

Steffen Weichert
Gesine Quint · Torsten Bartel

Quick Guide UX Management

So verankern Sie Usability und
User Experience im Unternehmen

EBOOK INSIDE



Springer Gabler

Quick Guide

Quick Guides liefern schnell erschließbares, kompaktes und umsetzungsorientiertes Wissen. Leser erhalten mit den Quick Guides verlässliche Fachinformationen, um mitreden, fundiert entscheiden und direkt handeln zu können.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/15709>

Steffen Weichert
Gesine Quint · Torsten Bartel

Quick Guide UX Management

So verankern Sie Usability und User
Experience im Unternehmen

Mit Illustrationen von Wibke Wurche



Springer Gabler

Steffen Weichert
usability.de GmbH & Co. KG
Hannover, Deutschland

Torsten Bartel
usability.de GmbH & Co. KG
Hannover, Deutschland

Gesine Quint
usability.de GmbH & Co. KG
Hannover, Deutschland

Quick Guide

ISBN 978-3-658-22594-0 ISBN 978-3-658-22595-7 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22595-7>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Grafiken: Wibke Wurche

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inhaltsverzeichnis

1	Worum geht es?	1
1.1	Warum ein Buch über User-Experience-Management?	1
1.2	Zielgruppe: Für wen ist dieses Buch?	8
1.3	Begriffe: User-Experience-Management, User, User Experience und User-Centered Design	12
1.3.1	U wie User-Experience-Management	12
1.3.2	U wie User	17
1.3.3	U wie User Experience	20
1.3.4	U wie User-Centered Design	25
	Literatur	30
2	Das UX-Management-Framework: Was gehört dazu, wirklich nutzerzentriert zu sein?	33
	Literatur	40

3 Der UX-Status-Quo: Wie bereit ist meine Organisation für User Experience?	41
3.1 UX-Reifegrad: Was ist das?	42
3.2 Wie lässt sich der aktuelle UX-Reifegrad einschätzen?	45
3.2.1 UX-Reifegrad Stufe 1: Fehlendes UX Bewusstsein	46
3.2.2 UX-Reifegrad Stufe 2: Ad-hoc UX	51
3.2.3 UX-Reifegrad Stufe 3: Projektbasierte UX	56
3.2.4 UX-Reifegrad Stufe 4: Gemanagte UX	60
3.2.5 UX-Reifegrad Stufe 5: Integrierte UX	65
3.2.6 UX-Reifegrad Stufe 6: Institutionalisierte UX	70
3.3 Die Probe aufs Exempel: 12 Leitfragen für ein besseres Verständnis des UX-Reifegrades Ihres Unternehmens	75
Literatur	78
4 Die UX-Vision: Wohin soll die Reise gehen?	79
4.1 Vorüberlegungen zur UX-Vision	81
4.2 UX-Vision erarbeiten – Dimension Produkt oder Service	84
4.2.1 Prototyp	84
4.2.2 Zeitungsartikel der Zukunft	86
4.2.3 Design the package	87
4.3 UX-Vision erarbeiten – Dimension Nutzer	88
4.3.1 Empathy Map	88
4.3.2 Future-Journey-Map	90
4.4 UX-Vision erarbeiten – Dimension Unternehmen	92
4.4.1 Future-Ecosystem-Map	92
4.4.2 Code of conduct	93
4.5 Mit der UX-Vision arbeiten	95
Literatur	96
5 Menschen: Wie verändern sich Teamzusammensetzungen und Kompetenzen?	97
5.1 UX, wo bist du? Vom UX-Einzelkämpfer bis zum UX-Team	97
5.1.1 Konstellation 1: Der UX-Einzelkämpfer	99

