden und Tools, die uns erlauben UX im Unternehmen zu positionieren.

Das beginnt mit dem richtigen »Framing«, also der klaren Schaffung eines einheitlichen Verständnisses, was man als Team unterschiedlicher Disziplinen erreichen möchte. Das steckt nicht nur den Rahmen ab, sondern definiert auch eine klare Erwartungshaltung. Um dies zu erreichen, verwenden wir Discovery Briefs.

Kick-offs helfen Momentum zu kreieren und Ideen von allen zu sammeln.

Research haben wir als Bestandteil des Prozesses integriert. Das kann ein sehr offener Research sein und konkrete Zielsetzungen enthalten. Mit Menschen zu sprechen und von ihnen zu lernen, hilft nicht nur Designern.

Neben der Konzeption ist vor allem Prototyping wichtig. Dies hilft über unterschiedliche Phasen eines Projekts Abstimmungen vorzunehmen und Annahmen mit Nutzern zu validieren.

Das Ausdefinieren der Messbarkeit ist wichtig, um den Businesskontext sowie Validierung der Arbeit sichtbar zu machen. Hierfür nutzen wir den eigenen User Experience Canvas, der neben Erwartungshaltungen vor allem Vergleichsdaten oder konkrete Hypothesen enthält.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Ein Unternehmen sollte durch einen Purpose, also eine Aufgabe/Ziel/Absicht, definiert sein. Es ist entscheidend, nicht nur ein klares Ziel vorzugeben, sondern auch vorzugeben, wer adressiert werden soll. In fast jedem Fall findet irgend eine Art Interaktion mit dem Menschen statt, welche dann als Aufhänger dafür verwendet wird, diesen in den Mittelpunkt aller Aktivitäten zu stellen.

Außerdem muss frühzeitig ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Design kein Schmuck ist, um etwas ästhetisch aussehen zu lassen, sondern ein Mindset, eine gesamtheitliche Herangehensweise ist. Solange dieses Bewusstsein nicht vorhanden ist, wird man Schwierigkeiten haben entsprechenden Headcount zu erhalten.

Wichtige Entscheidungsträger müssen sich diesem Fakt bewusst sein oder bereit sein dieses zu lernen.

Die Messbarkeit des Einflusses/Impact der Design- und User-Researcharbeit ist wichtig und sollte von Anfang an integriert werden, sowohl für Designer, als auch für alle relevanten Stakeholder. Somit verhindert man kontinuierliche Diskussionen über Einfluss und Headcount.

»Es muss frühzeitig ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, dass Design kein Schmuck ist, um etwas ästhetisch aussehen zu lassen, sondern ein Mindset, eine gesamtheitliche Herangehensweise.«



Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Wichtige Entscheidungsträger, bis hin zum C-Level, mit der Arbeit und den Möglichkeiten zu konfrontieren, hat mir in der Vergangenheit geholfen – oft auch ungefragt. Außerdem, daran zu glauben, wie eine Vision aussehen kann und diese dann kontinuierlich weitertreiben. Somit schafft man den Spagat zwischen der täglichen Arbeit und der Motivation für Designer, dem Unternehmen und sich selber.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Zu Beginn empfehle ich das »Abklopfen« des vorhandenen Wissens, um einen Ist-Zustand zu definieren. Das heißt, man schafft das Grundgerüst, auf dem man aufbauen kann. Hier wird es zahlreiche Baustellen geben. Für den späteren Erfolg ist es allerdings wichtig, Prioritäten festzulegen, was zuerst angegangen werden soll.

Befindet sich in einem Unternehmen nur ein rudimentäres Verständnis über die Arbeit an der User Experience, empfiehlt es sich, ein Leuchtturmprojekt zu kreieren. Dieses Projekt sollte als Ideal-Prozess angegangen werden, auch wenn nicht immer alle Schritte notwendig sind. Das Ergebnis soll sowohl messbaren Erfolg aufzeigen, als auch eine Beispielrichtung aufzeigen, was man erreichen kann, wenn man aus User Experience-Sicht agiert.

Eine anschließende »Roadshow«, also das Präsentieren vor zahlreichen Teams, auch wenn das Projekt jeweils weniger relevant ist, hilft um ein allgemeines Verständnis zu schaffen und einen Referenzpunkt zu erzeugen.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

User Experience kann niemals komplett isoliert gemessen werden. Es liegt in der Natur der Sache, dass unterschiedliche Disziplinen an einem Projekt arbeiten. Allerdings kann es helfen, eben diese unterschiedlichen Ziele zusammen zu führen, zu verschriftlichen und idealerweise mit Referenzdaten zu verbinden. Das können Downloads, Nutzeraktivitäten oder auch NPS sein.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Ich bin überzeugt davon, dass sich User Experience immer stärker in den Unternehmen festigen wird. In Zukunft wird es nicht die Frage sein, ob sondern wie viele Menschen daran arbeiten sollen.

Auch glaube ich, dass User Experience kein reines Designthema bleiben wird. Wir sehen diese Entwicklung bereits mit der breiteren Aufstellung zwischen Product Design, UI/UX Design, Strategie Design und User Research. Informationsarchitekten, Product Manager aber auch Engineers werden stärker partizipieren und zu einer positiven Nutzererfahrung beitragen.

»Befindet sich in einem Unternehmen nur ein rudimentäres Verständnis über die Arbeit an der User Experience, empfiehlt es sich, ein Leuchtturmprojekt zu kreieren.«



Die User Experience wird außerdem den visuellen oder greifbaren Rahmen verlassen. Die Notwendigkeit Services zu gestalten, wie auch Voice interface, sind erste Anzeichen, dass User Experience breiter definiert werden wird.

Außerdem glaube ich an das Sich-Verbreitern des Verständnisses, was zur User Experience beiträgt. Häufig beinhaltet die User Experience nicht Touchpoints, mit denen Menschen zuerst in Kontakt kommen, wie im Marketing. Hier wird ein Umdenken eintreten und eine starke Zusammenarbeit unterschiedlicher Bereiche erfolgen, um eine ganzheitliches Bild zu definieren und eine Erfahrung zu schaffen, die weitaus mehr Touchpoints als heute beinhaltet.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Die Frage, die ich vermisse ist, welche Rolle Design im Unternehmen in der Zukunft hat.

Für mich ist User Experience ein Bestandteil, den Prozess und das Mindset neue Möglichkeitsfeldern zu identifizieren. Heute wird Design zu oft nicht als strategische oder gar Business-Komponente verstanden. Das liegt an zwei Dingen: Erstens müssen Designer stärker aus der Business-Perspektive denken, um dem Einfluss von Design mehr Bedeutung zu geben. Zweitens müssen Unternehmen, nicht nur in gesättigten Märkten, verstehen, dass ein Design-Mindset die Palette an Möglichkeitsfeldern ausweitet und zugleich den Bezug zum Menschen herstellt. Somit kann verhindert werden, dass ein Unternehmen einen Selbstzweck erfüllt, sondern sein Tun und Handeln regelmäßig selbst infrage stellt und Auswege findet sich weiterzuentwickeln. Ganze Business Development Units können sich in der Zukunft komplett wandeln, wenn sie Design Thinking integrieren.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

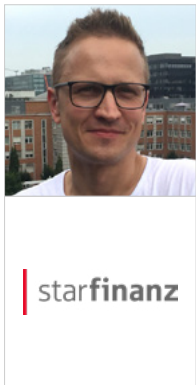
»Design (User Experience) ist eine unterschätzte Disziplin, die das riesige strategische Potential besitzt, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und gleichzeitig mit dem wirtschaftlichen Handeln des Unternehmens in Einklang zu bringen.«

**»UX Professionals
müssen verstehen,
was das Unternehmen
erreichen will.«**

Dr. Sebastian Feige, Star Finanz

UX Professionals müssen verstehen, was das Unternehmen erreichen will

#InhouseUX #Banking



Dr. Sebastian Feige

UX Coach & Strategist bei Star Finanz

www.xing.com/profile/Sebastian_Feige2/cv

Papa eines 2-Jährigen, begeistert sich für Videospiele seit den späten 1980ern, fährt gern E-Bike und ist überzeugt, dass wir eine Verkehrswende brauchen, findet Entspannung bei Spaziergängen in der Natur

Sebastian Feige ist für die Entwicklung des UX-Reifegrads der Star Finanz verantwortlich. Als UX Coach & Strategist berät er die Geschäftsführung

und die verschiedenen interdisziplinären Bereiche des Unternehmens.

Zur Star Finanz kam Sebastian bereits 2015. Das Thema UX trieb er hier schon aus unterschiedlichen Rollen voran, u.a. als UX Researcher.

Zuvor war Sebastian u.a. als UX Consultant, und Produktmanager Usability bei anderen Unternehmen aus Hamburg tätig. An der Universität Bremen promovierte er im Bereich Digitale Medien.

Star Finanz ist führender Anbieter multibankenfähiger Online- und Mobile-Banking-Lösungen in Deutschland. Mehr als zwanzig Jahre prägt das Unternehmen – Tochter der Finanz Informatik – mit seinen derzeit über 250 Mitarbeitern das Online-Banking entscheidend mit. Der innovative Partner der Sparkassen-Finanzgruppe ist unter anderem Entwickler der erfolgreichsten Banking-App »Sparkasse« sowie weiterer innovativer Lösungen für Firmenkunden.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Mein starkes Interesse an zufriedenstellend nutzbaren Anwendungen machte sich schon Ende der 1990er-Jahre bemerkbar. Damals erreichten Mobiltelefone gerade die breite Masse. Die Bildschirme waren noch winzig und schwarz-weiß. Ähnlich altertümlich muten die damals verwendeten Bedienoberflächen an – zumindest, wenn man sie mit heutigen Konventionen vergleicht. In dieser Hinsicht haben wir schon so viel erreicht! Die Bedienung war damals teils haarsträubend unintuitiv, aufwendig und fehleranfällig. Vieles davon mutet man Menschen heute – zurecht – nicht mehr zu.

In den heutigen Oberflächen, ihren Elementen und den zugrundeliegenden Konventionen stecken jahrelange Arbeit von Menschen, die sich mit dem Thema Software-Ergonomie, (wie es damals häufig noch genannt wurde, bzw. Usability intensiv auseinander gesetzt haben.

Ich finde es damals wie heute unglaublich spannend, wie viel Potential es meist gibt, um mit vergleichsweise kleinen Änderungen die Bedienung von Dingen für Menschen einfacher und angenehmer zu machen. Und wenn bzgl. eines Mediums irgendwann weitgehend Konsens über

gebrauchstaugliche Elemente, Abläufe etc. erreicht wurde, kommt schon wieder der nächste Kanal (z.B. Voice) oder veränderte Kontexte (z.B. Smart Home) usw. Es gibt einfach immer was zu tun!

Und die eigene Arbeit führt – wenn sie erfolgreich ist – dazu, dass am Ende Menschen zufriedener sind. Ich finde, das ist eine sehr schöne und sinnstiftende Motivation.

Neben meinem starken Interesse für Methoden zur Analyse und Evaluation treibt mich heute maßgeblich das Thema Unternehmensorganisation an. Also: Welche Strukturen, in denen Mitarbeiter in unterschiedlichen Rollen zusammenarbeiten, bieten eine gute Basis für erfolgreiche UX-Arbeit?

Und: Welche Abläufe und Erfolgskriterien, welche Kultur in Unternehmen sind zielführend, wenn es darum geht, Produkte mit hervorragender UX zu erstellen?

Welche Rollen übernehmen Sie bei Star Finanz?

Ich arbeite derzeit als Stabsstelle der Geschäftsführung. In dieser bin ich nicht direkt in operative Projekte eingebunden. Auch bin ich kein interner Dienstleister, der z.B. auf Anfrage Reviews durchführt oder Prototypen erstellt.

Der Fokus meiner Arbeit liegt auf der kontinuierlichen Analyse des aktuellen UX-Reifegrads des Unternehmens und dem Ableiten und Nachhalten entsprechender Handlungsempfehlungen. Man muss dazu wissen: Es gibt bei uns mehrere, interdisziplinäre Bereiche. Diese sind mit teils recht unterschiedlichen Aufgaben betraut und arbeiten unter ebenso unterschiedlichen Voraussetzungen. Meine Handlungsempfehlungen sind daher größtenteils sehr spezifisch, da die einzelnen Bereiche sich an ganz unterschiedlichen Stellen weiter verbessern können. Ich unterstütze die Bereiche dann jeweils aktiv, mit ihren Zielen zur Verbesserung der UX-Reife voranzukommen.

Darüber hinaus bin ich u.a. eingebunden in die Rekrutierung von UX-Fachpersonal, die Vermittlung von UX-Wissen und in das Schaffen sinnvoller Strukturen (Tools und Abläufe für nutzerzentrierte Gestaltung).

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Über die letzten Jahre hat sich der Stellenwert und das Verständnis von UX enorm verändert.

Dass nun das Thema UX einem der drei Geschäftsführer klar als Verantwortungsbereich zugeordnet ist und zur Operationalisierung die Stelle geschaffen wurde, auf der ich derzeit arbeite, zeigt das ja sehr gut.

Dort, wo wir als Unternehmen in der eigenen Verantwortung für Produkte sind, haben sich die Vorgehensweisen in den letzten Jahren sehr deutlich geändert – z.B. sind Bedürfnisanalysen und Nutzertests nun fester Bestandteil der Abläufe.

Dort, wo wir Anwendungen als Dienstleistung entwickeln (z.B. Apps), ist es herausfordernder: Hier reicht es eben nicht, wenn wir selbst dem Thema UX eine hinreichende Bedeutung beimessen. Unsere langjährigen Auftraggeber müssen ebenfalls davon überzeugt sein, dass die notwendigen Aktivitäten und damit verbundene Budgets sinnvoll eingesetzt sind und nachhaltig

für Erfolg sorgen. Hier ist – abhängig vom Projekt und Auftraggeber – immer noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Früher gab es im Unternehmen keine klar definierten UX-Rollen. Mittlerweile haben wir die drei Rollen: UX Researcher, UX Designer, Visual Designer.

Dabei haben wir uns 2016 bewusst dagegen entschieden, ein UX-Silo aufzuziehen. Stattdessen sind die Mitarbeiter in den UX-Rollen Teil interdisziplinärer Bereiche. Hier arbeiten Product Owner, UX-ler, Entwickler und Tester Hand in Hand in agilen Teams.

Um Mitarbeiter bereichsübergreifend zu vernetzen, gibt es bei uns sogenannte Competence Center. Im Competence Center UX kommen UX- und UI-Experten sowie Interessierte zusammen, um sich auszutauschen und das gemeinsame Wissen voranzubringen.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Streng genommen, lassen sich User Experiences nicht gestalten. Die User Experience eines Produkts oder Services umfasst all dessen Effekte auf seine Nutzer – vor, während und nach der Nutzung. Dabei ist jeder Nutzer und jeder Nutzungsvorgang einzigartig.

Was wir aber gestalten können, sind die Produkte und Services. Und wir sollten sie so gestalten, dass bei der Nutzung möglichst oft beabsichtigte User Experiences erfahren werden. Diese sind u.a. abhängig von den Zielen, die ein Unternehmen mit dem Produkt oder Service verfolgt. So können bei einer Anwendung eine sachliche Präsentation und effiziente Aufgabenerledigung im Vordergrund stehen. Bei einer anderen Anwendung kommt es hingegen auf eine Präsentation an, die »Spaß« macht und die Nutzungszeit maximiert (engagement).

Strategisches UX-Vorgehen bedeutet, ein Vorgehen zu wählen, bei dem die Ziele der Nutzer und die Ziele des Unternehmens aufeinander abgestimmt sind. Am Ende muss ich die Frage beantworten können, wie die getroffenen Design-Entscheidungen die KPIs des Unternehmens beeinflussen.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

UX hat bei Star Finanz inzwischen einen hohen Stellenwert – in der Praxis können wir uns jedoch noch weiter verbessern. Mir fallen da vor allem zwei Dinge ein:

1. Design-Entscheidungen sollten noch häufiger von guten Daten untermauert werden. Hier denke ich z.B. an Methoden aus dem Requirements Engineering (also nicht erst durch Tests herausfinden, was wirklich gebraucht wird) und Tracking-Daten.
2. Die Bewertung von Erfolg über passende UX-Metriken.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Ich führe regelmäßig eine Analyse des UX-Reifegrads des Unternehmens und der einzelnen Bereiche durch. Zuletzt habe ich hierfür das Reifegradmodell von usability.de eingesetzt. Mit diesem Vorgehen können wir überprüfen, ob wir langfristig erfolgreich dabei sind, unsere UX-Reife zu erhöhen.

Inwiefern die UX-Arbeit an einzelnen Produkten bzw. in Projekten erfolgreich ist bzw. zu Erfolg führt, ist ein ganz anderes Thema.

Hier gibt es derzeit noch kein etabliertes Vorgehen, um dies zu messen.

Ich bin ein großer Freund hypothesengetriebenen Designs. Ich formuliere eine Hypothese, was ich mit meinem Design bei den Nutzern erreichen will, und wie dies zum Erreichen von Zielen des Unternehmens/ des Kunden beiträgt. Dann definiere ich passende Metriken zur Überprüfung, ob der Nutzen erzielt bzw. Ziele unterstützt werden. Die so gestaltete Lösung muss dann in einem passenden Experiment, das kann auch am Markt sein, anhand der definierten Metrik evaluiert werden.

Ich würde es gerne sehen, wenn wir zukünftig Projekte hätten, in denen wir ein solches Vorgehen gemeinsam mit unseren Kunden, das meint nicht die Nutzer der jeweiligen Lösung, wählen. So ließen sich auch im Dienstleistungsgeschäft Kunden nachhaltig vom Wert von UX-Aktivitäten begeistern – davon bin ich überzeugt.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Um jemanden zu finden, den man bei uns im Unternehmen noch vom Nutzen von UX-Aktivitäten überzeugen muss, müsste man schon ganz schön suchen. Evangelisieren muss man bei uns, denke ich, nicht mehr. Wohl aber ganz viel Ideen und Empfehlungen geben, wie den Wünschen Taten folgen können.

