

Als Usability/UX-Professional wirksam handeln

Das eigene UX-Strategietool prototypen!

Knut Polkehn

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

Malte Sönksen

artop-Institut an der Humboldt-Universität zu
Berlin Christburger Str. 4
10405 Berlin
soenksen@artop.de

Abstract

Das Etablieren von Usability & UX im Unternehmen ist keine einfache Sache. Selbst wenn explizite UX-Rollen geschaffen, UX-bezogene Aktivitäten eingeplant und notwendige Ressourcen versprochen werden, ist der Weg bis zur Umsetzung gebrauchstauglicher Konzepte lang und steinig. Ressourcen werden gestrichen, Konzepte verworfen, Rahmenbedingungen geändert... Usability/UX-Professionals können so schnell an der eigenen Wirksamkeit zweifeln. Patentrezepte gibt es sicher nicht, aber Wege und Mittel, die eigenen Ziele und Aktivitäten aus der Perspektive anderer Stakeholder zu betrachten und so Anknüpfungspunkte für das eigene Tun, für die Kommunikation und für die Abstimmung mit anderen zu erarbeiten.

Keywords

Usability/UX-Professional, Wirksamkeit, UX-Strategie, Change

Einführung

„Professionalisierung des Usability Professionals“ – „Dem Usability Professional zugeworfene Themen gekonnt auffangen“ – „Erfolgreiche Usability & UX in Unternehmen: Thesen und Erfolgsfaktoren zu Usability/UX-Prozessen, Strategie und Change“

Diese Liste zeigt eine Auswahl an Titeln von Workshops oder Tutorials, die von artop in den letzten Jahren auf Veranstaltungen der German UPA durchgeführt worden sind. Die Auswahl verweist auf eine grundlegende Fragestellung, die uns in unserer eigenen Tätigkeit als externe Berater von Organisationen, von Teams, von Einzelpersonen oder als Dienstleister zu Usability/UX – Fragestellungen in komplexen IT-Projekten und bei der Aus- und Weiterbildung von Usability Professionals immer wieder beschäftigt.

Wie können wir oder die von uns begleiteten Personen oder Teams wirksam agieren?

Wirksamkeit?

Warum ist es manchmal so schwer die eigenen, ohne Zweifel vorhandenen Kompetenzen in die Gestaltung interaktive Produkte, Systeme oder Services einfließen zu lassen, die über eine anerkannt hohe Gebrauchstauglichkeit verfügen und eine positive User Experience erzeugen? Warum sieht nicht jede Person mit der ich zusammenarbeite (zusammenarbeiten muss), wie wertvoll mein Beitrag für dessen Arbeit und für das entstehende Produkt ist. Und warum nimmt sie mir vielleicht ganz im Gegenteil noch dringend benötigte Ressourcen weg oder stellt sie gar nicht erst zur Verfügung...

In unseren früheren Workshops oder Tutorials haben wir versucht, gemeinsam mit den Teilnehmern Antworten zu finden, die auf die Sensibilisierung anderer, die Steigerung der eigenen Kompetenzen, die Verfügbarkeit von Stakeholder-tauglichen Argumenten und das identifizieren von Andockpunkten in den internen Prozessen abzielen.

Diese Antworten lassen sich umso besser umsetzen, je klarer die Anforderungen an die eigene Wirksamkeit vor dem Hintergrund notwendiger Aktivitäten anderer Stakeholder beschreibbar, kommunizierbar und abstimmbare sind. Wir glauben, dass ein Blick auf das Gesamtbild dazu wesentlich beiträgt: „Als Usability/UX-Professional Mitglied einer Organisation zu sein oder für eine Organisation tätig zu sein, um dem eigentlichen Sinn und Zweck dieser Organisation gerecht zu werden“.

In diesem Beitrag wird zunächst ein kurzer Blick auf wesentliche Bestimmungstücke von Organisationen geworfen. Davon ausgehend beschäftigen wir uns mit Stakeholdern und ihren Zielen, bevor Zugänge zu „wirksamen Handeln“ abgeleitet werden. Der im Workshop zu bastelnde Prototyp der Stakeholder-Pyramide soll die Erfahrbarkeit und Kommunizierbarkeit der Erkenntnisse in den eigenen Arbeitsalltag unterstützen.

UX-Professionals arbeiten für Organisationen

UX-Professionals übernehmen eine Rolle als Mitglied oder Dienstleister einer Organisation, in der Personen in Rollen arbeitsteilig in bestimmten Strukturen für die Verwirklichung von Unternehmenszielen tätig sind und dafür durch Technologie und Infrastruktur unterstützt werden. Niklas Luhmann beschreibt Organisationen als „kommunizierte Entscheidungen“ (Simon 2013) sowie drei wichtige Merkmale, über die die Organisation entscheiden kann – Mitgliedschaft, Zwecke, Hierarchien. Diese charakterisieren Organisationen in der modernen Gesellschaft. Die Notwendigkeit der Unterstützung durch Technologie steht in keiner modernen Organisation in Frage. Die Berücksichtigung der wechselseitigen Abhängigkeit sozialer und technischer Systeme (Sozio-technischer Systemansatz: Emery et al. 1964) ist damit ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Betrachtung von Organisationen.

