

UX-Management Playbook

Ein praktischer Leitfaden für
UX-Manager:innen und jene,
die es werden wollen.

UX führen.



GERMAN UPA

Berufsverband der Deutschen Usability
und User Experience Professionals

UX-Management Playbook

Eine Fachschrift des Arbeitskreises UX-Management

UX-Management Playbook

Ein praktischer Leitfaden für UX-Manager:innen und jene, die es werden wollen.

AK UX-Management

1. Juli 2024

German UPA

UX-Management Playbook

Impressum

UX-Management Playbook

Herausgegeben von German UPA e.V.

Ansprechpartner

Arbeitskreis UX-Management German UPA

ak-management@germanupa.de

Autoren der ersten Auflage

Ulf Schubert (Director UX & Touchpoint Design, DATEV eG), Dominique Winter (Product Development Coach, Die Produktwerker eG), Henning Brau (UX Owner Reifegrad und Strategie, BSH Hausgeräte GmbH), Rüdiger Heimgärtner (Intercultural User Interface Consulting), Rolf Molich (Founding member of UXQB – International Usability and User Experience Qualification Board e.V.), Sebastian Gerhardt (Software Developer, dSPACE), Clemens Lutsch (Managing Partner swohlwahr GmbH & Co. KG), Andreas Hinderks (Professor, Hochschule Hannover)

Veröffentlicht unter

Copyright © German UPA e.V.

Alle Rechte vorbehalten.

Kontakt

German UPA e.V.

Keplerstraße 2

39104 Magdeburg

Herausgabedatum

1. Ausgabe Juni 2024

Version 1.0.1

Die Fachschrift ist als PDF-Version

auf der Internetseite des AK UX-Management verfügbar:

<https://germanupa.de/arbeitskreise/arbeitskreis-ux-management>

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	iii
1 Einleitung	1
2 Was ist UX-Management?	3
3 Ziele, Aufgaben und Verantwortung von UX-Manager:innen	5
4 Wesentliche Themen des UX-Managements	8
4.1 Kommunikation von UX	8
4.2 UX-Strategie (inkl. UX-Vision)	9
4.3 Stakeholder-Management	12
4.4 Organisation und Prozesse	13
4.5 UX-Governance	14
4.6 UX-Community	15
4.7 Personalführung	16
4.8 UX-Reife	18
4.9 UX-Mindset	19
5 Arbeitsmethodik und Werkzeuge von UX-Manager:innen	21
5.1 UX-Reifegradmodelle	21
5.2 Human-Centred-Design-Prozess	23
5.3 UX-Metriken und -KPI	25
5.4 Journey-Management	26
5.5 UX-Jobrollen	27
5.6 UX-Qualitätsmanagement	28
6 Fähigkeiten von UX-Manager:innen	30
6.1 UX-Kompetenzen	30
6.2 Zielgruppen	31
6.3 Geschäftsmodell und Produkte	31
6.4 Unternehmensprozesse	32
6.5 Priorisierung und Selbststeuerung	32
6.6 Kommunikation und Moderation	32
6.7 Stakeholder-Management	33
6.8 Personal- und Teamführung	33
6.9 Strategisches Denken und Handeln	33
6.10 Organisationsentwicklung	33
6.11 Unternehmenspolitik	34
Literatur	35



1 Einleitung

Mit diesem Playbook wollen wir Dir ein konkretes Bild von den Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten von UX-Manager:innen vermitteln. Es ist eine Sammlung von Best Practices, Vorgehensweisen und Informationen. Es soll Dir zeigen,

- ▶ warum es UX-Manager:innen braucht,
- ▶ was sie bewirken,
- ▶ wie sie das konkret machen und
- ▶ was sie dafür können müssen.

Es soll Dich bei konkreten Herausforderungen im UX-Management zu Lösungsmöglichkeiten inspirieren. Es soll Dir als (angehende) UX-Führungskraft als Orientierung bei Deiner persönlichen Weiterentwicklung dienen.

Eine UX-Führungskraft bist Du im Sinne dieses Playbooks, wenn Du entweder fachliche Führungsaufgaben im UX-Bereich übernimmst, die disziplinarische Führung von UX-Mitarbeitenden verantwortest oder sowohl fachlich als auch disziplinarisch führst.

Die Inhalte des Playbooks sind so geschrieben, dass Du sie mit grundlegenden Kenntnissen und Erfahrungen zu UX gut verstehen kannst.

Warum lohnt es sich, sich mit UX-Management zu beschäftigen? Management-Teams in gewachsenen Unternehmen sind häufig auf fachliche und/oder technische Sichtweisen fokussiert. Ihnen fehlt damit eine wesentliche Sichtweise, um in der Experience Economy¹ zu bestehen. Produkte und Dienstleistungen können heutzutage schnell kopiert und nachgebaut werden. Technologische Alleinstellungsmerkmale sind damit nicht mehr allein geeignet, um den Erfolg eines Unternehmens sicherzustellen. Unternehmen, die heute ihr Geld nicht mit Rohstoffen, sondern mit Produkten und Dienstleistungen verdienen, müssen in der Lage sein, diese so auszugestalten, dass sie bei den

¹: Wikipedia: *Experience economy*
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Experience_economy&oldid=1215190055

Menschen zu positiven Erlebnissen führen. Durch diese positiven Erlebnisse erzählen Menschen anderen von den Produkten bzw. Dienstleistungen und die Nutzungshäufigkeit steigt.

Die Wirtschaftswelt ist so volatil wie noch nie. Die Veränderungsgeschwindigkeit hat ein noch nie dagewesenes Ausmaß erreicht. Um hier mithalten zu können, müssen Unternehmen in der Lage sein, schnell zu erkennen, welche Bedürfnisse und Erwartungen ihre Anwender:innen haben. Sie müssen lernen können, wie gut sie diese erfüllen, und im Bedarfsfall sich entsprechend anpassen.

Der Schlüssel für Erfolg in diesen Zeiten heißt Menschzentrierung. Das bedeutet im Wesentlichen nicht mehr als das Unternehmen in der Lage sind, die Bedürfnisse und Erwartungen der Menschen zu erfüllen, die mit ihnen interagieren.

Die Integration von UX-Management in Unternehmen ist dafür unerlässlich. Es ergänzt Management-Teams um eine menschenzentrierte Sichtweise.

Dieses Playbook basiert auf den praktischen Erfahrungen von UX-Manager:innen aus unterschiedlichen Unternehmen. Es erhebt weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf die ultimative Wahrheit. Wir freuen uns über Dein Feedback, Deine Kommentare und Ergänzungen, die wir gern in einer weiteren Iteration dieses Playbooks berücksichtigen werden. Bitte sende Dein Feedback an akmanagement@germanupa.de.



2 Was ist UX-Management?

UX-Management ist eine gestaltende, lenkende und steuernde Disziplin und Funktion im Unternehmen. Es zielt darauf ab, die Fähigkeit eines Unternehmens zu verbessern, menschliche Erlebnisse für Anwender:innen (UX) schaffen, die zum Unternehmenserfolg beitragen, und aus diesen kontinuierlich zu lernen. UX-Management beinhaltet die Ausrichtung und Befähigung eines Unternehmens hinsichtlich einer erstrebenswerten Benutzererfahrung und eines nutzerorientierten Lernprozesses in der Produktentwicklung. Es leitet aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen nötige UX-Aktivitäten ab.

Es umfasst

- ▶ die Förderung des Bewusstseins für UX,
- ▶ die Befähigung der Mitarbeitenden erstrebenswerte UX zu schaffen,
- ▶ die Sichtbarkeit von UX-Erfolgen,
- ▶ die Entwicklung und Verbesserung von UX-Prozessen,
- ▶ die Integration von UX in die Produktentwicklung,
- ▶ den Aufbau und die Weiterentwicklung einer effektiven UX-Organisation,
- ▶ die Personalführung von UX-Professionals,
- ▶ die Schaffung von UX-Ressourcen und
- ▶ die Führung des Veränderungsprozesses für UX.

Ein effektives UX-Management ist entscheidend, damit Unternehmen durch eine anwenderorientierte Produktentwicklung eine User Experience schaffen können, die zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Weichert u. a. (2021) *Quick Guide UX Management: So verankern Sie Usability und User Experience im Unternehmen*, Springer Gabler, ISBN: 978-3658347253

- ▶ Lund (2011) *User experience management: Essential skills for leading effective UX teams*, Morgan Kaufmann, ISBN: 978-0123854964
- ▶ UXQB: *Essentials in UX and HCD Management (CPUX-M)* - UXQB
<https://uxqb.org/de/zertifizierung/essentials/essentials-in-UX-and-hcd-management-cpUX-m/>



3 Ziele, Aufgaben und Verantwortung von UX-Manager:innen

In diesem Abschnitt erfährst Du, welche Ziele, Aufgaben und Verantwortungen UX-Manager:innen mit echter Führungsverantwortung haben. Wir betonen an dieser Stelle „echte Führungsverantwortung“, da in manchen Unternehmen auch Expert:innen oder Sachbearbeiter:innen mit fachlichem Fokus als „Manager:innen“ bezeichnet werden. Diese Art „Management“ ist hier nicht gemeint. Wir beziehen uns in diesem Abschnitt konkret auf UX-Manager:innen, die sich mit der Führung und Verbesserung der UX-Fähigkeiten eines Unternehmens befassen. In der „Management-Welt“ bezeichnet man dies als fachliche und disziplinarische Führung.