5.1.2	Konstellation 2: Zentrales UX-Team	107
5.1.3	Konstellation 3: UX im Projekt- oder Produktteam	125
5.2	Das Who-ist-Who der wichtigsten UX Rollen	135
5.2.1	UX Manager	136
5.2.2	User Researcher	142
5.2.3	UX Designer	150
5.2.4	UX-Teamleiter	156
5.2.5	Externe UX-Instanz	159
5.2.6	Produktverantwortlicher oder Projektleiter	164
5.2.7	Geschäftsführung/Management-Ebene	166
	Literatur	171
6	Prozesse: Wie verändern sich Vorgehensweisen?	173
6.1	Verstehen	176
6.2	Explorieren	181
6.3	Entwerfen	182
6.4	Testen	186
6.5	Beispiel für Prozessveränderungen im agilen Kontext	188
	Literatur	194
7	Kultur: Wie verändert sich die Unternehmenskultur?	195
7.1	Status-Quo bestimmen: Wie ist unsere aktuelle Unternehmenskultur?	197
7.2	Ziele festlegen: Welche Unternehmenskultur ist für gute UX notwendig?	200
7.2.1	Arbeitserleichterung beim User wichtiger als Arbeitserleichterung bei uns	201
7.2.2	Qualität wichtiger als Geschwindigkeit	202
7.2.3	Austausch wichtiger als Kommunikation in eine Richtung	202
7.2.4	Experimentieren und Lernen wichtiger als Fehlervermeidung	204
7.2.5	Vertrauen wichtiger als Hierarchie	206
7.2.6	Faktor Mensch wichtiger als Zahlen	207

VIII Inhaltsverzeichnis

7.2.7	Visualisieren wichtiger als Diskutieren	208
7.2.8	Kompetenzen wichtiger als Rollen	209
7.3	Kulturwandel anstoßen: Welche Veränderungen nehmen wir vor?	210
	Literatur	213
	Ein letzter Tipp zum Schluss	215

Über die Autoren

Steffen Weichert ist Senior User Experience Consultant bei usability.de in Hannover. Seit 2007 leitet er Usability- und User Experience Projekte für national und international tätige Unternehmen in unterschiedlichen Branchen. Die strategische Beratung bei der Einführung von UX-Management-Prozessen gehört ebenso zu seinen Kerngebieten wie die Qualifizierung von Mitarbeitern in den zugehörigen Kompetenzen. Steffen Weichert ist außerdem Lehrbeauftragter der Universität Hildesheim im Fachgebiet Mensch-Maschine-Interaktion.

Gesine Quint hat als Gründerin und Geschäftsführerin usability.de seit 2004 mit aufgebaut und bringt seitdem die nutzerzentrierte Sicht in komplexe Design- und agile Entwicklungsprozesse. Sie ist Mitautorin und Herausgeberin diverser Studien zu relevanten UX-Themen, initiiert seit 2007 den World Usability Day in Hannover und unterstützte als Mitglied der Nominierungskommission den Grimme Online Award mit ihrer UX-Expertise.

Torsten Bartel ist Gründer und Geschäftsführer der Usability und UX Agentur usability.de und hat als einer der Ersten die Themen Usability und User Experience in Deutschland etabliert. Er war an etlichen Projekten beteiligt, in denen Usability als Konzept in verschiedenen Unternehmen eingeführt wurde. Er hat bereits das Buch „Die Verbesserung der Usability von Web Sites“ geschrieben und hält Vorträge auf Konferenzen zu den Themen Usability und User Experience.



1

Worum geht es?

If the user can't use it, it doesn't work
Susan Dray [3].

1.1 Warum ein Buch über User-Experience-Management?

„Weißt Du noch, wie sie damals war? Als sie noch jung war?“ So beginnen Gespräche zwischen Eltern, wenn sie sich Bilder von ihrer Tochter im Kindesalter ansehen. Und wissen Sie noch wie es war, als sie noch jung war...die User-Experience-Disziplin? Mindestens bis in die 1950er Jahre lassen sich die Spuren zurückverfolgen (vgl. [10]). Damals nannte es zwar noch niemand User Experience, aber auch bei den Vorreiter-Disziplinen Human-Factors, Usability-Engineering und Software Ergonomie stand der Nutzer¹ im Fokus und eine

¹Es sind im Folgenden bei allen Berufsbezeichnungen, Rollen und Menschen immer Personen männlichen und weiblichen Geschlechtes gemeint. Aus Gründen der Lesbarkeit verwenden wir nur die männliche Form.

wesentliche Erkenntnis der damaligen Pioniere hat ihre Relevanz bis heute nicht verloren:

Es ist der Nutzer, der maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg eines Produkts oder eines Service entscheidet.