Organisationen entscheiden...

Organisationen können also über ihre Zwecke, über Hierarchien, über Ihre Mitglieder innerhalb eines bestimmten (gesellschaftlich gesetzten Rahmens) selbst entscheiden. Viele Entscheidungen, die eine Organisation trifft, lassen sich maßgeblich auf diese Entscheidungen über Zweck, Mitgliedschaft und Hierarchie zurückführen. Die Gründungsidee (oder besser Gründungsentscheidungen) sind kulturell und identitätsstiftend verankert und beeinflussen viele (scheinbar individuell und rational) getroffene Entscheidungen („wir bauen GROSSE Maschinen – bei uns wird schon immer gehämmert und gefräst – unsere Ingenieure sind alles – Designer benötigen wir nicht – bei uns geht es darum die Ingenieurskunst in die Welt zu bringen“).

Entscheidungen, die (strukturelle) Voraussetzungen für weitere Entscheidungen sind werden als Entscheidungsprämissen bezeichnet, die sich in drei Typen unterscheiden lassen: (1) sogenannte Entscheidungsprogramme, also Regeln & Arbeitsabläufe („die berühmten Prozesse“) außerdem (2) die Kommunikationswege („wer kommuniziert mit wem“) sowie (3) die Zuordnung von Entscheidungen zu Personen (individuelle Entscheidungen nach Zuständigkeit & Kompetenzen).

Was bedeutet das für den UX/Usability Professional: Wenn mir wichtige Entscheidungen nicht getroffen oder gefühlt komisch getroffen werden, liegt es eher an der Art und Weise wie sich die Organisation in ihrem Entscheidungssystem konstituiert (Organisation als kommunizierte Entscheidungen - „so sind wir“) als an mir selbst – diese Perspektive entlastet. Entlastung reicht natürlich nicht, aber hilft. Spannend wird es da – wo der UX/Usability Professional in seiner Kommunikation identitätsstiftende Merkmale als Ausgangspunkt seiner Arbeit antizipiert sowie Entscheidungsprämissen berücksichtigt.

Sinn und Zweck

Organisationen entscheiden über ihren Sinn und Zweck. Nicht nur in der Gründungsidee, sondern zur Sicherung der Überlebensfähigkeit möglichst kontinuierlich (Stichwort „Strategiearbeit“). Kommunikationen und Entscheidungen, die auf den Sinn und Zweck als identitätstiftendes Merkmal einzahlen, haben eine besondere Bedeutung für die Organisation, weil sie das organisationale Selbst und die Autonomie der Organisation (auch in der Wahrnehmung von außen) stärken.

Für den UX/Usability Professional heißt das: „So banal es klingt: Kenne die Gründungsidee und die aktuellen Ziele und Strategien Deiner Organisation“.

Personen in Rollen als Mitglieder der Organisation

Ein wichtiges Charakteristikum von Organisationen ist die Entscheidung über die Mitgliedschaft von Personen. Die Mitgliedschaft entsteht, in dem eine Person eine Rolle in der Organisation übernimmt. Funktional für die Organisation ist die Rolle – nicht die Person. Wenn ein Mitarbeiter beim Teamevent abends beim Bier überraschend gut mit dem Chef klar kommt ist das ein Zeichen für eine persönliche Beziehung, aber noch lange nicht für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in den definierten Rollen.

Für den UX/Usability Professional heißt das: Bestimme, was Teil deiner persönlichen Leidenschaft und was Teil Deiner Rolle bzw. der Erwartung anderer an Deine Rolle ist. Das vermeidet Missverständnisse, hilft Rollenerwartungen zu erfüllen und entlastet. Die persönlichen Leidenschaften zum Teil der Rolle zu machen bedeutet einen steinigen Weg zu gehen, der von Entscheidern möglicherweise nicht einmal wahrgenommen wird. Rollenerwartungen können aber geweckt werden, wenn Kommunikationen auf die Ziele der Entscheider einzahlen.

Soziale Struktur und Entscheidungswege

Organisationen sind über Hierarchien strukturiert und können darüber auch frei entscheiden. Die Arbeit an der Struktur, an der Aufbau- und Ablauforganisation ist ein beliebter (und nicht immer erfolgreicher) Gegenstand von Management-Entscheidungen. Das ist verständlich, denn Strukturen & Prozesse definieren (als wichtige Entscheidungsprämissen) Wege zu Entscheidungen. Matrix-Organisationen, die die personelle Zuordnung in der Hierarchie von der fachlichen Arbeitsteilung trennen, sind (insbesondere bei wechselnder oder gar paralleler Mitarbeit in Projekten) ein gutes Beispiel für die Komplexität der damit verbundenen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.