UX-Manager:innen können auf unterschiedlichen Hierarchie- bzw. Verantwortungsebenen arbeiten. Dies reicht von der fachlichen Führungsebene über die Team- und Abteilungsleitung bis hin zum C-Level. Außerdem gibt es UX-Manager:innen mit und ohne Personalverantwortung. Die Hierarchieebene und der Umfang der Verantwortung haben einen großen Einfluss darauf, welche Aufgaben und welche Entscheidungsbefugnisse UX-Manager:innen konkret haben. In diesem Abschnitt beschreiben wir alle üblichen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten von UX-Manager:innen. In der Praxis variiert jedoch der Umfang, den UX-Manager:innen davon übernehmen.

Das allgemeine Ziel von UX-Manager:innen ist die Verbesserung der Fähigkeit eines Unternehmens bzw. die Organisation, eine UX zu schaffen, die den Unternehmenserfolg fördert. Sie befähigen das Unternehmen zum nutzerorientierten Lernen in der Produktentwicklung sowie bei der Entwicklung von Dienstleistungen.

Dafür leiten UX-Manager:innen aus der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen UX-Strategien bzw. UX-Teilstrategien für Produkte, die Produktentwicklung, für Teams oder das gesamte Unternehmen ab. Sie entwickeln Strategien, wie der Unternehmenserfolg durch UX gesteigert werden kann. Sie stellen sicher, dass die UX-Strategie im gesamten Unternehmen akzeptiert, umgesetzt und unterstützt wird. UX-Manager:innen sind für die nachhaltige Umsetzung

der UX-Strategie verantwortlich. Dazu gehören vor allem ein kontinuierlicher Strategieprozess, Metriken und ein strukturiertes Stakeholdermanagement.

UX-Manager:innen schaffen und fördern das Bewusstsein für UX im Unternehmen. Das bedeutet, dass UX-Manager:innen die Notwendigkeit einer anwenderorientierten Produktentwicklung und eines nutzerorientierten Lernens im Unternehmen kommunizieren. Sie schaffen kommunikative Anlässe, um über zielführende UX zu sprechen. Sie machen Erfolge in Bezug auf UX sichtbar und motivieren bzw. orientieren so die Mitarbeiter:innen. Teilweise nehmen sie Einfluss auf die Ziel- und Anreizsysteme des Unternehmens, um die Mitarbeitenden für eine nutzerorientierte Produktentwicklung zu motivieren. Darüber hinaus entwickeln sie Weiterbildungskonzepte sowie Mentoring- und Coaching-Programme, um die Kompetenzen für eine anwenderorientierte Produktentwicklung im Unternehmen zu stärken. Damit befähigen sie die Mitarbeitenden des Unternehmens, eine positive User Experience zu erzeugen.

UX-Manager:innen schaffen und verbessern Prozesse sowie Strukturen für die Ablauf- und Aufbauorganisation, die eine erstrebenswerte User Experience und das Lernen von bzw. mit Anwender:innen fördern. Die Organisationsentwicklung findet dabei nicht isoliert statt. Sie ist in die übergreifenden Unternehmensprozesse, Unternehmensorganisation und Unternehmensstrategie integriert. UX-Manager:innen sorgen für UX-Ressourcen (z.B. Budget, Personalstellen), eine Infrastruktur für UX-Aufgaben (z.B. Werkzeuge, Dienstleister) sowie Governance-Werkzeuge (z.B. Standards, Leitplanken) für die effektive Bearbeitung von Aufgaben in den Bereichen UX-Design, UX-Research, Journey Management, Barrierefreiheit und UX-Writing.

Sie integrieren UX in die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse des Unternehmens. Dabei stehen insbesondere die Produktentwicklung, die Entscheidungsprozesse über neue Projekte und Vorhaben sowie die Produktfreigabe im Mittelpunkt. Mit ihrer Arbeit tragen sie dazu bei, dass das Unternehmen die Bedürfnisse und Erwartungen von Anwender:innen bei Entscheidungen berücksichtigt. Sie stellen sicher, dass den Entwicklungsteams die Daten und Erkenntnisse aus Evaluationen, Beobachtungen und Messungen zur Verfügung stehen, die sie für das anwenderorientierte Lernen benötigen. Sie stellen sicher, dass die Mitarbeiter:innen aus diesen Erkenntnissen lernen und ihr Handeln danach ausrichten können. Im Produktionsalltag sorgen sie teilweise auch für die übergreifende Klärung von Zielkonflikten zwischen UX-Anforderungen und anderen (nicht-)funktionalen Anforderungen.

UX-Manager:innen sorgen dafür, dass das Unternehmen UX kontinuierlich evaluieren und messen kann. Dabei setzen sie sowohl quantitative als auch qualitative Methoden ein. Zur Bewertung der User Experience kombinieren sie Metriken zum Nutzungsverhalten, zur Wahrnehmung der UX und zu den Geschäftsprozessen. Auf diese Weise sind sie in der Lage, UX mit Geschäftsergebnissen in Beziehung zu setzen und entsprechende Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenserfolgs durch UX abzuleiten.

Die UX-Reife, d.h. die Qualität der Fähigkeit zur Erzeugung wünschenswerter UX und des anwenderorientierten Lernens eines Unternehmens, erfordert in den meisten Fällen einen kontinuierlichen Veränderungs- bzw. Verbesserungsprozess. UX-Manager:innen sind daher zu einem gewissen Teil auch Change-Manager:innen. Sie steuern den Veränderungsprozess in Bezug auf den UX-Reifegrad. Sie visualisieren den Fortschritt des Unternehmens in Bezug auf die UX-Reife bzw. UX-Strategie und zeigen Verbesserungsmöglichkeiten auf.

UX-Manager:innen mit disziplinarischer Führungsverantwortung bzw. Aufgaben in der Personalführung sorgen darüber hinaus für ein gutes Arbeitsklima für UX-Professionals. Sie schaffen einen erkennbaren Sinn in der Arbeit der UX-Professionals, ein Gefühl der Selbstwirksamkeit, das notwendige Zusammengehörigkeitsgefühl unter den UX-Professionals und den notwendigen Raum für die persönliche Entwicklung der UX-Professionals. Darüber hinaus stellen sie sicher, dass die Entwicklungsteams mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet sind, um eine zielgerichtete UX zu produzieren.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Weichert u. a. (2021) *Quick Guide UX Management: So verankern Sie Usability und User Experience im Unternehmen*, Springer Gabler, ISBN: 978-3658347253
- ▶ Schubert (2024) *Jobrollen für Customer & User Experience im Überblick* <https://www.user-experience-blog.de/courses/jobrollen-fuer-customer-user-experience-im-ueberblick/>



4 Wesentliche Themen des UX-Managements

Im nachfolgenden Abschnitt sollen die wesentlichen Themen des UX-Managements kurz beschrieben werden. Wir wollen Dir damit einen kompakten Überblick über die Themen sowie Anknüpfungspunkte für deren Vertiefung bieten.

4.1 Kommunikation von UX

Die Kommunikation von User Experience im Unternehmen hat zwei wichtige Bestandteile. Einerseits muss eine allgemeine Aufmerksamkeit für die Erlebnisorientierung erzeugt und transportiert werden. Hierbei muss ein grundlegendes Verständnis für UX erzeugt und bei den Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die menschenzentrierte Sichtweise gefördert werden. Andererseits müssen aktuelle Erkenntnisse aus und Pläne zur Gestaltung der UX der Produkte transparent gemacht werden, damit die Organisation ihr Verhalten danach ausrichten kann.

Für die Förderung des Verständnisses für die erlebnisorientierte Produktentwicklung nutzen UX-Manager:innen üblicherweise gezielte Maßnahmen, wie beispielsweise Informations- bzw. Kommunikationskampagnen, Schulungen, Workshops und Präsentationen. Sie geben dadurch Impulse in die Organisation, die ihr dabei hilft zu verstehen, wie sich die Aktivitäten der Organisation auf die Erlebniswelt der Menschen „da draußen“ auswirken. Daher ist ein wesentlicher Schwerpunkt der Kommunikation den Zusammenhang zwischen übergeordneten Unternehmenszielen und UX-Zielen herzustellen und zu erläutern. UX-Manager:innen stellen sicher, dass die menschenzentrierte Sichtweise als strategischer Bestandteil der Unternehmensvision wahrgenommen wird.

Im Detail nutzen UX-Manager:innen Präsentation mit aussagekräftigen Daten und Kennzahlen sowie Erfolgsgeschichten zu UX, um den

4.1 Kommunikation von UX	8
4.2 UX-Strategie (inkl. UX-Vision)	9
4.3 Stakeholder-Management	12
4.4 Organisation und Prozesse	13
4.5 UX-Governance	14
4.6 UX-Community	15
4.7 Personalführung	16
4.8 UX-Reife	18
4.9 UX-Mindset	19

Mehrwert von UX-Maßnahmen nachvollziehbar zu machen. Durch den Einsatz von Geschichten und konkreten Beispielen kann leichter ein Verständnis für abstrakte UX-Konzepte erzeugt werden. UX-Manager:innen verwenden Geschichten, um positive Auswirkungen von UX-Entscheidungen auf Anwender:innen und Unternehmen zu veranschaulichen.

