

Kapitel 1

Für wen ist dieses Buch? Warum und wie sollten Sie das Buch lesen?

»Gegenüber der Fähigkeit, die Arbeit eines einzigen Tages sinnvoll zu ordnen, ist alles andere im Leben ein Kinderspiel.«

– Johann Wolfgang von Goethe (Dichter und Naturforscher)

Liebe Leserin, lieber Leser, schön, dass Sie da sind! In diesem ersten Kapitel unseres Buches lernen Sie, für wen wir dieses Buch geschrieben haben, warum Ihre Zeit sinnvoll investiert sein dürfte, wenn Sie es lesen, und wie Sie es am besten für sich nutzen können. Außerdem werden wir Ihnen drei Beispiele vorstellen, auf die wir im Laufe des Buches immer wieder zurückgreifen werden. Wir werden diese Beispiele nutzen, um Ihnen in den einzelnen Kapiteln ein besseres Verständnis der vorgestellten Methoden und Ansätze zu ermöglichen. Wir gehen in den folgenden Kapiteln davon aus, dass Sie die Einführung zu diesen Beispielen gelesen haben, dass Ihnen die beschriebenen Produkte grundlegend bekannt sind und dass Sie wissen, von wem und wie sie genutzt werden. Es lohnt sich also, dieses Kapitel zuerst zu lesen, auch dann, wenn Sie danach etwas selektiver lesen möchten. Bevor wir allerdings zu unserer Empfehlung für das Lesen dieses Buches kommen, möchten wir mit der Frage starten, ob dieses Buch das richtige für Sie ist.

1.1 Für wen ist dieses Buch geschrieben?

Während der Konzeption dieses Handbuchs haben wir lange überlegt, für wen wir dieses Buch schreiben und wer am meisten davon profitieren soll. Gerade, wenn man selbst mit einem Thema sehr vertraut ist, fällt es schwer, zu entscheiden, wer wirklich welche Inhalte braucht. Vieles kommt einem durch die jahrelange Erfahrung und tägliche Beschäftigung mit den Themen selbstverständlich vor. Durch unsere Arbeit in unserer Data-Driven UX Design Agentur *Custom Interactions* und unsere Lehrtätigkeiten an der Technischen Universität Darmstadt kommen wir immer wieder mit den unterschiedlichsten »Leveln« an Expertise zusammen – vom kompletten Anfänger bis hin zum routinierten Vollprofi. Wir haben uns bewusst entschieden, dieses Handbuch nicht ausschließlich für Experten zu schreiben, sondern auch unerfahre-

nen Personen eine Hilfestellung zu bieten, die sie in die wundervolle Welt der Usability und User Experience einführt.

Wir haben also an Sie gedacht, wenn Sie zu einer der folgenden Gruppen gehören:

- ▶ Sie studieren und möchten zusätzlich zu den theoretischen Inhalten und Konzepten des Studiums etwas zur praktischen Anwendung lernen.
- ▶ Sie sind neu in Ihrem Beruf und befassen sich erstmalig mit dem Themengebiet Usability und User Experience Design.
- ▶ Sie sind schon in der Produktentwicklung tätig und dafür zuständig, ein Produkt neu oder weiterzuentwickeln. Hierbei decken wir sowohl Business-to-Consumer-Produkte (B2C – Produkte, die an den Endkunden direkt verkauft werden) als auch Business-to-Business-Produkte (B2B – Produkte, die an Unternehmen verkauft werden) ab und streifen auch den Bereich der Medizinprodukte.
- ▶ Sie sind schon im Bereich Usability und User Experience unterwegs und möchten gern Ihr Methodenrepertoire ergänzen oder freuen sich über eine Hilfestellung bei der Auswahl der passenden Methode.

Aber natürlich freuen wir uns auch, wenn Sie einen anderen Hintergrund haben und trotzdem an unserem Handbuch interessiert sind. Dieser breite Anspruch in der Leserschaft des Buches spiegelt sich auch in der Zielsetzung und im Aufbau unseres Handbuchs wider. Und diese Zielsetzung möchten wir Ihnen jetzt vorstellen.

1.2 Warum sollten Sie dieses Buch lesen?

Sie halten das Handbuch »Usability und User Experience Design« in den Händen. Beide Begriffe sind mittlerweile weit verbreitet und viele Produktverantwortliche und Studierende haben zumindest »schon mal etwas davon gehört«. In der tagtäglichen Praxis sind *Usability* und *User Experience* aber bei Weitem noch nicht in jedem Unternehmen und in jeder Produktentwicklung angekommen. Das hat zunehmend weitreichende Folgen, da Nutzende und Kunden vor allem in diesen Bereichen von Tag zu Tag anspruchsvoller werden.

Diese Veränderung zeigte sich in den letzten 10 bis 15 Jahren am stärksten bei B2B-Anwendungen – also Anwendungen, die für Unternehmenskunden entwickelt werden. Wo vor einigen Jahren noch eine technische Funktion für die Produktnutzung oder den Produktkauf ausgereicht hat, stehen heute oft die einfache Bedienbarkeit und die intuitive Verwendung an der ersten Stelle – auch wenn das nicht immer explizit geäußert wird.

Im B2C-Bereich, also bei Produkten, die für Endnutzer und Endnutzerinnen entwickelt werden, hat dieser Trend schon viel früher begonnen und ist inzwischen auch deutlich weiter fortgeschritten. Hier wird eine gute Usability inzwischen vorausge-

setzt und die Gestaltung der umfassenden User Experience steht im Fokus: Ein Trend, der auch bei B2B-Anwendungen verstärkt zu beobachten ist und den Erfolg von B2B-Produkten in der Zukunft maßgeblich mitgestalten wird.

Schon jetzt hören wir die Forderung nach besserer Usability und User Experience täglich in unseren Usability-und-User-Experience-Laboren. Wenn Ihr Produkt also technisch nicht etwas komplett Neues, noch nie Dagewesenes, bisher wirklich absolut Unerreichbares leistet (oder anders gesagt: wenn man mit Ihrem Produkt nicht zum Mars fliegen kann), dann brauchen Sie eine starke Usability und User Experience für ein herausragend erfolgreiches Produkt. Sie sollten dieses Handbuch also dann lesen, wenn genau das eines Ihrer Ziele ist: ein erfolgreiches Produkt.

Um Sie bestmöglich dabei zu unterstützen, dieses Ziel zu erreichen, haben wir das Handbuch in zwei Teile aufgeteilt. Im ersten Teil des Handbuchs – also in den Kapiteln 1 bis 7 – gehen wir auf die Grundlagen ein. Dazu gehört für uns ein generelles Verständnis der Begriffe und des Ursprungs der Disziplin, aber auch eine Übersicht über verschiedene Ansätze und Prozesse, die sich über die Jahre etabliert haben. Außerdem möchten wir Ihnen ein förderliches Mindset aufzeigen, mit dem wir in unserer Arbeit als Usability-und-User-Experience-Professionals erfolgreich waren. Die Grundlagen schließen dann mit einer Übersicht über die wichtigsten Wahrnehmungspsychologischen Aspekte und Designaspekte, um Sie fundiert auf die Gestaltung Ihrer eigenen Produkte vorzubereiten. Der zweite Teil des Buches geht anschließend die einzelnen Phasen des Data-Driven-UX-Design-Prozesses Schritt für Schritt durch und zeigt Ihnen auf, wie Sie die erlernten Grundlagen einsetzen können, um herausragende Produkte zu gestalten.

Wir möchten Ihnen einen umfassenden Überblick über das Thema »Usability und User Experience Design« bieten und Sie befähigen, Kenntnisse in diesem Themengebiet zu erwerben, die Zusammenhänge zu erschließen und neue Methoden kennenzulernen. Wir haben dafür einen Spagat gewagt: Auf der einen Seite vermitteln wir systematisches Wissen, auf der anderen Seite stellen wir die Praxis in den Mittelpunkt, weil uns das als Praktiker besonders wichtig ist. Denn was bringt schwer übertragbares, rein theoretisches Wissen bei ganz praktischen Fragestellungen?

Für den Überblick über das Themengebiet möchten wir, bildlich gesprochen, eine Landkarte zeichnen, die es möglich macht, Themen einzuordnen und anzudenken. Für jeden Punkt auf der Landkarte – jedes Thema in diesem Buch – gibt es natürlich weiterführende Literatur, die Sie zur Hand nehmen können, um einzelne Themen, Methoden und Konzepte im Detail zu verstehen.

Wo immer wir passende Empfehlung für Sie haben, werden wir Sie im entsprechenden Abschnitt des Buches darauf hinweisen. Also keine Angst: Auch wenn Sie sich schon auskennen, werden Sie bestimmt den einen oder anderen weiterführenden Lesetipp erhalten.

So sollten Sie nach der Lektüre nicht nur einen Gesamtüberblick haben, sondern auch in der Lage sein, in einer konkreten Praxissituation zu entscheiden, ob es sich um ein Usability- oder ein User-Experience-Thema handelt oder ob Sie an anderen Orten nach einer passenden Lösung suchen müssen.

Dafür geben wir Ihnen eine Entscheidungshilfe an die Hand, mit der Sie Ihre Fragestellung im Projekt verorten können. Mit diesem Wissen können Sie im Anschluss aus dem Fundus der vorgestellten Methoden wählen, um den richtigen und passenden Ansatz für sich zu finden.

Schließlich möchten wir Sie dabei unterstützen, für die Nutzenden Ihrer Produkte das Bestmögliche herauszuholen. Wir möchten helfen, dass Sie die beste Version von Ihrem Produkt entwickeln können: intuitiv, mit dem genau richtigen Funktionsumfang, gut bedienbar, begeisternd und nicht zuletzt erfolgreich.

Dafür haben wir das Buch wie folgt strukturiert:

Nachdem wir Ihnen mit diesem ersten Kapitel hoffentlich helfen konnten herauszufinden, ob unser Handbuch für Sie hilfreich ist und wie Sie am besten damit arbeiten, starten wir in Kapitel 2, »Die wichtigsten Begriffe und ihre Historie«, direkt mit der Begriffsdefinition. Damit möchten wir Ihnen und uns eine gemeinsame Basis bereiten, die Ihnen hilft, dem Buch zu folgen und sich mit anderen Praktikern auszutauschen.

In Kapitel 3, »Usability und User Experience als Erfolgsfaktor herausragender Produkte«, werden wir Ihnen zeigen, warum es sich lohnt, Usability und User Experience in der Entwicklung der eigenen Produkte zu betrachten. Hierfür haben wir uns tief in die Literatur gewühlt, werden Studien erläutern, aber auch ein bisschen aus dem Nähkästchen plaudern und messbare Ergebnisse unserer Kunden vorstellen.

Kapitel 4, »Wie »mache« ich Usability und User Experience Design?«, widmet sich einer Übersicht verschiedener Entwicklungsprozesse, die zum Ziel haben, Produkte mit einer hohen Usability und einer sehr guten User Experience zu entwickeln. Diese Übersicht soll Ihnen helfen, sich im Prozesswirrwarr zurechtzufinden und Prozesse und Prozessschritte auszuwählen, die für Sie geeignet sind.

In Kapitel 5, »Data-Driven UX Design«, stellen wir Ihnen den Prozess *Data Driven UX Design (3DUX)* vor. Diesen Prozess haben wir aus bestehenden Prozessen abgeleitet, aber mit einem stärkeren Fokus auf kritische und komplexe Produkte, der auch das Risiko in der Verwendung mitbetrachtet. Er hat sich in unserer täglichen Arbeit bewährt und hilft uns, das Beste aus den verschiedenen Prozesswelten zu kombinieren. Wie der Name schon sagt, folgen wir dabei einem datengetriebenen Ansatz, der die Integration von Nutzerdaten und Nutzerrückmeldungen an so vielen Stellen wie möglich propagiert und den Anspruch hat, ein erfolgreiches Produkt zu garantieren.

Kapitel 6, »Ein hilfreiches Mindset für Usability und User Experience Design«, befasst sich mit einem – aus unserer Sicht – vollkommen unterschätzten, aber fundamental wichtigem Thema: dem geeigneten Mindset für die Arbeit im Bereich Usability und User Experience. Hier möchten wir Ihnen gerne verschiedene Denkfallen und Denkblockaden aufzeigen, denen wir, aber auch viele Kolleginnen und Kollegen, im Laufe der Jahre immer wieder aufgesessen sind. Aber natürlich hören wir mit der Beschreibung der Denkblockaden nicht auf, sondern möchten Ihnen dabei helfen, ein Mindset zu entwickeln und zu stärken, das sich für uns als erfolgreich und hilfreich bei der Arbeit im Bereich Usability und User Experience erwiesen hat.

In Kapitel 7, »Grundlagen«, geht es dann an die fachlichen Grundlagen. Usability und User Experience Design ist eine Disziplin, bei der Sie Wissen aus den verschiedensten Bereichen brauchen. Wir werden Ihnen sowohl psychologische Grundlagen zu Wahrnehmung, Gedächtnis und Informationsverarbeitung nahebringen als auch über Designgrundlagen sprechen sowie Gestaltgesetze vorstellen.

Ab Kapitel 8, »Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Vorbereitung«, sehen wir uns den Data-Driven-UX-Design-Ansatz gemeinsam im Detail an – natürlich immer anhand unserer drei Beispiele, um den größtmöglichen Praxisbezug herzustellen.

Dabei geht es um die Vorbereitung und Planung des Data-Driven-UX-Design-Prozesses. Wir stellen uns den praxisrelevanten Fragen, wie in agilen Entwicklungsprozessen vorgegangen werden kann und wie Sie den Aufwand für die Entwicklung abschätzen können.

Daran schließt Kapitel 9, »Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Nutzungskontextanalyse«, an, in dem wir uns detailliert mit der Nutzungskontextanalyse beschäftigen. Sie lernen, was der Nutzungskontext ist, warum er bei der Betrachtung von Usability und User Experience nicht vernachlässigt werden darf, was alles zum Nutzungskontext gehört und mit welchen Methoden Sie ihn in der Praxis am besten kennenlernen.

Im darauf folgenden Kapitel 10, »Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Nutzungsanforderungen spezifizieren«, stellen wir Ihnen vor, was Nutzungsanforderungen sind und wie Sie diese so formulieren, dass am Ende tatsächlich ein Produkt entsteht, das Ihre Nutzer begeistert. Wir beschäftigen uns zudem mit der Kommunikation von Nutzungsanforderungen an interne und externe Stakeholder, z. B. an einen technischen Entwicklungspartner.

Aufbauend auf den Nutzungsanforderungen widmen wir uns in Kapitel 11, »Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Gestaltungslösungen entwickeln«, gemeinsam den Gestaltungslösungen. Hier stellen wir Ihnen verschiedene Varianten von Prototypen vor und geben Ihnen verschiedene Methoden und Tools an die Hand, die Sie direkt für Ihre eigene Gestaltung nutzen können.

In Kapitel 12, »Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Gestaltungslösungen evaluieren«, sehen wir uns gemeinsam den letzten Schritt des Data-Driven-UX-Design-Prozesses an: Die Evaluation von Gestaltungslösungen. Hier geben wir Ihnen einen Überblick über verschiedene Methoden. Zusätzlich unterstützen wir Sie dabei, die richtige Methode für die richtige Frage auszuwählen.

In Kapitel 13, »Design, Get Data, Repeat – wann ist Schluss?«, widmen wir uns einer Frage, über die sich viele unserer Kunden und Kundinnen den Kopf zerbrechen: Wann ist denn Schluss? Gerade bei einem agilen iterativen Prozess kann diese Entscheidung schwer zu treffen sein. Hier geben wir Ihnen konkrete Entscheidungshilfen an die Hand.

Kapitel 14, »Entscheidungsmatrix für die Methodenauswahl«, ist unsere Unterstützung für Ihre tägliche Arbeit, wenn Sie das Lesen dieses Handbuchs abgeschlossen haben: Wir geben Ihnen eine Entscheidungsmatrix an die Hand, der Ihnen die im Buch vorgestellten Methoden übersichtlich darstellt und eine Auswahl anhand von einfachen Regeln ermöglicht.

Wir schließen das Handbuch in Kapitel 15, »Wrap-up und Fazit«, mit einer Zusammenfassung und einem Fazit inhaltlich ab.

Im Anhang des Buches finden Sie das Literaturverzeichnis und ein Glossar, das die wichtigsten Definitionen und Begriffe dieses Handbuchs zum Nachschlagen enthält.

Feedback erwünscht!

Wenn Sie das Buch gelesen haben und merken sollten, dass Ihnen wichtige Inhalte fehlen, dann würden wir uns über Feedback freuen! Melden Sie sich gerne unter handbuch3DUX@custom-interactions.com! Wir freuen uns über Ihre Anregungen für die nächste Auflage dieses Buches.