Für den UX/Usability Professional heißt das: Finde heraus wie die Strukturen und Prozesse aussehen. Mache die notwendigen und gelebten Kommunikations- und Entscheidungswege zum Gegenstand der eigenen Kommunikation, um die Sichtbarkeit der eigenen Arbeitsergebnisse sowie die Vermittlung ihres Wertes für die rollenspezifischen Ziele von Entscheidern zu stärken.

Technische Infrastruktur

Ein Merkmal fast jeder modernen Organisation ist regelmäßige Beschaffung und Einführung von IT-Systemen – und/oder -services. Damit geht Infrastruktur weit über die Frage von Arbeitsplätzen in Räume an Schreibtischen hinaus. Die Komplexität der Tätigkeiten und der notwendigen Entscheidungen steigt durch die wechselseitigen Abhängigkeiten von sozialen und technischen Systemen.

„Im Allgemeinen muss das Management begreifen, dass der Erfolg des Unternehmens davon abhängt, wie es als soziotechnisches System funktioniert – nicht einfach als ein technisches System mit ersetzbaren Individuen, die hinzugefügt werden und sich anpassen müssen“ (Emery, Thorsrud & Trist 1964).

Für den UX/Usability Professional heißt das: die wechselseitigen Abhängigkeiten müssen auch als solche berücksichtigt und in der eigenen Arbeit sichtbar gemacht werden. Hier stecken die originären Aufgaben des UX/Usability Professionals. Durch das Einführen technischer Systeme MÜSSEN Menschen an Benutzungsschnittstellen mit Systemen interagieren. Die Qualität dieser wird damit zum Erfolgsfaktor für die Arbeit von Menschen in Rollen für die Ziele einer Organisation.

Organisationen müssen sich ausbalanciert entwickeln

Abbildung 1 zeigt den Zusammenhang zwischen den vorgestellten Konzepten. Die Organisation entscheidet über Strukturen und Prozesse, über Personen in Rollen innerhalb der Struktur, über zu beschaffende IT-Systeme, über die Ausstattung der Rollen mit technischer Infrastruktur, die die Personen in ihren Rollen für die arbeitsteilige Bearbeitung ihrer Aufgaben benutzen. All das muss vor dem Hintergrund von Sinn und Zweck der Organisation und der damit verbundenen Ziele passend und ausbalanciert entschieden werden.