Die Verwendung von visuellen Elementen wie Prototypen und Diagrammen unterstützt die Kommunikation komplexer UX-Ideen. Bilder und visuelle Darstellungen helfen, die Vision der Benutzererfahrung verständlich zu vermitteln.

In Unternehmen, die UX unternehmensweit aufbauen oder etablieren wollen, entwickeln UX-Manager:innen gemeinsam mit anderen Mitarbeitenden umfassende Weiterbildungsprogramme für das menschenzentrierte Denken.

Weiterbildungsprogramme für UX & CX ermöglichen es den Mitarbeitenden, dauerhaft berufsbegleitend zu lernen, wie sie menschenzentriert arbeiten können. Sie verfolgen beispielsweise das Ziel, die Mitarbeitenden in die Lage zu versetzen, die Erlebnisse von Kund:innen und Anwender:innen so attraktiv zu gestalten, dass dadurch der Unternehmenserfolg steigt. Dieses Ziel sollte auf die konkreten Anforderungen und Gegebenheiten des Unternehmens ausgerichtet sein. Das Ziel muss seitens der Unternehmensführung legitimiert und von den Mitarbeitenden des Unternehmens mehrheitlich mitgetragen werden.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Schubert (2023) *So baust Du ein wirksames Weiterbildungsprogramm für CX & UX im Unternehmen* auf <https://www.user-experience-blog.de/2023/03/so-baust-du-ein-wirksames-weiterbildungsprogramm-fuer-cx-ux-auf/>

4.2 UX-Strategie (inkl. UX-Vision)

Eine UX-Strategie untergliedert sich in verschiedene Teile: Zunächst besteht diese aus der konkreten Beschreibung eines gewünschten zukünftigen Zustands (UX-Vision). Hieraus lassen sich anschließend konkrete Handlungsfelder zur Erreichung dieser Vision ableiten.

Eine UX-Vision beschreibt das Zielbild, das in Bezug auf UX für das Unternehmen oder die Produkte des Unternehmens erreicht werden soll. Eine Vision hat einen langfristigen Fokus (min. 3 Jahre, wenn nicht sogar 5-10 Jahre). Bei der Formulierung der Vision ist die Umsetzbarkeit zunächst von untergeordneter Bedeutung. Vielmehr darf utopisch gedacht werden, um mögliche Entwicklungspotenziale zu erkunden. Aus diesen lassen sich im nächsten Schritt konkrete Handlungsfelder ableiten, um sich der Vision anzunähern. Diese Handlungsfelder zeigen auf, was getan bzw. woran gearbeitet werden sollte, um diese Vision zu erreichen.

Eine weitere Grundlage einer UX-Strategie ist neben der Vision die Mission, die die Kernaufgabe der menschenzentrierten Organisation beschreibt und motiviert, warum man sich für eine Vision entschieden hat.



Abbildung 4.1: Entwicklung einer UX-Strategie

Eine UX-Strategie übersetzt die Vision in konkrete kohärente Handlungsfelder, die zur Erreichung der Vision nötig sind. Dabei ist die UX-Strategie der Unternehmensvision, Geschäfts- und Produktstrategie untergeordnet bzw. ergänzt diese um deren Anwendung im Kontext der Nutzungserfahrung.

Eine Strategie beinhaltet mehrere Elemente, ist aber kein konkreter Plan, sondern zeigt Möglichkeiten auf, wie eine Vision realisiert werden könnte. Sie beinhaltet Herausforderungen, Voraussetzungen, Zielgruppen, Merkmale oder Metriken für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie, benötigte Mittel, Partnerstrategien und Risiken. Daraus leiten sich dann die UX-Aktivitäten zur Erreichung der Vision ab, die über fortwährende Fortschritts- bzw. Erfolgsmessung validiert und (bei Bedarf) angepasst werden.

Eine UX-Strategie fokussiert somit alle Aktivitäten einer Organisation bestmöglich auf die Erreichung der Vision. Das beinhaltet somit auch Aktivitäten, die über den klassischen Verantwortungsbereich einer UX-Abteilung hinausgehen. Eine kollaborative Einbeziehung von Stakeholder:innen außerhalb der UX bei der Erstellung der UX-Strategie ist essentiell für eine erfolgreiche Umsetzung.

Eine UX-Strategie wird iterativ und inkrementell umgesetzt. Bei der Umsetzung von Strategien ist es ganz normal, dass sowohl die Reihenfolge als auch der Inhalt der strategischen Elemente im Laufe der Umsetzung immer wieder angepasst werden müssen.

Eine UX-Strategie sollte nicht mit einer UX-Taktik verwechselt werden, die eine Sammlung zusammenhängender Aktivitäten (wie Aktionen, Methoden und Maßnahmen) beschreibt, um die UX-Strategie umzusetzen. Dabei ist zu beachten, dass es Taktiken auf verschiedenen Ebenen gibt, wie z.B. auf Unternehmens-, strategischer und operativer Ebene. Die Entwicklung und Pflege einer UX-Strategie kann selbst eine solche Taktik sein.

Beispiel zur Modellierung von Elementen einer UX-Strategie:

Ausgangspunkt ist ein strategisches Statement im Rahmen der Unternehmensstrategie: „Die Firma Bröselborn & Partner hat in allen Prozessen der Produkt-, System-, Service- wie auch Prozessentwicklung den Human-centered Design-Ansatz eingeführt“.

Darauf folgen strategische Ziele/Zielräume, die zu dem strategischen Statement passen:

- ▶ Strategisches Ziel 1: Eine Person der Unternehmensführung ist benannt, die verantwortlich für menschenzentriertes Design ist
- ▶ Strategisches Ziel 2: Die gesamte Unternehmensführung ist über den menschenzentriertes Design-Ansatz informiert
- ▶ Strategisches Ziel 3: Es liegt ein Beschluss der Unternehmensführung vor, der menschenzentriertes Design als Teil der Unternehmensstrategie etabliert.
- ▶ Strategisches Ziel 4: Es liegt ein Beschluss der Unternehmensführung vor, der Accessibility als Unternehmensziel etabliert.
- ▶ usw.

Daraufhin werden zu jedem strategischen Ziel die Handlungsfelder, Programmatiken und Projekte (WAS) mit Aktivitäten und Verfahren (TAKTIKEN) definiert, die zur Erreichung der Ziele führen sollen.

Programmatik: Qualifizierung

- ▶ Projekt: Weiterbildung zu Accessibility für Projektverantwortliche
- ▶ Methoden, Verfahren, Materialien u.a. Ressourcen: Trainingsangebote, Lernerfolgskontrolle, Arbeitsbegleitende Maßnahmen, Karriere--Stufen, Gamification, Trainingsformate, Materialien, Zugang zu Materialien, etc.
- ▶ Projekt: Weiterbildung zu menschenzentriertes Design für Projektverantwortlich, etc.

Zusammenfassend beschreibt eine UX-Strategie die Elemente, mit denen ein Erlebnis einer bestimmten Gruppe (z. B. Kund:innen, Nutzer:innen...) geschaffen oder das bestehende Erlebnis verbessert werden soll. Sie bezieht sich dabei entweder auf ein Produkt bzw. dessen Kontaktpunkte zu den Menschen oder auf die Fähigkeit des Unternehmens, insgesamt positive Erlebnisse zu liefern.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Aron (2016) *The Essence of Strategy*, CreateSpace Independent Publishing Platform, ISBN: 978-1534684898
- ▶ Collins (1996) *Building Your Company's Vision* <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf>
- ▶ Rohles u. a. (2023) *Let's Talk About Strategy: Faktoren beim Etablieren von UX- Strategien* <https://dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/dc9a61b0-29ac-47d4-921a-6a5d7b5eachf/content>
- ▶ Schubert (2020) *UX Strategy ist viel mehr als ein Plan für's User Interface Design* <https://www.user-experience-blog.de/2020/01/UX-strategy-ist-viel-mehr-als-ein-plan-fuers-user-interface-design/>

4.3 Stakeholder-Management

Positive menschliche Erlebnisse werden nicht von einzelnen Abteilungen, Teams oder Menschen allein erzeugt. Sie sind das Ergebnis des Zusammenspiels unterschiedlicher Unternehmensfunktionen. Damit eine positive UX entstehen kann, müssen viele Disziplinen und Personen Hand in Hand agieren. Das wird zu einem großen Teil über ein effektives und strukturiertes Stakeholder-Management erreicht.

Stakeholder sind im Sinne dieses Playbooks Personen, die Einfluss auf die Verbesserung der UX oder die Erreichung einer bestimmten User Experience haben, wie beispielsweise UX-Professionals oder auch die Geschäftsleitung. Es sind Personen, die zur Steigerung des UX-Reifegrades beitragen können oder anderweitige Interesse haben, die direkt bzw. indirekt in Bezug zu UX stehen.

Ein effektives Stakeholder-Management trägt dazu bei, Konflikte zu minimieren, das Vertrauen zu stärken, die Akzeptanz für Veränderungen zu, Handlungsfreiräume zu erlangen und letztendlich den Erfolg eines Projekts oder einer Organisation zu unterstützen. Die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Stakeholder-Management sind Kommunikation und Beziehungsarbeit.