1.3 Wie sollten Sie dieses Buch lesen?

Jetzt, wo Sie unser Buch in den Händen halten, wird schon vom Umfang her klar: Zu Usability und User Experience gibt es einiges zu sagen. Das Buch ist absichtlich sehr umfangreich aufgestellt, um einen Überblick über das Fach und die Grundlagen aus verschiedenen Disziplinen mit einem hilfreichen Praxisteil kombinieren zu können. Und wir verstehen, wenn Sie sich an dieser Stelle fragen: Ist ein Buch mit über 700 Seiten noch *usable*? Deswegen möchten wir Ihnen vorab noch einige Hinweise zur Verwendung dieses Buches geben.

Wir haben das Handbuch *Usability und User Experience Design* so geschrieben, dass Sie es problemfrei von vorne bis hinten durchlesen können. Wir führen Definitionen einmalig in Kapitel 2, »Die wichtigsten Begriffe und ihre Historie«, ein und gehen

später weitgehend davon aus, dass Sie die entsprechenden Definitionen kennen. Allerdings möchten wir Sie auch nicht dazu zwingen, wirklich jedes Kapitel von vorne bis hinten zu lesen. Daher erlauben wir uns, wenn nötig, auf die Grundlagen zu verweisen oder sie sogar noch einmal kurz zusammenzufassen. Wir glauben, dass das den Zugang auch dann erleichtert, wenn Sie von vorne bis hinten lesen, da es Ihnen das Blättern zu einer Definition erspart, die vor, sagen wir, vier Kapiteln eingeführt wurde.

Wir haben das Buch jedoch auch für Leserinnen und Leser mit unterschiedlicher Vorerfahrung geschrieben und gehen nicht davon aus, dass Sie als vielleicht erfahrener UXler es komplett durchlesen. Fühlen Sie sich eingeladen, an Stellen zu springen, die für Sie relevant sind. Neben der Aufteilung in einen Grundlagen- und einen Praxisteil haben wir dafür Folgendes unternommen:

- ▶ Wir referenzieren auf Grundlagenkapitel (Kapitel 1 bis Kapitel 7) und fassen trotzdem die wichtigen Punkte kurz zusammen. Dadurch können Sie – ohne die Grundlagen zu lesen – die Inhalte verstehen oder alternativ genau nachlesen.
- ▶ Wir haben dem Buch ein Glossar hinzugefügt, das die wichtigsten Definitionen enthält. So können Sie schnell unbekannte Begriffe nachschlagen, die zuvor in anderen Kapiteln definiert wurden.
- ▶ Wir haben alle Methoden in eine Entscheidungsmatrix in Kapitel 14 aufgenommen, mit Verweisen. Das ermöglicht es Ihnen, direkt zu einer für Sie interessanten Methode zu springen und sich nur auf diese zu konzentrieren.

Nutzen Sie das Buch also ganz nach Ihrem Bedarf: als interessante Literatur, die Sie von vorne nach hinten durchstöbern, als Anregung, die Sie punktuell nutzen oder als Gedankenstütze, die Sie immer wieder aus dem Regal holen. Wenn wir es schaffen, dass Sie dieses Buch nicht nur einmal lesen, sondern immer wieder befragen, dann haben wir mehr erreicht, als wir derzeit noch zu hoffen wagen.

1.4 Ihre ständigen Begleiter: Unsere drei Beispiele

Um den Praxisbezug dieses Handbuchs zu stärken, möchten wir Sie auf den folgenden Seiten mit drei Fallbeispielen bekannt machen. Direkt vorweg: Diese Beispiele sind frei erfunden und Ähnlichkeiten mit lebenden oder verstorbenen Produkten, Unternehmen und Personen sind rein zufällig.

Bevor es drei Beispiele wurden, haben wir lange überlegt, was das eine beste Beispiel wäre, um Sie an die Hand zu nehmen und unsere Inhalte zu verdeutlichen. Mit der breiten Leserschaft dieses Handbuchs wuchs jedoch auch die Herausforderung, ein Beispiel zu finden, das für Sie und alle anderen relevant und übertragbar ist. Wir waren nicht in der Lage, dieses *eine* Beispiel zu finden.

Stattdessen haben wir uns entschieden, drei getrennte Beispiele zu entwickeln. Jedes dieser Beispiele setzt einen anderen Schwerpunkt und kämpft mit anderen Herausforderungen. Die Beispiele haben wir so gewählt, dass sie eine möglichst große Bandbreite an möglichen Anwendungen und Problemen darstellen. Natürlich ist es auch mit diesen drei Beispielen nicht möglich, alle denkbaren Konstellationen abzudecken. Trotzdem hoffen wir, dass Sie sich mit mindestens einem der drei Beispiele identifizieren können und Parallelen zu Ihrem Produkt finden.

Damit es sich beim Lesen realer anfühlt, haben wir uns zusätzlich entschlossen, die Beispiele mit einer Vergangenheit, einer Gegenwart und einer Zukunft auszustatten. Wir wollen damit die alltägliche Arbeit in der Produktentwicklung simulieren, die ja selten wirklich am grünen Tisch ohne Sorgen stattfindet. Unsere Protagonisten befassen sich also mit Fragen, die sich unsere Kunden auch ständig stellen, und sie stehen vor den gleichen Herausforderungen und Entscheidungen. Im Laufe der Kapitel wenden unsere Protagonisten die jeweils vorgestellten Methoden und Tools an und lernen dazu – genau so, wie es auch in realen Produktentwicklungsteams der Fall ist. Nun aber genug der Einführung, lernen wir die drei Produkte und die Teams hinter ihnen kennen.

1.4.1 MoveHub: Die Mobilitäts-App für jede Gelegenheit (B2C)

Als Erstes möchten wir Ihnen *MoveHub* vorstellen. MoveHub ist ein Start-up aus dem ländlichen Raum in der Nähe der Stadt Fulda. Die drei Gründer von MoveHub – Patrick, Svenja und Lars – haben sich während des Studiums in Fulda kennengelernt. Alle drei verbindet die gleiche Leidensgeschichte: Sie stammen aus dem ländlich geprägten Umland von Fulda und konnten sich aufgrund der Kosten keine Wohnung direkt in Fulda leisten. Stattdessen sind sie – wie so viele andere Studierende – während der gesamten Studienzzeit gependelt. Obwohl die Wohnorte der drei nur ca. 30 km von Fulda entfernt liegen, waren die öffentlichen Verkehrsmittel so schlecht vernetzt und die Alternativen so unübersichtlich, dass jeder Weg schon einfach mehr als eine Stunde Fahrzeit bedeutet hat.

Als die Hochschule Fulda einen Ideenwettbewerb ausschreibt, ist die Geburtsstunde von MoveHub gekommen. Patrick, Svenja und Lars beschließen, an einer Idee zu arbeiten, die das Pendeln zwischen ländlicher Region und Stadt erleichtert und Nutzern einen transparenten Überblick über die verfügbaren Fortbewegungsmittel gibt. Aufgrund der geplanten Nutzungart – nämlich unterwegs – entscheiden die drei Gründer, dass MoveHub als App auf den Markt kommen soll, die über die App-Stores der entsprechenden Anbieter heruntergeladen wird. Da Reisen für alle interessant ist, wollen sie sich dabei eigentlich nicht auf ein einzelnes Smartphone-Betriebssystem wie z. B. Apples iOS konzentrieren, sondern eine Lösung entwickeln, die von allen genutzt werden kann. Weil ihre Ressourcen als Start-up sehr begrenzt sind, ent-

scheiden sich Patrick, Svenja und Lars jedoch dafür, zuerst mit der Veröffentlichung für Android zu beginnen, da die Nutzerzahlen hier ungleich größer sind.

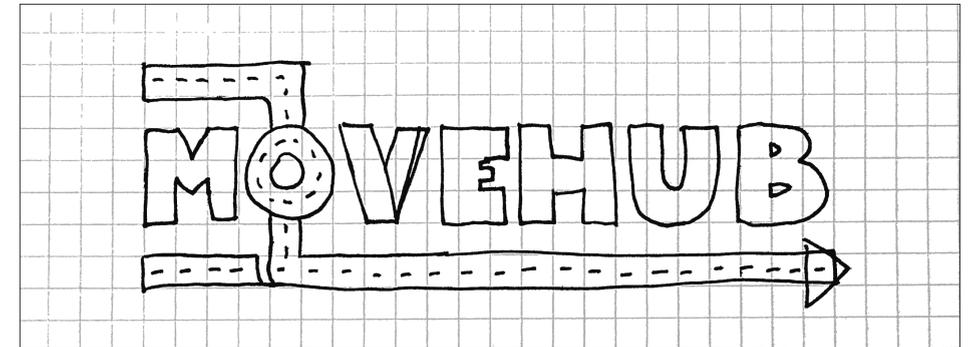


Abbildung 1.1 Erste Logo-Idee unseres fiktiven Start-ups »MoveHub«

Abseits von diesen Basisüberlegungen hat das Team aber noch viele Fragezeichen und wenige finale Entscheidungen. Es gibt noch keine App, es gibt noch kein Geschäftsmodell, und zum aktuellen Zeitpunkt gibt es noch nicht einmal ein formales Unternehmen. Es gibt nur eine schnelle Logo-Skizze (siehe Abbildung 1.1) und große Träume. In unserem Handbuch werden wir Svenja, Lars und Patrick auf der Reise begleiten.

1.4.2 BusinessBooster: Das CRM-BI-Tool für kleine und mittelständische Unternehmen (B2B)

Das zweite Beispiel, das Sie und uns durch dieses Handbuch begleiten wird, stammt von der KMU IT GmbH. Die KMU IT GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen mit 64 Mitarbeitenden, das in Hamburg angesiedelt ist. Es wurde 1984 von Markus Meier direkt nach seinem Studium der Elektrotechnik gegründet.

Die KMU IT GmbH hat sich zum Ziel gesetzt, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) mit IT-Lösungen zu versorgen, um ihnen das Leben einfacher und ihre Geschäfte erfolgreicher zu machen.

Das Brot-und-Butter-Produkt des Unternehmens ist die Software *BusinessBooster* (siehe Abbildung 1.2), die Markus Meier damals selbst entwickelt hat. BusinessBooster ist eine Software, mit der kleine und mittelständische Unternehmen die eigenen Kontakte verwalten und Vertriebstätigkeiten verfolgen können. Neben der Kontaktverwaltung bietet die Software auch die Möglichkeit, Angebote und Rechnungen zu erstellen sowie eingegangene Zahlungen zu erfassen. Das Produkt stellt also eine Mischung aus einer *Customer Relation Management*-(CRM-)Software und einem Rechnungsstellungs- und Buchhaltungstool dar.



Abbildung 1.2 Das Logo von BusinessBooster der fiktiven KMU IT GmbH

In den Anfangszeiten der Software konnte sich BusinessBooster massiv von der Konkurrenz absetzen. Nicht nur die neuartigen Funktionen und die Verknüpfung zwischen den beiden Welten war einmalig, sondern auch die übersichtliche Darstellung von Zahlen und Auswertungen machte das Produkt zum Verkaufsschlager (siehe Abbildung 1.3). Gerade die übersichtliche Darstellung erwies sich als so wertvoll, dass die KMU IT GmbH innerhalb von nur wenigen Jahren mit ihrer Lösung große Marktanteile gewinnen und letztendlich die Marktführerschaft erringen konnte.

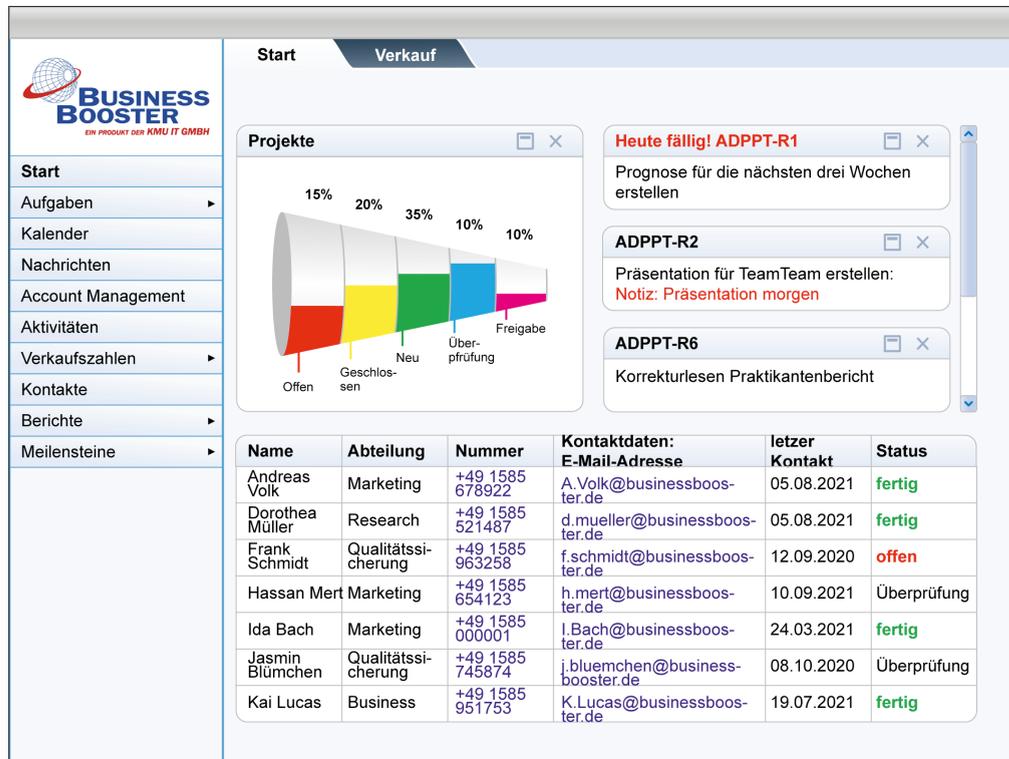


Abbildung 1.3 Die Benutzeroberfläche von BusinessBooster

Durch diesen großen Erfolg wuchs das Team der KMU IT GmbH zwischenzeitlich auf mehr als 110 Mitarbeitende an und war in der Lage, weitere, ergänzende IT-Produkte für KMUs auf den Markt zu bringen. Obgleich alle Folgeprodukte auch recht erfolg-

reich waren, ist bis heute der BusinessBooster das mit Abstand umsatzstärkste Produkt und macht fast 70 % des Gesamtumsatzes der KMU IT GmbH aus.

Obwohl Herr Meier mit seinem Team ständig an der Weiterentwicklung der Software arbeitet, ist diese inzwischen sichtbar in die Jahre gekommen: Seit inzwischen fast zehn Jahren sind die Verkaufszahlen rückläufig, es kommen immer mehr Beschwerden und Kundenanfragen, und eine ganze Reihe Bestandskunden ist inzwischen zur Konkurrenz gewechselt – und dass, obwohl der Wechsellaufwand für Kunden enorm ist. Die Marktführerschaft ist inzwischen für Markus Meier und sein Team in weite Ferne gerückt, und als Geschäftsführer war Herr Meier im Laufe der letzten Jahre sogar gezwungen, einigen Mitarbeitern im Service und in der Entwicklung zu kündigen oder neue Stellen aufgrund von Geldmangel nicht nachzubestellen.

Außerdem fällt es Herrn Meier zunehmend schwerer, neue, jüngere und moderne Mitarbeitende für sein Unternehmen zu gewinnen. Aus Rückmeldungen in Bewerbungsgesprächen weiß er, dass auch das veraltet wirkende Produkt seinen Teil zum Problem beiträgt.

Nach langem Zögern entscheidet Markus Meier, sich von der aktuellen Version der BusinessBooster-Software zu trennen und eine komplett neue Software als BusinessBooster 2.0 auf den Markt zu bringen. Diese Software soll von Grund auf neu programmiert werden und all die Probleme beheben, die momentan potenzielle Kunden verschrecken.

Markus Meier hat dabei ausschließlich technische Lösungsansätze und zusätzliche Features im Kopf. Er freut sich zudem darauf, das Produkt in einer modernen Programmiersprache umzusetzen, und ist sich sicher, dass das einen wirklichen Mehrwert für seine Kundschaft darstellt.

Wenn Markus Meier ehrlich ist, dann gibt er zu, dass er auch Angst vor der Neuentwicklung hat. Vor allem hat er Angst, die verbliebenen treuen Bestandskunden zu verlieren. Daher möchte er die Neugestaltung auch eher zurückhaltend angehen. Das passt auch gut zu der wirtschaftlich angespannten Lage, in der sich die KMU IT GmbH befindet. Sie hat nur einen Versuch, die Software zu modernisieren, und muss damit neue Kunden gewinnen.

Das ist die Situation, in der Sie mit uns Herrn Meier, die KMU IT GmbH und die BusinessBooster-Software treffen und in der wir ihn gemeinsam bei den nächsten Schritten begleiten werden.