Im Jahr 1993 war es dann soweit. Don Norman führte den Begriff User Experience ein und machte damit deutlich: Das Erlebnis eines Menschen mit einem Produkt oder einem Service umfasst weit mehr als Usability und Interface-Gestaltung.

Und heute? Eine stark zunehmende Zahl Angestellter in UX-Positionen in Unternehmen, insgesamt immer mehr Unternehmen mit UX-Teams und mehr Länder weltweit, in denen sich UX als Disziplin manifestiert (vgl. [10]), zeigen: Die professionelle Beschäftigung mit User Experience steckt schon lange nicht mehr in den Kinderschuhen. Vorbei sind die Zeiten, in denen man nach einem Experten für nutzerzentrierte Entwicklung suchen musste und in denen es auch bei der Auswahl der richtigen Vorgehensweise um überschaubare Entscheidungen ging. Nun hingegen sind wir in einer zum Teil unübersichtlichen Welt der Möglichkeiten angekommen:

- **Berufsbezeichnungen:** *UI Designer, User Researcher, User-Experience-Designer, Usability-Tester, UX-Lead, Interaction Designer, Usability Engineer, Design Thinker, ...* Insgesamt 210 verschiedene Berufsbezeichnungen ermittelte eine Studie bereits im Jahr 2014 und regelmäßig kommen neue Einträge auf dieser Liste hinzu (vgl. [9]). Personalverantwortliche stehen dadurch vor der Frage: *„Stecken hinter all diesen Bezeichnungen wirklich verschiedene Kompetenzen? Und wie wählen wir daraus das richtige Personal für uns aus?“*
- **Prozesse:** *UX-Design-Prozess, Design-Thinking-Prozess, Agile UX-Flow, User-Centered Design, ...* Auch bei den Prozessen und zugehörigen Schaubildern wächst die Auswahl. Starke inhaltliche Überschneidungen lassen dabei oft vermuten, dass der Wunsch nach etwas Eigenem mehr

im Vordergrund steht als die Entdeckung eines grundlegend neuen Ansatzes. Die Frage bleibt: Gibt es überhaupt so etwas wie den einen User-Experience-Prozess?

- **Methoden:** Ohne Anspruch auf Vollständigkeit enthält ein Methoden-Quartett zum spielerischen Kennenlernen von User-Experience-Methoden (vgl. [4]) insgesamt 55 Methoden-Karten. Und selbst wenn bei einer solch großen Auswahl klar ist, welche Methode für eine bestimmte Fragestellung die richtige ist, folgen weitere Überlegungen: Führen wir den Usability-Test im Labor oder als Remote-Test durch? Sollte der Test moderiert oder unmoderiert stattfinden? Am Desktop, Tablet oder Smartphone? Sollten wir zusätzlich Eye Tracking einsetzen oder nicht?
- **Berührungspunkte:** Welche Berührungspunkte zwischen Anwender und Unternehmen sind die wichtigsten? Es gibt nicht mehr nur die eine Website, mit der ein Unternehmen Einfluss auf das Erlebnis der Kunden hat. Jeder sogenannte Touchpoint zwischen Nutzer und Unternehmen kann potenziell zur User Experience beitragen – sei es der Newsletter, die mobile Website, der Social-Media-Kanal, das Anschreiben in der Post oder der Mitarbeiter in der Service-Hotline.
- **Software:** Auch die Auswahl an Software ist groß: Top-Listen enthalten mitunter mehr als 20 Empfehlungen allein für die besten Prototyping-Tools (vgl. [8]). Ähnlich umfangreich ist die Menge an Software auch für andere User-Experience-Methoden wie Card Sorting oder User-Journey-Mapping. Und unklar bleibt auch hier: Mit welchem der vielen Werkzeuge bestücken wir den UX-Werkzeugkasten?