Stakeholder-Management beginnt mit der systematischen Analyse der Stakeholder im Unternehmen. Typischerweise gehören Geschäftsleiter:innen, Produktmanager:innen, QS-Verantwortliche, Unternehmensstrateg:innen, Marketing-Verantwortliche, Entwicklungsleiter:innen, Verantwortliche für Kundenservice und Personal-Führungskräfte von UX-Professionals zum engeren Kreis der Stakeholder für UX-Management.

Die Kommunikation mit Stakeholdern sollte sich auf deren Ziele, Erwartungen und Persönlichkeiten ausrichten. UX-Manager:innen nutzen regelmäßige Stakeholder-Interviews bzw. Gespräche mit Stakeholdern sowie Stakeholder-Analysen, um sich hierzu ein möglichst konkretes Bild zu machen und ihre Arbeit daran auszurichten. Beim Stakeholder-Management geht es aber nicht nur darum, sich an Bedürfnissen der Stakeholder auszurichten, sondern auch die eigenen Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse an die Stakeholder zu kommunizieren. Idealerweise lassen sich Gemeinsamkeiten in den Zielen und Erwartungen finden bzw. gemeinsame Ziele vereinbaren. Oftmals sind sich die Stakeholder über ihren Einfluss auf die UX nicht bewusst und können die Ziele in diesem Sinne nicht formulieren. Die Aufgabe von UX-Manager:innen ist es, Stakeholder dabei zu unterstützen.

Die Kommunikation an und mit Stakeholdern erfolgt über unterschiedliche Formate. Diese reichen von Interviews über 1:1-Meetings, Beiträgen in der internen Kommunikation, Reviews und Social-Media-Posts, bis hin zu Vorträgen.

Das Stakeholder-Management erfordert gerade in Zeiten hybrider Arbeitsmodelle eine strukturierte Vorgehensweise und Planung. Es ist nicht hilfreich, es dem Zufall zu überlassen, ob man als UX-Manager:in mit Stakeholdern spricht oder nicht. Regelmäßige Stakeholder-Termine oder Kontaktmöglichkeiten mit Stakeholdern sollten ein fester Bestandteil der Terminplanung von UX-Manager:innen sein.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Gibbons (2023) "UX Stakeholder Engagement 101" <https://www.nngroup.com/articles/stakeholder-engagement/>
- ▶ Sharma (2021) *Hacks to Managing Stakeholders as a UX Designer* <https://medium.com/@mohituxer/hacks-to-managing-stakeholders-as-a-UX%22=designer-df4532253cb2>
- ▶ Schubert (2024) *Stakeholder-Management für Design, UX & CX Manager*innen* <https://www.user-experience-blog.de/courses/stakeholder-management-fuer-design-UX-managerinnen/>

4.4 Organisation und Prozesse

UX ist nur in sehr wenigen Organisationsmodellen von Unternehmen ein integraler Bestandteil. In den meisten Unternehmen ist es die Aufgabe von UX-Manager:innen die Ablauf- und Aufbauorganisation so zu gestalten bzw. zu beeinflussen, dass das Unternehmen in der Lage ist, für Anwender:innen attraktive Erlebnisse zu erzeugen und aus jeder Interaktion zwischen Anwender:innen und Unternehmen zu lernen.

Diese Aufgabe konzentriert sich dabei nicht nur auf das Organisationsmodell an sich. UX-Manager:innen berücksichtigen alle organisatorischen Elemente und Aspekte, die für eine menschenzentrierte bzw. anwenderorientierte Entwicklung und Betrieb von Produkten sowie Dienstleistungen notwendig sind. Dazu gehören u.a.

- ▶ Ausrichtung der UX-Organisation auf die Unternehmensziele, z.B. durch die Vereinbarung entsprechender Metriken,
- ▶ Rollen und Verantwortlichkeiten,
- ▶ Organisationsstrukturen für UX-Professionals (disziplinarische und fachliche Verankerung),
- ▶ Integration von UX in Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse,
- ▶ UX-Prozesse, z.B. Rekrutierung von Testpersonen,
- ▶ UX-Governance über verbindliche Standards und Vorgaben,
- ▶ Arbeitsumgebung für UX-Professionals,
- ▶ Raum für persönliche Weiterentwicklung von UX-Professionals.

Unternehmen ändern sich ständig, daher ist die Organisationsentwicklung eine dauerhafte Aufgabe. UX-Manager:innen überprüfen regelmäßig, ob die aktuelle organisatorische Aufstellung geeignet ist, um die UX-Ziele des Unternehmens zu erreichen. Sie identifizieren Optimierungsmöglichkeiten und Handlungsbedarf in Bezug auf die organisatorischen Elemente zu UX. Sie initiieren Projekte zu deren Umsetzung bzw. leiten die notwendigen Entscheidungen ein.

In der Regel wird die Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens außerhalb der UX-Disziplin gesteuert. Teilweise gibt es eigene Einheiten für die Organisationsentwicklung, teilweise wird dies von Einheiten, wie z.B. der Personalabteilung, übernommen. In jedem Fall erfordert die Organisationsentwicklung aus der UX-Perspektive eine enge Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Einheiten

und dem Management des Unternehmens. Organisationsänderungen sind häufig mit formalen Entscheidungsprozessen verbunden und erfordern einen langen Atem.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Schubert (2023) *Was leisten effektive UX-Organisationen für Unternehmen und UX-Professionals?* <https://www.user-experience-blog.de/2023/02/was-leisten-effektive-UX-organisationen-fuer-unternehmen-und-UX-professionals/>
- ▶ Schubert (2023) *So organisierst Du UX in Deinem Unternehmen nachhaltig und effektiv* <https://www.user-experience-blog.de/2023/11/so-organisierst-du-UX-in-deinem-unternehmen-nachhaltig-und-effektiv/>

4.5 UX-Governance

Um das unternehmensübergreifende Ziel einer konsistenten User Experience erreichen zu können, sind Governance-Strukturen erforderlich. Unter Governance versteht man Steuerungs- oder Regelungssysteme, die die Erreichung eines bestimmten Ziels durch verbindliche Ziele, Prozessdefinitionen, Strukturen, Fortschrittsüberwachung, Berichtswesen und Verantwortlichkeiten verbessern.

UX-Manager:innen benötigen UX-Governance vor allem in größeren Unternehmen mit mehreren Teams. Hier kann es ein hilfreiches Vorgehen sein, um dafür zu sorgen, dass über mehrere Teams, mehrere Produkte oder Dienstleistungen hinweg eine ähnlich gute und zusammenhängende UX geschaffen werden kann. Die verbindliche Verankerung von bestimmten UX-Aspekten schafft darüber hinaus eine stabile und verlässliche Grundlage für die Arbeit der UX-Professionals, da sie diese dann nicht mehr so intensiv verargumentieren müssen.

UX Governance umfasst dabei

- ▶ Orientierung und Transparenz über die UX, die geschaffen werden soll. Hier können z.B. UX-Vision, Richtlinien, Ziele, Metriken und UX-Berichte im Management eingesetzt werden.
- ▶ Befähigungsangebote, die den Mitarbeitenden helfen, die notwendigen Kompetenzen zur Umsetzung der Vorgaben und Richtlinien zu erlangen.
- ▶ Unterstützungsangebote, die bei der Umsetzung von Vorgaben und Richtlinien helfen. Dies können beispielsweise Designsysteme, Templates oder zentrale Services zur Rekrutierung von Testpersonen sein.

Die UX-Governance sollte sich in die etablierte Governance-Strukturen eines Unternehmens integrieren bzw. an diese anschlussfähig sein. Sie sollten nicht losgelöst von diesen aufgebaut oder eingeführt werden.

Das bloße „Vorhandensein“ einer zentralen UX-Governance ist außerdem auch nicht gleichbedeutend mit Wirksamkeit. Eine Integration

in bestehende Governance-Strukturen ist nur dann sinnvoll, wenn diese in der Praxis auch tatsächlich steuernd wirken. Fehlen wirksame Governance-Strukturen im Gesamtunternehmen oder sind diese nicht wirksam, dann lohnt sich der Aufwand nicht.

Für eine effektive UX-Governance reicht es nicht aus, Richtlinien und Vorgaben zu machen. Es muss auch überprüft werden, ob diese Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Auch wenn diese Tätigkeit nicht zu den schönen Seiten der Arbeit von UX-Manager:innen gehört, ist es notwendig, beim Aufbau von UX-Governance darüber nachzudenken, wie dieses Monitoring möglichst schlank umgesetzt werden kann. Damit die Einhaltung der Richtlinien und Vorgaben effizient nachgehalten werden kann, ist es sinnvoll, nur wesentliche Vorgaben und Richtlinien verbindlich zu verankern. Ein sinnvoll gering gehaltenes Set an Vorgaben verhindert auch, dass sich die Mitarbeitenden nicht mehr in der Lage sehen, alle UX-Regeln einhalten zu können und es zu Abwehr und Ignoranz kommt.