1.4.3 Healthyfy: Das Vermittlungsportal für Gesundheitsexperten (B2B und B2C)

Als letztes Beispiel möchten wir Ihnen *Healthyfy* vorstellen. Healthyfy ist ein Vermittlungsportal für Gesundheitsexperten. Als Spin-off eines großen Medizintechnikun-

ternehmens soll es den Sprung in die rein digitale Welt ermöglichen. Der Mutterkonzern von Healthyfy ist selbst in der Geräteentwicklung verortet und stellt Monitoring-Geräte und Beatmungsgeräte für Intensivstationen her. Zur Diversifizierung des eigenen Portfolios plant das Medizintechnikunternehmen, die MedTec AG & Co. KG, nun die Entwicklung eines ausschließlich digitalen Gesundheitsangebots.

Die Zielsetzung von Healthyfy ist es, eine digitale Plattform zu schaffen, bei der sich sowohl Ärzte verschiedener Fachrichtungen als auch Patienten über eine Weboberfläche einloggen können. Die Patienten sollen dabei die Möglichkeit erhalten, einen passenden Facharzt zu suchen und Termine online zu vereinbaren. Die Ärzte sollen die Möglichkeit haben, Patienten anzunehmen und abzulehnen, Termine wahrzunehmen und mit den Patienten zu kommunizieren. Die Kommunikation soll hierbei auf verschiedenen Wegen funktionieren. Angedacht sind sowohl ein Chat als auch eine Videofunktion – aber so richtig weiß das noch niemand. Der Traum hinter Healthyfy ist es, einen Arztbesuch komplett digital abzubilden, was Healthyfy aller Voraussicht nach selbst zu einem Medizinprodukt macht.

Zum aktuellen Zeitpunkt besteht das Team um Healthyfy aus insgesamt elf Personen, die vom Mutterkonzern ein festes Budget für 18 Monate bekommen haben. In dieser Zeit soll eine erste Version des Portals entwickelt werden. Es geht den Verantwortlichen im Mutterkonzern dabei um einen *Proof of Concept* – also um den Beweis, dass sich weitere Investitionen in diesem Bereich lohnen.

Sollte das gelingen, plant die MedTec AG & Co. KG die formelle Ausgründung von Healthyfy. In diesem Fall würde voraussichtlich Sophia Müller – die aktuelle Teamleiterin des Healthyfy-Teams – die Geschäftsführung übernehmen und Healthyfy in eine hoffentlich glorreiche Zukunft führen. Sophia ist relativ neu im Unternehmen und wurde extra für das Projekt Healthyfy eingestellt. Bevor sie bei der MedTec AG & Co. KG angefangen hat, war Sophia in einem Start-up in der Softwarebranche tätig, das sie erfolgreich bis zum Exit begleitet hat.

Sie und wir treffen Sophia und Healthyfy zu einem Zeitpunkt, zu dem neben dem Team nur das Strategiepapier, ein vom Marketingteam des Mutterkonzerns entworfenes Logo (siehe Abbildung 1.4) und die großzügige Finanzierung steht. Eine ideale Ausgangsposition – auch wenn Sophia wegen des hochregulierten Umfelds und den anderen Vorgehensweisen in der Medizintechnik doch ein bisschen nervös ist. Wir dürfen gespannt sein, was Sophia und ihr Team aus Healthyfy machen.



Abbildung 1.4 Das Logo des fiktiven Produkts Healthyfy

Kapitel 8

Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Vorbereitung

»Sag mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage Dir, wie es endet.«
– Gero Lomnitz (Berater, Trainer, Coach)

In diesem Kapitel geht es im Detail um die einzelnen Schritte des Data-Driven UX Design-Prozesses. Wir stellen Ihnen den Prozess und die Vorgehensweisen so vor, wie wir sie für unsere Arbeit zusammengestellt und entwickelt haben. Dabei haben wir in den letzten 20 Jahren verschiedene Ansätze aus der Literatur und Wissenschaft kennengelernt, in der Praxis erprobt und für uns angepasst.

Alle kommenden Schritte haben sich für unseren Tätigkeitsbereich – das Usability und User Experience Design in komplexen, medizinischen oder kritischen Umfeldern – und für uns bewährt. Bitte fühlen Sie sich frei, die Teile zu adaptieren, die für Sie passen, und als Grundlage für Ihr eigenes Vorgehen zu nutzen.

Wenn es um das Wort *Planung* geht, dann bilden sich leicht zwei Fraktionen:

- ▶ Auf der einen Seite die Strategen, die das Planen lieben und alles bis ins Detail vorbereitet haben wollen. Die neben dem Plan A noch einen Plan B und einen Plan C, wahlweise bis Plan Z, bereitliegen haben.
- ▶ Auf der anderen Seite gibt es die Kreativ-Spontanen, für die Planen oft eine Zumutung darstellt. Bei ihnen herrscht häufig die Annahme, dass sich die Planung ja sowieso ändert und dass es deswegen eigentlich gar keinen Sinn ergibt, Dinge zu planen.

Wir beide sind natürlich ebenfalls auf diesem Spektrum zu finden, und zwar einer von uns an jedem Ende. Zumindest bis vor einigen Jahren. In vielen gemeinsamen Projekten haben wir uns deutlich aufeinander zubewegt und versucht, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren. Das Ergebnis könnte man als eine *halbstrukturierte Planung* bezeichnen (angelehnt an *halbstrukturierte Interviews*, von denen Sie noch mehr in diesem Buch hören werden).

Unter *halbstrukturierter Planung* verstehen wir, dass Sie sich die Zielsetzung des Vorgehens vor Augen führen und den Prozess selbst in kleine Schritte zeitlich unterteilen sollten. Die Planung bleibt dabei aber immer eher auf einer Meta-Ebene und wird nur an den Stellen sehr konkret, an denen es sein muss. Hier ist unser Ansatz oft ein

»zeitnahes Nachsteuern«. Soll heißen: Wir legen den Zeitplan grob fest und definieren die Zielsetzung. Dann übertragen wir die Zielsetzung auf den Zeitplan, lassen aber noch die ganzen Details raus, deren Definition viel Zeit kostet, die sich aber im Laufe des Projekts auch immer wieder ändern.

Wenn wir uns dann im Projekt vorwärtsbewegen, konkretisieren wir nach und nach die offenen Punkte, die geklärt sein müssen. Manche kritischen Punkte definieren wir im Zeitplan als *Point-of-no-Return*. Ein typisches Beispiel dafür ist der Startzeitpunkt für die Einladung der Studienteilnehmer: Sobald wir anfangen einzuladen, gibt es keine Verschiebung mehr am Zeitplan für die Befragung oder an der Zielgruppe. Gewünschte Änderungen können dann erst im nächsten Schritt wirksam werden. Und so bewegen wir uns Stück für Stück durch das Projekt und konkretisieren die Planung unterwegs. Die inhaltliche Planung wohlgemerkt! Die zeitliche Planung steht in unseren Projekten im Normalfall von vornherein fest und wird nur selten geschoben.

Egal wo Sie sich persönlich auf dem Spektrum bewegen: Da Usability und User Experience Design das Zusammenspiel mehrerer Parteien erfordert, kommen Sie im Normalfall nicht ohne Planung aus. In diesem Kapitel möchten wir Ihnen anhand der bisher vorgestellten Denkansätze aufzeigen, wie Sie Ihren persönlichen Data-Driven UX Design-Ansatz sinnvoll planen können, obwohl so viele Unbekannte im Prozess mitspielen.

8.1 Die Planung des Data-Driven UX Design-Prozesses

Der allererste Schritt zu einer soliden Planung ist immer, dass Sie Ihr Zielbild klar vor Augen haben. Um dieses Zielbild für sich – aber vor allem auch mit allen Stakeholdern – klar zu definieren, raten wir immer dazu, jedes neue Projekt, das einem Data-Driven UX Design-Ansatz folgen soll, mit einem internen Stakeholder-Workshop zu starten.

8.1.1 Wer sollte an dem Stakeholder-Workshop teilnehmen?

Für uns bedeutet das, dass Sie alle Personen aus Ihrem Unternehmen an einen Tisch holen, die ein berechtigtes Interesse an dem Ergebnis Ihres Projekts haben und/oder es mit ihrer Erfahrung, ihrem Wissen, ihren Beziehungen positiv beeinflussen können.

»Positiv« bedeutet dabei nicht, dass Sie nur die Personen an den Tisch holen, die hell auf begeistert von der Idee sind. »Positiv« bedeutet, dass die Person einen Mehrwert in die Planung des Prozesses oder in die Umsetzung des Produkts einbringt. Das kön-

nen auch scharfe Kritiker sein: Gerade bei der Entwicklung von internen Lösungen empfehlen wir Ihnen sogar, die Kritiker von Anfang an einzubeziehen.

In den meisten Unternehmen werden Ihnen jetzt eine ganze Reihe von wichtigen Personen einfallen, vor allem, wenn Sie viele Hierarchiestufen in Ihrem Unternehmen haben. Unsere Empfehlung: Versuchen Sie, Personen auf verschiedenen Hierarchiestufen für eine Teilnahme an dem Workshop zu begeistern. Jeder, der einen wertvollen Beitrag leisten kann, sollte mitgedacht werden. Unserer Erfahrung nach unterscheiden sich die Sichtweisen zwischen Management und anderen Positionen sehr. Wenn es Ihnen möglich ist, sollten Sie versuchen, die verschiedenen Sichtweisen zu berücksichtigen. Je mehr Entscheider hinter dem Projekt stehen, umso einfacher wird es für gewöhnlich. Folgende Regeln haben sich für uns bei der Auswahl von Teilnehmern als hilfreich erwiesen:

- ▶ Die Person, die die Budget-Entscheidung trifft, sollte mit dabei sein.
- ▶ (Bei der Entwicklung interner Lösungen): Mindestens eine Person, die im späteren Verlauf mit der Lösung arbeiten muss, sollte mit dabei sein.
- ▶ (Bei der Entwicklung von externen Lösungen): Mindestens eine Person (lieber zwei), die regelmäßig direkten Kundenkontakt hat, sollte mit dabei sein – wir nehmen in den Stakeholder-Workshop jedoch keine externen Kunden auf.
- ▶ Das Kernteam, das die Entwicklung verantwortet, sollte mit dabei sein, wobei je eine Person für die verschiedenen Aspekte anwesend sein sollte.
- ▶ Mindestens eine Person aus folgenden Bereichen sollte vertreten sein:
 - Vertrieb
 - Marketing
 - Produktmanagement/-strategie
 - (je nach Produkt): Legal/QM/Logistik

Einen Stakeholder-Workshop in hierarchischen Unternehmen durchführen

Vor allem in Unternehmen, in denen der Data-Driven UX Design-Ansatz noch neu ist und starke Hierarchien herrschen, kann das Herangehen an die Planung über Erfolg und Misserfolg entscheiden. Wir haben viel Erfolg damit, alle beteiligten Bereiche so früh wie möglich ins Boot zu holen. Gehören dazu Bereiche, zu denen Sie noch keinen Kontakt haben, empfehlen wir Ihnen, auf der höchstmöglichen Ebene, die noch Bezug zum Thema hat, damit zu beginnen, Ihr Projekt vorzustellen.

Wenn dort keine Bereitschaft an einer Workshop-Teilnahme besteht, arbeiten Sie sich nach unten vor. Das gibt Ihnen auch die Gelegenheit, zu erfragen, wer der beste Ansprechpartner ist. Sie werden dann relativ schnell feststellen, ob und auf welcher Ebene Sie auf Bereitschaft zur Teilnahme stoßen. In Ihrer eigenen Hierarchie-Reihe sollten Sie selbstverständlich bei Ihrem Vorgesetzten anfangen.

Wichtig ist, dass Sie bei dem Workshop alle Personen am Tisch haben, die später auch die Projektergebnisse sehen und diese aufgrund von Bauchgefühl oder mangelnder Beteiligung einfach revidieren können. Wir nennen diese Gruppe manchmal scherzhaft die HIPPOs im Unternehmen. Die Abkürzung steht für »Highest Paid Person's Opinion« – also für die Meinung der bestbezahlten Person im Raum. Auch wenn wir uns gern einreden möchten, dass es anders ist: In den meisten Fällen gibt es die Entscheider, die die Möglichkeit haben, Projektergebnisse einfach so infrage zu stellen. Diese Personen gilt es zu Beginn zu involvieren und im Verlauf des Projekts zu informieren.

Natürlich gibt es auch Projekte, in denen das anders ist und die strategische Entscheidung komplett beim Team liegt. Zumindest sollten Sie den Workshop und dessen Vorbereitung jedoch nutzen, um die Erwartungshaltung diesbezüglich zu klären.

8.1.2 Der Inhalt des Stakeholder-Workshops

In dem Stakeholder-Workshop empfehlen wir Ihnen mehrere Aktivitäten:

1. Auftragsklärung
2. vorhandenes Wissen sammeln
3. Auftrag nachschärfen
4. den organisatorischen Rahmen besprechen
5. nächste Schritte klären

Wenn Sie bereits mit dem Leiten von Projekten Erfahrung haben, dann wird Ihnen die Struktur vermutlich sehr vertraut vorkommen. Als Allererstes müssen Sie zu Beginn des Projekts den Rahmen definieren.

Auftragsklärung und die »How-Might-We«-Frage

In diesem Schritt geht es darum, dass alle Personen im Raum ein gleiches Verständnis davon haben, was am Ende des Projekts erreicht worden sein soll. Wir haben gute Erfahrungen damit gemacht, nicht einfach nur zu sagen, was wir vorhaben, sondern tatsächlich jede einzelne Person im Raum zu bitten, die eigene Erwartungshaltung an das Projekt zu definieren. Dafür gehört für uns auch, dass wir darum bitten, uns mitzuteilen, was für die jeweilige Person ein wirklich herausragendes Projekt ausmachen würde. Nur so gelingt es uns, schon ganz zu Beginn unsere Aktivitäten passend auszurichten oder frühzeitig Erwartungsmanagement zu betreiben.

Oftmals entdecken wir in dieser Phase nämlich auch Erwartungen, die wir einfach nicht erfüllen können, weil diese nicht im Fokus des Projekts oder nicht in der Verantwortung des Usability und User Experience Design-Teams liegen. Bei den ersten Stakeholder-Workshops hat uns dabei am meisten überrascht, dass es möglich ist,

acht Personen in einem Raum zu haben, die alle über das Projekt Bescheid wissen, die aber trotzdem alle eine unterschiedliche Erwartung haben. Mittlerweile sind wir das gewohnt, weil es regelmäßig vorkommt. Deswegen ist es umso wichtiger, dass der Stakeholder-Workshop durchgeführt wird.

Bei vielen auseinandergehenden Meinungen ist es zwingend notwendig, für jeden einzelnen Punkt zu entscheiden, ob er Teil des Projekts sein soll oder nicht. Das machen wir für gewöhnlich dann auch noch einmal für alle sichtbar, wiederholen die Entscheidung und lassen noch einmal alle zustimmen, dass die Entscheidung dem gemeinsamen Verständnis entspricht.

Eine Möglichkeit, die Essenz des Ganzen festzuhalten, ist die Umsetzung in Form einer *How-Might-We-Frage*, die wir Ihnen in Abschnitt 4.2, »Design Thinking«, vorgestellt haben (genauer gesagt in Abschnitt 4.2.3, »Schritt 3: Sichtweise definieren«). Im Kasten finden Sie eine kurze Erklärung.

How-Might-We-Fragen

Die Idee der How-Might-We-Fragen kommt aus dem Design Thinking und verfolgt das Ziel, den Auftrag in einer einzigen Frage zu formulieren. Dadurch wird es im Verlauf des Projekts viel einfacher, den Fokus auf dem Kernthema zu halten und zu hinterfragen: »Passt das eigentlich noch zu dem, was wir tun wollten?«

Außerdem ermöglicht diese höchst kompakte Formulierung auch immer den Abgleich, ob das Ziel anhand der Daten noch sinnvoll erscheint. Es hilft Ihnen also auch, eine Abbruchbedingung zu definieren – etwas, das in vielen Fällen wichtig ist, aber nicht wirklich mitgedacht wird.

Einen weiteren Bonuspunkt erhält die How-Might-We-Frage von uns wegen der Formulierung: Durch die lösungsorientierte Sichtweise wechselt der Blick von der Problemsicht (»Alles ist schlecht und nichts funktioniert«) hin zu der Lösungsansicht (»Wie können wir dafür sorgen, dass...?«) Diese Umstellung lässt Ihr Gehirn ganz anders aktiv werden, als der Blick auf das Problem.

Die Formulierung Ihres Projektauftrags sollte daher folgendem Schema folgen (How-Might-We-Frage):

Wie können wir _____ [wem?] dabei helfen, _____
_____ [was zu machen], wenn/während _____ [in welcher
Situation?]?

Sie formulieren also eine Frage, bei der Sie sowohl die Zielgruppe festlegen als auch die Unterstützung, die Sie mit Ihrer Lösung bieten wollen, als auch den Kontext, in dem diese Unterstützung bereitgestellt wird. Dadurch wird auch direkt allen im Raum klar, dass Sie eine Zielgruppe und ein Problem brauchen, wenn Sie ein erfolgreiches System, Produkt oder eine erfolgreiche Dienstleistung entwickeln möchten.