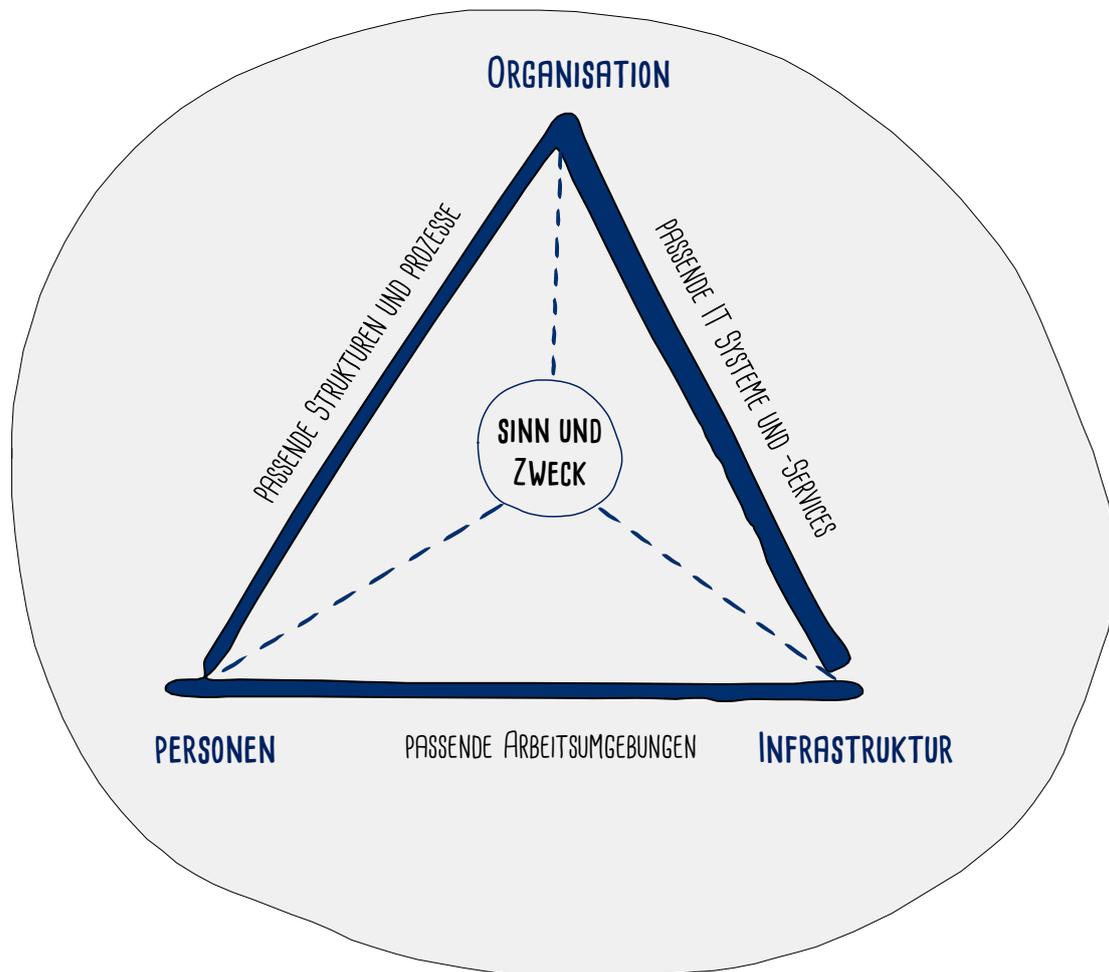


Abbildung 1: Bestimmungsstücke einer Organisation

Passende Arbeitsumgebungen: Personen können nur dann den Erwartungen an ihre Rollen gerecht werden, wenn sie neben den notwendigen persönlichen Kompetenzen eine passende Arbeitsumgebung vorfinden, in der sie durch Infrastruktur unterstützt werden. Die Herausforderungen sind insbesondere bei der Unterstützung durch interaktive Produkte, Systeme oder Services groß. Die Gestaltung von Benutzungsschnittstellen die mindestens gebrauchstauglich sind und idealerweise zu einer positiven User Experience führen gehört zu den wichtigen Aufgaben einer Organisation, damit sich die Investition in Personen und Infrastruktur vor dem Hintergrund der strategischen Ziele bezahlt macht.

Passende Strukturen und Prozesse: Die Rollenerwartungen an eine Person beziehen sich auf Ihre Funktion (Arbeitsteilung: wo ist die Rolle mit ihren fachlichen Aufgaben im Prozess bzw. in der Businesslogik verankert) bzw. auf ihre Position (Platz in der Struktur sowie zugewiesene Entscheidungsmacht). Die Entscheidungen, welche Rollen arbeitsteilig in den Strukturen und Prozessen verankert werden, muss die Organisation passend zu ihren strategischen Zielen treffen.

Passende IT-Systeme und -services: Die Beschaffung und Einführung „passender“ IT-Lösungen stellt eine große Herausforderung dar. Ohne die frühzeitige Antizipation der rollenspezifischen Bedarfe bzgl. der Unterstützung durch technische Systeme, sowie die Partizipation der späteren Anwender bei der Lösungsfindung und -evaluation ist das Risiko groß, dass die Investitionen

trotz Berücksichtigung von Strukturen und Prozessen wenig Einfluss auf die Erfüllung der strategischen Ziele der Organisation haben. Insbesondere dann, wenn die eingeführte IT-Lösung keine ausreichend passende Arbeitsumgebung bietet.

UX-Professionals arbeiten für (mit) Stakeholder(n)

Hinsichtlich ihrer Ziele lassen sich drei wichtige *interne Stakeholdergruppen* unterscheiden. Typische Ziele von Business-Stakeholdern sind z.B. Umsatzsteigerung bei Minimierung der Kosten, Nachhaltigkeit, oder Innovationsfähigkeit. Stakeholder für Technologie schauen beispielsweise auf Funktionalität, Zuverlässigkeit, techn. Effizienz, Wartbarkeit oder Übertragbarkeit. Stakeholder für die beteiligten Menschen schauen z.B. auf die Nützlichkeit oder die Einfachheit technischer Unterstützung für die Erfüllung rollenspezifischer Fachaufgaben, aber auch auf die Berücksichtigung von Aspekten wie Ästhetik, Freude oder persönlichen Werten (vgl. auch Polkehn & Hüttner 2012).

Externe Stakeholdergruppen sind außerhalb der Organisation zu finden, z. B. im Markt (spezifische Ziele von Beschaffern, von Kunden oder z. B. Anwendern von interaktiven Systemen, wenn deren Entwicklung Zweck der Organisation ist). Die Gesellschaft gibt z. B. über Verordnungen oder Gesetze Ziele vor wie Gebrauchstauglichkeit, Barrierefreiheit, Gesundheitsschutz, Energieeffizienz u.v.m. Ziele externer Stakeholder finden sich häufig in den Zielen interner Stakeholder wieder.