Darüber hinaus ist insbesondere in agilen Unternehmen abzuwägen, wie stark die UX-Governance tatsächlich in die Arbeit der Teams eingreifen sollte, damit deren eigenverantwortliches und selbstorganisiertes Handeln erhalten bleibt.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Schubert (2021) *Governance für Design & Experience in agilen Organisationen* <https://www.user-experience-blog.de/2021/07/governance-fuer-design-experience-in-agilen-organisationen/>

4.6 UX-Community

Eine Community beschreibt eine Gruppe von Menschen, die sich rund um ein Thema austauscht. Das Prinzip der UX-Communities, und insbesondere das der Community of Practice (CoP), dient dazu, bestimmte Kompetenzen im Unternehmen wirksam zu platzieren und zu entwickeln. Eine Community of Practice ist im Grunde eine praxisbezogene Gemeinschaft von Personen, die ähnliche Aufgaben haben und voneinander lernen wollen.

Das bewusste Einführen einer solchen UX-Community durch UX-Manager:innen kann dabei helfen, UX im Unternehmen zu etablieren. Diese UX-Communities geben UX-Interessierten und UX-Professionals einen Raum für Austausch und gegenseitige Unterstützung. Eine Community fördert das Gefühl von Gemeinschaft und Zugehörigkeit. Sie unterstützt die UX-Professionals im Unternehmen dabei, die nötige Ausdauer für die Etablierung von UX im Unternehmen aufzubringen und ist gleichermaßen Selbsthilfegruppe, Lerngemeinschaft und Unterstützungsnetzwerk für die tägliche Arbeit von UX-Professionals. Für die Einführung einer UX-Community haben sich für UX-Manager*innen einige gute Praktiken bewährt:

- ▶ Ein*e Community-Manager:in oder ein Community-Team beauftragen, die den Fortbestand und den Wert der Community sicherstellen. Dies kann auch durch UX-Manager:innen geschehen.
- ▶ Rollen- und Zielklarheit herstellen, damit alle (auch außerhalb der Community) wissen, was sie von der UX-Community erwarten können.
- ▶ Mehrwert für die Community-Mitglieder explizit machen (z.B. durch gemeinsames reflektieren).
- ▶ Regelmäßige Austauschtermine organisieren, damit ein kontinuierlicher Austausch stattfinden kann.
- ▶ Sichtbarkeit durch unternehmensinterne Kommunikation erzeugen und so auch die Teilnahme weiterer Personen zu ermöglichen.
- ▶ Durch externe Impulse inspirieren, damit der Austausch nicht nur auf internes Wissen beschränkt ist.
- ▶ Strukturiertes Onboarding neuer Community-Mitglieder, damit Interessierte so schnell und einfach wie möglich mitwirken können.
- ▶ Angebote zum Kompetenzaufbau schaffen, die über reine Gesprächsrunden hinausgehen (z.B. Möglichkeiten zum Hospitieren).
- ▶ Verschiedene Formate für Wissenstransfer nutzen, damit der Austausch spannend bleibt.
- ▶ Personal-Führungskräfte der Community-Mitglieder einbinden, damit Arbeitszeit zur Verfügung gestellt wird.
- ▶ Community durch verbindliche Standards unterstützen, damit nicht jeder UX-Professional für sich alleine Themen neu erarbeiten muss.

Trotz dieser Praktiken passiert es regelmäßig, dass auch in einer aktiven Community die meisten Menschen nur konsumieren. Das kann auch in Ordnung sein, da neben dem fachlichen Austausch auch ein Beziehungsaufbau der Mitglieder untereinander oft als wertvoll empfunden wird.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Schubert (2023) *15 Best Practices für den erfolgreichen Aufbau von UX-Communities* <https://www.user-experience-blog.de/2023/06/15-best-practices-fuer-den-erfolgreichen-aufbau-von-ux-communities/>
- ▶ Winter u. a. (2016) *Der interne UX-Stammtisch - Entwicklung einer Community of Practice für UX-Professionals im Unternehmen*, Gesellschaft für Informatik e.V. und die German UPA e.V.,

4.7 Personalführung

Personalführung ist für UX-Manager:innen mit disziplinarischer Verantwortung essentiell. Sie gewährleisten damit, dass die richtigen Per-

sonen mit passenden Fähigkeiten die geeigneten Aufgaben übernehmen, um eine effektive User Experience zu schaffen.

User Experience ist das Ergebnis von guter Teamarbeit. Die richtige Zusammenstellung von Teams ist daher erfolgskritisch für Unternehmen. UX-Manager:innen sorgen dafür, dass die passenden UX-Professionals den Teams zugeordnet werden. Sie schaffen damit eine wesentliche Grundlage dafür, dass Teams in der Lage sind, eine zielführende UX zu erzeugen und kontinuierlich aus Kundenverhalten bzw. -feedback zu lernen.

Die Hauptaufgaben in der Personalführung umfassen die Rekrutierung neuer Mitarbeiter:innen, die Sicherstellung von Design- und Research-Kompetenz in Teams, die persönliche Weiterentwicklung der Mitarbeitenden und die Schaffung einer förderlichen Arbeitsumgebung. Das ist ein fortwährender Prozess.

Rekrutierung: UX-Manager:innen rekrutieren neue UX-Professionals für das Unternehmen, die über relevante UX-Kompetenzen verfügen und das Teamgefüge positiv ergänzen. Sie fokussieren sich nicht nur auf fachliche Qualifikationen, sondern auch auf die Persönlichkeit und Teamfähigkeit der Kandidat:innen. Durch ein effektives und effizientes Onboarding sorgen sie dafür, dass neue UX-Professionals schnell im Unternehmen wirksam werden können.

Zusammenstellung von Teams: UX-Manager:innen sind an der Teamzusammenstellung beteiligt, um sicherzustellen, dass die Teams die notwendigen Kompetenzen für eine zielführende UX aufweisen. Sie arbeiten dabei mit anderen Führungskräften zusammen, um die anstehenden Aufgaben und die nötigen Kompetenzen optimal abzustimmen.

Personalentwicklung: UX-Manager:innen fungieren als Mentor:innen und Coach:innen und unterstützen die UX-Professionals bei der Reflexion ihrer Arbeit und der Entwicklung ihrer Kompetenzen.

Arbeitsumgebung: Sie sorgen für ein positives Arbeitsklima und die nötigen Rahmenbedingungen. Sie fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Selbstwirksamkeit der UX-Professionals und stellen sicher, dass notwendige Arbeitsprozesse und Werkzeuge zur Verfügung stehen.

Weiterführende Inhalte

- ▶ German UPA e.V. | Arbeitskreis Qualitätsstandards (2022) "Fragen an das Unternehmen, welches eine UX-Stelle anbietet" https://germanupa.de/sites/default/files/2022-03/leitfaden-bewerbungsgespraech_fragen-an-das-unternehmen_0.pdf
- ▶ German UPA e.V. | Arbeitskreis Qualitätsstandards (2022) "Fragen an Bewerbende für eine Stelle als User Experience Professional" https://germanupa.de/sites/default/files/2022-01/leitfaden-bewerbungsgespraech_fragen-an-bewerbende.pdf
- ▶ Schubert (2024) *Rekrutierung und Einstellung von UX Designer*innen* <https://www.user-experience-blog.de/>

courses / rekrutierung - und - einstellung - von - UX -
designerinnen/

4.8 UX-Reife

Eine die gesamte Organisation betreffende Aufgabe des UX-Managements ist häufig, die Fähigkeit (oder „Fitness“), systematisch nutzerzentrierte Lösungen zu entwickeln, insgesamt zu erhöhen. ‚Systematisch‘ bedeutet hier, dass nicht die Fähigkeiten einzelner UX-Professionals darüber entscheiden sollen, ob nutzerzentriert gehandelt wird, sondern dass die Organisation in ihren Prozessen und Methoden in einem strukturierten Vorgehen befähigt und verpflichtet wird, messbare Ziele der Nutzerzentrierung zu erreichen.

Die UX-Reife bezieht sich auf den Grad, in dem eine Organisation fähig ist, User Experiences so zu gestalten, zu implementieren und kontinuierlich zu verbessern, dass dadurch die Erreichung der Unternehmensziele verbessert wird. Der UX-Reifegrad bezieht sich also auf den Entwicklungsstand einer Organisation bei der Integration von User Experience-Prinzipien in ihre Praktiken und Prozesse. Er spiegelt das Ausmaß wider, in dem UX-Prinzipien in der Organisation verstanden, akzeptiert sowie effektiv und möglichst effizient umgesetzt werden.

UX-Reifegradmodelle dienen dabei häufig als Rahmen für die Bewertung und Verbesserung eines Reifegrads. Sie definieren die Stufen, die eine Organisation in ihrer UX-Reifung durchlaufen könnte, vom pilothaften Erproben des nutzerzentrierten Designs bis zur Durchdringung aller relevanten Geschäftsprozesse. Es gibt zahlreiche Modelle, die häufig aus 5 Reifegrade bestehen. In Abschnitt 5.1 werden einige vorgestellt.