Sobald Sie diese How-Might-We-Frage formuliert haben, schreiben Sie sie auf und nehmen sie für den Rest des Projekts mit. Es kann sein, dass die Daten dazu führen, dass die Frage noch einmal angepasst oder nachgeschärft werden muss, aber auf jeden Fall gibt es ein Ziel, das für alle klar ist.

Der nächste Schritt ist das Sammeln des vorhandenen Wissens.

Bereits vorhandenes Wissen sammeln

Im zweiten Schritt geht es darum, das gemeinsame Wissen der Organisation zum Projektziel aus den verschiedenen Quellen zu sammeln. Dazu gehört es auch, das zusammenzutragen, was noch nicht bekannt ist. Im allerbesten Fall haben Sie schriftlich vorhandenes Wissen aus der Organisation schon vor dem Workshop gesammelt, gesichtet und aufbereitet. Wenn das nicht der Fall ist, dann lautet unsere Empfehlung, den Fokus auf das im Raum vorhandene Wissen zu legen und gegebenenfalls anschließend bei anderen Personen vorhandenes Wissen aufzunehmen.

In diesem Teil des Workshops können Sie – je nachdem, wie gut Sie schon vorbereitet waren – entsprechend den Empfehlungen aus Abschnitt 6.1.2, »Annahmen von Wissen unterscheiden«, vorgehen und eine Annahmen-Wissen-Matrix aufstellen (siehe Abbildung 8.1).



Abbildung 8.1 Annahmen-Wissen-Matrix, wie in Abschnitt 6.1.2 vorgestellt

Wenn Sie das machen, haben Sie am Ende dieses Schrittes eine gute Übersicht über das Wissen, aber auch über die offenen Flanken, die Sie und Ihr Projekt zum Fall bringen können. Das ist die perfekte Ausgangssituation, um in den ersten Schritt des Data-Driven UX Design-Prozesses zu starten. In diesem ist es ja genau Ihre Aufgabe, die Wissenslücken zu schließen.

Jetzt, da die Karten auf dem Tisch liegen und ziemlich klar wird, was Tatsache, was Annahme und was schlicht unbekannt ist, sollten Sie noch einmal in die Auftragsklärung zurückkehren und Ihre How-Might-We-Frage auf den Prüfstand stellen.

Den Auftrag nachschärfen

Abhängig von dem aktuellen Stand kann dieser Teil sehr lang oder sehr kurz sein. Im besten Fall hat alles Wissen in Ihrer Organisation dazu geführt, dass Sie (und die Stakeholder) das Gefühl haben, mit dem Projekt genau auf dem richtigen Weg zu sein. Dann reicht meistens die einfache Frage: »Jetzt, da wir das alles so vor uns sehen: Meinen Sie, unsere How-Might-We-Frage ist noch immer die richtige?« Wenn nichts Überraschendes passiert ist, entsteht hier nur eine kurze Diskussion oder Sie sehen vielleicht sogar nur Kopfnicken.

Ist das nicht der Fall, dann starten Sie wieder neu und müssen entscheiden, wie die neue Ausrichtung des Projekts auf Basis der Daten eigentlich sein sollte. Und dann – Sie haben es sich wahrscheinlich gedacht – formulieren Sie eine neue How-Might-We-Frage, die Sie dann so lange begleitet, bis Sie das Projekt abgeschlossen oder gelernt haben, dass auch diese Frage nicht sinnvoll ist.

Den organisatorischen Rahmen besprechen

Wenn dann der Auftrag und die Wissenslücken klar sind, sind Sie auch schon beim organisatorischen Rahmen angelangt. Auch hier lautet das Kernstichwort *Erwartungsmanagement*:

- ▶ Machen Sie klar, dass Sie iterativ und menschenzentriert vorgehen werden.
- ▶ Legen Sie für alle Beteiligten die Schritte offen, und erklären Sie, dass Sie vorhaben, sich stringent an den Erwartungen der Nutzenden zu orientieren, um ein erfolgreiches Projekt sicherstellen zu können.

Wir empfehlen, den Fokus in der Erklärung auch noch einmal ganz deutlich darauf zu legen, dass es darum geht, *Beweise* dafür zu sammeln, dass Sie mit dem Projekt auf dem richtigen Weg sind. Meistens erklären wir auch noch einmal im Detail, wie so ein Zyklus aussehen könnte, und machen klar, dass aus unserer Sicht Beweise nur dann Beweise sind, wenn sie von den echten Nutzern oder Käufern stammen und nicht von Kollegen, Vorgesetzten oder ähnlichen Personen.

Danach geht es tatsächlich um die *organisatorische Feinarbeit*. Je höher besetzt Ihr Stakeholder-Workshop ist, umso kürzer sollte dieser Teil »in der großen Runde« sein. Meistens entscheiden wir nur gemeinsam darüber, wer direkt in den Rücksprachen dabei ist, wer Teil eines Projektbeirats ist, wer in einem Verteiler ist oder wer sich im weiteren Verlauf komplett aus dem Projekt zurückziehen möchte.

So stellen wir sicher, dass alle Personen ausreichend informiert werden und dass die Meinungen und Feedbacks der Entscheider in das Projekt einfließen. Dadurch gelingt es uns außerdem, die Geschwindigkeit des Projekts hochzuhalten, weil Terminabstimmungen und Freigaben einfacher werden.

Nach dieser Abstimmung geht es für uns weiter zum letzten Teil des Stakeholder-Workshops: den *Next Steps*.

Die nächsten Schritte klären

Da Sie im Workshop einiges gelernt haben werden, was vorher so noch nicht auf dem Tisch lag, empfehlen wir Ihnen, folgende nächste Schritte zu definieren:

1. Dokumentieren Sie die wichtigsten Ergebnisse (z. B. durch ein Protokoll, in dem die wichtigsten Beschlüsse des Workshops festgehalten werden), und verteilen Sie diese Dokumentation an die beteiligten Personen.
2. Erarbeiten Sie einen Projektplan auf Basis des neu erarbeiteten Wissens. Der Detailgrad des Projektplans ist abhängig von der Arbeitsweise und kann von Sprint-Planungen bis zu voll ausdefinierten Projektplänen reichen.
3. Starten Sie operativ ins Projekt mit dem ersten Arbeitspaket (z. B. mit der Durchführung des ersten Sprints bei agiler Ausgestaltung).

Für alle aufgezählten Punkte gilt immer: Machen Sie klar, wer diese Aufgabe übernimmt, bis wann die Aufgabe erledigt ist und bis wann Sie Feedback von der Gruppe benötigen. Hier empfehlen wir auch mit allen Beteiligten noch während des Workshops abzusprechen, dass fehlendes Feedback bis zum Feedback-Termin als Zustimmung zu den Absprachen zu werten ist. Damit gelingt es Ihnen, das Projekttempo hochzuhalten und für Verbindlichkeit zu sorgen.

Transparente Kommunikation

Erlauben Sie uns diesen Hinweis, den wir hervorheben möchten: Ihr höchstes Ziel sollte eine transparente Kommunikation sein. Egal was im Projekt passiert, vermeiden Sie, jemanden zu überraschen. Unserer Erfahrung nach kommt es gar nicht so darauf an, dass ein Projekt von der ersten Sekunde an perfekt läuft, sondern vielmehr darauf, dass alle Beteiligten das Gefühl haben, das Projekt bewegt sich in die richtige Richtung und es wird nachgesteuert.

Dieses Gefühl entsteht für gewöhnlich dadurch, dass alle Beteiligten über den aktuellen Stand, auftretende Probleme und nächste Schritte proaktiv und transparent informiert werden und nicht »aus Versehen« über Probleme stolpern.

Die Dokumentation des Stakeholder-Workshops ist die Grundlage für das Projekt und sollte deshalb besonders klar formuliert sein. Um das zu erreichen, empfehlen wir Ihnen, die Dokumentation ganz in Ruhe nach dem Workshop zu schreiben.

Kommunizieren Sie aber ruhig an dieser Stelle bereits, was die Personen in der Dokumentation erwartet: Wir dokumentieren den kompletten Ablauf des Workshops mit den Kernergebnissen zu jedem Schritt. Dabei dokumentieren wir auch explizit den Ausschluss bestimmter Tätigkeiten aus dem Projekt – inklusive der Begründung, die im Workshop als Konsens gefunden wurde.

Sollte es offene Punkte geben, die noch geklärt werden müssen, dann erscheinen diese natürlich ebenfalls im Protokoll mit Zuständigkeit und Zeitplan. Anschließend können Sie das Projekt im Detail planen. Sie kennen nun einige der Unbekannten und offenen Flanken, an die Sie sich wagen müssen, und Sie können eine Zeitschätzung dafür abgeben, wie lange die einzelnen Schritte brauchen werden. Im Normalfall wird die Schätzung ganz gut sein, und abhängig davon, ob Sie Ihren Prozess anhand eines *Qualitätsziels* oder anhand eines *Zeitziels* planen müssen, können Sie entweder den *Endzeitpunkt* fix definieren oder *Key Performance Indicators* (KPIs) bestimmen, anhand derer Sie festlegen, dass Sie fertig sind. (Mehr zur Festlegung des Endzeitpunkts erfahren Sie in Kapitel 13, »Design, Get Data, Repeat – wann ist Schluss?«; mehr zu Maßzahlen finden Sie in Kapitel 3, »Usability und User Experience als Erfolgsfaktor herausragender Produkte«.)

Als letzten Punkt der nächsten Schritte sollten Sie nur noch festlegen, zu welchem Zeitpunkt Sie gerne operativ ins Projekt starten möchten. Wir empfehlen Ihnen, diesen Zeitpunkt klar zu kommunizieren, um alle Beteiligten auf einen Zeitplan einzuschwören. Wenn Sie nur so etwas sagen wie: »Wir starten, sobald wir alle Rückmeldungen erhalten haben«, zeigt unsere Erfahrung, dass Sie deutlich länger als notwendig brauchen.

Der Abschluss des Stakeholder-Workshops

An dieser Stelle können Sie den Workshop in der großen Runde schon schließen. Für gewöhnlich verbringen wir im Anschluss noch ein wenig Zeit mit dem direkten Projektteam. Dann geht es darum, die weiteren organisatorischen Rahmenbedingungen zu klären:

- ▶ Wer gibt Zwischenstände bzw. Ergebnisse frei?
- ▶ Wie viel Zeit müssen wir dafür einplanen?
- ▶ Wer ist wann nicht erreichbar?

Diese organisatorischen Punkte müssen geklärt werden – aber nur in dem Projektteam, mit dem Sie Tag für Tag zusammenarbeiten. Diese Themen in der großen Runde zu klären, führt zu Unmut, den Sie sich leicht ersparen können.

Die Planung nach dem Workshop

Wir empfehlen Ihnen, die tatsächliche Planung immer zeitlich durchzuführen. Darunter verstehen wir, dass Sie Ihr Projekt in *Sprints* planen, die eine bestimmte Dauer und einen bestimmten Arbeitsumfang haben – angelehnt an die *Scrum-Methode*, nur ohne die Idee, dass nach jedem Sprint ein lauffähiges Stück Software im Raum stehen muss.

Eine andere Möglichkeit, das Projekt auf Basis des Zeitpunkts zu planen, ist das *Rolling Wave Planning*. Dabei planen Sie zu Beginn eines Projekts eine bestimmte Anzahl an Sprints oder Arbeitszyklen (zum Beispiel die ersten sechs Stück). Dann starten Sie den ersten Sprint, und sobald Sie dessen Ende erreichen, überarbeiten Sie Ihre Planung anhand der neu erlangten Daten und planen wieder einen Sprint länger voraus, sodass erneut die nächsten sechs Sprints geplant sind, nur eben anhand der neuen Daten- und Wissenslage.

Egal wie Sie es nennen: Wir empfehlen Ihnen, sich darüber Gedanken zu machen, wann Sie einen bestimmten Meilenstein erreicht haben wollen, und die Sprints als Weg zu diesen Meilensteinen zu betrachten. Am Ende der Sprints ergeben sich dann in der Rückschau auf das Erreichte immer wieder Möglichkeiten, Rücksprache mit Ihren Stakeholdern (oder dem Projektbeirat) zu halten.

Ob Sie während eines Sprints den Zyklus tatsächlich einmal komplett durchlaufen, nur einzelne Schritte aus dem Data-Driven UX Design-Prozess durchführen oder tatsächlich mehrfach den gesamten Prozess durchlaufen, hängt sicher mit Ihrer aktuellen Situation, dem Rückmeldungstempo im Unternehmen und den verfügbaren Ressourcen zusammen.

Generell können Sie sowohl komplette kurze Data-Driven UX Design-Zyklen als auch nur Teilzyklen erfolgreich mit Sprints kombinieren. Vor allem aber dann, wenn Sie in einem dynamischen Umfeld unterwegs sind, bietet es sich an, die Iterationen in Bezug auf das Usability und User Experience Design so schnell wie möglich zu durchlaufen.

Vielleicht wundern Sie sich jetzt, wieso wir zwischen einer Sprint-Dauer im Sinne der Sprints bei agilen Prozessen und der Durchlaufzeit einer Iteration im Data-Driven UX Design-Prozess unterscheiden. Das hat vor allem mit der Einbettung zu tun, die wir in größeren Projekten oft erleben. Weil das Thema so relevant ist und weil wir immer wieder danach gefragt werden, widmen wir dem Ganzen einen eigenen Abschnitt.

8.2 Integration von Data-Driven UX Design in agile Entwicklungsprojekte

Auch wenn es definitiv ein wichtiges und entscheidendes Element ist: Usability und User Experience Design steht nicht allein im Raum und wird auch nicht ohne andere Prozesse funktionieren. In den Anfangsphasen der menschenzentrierten (oder, wie es damals noch hieß, *nutzerzentrierten*) Entwicklung war unsere Disziplin immer so etwas wie die Iteration vor dem Wasserfall.

Wasserfall-Modell versus agile Entwicklung

Im *Wasserfall-Modell* werden Systeme, Produkte und Dienstleistungen linear gedacht. Eine Anforderungsliste, das Lastenheft, steht ganz am Anfang der Entwicklung. Es fasst alle Anforderungen an die Lösung zusammen, die dann Stück für Stück umgesetzt werden.

Dem gegenüber stehen *agile Entwicklungsansätze*, die mit einem bestimmten Satz an bekannten Anforderungen starten und diese dann im Laufe der Entwicklung Stück für Stück neu ergänzen. Das agile Vorgehen verträgt sich dadurch besonders gut mit iterativen und menschenzentrierten Gestaltungsansätzen, die das Ziel haben, während der Entwicklung unbekannte Anforderungen so früh wie möglich aufzudecken und in der Entwicklung zu berücksichtigen.

Agile Ansätze tragen der Tatsache Rechnung, dass zu Beginn eines Projekts selten alle Anforderungen an die Lösung vollständig bekannt sind, und ermöglichen damit mehr Flexibilität, aber auch mehr Unsicherheit.

Die Einbindung von Usability und User Experience Design war in einer Wasserfall-Welt noch relativ einfach. Bevor die eigentliche technische Entwicklung des Produkts begann, schaltete man einen iterativen menschenzentrierten Prozess vor, der die Aufgabe hatte, alle Anforderungen aufzudecken. Diesem Prozess wies man eine gesetzte Dauer zu (zum Beispiel drei Monate) und setzte fest, dass anschließend alle Anforderungen bekannt sind. Nach Abschluss der Vorphase von drei Monaten startete dann die »eigentliche« Entwicklung. Das funktioniert heute nur noch selten.

In viele Unternehmen, die im weitesten Sinne digitale Produkte, Systeme oder Dienstleistungen anbieten, hat im Laufe der letzten Jahre der agile Ansatz Einzug gehalten. Dieser Ansatz trägt dem Fakt Rechnung, dass Softwareprojekte oft schwer zu planen sind und dass während der Entwicklung oft neue Entdeckungen gemacht werden. Bei den agilen Ansätzen werden dann Sprints mit einer fixen Dauer geplant, an deren Ende ein auslieferbares *Inkrement* steht, also irgendein Teil der Software, der bereits in den laufenden Betrieb übernommen werden kann.

Anstelle von wenigen großen Releases gibt es also mehr und kleinere Releases. Der Ansatz klingt verlockend, und das ist er auch in vielen Dimensionen. Aber eine Frage, die uns hier immer wieder begegnet, lautet: »Wie können wir das Potenzial von Usa-

bility und User Experience Design voll ausnutzen, wenn wir in Sprints denken und deshalb keine definierte Anforderungsphase vorab haben?«

Wir haben an dieser Stelle keine einheitliche Lösung für Sie, sondern können Ihnen nur mit auf den Weg geben, dass das in der Praxis oft von den organisatorischen Rahmenbedingungen in den einzelnen Unternehmen abhängt.