Keine Frage: Der UX-Kosmos ist seit den Ursprüngen in den 50er Jahren deutlich unübersichtlicher geworden. Jeder, der das Ziel verfolgt, gute User Experience entstehen zu lassen, sieht sich automatisch mit einem regelrechten Markt der Möglichkeiten konfrontiert (vgl. Abb. 1.1).

Interessant ist zu beobachten, wie Unternehmen mit der zunehmenden Komplexität umgehen. Unsicherheit oder sogar Aktionismus scheinen die Denk- und Entscheidungsmuster von



Abb. 1.1 Der UX-Kosmos ist seit den Ursprüngen in den 50er Jahren deutlich unübersichtlicher geworden

Verantwortlichen oder User-Experience-Interessierten im Unternehmen entscheidend mitzubestimmen:

- „Wenn plötzlich alle über das Thema sprechen und schreiben, dann muss doch auch irgendetwas Brauchbares für uns dabei sein.“
- „Es gibt ein neues Prototyping-Tool? Muss ich haben! Ein neues Werkzeug hilft doch auf jeden Fall beim Versuch eine bessere User Experience abzuliefern, oder nicht?“
- „User-Centered Design, Wireframes, Brainstorming und Usability-Test? Klingt irgendwie altertümlich und nach 90er Jahren. Design Thinking hört sich doch viel cooler an.“

- *„Klar, unsere Anwender sind uns enorm wichtig. Wir haben keinen direkten Kontakt zu ihnen, aber solange wir uns immer wieder daran erinnern, für welche unserer Zielgruppen wir das alles machen, machen wir doch de facto UX – oder etwa nicht?“*
- *„Was wir brauchen, ist so ein UX'ler. Er sollte Interviews mit Nutzern führen können, verschiedene Prototyping Tools beherrschen und gute Designvorschläge machen können. Wer informiert die Personalabteilung?“*

Angesichts dieser fast panisch anmutenden Überlegungen ist das Plädoyer dieses Buches: Überlassen wir das Thema User Experience nicht dem Zufall. Zu komplex und vielfältig sind die Möglichkeiten inzwischen geworden. Es bedarf einer Instanz im Unternehmen, die User Experience ermöglicht, vorantreibt, steuert und misst: User-Experience-Management. Abschließend deshalb eine dreigeteilte Sammlung von Argumenten für UX und für UX Management.

Es gibt drei gute Gründe dafür, das Thema User Experience nicht dem Zufall zu überlassen, sondern UX Management als essenziellen Bestandteil unternehmerischen Handelns zu verstehen:

1. User Experience nimmt an Bedeutung kontinuierlich zu.
2. Die Rentabilität von User Experience wird immer noch unterschätzt.
3. Insbesondere deutsche Unternehmen haben Aufholbedarf in Sachen User Experience.

Grund 1: User Experience nimmt an Bedeutung kontinuierlich zu

- **Weiter steigende Relevanz:** Die Technisierung unserer Gesellschaft und somit die Anlässe, dass Menschen Software und Maschinen verwenden, nimmt weiterhin stark zu. Nicht zuletzt die rapide Entwicklung des Internets und die Durchdringung des privaten und beruflichen Alltags mit entsprechenden Geräten, Diensten und Anwendungen führt dazu, dass das Thema User Experience von niemandem mehr ignoriert werden kann und inzwischen der entscheidende Erfolgsfaktor ist.
- **Nutzer erwarten eine gute Experience:** Inzwischen existieren zahlreiche Produkte und Services mit einer sehr guten UX. Im Umkehrschluss

heißt das: Ein negatives Erlebnis fällt nicht nur auf, sondern führt dazu, dass sich Nutzer abwenden, nach Alternativen suchen und damit klammheimlich verschwinden. Unter Umständen teilt ein enttäuschter Nutzer seine Erfahrung sogar mit der Welt und berichtet Freunden und Kollegen davon. Das ist nicht gerade geschäftsfördernd, aber in diesem Fall erfährt das Unternehmen zumindest überhaupt davon.