Durch meine Position gibt es einen direkten Kanal und regelmäßige Informationen über die aktuelle Lage in Richtung Geschäftsführung.

Die aktuellen Ergebnisse der letzten Reifegradanalyse sowie die Empfehlungen bespreche ich jeweils in einer Runde mit dem Leiter eines Bereichs sowie den im Bereich arbeitenden UX-ler*innen. Die Product Owner sind teilweise auch dabei.

Die Ergebnisse zum UX-Reifegrad sind für alle im Intranet verfügbar.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Eine der größten Herausforderungen für viele UX Professionals, die sich mit dem Thema UX Strategie beschäftigen, dürfte sein, zu verstehen, wie das jeweilige Unternehmen tickt: Was sind die Ziele des Unternehmens? Wie ist Erfolg definiert? Welche Kennzahlen sollen wie beeinflusst

werden? Nur, wenn man lernt, auch die geschäftliche Perspektive zu verstehen und einzunehmen und mit entsprechenden Argumenten zu überzeugen, kriegt man die entsprechenden Entscheider mit ins Boot. Sie steigen selbst hinein, wenn sie verstehen, wie zielgerichtete UX-Aktivitäten auf ihre eigenen Ziele hinwirken. Und dann öffnen sich Türen, hinter denen sich wirklich etwas bewegen lässt.

Mit Nutzern kennen sich UX Professionals aus – mit dem Geschäft des Unternehmens (bzw. dem der Kunden) häufig noch zu wenig.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Rückblickend würde ich sagen: Das Wichtigste ist, mit guten Argumenten bis ganz nach oben zu kommen. Bleibt man nur auf seiner eigenen, operativen Ebene, bleibt es bei taktischen UX-Aktivitäten: Hier mal ein Nutzertest, dort ein Klickdummy. Das ist nicht strategisch und auch nicht nachhaltig. Und fast immer fehlen in so einer Situation Zeit und Geld.

Man muss dem Unternehmen zeigen, warum UX so wichtig ist und was im Unternehmen passieren muss, um in diesem Bereich gut zu werden.

Sicher hilfreich ist ein »Leuchtturm«, also ein Positivbeispiel. Hier reicht es aber nicht, zu zeigen, wie man aus Lösung A eine viel nutzerfreundlichere Lösung B gebaut hat. Man muss stattdessen zeigen, was die negativen Effekte von Lösung A auf das Unternehmen waren und wie die Nutzerfreundlichkeit von Lösung B sich positiv auf das Unternehmen auswirkt.

Nur oft hat man solch einen Leuchtturm eben zu Beginn bzw. zu lange nicht. Es gilt: Sichtbar bleiben! Immer wieder das Thema ins Gespräch bringen – z.B. mit entsprechenden Folien als Gast in Management-Meetings.

Auch sollte man ein gutes Netzwerk im Unternehmen aufbauen und möglichst viele Unterstützer finden – es gibt häufig viele Gleichgesinnte, die die eigenen Ideen total richtig finden. Und dann ergeben sich irgendwann Gelegenheiten, wo der/die ein oder andere helfen kann, den nächsten Schritt voran zu kommen.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Eine essentielle Voraussetzung ist, dass genügend Mitarbeiter mit der benötigten UX-Expertise im Unternehmen arbeiten. Es bringt nichts, wenn sich jemand in seinem Kämmerlein eine Strategie ausdenkt und niemand da ist, der sie umsetzt.

Also: Erst einmal dafür sorgen, dass hinreichend Aktivitäten der nutzerzentrierten Gestaltung ausgeführt werden können. Daran hapert es ja oft schon.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Hartnäckigkeit. Ist leider kein »Hack« sondern eher ein Marathon. ;)

»Nur, wenn man lernt, auch die geschäftliche Perspektive zu verstehen und einzunehmen und mit entsprechenden Argumenten zu überzeugen, kriegt man die entsprechenden Entscheider mit ins Boot.«

»Es bringt nichts, wenn sich jemand in seinem Kämmerlein eine Strategie ausdenkt und niemand da ist, der sie umsetzt.«

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

In Unternehmen mit noch geringer UX-Reife sind Personas nach wie vor äußerst gut geeignet, um mit einer einzelnen Methode das Thema voranzubringen: Sie geben »dem Nutzer« ein Gesicht. Sie eignen sich hervorragend für interne Marketing-Maßnahmen. Und sie kommunizieren echte Aufgaben und Ziele der Nutzer.

Häufig folgen auf Personas dann weitere UX-Aktivitäten und das Thema ist bereits fester verankert.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Für das langfristige Etablieren einer UX-Strategie spielen dann meiner Ansicht nach die Erfolgskriterien des Unternehmens bzw. des Kunden eine ganz wichtige Rolle:

Solange z.B. der Erfolg von Managern v.a. danach bewertet wird, ob Projekte innerhalb von Zeit und Budget abgeschlossen wurden, anstatt danach, ob die Nutzer mit der Lösung zufrieden sind bzw. definierte UX-KPIs erreicht wurden, hat man noch einen weiten Weg vor sich.

Wir kennen das auch: Oft hat man einen beschwerlichen Weg im Projekt hinter sich und freut sich, wenn die neue App dann endlich pünktlich im Store herunterladbar ist. Man feiert den Release und klopft sich auf die Schulter.

Um den Termin halten zu können, konnten jedoch nicht so viele Schleifen mit Nutzerfeedback durchgeführt werden, wie eigentlich nötig. Vielleicht wurden einige Abstriche beim UI gemacht.

Die Beurteilung durch die Nutzer erfolgt dann nach dem Release – und nach der Feier.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Der große »Voice«-Hype ist scheinbar erst einmal vorbei – es dominieren weiterhin grafische User Interfaces. Dennoch denke ich, dass wir uns für eine diversere Landschaft von Kanälen und Modalitäten wappnen müssen. Ich hoffe in diesem Zusammenhang, dass Methoden wie User Journeys oder Experience Maps weiter an Bedeutung gewinnen, um eine vollständigere Perspektive zu liefern. Und, um weiter dagegen anzukämpfen, dass nach Auffassung vieler UX-Arbeit v.a. Gestaltung und Verknüpfung von Bildschirm-Ansichten bedeutet.

Dazu wünsche ich mir ein wieder differenziertes Bild am Stellenmarkt: Wenn fast jede*r eine*n UX Designer sucht – mitunter aber sehr unterschiedliche Ziele bzw. Tätigkeiten dahinter stecken, kann dies zu Frustration führen – auf beiden Seiten. Derzeit kann ich hier leider noch keine Wende erkennen.

Ich erwarte auf jeden Fall eine Zunahme der Bedeutung quantitativer Daten-Analyse, z.B. aus dem Tracking. Die Disziplinen Data Science und User Experience sollten hier näher aneinander rücken. Hier schlummert für viele Unternehmen noch großes Potential, um Design-Entscheidungen durch solide Daten-Grundlagen zu treffen bzw. zu stützen.

»Solange z.B. der Erfolg von Managern v.a. danach bewertet wird, ob Projekte innerhalb von Zeit und Budget abgeschlossen wurden, anstatt danach, ob die Nutzer mit der Lösung zufrieden sind bzw. definierte UX-KPIs erreicht wurden, hat man noch einen weiten Weg vor sich.«

Spannend bleibt zu beobachten, welchen Einfluss das Thema Künstliche Intelligenz hat. Theoretisch sind ja hochgradig angepasste, individuelle User Interfaces denkbar, die sich optimal auf ihre Nutzer einstellen. Wie überführt man ermittelte Erfordernisse der Nutzer in eine solche KI? Wie testet man die Usability solch individueller User Interfaces?

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Es reicht nicht, vom Nutzer her zu denken. Man muss auch nutzerzentriert vorgehen.«

**»Auch Business-Anwendungen
haben ein Recht auf gute
›Experience‹.«**

David Jacken, Fiducia & GAD IT AG

Auch Business-Anwendungen haben ein Recht auf gute »Experience«

#InhouseUX #Banking



David Jacken

UX-Designer bei Fiducia & GAD IT AG

↗ www.fiduciagad.de

↗ david.jacken@fiduciagad.de

UX-Designer. Verheiratet, drei Kinder. Fan von Borussia Mönchengladbach und Smarthome-Bastel-Enthusiast. Wenn die Zeit es zulässt, werden alte Grunge-Hymnen auf der Gitarre gefeiert.

Ich bin seit 2007 UX-Designer in der Fiducia & GAD IT AG.

Die Fiducia & GAD IT AG ist IT-Dienstleister der genossenschaftlichen FinanzGruppe und bietet speziell auf Banken zugeschnittene IT-Lösungen an: vom Rechenzentrumsbetrieb über Online-Bankverfahren für Kunden und Bankmitarbeiter bis hin zur Beratung bei zukunftsweisenden Innovationen.

Zu meinen Aufgaben gehört die Projektberatung in allen Fragen zum Gestaltungsprozess, die Etablierung von UX-Maßnahmen in den Entwicklungsprozess und die Bereitstellung eines Design-Systems mit dem die Fachprojekte ihre Anwendungen gestalten.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Das Thema Bedienbarkeit von Anwendungen hat mich schon immer fasziniert. Ich bin ständig auf der Suche nach der »perfekten« Lösung oder danach, Dinge einfach nur anders zu machen. Ich probiere sehr viel aus und bin technikbegeistert. Beruflich bin ich zufällig in das Thema gestolpert. Es war aber sofort klar, dass ich hier Dinge tue, die mir unglaublich viel Spaß machen.

Welche Rollen übernehmen Sie bei Fiducia & GAD IT AG?

Als UX-Designer arbeite ich an der Informationsarchitektur, erstelle Interaction- und Interface-Designs sowie Navigationskonzepte großer Anwendungen und Ökosysteme. Außerdem unterstütze ich die Fachprojekte, die in diesen Anwendungen einzelne UseCases abbilden.

Die besondere Herausforderung bei uns ist, dass wir mit einem relativ kleinen Team von derzeit 13 UX-Designern über 1000 Entwickler betreuen, deren Ergebnisse nachher in einer Anwendung zusammenlaufen. Deshalb ist es hier wichtig, einheitliche Prozesse und Standards zu haben.

Im Moment erarbeite ich ein neues Design-System, das von den Projekten angewendet wird, und das Bedienkonzept für das gesamte Ökosystem, in das sich dann Dutzende große und kleine fachliche Anwendungen integrieren.

Darüber hinaus bin ich u.a. eingebunden in die Rekrutierung von UX-Fachpersonal, die Vermittlung von UX-Wissen und in das Schaffen sinnvoller Strukturen (Tools und Abläufe für nutzerzentrierte Gestaltung).

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Als ich 2007 als UX-Designer begonnen habe, lag die Hauptaufgabe darin, die formale Einhaltung eines Styleguides sicherzustellen. Das hat sich in den letzten Jahren gravierend verändert. Wir sind vom formalen Qualitätssicherer zum qualitativen Lösungsanbieter geworden. Wir beraten zur Anforderungsanalyse, führen verstärkt Usability-Tests durch, haben Visual-Designer im Team und gestalten aktiv das Design-System. Darüber hinaus arbeiten wir stärker prozessual und legen fest, welche Methoden und Vorgaben von den Projekten eingehalten werden müssen.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Wir arbeiten mit einer zentralen UX-Einheit, in der alle UX-Designer und -Experten zusammengefasst sind. Hier wird das Design-System erarbeitet und die Projekte beraten. Bei größeren Themen werden UX-ler aus diesem Team in die Projektteams entsendet und sind Teil der Umsetzungsteams.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Ich bin geprägt von den Definitionen der DIN-ISO 9241 Teil 1 und 2. Dabei bevorzuge ich den erweiterten Blickwinkel der User Experience gegenüber der klassischen Usability-Definition. D.h. Aspekte wie Ästhetik, »Spaß haben« und das Ziel, Begeisterung beim Benutzer auszulösen, sollten auch bei Business-Anwendungen berücksichtigt werden.

Auch wenn ich ein Unterstützer »schöner« Designs bin, ist mir allerdings wichtig, dass User Experience und UI-Design nicht gleichgesetzt werden. Ich bin außerdem ein großer Fan von Design-Systemen, weil ich glaube, dass diese Systeme helfen, eine Einheitlichkeit über viele verschiedene Projekte zu erreichen. Sie bieten eine gute Hilfestellung für die Projekte und setzen einen Mindeststandard für die Gestaltung von Interfaces.

Dabei ist mir wichtig, dass User Experience nicht im letzten Entwicklungsschritt mithilfe eines visuellen Designs einem Produkt übergestülpt wird, sondern ganzheitlich bereits bei der Produktidee und fachlichen Ausgestaltung eines Produkts verankert wird.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Von 2012 bis 2017 war der Entwicklungsprozess zur Erstellung des damaligen Kernbankensystems bei uns im Unternehmen nach DIN ISO 9241-210 zertifiziert. Das heißt es gab einen dedizierten Prozess zur Nutzereinbindung.

Im Rahmen der agilen Ausrichtung stehen wir allerdings vor der Herausforderung, uns dezentraler aufzustellen und unseren UX-Prozess sowie unsere Methoden daran anzupassen. Wie das genau aussieht, werden die nächsten Jahre zeigen.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

In der Vergangenheit haben wir Kundenzufriedenheitsumfragen, Usability-Tests und verschiedene Fragebögen eingesetzt. Jedoch immer nur punktuell. Eine dedizierte Metrik zum Messen von User Experience haben wir derzeit nicht.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Der Stellenwert von User Experience wird nach meiner Einschätzung von allen Beteiligten als hoch eingestuft und ist in den Unternehmenszielen verankert. Es gibt Messestände zum Thema, es gibt eine interne Dokumentationsplattform und natürlich werden die Ergebnisse von Usability-Tests im Unternehmen kommuniziert. Darüber hinaus gibt es eine Community of Practice zum Thema.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Nach meiner Einschätzung ist der größte Fehler zu denken, dass man alles so macht wie vorher und versucht, zum Schluss das System mit einem visuellen Design zu »schminken«.

Außerdem ist häufig nicht allen Projektbeteiligten klar, wie hoch der Aufwand ist, fundierte Entscheidungen im Sinne des Nutzers zu treffen. Das ist gerade bei immer kürzeren Entwicklungs- und Ausbringungszeiten eine große Herausforderung.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Wichtig ist, dass möglichst viele Beteiligte eingebunden werden und die Unterstützung aus dem Management vorliegt. Erfolge sollten verständlich kommuniziert werden und allen Beteiligten sollten die Methoden und Ergebnisse transparent sein.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Wichtig sind eine gute Fehlerkultur, der Mut, Dinge anders zu machen, und eine große Liebe zum Detail.

Das Hauptziel sollte immer die perfekte Anwendung für den jeweiligen Benutzer sein.

»Wichtig sind eine gute Fehlerkultur, der Mut, Dinge anders zu machen, und eine große Liebe zum Detail.«



Außerdem braucht man eine hohe und kreative Kompromissfähigkeit, denn all das muss natürlich im Rahmen der individuellen technischen Möglichkeiten passieren und auch wirtschaftliche Aspekte des Produkts berücksichtigen. Letztlich muss man mit dem Produkt Geld verdienen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Als ich angefangen habe, war das Thema UX noch nicht so bekannt wie heute. Damals hat uns die TÜV-Zertifizierung geholfen, weil dadurch UX messbar und normiert worden ist. Heute haben sich die Uhren aber weitergedreht und ich denke, dass dieser Ansatz nicht mehr funktional ist.

Projekte sollten einen spürbaren Mehrwert durch die Einbindung von UX erhalten und das gelingt am einfachsten, wenn man als UX-ler Aufgaben aus dem Projekt aktiv übernimmt und dem Projekt dadurch Arbeit abnimmt, statt nur zu erklären, wie es richtig gehen würde.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Wichtig ist, auch hier Ergebnisse früh greifbar zu machen und den Nutzen von UX herauszustellen. Im B2B-Umfeld sind die Anwendungen optisch immer noch recht angestaubt. Mithilfe eines Visual Designs konnten wir in der Anfangszeit einen »Will-ich-haben-Moment« generieren. Dies hat uns die Möglichkeit gegeben, viele fachliche Verbesserung umzusetzen und weitere UX-Methoden wie Nutzungskontextanalysen und Prototyping einzuführen, sowie ein Design-System aufzubauen.

»Wichtig ist, Ergebnisse früh greifbar zu machen und den Nutzen von UX herauszustellen.«

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Ich glaube der Begriff »Demokratisierung von UX-Design« trifft es ganz gut. Mittlerweile sind viele Standards und Best Practices bekannt und werden frei Haus von vielen Frameworks mitgeliefert. Deshalb glaube ich, dass UX stärker strategisch arbeiten wird und sich mit Mehrwerten für den Nutzer in Produkten und Projekten befassen muss.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

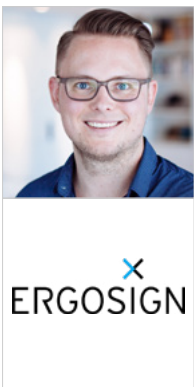
»Manchmal ist es besser, sich bevor man losfährt die Zeit zu nehmen auf die Karte zu schauen, als einfach Gas zu geben und die Kilometer zu zählen und sich nach ein paar Stunden zu wundern, dass man statt in München in Kopenhagen angekommen ist.«

**»Multimodal, kollaborativ
& autonom – Mensch-
zentrierte Digitalisierungs-
strategien als Schlüssel zur
selbstbestimmten Inter-
aktion mit intelligenten
Maschinen.«**

Jan Groenefeld, Ergosign

Multimodal, kollaborativ & autonom – Mensch-zentrierte Digitalisierungsstrategien als Schlüssel zur selbstbestimmten Interaktion mit intelligenten Maschinen

#UXConsulting #Human-CentredDigitalization #FutureManufacturing



Jan Groenefeld

Solution Manager Industry & Lead UX Designer bei Ergosign

www.ergosign.de

www.linkedin.com/in/jan-groenefeld-8833947b

Hobbies: Technologien und ihr Einfluss auf unsere Zukunft, Sport, Familie & Eis (alle Sorten), Superpower: Neugierde

Jan Groenefeld arbeitet seit 2006 bei der Ergosign GmbH. Er ist dort Lead User Experience Designer und Solution Manager für den Fachbereich Industry.