Unsere Erfahrung dazu ist diese: Wenn wir ganz zu Beginn des Projekts dazukommen und selbst in die Planung involviert sind, dann erbitten wir uns oft die Möglichkeit, ein oder zwei Sprints voranzulaufen. Wir sorgen also dafür, dass die erste Umsetzung ca. 4 bis 6 Wochen später startet als wir. Wenn das möglich ist, nutzen wir den *ersten* Sprint, um die Problemstellung zu verstehen, erste Konzepte zu entwickeln und schon ein erstes Nutzerfeedback zu sammeln. Dieses Wissen nutzen wir im *zweiten* Sprint, um direkt mit der Überarbeitung der Konzepte entsprechend des Feedbacks zu starten und parallel das nächste Thema vorzubereiten, das im Anschluss relevant wird. Welche Themen relevant sind, wird natürlich durch das gesamte Projektteam entschieden. Auf diese Art und Weise werden die meisten Themen erstellt, einmal getestet, dann überarbeitet und im kommenden Sprint technisch umgesetzt. So können wir sicherstellen, dass wir die Rückmeldung der Nutzenden auch in einer laufenden Entwicklung permanent einbringen können.

Damit dieser Ansatz funktioniert, müssen allerdings einige Vorbedingungen gegeben sein:

- ▶ Es muss eine Priorisierung der Features vorliegen.
- ▶ Das UX-Team muss in der Lage sein, deutlich schneller zu iterieren, als die Sprints dauern.

Die *Priorisierung* muss gegeben sein, weil es sonst für das UX-Team schwer möglich ist, die Themen vorzubereiten, die dann tatsächlich Eingang in die Entwicklung finden sollen. Natürlich kann es passieren, dass sich die Prioritäten ab und an anpassen. Wenn aber die grobe Planung nicht einmal feststeht, dann kann es passieren, dass Sie mit Ihrem UX-Team an Features arbeiten, die erst viel später Einzug ins Produkt halten. Das wäre an sich nicht schlimm. Damit geht aber einher, dass das Entwicklungsteam andere Teile des Systems selbst gestaltet, ohne Input von Ihnen und Ihrem Team zu haben. Das kann funktionieren, muss es aber nicht. Vor allem wäre es schade, weil hier Potenzial in der Zusammenarbeit verloren geht.

Die zweite Vorbedingung betrifft Ihre *Geschwindigkeit*. Wie Sie anhand der Beschreibung unseres Vorgehens vielleicht herauslesen konnten, versuchen wir für gewöhnlich pro Kunden-Sprint den Data-Driven UX Design-Prozess einmal komplett zu durchlaufen. Mindestens. Das heißt: Ein Entwicklungs-Sprint würde allen vier Phasen im Data-Driven UX-Prozess entsprechen. Oder sogar acht Phasen, wenn der Prozess zweimal durchlaufen wird. Wenn wir das nicht schaffen würden und stattdessen jeden Schritt in einem Sprint abdecken (z. B. im ersten Sprint nur die Nutzungskontextanalyse durchführen), dann wären wir wieder bei der gleichen Situation wie

oben: Das Entwicklungsteam hätte keinen Input in bestimmten Bereichen und würde einfach selbst entscheiden, wie die Dinge umgesetzt werden. Auch hier gilt: Das kann funktionieren, muss es aber nicht.

Wie Sie sehen, stehen Sie vor der großen Herausforderung sich in ein System einzubetten, das dynamisch und selbstständig ist. Unserer Erfahrung nach bringen wir den größtmöglichen Nutzen, wenn wir durch unsere Arbeit für einen gewissen Vorsprung für das Entwicklungsteam sorgen. Den bekommen wir entweder durch das Projekt gegeben (die ein bis zwei Sprints Vorsprung) oder wir erarbeiten ihn uns durch die schnellere Arbeitsweise. Im besten Fall geschieht aber beides. Es wird immer wieder passieren, dass sich der Schwerpunkt ändert und andere Funktionen in den Vordergrund rücken, die bis eben noch hintenanstanden. Dafür sorgen Sie auch oft selbst, indem Sie eine sehr gute *User Research* durchführen und dabei Erkenntnisse aufdecken, die den Schwerpunkt verschieben.

Genauso wird es aber auch passieren, dass es zwischendrin Sprints gibt, die sich ausschließlich auf Dinge »unter der Haube« fokussieren und bei denen Sie mit Ihrem Team nur einen geringen Beitrag leisten können. In diesen Sprints haben Sie die Gelegenheit, zusätzliche Zeit zu gewinnen, die Sie an anderer Stelle wahrscheinlich wieder verlieren werden. Das ist normal.

Wenn Sie in die Planung involviert sind, dann sollten Sie versuchen, umso mehr Vorsprung vor der Umsetzung zu erhalten, je weniger flexibel Ihr Produkt und je kritischer die Anwendung ist. Denken Sie hier bitte einen Moment an die Flexibilitäts- und Risikomatrix zurück (siehe Abbildung 8.2).

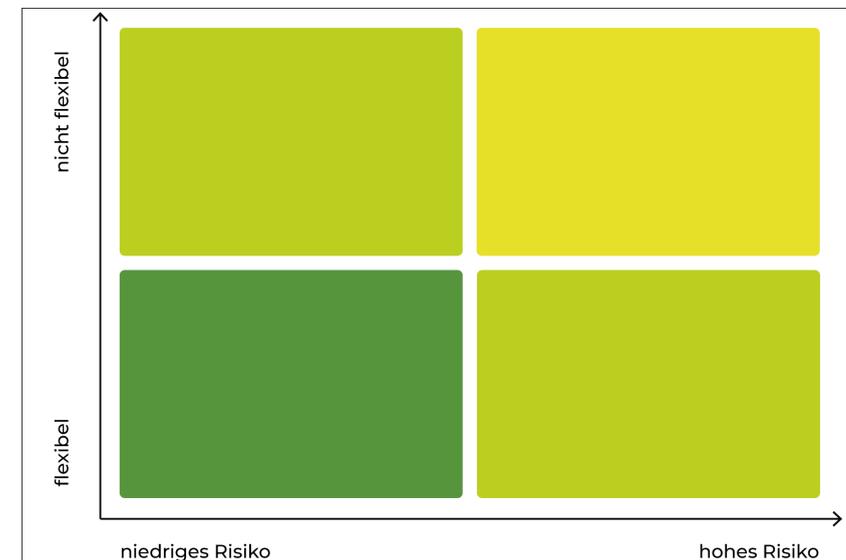


Abbildung 8.2 Die Flexibilitäts- und Risikomatrix für die Bestimmung der benötigten Daten im Data-Driven UX Design-Prozess aus Abschnitt 5.3

Je weiter rechts oben Sie sich mit Ihrem System, Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung befinden, umso sicherer müssen Sie sich sein, dass Sie mit Ihrem Design richtig liegen. Wobei natürlich die Anwendung von agilen Entwicklungsmethoden auf unflexible Produkte sowieso nur bedingt möglich ist. Sie ist aber nicht ausgeschlossen, wie beispielsweise Tesla die Autoindustrie mit seinen Over-the-Air-Updates gelehrt hat. Wenn es Ihnen also gelingt, ein eigentlich unflexibles Produkt durch einen »Trick« (z. B. das spätere Hinzufügen oder Freischalten von Produktfeatures durch Software-Updates) flexibler zu gestalten, dann kann auch hier die Anwendung agiler Methoden sinnvoll sein und dann benötigen Sie weniger Vorsprung.

Selbst wenn Sie sich sicher sind, dass in Ihrem besonderen Fall eine extrem hohe Flexibilität besteht und Sie deswegen ganz entspannt in die Umsetzung starten sollten, empfehlen wir Ihnen, an dieser Stelle noch einmal Ihre zu entwickelnde Anwendung zu reflektieren. Der Fokus sollte dabei auf der Höhe des Risikos liegen. Je größer das potenzielle Risiko ist (denken Sie dabei an die Bereiche *Gefährdung von Personen*, *wirtschaftliche Gefährdung des Unternehmens* und *Gefährdung des Ansehens des Unternehmens*), umso genauer sollten Sie sich das Interface vorher anschauen und umso sicherer müssen Sie sein (vgl. Abschnitt 5.3.2, »Das Risiko Ihrer Lösung«). Ein höheres Risiko könnte also auch zu der Entscheidung führen, mehr Vorsprung im Usability und User Experience Design vor der Entwicklung zu benötigen.

Wenn Sie kein hochgradig risikobehaftetes Produkt haben, dann steht Ihnen eine zweite Option zur Verfügung: das *Testen im Live-Betrieb*. Die Idee von agilen Entwicklungsprozessen ist es, nach jedem Sprint ein lauffähiges Stück Software zu besitzen, das in Betrieb gehen kann. Wenn Sie die erste Entwicklungsphase hinter sich haben und ein funktionierendes Produkt besitzen, das zwar am Markt erhältlich ist, aber nur mit einem beschränkten Funktionsumfang ausgestattet ist – mit anderen Worten: Sie haben ein MVP (*Minimum Viable Product*) entworfen –, dann könnte es Ihr Ziel sein, den Funktionsumfang so schnell wie möglich zu erweitern.

In diesem Fall haben Sie die Möglichkeit, sich als Usability und User Experience Designer während eines Sprints komplett auf das Design der neuen Features und Workflows zu fokussieren und das Testen erst einmal zu ignorieren. Wenn dann das Produkt live gegangen ist (im gleichen oder kommenden Sprint), können Sie die Qualität live mit den echten Nutzern testen. Durch dieses Vorgehen gewinnen Sie Zeit für das Design und können damit schneller neue Funktionen umsetzen. Es kann Ihnen dann aber natürlich auch passieren, dass Sie mit Ihrem Design in einigen Punkten vollkommen danebenlagen. Wahrscheinlich wird es sogar so sein, dass Sie in einigen Punkten vollkommen danebenlagen. Daher sollten Sie diesen Ansatz ausschließlich dann verwenden, wenn die Nutzergruppe Ihnen dieses Vorgehen nicht übelnimmt.

Tipp: Das Risiko bei neuen Features gezielt reduzieren

Wenn Sie das Risiko, vollkommen danebenzuliegen, minimieren wollen, empfehlen wir Ihnen, neue und ungetestete Features immer als *Beta-Features* anzukündigen (bitte ersetzen Sie diesen Begriff durch einen, den Ihre Zielgruppe versteht). Damit machen Sie klar, dass es sich hierbei noch um Funktionen in der Entwicklung handelt. Gleichzeitig erregen Sie dadurch außerdem Neugier auf die neuen Features und sind damit gegebenenfalls in der Lage, schneller mehr Rückmeldung zu bekommen. Auch kommt Ihnen dann normalerweise eine mildere Beurteilung seitens der Nutzer zugute, da Sie ja erklärt haben, dass die Features noch nicht fertig sind.

Damit meinen wir nicht, dass Sie kein ehrliches und negatives Feedback bekommen werden. Damit meinen wir nur, dass sich diese Art von Feedback für gewöhnlich deutlich weniger auf die Gesamtwahrnehmung des Produkts und der Marke auswirkt. Einzige Ausnahme: Ihr neues Beta-Feature ist so schlecht entwickelt, dass das Hauptprodukt nicht mehr lauffähig ist. Dann werden Sie das sehr schnell und sehr deutlich von Ihren Nutzern hören. Das ist dann aber vorwiegend ein technisches Problem und kein Usability und User Experience-Problem.

Mit der Rückmeldung, die Sie zu den Beta-Features erhalten, können Sie außerdem in den Dialog mit den Produktverantwortlichen treten und Ihre Einschätzungen und Empfehlungen in Bezug auf die Features geben. Diese Rückmeldung wiederum kann dann in die Priorisierung der Umsetzung und Verbesserung einfließen oder gegebenenfalls dazu führen, dass bestimmte Features gar nicht mehr weiterentwickelt werden.

8.3 Den Aufwand von Data-Driven UX Design angemessen auswählen

Dieser Abschnitt ist ein entscheidender Teil des Buches, und uns ist bewusst, dass sich viele Fragen und Gedanken gerade zu Beginn eines Projekts um die Frage drehen: »Wie viel Aufwand muss ich einplanen?«

Leider gibt es auf diese Frage keine einfache Antwort, sondern nur Faustregeln, die Ihnen bei der Entscheidung helfen können. Wie Sie sich denken können, sind wir der Meinung, dass Zeit und Geld in Usability und User Experience Design immer gut investiert sind. Das gilt aber immer nur bis zu einem gewissen Grad. Gerne möchten wir Ihnen die pragmatischen Regelsätze an die Hand geben, nach denen wir für gewöhnlich arbeiten. Wenn Sie noch weitere Regeln kennen, die hilfreich sind: Gerne her damit! Wir freuen uns über E-Mails an handbuch3DUX@custom-interactions.com.

Regel 1: Je unflexibler, umso mehr Zeit

Wenn Sie nach dem Release nichts mehr an Ihrem System, Produkt oder Ihrer Dienstleistung ändern können oder dafür einen sehr großen Aufwand investieren müssen, dann sollten Sie so viel Zeit wie möglich vorab investieren. Das bedeutet natürlich auch nicht, dass Sie endlos vor sich hin »UXen«, sondern dass Sie sich vorab überlegen, ab wann Ihre Lösung gut genug ist, und dann genauso lange daran arbeiten, bis Sie dieses Ziel erreicht haben.

Regel 2: Je mehr Risiko, umso mehr Zeit

Je risikobehafteter Ihre Anwendung ist, umso mehr Zeit sollten Sie investieren. Aber auch dann gilt für uns: Legen Sie vorher fest, wann Sie Ihr Ziel erreicht haben. Bei kritischen Anwendungen ist das häufig der Fall, wenn etwas Bestimmtes nicht mehr passiert – wenn also bestimmte Aufgaben ohne Fehler erledigt werden können oder wenn keine Schulung mehr gebraucht wird oder wenn niemand anderes mehr gefragt werden muss.

Regel 3: Je entscheidender für die Anwendung, umso mehr Zeit

Je wichtiger der gestaltete Workflow für die Anwendung ist, umso mehr Zeit sollten Sie in die Optimierung investieren. Diese Regel bezieht sich auf die Kritikalität eines Workflows für Ihre Anwendung und nicht für den Nutzer.

Ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie entwickeln eine App. Die App an sich ist vollkommen unkritisch und durch ihre Benutzung entsteht für niemanden ein Risiko. Sie entscheiden daraufhin, die App nicht zu testen, sondern sie direkt zu veröffentlichen. Im App-Store sammeln Sie aber plötzlich ausschließlich 1-Sterne-Bewertungen, weil der Login nicht richtig funktioniert. Da der Login darüber entscheidet, ob Ihre Anwendung überhaupt verwendet werden kann, ist er kritisch für die Anwendung. Hier sollten Sie also vorab auf jeden Fall sicherstellen, dass tatsächlich alles funktioniert, was benötigt wird, um die Hauptfunktion des Systems, des Produkts oder der Dienstleistung nutzen zu können.

Regel 4: Je bekannter, umso mehr Zeit

Wenn Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Marke extrem bekannt sind und einen (positiven) Ruf zu verlieren haben, dann sollten Sie auch mehr Zeit einplanen, als wenn Sie unbekannt und neu sind. Hier geht es schlichtweg darum, dass Kunden und Nutzer mit Ihnen eine bestimmte Qualitätserwartung verbinden. Wenn Sie diese nicht erfüllen, wird das negativ auf Sie zurückfallen. Es lohnt sich also immer dann, wenn Sie etwas zu verlieren haben, mehr Zeit in Usability und User Experience Design zu investieren.

Regel 5: Je innovativer, umso mehr Zeit

Wenn Ihr Ansatz komplett innovativ ist und die Art der Nutzung und Interaktion auf dem Markt einzigartig ist, dann lohnt es sich, auch hier mehr Zeit zu investieren. Sie können dann noch nicht auf Erfahrungswerte zurückgreifen – weder auf eigene, noch auf die von Wettbewerbern. Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein komplett neues Konzept beim ersten Versuch ohne User Research und User Testing direkt erfolgreich ist, halten wir persönlich für extrem gering. Zumindest haben wir noch nie ein Produkt gesehen, das zum ersten Mal mit Nutzern in Berührung kam und an keiner Stelle irgendwelche deutlichen Usability- oder User Experience-Probleme aufwies.

Wenn Ihr Produkt aber einen erheblichen technologischen Mehrwert aufweist (Sie ermöglichen etwas, das vorher gar nicht ging), dann kann es aber auch ohne großartige Usability und gute User Experience funktionieren.

Regel 6: Je stärker gute User Experience als Alleinstellungsmerkmal positioniert wird, umso mehr Zeit

Je mehr die gute Usability und User Experience als Alleinstellungsmerkmal gegenüber Konkurrenzprodukten genutzt wird, umso mehr Zeit sollten Sie in das Usability und User Experience Design investieren. Dabei handelt es sich vor allem um eine produktstrategische Entscheidung, die wir häufig in Bereichen antreffen, die technisch so weit entwickelt sind, dass der Funktionsumfang zwischen verschiedenen Wettbewerbsprodukten nahezu identisch ist.