Die Aufgaben und Kompetenzen für die UX-Reifegrad-Entwicklung umfassen im Allgemeinen:

1. **Bestimmung eines Bezugssystems:** Definition und Abstimmung eines allgemeinen Kriteriensystems für eine UX-Reifegradbestimmung. Sie dient der Festlegung einer UX-Reife-Strategie, die zeitliche wie inhaltliche Zielvorgaben gibt und vom Top-Management unterstützt wird.
2. **Reifegrad-Assessments durchführen:** Das ausgewählte UX-Reifegradmodell (oder vergleichbare Bezugssysteme) werden verwendet, um umfassende Bewertungen der UX-Praktiken und -Prozesse des Unternehmens durchzuführen.
3. **Identifikation von Abweichungen:** Die Ergebnisse des Assessments werden analysiert, um Abweichungen von den Kriterien des aktuellen UX-Reifegradmodells zu identifizieren.
4. **Zielsetzung:** Festlegung klarer und erreichbarer Ziele zur Verbesserung des aktuellen UX-Reifegrads auf Basis der identifizierten Abweichungen und der allgemeinen UX-Reife-Strategie.
5. **Interventionsplanung:** Entwicklung von strategischen Plänen und Initiativen, um identifizierte Abweichungen zu schließen und die Organisation auf den nächsthöheren UX-Reifegrad zu heben.

6. **Implementierung von Best Practices:** Förderung der Einführung von Best Practices sowie anerkannten methodischen Standards zur Verbesserung der UX-Reife.
7. **Fortschrittmessung und Berichterstattung:** Implementierung von Mechanismen (Metriken und Methoden) zur Verfolgung des Fortschritts und zur Messung der Verbesserungen des UX-Reifegrades im Laufe der Zeit. Dabei ist der Nachweis des (hoffentlich) positiven Einflusses auf die Ergebnisqualität (z.B. Usability/UX Kundenbewertungen, Time to Revenue, Umsatz, Marktanteil). Das ist nicht selten eine der schwierigsten methodischen Herausforderungen.
8. **Kontinuierliche Verbesserung:** Spätestens ab der systematischen Integration von UX in Produktentstehungsprozesse (also zirka ab Reifegrad 3) ist eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern, indem UX-Praktiken und Prozesse regelmäßig überprüft und verfeinert werden.

Im Hinblick auf den UX-Reifegrad sind insbesondere Kompetenzen in strategischem Denken und Handeln, Organisationsentwicklung und Change-Management sowie Qualitätsmanagement notwendige Anforderungen an UX-Manager:innen.

Weiterführende Inhalte

- ▶ ISO (6/23/2024) *ISO 9241-221:2023* <https://www.iso.org/standard/81384.html>
- ▶ UXQB (7/30/2022) *Essentials in UX and HCD Management (CPUX-M)* - UXQB <https://uxqb.org/de/zertifizierung/essentials/essentials-in-UX-and-hcd-management-cpUX-m/>

4.9 UX-Mindset

Es ist nicht ungewöhnlich, dass „DAS Marketing“ oder „DIE Entwicklung“ von UX-Professionals als UX-Verhinderer kritisiert werden. Die Annahme, dass UX ausschließlich in der Verantwortung der UX-Professionals liegt und Marketing sowie Entwicklung keine große Verantwortung tragen, ist jedoch irreführend. Tatsächlich definieren und implementieren diese Abteilungen, was und wie etwas in das Produkt einfließt und damit erlebbar wird. Sie definieren, welche Erwartungen Kund:innen an ein Produkt haben. Ohne ein gemeinsames UX-Mindset ist es schwierig, nutzerzentrierte Lösungen zu entwickeln.

Was bedeutet ein UX-Mindset? Ein „UX-Mindset“ oder „UX-Mentalität“ bezieht sich auf eine kollektive Denk- und Handlungsweise, die den „User Benefit“ in den Mittelpunkt stellt und alle Aktivitäten darauf ausrichtet. Mit dieser Mentalität treiben die Mitarbeitenden das Unternehmen dazu an, positive Nutzungserlebnisse in allen internen und externen Handlungsfeldern zu liefern. Ein gemeinsames UX-Mindset kann die Fähigkeit einer Organisation stärken, Silos aufzubrechen und scheinbar unumstößliche Annahmen in Frage zu stellen, um nahtlose und innovative Lösungen zu fördern.

Die Bedeutung des UX-Reifegrades: Die Entwicklung einer allgemeinen UX-Mentalität ist entscheidend für den UX-Reifegrad einer Organisation. Wenn sich diese Mentalität nur auf die UX-Professionals beschränkt, stoßen diese an Grenzen, wenn ein anderes Mindset dominiert. Ein hoher UX-Reifegrad führt zu Veränderungen in vielen Unternehmensbereichen: Prozesse müssen umgestaltet, Budgets umverteilt, Ziele entwickelt und verfolgt sowie Entwicklungspfade für Mitarbeiter eingeführt werden. Diese Aufgaben können nicht allein von UX-Professionals bewältigt werden. Daher spielen von UX überzeugte und im Unternehmen gut vernetzte Führungskräfte, Prozessmanager:innen und Qualitätsauditor:innen eine besondere Rolle.

Förderung einer gemeinsamen UX-Mentalität: Um eine umfassende UX-Reife zu erreichen, müssen UX Manager:innen eine gemeinsame UX-Mentalität fördern. Es gilt, Erfahrungen zu schaffen, die es den Mitarbeitenden ermöglichen, zu Überzeugungstäter:innen zu werden. UX-Pilotprojekte und deren Erfolge zu kommunizieren oder UX-Skeptiker:innen in UX-Aktivitäten einzubinden, etwa durch die Beobachtung von Usability Tests, sind geeignete Maßnahmen zur Entwicklung des UX-Mindsets.

Voraussetzungen für ein UX-Mindset: Ein UX-Mindset kann sich nur entwickeln, wenn die Organisation die Voraussetzungen dafür schafft. Dies betrifft Ausstattung, Einbettung, Qualifizierung, Budget und vor allem auch die Incentivierung für nutzerzentriertes Arbeiten. Es bringt wenig, 10 UX-Designer:innen in ein technokratisch ausgerichtetes Unternehmen zu holen, das sich dem UX-Ansatz nicht öffnen will, weil die Mehrheit bereits definiert hat, was als „richtig“ gilt. Erst wenn eine bestimmte Anzahl von „UX-Promotor:innen“ in allen Unternehmensbereichen vertreten ist, kann der Prozess der Mindset-Bildung voranschreiten.

Der cultural tipping point: In der Soziologie spricht man von einem „cultural tipping point“: Ein neues Mindset benötigt mindestens 20-25% mehr überzeugte Befürworter:innen als Skeptiker:innen, um das notwendige Momentum zu bekommen und zur neuen Normalität zu werden. In diesem Sinne ist es eine der wirksamsten Aufgaben des UX-Managements, solche Überzeugungen zu fördern. Kommunikation oder Qualifizierung allein reichen dafür nicht aus.

Messung des UX-Mindsets: Eine stichprobenartige Messung des UX-Mindsets in allen relevanten Bereichen eines Unternehmens ist eine spannende Aufgabe. Sie gibt Aufschluss über die vorhandene UX-Reife und liefert entscheidende Hinweise, wo die Voraussetzungen für die Entwicklung eines gemeinsamen UX-Mindsets in der Organisation geschaffen oder weiter verstärkt werden müssen.



5 Arbeitsmethodik und Werkzeuge von UX-Manager:innen

In diesem Abschnitt lernst Du die Arbeitsmethodik und die wichtigsten Werkzeuge von UX-Manager:innen kennen.

5.1 UX-Reifegradmodelle

Ein Reifegradmodell ist ein Werkzeug zur objektiven Bewertung von Prozessen. Es dient dazu, sie zu optimieren, zu steuern und sie hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit mit anderen Unternehmen oder Geschäftseinheiten zu vergleichen. Es sind Sammlungen von Kriterien in Bezug auf eine bestimmte Fähigkeit eines Unternehmens, z.B. zur nutzerzentrierten Produktentwicklung. Für ein UX-Reifegradmodell können sich die Kriterien dann unter anderem auf folgende Themen beziehen:

- ▶ Grad der Integration von UX in Produktentstehungsprozesse
- ▶ Bereitstellung von Arbeitsmitteln und Budgets für UX-Aktivitäten
- ▶ Bedeutung von UX-Messgrößen in Entscheidungsprozessen
- ▶ Mitarbeiterqualifizierung

Die Kriterien werden dabei so gruppiert, dass sie in Stufen beschreiben, wie gut ein Unternehmen in den definierten Themen auf den verschiedenen Reifegraden jeweils sein sollte. Mithilfe des Reifegradmodells kann dann analysiert werden, welche Kriterien für welchen Reifegrad in einer Organisation bereits erfüllt werden und welche noch nicht. So ermöglichen diese Modelle, eine Systematik abzuleiten, um bestimmte Fähigkeiten einzuführen oder auszubauen.

Eine anfängliche Aufgabe eines:r UX-Manager:in ist es, den initialen UX-Reifegrad einer Organisation zu erheben und eine Logik zu entwickeln, wie die UX-Reife auf ein langfristiges Ziel hin erhöht werden kann. Das umfasst die Auswahl eines geeigneten UX-Reifegradmodells und die Anwendung seiner Kriterien zur Bewertung des aktuellen

5.1 UX-Reifegradmodelle . .	21
5.2 Human-Centred-Design- Prozess	23
5.3 UX-Metriken und -KPI .	25
5.4 Journey-Management .	26
5.5 UX-Jobrollen	27
5.6 UX- Qualitätsmanagement .	28

Zustands der Organisation sowie die Definition geeigneter Metriken, um den Einfluss der Maßnahmen messen zu können.