Bei Ergosign sind wir überzeugt von digitalen Produkten, die Menschen in ihrer Arbeit unterstützen und ihr Leben bereichern. Als führende Digitalagentur mit Fokus auf User Experience im DACH-Raum betreut Ergosign seit rund 20 Jahren Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen und Geschäftsfeldern mit einem mensch-zentrierten, zielorientierten und kollaborativen Mindset. Unsere mehr als 180 Experten an 6 Standorten in Deutschland und der Schweiz realisieren User Interfaces von Industrie- und Enterprise-Anwendungen, Medizin- und Consumer-Produkten – von Desktop- bis zu mobilen und multimodalen Systemen.

Jan Groenefeld studierte Digitale Medien und begeistert sich neben seiner Arbeit im Industrie-Kontext für alles rund um Consumer-Gadgets, Sport und autonome, elektrifizierte Mobilitätskonzepte. Die Leidenschaft für moderne Technologien sowie deren Einsatz, Mehrwert und Einflüsse auf das Konzept eines «Bediener 4.0» in der «Intelligenten Fabrik» begleiteten ihn in den vergangenen 14 Jahren als Designer von Mensch-Maschine-Schnittstellen durchgängig.

Sein Arbeitsschwerpunkt liegt auf der Entwicklung innovativer Bedienkonzepte im Umfeld von industriellen Fertigungsanlagen – von der Maschine selbst, über Leitstände bis hin zu unternehmensübergreifenden IIoT-Plattformen und Business Intelligence-Anwendungen.

Seine Mission als UX Designer: Moderne Technologien für den Menschen nutzbar machen.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Angetrieben durch den technologischen Fortschritt dreht sich die Welt für uns Menschen augenscheinlich immer schneller. Als UX Designer habe ich die Möglichkeit, Systeme für Menschen so zu gestalten, dass komplexe Zusammenhänge wieder (be-)greifbar und Technologie beherrschbar werden.

Die Verbindung von Menschen und Computern hat mich immer fasziniert und steht im Beruf von UX Designern, wie in keinem anderen, im Mittelpunkt. Wir balancieren mitunter konfligierende Anforderungen: Auf der einen Seite stehen die kognitiven und physischen Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen, auf der anderen Seite berücksichtigen wir die Möglichkeiten moderner Technologien zur Erschaffung ganzheitlicher Systeme, die die Arbeit für ihre Anwender tatsächlich erleichtern.

Der Fortschritt auf Feldern wie KI und Robotik macht den Ansatz einer mensch-zentrierten Gestaltung von interaktiven Systemen aus meiner Sicht heute so spannend – aber auch so notwendig – wie nie zuvor.

Ich bin fest davon überzeugt, dass wir als UX-Designer und -Designerinnen einen substantiellen Beitrag zu diesem Transformationsprozess leisten können und müssen.

Welche Rollen übernehmen Sie bei Ergosign?

Als Solution Manager Industry beschäftigte ich mich mit heutigen und zukünftigen technologischen Entwicklungen im industriellen Umfeld sowie der Frage, wie diese für maschinennahe Anwendungen und für eine Optimierung der Mensch-Maschine-Interaktion eingesetzt werden können.

Neben der Beratung unserer internen UX-Design-Teams erarbeite ich mit den Digitalisierungsmanagern unserer Kunden Konzepte zur langfristigen strategischen Ausrichtung ihrer Produkte und entwickle Ideen für kurzfristige Innovations-MVPs.

Neben der bedienergonomischen Optimierung von SCADA, MES und Co. gehört hierzu heute häufig auch die kollaborative Auslotung innovativer Geschäftsmodelle rund um IIoT-Plattformen, sowie digitaler Serviceleistungen wie Predictive Alarming & Maintenance-Module.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

UX Design ist ein zentraler Bestandteil der modernen Produktentwicklung — nur zufriedene Nutzer mit positiven Nutzungserlebnissen können Produkte zu langfristigem Erfolg führen. Gute UX erfordert dabei in erster Linie einen strukturierten Prozess unter Beteiligung aller relevanten Stakeholder.

Eine stimmige Digitalisierungsstrategie umfasst neben Zielen, Zahlen und Budgets die Verfestigung eines individuellen Methodenkastens sowie ein kompatibles Mindset aller Akteure, z.B. in Bezug auf Fehlerkultur und abteilungsübergreifender Kollaboration. Strategie, Methoden und Mindset müssen im Einklang stehen, damit sie unternehmensweit gelebt und in synergetischer Weise wachsen können.

Als UX-Partner unterstützen wir unsere Kunden aktiv in dem hieraus resultierenden dynamischen Entscheidungsprozess und passen unsere Services flexibel an die individuell gegebenen Anforderungen an.

Auch wenn es kein Patentrezept für eine »gute UX« oder »Die-eine-für-alle-Strategie« gibt, haben die meisten erfolgreichen UX-Vorhaben einen gemeinsamen Nenner: Sie sind mensch-zentriert, ganzheitlich, kollaborativ und interdisziplinär.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Als Digitalagentur mit Fokus auf UX Services bilden die Erfassung, Analyse und Verarbeitung der Nutzerbedürfnisse ein wesentliches »Herzstück« unseres Schaffens.

Wir betonen die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, die über Endanwender und die Optimierung einer einzelnen, isolierten Anwendung hinaus geht. Methoden aus dem Service Design erlauben es uns beispielsweise, ein möglichst umfassendes Bild des gesamten Ecosystems zu gewinnen. Dies bildet den Ausgangspunkt für die kognitions-, aufgaben-, und kontextadäquate Gestaltung leistungsstarker und vernetzter Systeme.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Erfolgreich sind UX-Projekte dann, wenn sie eine bestmögliche Experience im Rahmen gegebener technischer und ökonomischer Möglichkeiten erlauben.

Qualitative und quantitative User-Experience-Methoden erlauben uns das systematische Erfassen und Verbessern des Nutzungserlebnisses und informieren unsere Kunden und uns belastbar über den Erfolg von UX Design-Projekten. Messbar wird dies durch die Erhebung geeigneter Metriken. Aus Kosten-Nutzen-Perspektive setzen wir gerne die standardisierten Fragebögen UEQ oder SUS ein, um die »Satisfaction« zu erfassen – sowie »Time on Task« und »Error Rate« zur Messung der Effizienz.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Zu Beginn eines Projektes bestimmen wir gemeinsam mit dem Kunden seinen individuellen UX Reifegrad und richten Strategie und Vorgehen daran aus. Unseren persönlichen Erfolg messen wir auch immer daran, ob wir unseren Projektpartner in seinem Reifegrad ein Stück weiterbringen konnten. Ich persönlich schätze langfristige Partnerschaften und freue mich, wenn ich UX-Mitstreiter gewinnen konnte.

»Der gemeinsame Nenner erfolgreicher UX-Initiativen: Mensch-zentriert, ganzheitlich, kollaborativ & interdisziplinär.«

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Auch ein erfahrener UX Designer lernt nie aus. Wie können wir da erwarten, dass Themeneinsteiger immer auf Anhieb die richtige Entscheidung treffen? Die Zusammenarbeit mit professionellen UX-Dienstleistern kürzt Lernprozesse natürlich deutlich ab.

Der größte Fehler ist meiner Meinung nach ein halbherziger Umgang mit UX Design. Meine persönlichen Top 3 eines missverstandenen UX-Optimierungsauftrags sind daher die Folgenden:

1. Nutzer in den Prozess involvieren, *aber das Feedback ignorieren.*
2. UX sagen, *aber »Bunt-machen« meinen.*
3. Rufen der UX-Feuerwehr, *weil nächste Woche die Messe ansteht.*

Insbesondere das konsequente Einbeziehen von Endanwendern (vgl. Punkt 1) hat großen Einfluss auf den weiteren Gestaltungsprozess. User Research und Kontextanalysen bilden das Wissensfundament für informierte Designentscheidungen. Werden Entscheidungen in frühen Phasen rein annahmen-basiert und ohne nachfolgende Validierung getroffen, besteht die Gefahr, dass sich Konzepte als wenig tragfähig erweisen, und/oder umfassende Optimierungspotentiale unentdeckt bleiben. Fehlentscheidungen können später dann u.U. nur mit großem Energieaufwand revidiert werden.

»Der größte Fehler ist meiner Meinung nach ein halbherziger Umgang mit UX Design.«

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Der Überblick und die Auswahl geeigneter Tools, Methoden und Prozesse sind essentiell für ein erfolgreiches Projekt. Das für ein Projekt passende Setup aller Einzelbausteine ist hoch individuell und stark abhängig von dem jeweiligen Projektziel. Soll ein völlig neues Produkt kreiert werden? Soll eine vorhandene Anwendung fit für die Zukunft gemacht werden? Oder geht es um einen High-Fidelity Klick-Dummy für die Messe im kommenden Jahr?

Gutes Design ist lebendig und dynamisch – und so verhält es sich auch mit den Methoden und Werkzeugen, die immer wieder in intelligenter Weise auf Situation und Ziel abgestimmt werden müssen.

Entscheidend ist aber auch, eine Vision zu entwickeln und zu kommunizieren, so dass sie ihre Kollegen und Kolleginnen begeistert und zu loyalen Mitstreitern macht. Auf diese Weise formt sich nach und nach das erforderliche Mindset, um heute und auch in Zukunft erfolgreiche menschenzentrierte Produkte zu entwickeln.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Jeder Mensch ist empfänglich für ansprechendes Design. Der kommerzielle Erfolg von Designikonen aus dem Hause »Braun« oder auch die bis heute fast unangetastete Porsche-Silhouette belegen dies eindrucksvoll. Eine spezielle Kultur lässt sich schlecht vorbereiten. Sie muss im Zuge einer gelebten UX-Strategie aus einem Unternehmen erwachsen.

Förderlich ist es aus meiner Erfahrung, UX-Aktivitäten im Unternehmen eine visible Bühne zu geben, die ein Überspringen des Design-Funken auf die Kollegen und Kolleginnen erlaubt. Awareness wird am besten durch Training, Case & Success Stories sowie die Verankerung von UX Metriken in den relevanten Unternehmensprozessen geschaffen.

Damit der erste Funke aber zu einem Lauffeuer wird, sollten weitere organisationale Vorbereitungen getroffen werden. Z.B. müssen Verantwortlichkeiten geschaffen und überdacht werden, damit Designentscheidungen nicht an althergebrachten Hierarchien und persönlichen Eitelkeiten scheitern. Im Idealfall entstehen abgestimmte Rollen mit ausgewiesenen UX-Verantwortlichkeiten. Die Möglichkeit zur teamübergreifenden und interdisziplinären Zusammenarbeit sollte bei der Schaffung neuer Strukturen im Fokus stehen. Dazu bedarf es einer Grundlage, dass sich alle Stakeholder mit ihrem Unternehmens- und Expertenwissen sinnvoll einbringen können.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Als externer UX Dienstleister ist es wichtig, nicht als Fremdkörper zu wirken, sondern natürlicher Teil des Teams zu werden. Eben darum bemühe ich mich gleich mit dem Start eines Projektes. Die Devise lautet: »Zusammen kämpfen, leiden und zusammen Erfolge feiern«.

Auch in bisweilen eher technikgetriebenen Unternehmen erlebe ich immer wieder, wie Design und der Gestaltungsprozess die involvierten Menschen verbinden. Die Begeisterung ist im späteren Produkt dann auch tatsächlich in Form einer nachhaltig positiven UX spürbar.

Für mich als externer Berater ist es außerdem wichtig, Erfahrung und Wissen aktiv mit dem kundenseitigen Team zu teilen. Dieses Vorgehen macht sich in der Regel in Form langjähriger Partnerschaften und einer Zusammenarbeit in hoher fachlicher Qualität bezahlt.

»Als externer UX Dienstleister ist es wichtig, nicht als Fremdkörper zu wirken, sondern natürlicher Teil des Teams zu werden.«

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Wichtig für die UX-verantwortliche Person selbst – häufig aber insbesondere für die direkten Vorgesetzten – sind schnelle, positive Erfahrungen, die den Mehrwert von UX belegen. Hierzu sollte das erste Brett, dass es zu bohren gilt, nicht gleich ein Mammutbaum sein. Sinnvoll ist auch die Differenzierung zwischen schnellen Ergebnissen als erste Erfolgsindikatoren, und dem längerfristigen Ziel. Manches benötigt einfach mehr Zeit.

In jedem Fall aber sollte Unterstützung durch einen externen Partner zugelassen werden, ohne um den Verlust der eigenen Reputation zu fürchten. Ein ausgebildeter UX Designer verfügt über Fachwissen – gute UX-Designer und -Designerinnen verfügen über Erfahrung, die Sie als Neueinsteiger nicht haben können. Eine Zusammenarbeit zwischen externen UX Dienstleistern und der unternehmensinternen UX Abteilung ist heute Gang und Gäbe. In frühen Projektphasen unterstützen wir in der Regel intensiver. Mit zunehmendem Reifegrad sind die Modelle der Zusammenarbeit sehr vielfältig.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Insbesondere für komplexe Systeme wie z.B. der Leitstand einer großen Fertigungsanlage kann eine gelebte UX-Kultur über Erfolg und Misserfolg ganzer Unternehmen entscheiden.

Die Zeiten des »Single Point of Interaction« am breitformatigen Multitouch-Bildschirm sind gezählt. Multiple Touchpoints mit modalitätsübergreifenden Interaktionsmöglichkeiten – von Touch über Sprache bis zur Gestik – werden im Arbeitsalltag von Maschinenbedienern mittelfristig zum Standard gehören. Hinzu kommt eine fortschreitende Technisierung und Vernetzung unserer physischen Umwelt, als auch der digital-sensorischen Erweiterung des Menschen selbst.

Mehr denn je zählt nun ein menschenzentrierter Blick: Welche Technologien haben das Potential, Menschen kurz- und langfristig sinnvoll bei der Arbeit unterstützen? Welche Methoden und Designprinzipien eignen sich dazu, multimodale Systeme so zu gestalten, dass sie Menschen nachhaltig unterstützen, statt zu überfordern. Eine wichtige Rolle für die Gestaltung interaktiver Ecosysteme im industriellen Bereich werden aus meiner Sicht menschen-zentrierte Vorgehensmodelle spielen, die auf Methoden des Service Designs basieren.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Eine weitere Anforderung an eine nachhaltige Digitalisierungsstrategie ergibt sich aus dem bereits heute stark technisierten Umfeld des Maschinenbedieners. Der Einfluss moderner Ein- und Ausgabegeräte auf das interaktive sowie speziell kollaborative Zusammenspiel von Mensch und Maschine wird in Zukunft noch einmal sprunghaft ansteigen.

Das heißt, wir sollten uns darauf einstellen, dass heute scheinbar erprobte Vorgehensmodelle auch zukünftig regelmäßig erweitert und auf die Probe gestellt werden müssen.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Creativity is intelligence having fun.«

»Machen!«

Dr. Ronald Hartwig, rhaug

Machen!

#UXConsulting #Innovation #UXServiceProvider #Strategie



Dr. Ronald Hartwig
Geschäftsführer bei rhaug

↗www.rhaug.de | ↗www.benutzerfreundlichkeit.de

↗www.xing.com/profile/Ronald_Hartwig/cv

↗www.linkedin.com/in/benutzerfreundlich

↗www.twitter.com/Ronald_Hartwig



Geschäftsführer rhaug GmbH, studierter Informatiker mit Nebenfach Betriebspsychologie.

Mein Hobby und meine Leidenschaft ist »Work in Paradise«. d.h. Kreativität da ausleben, wo man am liebsten ist. Bei mir: Strand + Sonne.

Meine Superpower ist ehrliche Neugierde für immer neue Berufe und Aufgaben meiner Kunden und Geduld mit Führung und Softwerkern.

Ich habe 1997 begonnen und als TÜV-Prüfer für Benutzerfreundlichkeit Wasserhähne und SAP zertifiziert, an der ISO 9241 getippt und seitdem Stationen in kleinen Agenturen, größeren Unternehmen und Konzernen als UX-Experte gearbeitet. Vom CT bis zur AR-Ausrüstung, vom Reha-Management-System bis zum Thermomix war so langsam alles mal dabei. Ich lehre Geschäftsprozessmanagement und IT Management an der FOM und leite den AK Usability und User Experience des Bitkom und bin im Vorstand des Kompetenzbereichs Software.

2016 habe ich die rhaug GmbH gegründet, in der wir seitdem UI und User Experience für komplexe Anwendungen aus den Bereichen Logistik, Versicherungen, Banken und Elektrotechnik konzipieren und die Umsetzung begleiten. Wir sind außerdem Anbieter von Mentoring und Aufbauprogrammen zur Etablierung von UX-Rollen und -Prozessen in Unternehmen.

Mein Ziel ist immer das pragmatisch beste Ergebnis zu erzielen, unter Berücksichtigung der realen Bedingungen statt dogmatischer Methodenreiterei.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Ich bin damals über den Umweg der KI und Kognitionspsychologie im Bereich der Mensch-Maschine-Interaktion gelandet. Denn wenn man sich fragt, wie das Gehirn und der Mensch als Ganzes funktioniert, versteht man plötzlich auch, warum wir manchmal mit Produkten zurechtkommen, manche lieben und manche wegen Kleinigkeiten hassen. Man lernt das Zusammenspiel von Menschen und Maschinen nicht nur aus rein utilitaristischer Sicht auf Aufgaben zu definieren, sondern auch, den Menschen als emotionales und soziales Wesen zu berücksichtigen. Dann wundert man sich auch nicht mehr, warum es eben nicht nur Technik und Funktionen sind, die am Ende den Unterschied machen.