Dann kann es sinnvoll sein, durch eine besonders zugängliche und ansprechende Gestaltung das Produkt von Wettbewerbern abzuheben. Dadurch kann es gelingen, Einarbeitungs-, Trainings- und Nutzungsdauern zu verkürzen, aber auch einfach mehr Begeisterung und damit mehr Verbreitung zu erzielen. Im besten Fall wird das Produkt sogar für neue Zielgruppen geöffnet, was den Wettbewerbsvorteil besonders deutlich macht.

Regel 7: Je komplexer, umso mehr Zeit

Je umfangreicher und komplexer Ihre Anwendung ist, umso mehr Zeit sollten Sie investieren, um eine gute Bedienbarkeit und eine gute Nutzungserfahrung zu gestalten. Gerade wenn Sie Arbeitsabläufe abbilden oder Expertensysteme gestalten, folgen viele Unternehmen der Annahme, dass hier weniger Aufwand für Usability und User Experience investiert werden kann.

Wann haben Sie aber zum letzten Mal jemanden eingestellt (oder wann wurden Sie das letzte Mal eingestellt) wegen der Fähigkeit, ein bestimmtes Programm zu bedienen, und nicht wegen dem, was Sie mit dem Programm erreichen können? Je mehr Zeit auf die Bedienung entfällt, umso weniger Zeit bleibt für die eigentliche Aufgabe

übrig. Das gilt natürlich nicht nur bei Expertensystemen, sondern bei allen komplexen Anwendungen. Nur weil man eine komplizierte Anwendung mit vielen Usability- und User Experience-Schwächen bedienen könnte, heißt es noch lange nicht, dass man das auch möchte!

Regel 8: Jeder Hauptworkflow und jeder hochgradig risikobehaftete Workflow sollte mindestens zweimal getestet werden

Um sicherzustellen, dass Ihre Lösung keinen Schaden anrichtet und ihre Hauptfunktion erfüllt, empfehlen wir Ihnen, sowohl die Hauptworkflows als auch die risikobehafteten Abläufe mindestens in zwei Iterationen vor der Veröffentlichung mit Nutzenden getestet zu haben.

Unter *Hauptworkflows* verstehen wir die Abläufe, die benötigt werden, um die Kernfunktionen der Lösung zu verwenden, und die – wenn sie nicht funktionieren oder nicht verstanden würden – dazu führen würden, dass die Lösung keinen Wert mehr bringt. Durch die zwei Iterationen stellen Sie sicher, dass Sie Rückmeldung zu der initialen Idee erhalten haben und dass mindestens einmal geprüft haben, ob der Weg, den Sie zur Verbesserung eingeschlagen haben, zielführend ist.

Kapitel 11

Der Data-Driven UX Design-Prozess im Detail – Gestaltungslösungen entwickeln

»Design ist nicht nur wie es aussieht und wie es sich anfühlt. Design ist wie gut es funktioniert.«

– Steve Jobs (Unternehmer und unter anderem Gründer von Apple)

Jetzt ist es so weit und wir sind endlich da: bei der Entwicklung von Gestaltungslösungen. Das ist der Bereich, der vielen Personen am meisten Spaß macht und der eigentlich auch der Kernbereich ist, an den die meisten denken, wenn jemand »Usability und User Experience Design« sagt. Wie war das bei Ihnen? Haben Sie nicht auch als Erstes an Benutzerführung, Benutzeroberflächen und Prototypen gedacht? Das ist auch gut so! Auch wenn ein großer Teil von allem, was wir hier vorstellen, nicht Design ist, so soll doch alles zum Design führen. User Research hat aus unserer Sicht das Ziel, tolle Systeme, Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Also: Lassen Sie uns loslegen.

11.1 Erinnerung: Was ist das Ziel der Gestaltung und wie gehen wir dabei vor?

Das Endziel der Gestaltung ist natürlich, ein großartiges Produkt zu haben. Auf dem Weg dorthin wollen wir allerdings immer wieder überprüfen können, ob wir nicht vielleicht falsch abgebogen sind. Daher ist ein Ziel der Gestaltung auch, die Bewertung mit echten Nutzern zu ermöglichen – und das in jeder Iteration. Um eine Bewertung zu ermöglichen, müssen Sie sich in dieser Phase Gedanken darüber machen, wie die konkrete Interaktion der Nutzenden mit Ihrem System, Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung aussehen soll. Darin enthalten sind die einzelnen Schritte, die benötigten Informationen, aber auch die Art und Weise, wie Sie diese für die Nutzenden zugänglich machen.

Auf der einen Seite geht es bei diesem Zugänglichmachen um eine gute Usability, auf der anderen Seite sollten Sie auch die User Experience bei den Konzepten berücksichtigen. Wenn Sie an den Baum zurückdenken (siehe Abschnitt 2.3, »Das Zusammen-

spiel von Ergonomie, Usability und User Experience«), dann erinnern Sie sich, dass es neben Usability und User Experience auch noch die Ergonomie gab. Diese spielt eine besonders wichtige Rolle, wenn Sie Produkte mit einer physischen Komponente gestalten und nicht ausschließlich Software entwickeln. Wir werden das Thema *physische Produktgestaltung* hier aber nur am Rande erwähnen, da wir davon ausgehen, dass die meisten Leserinnen und Leser dieses Buches eher an *digitaler Produktgestaltung* interessiert sind.

Bei der Gestaltung von Benutzeroberflächen empfiehlt es sich, sich nach gängigen Grundsätzen zur Gestaltung von interaktiven Systemen zu richten. Als Beispiel werden hier die Interaktionsprinzipien (DIN EN ISO 9241-110:2020) herangezogen, die im Detail im Gestaltungskapitel (siehe Abschnitt 7.4.4) vorgestellt werden.

Ein Aspekt, der bei der Gestaltung zu berücksichtigen ist, ist die Verteilung der Aufgaben zwischen dem Nutzenden und dem System. Technische Systeme werden in immer größerem Umfang automatisiert und können zunehmend mehr Aufgaben selbstständig umsetzen. Bei der Erarbeitung von Gestaltungslösungen sollten Sie sich jedoch auch Gedanken über die folgenden Fragen machen: »Wo sollte die Aufgabe verortet sein? Sollten das die Nutzenden machen, oder sollte das System die Aufgabe übernehmen?«

Dabei geht es um die Qualität der Durchführung, aber auch um das »Wollen« aus Nutzersicht. Als UXler machen wir uns am besten konsequent zu Anwälten derjenigen, die das Produkt nutzen werden. Wir stellen uns an dieser Stelle oft die Frage, ob die Aufgabe, die beim Nutzenden verbleibt, noch eine sinnvolle – im besten Fall vielleicht sogar eine sinnstiftende – Aufgabe ist. Ist das nicht der Fall, dann sollte die Aufgabe, so weit es technisch möglich ist, automatisiert werden.

Wenn Sie erst einmal festgelegt haben, wer welche Aufgaben übernimmt, dann definieren Sie das »Wie«. Dazu gehört die konkrete Gestaltung der Interaktion (»Wer macht was wann?«), aber auch die Festlegung der Art und Weise, wie das geschieht: Gibt es eine visuelle Anzeige, einen Ton, eine Vibration? Gibt es einen Touchscreen, einen Hebel, ein Brain-Computer-Interface? All das definieren Sie in diesem Schritt und entwickeln Prototypen – oft nichtfunktionale Prototypen –, die die Interaktion erlebbar machen. Wie Sie dabei Schritt für Schritt vorgehen, zeigen wir Ihnen nun.

11.2 Design Research

Wir möchten Sie ermutigen, jedes einzelne Design-Projekt mit Design Research zu beginnen. Jetzt hören wir Sie förmlich rufen: »Was? Schon wieder Research? Ich dachte, es geht jetzt endlich los!«

Ja, das tut es auch. Sie wissen, wer die Nutzenden sind, was deren Aufgaben sind und welche Anforderungen an das Design des Produkts und das User Interface bestehen.

Das ist fantastisch! Jetzt müssen Sie nur noch herausfinden, was der aktuelle *State of the Art* in Bezug auf Design ist.

Wenn wir Design Research sagen, dann meinen wir nicht wieder stundenlange Feldforschung oder Interviews. Wir empfehlen Ihnen, dazu vier Bereiche anzuschauen:

- ▶ Wettbewerbslösungen
- ▶ Lösungen, die vergleichbare Probleme adressieren, aber in anderen Bereichen bzw. Branchen
- ▶ aktuelles *State of the Art*-Design sowohl im B2B-, aber vor allem im B2C-Umfeld
- ▶ die existierende Palette an eigenen Produkten, Lösungen und Designs

Lassen Sie uns die Bereiche einen nach dem anderen ansehen.

Wettbewerbslösungen

In diesem Bereich Ihrer Design Research verschaffen Sie sich einen Eindruck davon, wie das Problem aktuell gestalterisch gelöst wird. Wahrscheinlich haben Sie bei Ihrer Nutzungskontextanalyse schon einen ersten Einblick in bestehende Produkte und Konkurrenzlösungen erhalten. Jetzt sehen wir uns diese Lösungen im Detail an. Dabei empfehlen wir, die bestehenden Lösungen auf verschiedenen Ebenen zu prüfen:

- ▶ Handelt es sich um ein Produkt, ein System oder eine Dienstleistung?
- ▶ Besteht die Lösung aus einer Anwendung oder aus mehreren?
- ▶ Gibt es irgendwelches Zubehör, das benötigt wird?
- ▶ Wie wird der Nutzer durch die Lösung geführt?
- ▶ Wie ist das Design der Lösung?
- ▶ Für welche Werte bzw. Assoziationen steht die Lösung oder die Marke?
- ▶ Gibt es Muster im Design, die sich zwischen den verschiedenen Lösungen wiederholen?

Diese Art von Design Research gibt Ihnen einen ersten Eindruck von der Erwartung der Nutzenden an Ihr Produkt. Schließlich sind Sie gewöhnlich nicht der erste und einzige Anbieter, der versucht, sich in diesem Bereich zu etablieren. Alle Erfahrungen, die bisher gemacht wurden, zahlen damit auf die Erwartungshaltung der Nutzenden ein. Es ist also sinnvoll, diese vorherigen Erfahrungen zumindest zu kennen und zu verstehen. Ob Sie sich dem Design anschließen oder etwas ganz anderes machen, können Sie danach frei entscheiden. Sie sollten sich nur informiert entscheiden.

Lösungen, die vergleichbare Probleme adressieren

Manchmal ist man geneigt, ein Problem anzusehen und zu sagen: »Oh, das ist einzigartig. Das hat noch nie jemand vorher gemacht.« Glauben Sie uns, das ist quasi nie der Fall! In fast 100 % der Fälle gibt es vergleichbare Lösungen – entweder in Ihrem

Bereich, dann sind wir bei der Betrachtung der Wettbewerber von eben, oder in einem anderen Bereich.

Wenn Sie zum Beispiel für den Medizinbereich einen Patientenmonitor entwickeln wollen, der alle Live-Daten zum Patientenzustand misst und gemeinsam übersichtlich anzeigt, dann werden Sie sich vermutlich zuerst nach vergleichbaren Patientenmonitoren umsehen. Das ist auch sinnvoll. Im Anschluss könnten Sie aber Ihren Blick erweitern: Gibt es andere Anwendungen in der Gesundheitsbranche, bei denen ebenfalls Live-Daten gemessen und gemeinsam angezeigt werden? Vielleicht kommen Sie dann auf Systeme, die ganze Stationen überwachen. Oder Ihnen fallen andere Messsysteme ein, zum Beispiel Ultraschallsysteme. Bei jedem der Systeme können Sie sich im Anschluss fragen:

- ▶ Was davon ist anwendbar auf meine Problemstellung?
- ▶ Was davon passt leider nicht?
- ▶ Was kann ich von der Umsetzung für meine eigene Lösung lernen?

Im Anschluss können Sie sogar noch weiter abstrahieren:

- ▶ Wo findet eine Live-Messung und Anzeige von Daten außerhalb der Medizin statt?
- ▶ Wie werden die Daten angezeigt?
- ▶ Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede gibt es?

Hier könnten Sie zum Beispiel auf die Idee kommen, dass auch Prozesssteuerungen in Fertigungen Live-Daten erfassen und gemeinsam anzeigen.

Das Ziel dieses Schrittes ist es, ein Gefühl für verschiedene Aspekte des Designs zu bekommen. Darunter fallen:

- ▶ die Farbsprache in der jeweiligen Branche
- ▶ die Formsprache in einer Branche
- ▶ bestimmte Anzeigereihenfolgen (zeitliche Abfolge der Informationen) in einer Branche
- ▶ bestimmte Anzeigestrukturen (Aufbau) in einer Branche
- ▶ erweiterte Informationen, die zusätzlich bereitgestellt werden
- ▶ gelungene Gestaltungslösungen (aus anderen Bereichen) für Ihr Ziel
- ▶ misslungene Gestaltungslösungen (aus anderen Bereichen) für Ihr Ziel

Damit werden Sie in der Lage sein, ein gutes Gefühl dafür zu bekommen, was es gibt, wie die Branche tickt, was es aber auch sonst noch außerhalb der Branche gibt und dort vielleicht exzellent funktioniert. Sie bekommen auch ein Gefühl für das Gegenteil: Welche Lösungsansätze passen nicht zu Ihnen, und was möchten Sie auf keinen Fall für Ihr System, Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung?

Aktuelles State-of-the-Art Design

Ein weiterer Bereich, in dem Sie sich unbedingt umsehen sollten, ist der aktuelle *State of the Art*, also der aktuelle Entwicklungsstand – einmal in Ihrer Branche, aber vor allem auch im B2C-Bereich, unabhängig davon, was Sie selbst für eine Lösung haben.

Gute Ausgangspunkte dafür können vor allem weit verbreitete Lösungen wie Smartphones oder Fernseher sein. Warum? Weil nahezu jeder Nutzer hier den aktuellen Entwicklungsstand kennt und diesen als Referenz verwendet. In Deutschland besaßen im Jahr 2021 ca. 62,6 Millionen Personen ein Smartphone; bei Menschen zwischen 14 und 39 Jahren lag die Quote sogar bei über 94 % (statista.de). Sie können also fest davon ausgehen, dass die meisten Menschen, für die Sie Produkte gestalten, aktuelle Betriebssysteme und Designs auf dem Smartphone kennen und diese als Vergleich heranziehen. Das gilt umso mehr, wenn es sich bei Ihrem System, Produkt oder Ihrer Dienstleistung um eine digitale Lösung handeln sollte.

Nur wenn Sie explizit für eine deutlich ältere Zielgruppe gestalten, kann es sein, dass dort weniger Erfahrung mit Smartphones herrscht. Wenn Sie die Gesamtzahl von 62,6 Millionen Smartphone-Nutzern im Verhältnis zu den ca. 83 Millionen Einwohnern in Deutschland betrachten, vergessen Sie aber bitte nicht, dass allein über 10 Millionen Kinder unter 14 Jahren in Deutschland leben. Sie können also nicht davon ausgehen, dass die fehlenden 21 Millionen Nutzer ausschließlich älter sind.

Die existierende Palette an eigenen Produkten, Lösungen und Designs

Der letzte Bereich, den Sie sich während des Design Researchs ansehen sollten, ist die vorhandene Produkt- und Designpalette im eigenen Haus. Dabei geht es darum, die Designsprache Ihres Unternehmens und Ihrer Produktfamilie zu verstehen und das eigene Design mit- oder weiterzuentwickeln. Dazu kommt: Spricht eine Produktfamilie die gleiche Nutzergruppe an, dann sollten sich die Produkte auch ähnlich anfühlen.

Auch aus Unternehmenssicht sollten Ihre Lösungen eine gemeinsame Sprache sprechen. Gute Quellen hierfür sind oftmals Handbücher, die Produkte selbst, aber auch Webseiten oder Styleguides, die bereits vorhanden sind. Nutzen Sie alles, was möglich ist, um ein Gefühl für das Look-and-feel Ihres Unternehmens und Ihrer Produkte zu erhalten.

Dokumentation des Design Researchs

Alle diese Erkenntnisse sollten Sie zusammentragen und dokumentieren. Das Ziel der Design Research war zunächst, einen Überblick zu bekommen und auch eine Grundlage für weitere Entscheidungen zu treffen. Typische Fragestellungen sind, wie die eigene Lösung platziert werden kann und wie die Marke weiterentwickelt werden

soll. An diesen Entscheidungen sind auch andere Stakeholder beteiligt. Eine saubere Dokumentation der Design Research hilft, diese Entscheidungen zu treffen.

Bei der Dokumentation der Design Research geht es aber nicht um einen bestimmten besonders komplizierten Aufbau. Im einfachsten Fall haben Sie einfach eine Präsentation, die Sie in die vier oben beschriebenen Bereiche aufteilen und in die Sie einfach Bilder, Screenshots und Beispiele einfügen. Wichtig ist nur, dass Sie die Information auch noch für später parat haben, wenn Sie dann tatsächlich an die optische Ausgestaltung gehen. Das ist aber Zukunftsmusik (siehe Abschnitt 11.12, »Visual Design«). An dieser Stelle fangen wir erst einmal grundlegend an.