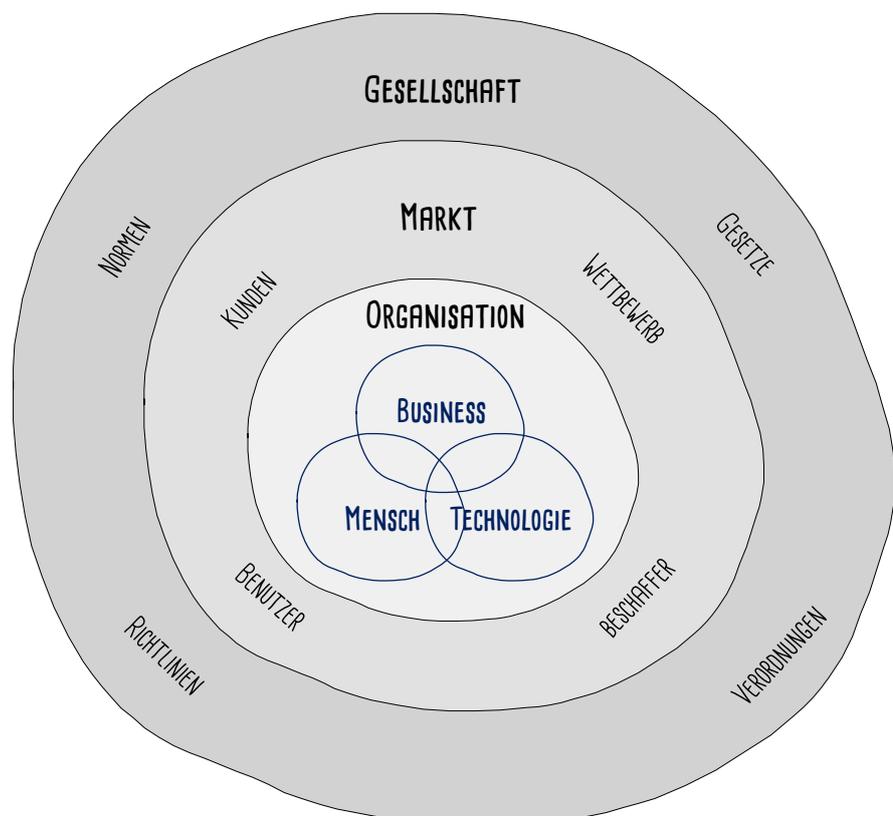


Abbildung 2: interne und externe Stakeholder

Die Berücksichtigung der Ziele der drei internen Stakeholdergruppen hat inzwischen zu einer differenzierteren Betrachtung der Qualität von interaktiven Produkten, Systemen oder Services geführt (Fischer et al. in press).

Abbildung 3 zeigt diese drei Perspektiven. Jedes Qualitätsziel bezieht sich auf die Berücksichtigung der Interessen einer Stakeholdergruppe – eine zweite ist allerdings in die Ausarbeitung von Konzepten und Lösungen involviert.

Das Vorgehen um das jeweilige Qualitätsziel zu erreichen ist in jeder dieser Perspektiven grundsätzlich ähnlich:

1. Probleme in Bezug auf Qualitätsziel verstehen und entsprechende spezifische Anforderungen festlegen.
2. (spezifisches) Vorgehensmodell anwenden, um die entsprechende Lösung zu konzipieren und umzusetzen.

Wenn wir also z.B. die Perspektive der technologiezentrierten Qualität in einem IT-Projekt einnehmen, dann müssen wir zunächst die zu lösenden Probleme aus den technischen Rahmenbedingungen, aus den bestehenden Systemlandschaften etc. ermitteln und verstehen und dann (System-)Anforderungen ableiten. Die Business-Stakeholder setzen Grenzen hinsichtlich der Umsetzbarkeit, die in der Lösungsfindung (Konzeption) sowie der Umsetzung berücksichtigt werden müssen.

Wenn wir allerdings (z. B. als Usability/UX Professional) die Perspektive der menschenzentrierten Qualität einnehmen, würden wir erstmal die Probleme der Anwender verstehen wollen, um dann Nutzungsanforderungen abzuleiten. Die Technologie-Stakeholder setzen dabei (ziemlich sicher) Grenzen hinsichtlich der Machbarkeit, die dann bei der Konzeption von Benutzungsschnittstellen und deren Umsetzung berücksichtigt werden müssen.

Wenn wir nun aber aus einer Business-zentrierten Qualitätsperspektive schauen würden...