Die Benutzerfreundlichkeit, Gebrauchstauglichkeit, Usability, ... hat mich dann fasziniert, als wir beim TÜV damals Fahrradabstellanlagen mit denselben einfachen Methoden geprüft haben, mit

denen wir dann auch komplexe ERP-Programme begutachtet haben. Der Trick war immer, den intrinsischen Antrieb und das große Ziel hinter einer Aufgabe zu verstehen und zu »bedienen« und dabei kreative und attraktive Lösungen zu finden.

Welche Rollen übernehmen Sie bei der rhaug GmbH?

Als Geschäftsführer habe ich natürlich viele administrative Aufgaben, aber mein Herz schlägt bis heute für die kreative Projektarbeit. Meine Lieblingsrolle ist die Konzeption der grundlegenden Bedienkonzepte und Ideen einer Anwendung, und dies dann mit meinen Kollegen aber auch den Kundenansprechpartnern bis zur wirklichen Umsetzung zu begleiten.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Als junges UX-Beratungsunternehmen ist die Antwort natürlich zu naheliegend. Aber in meiner aktiven Zeit seit den 90er Jahren hat sich der Stellenwert auch bei den Kunden insofern verändert, dass heute immerhin sehr viele zumindest den Begriff Usability einordnen können, oder sogar von UX gehört haben. Manchmal findet man sogar Bekenntnisse zum Thema beim Kunden vor. Leider ist das Wissen oft lückenhaft oder gar irreführend.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Als Dienstleister sind natürlich alle unsere Teams UX-Teams. Bei Kunden finden wir das nur gelegentlich vor, was aber auch nicht verwunderlich ist, denn schließlich sind wir als Beratungshaus meist dazu da, das (zeitweise) fehlende Team zu ersetzen. Manchmal haben die Kunden auch dezidiert Rollen für die UX. Oft aber hoffnungslos unterbesetzt oder nicht optimal in die tatsächlichen Prozesse eingebunden.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Unser Verständnis von UX ist, dass wir neben der Selbstverständlichkeit der Gebrauchstauglichkeit (Usability) vor allem die gesamte Aufgabe des Nutzers mit seinen Nebenschauplätzen und Erfordernissen betrachten und möglichst positiv verändern wollen. Wir wollen nicht nur die Normforderung »Zufriedenstellung« erreichen, sondern Attraktivität und eine angemessene Begeisterung schaffen.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

In der Praxis der Kundenprojekte hat sich in den letzten 25 Jahren leider nicht so viel getan, wie man vielleicht anfangs erwartet hätte. Es fehlt (zumindest in unserem Erleben) bis heute eine selbstverständliche und angemessene Beteiligung des Aspektes Nutzerzentrierung in den Entwicklungsabläufen. Auch haben sich gelegentlich Methoden und Ansätze als Feigenblätter vor die eigentlichen Ziele geschoben. Ein kurzer Design-Sprint, ein Design-Thinking-Workshop oder ein Nutzer im agilen Prozess sind kein User Centered Design. Hier müssen wir leider oft mit Missverständnissen aufräumen.

»Es fehlt bis heute eine selbstverständliche und angemessene Beteiligung des Aspektes Nutzerzentrierung in den Entwicklungsabläufen.«

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Wir versuchen zu unseren Projekten den ROI mittels der Effizienz der Nutzung, der Zufriedenheit der Nutzer aber auch der Einsparungen bei der Entwicklung festzumachen.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Wir verankern uns fast immer als strategische Beratung der IT- oder Entwicklungs-Leitungen und versuchen den positiven Einfluss der UX auf die Produkte so transparent wie möglich zu machen. Da wir fast alle Kunden über Jahre betreuen, zeigt uns dies, dass uns das wohl oft gelingt. Die Betrachtung ist aber oft qualitativ und muss sich immer wieder misstrauischen Blicken anderer Stakeholder stellen.

Bei unseren Kunden treffen wir leider oft auch noch auf unzulässige Verkürzungen des Themas auf reines UI-Design, so dass wir den eigentlichen Nutzen von UX oft noch weiter erklären müssen.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Wir müssen helfen statt nerven. Man startet voller Elan und Fachwissen zur »richtigen« Vorgehensweise und steht schnell einer komplett anderen tatsächlichen Welt gegenüber, die uns immer wieder zu Kompromissen zwingen will. In den Lehrbüchern muss man nur den Nutzungskontext verstehen, eine Lösung dazu bereitstellen, die man dann am besten mit Nutzern validiert. In der Praxis steht man aber oft in einem Team oder Projektsetting, in dem die Bereitschaft zu weitreichenden Änderungen oder auch nur Validierungen gering ist. Und oft werden Konzepte auch mehr auf Basis des Bauchgefühls einiger Stakeholder als eines normgerechten Entscheidungsprozesses gefällt. Und da kann die eigene gute Idee auch schon mal vor dem Scheitern stehen.

Das ist der Moment in dem man kurz innehalten sollte und sich überlegen muss, setze ich hier gerade notwendige Nutzerinteressen oder eher mein eigenes Ego durch? Das kann eine unangenehme Erfahrung für alle Beteiligten sein aber im Nachhinein ist es besser, man hat ein gutes Gesamtergebnis, weil man sich nachhaltig eingebracht hat, als nur eine sehr gute Idee durchgekämpft zu haben und danach nicht mehr »mitspielen« zu dürfen.

Aber die Entscheidung, wie weit man mit seinen Forderungen (zurück) gehen sollte, ist und bleibt schwer.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Wir müssen unsere Nützlichkeit, unsere eigene »User Experience« für unsere Nutzer (also zumeist die Entwicklungsabteilungen) optimieren. Konkret: Wir – UXler – müssen Vorschläge machen, die

»Wir müssen unsere Nützlichkeit, unsere eigene »User Experience« für unsere Nutzer (also zumeist die Entwicklungsabteilungen) optimieren.«

auch wirklich realistisch sind, wir müssen Gründe für unsere Ideen haben und wir müssen Kompromisse machen. Und wir müssen begeistern!

Und sobald dies gelingt, muss dies auch in den Unternehmen kommuniziert werden. Wir müssen diese Erfolgsgeschichten dann als Einstieg in die nächsten Projekte nutzen.

Wir brauchen »Freunde« an den richtigen Stellen des Prozesses und wir sollten uns deshalb empathisch überlegen, was wir diesen Rollen inhaltlich Gutes tun können: mundgerechte interaktive Interface-Pattern online für die Entwickler, gut beschriebene Use-Szenarien für die Tester, klare Soll-Ist-Statusmeldungen für Projektleiter und immer anschaulich bleiben (Beispiel statt Texte und Tabellen).

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Ohne eine Rückendeckung der Geschäftsführung, IT-Leitung oder zumindest der Product-Owner fehlt oft der Antrieb der anderen Abteilungen, sich mit einem UX-Thema zu beschäftigen. Die Versuchung es »mal eben« / »wie bisher auch« / »irgendwie« zu machen und so eine Diskussion einzusparen, ist groß, gerade wenn Zeit und Budget drängen. In diesem Moment sollte das Grundverständnis des Unternehmens eine »Abkürzung« an der UX vorbei ausschließen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Wir müssen nützlicher Teil des Teams statt nervige Aufpasser oder realitätsferne Verrückte sein. Um die Nützlichkeit zu beweisen, ist es immer gut, die »eine Erfolgsgeschichte« in petto zu haben: Das Lob des Nutzers, die Einsparung damals im Vorgängerprojekt im gleichen Unternehmen oder wenigstens in einem vergleichbaren Projekt.

Außerdem ist es sehr hilfreich, wenn man die Nutzer und Fach-Führungskräfte behutsam auf seine Seite zieht. Diese haben am Ende in großen Unternehmen die wahre Macht und Kraft, um das Thema UX einzufordern und so unsere Rolle zu stärken.

Wir haben »gewonnen« wenn Stakeholder im Unternehmen mit Stolz auf die UX-Rolle zeigen, weil sie einen Erfolg ermöglicht hat, den man vorher gar nicht erwartet hatte: Nutzer, die nach einer Softwareeinführung fragen, Features, die niemand geahnt hatte oder einfach gutes Feedback von Stakeholdern außerhalb des Projektes.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Man sollte sich nicht zu viel auf einmal vornehmen. Oft kann man nicht alle Projekte auf einmal vollständig glücklich machen. Stattdessen sollte man gemäß Pareto Ausschau halten nach den Teilprojekten, in denen man schnell und wirksam etwas verbessern kann, statt sich in Grundsatzdiskussionen, Strategieboards und Prozessdefinitionen zu verlieren.

»Wir – UXler – müssen Vorschläge machen, die auch wirklich realistisch sind, wir müssen Gründe für unsere Ideen haben und wir müssen Kompromisse machen. Und wir müssen begeistern!«

»Man sollte sich nicht zu viel auf einmal vornehmen.«

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Auch wenn ich persönlich vielen dieser Instrumente skeptisch gegenüberstehe, da sie recht leicht zu manipulieren sind, so sind Zahlen und KPI für viele Entscheider am Ende hilfreicher als qualitative Erfolge. Nur selten hat man dazu aber klare A-B-Vergleiche oder saubere Befragungen (zumindest in unserem B2B-Umfeld). Insofern muss man im Zweifelsfall mit dem arbeiten, was man vorfindet: Kürzere Entwicklungszeit (geschätzt vom PL), eine Zufriedenheitsumfrage mit einer relativen Verbesserung oder sogar Umsatzsteigerungen.

Aber zur Not reichen auch Success-Stories der Vertriebler oder ein positives Feedback, dass der CEO beim User-Group-Treffen mitbekommt.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Ich bin vielleicht ein bisschen desillusioniert durch die vielen »Jetzt kommt das Thema aber wirklich!«-Erlebnisse, die sich immer nur zum Teil erfüllt haben. Aber schleichend hat sich das Thema zum Standard auch in der Software-Ausbildung vorgearbeitet und insofern nimmt die Zahl der Projektbeteiligten, denen man UX von Grund auf erklären müsste, ständig ab. Das ist gut, denn dann wird immer mehr Menschen klar, wann und wo wir nützlich sind.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Irgendwann kommt immer die Frage »Was kostet das denn?« und für mich als Dienstleister hat sich über die Jahre die Faustformel »15% des Projektbudgets« als hilfreich für eine erste Orientierung erwiesen. Aber natürlich muss man sich die Projekte aber auch die Beteiligten Kompetenzen und das Vorgehen immer auch genau ansehen.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Wir müssen Wollen wollen, dann können wir auch Können.«

Wir finden auch unter ungünstigen Bedingungen immer einen Weg, ein Produkt oder Erlebnis besser zu machen, wenn denn die entscheidenden Personen das auch wollen. Umgekehrt sind selbst unter üppigen Startbedingungen die Ergebnisse bescheiden, wenn entscheidende Rollen die Zuarbeit nicht entsprechend liefern (wollen/können).

**»Nachhaltige UX-Strategien
erfordern Change
Management &
Durchhaltevermögen.«**

Holger Fischer, eresult

Nachhaltige UX-Strategien erfordern Change Management & Durchhaltevermögen

#UXConsulting #Agentur #UXResearch



Holger Fischer
Principal UX Consultant bei eresult

↗holger.fischer@eresult.de

↗www.eresult.de

↗www.linkedin.com/in/holgerfischer10

UX ist gleichzeitig mein Hobby. Ich engagiere mich ehrenamtlich als Vize-Präsident und Arbeitskreisleiter im Berufsverband der German UPA sowie in der CPUX-Zertifizierung im UXQB. Ansonsten liebe ich den Ausgleich in der Natur sowie die Fotografie. Meine »Superpower« ist meine Empathie und Geduld, so dass ich Themen gut lehren kann und auch

gerne als Gesprächspartner und aktiver Zuhörer im Freundeskreis und im Kollegium angefragt werde.

Ich bin seit 2019 bei eresult am Standort in Köln tätig. Als Principal UX-Consultant und Leiter F&E halte ich diverse Trainings und führe Research-Projekte durch. Zudem verantworte ich den Geschäftsbereich UX-Strategie. Studiert habe ich Medieninformatik an der TH Köln und arbeitete über acht Jahre als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Paderborn (SI-Lab, s-lab, C-LAB) in diversen Industrie- und Forschungsprojekten. Seit 2010 engagiere ich mich in der German UPA, im UXQB und weiteren Fachgruppen.

Die eresult GmbH ist eine Full-Service UX-Agentur mit derzeit ca. 25 Beschäftigten an fünf Standorten in Deutschland. Wir unterstützen Unternehmen (B2C & B2B) in einer Vielzahl von Branchen (u.a. Banken/Versicherungen, Handel, Medien, Logistik und Industrie) in sämtlichen UX-Bereichen: Research, Konzeption digitaler Lösungen und Testing. Des Weiteren bieten wir strategische Beratung zum nachhaltigen Aufbau nutzerzentrierter Reife und Strukturen in Unternehmen.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Ende 2010 hatte ich den Eindruck, dass Usability und menschenzentrierte Gestaltung in der Wirtschaft noch kaum einen Stellenwert hatten und bin daher zunächst in die Forschung gegangen, um mich intensiver mit der Integration von Usability in Softwareprojekten auseinanderzusetzen. Inzwischen bin ich als »Anwalt der Nutzer« wieder in der Wirtschaft und unterstütze Unternehmen dabei, ihr Mindset und ihre Strukturen entlang eines nutzerzentrierten Fokus auszurichten. Ich glaube nach wie vor daran, dass Menschen – seien es die Beschäftigten im Unternehmen, die Kunden eines Unternehmens oder Benutzer im öffentlichen & privaten Umfeld – es verdient haben, digitale Lösungen als »Werkzeuge« angemessen zu benutzen, um ihre eigentlichen

Aufgaben zu bearbeiten und ihre Ziele erreichen zu können. Digitale Lösungen sollten dabei keine Barrieren schaffen oder Mehraufwand verursachen, sondern eine effektive und effiziente Hilfe sein. Positive Erfahrungen mit digitalen Lösungen sind es, die entlang der Vielzahl von digitalen Alternativen heutzutage die Spreu vom Weizen trennen und den Wettbewerbsvorteil sichern. Eine wertebasierte Gestaltung innovativer Lösungen wird die Zukunft beeinflussen und Themen wie »Nachhaltigkeit« oder auch »Teilhabe an der Gesellschaft« werden das Thema Nutzerzentrierung bzw. Menschzentrierung weiter beflügeln.

Welche Rollen übernehmen Sie bei eresult?

Als Leiter F&E koordiniere ich unser existierendes Beratungsangebot rund um User Experience im Unternehmen. Meine Leidenschaft liegt dabei vorrangig im Geschäftsbereich UX-Strategie, den ich inhaltlich verantworte und in Absprache mit der Geschäftsführung weiter ausbaue und vorantreibe. In der Beratung ist es spannend die verschiedenen Unternehmensformen und Strukturen kennenzulernen und gemeinsam mit dem Unternehmen an Strategien und Taktiken zur Steigerung einer UX-Reife zu arbeiten. Strategiearbeit bedeutet vor allem »Wege finden« und Change-Management. Gerade diese langfristige Beziehung zu Kunden erhöht die Verbundenheit und die Freude, wenn man rückblickend wahrnehmen kann, wie aus den anfänglichen Bestrebungen etablierte UX-Strukturen werden.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

eresult feiert dieses Jahr bereits seinen 20. Geburtstag. Aus der klassischen Marktforschung kommend, sind auch »Usability« und »User Experience« Themen, die uns in Studien und Tests mit Benutzern schon lange begleiten. Inzwischen sind wir eine Full-Service-UX-Agentur. Neben UX-Tests und Umfragen, gehören dabei Nutzungskontextanalysen und Anforderungsermittlung als auch die Konzeption innovativer Lösungen sowie die Gestaltung von UIs zum Tätigkeitsfeld. User Experience ist unsere Leidenschaft, die wir täglich im Team und in unseren Projekten leben.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Wir sind ein großes interdisziplinäres UX-Team als Agentur, unter anderem bestehend aus Psychologen, Designern, Wirtschaftswissenschaftlern und Informatikern, die eine umfassende Betrachtung aus verschiedenen Perspektiven in die Projekte einbringen.

Auf Grund der Breite des Themas wäre ein universeller UX'ler eine Utopie. Auch wir haben daher Generalisten sowie Spezialisten in den einzelnen Bereichen: Analyse, Konzeption, Design und Testing sowie Strategie und Coaching.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

User Experience wird heutzutage leider immer noch in einigen Köpfen als »Oberflächenmaniküre« wahrgenommen. Dabei sind die gestalterischen Elemente rund um Farbe, Form und Typographie nur ein kleiner Teil in Bezug auf das spätere User Interface. UX betrachtet wesentlich

mehr. Vom Verständnis der Aufgaben und Ziele der Zielgruppe ausgehend, fokussiert UX vor allem auf die Mehrwerte, Konzepte und Erlebnisse, die beim Einsatz neuartiger Technologien entstehen. Aspekte wie Vertrauen, Autonomie, Kompetenz oder Verbundenheit sind nur einige, die die Akzeptanz steigern und nachhaltige Produkte schaffen.

Eine UX-Strategie lässt sich auf verschiedenen Ebenen ansetzen: Produkt, Projektteam, Unternehmen/Organisation. In der Produktstrategie wird die UX des Produktes thematisiert und Taktiken für deren Umsetzung erarbeitet. Die Teamstrategie konzentriert sich auf die Teamentwicklung und erarbeitet Taktiken und Maßnahmen, um Ziele zusammenzuführen oder Kompetenzen aufzubauen. Die UX-Strategie auf organisatorischer Ebene eines Unternehmens adressiert Teilstrategien, um Nutzerzentrierung im Mindset, den Teams, den Strukturen und der Infrastruktur zu etablieren. Das heißt, es sind mehrere kleine Strategien mit einer Vielzahl an Taktiken und Maßnahmen, die über einen längeren Zeitraum zum Wandel des gesamten Unternehmens beitragen.