11.3 Vom Groben zum Feinen

In den meisten Designprojekten ist durch Vorarbeiten oder Stakeholder-Willen die Lösung nicht mehr ganz frei, sondern schon vordefiniert. So starten Sie gegebenenfalls in den Gestaltungsprozess und wissen bereits, dass die Lösung eine Smartphone-App sein wird. Oder Sie sind ein Dienstleister für die Entwicklung von Smartphone-Apps, und auch dann ist gewöhnlich gesetzt, welcher Lösungstyp herauskommen wird. In manchen Fällen starten Sie aber tatsächlich »auf der grünen Wiese« mit einem komplett neuen Produkt.

Wenn Sie wirklich von null starten, dann ist ein guter erster Ausgangspunkt für das Design ein *Brainstorming* oder *Brainwriting* (eine Beschreibung beider Methoden finden Sie in Abschnitt 4.2.4, »Schritt 4: Ideen finden«), bei dem Sie erste Ideen für die mögliche Lösung sammeln. Hier sind Sie noch auf einer ganz grundlegenden Ebene unterwegs und können verschiedene Lösungsansätze andenken. Dann – im Laufe der kommenden Iterationen – werden Sie sich immer weiter auf ein Design und eine Lösung festlegen und diese immer detaillierter und tiefer ausgestalten.

Wir empfehlen Ihnen, bei der Gestaltung Ihrer Lösung und beim Finden des richtigen Designs immer vom Groben zum Feinen arbeiten. Das bedeutet, dass Sie erst die Gesamtstruktur festlegen, bevor Sie sich mit den konkreten Inhalten und dann mit den Icons, Farben und Schriftarten beschäftigen.

Warum? Unserer Erfahrung nach kann es sonst leicht passieren, dass Sie sehr viel Zeit in die visuelle Gestaltung investieren und darüber hinaus vergessen, dass auch die Optimierung der Abläufe und Verständlichkeit mitbedacht werden muss. Im Laufe dieses Abschnitts werden wir Ihnen dafür Vorgehensweisen an die Hand geben, die gut funktionieren, um eine Lösung von Grund auf aus Nutzersicht zu denken.

Wenn wir in die Entwicklung starten, laufen bei uns gewöhnlich zwei Stränge parallel ab: auf der einen Seite die *Entwicklung des Workflows* und der einzelnen Interaktionen der Nutzenden. Dieser Teil ist der grobe Teil. Hier geht es uns hauptsächlich um das Thema Optimierung von Abläufen, Reduktion von Bedienzeiten, Bedienfehlern

und Klicks. Auf der anderen Seite läuft meist parallel, aber zeitlich nachgelagert die *Entwicklung des visuellen Designs*. Das ist der feine Teil.

Wie bereits an anderer Stelle im Buch erwähnt wurde, haben wir entschieden, beide Stränge inhaltlich voneinander zu trennen, weil es in Nutzertests den bewertenden Personen oftmals schwerfällt, Design und Struktur zu trennen. Zeigen Sie in einem *Nutzertest* ein optisch ausgestaltetes User Interface, dann bekommen Sie oftmals hauptsächlich Feedback zu der Optik: Gefällt die Optik nicht, dann gefällt das ganze Produkt nicht. Gefällt die Optik, dann gefällt auch die ganze Lösung. Es besteht dann die Gefahr, dass Sie gar nicht auf die Ebene der Bedienabläufe kommen – weil Sie nicht so tief eintauchen können. Bewegen Sie sich also auf der feinen Ebene, dann können Sie die Bedienbarkeit nicht optimieren. Daher möchten wir diesem Bereich im Folgenden unsere ungeteilte Aufmerksamkeit widmen.

11.4 Grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten entwickeln

Oft startet man in den kompletten Data-Driven UX Design-Prozess mit einer Idee im Kopf, wie das Problem gelöst werden kann. Hierbei besteht die Gefahr, dass die bereits in Ihrem Kopf existierende Lösung nicht die beste sein muss. Wir empfehlen Ihnen, auch mit einer angedachten Lösung in die grundsätzliche Lösungsentwicklung einzusteigen. Kristallisiert sich am Ende die bereits angedachte Lösung heraus, dann ist das umso besser. Vor allem gegenüber Stakeholdern können Sie danach aber sauber begründen, warum Sie eine bestimmte Lösung verfolgen oder nicht.

In der Praxis kommt es auch immer wieder vor, dass ein Problem identifiziert wurde, für das man noch keine (klare) Lösung ableiten konnte. Auch hier lautet unsere Empfehlung, grundsätzliche Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

In beiden beschriebenen Fällen gehen wir davon aus, dass Sie durch die ersten zwei Schritte im Data-Driven UX Design-Prozess (Nutzungskontextanalyse und Nutzungsanforderungen ableiten) schon ein sehr gutes Verständnis von dem Problem und den grundlegenden Anforderungen gewonnen haben. Wenn Sie nun beginnen, nach einer Lösung zu suchen, empfehlen wir Ihnen den Start im Sinne des *Design Thinkings* (siehe Abschnitt 4.2).

Sammeln Sie dazu ein Team aus Personen mit möglichst unterschiedlichen Expertisen und Hintergründen, die aber alle einen Bezug zum Problem haben bzw. an dessen Lösung beteiligt sein werden. Klären Sie den aktuellen Stand zu Beginn oder sogar vorab, sodass alle im Team den Rahmen kennen. Hierzu ist es sinnvoll, dass alle die bisher gesammelten Informationen inklusive des Design Researchs vorab kennen.

Die Erfahrung zeigt, dass das nun folgende *Brainstorming* oder *Brainwriting* am besten funktioniert, wenn die Teilnehmer vorbereitet sind. Das hebt insgesamt die Qualität der Ideen. Vielleicht kommen die Teilnehmer sogar schon mit ersten eigenen Ideen in den gemeinsamen Workshop. In diesem Fall ist es nur wichtig, dass das Ziel

des Workshops die Entwicklung von neuen Ideen und die Bewertung vorhandener Ideen ist, aber nicht das Verteidigen der eigenen Idee.

Und dann können Sie entweder gemeinsam im Rahmen eines Brainstormings oder jeder für sich in einem Brainwriting Ideen entwickeln. Die Ideen werden an dieser Stelle im Gestaltungsprozess noch ganz roh und ungeschliffen sein. Aber Sie werden jetzt schon in der Lage sein, erste Grundtendenzen herauszukristallisieren. Handelt es sich um eine App? Eine Webanwendung? Eine Plattform? Ist es ein physisches Produkt? Wollen wir eine Dienstleistung umsetzen? Greifen Sie sich dann die einzelnen Ideen, besprechen Sie diese, und verfeinern Sie sie noch ein wenig, und dann gehen Sie direkt in die Bewertung.

Die *Bewertung von Ideen* kann unendlich viel Zeit in Anspruch nehmen. Sie könnten, wie in Abschnitt 4.2 beschrieben, eine Matrix entwerfen, mit deren Hilfe Sie jede einzelne Anforderung für jede einzelne Idee bewerten. Wenn Sie das probieren, wird Ihnen aber recht schnell auffallen, dass Sie über die einzelnen Ideen noch gar nicht genug wissen, um entscheiden zu können, welche Anforderungen nun wirklich erfüllt sind und welche nicht.

Dagegen hilft das zweite, ebenfalls in Abschnitt 4.2 beschriebene Vorgehen, mit dem Sie »quick and dirty« in die Bewertung der Ideen starten können: die drei sich überschneidenden Kreise.

Zur Erinnerung: Sie teilen Ihre Ideen in die in Abbildung 11.1 dargestellten Kreise bzw. Kategorien ein, wobei die Kategorien ein Vorschlag von uns sind.

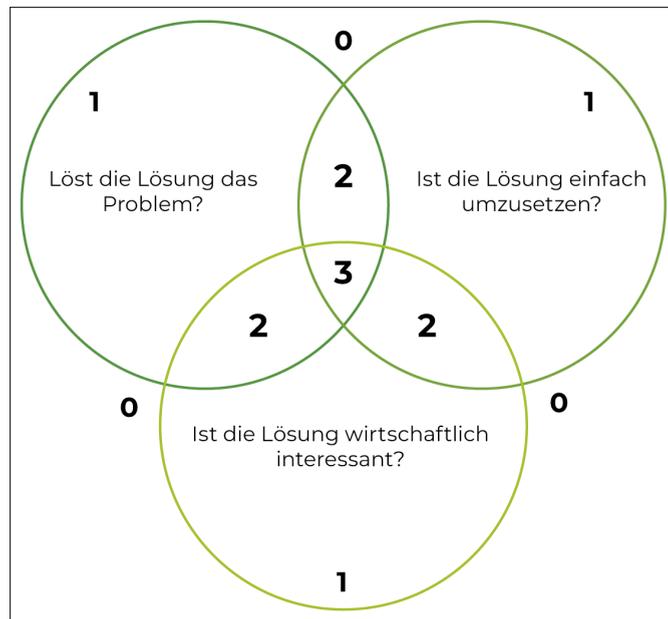


Abbildung 11.1 Teilen Sie für eine erste Bewertung Ihre Ideen in die drei Kreise bzw. Kategorien ein.

In unseren bisherigen Brainstorming- und Brainwriting-Sessions gab es selten den Fall, dass wir nur eine einzige Idee in der 3er-Region hatten (also eine Idee, die alle Kriterien erfüllt). In deutlich mehr Fällen hatten wir entweder gar keine Ideen mit einer 3 oder extrem viele, wenn das Team sehr gut vorbereitet war (daher auch unsere Empfehlung zur Vorbereitung vom Anfang des Abschnitts). Auch hier möchten wir Ihnen noch ein paar Tipps geben, wie Sie in diesen Situationen vorgehen können.

11.4.1 Wie man aus einer 2 eine 3 macht

Wenn Sie gar keine 3er-Idee haben, dann ist die beste Möglichkeit, sich nach und nach alle 2er-Ideen anzusehen. 2er-Ideen erfüllen ja nach unserer Definition zwei der drei relevanten Kriterien. Wenn Sie jetzt also eine 2er-Idee nehmen, dann wissen Sie aufgrund der Position im Kreis, dass die Idee zum Beispiel das Problem löst und einfach umzusetzen ist, aber leider wirtschaftlich nicht interessant. An dieser Stelle fangen Sie mit einem Mini-Brainstorming an und fragen sich: »Wie könnten wir diese Idee wirtschaftlich interessant machen?« Wenn Sie eine Idee dazu haben: Wundervoll! Ergänzen Sie diese auf Ihrem Zettel und Sie haben soeben eine 3er-Idee erschaffen. Wenn Ihnen und dem Team nichts einfällt: Kein Problem. Nehmen Sie einfach die nächste 2er-Idee, und prüfen Sie, ob es bei ihr eine Möglichkeit gibt, das fehlende Kriterium umzusetzen.

11.4.2 Wie man mit zu vielen 3er-Ideen umgeht

Wenn Sie zu viele 3er-Ideen haben, ist das ja eigentlich ein Luxusproblem. Eine weitere Auswahl ist dann nur notwendig, um das Team zu fokussieren und schneller voranzukommen. Für uns haben sich in dieser Situation zwei verschiedene Herangehensweisen als erfolgversprechend herausgestellt:

1. Sie machen eine Punkteabfrage.
2. Sie machen eine erneute Bewertung, diesmal mit Skalen.

Die *Punkteabfrage* ist dabei deutlich schneller und pragmatischer und bietet deutlich weniger Raum für Diskussionen. Um die Punkteabfrage zu machen, reichen Sie einfach jedem Teammitglied drei Klebepunkte (oder digital drei Stimmen) und lassen die Teammitglieder ihre Punkte auf die Idee oder die Ideen kleben, die sie persönlich am vielversprechendsten finden. Dabei erlauben wir gewöhnlich auch, dass alle Punkte von einem Teilnehmer auf die gleiche Idee geklebt werden. Im Anschluss zählen Sie einfach nur noch die Punkte aus und wählen die ein oder zwei Ideen mit den meisten Stimmen.

Wenn Sie eine besondere *Gewichtung durch bestimmte Teammitglieder* abdecken wollen können Sie das entweder durch mehr Punkte für die jeweilige Person machen oder durch andersfarbige Punkte, die dann eine andere Gewichtung haben. Außer-

dem sollten Sie überlegen, von Anfang an alle Ideen herauszunehmen, bei denen ein anwesender Entscheider ein Veto einlegt.

Uns ist durchaus bewusst, dass das ein sehr kontroverser Vorschlag ist, weil dadurch sehr gute Ideen einfach unter den Tisch fallen könnten. Vielleicht könnte auf diese Art und Weise sogar die beste Idee direkt zu Beginn sterben. Unsere Erfahrung zeigt aber, dass Ideen, bei denen es ein *Entscheider-Veto* gibt, gewöhnlich in einem späteren Stadium sowieso eingefroren und gestoppt werden – nur dass dann schon deutlich mehr Ressourcen verbraucht wurden. Nutzen Sie hier Ihr Feingefühl und Ihre Kenntnis der Entscheider, um zu überlegen, ob das Risiko im Raum steht.

Die Punktevergabe ist eine sehr schnelle und einfache Art der Gewichtung. Manchmal fühlt sich die Art der Entscheidung aber zu schnell und unpräzise an. Dann ist die *Bewertung anhand von Skalen* eine gute Möglichkeit. Für alle 3er-Ideen haben Sie ja bereits entschieden, dass Sie alle drei Kriterien erfüllen. Wir sind uns aber sicher, dass Sie bei näherer Betrachtung herausfinden werden, dass jede der Ideen die Kriterien unterschiedlich gut erfüllt. Wenn Sie also mehr auf Zahlen als auch Bauchgefühl stehen, dann können Sie auch eine Bewertung der einzelnen Aspekte auf einer 10er-Skala vornehmen, sodass Sie am Ende jede einzelne Idee in einem (dreidimensionalen oder mehreren zweidimensionalen) Koordinatensystem(en) verorten könnten.

Durch die Einführung der 10er-Skala wird es einfacher, zwischen Ideen zu unterscheiden und ein Gefühl dafür zu bekommen, ob ein Kriterium ein bisschen, ziemlich oder in extrem hohem Maße erfüllt ist. Aber Achtung: Es handelt sich hier nur um eine Pseudo-Sicherheit. Schließlich gibt es noch keine Umsetzung und Sie wissen noch sehr wenig über jede Idee. Halten Sie sich also nicht zu lange mit der Bewertung auf, sondern versuchen Sie, schnell zu einer Bewertung zu kommen.

11.4.3 Fazit

Bei Verwendung von Brainwriting, kombiniert mit den drei Kreisen und der Punktebewertung, ist es möglich, einen ersten Favoriten zur Ausarbeitung innerhalb von zwei bis vier Stunden zu identifizieren. Vorausgesetzt, Sie haben einen versierten Moderator an der Hand, der das Team immer wieder zurück zum Thema führt.

An dieser Stelle sei angemerkt, dass es natürlich noch sehr viele weitere Verfahren gibt, die eine Bewertung von Ideen möglich machen. Wir haben uns dazu entschlossen, Ihnen im Rahmen dieses Buches die Methode vorzustellen, die sich bei uns für die Usability und User Experience Design-Arbeit als am schnellsten und am zielführendsten herausgestellt hat. Die *Schnelligkeit* ist dabei für uns auch der maßgebliche Auswahlgrund. Da Sie in dieser Phase theoretische Ideen bewerten und noch wenig wissen, empfehlen wir Ihnen auch hier wieder, dass Sie lieber schnell lernen als langsam.

Sollten Sie alternative Methoden zur Bewertung von Ideen kennenlernen wollen, empfehlen wir Ihnen das Buch »Management von Lieferanteninnovationen« von Stefan Winter, in dem verschiedene Kriterien und Verfahren zur Ideenbewertung

beschreiben und verglichen werden. (Auch wenn der Titel erst mal etwas anderes suggeriert, werden die Inhalte neutral beschrieben und anschließend auf den Anwendungsfall »Lieferanteninnovationen« übertragen. Der allgemeine Teil ist daher auch für unseren Fall ungemein nützlich.)

Am Ende dieses Abschnitts sollten Sie jetzt also aus einer Vielzahl an Ideen eine oder mehrere vielversprechende Grundideen ausgewählt haben, mit denen Sie in die Ausgestaltung starten können. Ein guter Weg, um das zu tun, sind Prototypen.

11.5 Arbeit mit Prototypen

Unter einem *Prototyp* verstehen wir im Bereich des Data-Driven UX Designs eine schnelle und simulierte Umsetzung der Lösungsidee. Dabei gehen wir mit allen Ansätzen konform, die nicht zwangsweise eine lauffähige Version benötigen, sondern das Ziel haben, die Interaktion von Nutzendem und Produkt so schnell und einfach wie möglich abzubilden.