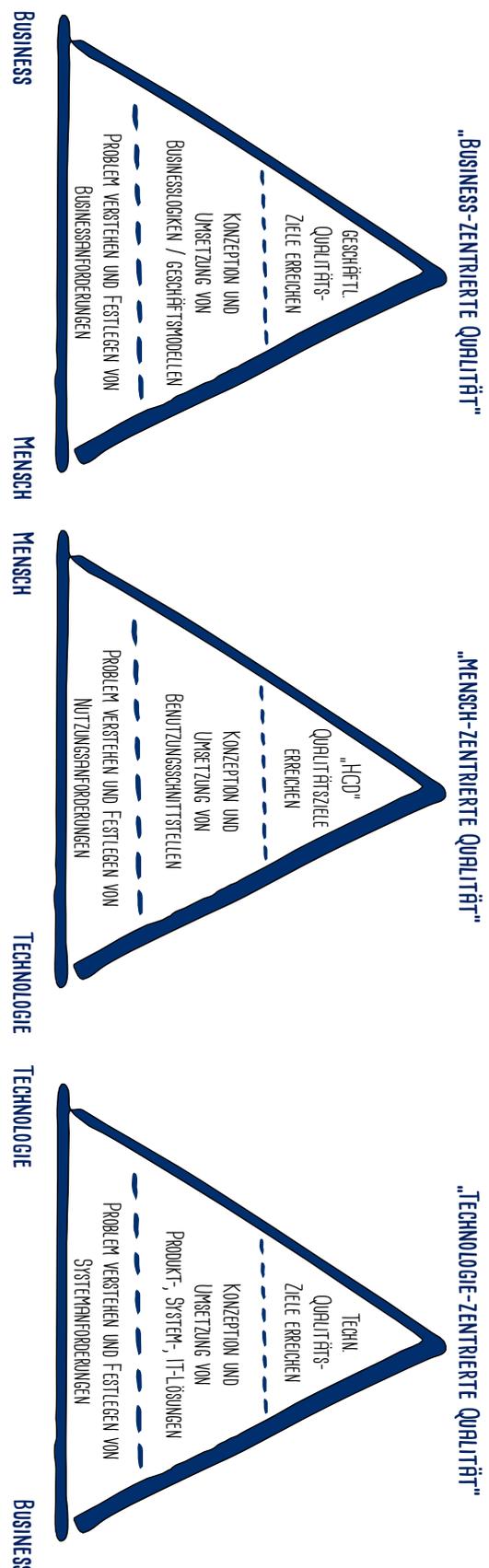


Abbildung 3: Stakeholderperspektiven

1 Wirksam sein?!

Der vorherige Abschnitt hat gezeigt, dass die differenzierte Betrachtung von Qualitätszielen Sinn macht. Gleichzeitig wurde aber (hoffentlich) ein Dilemma aufgedeckt: wenn unterschiedliche Stakeholdergruppen mit ihren verschiedenen Qualitätszielen, jeweiligen Anforderungstypen und Vorgehensmodellen für die Lösungsfindung unterwegs sind – wie soll da eine gemeinsame Lösung entstehen, die auf die Ziele der Organisation einzahlt sowie aus jeder der drei Stakeholderperspektiven den entsprechenden Qualitätsanspruch erfüllt?