»Die UX-Strategie auf organisatorischer Ebene eines Unternehmens adressiert Teilstrategien, um Nutzerzentrierung im Mindset, den Teams, den Strukturen und der Infrastruktur zu etablieren.«

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Wie schon erwähnt, leben wir Nutzerzentrierung als UX-Agentur tagtäglich. Wir akquirieren Personen aus der Zielgruppe für UX-Tests sowie für Tiefeninterviews oder führen partizipative Design-Thinking- oder Design-Sprint-Workshops durch. Annahmen sind dafür da, entweder verifiziert oder falsifiziert zu werden, aber sie bilden für uns definitiv nicht die Grundlage für konzeptionelle Entscheidungen.

Ein bisschen selbstironisch darf man auch sagen, »Ja, wir haben bereits unsere Webseite evaluiert« und »Ja, die Ergebnisse waren teils vernichtend«, aber wir lieben und leben für unsere Kunden. Daher muss unser internes Projekt noch etwas hinten anstehen.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Es gibt eine Vielzahl an entsprechenden UX-Reifegradmodellen auf dem Markt, sowohl von den großen UX-Gurus (Jared Spool, Jacob Nielsen, etc.) als auch normierte Modelle (ISO 9241-220, ISO SPEC 92412). Wir haben für uns dennoch darauf aufbauend unser eigenes Modell entwickelt. Gerade die alltäglichen Erfahrungen, die wir bei unseren Kunden sammeln, sind es wert, berücksichtigt zu werden. So fokussieren wir weniger auf einen allgemeinen Reifegrad, sondern auf ein Reifegrade pro analysierten Aspekt (bspw. Organisationskultur, Gestaltungskompetenz, Management), da sich diese teilweise unterschiedlich schnell entwickeln und die Bewertung verfälschen.

Ob die durchgeführten Maßnahmen erfolgreich waren, evaluieren wir entlang von individuell formulierten Kennzahlen. Lässt sich der Erfolg von Produkten oder Veränderungen an diesen durch UX-Metriken (bspw. SUS, UEQ) messen, so müssen für Maßnahmen auf organisatorischer Ebene entsprechend UX-Kennzahlen (bspw. Anzahl durchgeführter UX-Tests mit Benutzern) erarbeitet, sowie im Unternehmen geschaut werden, welche Business KPIs bereits existieren, auf die UX-Maßnahmen einzahlen können.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Erfolge sind dafür da, gefeiert zu werden. »Tue Gutes und erzähle darüber« lautet die Devise und so sind wir deutschlandweit auf regionalen Meetups und Veranstaltungen unterwegs, um über Projekte und Erkenntnisse zu berichten. Aber auch intern berichten wir uns gegenseitig in regelmäßigen Weiterbildungen über Projekterfahrungen und Herangehensweisen.

Unsere Kunden versuchen wir ebenfalls ständig zu ermuntern, mit ihren gelungenen Projekten sowohl auf unternehmensinternen Veranstaltungen als auch extern über die Erfolge zu sprechen. Erfolge, die sichtbar und (be-)greifbar – also anfassbar und verstanden – werden, können als Pilotprojekte dienen und den Mehrwert von UX weiter ins Unternehmen tragen.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Die größte Herausforderung ist definitiv das Thema Nutzerzentrierung in der Unternehmensvision zu verankern.

Ist Nutzerzentrierung oder auch Innovation ein wesentlicher Aspekt in der Unternehmensvision, lassen sich Strategien und Maßnahmen gezielt darauf ausrichten bzw. dahingehend argumentieren. Ist das Thema nicht in der Unternehmensvision vorhanden, bedarf es einer längerfristigen Sensibilisierung und Überzeugungsarbeit beim Management.

Ein typischer Anfängerfehler ist zu glauben, dass eine UX-Strategie mal gerade eben umgesetzt wird. So haben Unternehmen, wie bspw. Walt Disney, teilweise bis zu 17 Jahren daran gearbeitet. Strategiearbeit bedeutet Change-Management. Dabei müssen alle im Unternehmen mitgenommen sowie ggf. Kulturen als auch Strukturen verändert werden. Je nach Größe des Unternehmens bedarf dies Zeit, bspw. vergleichbar mit dem Wandel eines Unternehmens von einer hierarchischen hin zu einer agilen Unternehmensausrichtung.

Damit verbunden sind zudem drei weitere Anfängerfehler:

1. Zu schnell aufgeben: Wandel braucht Zeit und häufig gibt es auch Rückschläge. Ein Unternehmen ist ständig selbst im Wandel, so verändern sich bspw. Verantwortlichkeiten oder Teamkonstellationen. Dies kann dazu führen, dass zwei Schritte zurückgegangen werden muss, um wieder neu durchzustarten. Dranbleiben lohnt sich!
2. Zuviel auf einmal zu wollen: Zu viele Veränderungen auf einmal, lassen sich nicht mehr angemessen koordinieren. Als UX-Einzelkämpfer und ohne Mindset im Unternehmen, sollten Prozessveränderungen noch nicht angegangen werden. Selbst wenn dies schnell machbar ist, bedarf der Aufbau von Personal und Kompetenz mehr Zeit. Kleine Schritte führen zum Erfolg!
3. Sich selbst zu wichtig zu nehmen: Ein Unternehmen besteht aus einer Vielzahl an Personen, die alle eine Bedeutung und Notwendigkeit im Unternehmen haben. Nutzerzentrierung ist zwar die Devise, aber auch Wirtschaftlichkeit und technische Machbarkeit sind wesentlich.

»Ein typischer Anfängerfehler ist zu glauben, dass eine UX-Strategie mal gerade eben umgesetzt wird.«

Alle drei Perspektiven sollten sinnvoll abgewogen und entlang von Fakten, anstelle von Annahmen, abgewogen und priorisiert werden.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Eine Möglichkeit, ein Umdenken einzuleiten, sind Beweise. Lassen Sie einen objektiven UX-Test an einem existierenden Produkt durchführen und laden sie dazu entsprechende Beteiligte (Manager, Entwickler, Produktverantwortliche, u.a.) als Beobachter ein. Ein »Miterleben« öffnet die Augen. Auch eignen sich Live-UX-Tests auf firmeninternen Messen oder Veranstaltungen als Showcase hervorragend zur Überzeugungsarbeit. So durfte ich selbst bereits schon vier Tage am Stück in einem Glaskasten auf einer Messe verbringen und teils im 15-Minuten Takt kurze UX-Tests live durchführen. Selbst der Geschäftsführer des Unternehmens (6.500 Beschäftigte) saß als Proband neben mir vorm PC, hat meine Aufgaben am Produkt durchgeführt und durfte dabei herrlich verzweifeln – Und auf einmal gibt es auch etwas mehr Budget.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Wir müssen der Wahrheit ins Auge sehen, dass viele Unternehmen nun mal eine langfristige Historie haben und auch viele wirtschaftliche Erfolge in der Vergangenheit feiern durften. Die heutige Digitalisierung bzw. digitale Transformation bringen nun eine neue Geschwindigkeit in den Markt, die schneller neue Innovationen und mindestens den State-of-the-Art von Wettbewerbern fordert. Nutzerzentrierung – und dies meint die Partizipation realer Benutzer und nicht nur die in Bezug auf die Benutzer getroffenen Annahmen eines Projektteams – ist also inzwischen ein Wettbewerbsvorteil geworden, der die Erfolge auch in Zukunft sichern kann.

Wir können daher also nicht mehr von »Voraussetzungen« für die Umsetzung einer UX-Strategie auf Unternehmensebene sprechen. Jedes Unternehmen ist individuell. UX-Strategie bedeutet vor allem Change-Management, Zeit und ein solides Budget. Veränderungen bringen immer Ängste und Skepsis mit sich, egal über welche Neuerungen wir sprechen. Selbst dem Automobil oder dem Heimcomputer wurde die Skepsis zu Teil. Eine Strategie muss daher auf verschiedenen Ebenen ansetzen und Wege finden sowie aus Rückschlägen lernen. Mindsets müssen verändert werden, Kompetenz aufgebaut, Ressourcen bereitgestellt und Strukturen etabliert werden. Dies dauert, je nach Strukturen, schon mal ein paar Jahre und lässt sich nicht in wenigen Wochen aufkotroyieren. Die Umsetzung der Strategie muss parallel sowohl Bottom-Up vom Projektteam als auch Top-Down vom Management angegangen werden. Heißt, das Management muss den Stellenwert von UX verstehen als auch wertschätzen, vorleben, fördern und bestenfalls in der Unternehmensvision verankern. Die Beschäftigten müssen die Mehrwerte für die Qualität der eigenen Arbeit und für die gesteigerte Akzeptanz ihrer Arbeit durch ihre Kunden wahrnehmen.

Eine Ablehnung seitens des Managements, fehlendes Budget, zu starke Hierarchien oder auch Kostenstellen sind zwar hinderlich bei der Etablierung und Steigerung der UX-Reife, aber im schlimmsten Fall dauert es dann entsprechend länger.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Überzeugen funktioniert nur durch Zeigen und nur bedingt durch Reden. Kleine Pilotprojekte, bei denen tatsächlich etwas verbessert oder bewegt werden konnte, überzeugen am Meisten. Sei es eine sichtbare Zeiteinsparung einer Aufgabe, ein kleines Produkt, welches viel positive Aufmerksamkeit bei den Kunden erzeugt hat oder durch welches ein anderer Bereich im Unternehmen etwas erreichen konnte. Wichtig ist, dies anschließend auch im Unternehmen, bei jeder sich bietenden Gelegenheit, zu zeigen, um so die Sichtbarkeit zu erhöhen.

Wenn einem anderen Unternehmensbereich damit geholfen werden konnte, ist dies direkt der nächste »Hack«: Befürworter bzw. Multiplikatoren. Suchen Sie sich Personen im Unternehmen, die vor einer Herausforderung stehen. Kämpft ein Produktverantwortlicher aus dem Vertrieb bspw. mit rückläufigen Verkaufszahlen und Ihnen gelingt es ihm zu helfen und diesen Rückgang zu stoppen oder gar in positives Wachstum umzudrehen, haben Sie Befürworter, die ihre Begeisterung meist entsprechend im Unternehmen kommunizieren und den Mehrwert durch UX sichtbar machen. Suchen Sie also nach genau solchen Personen.

Wie zuvor geschildert, sind UX-Tests gute »Augenöffner«, um Herausforderungen mit digitalen Produkten auch bei Verantwortlichen sichtbar zu machen. »Ein Bild sagt mehr als tausend Worte« sagt das Sprichwort und es hat sich in der Praxis schon mehrfach gezeigt, dass auch das Sehen von UX-Tests mehr sagt, als wenn ich über die Ergebnisse spreche.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Geduld, nichts überstürzen und vor allem ein Schritt nach dem anderen, wäre meine Empfehlung. Eine erfolgreiche Umsetzung einer UX-Strategie erfordert Zeit. Dies ist davon abhängig, wo Ihr Unternehmen derzeit steht. Eine gute Standortbestimmung zu Beginn einer Strategie sowie zwischendurch zur eigenen Reflektion ist notwendig, um zu sehen, wo das Unternehmen steht bzw. was sich bereits verändert hat.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Die Erfolgsmessung gehört für mich zu jeder guten Strategie dazu. Sei es, um den Erfolg eines Produktes mit Metriken nachzuweisen oder aber mein eigenes Vorankommen in der Umsetzung meiner organisationalen UX-Strategie mittels UX-Kennzahlen zu beobachten.

Beim Produkt bieten sich etablierte Fragebögen, wie SUS, UEQ oder AttrakDiff an, um neben den bedeutenderen qualitativen Rückmeldungen auch quantitative Zahlen zu erhalten. Werden diese mehrmals im Verlauf des Produktlebenszyklus erhoben, lässt sich ganz gut ein Trend ablesen, ob sich an der Effektivität, Effizienz und Zufriedenheit meines Produktes etwas verändert.

Für die Nachverfolgung der Wirksamkeit einer UX-Strategie müssen eigene Kennzahlen individuell erarbeitet werden, die auch zum Unternehmen bzw. zum Team passen. So können recht simple Kennzahlen wie die »Anzahl durchgeführter UX-Tests« oder die »Anzahl von Probanden« dabei helfen, dem eigenen UX-Team nachzuweisen, dass eine Steigerung stattfindet. Oder man

»Für die Nachverfolgung der Wirksamkeit einer UX-Strategie müssen eigene Kennzahlen individuell erarbeitet werden, die auch zum Unternehmen bzw. zum Team passen.«



verfolgt bspw. die »Anzahl durchgeführter UX-Methoden pro Entwicklungsphase«, um sich selbst aufzuzeigen, ob das Team erst spät in Projekten angefragt wird oder auch frühzeitige Projektaktivitäten steigen.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

In den letzten Jahren haben die Themen der digitalen Transformation dem Thema der User Experience eine stärkere Bedeutung zugewiesen. Gerade die derzeitige herausfordernde Zeit durch die Covid-19 Pandemie führt uns erneut vor Augen, wie weit wir im weltweiten Vergleich mit der digitalen Ausgestaltung hintenanstehen. So haben wir sowohl in den Themen Digitale Bildung oder Digital Governance als auch in vielen weiteren einen Nachholbedarf.

Betrachten wir im Vergleich dazu, dass die nächste Generation der digital Affinen nun vermehrt ins Berufsleben eintritt, können wir davon ausgehen, dass die Anforderungen an digitale Hilfsmittel im Arbeitskontext weiter hochgesetzt werden. Eine angemessene Usability und positive User Experience werden dabei die Spreu vom Weizen bei den angebotenen Lösungen trennen und somit weiter an Bedeutung als Wettbewerbsvorteil gewinnen.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Wir dürfen nicht vergessen, dass wir das Handwerkszeug für eine gute UX-Strategie bereits tagtäglich mit uns rumtragen: Human-Centered-Design.

Durchführen einer Standortbestimmung/Reifegradanalyse (Nutzungskontextanalyse), um zu verstehen, wer die Personen im Unternehmen sind, welche Aufgaben sie haben und welche Ziele sie verfolgen. Aus den identifizierten Erfordernissen können geeignete Maßnahmen (Gestaltungslösungen) abgeleitet werden, wie den Personen im Unternehmen dabei geholfen werden kann, deren Ziele zu erreichen. Diese Maßnahmen führen wir durch (Prototyping) und analysieren (Evaluation), welche Veränderungen sie bewirken.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

Als ich bei der eresult GmbH angefangen habe, sollte ich ein Zitat für meine Visitenkarte festlegen und dieses gefällt mir auch nach wie vor, da es sich für viele Bereiche im Kontext User Experience anbietet:

»The only source of knowledge is experience«.

Das bedeutet, wir müssen auch Dinge ausprobieren (Prototyping), um davon zu lernen, ob und wie es funktioniert. Dies gilt auch bei der Umsetzung einer UX-Strategie. Maßnahmen müssen ausprobiert und gemessen werden, um zu schauen, ob die Wirksamkeit gegeben ist. Auch ändern sich die Parameter im Unternehmen und wir müssen dadurch ggf. eine Strategie ständig nachjustieren.

Des Weiteren sagt das Zitat, dass Annahmen über Personen, Prozesse, Verhalten, etc. nur getroffen werden sollten, wenn wir diese auch validieren, also Erfahrung sammeln.

Und zu guter Letzt, das, was ich schon zuvor betont habe: Es nützt meistens nichts nur über die UX im Unternehmen zu reden, sondern Multiplikatoren müssen es mit eigenen Augen miterleben, damit eine UX-Strategie funktioniert und diese entsprechend beflügelt wird.

»UX Operations als Treiber für erfolgreiche Unternehmen.«

Kathrin Friedrich, T-Systems Multimedia Solutions

UX Operations als Treiber für erfolgreiche Unternehmen

#InhouseUX #Consulting #ApplicationManagement



Kathrin Friedrich

UX Architekt, Consultant und Team Lead bei T-Systems Multimedia Solutions

[↗kathrin.friedrich@t-systems.com](mailto:kathrin.friedrich@t-systems.com) | [↗www.t-systems-mms.com](http://www.t-systems-mms.com)

[↗www.xing.com/profile/Kathrin_Friedrich9/cv](http://www.xing.com/profile/Kathrin_Friedrich9/cv)

[↗www.linkedin.com/in/kathrin-friedrich-85b89221?originalSubdomain=de](https://www.linkedin.com/in/kathrin-friedrich-85b89221?originalSubdomain=de)



UX Architekt, Consultant und Team Lead für UX Strategen, Konzepter und Designer

Außerhalb der Agentur Food Blogger, engagiert in Nachhaltigkeitsthemen

2004 – 2007 Studium & Abschluss Informationsdesign und Electronic Media (Hochschule der Medien, Stuttgart)

Seit 2009 bei T-Systems Multimedia Solutions: langjährige Fachkarriere von klassischer UX Designerin und Informationsarchitektin hin zur Art Direktion und Consulting.

Viele Projekte im B2B Kontext, Automotive und Retail/ eCommerce für Großkonzerne und mittelständische Unternehmen.

Seit 2019 Team Lead im Bereich UX Strategy & Consulting in der Customer Experience Unit. Product Owner Rolle für eine Portallösung zur Erstellung von Design Ökosystemen und Brand Portalen.

Unser Agentur-Team: 320 Software Engineers, 30 UX Designer, 10 Interface Designer plus weitere Kollegen im digitalen Marketing.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Mein Team fokussiert konsequent auf die Nutzer. Jede Lösung, die die MMS verlässt, soll nicht nur technologisch exzellent sein, sondern auch einen herausragenden Erlebnisfaktor besitzen: exzellent gestaltet, differenzierend und einfach nutzbar.

User Experience, konsequent von Anfang an mitgedacht und über den gesamten Lebenszyklus ausgewertet, adaptiert und optimiert, ist elementar für unsere digitale Welt.