- **Nutzer entscheiden sich anhand der wahrgenommenen UX:** Die große Menge an Produkten und Dienstleistungen erlaubt es Nutzern, ihre Kauf-Entscheidung auf Basis der wahrgenommenen User Experience zu treffen. Ein Beispiel: Der Erfolg von Kaffeebars in Innenstädten bestand letztendlich nicht darin, Kaffee zu verkaufen. Das war im Grunde schon immer irgendwie möglich, nur mussten Kaffeetrinker ihr geliebtes Heißgetränk unter Umständen beim Kaffeehändler am Bahnhof oder umgeben von Burgergeruch im Fastfood-Restaurant kaufen. Das Erfolgsrezept von Starbucks und anderen Kaffeeläden bestand vor allem darin, sich an der Experience zu orientieren, die Kaffeehäuser in Italien bieten. Gemütliche Sessel, leise Hintergrundmusik und frisch geröstete Bohnen tragen zu einem Gesamterlebnis bei, das die Entscheidung beim Nutzer, wo er seinen Kaffee kauft, wesentlich mit beeinflusst.
- **Unternehmen entscheiden sich anhand der UX:** Auch für Unternehmen stellt die User Experience – beziehungsweise sogar bereits die Usability als wesentliche Teilmenge von UX – das wichtigste Einkaufskriterium bei der Beschaffung von Unternehmenssoftware dar (vgl. [14], S. 132 f.).
- **Der Konkurrenzdruck steigt – selbst für Traditionsunternehmen und -branchen:** Deutsche Ingenieurskunst, besonders gute Technologien oder jahrelange Tradition reichen nicht mehr aus, um sich am Markt zu behaupten. Selbst scheinbar sichere Branchen wie das Hotelgewerbe oder die Autoindustrie müssen inzwischen schauen, wie sie mit neuen Entwicklungen wie der Sharing Community umgehen. Es entstehen neue Produkte und Services, die bestenfalls von vornherein am Nutzer ausgerichtet sein sollten. Umgekehrt gibt die Orientierung am Nutzer zumindest einigermaßen Sicherheit von neu aufkommenden Bedürfnissen frühzeitig mitzubekommen und darauf reagieren zu können.

Grund 2: Die Rentabilität von UX wird unterschätzt

- **UX reduziert Entwicklungszeiten:** Durch den Einsatz von User-Centered Design (siehe Abschn. 1.3.4) verwenden Entwicklerteams 50 % weniger Zeit auf Anpassungen und Korrekturen von Produkten und Services (vgl. [12]).
- **UX reduziert Schulungs- und Supportkosten:** Da UX auch alle Aspekte von Usability umfasst (siehe Abschn. 1.3.3), sorgt ein intuitiv und einfach zu bedienendes Produkt automatisch dafür, dass weniger Kosten für Schulungen, Hilfesysteme und Support anfallen.
- **UX reduziert Fehler bei der Bedienung:** Durch Prototyping und Usability-Tests vermeiden Unternehmen, die auf UX setzen, Fehler auf Anwenderseite, denn Probleme bei der Bedienung werden frühzeitig aufgedeckt und behoben. Dadurch tauchen weniger Falscheingaben auf und die Datenqualität von Nutzereingaben erhöht sich.
- **Unternehmen, die auf UX setzen, sind profitabler:** Unternehmen, die gezielt auf UX setzen, sind am erfolgreichsten. Das zeigt unter anderem eine regelmäßige Erhebung unter US-Firmen (vgl. [15], S. 4). Bei der betrachteten Aktienentwicklung erreichten Unternehmen mit „dediziertem“ UX Management ein Plus von 108 % und übertrafen damit die UX-Nachzügler und Skeptiker, die ein Aktienplus von 28 % aufwiesen. Unternehmen mit UX Management lagen in der Erhebung außerdem deutlich über dem Schnitt des Aktienindex S&P 500, der sich im Messzeitraum nur um 72 % steigerte.