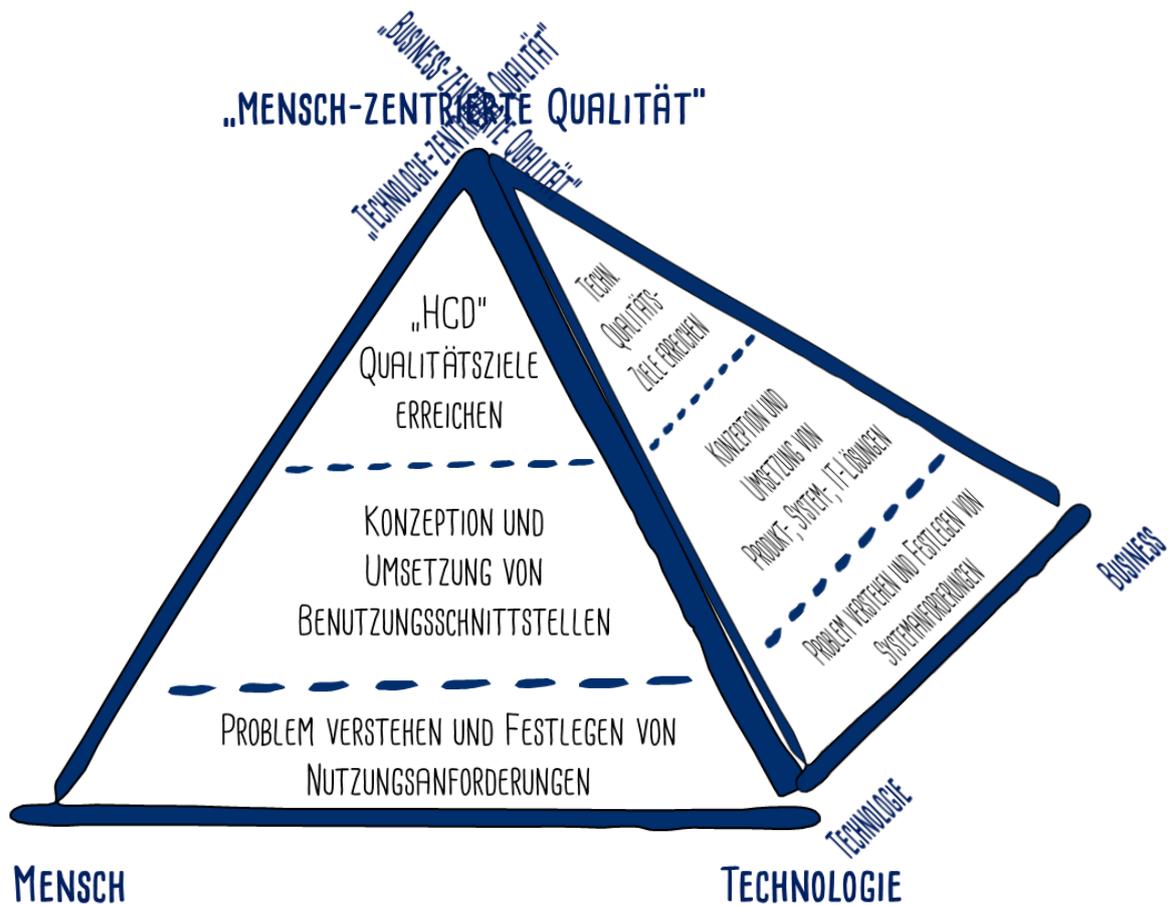


Abbildung 4: Stakeholder-Pyramide - spezifische Ziele, Anforderungen sowie Vorgehensweisen

Aus unserer Sicht kommt man zur Auflösung des Dilemmas nicht um eine ganzheitliche Betrachtung herum. Die Stakeholder-Pyramide in Abbildung 4 zeigt, dass es um das Wertschätzen und Zusammenführen der jeweiligen Perspektiven geht, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Ein erfolgreiches Projekt tangiert alle drei Seiten der Pyramide, benötigt die Sichtbarkeit von allen Stakeholder-Zielen, eine Abstimmung von Aktivitäten zur Anforderungserhebung bzw. zum Vorgehen in Lösungsfindung bzw. Umsetzung – eben ein integriertes gemeinsames Vorgehen auf ein Ziel hin.

Für den UX/Usability Professional heißt das:

- 1. Versuche Klarheit hinsichtlich Deiner Ziele als Stakeholder für mensch-zentrierte Qualität sowie zu notwendigen Aktivitäten im Human Centred Design zu erlangen.*
- 2. Versuche Klarheit über die Ziele und Vorgehensweisen der anderen Stakeholder zu erlangen und finde einen Weg über die Seiten der Stakeholder-Pyramide, der eine mögliche win-win-Situation für alle Stakeholder darstellt.*
- 3. Identifiziere Arbeitsergebnisse, die andere von Dir benötigen oder Du von ihnen.*
- 4. Identifiziere Personen, die als Ansprechpartner für Abstimmung und Austausch ansprechbar sind.*
- 5. Benutze die Pyramide, zeige wie Du vorgehst und lasse Dich auf Diskussionen über andere Vorgehensweisen ein – erbitte aber Wertschätzung Deiner Stakeholderziele.*

Workshop „UX-Strategietool prototypen“

Im Workshop auf der Usability Professionals 2015 in Stuttgart werden zu jeder der vorgestellten Perspektiven Organisation – Mensch – Business - Technologie die Herausforderungen für die entsprechenden Stakeholder eingeführt. Die sechs Übergänge zwischen den Perspektiven werden veranschaulicht. Es wird gezeigt, dass es letztendlich um konsensorientierte Zielbildung und Entscheidungsfähigkeit verschiedener Stakeholder geht, die aus Sicht ihrer Organisation alle auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten: gebrauchstaugliche Produkte oder Services, die eine positive User Experience versprechen, auf der Basis angemessener Technologien und unter Berücksichtigung wichtiger Unternehmensziele - von Wertschöpfung bis Nachhaltigkeit.

Durch jeden Teilnehmer wird ein Papierprototyp dieses UX-Strategietools zur Unterstützung der eigenen Wirksamkeit entwickelt. Auf diese Art und Weise kann im Workshop neben Input und Modellarbeit strukturiert am Transfer des Gelernten in den eigenen Arbeitsalltag gearbeitet werden.