Ich glaube an den direkten Zusammenhang zwischen exzellenter, digitaler Experience und wirtschaftlichem Erfolg für unsere Kunden.

Es reicht mir nicht, dass digitale Lösungen unter Prinzipien der Softwareergonomie geprüft worden sind. Es braucht die geballte Power aus User Experience Design, UI Design und Design-Systemen, Barrierefreiheit, SEO, Tracking, performante Frontend-Umsetzung, regelmäßige Tests abgeleitet von UX-KPIs – und das alles integriert in einen durchgängigen agilen Prozess unter der Hoheit von UX Governance und Brand Management. Das ist nicht immer einfach!

»User Experience, konsequent von Anfang an mitgedacht und über den gesamten Lebenszyklus ausgewertet, adaptiert und optimiert, ist elementar für unsere digitale Welt.«

Dieser komplexen Fragestellung widme ich mich mit meinem Team im UX Strategy & Consulting, um dafür geeignete UX Allrounder Profile zu etablieren sowie Prozesse und Methoden für unsere Kunden weiterzuentwickeln.

Ich glaube daran, dass UX alle Facetten der Customer Journey gestaltet und wir hier den Reifegrad von vielen Organisationen noch deutlich optimieren müssen – sowohl beim Mittelstand als auch im Konzernumfeld.

Welche Rollen übernehmen Sie bei T-Systems Multimedia Solutions?

Anfänglich war ich klassisch als Konzepterin und UX Designerin tätig und habe alle Facetten von User Interviews, Wireframing, UI Design bis hin zum Testing übernommen. Über die Art Direktion bin ich zum UX Consulting gewandert.

In meiner Rolle als Führungskraft meines UX Teams treibe ich die Portfolio-Entwicklung unserer UX Assets voran und bin gleichzeitig Product Owner einer Lösung für Brand Portale und Design Systeme.

Für Key Accounts bin ich zudem als UX-Architektin und UX-Strategin tätig, berate zum Projektsetup, Roadmaps und der ganzheitlichen Betrachtung von UX für verschiedene Touchpoints. Aktuell liegt mein Fokus dabei auf der Verschmelzung von Portalinhalten mit Shop Produkten sowie Customer Experience Plattformen.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Zu Beginn meiner UX Karriere vor 10 Jahren waren Designer in großen Softwareprojekten häufig die, die mal »schnell noch etwas hübsch machen«. Der Stellenwert unserer Arbeit und die nötigen Budgets waren mit sehr viel Argumentation verbunden. Ein Softwareprojekt ohne UX? Kein Problem, gab es trotzdem (leider).

Zum Glück – lange vorbei: Der veränderte Stellenwert zeigt sich bereits bei der Anforderungserhebung und Ausgestaltung eines Product Backlogs: UX-Leistungen sind längst feste Bestandteile in den meisten Projekt-Setups. Nicht zuletzt, da UX Designer immer breiter aufgestellt sind als früher und z.B auch den Business Value oder ROI von UX-Maßnahmen herleiten können.

Unsere Firma misst User Experience und Customer Experience eine sehr hohe Relevanz bei, da sie vom Markt auch nachgefragt wird.

Das zeigt sich auch in unserem Mitarbeitergebirge: die reinen UI Designer, die primär den Visual-Design-Anteil übernehmen, gibt es immer weniger. Wir setzen auf starke UX-Hybriden, welche das komplette Projekt von Research über Ideation, Prototyping, Design und Testing begleiten können.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Mittlerweile haben wir im Unternehmen drei eigene Teams, die sich schwerpunktmäßig um User Experience kümmern. Darüber formiert als Klammer eine eigene Unit, die mit uns unter dem Mantel »Digital Experience« noch Business Consulting und Mobile dazu orchestriert.

Auch für Nutzertests haben wir ein eigenes Team, sodass es dedizierte Experten für z.B. Nutzertests oder Barrierefreiheitsberatung gibt.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

UX ist deutlich mehr als die Gestaltung einer Webseite oder App: User Experience ist ein entscheidender Faktor in der Wahrnehmung einer Marke und damit Stellschraube für die Brand Experience. Immer mehr Interaktionen finden digital statt. Finde ich mich auf einer Webseite nicht zurecht, sind Prozesse sperrig oder eine App in der Bedienung wenig intuitiv, dann strahlt das auf die Marke aus.

UX beeinflusst, ob und wie häufig ich ein digitales Angebot nutze. Damit steht und fällt die Lead-Generierung oder der Umsatz eines Unternehmens. Schlechte UX führt dazu, dass gerade Lösungen im Servicebereich zu einem schlechteren Durchsatz beim Sachbearbeiter oder im Call Center führen. Mit höheren Kosten für das Unternehmen. Damit hat UX auch einen klaren Einfluss auf den Business Case einer Anwendung.

Strategisch gesehen sollte UX daher meiner Meinung nach, ähnlich wie Marketing oder IT, als eigene Querschnittsabteilung in den Unternehmen aufgesetzt werden – mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Budgets. Unternehmen, die dem in den nächsten Jahren nicht angemessen nachkommen, riskieren in Zeiten der Digitalisierung ihre Marktposition.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

In unserem Unternehmen verstehen wir Nutzer als den entscheidenden Stakeholder bei der Entwicklung und Ausgestaltung von Lösungen.

Bei der Überarbeitung von unternehmensinternen Tools nutzen wir z.B. unser Teamweb, Inno Days oder Befragungen in der Kantine oder Kaffeeküchen zur Einbindung der Zielgruppe. Auch Crowd Testing, z.B. bei der Einführung unseres neuen Phonebooks werden durchgeführt, denn: Wir legen viel Wert auf Transparenz und Feedbackkultur.

Auch Methodenwissen soll großflächig bei den unterschiedlichen Teams ausgerollt werden: so bieten wir z.B. Customer Journey Mapping, User Flows oder Anforderungs-Speed-Dating mit echten Nutzern auch für IT-Projekte an, die UX Leistungen bisher nicht auf dem Schirm hatten, etwa für konfigurierbare Standardsoftware wie Salesforce Instanzen.

Wir achten darauf, UX interdisziplinär zu denken und haben z.B. gemeinsame Community Formate von UX, UI und Frontend Development etabliert. Consultants aus den unterschiedlichen Bereichen entwickeln Methoden gemeinsam weiter: vor dem Hintergrund der Covid-19-Pandemie haben wir eine eigene Arbeitsgruppe für digitale Beratungsformate und die Übersetzung von Design Sprints in virtuelle Workshop-Reihen.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

In den jüngeren Projekten erstellen wir mit dem Kunden zu Projektbeginn UX-KPI-Dashboards und definieren Messgrößen, wie sich mit dem Relaunch die Checkout Prozess Conversion verbessern soll oder wie die Überarbeitung von CMS Inhalten sich auf SEO, Lead-Generierung und die Click Through Rate auswirken soll.

»Strategisch gesehen sollte UX meiner Meinung nach, ähnlich wie Marketing oder IT, als eigene Querschnittsabteilung in den Unternehmen aufgesetzt werden – mit entsprechenden Verantwortlichkeiten und Budgets.«

Ergänzend haben wir ein Reifegrad-Modell entwickelt, auf dessen Basis wir uns generell das Unternehmen und seine bisherigen UX-Maßnahmen anschauen: Gibt es Nutzerbefragungen? Wie sind UX-Leistungen über die Projektlaufzeit eingeplant? Gibt es ein gemeinsames gut dokumentiertes Design System und wurde dieses für Responsive Design, Barrierefreiheit und z.B. Performance optimiert?

Die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden in einer Roadmap formuliert. Zum Meilenstein (z.B. MVP Release, oder 3 bzw. 6 Monate nach Go-Live) überprüfen wir die KPIs gegen die Nullmessung und beraten, welche Maßnahmen nun ad hoc oder rollierend durchgeführt werden müssen.

Der Umfang richtet sich nach dem individuellen Projektsetup. Leider sind noch nicht alle Kunden bereit, dies im Projekt umzusetzen.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Der Nutzen von UX ist eigentlich gut kommuniziert. Durch Sales Trainings, Cross-Selling-Initiativen oder Austauschformaten zwischen den Einheiten finden wir regelmäßig Formate um den konkreten Bezug einer Technologie, eines Projekts oder einer Kundenanfrage auf die UX-Potentiale zu mappen.

Die Vorstellung erfolgreicher Projekte mit klarem Vorher-Nachher-Vergleich machen auch fachfremden Kollegen die Themen einfach nachvollziehbar. Das verstehen die IT'ler der T-Systems und die Ansprechpartner auf Kundenseite.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Die größte Herausforderung in agilen Projekten ist es, die Produktvision aus UX-Sicht zu treiben und gleichzeitig inkrementell je User Story das Produkt weiterzuentwickeln.

Das Zusammenspiel von vorgelagertem UX-Team an der PO-Seite, dem UX Designer im Feature Team und den übergreifenden UX-Streams einer Marke mit Governance Funktion ist nicht immer einfach.

Häufig sehe ich gerade in agilen Teams die Abwesenheit von UX, da der PO die Anforderungen formuliert, manchmal selbst die Wireframes baut und die komplette Umsetzung dem Dev-Team anvertraut, ohne dass diese gesteigerte UX/UI Skills haben. Auch wenn man mit jedem Sprint das Produkt verbessern kann, besteht hier häufig die Gefahr eines UX Flickenteppichs. Durch geeignetes Team Setup und geeignete Methoden können wir hier die Qualität steigern.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Wir lieben UX Research und haben eigene Abwandlungen des Google Design Sprints für uns entwickelt.

Personas sollten 2020 nicht länger fiktiv erstellt werden, sondern stets mit Daten aus Analytics, CRM und Marktbeobachtung hinterlegt sein.

Meiner Meinung nach sollte die Rolle des UX-Architekten, vergleichbar zum Solution-Architekten, deutlich stärker ausgeprägt werden und mit dem PO auf Augenhöhe kommunizieren.

Um die Aufwände dafür im Unternehmen gerade zu Beginn zu verkaufen, helfen Zahlen und der Beleg des ROI z.B. durch UX-Leistungen beim Wettbewerb / aus derselben Branche.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Unternehmen, die menschenzentriert handeln, eine offene Feedback Kultur haben und ihre Mitarbeiter anregen, schnelle Prototypen für Ideen oder Geschäftsmodelle zu generieren, sind eher leicht für UX-Themen zu erschließen. Stark hierarchische Unternehmen spiegeln sich auch in Produkten wider, die hauptsächlich dem Budgetgeber gefallen müssen.

Ergänzend hilft es für die Erzielung eines professionellen UX-Reifegrads im Unternehmen auch ein eigenes Cost Center dafür zu bilden, da sonst regelmäßig die Budgetfrage für Maßnahmen gestellt wird, die weder allein vom Brand Management, Marketing noch der IT verantwortet werden soll.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Studien, Zahlen, Erfolgsgeschichten!

Anekdote: Um einen großen eCommerce-Kunden von den nötigen UX-Optimierungen zu überzeugen haben wir aktuelle Zahlen von z.B. Baymard zur Conversion Optimierung im Checkout Prozess zitiert. Key Results aus öffentlich publizierten AB-Testings sind ebenfalls ein Garant dafür zu zeigen, dass hinter UX-Optimierungen bares Geld steckt.

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Eine gute Nullmessung: Wo stehen die Produkte, Projekte und das Unternehmen aktuell?

Eine seniorige Ressource zum Coaching von Product Ownern und Designern sowie passende Enablement Formate für Research, Konzeption und Design.

Und eine klare Roadmap, wie man sich von der Nullmessung aus über 1 Release oder ein gesamtes Projekt hin methodisch steigern will.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Den Ist-Stand erheben, Thesen aufstellen was sich mit UX-Optimierungen verändern wird und wie die KPI sich in den Dimensionen Branding, Reichweite, Umsatz, Kostenersparnis etc. auswir-

»Meiner Meinung nach sollte die Rolle des UX-Architekten, vergleichbar zum Solution-Architekten, deutlich stärker ausgeprägt werden und mit dem PO auf Augenhöhe kommunizieren.«

»Ergänzend hilft es für die Erzielung eines professionellen UX-Reifegrads im Unternehmen auch ein eigenes Cost Center dafür zu bilden.«

ken wird. Je KPI einen Messpunkt definieren, wann diese wieder ausgewertet werden soll. Und dann tatsächlich in schnellen Zyklen analysieren, konzepten, ausrollen und testen, testen, testen.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Wir werden neue Rollen wie den UX-Architekten und den UX-Consultant deutlich stärker am Markt finden. Aktuelle Nischenrollen wie UX Writing, A/B-Testing-Konzeptionisten, Data Driven UX werden an Relevanz gewinnen und mit bisherigen Profilen verschmelzen.

Prozessual wird UX und Entwicklung noch enger zusammenrücken müssen, um kürzere Time-to-Market zu ermöglichen. Auf Organisationsebene werden wir dem Thema UX Operations und den nötigen disziplinübergreifenden Tool Chains noch mehr Raum einräumen müssen – sinngemäß die Erweiterung von DevOps um UX.

Ich bin gespannt, wie stark und ab wann merkbar Künstliche Intelligenz künftig auch automatisiert UX Patterns optimieren wird – in einer Geschwindigkeit, wie es kein UX-Team leisten kann. Die Kombination aus einem sich selbst optimierendem Design System, Multivarianten Tests und Tracking wird mittelfristig viele operative UX Designer zwingen, sich fachlich weiterzuentwickeln und neue Aufgabenfelder zu erschließen.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

In allem Digitalen ist User Experience.

Nichts ist ohne Experience.

Wer User Experience nicht aktiv gestaltet und kontinuierlich verbessert, wird im digitalen Wettrennen um seine Zielgruppe verlieren.

Was macht Ihrer Meinung nach einen guten UX Designer aus?

Wir brauchen keine UX Design Rockstars. Wir haben wenig Platz für große Egos, es zählt die Teamleistung über alle Gewerke.

Gute UX Designer überzeugen durch Empathie – angefangen beim Verständnis für den Nutzer, die Bedürfnisse des Product Owners, und die Befindlichkeiten des Entwicklers.

Ein guter UX Designer lebt die permanente Kommunikation, hat verinnerlicht, seine Ideen früh zu teilen und scheut keine Kritik seiner Arbeitsergebnisse, sondern fordert diese proaktiv ein.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Nachdem alles gestaltet sein wird, jeder Flow sitzt und jeder Pixel im Design System ausgerichtet ist, heben wir UX Design auf die nächste Dimension: 2021 wird das Jahr, in dem wir die Ethik von UX-Entscheidungen in unseren Kriterienkatalog aufnehmen werden. UX-Optimierung zum Selbstzweck darf nicht unser Antrieb sein, sondern der soziale und nachhaltige Wert, den wir durch unseren Beitrag zu diesem Produkt stiften.«

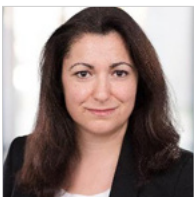
»Wer User Experience nicht aktiv gestaltet und kontinuierlich verbessert, wird im digitalen Wettrennen um seine Zielgruppe verlieren.«

**»UX durch Zusammenarbeit,
Transparenz und gezieltes
Veränderungsmanagement
etablieren.«**

Bengi Haid, MACH

UX durch Zusammenarbeit, Transparenz und gezieltes Veränderungsmanagement etablieren

#InhouseUX #Softwareentwicklung #PublicSector #Verwaltung



Bengi Haid

Leiterin User Experience bei der MACH

[↗bengi.haid@mach.de](mailto:bengi.haid@mach.de) | [↗www.mach.de](http://www.mach.de)

[↗www.xing.com/profile/Bengi_Haid](http://www.xing.com/profile/Bengi_Haid)

[↗www.twitter.com/MACH_AG](http://www.twitter.com/MACH_AG)



Ex-Workaholic, ich habe den Feierabend und die Wochenenden neu entdeckt. Keine Kinder, keine Haustiere, aber eine sehr gute Anlage zum Schallplatten hören.

Ich habe Informatik mit dem Nebenfach Medieninformatik studiert. Damals schon haben mich die Vorlesungsinhalte fasziniert. Am Ende meines Studiums habe ich in einem Projekt mit der MACH AG gearbeitet und meine Diplomarbeit geschrieben. Vor 8 Jahren habe ich dann angefangen, bei der MACH AG als Entwicklerin zu arbeiten. Damals habe ich schon interne Schulungen zum Thema UX gegeben. Kurze Zeit später wurde ich Product Owner und habe dabei schon immer mal wieder die Grundsteine für die UX gelegt. Ende 2018 habe ich das UX-Team gegründet. Das Team arbeitet an den Entwicklungsvorhaben gemeinsam mit den POs und Scrumteams. Es gibt 80 Entwickler:innen und Tester:innen.

Die öffentliche Verwaltung braucht verlässliche und moderne Software, um auch in Zukunft ihre Aufgaben erfüllen zu können. Wir entwickeln sie. In agilen Teams und aktiven Communities of Practice entwickeln wir eigene Lösungen, mit denen öffentliche Einrichtungen ihre Finanzen managen, Akten digital verwalten oder ihre Personalprozesse zukunftsfähig gestalten.

Kurz: Wir machen die Verwaltung digital und damit Deutschland jeden Tag ein bisschen besser.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Ich glaube daran, dass ich mit meiner Tätigkeit das Leben anderer Menschen ein bisschen einfacher mache. Niemand sollte 8 Stunden oder mehr am Tag mit Werkzeugen arbeiten müssen, die sie ärgern oder frustrieren.

Welche Rollen übernehmen Sie bei der MACH AG?

Mit meinem kleinen Team unterstütze ich die Anforderungsaufnahme und die Konzeption der Lösungen mit den geeigneten Methoden. Wir arbeiten in enger Abstimmung mit den Produktmanager:innen, Product Ownern und Entwickler:innen.

In den Projekten kümmern sich die POs um die Businessneeds. Wir identifizieren mit den Kunden zusammen die geeigneten Interviewpartner:innen und führen die Interviews durch. Die POs oder Requirements Engineers nehmen wir, wenn möglich, zu den Interviews mit.