Je nach Lösungsansatz kann Ihr Prototyp alles sein: von einem Legomodell, über etwas Selbstgebasteltes aus Pappe, eine Zeichnung, ein Video oder ein digitaler Prototyp. Sobald Sie sich für die Arbeit mit einem Prototyp entscheiden, müssen Sie vorher festlegen, für was Sie einen Prototyp aufbauen. Denn je nach Ziel ergeben sich auch andere Anforderungen an den Prototyp und der Aufwand für die Erstellung verändert sich.

Es ist also wichtig, sich vorab über das Ziel Gedanken zu machen. In diesem Abschnitt möchten wir zunächst auf die unterschiedlichen Arten von Prototypen eingehen – und anschließend auf die Zieldiskussion zurückkommen.

11.5.1 Horizontale und vertikale Prototypen

Ganz generell können Sie zwischen sogenannten horizontalen und vertikalen Prototypen unterscheiden.

Horizontale Prototypen stellen die Lösung in der vollen Breite dar, zeigen also den möglichen Funktionsumfang auf, ohne dabei aber die einzelnen Interaktionswege auszudefinieren. Sie gehen also in die Breite – die Horizontale –, aber nicht in die Tiefe.

Ein Beispiel hierfür könnte eine Startseite auf einer Homepage sein, bei der das komplette Navigationsmenü mit allen Einträgen steht, aber kein einziger davon klickbar ist (siehe Abbildung 11.2).

Das Gegenteil davon sind die *vertikalen Prototypen*, die gewöhnlich nicht die Übersicht über die Lösung bieten, aber dafür einen bestimmten Workflow testbar machen. Dadurch, dass sie einem bestimmten Workflow folgen, gehen diese Prototypen in die Tiefe – also in die Vertikale. Die Breite wird vernachlässigt.

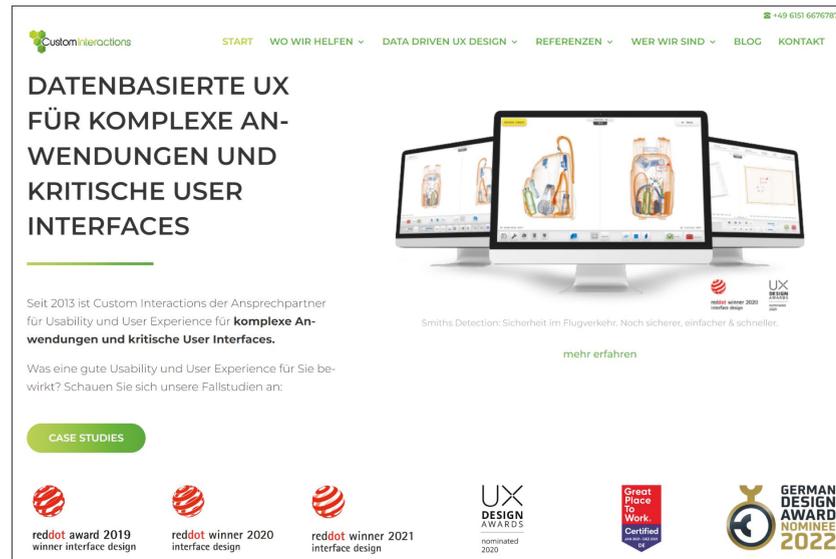


Abbildung 11.2 Horizontaler Prototyp der Webseite »www.custom-interactions.com« – die Startseite ist bereits nahezu vollständig ausgearbeitet (inklusive des optischen Designs). Allerdings ist keiner der Links klickbar.

Ein Beispiel könnte die gleiche Startseite sein, auf der bisher ausschließlich Lorem-Ipsum-Texte stehen, bis auf einen Link. Wenn Sie auf den Link klicken, erleben Sie dafür aber die ganze Interaktion bis zum Abschluss (siehe Abbildung 11.3).

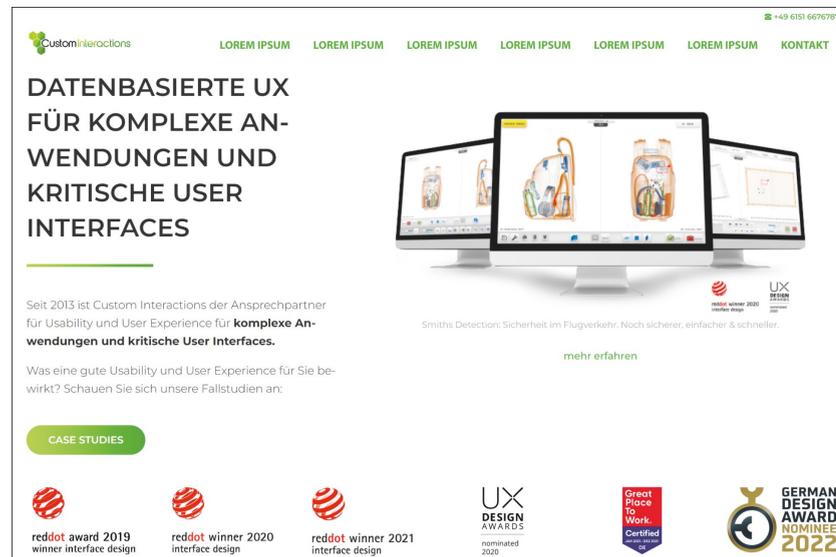


Abbildung 11.3 Vertikaler Prototyp der Webseite »www.custom-interactions.com« – im Menü der Startseite finden sich diverse Platzhalter. Ein einzelner Workflow (die Kontaktaufnahme) ist allerdings ausgestaltet.

Natürlich können Sie auch beide Varianten kombinieren. Wenn Sie allerdings einen Prototyp bauen, der komplett ausdefiniert ist und jeden Schritt sowohl in der Breite als auch in der Tiefe fertig beschreibt, dann könnte es sein, dass Sie zu viel Zeit in den Prototyp gesteckt haben.

11.5.2 High- und Low-Fidelity-Prototypen

Ob Sie wirklich zu viel Zeit in den Prototyp investiert haben, hängt auch von der Frage ab, wie viel Aufwand die Erstellung des Prototyps war. Auch hier lassen sich verschiedene Arten von Prototypen unterscheiden. Auf der einen Seite gibt es Low-Fidelity-Prototypen, auf der anderen Seite High-Fidelity-Prototypen. Sie unterscheiden sich durch den Detailreichtum der Ausgestaltung und die bereits eingebauten Möglichkeiten. Hier ist zu beachten, dass die »Fidelity« der Prototypen nicht entweder niedrig oder hoch ist, sondern das Ganze eher einer Skala entspricht. Es kann also auch Prototypen im mittleren Bereich geben. Aber was heißt das jetzt?

Bei einem *Low-Fidelity-Prototyp* geht es ausschließlich darum, die Interaktion und Wirkweise klarzumachen. Dazu können Handzeichnungen, Knete, einfache Zettel oder andere Basteleien verwendet werden (siehe Abbildung 11.4).



Abbildung 11.4 Collage mit verschiedenen Low-Fidelity-Prototypen. Allen ist gemeinsam, dass sie die Interaktion und die Wirkweise verdeutlichen.

Low-Fidelity-Prototypen lassen sich gewöhnlich extrem schnell herstellen und kosten wenig Geld. Damit sind sie ideal geeignet, um einen ersten Eindruck von der Qualität der Lösung zu bekommen. Zusätzlich sorgen sie durch ihr rustikales Aussehen dafür, dass der Fokus in der Bewertung auch wirklich auf der Lösung und der Interaktion liegt und nicht zu schnell in die Optik abdriftet: Jeder bewertenden Person ist beim Anblick eines Low-Fidelity-Prototyps klar, dass das nicht das finale Produkt ist. Dies ist ein riesiger Vorteil, wenn man über die Interaktion und die Wirkweise – und noch nicht über die Optik sprechen möchte.

Zudem passiert es einfach zu schnell, dass Stunden, Tage und Wochen in das Feilen an der Optik investiert werden, aber bei einem falschen Produkt. Wir haben diesen Sachverhalt bereits in Abschnitt 11.3, »Vom Groben zum Feinen«, dargestellt und möchten ihn hier noch mal bekräftigen. Wir starten deswegen immer mit Low-Fidelity-Prototypen wie *Wireframes* (siehe Abschnitt 11.6) und *Screenflows* (siehe Abschnitt 11.8), bevor wir zu den High-Fidelity-Prototypen übergehen.

High-Fidelity-Prototypen orientieren sich in ihrem Aussehen am fertigen Produkt. Es kann sogar sein, dass ein geschickt gemachter Prototyp vom fertigen Produkt überhaupt nicht mehr zu unterscheiden ist (siehe Abbildung 11.5).

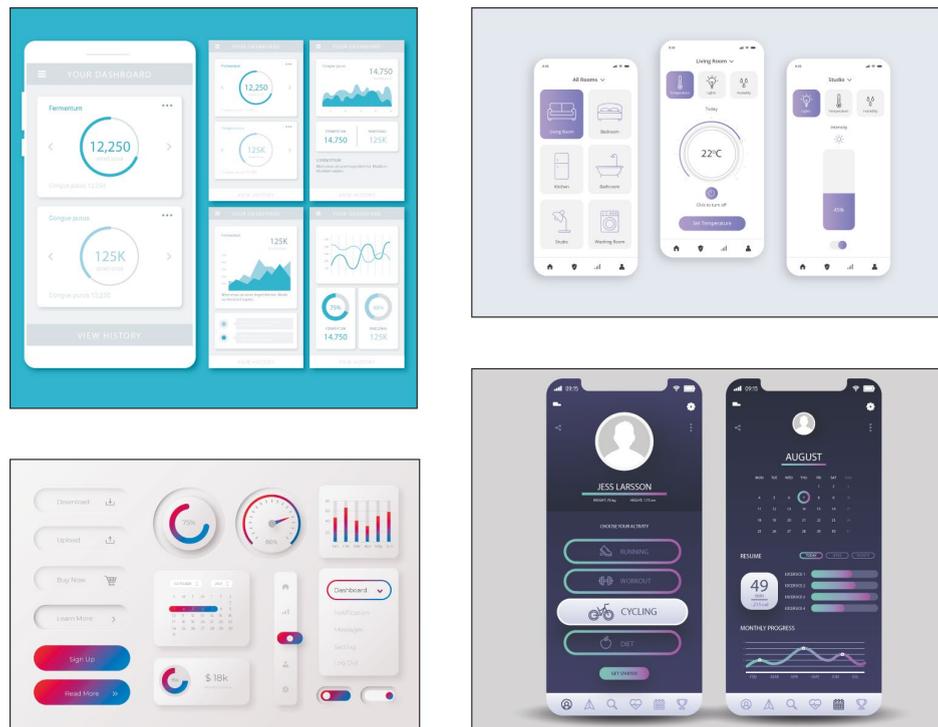


Abbildung 11.5 Collage mit verschiedenen High-Fidelity-Prototypen. Allen ist gemeinsam, dass sie bereits so aussehen, wie auch das fertige Produkt aussehen könnte.

Hier treffen sich dann also die Wirkweise, die Interaktion und das Design. Die Vorteile liegen auf der Hand: Mit High-Fidelity-Prototypen können Sie alle Aspekte eines Designs bewerten, ohne die Lösung tatsächlich umgesetzt zu haben. Auf der anderen Seite dauert die Herstellung von High-Fidelity-Prototypen deutlich länger und ist meist auch kostenintensiver, weswegen der Einsatz nur in bestimmten Fällen zielführend ist.

11.5.3 Welcher Prototyp sollte wann verwendet werden?

Bevor wir einen Prototyp erstellen, wurde ein Ziel definiert. Anhand dieses Ziels ergibt sich die Wahl des Prototyps meist relativ direkt.

Soll beispielsweise in der User Research mit Nutzenden ein bestimmter Workflow getestet werden, dann brauchen wir dafür einen vertikalen Prototyp, der den Workflow abbildet. Soll eher grundsätzlich getestet werden, ob die Lösung in die richtige Richtung geht, dann bietet sich ein horizontaler Prototyp an. Auch die Kombination kommt in der Praxis bei Nutzertests oft vor. Man startet in einem horizontalen Bereich (z. B. mit einer Startseite oder einem Dashboard) für den Überblick und geht dann mit den Nutzenden vertikal tiefer in einen Workflow hinein.

Die Wahl nach der Fidelity basiert ebenfalls auf dem Ziel. Wir setzen High-Fidelity-Prototypen beispielsweise dann ein, wenn der Prototyp für Werbezwecke genutzt wird – dann also, wenn intern oder extern Geldgeber von einem Produkt überzeugt werden müssen. Hier spielen technische Aspekte oft eine deutlich geringere Rolle als die User Experience der Entscheider, weswegen sich der Aufwand lohnt (der immer noch weitaus kleiner ist, als das finale Produkt zu entwickeln). Ein weiteres Beispiel könnte eine Messe sein, bei der man bereits etwas von dem späteren Produkt zeigen möchte – eventuell auch, um Kundenfeedback einzusammeln.

Für unsere eigenen Projekte reichen oft aber Low-Fidelity-Prototypen, bei denen einzelne Bereiche optisch ausgestaltet sind. Die Low-Fidelity-Prototypen nutzen wir für Feedback zur Idee und zur Interaktion; den ausgestalteten Bereich nutzen wir anschließend, um Feedback zur Optik einzuholen. Hierdurch erreichen wir eine sehr gute Balance zwischen dem Feedback zu dem Interaktionskonzept der Anwendung sowie zur Optik und der User Experience. Weiterhin ist diese Vorgehensweise schneller und damit auch preiseffizienter als ein »vollständiger« High-Fidelity-Prototyp.

Zum besseren Verständnis können Sie die verschiedenen Prototypen-Arten in einer 4-Felder-Matrix abbilden (siehe Abbildung 11.6).

Auf der einen Achse der Matrix haben Sie die Fidelity der Prototypen, auf der anderen Achse die Ausrichtung. Sie müssen diese Matrix nicht sinnvoll herleiten können, aber Sie können die Matrix nutzen, um sich vorab zu überlegen, was für eine Art von Prototyp Sie brauchen. Diese Überlegung wird Ihnen helfen, nur die Art von Aufwand

zu investieren, die Sie bei Ihrem Vorhaben auch wirklich weiterbringt. In diesem Buch gehen wir davon aus, dass Sie vermutlich an einem digitalen Angebot arbeiten. Wir möchten Ihnen deswegen im nächsten Abschnitt eine besondere Art des Low-Fidelity-Prototyps vorstellen, der in der digitalen Welt eine große Rolle spielt: den Wireframe.

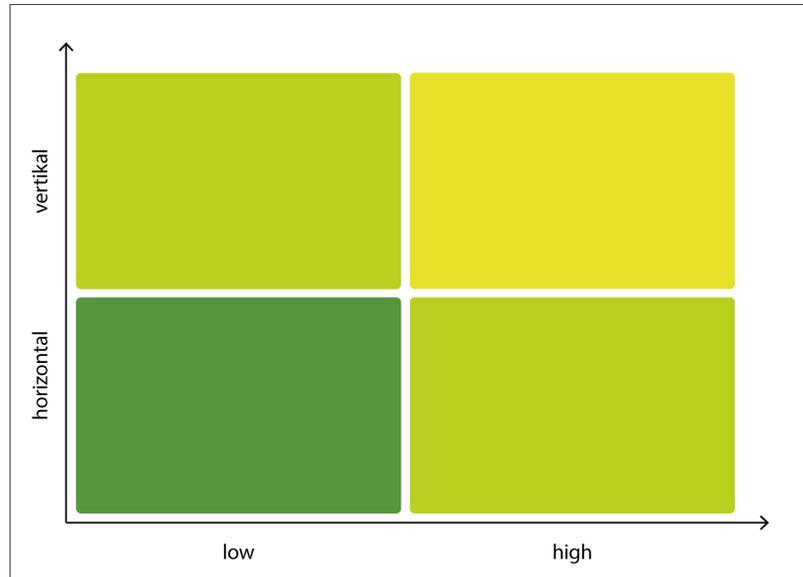


Abbildung 11.6 4-Felder-Matrix zur Systematisierung von Prototypen

11.6 Wireframes

Wireframe heißt auf Deutsch so etwas wie »Drahtgestell«. Damit ist gemeint, dass man den grundlegenden Aufbau des Screens schematisch darstellt. Gewöhnlich enthält ein Wireframe noch keinerlei optisches Design, sondern ist auf die Darstellung der einzelnen Elemente in der Relation zueinander beschränkt (siehe Abbildung 11.7).

Mit Wireframes wird es möglich, sehr einfach eine Grundstruktur der digitalen Anwendung abzubilden und später auch durch Nutzer bewerten zu lassen. Betrachtet man Abbildung 11.7 noch einmal im Detail, dann fällt auf, dass hier vor allem die wichtigsten Interaktionselemente zu erkennen sind. Grafiken sind in diesem Beispiel – aber auch generell bei Wireframes – mit Platzhaltern nur angedeutet. An der Stelle, an der später das Healthyfy-Logo zu sehen wäre, findet sich hier zum Beispiel nur ein Quadrat mit diagonalen Linien: ein typischer Platzhalter in Wireframes.