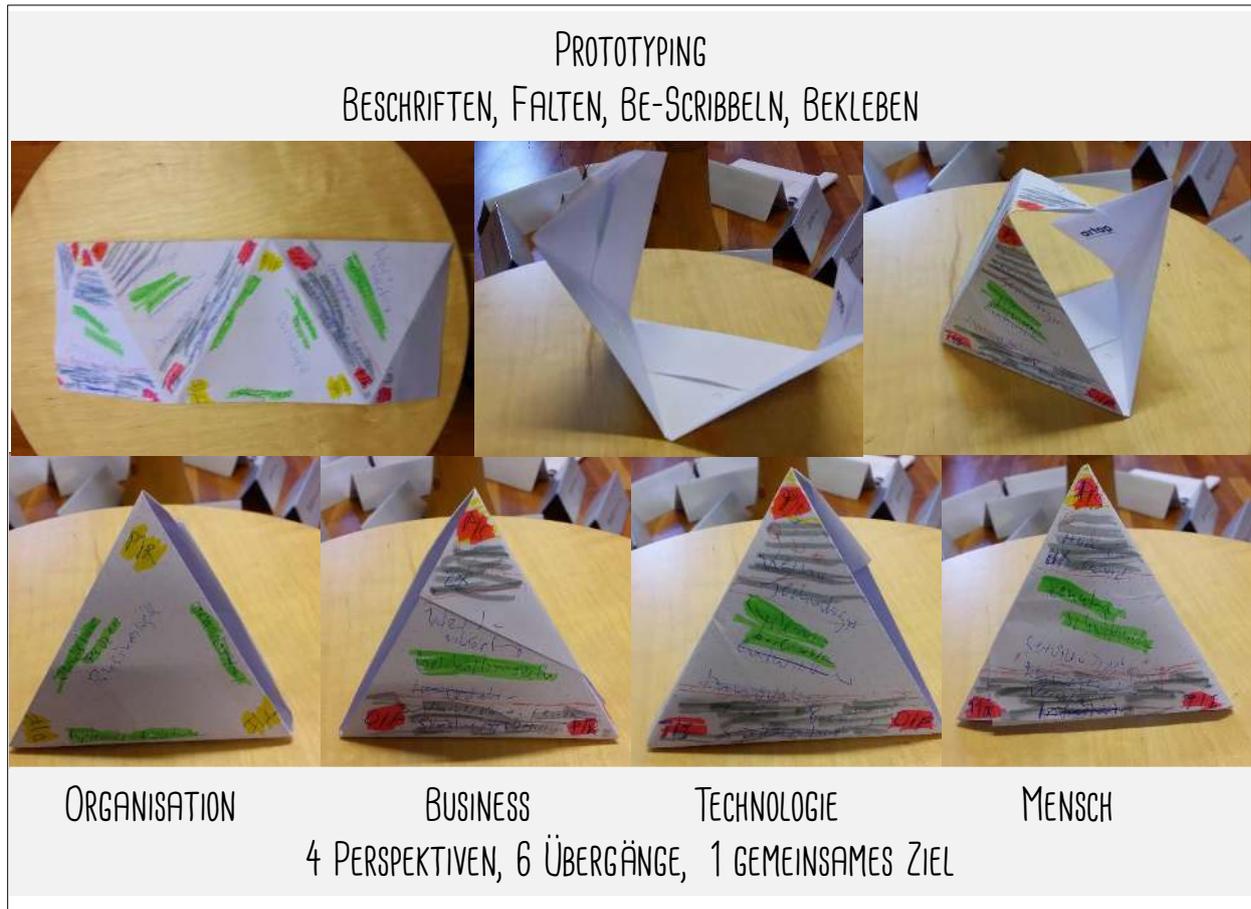


Abbildung 5: der erste Prototyp des Tools

Literatur

Fischer, H., Polkehn, K., Geis, T., Kluge, O. & Behrenbruch, K. & Riedemann, C. (in press). Qualitätsdimensionen für interaktive Systeme. In: *Usability Professionals 2015*.

Polkehn, K., & Hüttner, J. (2012). Dem UX-Professional zugeworfene Themen gekonnt auffangen: HCD-Aktivitäten maßschneidern. In: *Usability Professionals 2012 – Tagungsband* (S. 28-33).

Simon, F. (2013). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. 4. Auflage. Heidelberg: Carl Auer Verlag.

Thorsrud, E., Emery, F., & Trist, E. (1964). Industrielt demokrati: Representasjon pa styreplan i bedriftene? : noen norske og utenlandske erfaringer. Oslo: Universitetsforl.

Autoren



Knut Polkehn

Seit mehr als 15 Jahren ist der Psychologe als Partner und Berater bei artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin in Analyse, Design und Evaluation interaktiver Systeme sowie in der Weiterbildung von Usability Professionals tätig. Als systemischer Komplementärberater bildet die Begleitung von Veränderungsprozessen durch Training, Mentoring, Moderation sowie verschiedene Formen von Fach- und Prozessberatung einen weiteren Schwerpunkt seiner Tätigkeit. Knut Polkehn bringt seine Expertise in Arbeitskreisen der German UPA, im Vorstand des UXQB e.V. sowie im DIN Normenausschuss „Benutzungsschnittstellen“ ein.



Malte Sönksen

Psychologe und Industrietechnologe, seit 2010 in Usability-Projekten und als Trainer tätig, Branchen-Schwerpunkte: Industrie- und Dienstleistungsunternehmen insbesondere unternehmensinterne Produkte; Arbeitsschwerpunkte im Bereich: Analyse und Spezifikation von Anforderungen an interaktive Produkte und Services, Experten-Evaluation und Usability Testing, Zudem Beratung und Training zu Methoden und Prozessen rund um den HCD