Nachdem wir die Lösungen prototypisch entwickelt und Usabilitytests durchgeführt haben, arbeiten wir mit den Scrumteams zusammen in den Sprints. Teilweise auch nur in Standups, aber wir stehen immer beratend zur Seite.

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Eigentlich gab es schon immer ein Bewusstsein für »Software Ergonomie« bei der MACH AG. Sogar unsere 20 Jahre alte Software hatte schon einen Styleguide. Vor 10 Jahren gab es auch Personas, die Steckbriefe hängen noch in einigen Büros.

Im Moment gibt es viel Interesse und Willen, um nutzerzentriert vorzugehen. Viele wissen aber noch zu wenig, was alles dazu gehört. Zum Beispiel, dass man tatsächlich mit den Benutzern Interviews plant oder Usabilitytests durchführt und nicht nur mit den Projektleiter:innen auf der Kundenseite spricht.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Wir haben ein kleines Team, das unterschiedliche Rollen innehat. Es sind noch nicht alle Routinen, Prozesse und Schnittstellen etabliert. Das langfristige Ziel ist, das UX ein fester Bestandteil der Scrumteams und somit in die gesamte Entwicklung integriert wird.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Mein Verständnis von User Experience ist die Definition der ISO Norm 9241 210. Deswegen gehören in die UX-Strategie alle Bereiche, in denen ein Kunde mit uns und unseren Lösungen in Berührung kommt. Demnach spielen die Bereiche Vertrieb, Beratung, Marketing und Support neben der Softwareentwicklung eine große Rolle in der UX-Strategie.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Es ist noch schwierig, in der öffentlichen Verwaltung die echten Benutzer:innen zu Gesicht zu bekommen. Grundsätzlich wollen unsere Kunden mit uns zusammenarbeiten und sich mehr einbringen. Leider machen es bestimmte Vorgaben schwierig, direkt mit den Nutzer:innen zu sprechen.

Das erschwert die Akzeptanz der Methoden, wenn die einzelnen Prozessschritte sehr lange dauern.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Wir wenden das nutzerzentrierte Vorgehen nur bei ausgewählten Neuentwicklungen an.

Das wichtigste Messkriterium ist die Kundenzufriedenheit nach dem Produktlaunch. Die Unzufriedenheit bekommen wir mit während der Testphase, die der Kunde nach dem Launch durchführt. Wir planen die regelmäßige Messung der Kundenzufriedenheit mit Fragebögen.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Wir arbeiten mit den interessierten Kolleg:innen in einer UX-Community zusammen und treffen uns in regelmäßigen Abständen, um Transparenz zu schaffen. Wir gestalten regelmäßig interne Schulungen und besuchen gemeinsam externe Veranstaltungen. Die Akzeptanz zeigt sich in der Form von Interesse und Engagement z.B. in der UX-Community. Der Erfolg wird durch die Multiplikatoren in andere Teams und Bereiche kommuniziert.

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Die größte Herausforderung ist das Missverständnis um den Begriff UX. Dieser wird meistens für das »schön machen« benutzt, oder synonym mit UI. Man muss mit vielen Kolleg:innen sprechen, sie überzeugen und mitnehmen.

Die Etablierung der UX wird nicht von allein funktionieren. Es ist ein Veränderungsprozess, der begleitet werden muss.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Wenn man UX im Unternehmen positionieren möchte, sollte man sich Gleichgesinnte suchen, mit denen zusammen eine Community oder Gilde gründen, und die Themen gemeinsam angehen und andere Kollegen überzeugen.

Die internen Vorhaben können nutzerzentriert gestaltet werden, zum Beispiel als Styleguide oder Intranetseite.

Die Ergebnisse der Usabilitytests kann man wunderbar in einem Lunch & Learn präsentieren.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Die wichtigste Voraussetzung ist, dass das Management genau versteht, was UX ist und dahinter steht.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Mir haben Gespräche in externen Runden sehr geholfen. Sowohl die aktive Arbeit in Arbeitskreisen der German UPA als auch Bitkom-Veranstaltungen, Meetups, UX-Stammtische und natürlich der Besuch der Veranstaltungen Mensch und Computer und WUD.

»Die Etablierung der UX wird nicht von allein funktionieren. Es ist ein Veränderungsprozess, der begleitet werden muss.«

»Mir haben Gespräche in externen Runden sehr geholfen. Sowohl die aktive Arbeit in Arbeitskreisen der German UPA als auch Bitkom-Veranstaltungen, Meetups, UX-Stammtische und der Besuch der Veranstaltungen Mensch und Computer und WUD.«

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Meine Empfehlung ist: Lernt die Managementsprache und sprecht sie. Erst die eigenen Führungskräfte mit den geeigneten Argumenten überzeugen, dann die weiteren Führungskräfte.

Die UX-Arbeit transparent gestalten, damit die Missverständnisse eliminiert werden.

»Meine Empfehlung ist: Lernt die Managementsprache und sprecht sie.«

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Jede Firma muss die Kriterien selbst definieren, es ist abhängig von der Branche und dem Produkt.

Schlafen die Kunden die Nacht vor dem Kauf vor ihrer Ladentür, dann haben Sie es richtig gemacht.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

In der öffentlichen Verwaltung wird es dazu kommen, dass die neue Generation der Benutzer:innen nicht willig ist, sich mit »angestaubter« Software auseinander zu setzen, weil sie in ihrem privaten Umfeld die besseren Produkte kennen. Dort könnte das Thema UX mehr und mehr Beachtung gewinnen.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»UX ist nicht die Aufgabe eines Teams, sondern die Aufgabe des Unternehmens.«

**»Digitalisierung bedeutet
Gestalten von Lebens-
vorgängen – User Experience
gehört untrennbar dazu.«**

Dr. Kim Lauenroth, adesso

Digitalisierung bedeutet Gestalten von Lebensvorgängen – User Experience gehört untrennbar dazu

#InhouseUX #Softwareentwicklung #Consulting



Dr. Kim Lauenroth
Chief Requirements Engineer bei adesso

@KimLauenroth

Bauhaus-Fan, Digital-Design-Vordenker und Familienvater



Kim Lauenroth studierte Informatik, BWL und Psychologie an der TU Dortmund und promovierte im Bereich Anforderungsmanagement für Produktlinien an der Uni Duisburg-Essen. Er leitet seit 2013 bei adesso als Chief Requirements Engineer das Competence Center für Requirements Engineering.

Er ist Vorsitzender des International Requirements Engineering Board und engagiert sich im Bitkom für die Etablierung von Digital Design als Gestaltungsprofession der Digitalisierung.

adesso verbindet technologische Kompetenz mit dem fachlichen Branchen-Know-how. Unsere Arbeit basiert auf ausgeprägter Kundenorientierung und Flexibilität. Auf erprobten Methoden bei der Umsetzung von Softwareprojekten. Auf der Vernetzung von Forschung, Lehre und Praxis. Und auf einer offenen Unternehmenskultur. Mit einem Team von über 4.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten wir an 33 Standorten als einer der führenden IT-Dienstleister im deutschsprachigen Raum täglich daran, die Vorhaben unserer Kunden erfolgreich ans Ziel zu bringen.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

User Experience ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für jedes Stück Software, darum beschäftige ich mich gerne damit.

User Experience ist leider für viele ein Buzzword geworden, weil es aktuell inflationär gebraucht und damit leider gerade auch verbraucht wird.

Ich glaube, dass Software, und damit auch die Digitalisierung, nur ganzheitlich gestaltet werden kann. Walter Gropius hat seine Haltung zur Architektur in folgendem Satz zusammengefasst. »Bauen bedeutet gestalten von Lebensvorgängen«. Er meinte damit, es bei Architektur nicht nur um Räume und Wände geht, sondern vor allen Dingen um Menschen und ihr Leben.

Ich denke, die gleiche Aussage trifft auch auf die Digitalisierung zu. Damit gehört der Nutzer und die User Experience ganz selbstverständlich dazu.

Ich setze mich daher im Bitkom dafür ein, dass wir neue Professionen wie das Digital Design etablieren, die über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, nachhaltig erfolgreiche digitale Lösungen im Sinne des Menschen zu gestalten. Dazu gehört für mich auch das Verständnis, zu

welchem Zeitpunkt welche Aspekte der User Experience betrachtet, gestaltet, realisiert oder überprüft werden können.

Welche Rollen übernehmen Sie bei adesso?

Ich berate unsere Kunden in Gestaltungsfragestellungen hinsichtlich Methodik, Prozessen und Vorgehensweisen.

Darüber hinaus übernehme ich in größeren Entwicklungsprojekten die Rolle des »Chef-Designers« und führe das Konzeptionsteam (REler, UX-Designer, etc.).

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Da wir ein Dienstleister sind, betrachten wir das Thema immer auch durch die Brille unserer Kunden.

Manche Branchen sind da weiter als andere. Unterm Strich sehe ich, dass das Thema immer wichtiger wird.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

Nein.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

Mit jedem Stück Software, dass wir herstellen, erzeugen wir eine gewisse Erfahrungswelt beim Nutzer und diese Erfahrungswelt müssen wir fortlaufend im Blick haben, um sie sinnvoll zu gestalten.

Strategie im Kontext User Experience bedeutet für mich vor allen Dingen, eine Haltung bei allen Projektbeteiligten zu kultivieren, damit es zur Selbstverständlichkeit wird, den Nutzer im Auge zu behalten.

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Das hängt stark von der Branche ab. Grundsätzlich ist UX ein wichtiger Bestandteil unseres Dienstleistungsportfolios.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest?

Misserfolg hinsichtlich UX bedeutet für mich in erster Linie fehlende Akzeptanz beim Endnutzer. Erfolg ist dann natürlich die Akzeptanz unserer Lösungen beim Endnutzer.

Da ich meist an Auftragsentwicklungen für großen Kunden arbeite, habe ich dort auch einen direkten Zugang zu den Endnutzer. In meiner Rolle als »Chef-Designer« bekommt man in solchen Kontexten dann auch immer direkt Rückmeldung zur UX einer Lösung.

»Strategie im Kontext User Experience bedeutet für mich vor allen Dingen, eine Haltung bei allen Projektbeteiligten zu kultivieren, damit es zur Selbstverständlichkeit wird, den Nutzer im Auge zu behalten.«



Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Der typische Anfängerfehler ist nach meiner Erfahrung die Fokussierung auf dedizierte UX-Rollen in Projekten.

So entsteht sofort ein »Wir-gegen-Die« und ein unnötiger Graben. Das gilt im Übrigen nicht nur für UX, sondern auch für viele andere wichtige Themen.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

UX ist für mich mehr als Methode, es ist eine Haltung. Ich muss dafür sorgen, dass diese Haltung sich im Unternehmen etabliert. Das ist jetzt leichter gesagt als getan. Einen Königsweg dafür kenne ich nicht.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Das wollen Sie jetzt vermutlich nicht hören, aber ich halte das Wort UX-Strategie für kontraproduktiv, um eine Veränderung in Unternehmen hinsichtlich UX zu erzielen.

Die Einführung einer UX-Strategie impliziert für mich, dass das Thema vorher keine Rolle gespielt hat und das stimmt meist nicht. UX ist vielleicht zu wenig beachtet worden oder es wurde nicht unter dem Begriff UX diskutiert. UX ist für mich wie Kommunizieren. Frei nach Paul Watzlawick, »wenn man Software baut, kann man nicht nicht UXen«. Wenn dann ein Unternehmen auf einmal eine UX-Strategie ausruft, dann fragen sich viele »Was soll das jetzt?«

Ich kann es nur nochmal wiederholen, ich denke, Unternehmen müssen an Ihrer Haltung hinsichtlich des Endnutzers arbeiten. Das ist dann aber mehr als eine UX-Strategie, das ist eine Veränderung auf allen Ebenen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Ich persönlich habe bisher gute Erfolge damit erzielt, alle Projektbeteiligten mit dem Endnutzer in Verbindung zu bringen. Damit meine ich nicht nur UX-Rollen, sondern insbesondere auch die Entwicklungsteams.

Denn dort wird die UX umgesetzt, die sich andere ausdenken.

Wenn dort eine Sensibilität für das Thema vorhanden ist, dann ist das schon ein großer Erfolg und ein erster Schritt, die UX ganzheitlich zu betrachten.

»Der typische Anfängerfehler ist nach meiner Erfahrung die Fokussierung auf dedizierte UX-Rollen in Projekten.«

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Vermeiden Sie es, dass Thema unter dem Label UX zu verkaufen. Vermeiden Sie es, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, vorher nicht an UX gedacht zu haben.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Messen und wiegen ist für mich hinsichtlich UX sehr ambivalent. Es gibt natürlich eine ganze Reihe von Werkzeugen und Tools, um UX zu messen. In ihren jeweiligen Kontexten sind sie auch sehr nützlich, aber alleine nicht ausreichend.

Genauso wichtig ist für mich die persönliche Erfahrung der Projektbeteiligten. Wenn bspw. Entwickler und UX Designer persönlich erleben können, wie eine Lösung den Nutzer begeistert, ist das genauso wichtig, wie eine Messung.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Das kann ich nicht sagen ... fragen Sie mich stattdessen, wie sich UX entwickeln sollte ...

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Nun, fragen Sie mich doch, wie sich UX entwickeln sollte ...

Und wie sollte sich das UX entwickeln?

Ich denke, dass das immer wieder aufflammende Rollen- und Kompetenzgerangel im Kontext UX – und natürlich auch im Kontext anderer Felder – kontraproduktiv ist.

User Experience sollte sich in Zukunft weg von einer Rolle hin zu einer Kompetenz entwickeln, die sich auf viele Köpfe verteilt. Wir brauchen Gestalter der Digitalisierung, die User Experience genauso selbstverständlich betrachten wie technischen Fragestellungen. Natürlich brauchen wir auch UX-Experten, keine Frage. Aber viel dringender brauchen wir die breit aufgestellten Gestalter, die die Power der UX-Experten an der richtigen Stelle zum Einsatz bringen. Denn sonst sind auch die Experten machtlos.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Digitalisieren bedeutet Gestalten von Lebensvorgängen und UX ist ganz selbstverständlich ein Teil davon.«

»User Experience sollte sich in Zukunft weg von einer Rolle hin zu einer Kompetenz entwickeln, die sich auf viele Köpfe verteilt.«



»Goodbye User Experience – Hello Human Experience!«

Dr. Guido Beier, Telekom & DE3P

Goodbye User Experience – Hello Human Experience!

#InhouseUX #Telekommunikation #Telekommunikation
#HumanExperience #77HumanNeeds



© Yves Borgwardt

Dr. Guido Beier

Senior Manager Digital Innovation bei der Telekom und Gründer von DE3P

[↗guido.beier@telekom.de](mailto:guido.beier@telekom.de)

[↗guido.beier@de3p.com](mailto:guido.beier@de3p.com) | [↗www.de3p.com](http://www.de3p.com)

[↗www.linkedin.com/in/guido-beier-77humanneeds](https://www.linkedin.com/in/guido-beier-77humanneeds)



Ich habe zwei Leben und genieße das total: in meinem ersten Leben bin ich seit 10 Jahren bei der Telekom AG, davon 7 Jahre bei Telekom Design und jetzt seit 3 Jahren im HR Innovationsbereich. Parallel habe ich vor 4 Jahren DE3P gegründet, eine Experience- und Innovationsberatung, in der ich meine eigenen Ansätze noch ein bisschen direkter verfolgen kann als in einer großen Company.

Außerdem bin ich mit drei Kindern gesegnet, die mir mit Abstand den größten Erlebnisreichtum bescheren. Wenn dann noch Zeit bleibt, schreibe ich an einem Buch über das 77 Human Needs System, das einen tieferen Zugang zum Verständnis und zu Gestaltung von Experience ermöglicht. Das Buch wird 2020/21 bei Springer Gabler erscheinen. Hin und wieder tauche ich in Spieleklassiker wie Diablo oder Guild Wars ein. Ich hab nach jahrelanger Pause wieder angefangen zu Laufen. In 49 Wochen von Null zum Marathon, mal sehen wie weit ich komme...

In der DDR konnte ich nicht studieren, arbeitete als Stahlwerker und Koch. 1989 begann ich dann mein Abi, studierte Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin und kam mehr zufällig zum Lehrstuhl für Ingenieurpsychologie von Hartmut Wandke. Nach dem Studium interessierte sich Daimler für meine Arbeiten zur Akzeptanz von technischen Assistenzsystemen. Dort habe ich dann zum Thema Kontrollüberzeugungen im Umgang mit Technik promoviert. Seitdem hat mich das Thema Mensch und Maschine gepackt, und egal wo ich arbeitete, es ging immer um Experience.

Wie jetzt auch wieder für die Telekom. Die Telekom AG hat über 200 Millionen Kunden und etwa 200 Tausend Mitarbeiter, sie ist weltweit in B2C und B2B Märkten präsent. Da ist die Umsetzung einer einheitlichen Experience Strategie keine einfache Sache. In so großen Organisationen braucht man eine gute Mischung aus zentralen und dezentralen Aktivitäten.

In unserer Experience Beratung DE3P sind wir jetzt 10 Leute. Wir helfen Unternehmen dabei, die Bedürfnisse ihrer Kunden zu erkennen und daraus herausragende Erlebnisse zu gestalten. Ich schaue so von beiden Seiten auf das Thema.

Noch etwas: meine Meinung stellt keine offizielle Stellungnahme der Telekom dar, wie in jedem Konzern gibt es auch bei uns verschiedene Sichtweisen.

Rolle im Unternehmen

Warum beschäftigen Sie sich mit User Experience und was möchten Sie erreichen?