Grundsätzlich gibt es bereits eine Vielzahl von etablierten UX-Reifegradmodellen, auf die zurückgegriffen werden kann. Die meisten haben fünf Grade, die mit Reifekriterien hinterlegt sind, auch wenn viele nominell noch einen sechsten definieren, der sich lediglich durch die Abwesenheit von Reife auszeichnet (z.B. NielsenNormanGroup oder CUXM, vgl. unten).

Nachfolgend sind einige Beispiele genannt.

- ▶ **Nielsen Norman Group (NN/g) UX Maturity Model:** Konzentriert sich auf sechs Stufen der UX-Reife, von „Abwesend“ bis „Nutzer-getrieben“. Betont die Bedeutung von Unterstützung durch das Management, nutzerzentriertem Design und UX-Metriken.
- ▶ **UX-Reifegradmodell von Forrester:** Unterteilt den UX-Reifegrad in vier Stufen: „Unbewusst“, „Projekt“, „Prozess“ und „Optimiert“. Betont die Notwendigkeit von UX-Strategie, Governance und funktionsübergreifender Zusammenarbeit.
- ▶ **UXPA User Experience Reifegradmodell (UXPA UEMM):** Besteht aus fünf Stufen von „Initial“ bis „Optimiert“. Betont die Integration von UX in die gesamte Geschäftsstrategie und die kontinuierliche Verbesserung.
- ▶ **Corporate C&UX Maturity:** 6 Stufen von „kein CX“ bis etabliert. Community-Ansatz: basiert auf Erfahrungen erfolgreicher UX-Manager:in und Best Practices erfolgreicher Unternehmen.
- ▶ **Gartner User Experience Reifegradmodell:** Umfasst fünf Stufen von „Unwissen“ bis „Institutionalisiert“. Konzentriert sich auf die Integration von UX-Praktiken in die Produktentwicklung und die Unternehmenskultur.
- ▶ **Capability Maturity Model Integration (CMMI):** CMMI wurde ursprünglich für die Softwareentwicklung entwickelt und enthält auch eine UX-Reifekomponente. Es bietet einen umfassenden Rahmen für die Bewertung und Verbesserung von Organisationsprozessen, einschließlich UX.
- ▶ **HCD-Prozessreifegradmodell (ISO 9241-221):** 6 Stufen von „kein“ bis „innovativ“. Bietet die Bewertung und Einschätzung der Fähigkeit von 24 Prozessen basierend auf dem Ansatz menschenzentrierter Gestaltung (ISO 9241-210).

Diese und viele andere Modelle sind grundsätzlich als Referenzrahmen für die Analyse und Steigerung des UX-Reifegrads geeignet. Sie unterscheiden sich zwar hinsichtlich ihrer Ausrichtung und der thematischen Schwerpunkte, aber in der praktischen Anwendung führen sie nicht zu grundlegend anderen Erkenntnissen.

Wichtiger als die Auswahl des vermeintlich „richtigen“ Reifegradmodells ist, dass ein Modell gefunden wird, das grundlegend auf die Organisation, ihren Kontext und ihre Branche passt. Es empfiehlt sich definitiv nicht, ein solches Modell einer Organisation zu überstülpen, sondern es in Abstimmung mit Stakeholdern und dem Top-Management auf die Strategien, Arbeitsweisen und Ziele anzupassen und ggf. zu erweitern.

Auch die Erstellung eines eigens für ein bestimmtes Unternehmen maßgeschneiderten Modells wäre eine denkbare Möglichkeit. Aufgrund der Komplexität, die sich insbesondere auf höheren Reifegraden ergibt, sollten sich jedoch nur erfahrene UX-Reifegrad-Manager:in an die Entwicklung eines solchen organisationspezifischen Modells wagen. Der UX-Reifegrad-Manager:in ist dabei eine Spezialisierung des UX-Managers mit starken Bezügen zur Organisationsentwicklung und vergleichsweise wenig Fokus auf die konkrete UX-Arbeit am Produkt.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Natalie Hanson (2017) *UX Maturity Models – A Collection* <https://nataliehanson.com/2017/02/13/ux-maturity-models/>
- ▶ Michael Jendryschik (2020) *UX-Reifegradmodelle – UX in Organisationen verankern und dauerhaft managen – Michael Jendryschik* <https://jendryschik.de/weblog/2020/06/28/ux-reifegradmodelle-ux-in-organisationen-verankern-und-dauerhaft-managen>
- ▶ Meyer (10/19/2017) "Die 6 Stufen der UX-Reifegrad Skala – Wie UX-fit ist dein Unternehmen?" <https://www.testingtime.com/blog/6-stufen-ux-reifegrad-skala/>
- ▶ Thurtle (2019) *5 stages to evolving your CX program through the maturity model* <https://www.qualtrics.com/blog/cx-maturity-model/>
- ▶ Gartner (6/23/2024) *The Gartner Customer Experience Management Maturity Model for CMOs* <https://www.gartner.com/en/documents/3990878>
- ▶ Schubert (2024) *CX / UX-Reifegrad von Unternehmen mittels CUXM bestimmen und ausbauen* <https://www.user-experience-blog.de/courses/reifegrad-fuer-kundenzentrierung-in-unternehmen-mit-dem-cuxm-corporate-cux-maturity-model-bestimmen/>
- ▶ ISO (6/23/2024) *ISO 9241-220:2019* <https://www.iso.org/standard/63462.html>
- ▶ ISO (6/23/2024) *ISO 9241-221:2023* <https://www.iso.org/standard/81384.html>
- ▶ UXQB (7/30/2022) *Essentials in UX and HCD Management (CPUX-M) – UXQB* <https://uxqb.org/de/zertifizierung/essentials/essentials-in-ux-and-hcd-management-cpux-m/>

5.2 Human-Centred-Design-Prozess

HCD-Prozesse sind integrale Bestandteile eines Produktentstehungsprozesses. Mit einem durchgängigen Entwicklungsprozess für Human-Centred-Design (HCD) können Fehler und Unproduktivität vermieden als auch die Produktqualität erhöht werden, da ein qualitativ hochwertiger Prozess-Output zu einem hochwertigen interaktiven Produkt beiträgt (vgl. DIN EN ISO 9241-210:2011-01).

UX-Manager:innen sorgen dafür, dass die relevanten HCD-Prozesse in

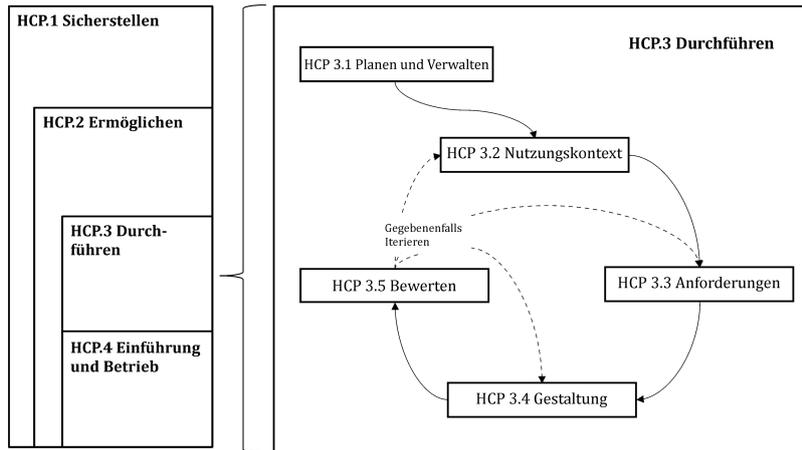


Abbildung 5-1: Zusammenhang zwischen den HCD-Prozessen laut DIN EN ISO 9241-220

der Produktentwicklung zum Tragen kommen bzw. in den gesamten Produktentwicklungsprozess integriert werden.

UX-Manager:innen betrachten dabei mehrere Klassen von HCD-Prozessen. Die erste Klasse stellt die Sicherstellung der Etablierung der HCD-Prozesse dar, um sie in der Organisation verfügbar zu machen. Die zweite Prozessklasse ermöglicht das Leben der HCD-Prozesse, z.B. durch die Bereitstellung geeigneter Ressourcen. Die dritte Prozessklasse umfasst die Ausführung der HCD-Prozesse, um die in ISO 9241 Teil 210 beschriebenen Hauptaktivitäten der menschenzentrierten Gestaltung zu verfolgen, wie Planung, Nutzungskontextanalyse, Ableitung von Nutzungsanforderungen, Erstellung von Gestaltungslösungen und Bewertung der Lösungen anhand der Nutzungsanforderungen. Die letzte Klasse von Prozessen umfasst den Betrieb und die Wartung der endgültigen Lösung. Für jede der vier Prozesskategorien sind HCD-Prozesse definiert, die in der ISO 9241-220:2019-03 im Detail beschrieben sind.

UX-Manager:innen sollten diese Prozesse im Blick haben, wenn sie den HCD-Ansatz in einer Organisation etablieren möchten. Dazu muss geprüft werden, inwieweit die HCD-Prozesse in der Organisation bereits etabliert sind und in den Projekten gelebt werden. Dies geschieht systematisch mittels Prozess-Assessments (in kleinerem und weniger formalen Umfang GAP-Analysen oder Prozesskonformitätsprüfungen genannt), welche so bei der Einführung und Optimierung von HCD-Prozessen unterstützen (siehe 9.9) und die Entwicklung der UX-Reife von Teams und Organisationen erhöhen (siehe 9.8). Der Vorteil für UX-Manager:innen dabei liegt darin, dass mit nachhaltig etablierten HCD-Prozessen Produkte systematisch mit besser werdender Qualität im Sinne des menschenzentrierten Gestaltungsansatzes entwickelt werden können.