Grund 3: Insbesondere deutsche Unternehmen haben Aufholbedarf in Sachen User Experience

US-amerikanische Studien zur Entwicklung von User Experience in Unternehmen und Organisationen starten sinngemäß sehr häufig mit einer positiven Bilanz: *„In den letzten Jahren hat sich die UX-Disziplin enorm weiterentwickelt. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeit für UX im Unternehmen liegen nicht mehr allein in der Hand von Einzelkämpfern. Vom Produktverantwortlichen bis zur Geschäftsleitung: Auf allen Ebenen ist User Experience zu einem der wichtigsten Ziele unternehmerischen Handelns geworden.“* Als deutscher Leser ist man schon an dieser Stelle geneigt hinzuzufügen: *„Überall? Nein! Ein von unbeugsamen*

Ingenieuren bevölkertes Land hört nicht auf, dem Eindringling Widerstand zu leisten.“ Denn:

- **Deutschland hinkt im Ländervergleich in Sachen UX hinterher:** In einer Erhebung unter US-amerikanischen Firmen zu den größten Herausforderungen für das Arbeitsumfeld von UX-Professionals wurde unter anderem auch die mangelnde UX-Reife des eigenen Unternehmens genannt – wenn auch nur von 11 % der Befragten (vgl. [11]). Was dieses grundsätzliche UX Mindset angeht, liegt Deutschland jedoch noch weiter zurück: Bei einer Befragung mit dem gleichen Fragenset in Deutschland waren es 22 % der Befragten, die in ihren Unternehmen einen Mangel an UX-Reife als das größte Problem betrachteten (vgl. [5]).
- **Deutsche Unternehmen wollen UX, scheitern aber an UX Management:** Eine Lücke zwischen der Zielsetzung UX auf der einen und den notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung auf der anderen Seite ergab unter anderem eine Studie des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien *Bitkom* (vgl. [1]). Hier attestierten mehr als 75 % der Studienbefragten, dass UX in ihrem Unternehmen ein wichtiges Thema sei. Jedoch: Nur etwa 25 % gaben an, zu wissen, wie sie das Thema User Experience angehen sollten. Erneut ein Hinweis auf fehlende Expertise im Bereich UX Management. Schauen wir uns nun in den folgenden Kapiteln genauer an, welche Zielgruppen von UX Management profitieren, was genau UX Management ist und wie die damit zusammenhängenden Begriffe User, User Experience und User-Centered Design zu verstehen sind.

1.2 Zielgruppe: Für wen ist dieses Buch?

Das Buch richtet sich an jeden, der mit User Experience zu tun hat und darunter nicht nur die Arbeit an einem Produkt oder Service versteht, sondern den Blick auf die eigene Organisation als Ganzes wirft. Diese Beschreibung kann auf sehr unterschiedliche Rollen im Unternehmen zutreffen, etwa Entwickler, User Researcher, UX Designer, Produktverantwortliche, UX-Teamleiter, Geschäftsführer und UX-Berater. Wenn es Personas für die Zielgruppen dieses Buches gäbe,

hätten diese eine der folgenden Kernfragestellungen an das Thema UX Management:

Ute ist **Software-Entwicklerin** bei einer Bank. Sie hat den Anspruch zu einer guten UX beizutragen, vermisst jedoch entsprechende Rahmenbedingungen: *„Alle reden bei uns von Kundenorientierung. Aber das, was wir an Software hier bauen, ist doch aktuell nur eine Ansammlung von Funktionen. Ich kann mir nicht vorstellen, dass unsere Anwender damit zurechtkommen, aber das müssen andere entscheiden. Was mich aber richtig nervt? Eine Abteilung weiß hier im Haus nicht, was die andere tut. Inzwischen haben wir fünf verschiedene Varianten der Adressverwaltung in unserer Software.“*

Manuela ist **User Researcher** in einem zentralen UX-Team eines Hörbuch-Streamingdienstes und fühlt sich nicht ernst genommen: *„Ich frage mich, warum die Ergebnisse unseres UX-Teams eigentlich nie so richtig akzeptiert werden. Wir testen jetzt zum dritten Mal einen Prototypen, weil der Produktverantwortliche das Konzept nach den letzten Optimierungen doch noch einmal wesentlich verändert hat. Eine richtige Zusammenarbeit mit dem Produktteam haben wir nie hinbekommen. Ob das überhaupt geht?“*