Mein Ziel ist es, die User Experience abzuschaffen. Das klingt vielleicht hart, aber aus meiner Sicht hat UX keine Existenzberechtigung mehr. Es gab mal eine Zeit, vor etwa 15 Jahren, da war es progressiv, den Schritt von einer rein funktional orientierten Usability hin zum Nutzungserlebnis zu machen. Da hieß es dann UX = Usability + Spaß. Auch wenn man nicht so genau wusste, was denn Spaß sein soll, war das damals eine Weiterentwicklung. Heute ist UX aus drei Gründen ein schon fast lähmendes Konzept:

- UX grenzt den Scope auf die Nutzung eines Services oder eines Produktes ein, aber wo beginnt diese und wo hört sie auf? Gerade bei digitalen oder hybrid digital-analogen Services ist das aus Nutzersicht nicht zu definieren.
- Gern wird zur Abgrenzung von UX und CX die Customer Journey in Abschnitte unterteilt und jeder nimmt sich dann sein Stück vom Experience Kuchen: Brand, Marketing, Produktmanagement, Sales, Service. Aber was wir da tun ist nichts anderes, als die interne Silostruktur von Unternehmen auf das Kundenerleben zu übertragen. Sollte es nicht genau andersherum sein? Wollen wir nicht vom Kunden aus denken?
- Die Betrachtung des Menschen als Ausübender einer Rolle, sei es Kunde, Nutzer oder auch Mitarbeiter reduziert unseren Blick für das, was Erleben ausmacht. Erleben ist etwas Menschliches, es betrifft uns alle. Wir sprechen zurecht in den Unternehmen über Sinn und Ethik – ist es da nicht an der Zeit, den Menschen an sich zu betrachten und ihn nicht auf seine Rolle in einer Wertschöpfungskette zu reduzieren? Wir erleben z.B. gerade, dass die durch die Digitalisierung getriebene Demokratisierung der Wertschöpfung immer mehr Kunden zu Gestaltern werden lässt.

Ich denke, wir müssen den Zugang zu einer Human Experience entwickeln, die Menschen nicht auf Rollen reduziert, sondern den Blick auf das lenkt, was Experience ausmacht: Menschen und ihre Bedürfnisse. Das finde ich ein lohnendes Ziel.

Welche Rollen übernehmen Sie bei der Deutschen Telekom & bei DE3P?

Als ich vor 10 Jahren zum Telekom Design Team stieß, gab es eine ziemlich wilde Produktlandschaft ohne einheitliche Experience Guidelines. Deshalb haben wir erstmal einen Styleguide entwickelt und den Stück für Stück in Produkte und Entwicklungsprozesse integriert. Der nächste wichtige Schritt war die Verbreitung des Design Thinkings im Konzern. Das funktionierte bei der Telekom deshalb so gut, weil sich mit Design und HR zwei Funktionen zusammengetan hatten, die das Experience-Thema in Breite und Tiefe einführen konnten. Im Moment besteht meine Aufgabe darin, zusammen mit meinen Kollegen aus dem HR Squad Customer Centricity im Tribe New Ways of Working, das Mindset und die Methoden der Kundenorientierung noch nachhaltiger zu verankern. Das geht in einem Großkonzern nicht von heute auf morgen und auch nicht von einem Jahr aufs andere.

Aus der Perspektive unserer Experience-Beratung erlebe ich, dass andere Unternehmen vor den selben Aufgaben stehen. Wir haben in Deutschland noch noch ein Stück des Weges zu gehen, bis Kundenorientierung vom Programm zum Alltag wird.

»Ich denke, wir müssen den Zugang zu einer Human Experience entwickeln, die Menschen nicht auf Rollen reduziert, sondern den Blick auf das lenkt, was Experience ausmacht: Menschen und ihre Bedürfnisse.«

»Wir haben in Deutschland noch ein Stück des Weges zu gehen, bis Kundenorientierung vom Programm zum Alltag wird.«

Wie hat sich der Stellenwert von User Experience in Ihrem Unternehmen verändert?

Natürlich ist die Bedeutung von UX stetig gewachsen. Aber ich wiederhole mich gern: UX allein reißt nicht viel. Die Kundenorientierung muss sich durch den ganzen Konzern ziehen und an jeder Stelle für den Kunden wirksam sein.

Gibt es in Ihrem Unternehmen bzw. in Ihren Projekten eigene Teams für User Experience?

In der Telekom befinden wir uns, wie viele andere Unternehmen auch, in einem Umgestaltungsprozess zu einer agileren Organisation. Als Resultat davon haben wir Strukturen aufgebaut, die UX-Kompetenz in Chapters bündeln und dann die laufenden Projekte unterstützen. Das im Vorstandsbereich Technik und Innovation verankerte Team Customer Experience & Design leistet großartige Arbeit bei der Gestaltung unserer Produkte und Services, was man u.a. an jeder Menge von Preisen sehen kann. Außerdem haben sich Bottom Up die CX-Navigatoren entwickelt, eine engagierte und kompetente Gruppe von Mitarbeitern aus verschiedensten Teams, die sich seit vielen Jahren und in wachsender Größe für die kundenorientierte Gestaltung engagieren. Auch in der T-Systems und anderen Organisationen gibt es Bündelungen von UX-Kompetenzen, der Platz reicht hier nicht aus, um sie alle zu würdigen.

User Experience strategisch

Was verstehen Sie unter User Experience und welche Strategie verbinden Sie damit?

User Experience ist ein Fluss, Human Experience ist das Meer. Ein Experience-orientiertes Unternehmen verbindet das Erleben von Menschen, die etwas erschaffen, mit dem Erleben der Menschen, die es nutzen. Das ist ein permanenter Kreislauf. Wenn es um abstrakte Strategien geht, hilft mir immer ein ganz einfacher Trick, der sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft funktioniert: stell Dir vor, es ist Deine Familie, Dein Zuhause. Wie würdest Du da entscheiden? Wenn ich etwas koche, was niemand will, kann es ganz toll gelungen sein, trotzdem mault die Familie und die Stimmung des Kochs geht in den Keller. Umgekehrt genauso: wenn es schmeckt, macht auch das Kochen richtig Spaß. Meine Lieblingsstrategie ist deshalb: lasst uns das Erleben der Kunden und das der Mitarbeiter zusammenbringen. In meinem Traum weiß jeder Mitarbeiter jeden Tag, wo den Kunden gerade der Schuh drückt, und welche Produkte gerade gefeiert werden. Und die Kunden wissen, warum sich ein Produkt so anfühlt wie es ist, auf was sie sich in Zukunft freuen können, wer dort eigentlich für sie reinhaut. Weil wir alle Menschen sind, und es das ist, was uns am stärksten verbindet. Deshalb heißt mein strategisches Experience Thema Nummer 1: Neugier und Transparenz.

»Ein Experience-orientiertes Unternehmen verbindet das Erleben von Menschen, die etwas erschaffen, mit dem Erleben der Menschen, die es nutzen. Das ist ein permanenter Kreislauf.«

Wo stehen Sie hinsichtlich Nutzerfokussierung und UX in Ihrem Unternehmen?

Wenn man agil werden will, ist Kundenzentrierung eine notwendige Bedingung. Aber es gab auch in den klassischen Wasserfall-Prozessen schon die Möglichkeit, Checks für Kundenorientierung einzubauen und das wurde auch zunehmend intensiver getan. Wurde eine Erhebung der Kundenbedürfnisse vorgenommen? Gab es einen Konzept- und Prototypentest? Wie sind die Erkenntnisse in die Optimierung eingeflossen? Daran sieht man, dass Kundenorientierung weniger eine Frage des Prozesses ist, sondern eine Einstellung bzw. eine Frage der Haltung. Nach

allem, was ich beobachten kann, sind wir da in der Telekom erheblich weiter als noch vor 10 Jahren. Aber ich kann nicht abschätzen, wie viele Jahre es noch dauert, bis wir einen Reifegrad erreicht haben, bei dem mein Zufriedenheitsgefühl einsetzt. Das gilt auch allgemein für meine Wahrnehmung der Kundenorientierung in Deutschland.

An welchen Aspekten machen Sie den Misserfolg bzw. Erfolg von UX fest und wie messen Sie diesen?

Wir haben jede Menge Feedbackkanäle für unsere Produkte und Services. Eigentlich mehr als man überblicken kann. Daraus eine stringente und eingängige Story zu machen, ist eine interessante Aufgabe. Es sind auch einige UX-Evaluationsinstrumente im Einsatz, beispielsweise TRI*M, NPS, produktbezogene UX-Befragungen, After Contact Interviews im Sales und Service-Bereich. Die Zufriedenheit der Kunden mit unseren Produkten und Services wird permanent gemessen. Das gilt nicht nur für die Experience vor Kunden, sondern auch für die Experience unserer Mitarbeiter mit den internen Tools.

Wie wird in Ihrem Unternehmen der Nutzen von User Experience eingeschätzt und wie wird der Erfolg (Reifegrad) intern kommuniziert?

Wir erleben gerade in unserem HR Customer Centricity Squad, das die Wertschätzung für Enablings im Bereich Experience enorm hoch ist. Die Nachfrage bei den Kollegen ist riesig, das Feedback kraftvoll. Der Nutzen von Experience-steigernden Maßnahmen ist eigentlich nicht mehr umstritten. Wenn es um die Kommunikation von Experience geht, sticht nach meiner Meinung direktes Erleben und Kundenfeedback das Häkchen setzen an Reifegrad-Modellen bei weitem aus. Reifegrad-Modelle haben ihre Stärke beim Erkennen von Handlungsbedarf und Umsetzen einer Veränderung, da halte ich sie, wenn sie gut sind, für sehr wertstiftend.

»Wenn es um die Kommunikation von Experience geht, sticht nach meiner Meinung direktes Erleben und Kundenfeedback das Häkchen setzen an Reifegrad-Modellen bei weitem aus.«

Praxiserfahrung und Maßnahmen

Was ist die größte Herausforderung und was ist ein typischer Anfängerfehler?

Mein Fehler Nummer eins war, dass ich annahm, drei Jahre wären großzügig veranschlagt, um eine große Organisation mit riesigem Businessvolumen kundenzentriert zu gestalten. Weit gefehlt, auch 10 Jahre reichen nicht. Das erfordert zuweilen eine kritische Überprüfung der eigenen Frustrationstoleranz. Mein Fehler Nummer zwei bestand darin, dass ich zu Anfang zu viel über Kundenorientierung und Experience geredet und zu wenig Erlebnisse für die Mitarbeiter geschaffen habe. Experience muss man sehen und anfassen können. Ein guter Prototyp erreicht viel mehr als die beste Powerpoint-Präsentation je kann.

Welche »Taktiken«, »Tools«, »Methoden« und »Prozesse« können Sie empfehlen, um UX besser im Unternehmen zu positionieren und ein Umdenken einzuleiten?

Wenn man ein Thema in einem großen Unternehmen stärker machen möchte, hilft es eigentlich immer, sich eine Koalition der Willigen zu suchen, 1-2 erlebbare Vorzeigeprojekte zu schaffen und diese dann ihre Wirkung entfalten zu lassen.

Für das Thema Experience hat es sich bei uns als sehr hilfreich erwiesen, einfache aber hochwertig gestaltete Artefakte zu schaffen, die man sehen und anfassen kann. Ich war z.B. verantwortlich für die Entwicklung eines Persona-Sets für die Privatkunden in Deutschland. Damit konnten wir unsere Marktsegmentierung in eine Empathie-stiftendere Form bringen. Wenn man möchte, dass die Wirkung möglichst groß ist, sollte man neben einer Hands-on-Mentalität, die zu Beginn sehr wichtig ist, auch ein Investment in eine hochwertige Gestaltung nicht scheuen. Dann landen die so mühevoll angefertigten Materialien nicht in der Ablage Rundordner.

Welche (kulturelle) Voraussetzung sollte ein Unternehmen mitbringen oder schaffen, damit eine UX-Strategie etabliert werden kann?

Kurz gefasst sehe ich drei Schwerpunkte: Im besten Fall ist die Einsicht in die Notwendigkeit der Kundenzentrierung sowohl bei Mitarbeitern als auch in allen Führungsebenen etabliert. Ein reiner Bottom-Up-Zugang funktioniert genauso wenig wie eine reine Top-Down-Strategie. Dann braucht man ein funktionierendes Enabling, die nötigen Skills müssen aufgebaut werden. Um mal ein Bild aus dem Fußball zu bemühen: Ist man soweit gekommen, hat man den Ball gut durchs Mittelfeld getragen und steht vor dem Tor. Soll der Ball versenkt werden, braucht es in der Umsetzung in Projekten dann auch die Einplanung von Ressourcen für den Experience-Part. Wenn das nicht passiert, hat man schön gespielt, aber nichts gewonnen.

Welche Maßnahme, welchen »Hack« können Sie empfehlen, der Ihnen an meisten weitergeholfen hat?

Tatsächlich ist mein Experience-Hack die Experience selbst. Und in die muss man investieren. Die Verbreitung unserer Telekom-Personas beispielsweise hat durch die Arbeit mit sehr guten Designern nochmal einen Quantensprung gemacht.

Zweiter Hack: lasst die Entwicklungsteams kleine Filme drehen, in denen sie ihre Kunden befragen. Das erzeugt Erkenntnis und ein ungeheures Momentum.

»Lasst die Entwicklungsteams kleine Filme drehen, in denen sie ihre Kunden befragen. Das erzeugt Erkenntnis und ein ungeheures Momentum.«

Ausblick

Was empfehlen Sie Einsteigern zu Beginn für die Umsetzung von UX-Maßnahmen?

Hilfreich ist zu Beginn immer, wenn man eine kleine Sammlung von Zahlen hat, die zeigen, wie sich das Investment in Kundenzentrierung auszahlt. Da gibt es mittlerweile einige Beispiele. Gerade im Kontext unserer Experience-Beratung DE3P habe ich auch gute Erfahrungen damit gemacht, einen Wettbewerbervergleich durchzuführen und zu visualisieren. Zu sehen, wie kundenorientiert Andere die gleiche Value Proposition umsetzen, kann sehr nachhaltig Kräfte mobilisieren.

Ansonsten gilt auch hier: start small but start. Nehmt Euch 1-2 für das Unternehmen relevante Produkte, beginnt mit einer Analyse der Customer Journey, macht die Journey sichtbar, sammelt Kundenfeedback dazu. Damit kann man gut anfangen und im nächsten Schritt in die Entwicklung von Optimierungen gehen. Wenn man es dabei schafft, möglichst viele verschiedene Stakeholder des Unternehmens an einen Tisch zu bekommen, stehen die Chancen gut. Sehr hilfreich, wenn auch kein Allheilmittel, sind auch Personas als Repräsentation der Kunden. Alles Gesagte gilt übrigens sowohl für den B2C- als auch den B2B-Kontext.

Welchen Tipp haben Sie, den Erfolg von UX Maßnahmen zu messen?

Gute Frage, denn ohne einen Nachweis der Wirksamkeit wird ein Customer-Centricity-Programm nicht leicht durchzusetzen oder aufrecht zu halten sein. Ich empfehle eine kombinierte Messung auf den Dimensionen Experience und Business. Beim Business-Erfolg kommen die üblichen Verdächtigen in Betracht: Conversion Rates, Umsatzsteigerungen, Erhöhung des Customer Life Time Values, Reduzierung von Service Kosten u.s.w. Bei der Messung der Experience gehen wir so vor, dass wir zum einen das Erleben an den einzelnen Punkten der Customer Journey messen und zusätzlich die Gesamtzufriedenheit und Weiterempfehlung. Unser »Geheimtrick« bei DE3P ist dabei, die in der Forschungsphase entdeckten relevanten Erlebensdimensionen in KPIs umzuformen und messbar zu machen. Dann wissen im Entwicklungsprozess alle, wo es hingehen soll und wir haben das Messinstrument neben vergleichbaren KPIs auch noch für das Produkt maßgeschneidert und einsatzbereit.

Wie wird sich das Thema User Experience in den nächsten Jahren entwickeln?

Ich hoffe sehr, dass wir bald nicht mehr über UX, CX, EX und alle möglichen Experiences sprechen, sondern dass sich ein Verständnis etabliert, das menschliches Erleben ganzheitlich betrachtet. Es beginnt sich derzeit auch eine Bewegung zu bilden, die statt Menschzentrierung eine Umweltzentrierung fordert. In dieser Sichtweise ist der Mensch nicht mehr das alleinige Kriterium der Entscheidung. Statt dessen wird die Wirkung auf das gesamte Ökosystem betrachtet, in dem der Mensch ein wichtiger Teil, aber nicht mehr der Nabel der Welt ist. Das ist auch eine interessante Perspektive.

Außerdem werden wir eine weitere Integration der verschiedensten digitalen Datenanalysemethoden erleben. Bei DE3P entwickeln wir gerade eine Lösung, die die AI-gestützte Auswertung von Social Media Daten mit unserem Bedürfnissystem von 77 Human Needs kombiniert und so eine ganz neue Auswertetiefe ermöglicht. Auch das Prototyping und Testen wird sich durch Augmented- und Virtual Reality verändern und noch erlebnisreicher werden.

Was dürfen wir im Zusammenhang mit UX auf keinen Fall vergessen? Welche Frage hätten Sie sich noch gewünscht und was wäre Ihre Antwort darauf?

Fragt mich, was ich mir vom Bitkom wünsche, um das Thema UX oder Experience voranzubringen! Dann würde ich antworten: Ich finde es richtig gut, das sich eine Organisation wie der Bitkom mit einem eigenen Arbeitskreis mit dem Thema beschäftigt. Wäre es nicht eine Idee, mit dem Fokus des Bitkom eine offene Konferenz auszurichten, in der der Dialog direkt funktioniert? Egal ob virtuell oder physisch. Da wär ich dabei.

Ihr Zitat für die Ewigkeit:

»Experience entsteht durch den Vergleich dessen, was wir brauchen mit dem was wir bekommen. Deshalb ist das Verständnis der Kundenbedürfnisse so elementar für die Gestaltung eines guten Erlebnisses.«

Bitkom vertritt mehr als 2.700 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 2.000 Direktmitglieder. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

**Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10
10117 Berlin
T 030 27576-0
F 030 27576-400
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

bitkom