Marius ist **UX Designer** bei einer Online-Tauschbörse. Er ist sich bewusst, dass nicht alle Designentscheidungen mit Kreativität zu tun haben. Oft fehlen ihm aber entscheidende Informationen zu den Nutzern: *„Ich habe Anforderungen, ausführliche Briefings und eine klare Zielvorgabe. Wenn ich aber jemanden frage, welches die meist genutzten Funktionen sind, weiß niemand die Antwort. Warum können wir so etwas nicht herausfinden?“*

Paul ist **Produktverantwortlicher** für ein Matching-Tool, mit dem Bewerber anhand eines Quiz herausbekommen, wie geeignet sie für eine Stellenausschreibung sind. Er zweifelt an, dass die Zusammenarbeit mit UX-Experten gut funktionieren kann und wer genau gebraucht wird: *„Mit Scrum haben wir jetzt einen guten Entwicklungsprozess, aber wie bekommen wir die Nutzerperspektive da rein? Für Usability-Tests haben wir bei unseren Sprints doch gar keine Zeit. Ich fände es bei diesem Thema aber auch schwierig, unsere Nutzer gar nicht einzubeziehen. Benötige ich da jetzt einen Experten für User Research oder kann das auch jemand bei uns im Team übernehmen?“*

Franz ist **UX-Teamleiter** eines gerade neu aufgesetzten UX-Teams bei einer Krankenkasse. Er fragt sich, ob sich seine Gruppe mit dem aktuellen Tätigkeitsfeld den richtigen Aufgaben widmet: *„Das Ziel ist mir klar, digitale Transformation und so. Gerade die jüngeren Versicherten haben wenig Verständnis, warum sie ihre Mitgliedsbescheinigung bei uns nicht herunterladen können, sondern per Post beantragen müssen. Jetzt habe ich Budget und sogar ein UX-Team, aber was nun? Wie richte ich das Team aus? Übernimmt der Designer den Prototypen oder der Entwickler? Fehlt uns nicht jemand, der Usability-Tests durchführen kann? Wie kann darüber hinaus die Koordination mit den anderen Standorten funktionieren, die arbeiten ja an ganz ähnlichen Themen?“*

Gerd ist **Geschäftsführer** eines international tätigen Herstellers für Dokumentenmanagement-Software. Er wüsste gerne, wo das eigene Unternehmen in Sachen UX steht und welche Veränderungen zugunsten der Weiterentwicklung vor allem durch das Management vorangetrieben werden müssen: *„Wir haben tolles Personal, viele Methoden und agile Prozesse. Aber eine Strategie, wie wir Software mit guter UX entwickeln können, haben wir irgendwie nicht. Allein hier an unserem deutschen Standort sind die Abteilungen ja sehr unterschiedlich in ihrer Herangehensweise an das Thema. Bei den Kollegen in Spanien und Finnland bin ich mir noch unsicherer. Auch wie wir im Vergleich zu den Mitbewerbern dastehen, ist mir nicht klar. Wahrscheinlich sind die in Sachen UX schon viel erfahrener als wir. Eine Art Standortbestimmung wäre schön.“*

Christopher ist **UX-Berater** in einer Spezialagentur für Usability und User Experience und berät unterschiedliche Kunden. Er bemerkt ein neues Tätigkeitsfeld, in dem er sich noch nicht 100 %ig zuhause fühlt: *„Als Berater in unterschiedlichen Kontexten bemerke ich, dass Unternehmen nicht mehr nur Methoden für ein bestimmtes Projekt bei mir beauftragen. Schon die Anfragen sind jetzt viel umfanglicher. Statt ‚Wir benötigen einen Usability-Test‘ heißt es jetzt immer öfter, ‚Wie können wir User Experience nachhaltig im Unternehmen verankern?‘“ Für diese Fälle fehlt mir definitiv noch Sicherheit darüber, was ich den Unternehmen empfehlen kann.*