Weiterführende Inhalte

- ▶ ISO (6/23/2024) ISO 9241-210:2019 <https://www.iso.org/standard/77520.html>
- ▶ ISO (6/23/2024) ISO 9241-220:2019 <https://www.iso.org/standard/63462.html>
- ▶ ISO (6/23/2024) ISO 9241-221:2023 <https://www.iso.org/>

standard/81384.html

- ▶ UXQB (7/30/2022) *Essentials in UX and HCD Management (CPUX-M)* - UXQB <https://uxqb.org/de/zertifizierung/essentials/essentials-in-UX-and-hcd-management-cpUX-m/>
- ▶ Heimgärtner (2021) *Performing Human-Centered Design Process Assessments*, Gesellschaft für Informatik e.V. und German UPA e.V.

5.3 UX-Metriken und -KPI

Metriken und KPIs sind zentrale Werkzeuge im UX-Management zur Überwachung des Fortschritts und zur Zielerreichung. Ein KPI ist eine spezielle Metrik, die entscheidungsrelevant ist.

Es gibt eine Reihe von UX-Fragebögen, die verschiedene Skalen zur Messung von Gruppen von UX-Aspekten enthalten. Fragebögen, die reine Usability-Aspekte messen, sind zum Beispiel die System Usability Scale (SUS) und das Software Usability Measurement Inventory (SUMI). Fragebögen, die den breiteren Aspekt von UX abdecken, sind zum Beispiel das Visual Aesthetics of Websites Inventory (VisAWI), der User Experience Questionnaire (UEQ) und der Standardized User Experience Percentile Rank Questionnaire (SUPR-Q).

Im UX-Management gibt es zwei grundlegende Arten von Metriken:

Produktbezogene Metriken: Diese messen die Usability, UX oder Ästhetik von Produkten. Beispiele hierfür sind UX-Fragebögen wie UEQ, SUS, SUMI und AttrakDiff. Diese Metriken können aggregiert werden, um Trends über verschiedene Produkte hinweg zu analysieren und die UX-Reife der Organisation zu bewerten.

UX-Fragebögen sind eine gängige Methode zur quantitativen Messung der Nutzererfahrung. Diese Fragebögen erfassen die subjektive Einstellung der Nutzer:innen zum Testobjekt und enthalten verschiedene Skalen zur Messung von UX-Aspekten. Bekannte Fragebögen sind beispielsweise:

- ▶ Usability-Aspekte: SUS, SUMI
- ▶ Breitere UX-Aspekte: VisAWI, UEQ, SUPR-Q

Grundsätzlich können UX-Fragebögen mit einem Gesamtwert in zwei Kategorien eingeteilt werden: Fragebögen mit nur einem Gesamtergebnis und Fragebögen, die das Gesamtergebnis als Durchschnitt von Teilskalen berechnen. Das Gesamtergebnis sowie die Ergebnisse der Teilskalen können generell als KPIs verwendet werden.

Organisationsbezogene Metriken: Diese bewerten die Leistungsfähigkeit der Organisation in Bezug auf UX. Sie können sich direkt aus dem Feedback von Nutzern ergeben oder intern gemessen werden. Beispiele hierfür sind:

- ▶ Anzahl der UX-Aktivitäten
- ▶ Bereitgestellte Budgets für UX
- ▶ Anzahl der Nutzer:innen in Studien
- ▶ Anzahl der UX-Professionals

- ▶ Anzahl der UX-Qualifizierungen
- ▶ Nutzerfeedback in Verkaufskanälen (z.B. 5-Sterne-Bewertungen)
- ▶ Kundenzufriedenheitsbewertungen (z.B. CSAT)
- ▶ Weiterempfehlungsbereitschaft (z.B. NPS)
- ▶ Entwicklung des UX-Mindsets (z.B. CCS)

Fragebögen zeichnen sich dadurch aus, dass sie die subjektive Einstellung der:s Nutzer:in zum Testobjekt messen. Die Befragten bewertet Aussagen (Items), indem er eine passende Kategorie aus dem Wertebereich einer Bewertungsskala auswählen.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Lewis (2002) "Psychometric Evaluation of the PSSUQ Using Data from Five Years of Usability Studies", ,
- ▶ Brooke (1986) "SUS: A quick and dirty usability scale", Taylor and Francis,
- ▶ Lewis u. a. (2015) "Measuring Perceived Usability: The SUS, UMUX-LITE, and AltUsability", ,
- ▶ Reichheld (2003) "The One Number You Need to Grow", ,
- ▶ Sauro (2011) *A practical guide to the system usability scale: Background, benchmarks and best practices*, CreateSpace, ISBN: 978-1461062707

5.4 Journey-Management

Journey-Management sorgt dafür, dass die nötigen Customer und User Journeys in einem Unternehmen visualisiert sind und kontinuierlich damit gearbeitet wird. Es schafft Transparenz zu Customer und User Experience und erhöht die Effektivität, mit der Unternehmen sich auf die Erlebnisse ihrer Anwender:innen und Kund:innen ausrichten.

Journey-Management baut Brücken zwischen den Organisationseinheiten und bringt die Erkenntnisse aus den Journeys in die Nutzung. Journey Management fördert kundenorientierte Zusammenarbeit in einem Unternehmen.

Mit dem Aufbau eines effektiven Journey-Managements sorgen UX-Manager:innen dafür, dass sich Teams, die Produkte bzw. Services entwickeln bzw. betreiben, ganzheitlich an den User Journeys ausrichten können.

User Journeys ermöglichen es UX-Manager:innen, die Zusammenarbeit der Teams besser zu steuern. Sie fördern die nutzerzentrierte Zusammenarbeit der Teams. Sie verbinden die einzelnen Teams und deren Projekte zu einem großen Ganzen. User Journeys schaffen die Voraussetzungen dafür, dass in den User Journeys eine durchgängige User Experience entstehen kann.

UX-Manager:innen nutzen User Journeys zur Gestaltung der Prozesse aus Anwendersicht. User Journeys sind ein gutes Instrument, um Daten und Erkenntnisse aus Anwendersicht den Entwicklungsteams

zugänglich zu machen. Sie sind zudem hilfreich, um eine hohe Konsistenz in der Produktgestaltung sicherzustellen.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Schubert (2024) *Customer & User Journey Management Framework* <https://www.user-experience-blog.de/courses/journey-management-framework/>

5.5 UX-Jobrollen

Mit Hilfe von Jobrollen beschreiben sowie definieren UX-Manager:innen die Aufgaben und Verantwortlichkeiten, die eine Person in einem Unternehmen übernimmt. Sie dienen der Organisation von Verantwortlichkeiten und Aufgaben. Sie schaffen Klarheit darüber, wer für welche Arbeitsbereiche zuständig ist, und sind daher wichtig, um die Organisation und den Betrieb eines Unternehmens zu strukturieren und zu planen.

Sie beschreiben, welche Fähigkeiten und Qualifikationen erforderlich sind, um eine Stelle mit ihren Aufgaben und Verantwortlichkeiten auszuüben. Jobrollen können sich auf verschiedene Fachdisziplinen, Unternehmensfunktionen oder Hierarchieebenen innerhalb einer Organisation beziehen. Mit ihrer Hilfe schaffen UX-Manager:innen die Grundlage dafür, dass Rollenanforderungen mit den Fähigkeiten sowie Neigungen von Mitarbeitenden zusammenpassen. Die Jobrollen bieten eine gute Unterstützung bei der Professionalisierung einer bestimmten Fähigkeit eines Unternehmens oder beim gezielten Aufbau bestimmter Kompetenzen. Sie helfen auch, die individuelle berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern.

Im UX-Bereich unterscheiden wir zwischen operativen (durchführenden) und steuernden (strategischen bzw. führenden) UX-Jobrollen. Operative UX-Jobrollen wiederum unterteilen sich in gestaltende, konzeptionelle, erforschende und technisch umsetzende Jobrollen.

Inhaber:innen von operativen UX-Jobrollen kümmern sich um konkrete die Konzeption und Ausgestaltung der Erlebnisse von Anwender:innen und Kund:innen. Sie gestalten die menschlichen Erlebnisse entlang der User Journey. Sie erforschen Bedürfnisse, Erwartungen und Verhalten. Sie sammeln Erkenntnisse zu Nutzerverhalten und zur Wahrnehmung von Produkten sowie Unternehmen. Sie sorgen dafür, dass das Unternehmen aus den Erlebnissen von Anwender:innen und Kund:innen lernen kann.

Gestaltende UX-Jobrollen sind beispielsweise:

- ▶ UX-Designer:in
- ▶ Interaction-Designer:n
- ▶ UI- & Visual-Designer:in
- ▶ UX-Writer:in

Konzeptionelle Jobrollen sind beispielsweise:

- ▶ User Requirements Engineer:in

- ▶ UX-Architect:in
- ▶ Service Designer:in
- ▶ Informationsarchitekt:in

Erforschende Jobrollen sind beispielsweise:

- ▶ UX-Researcher:in

Umsetzende Jobrollen sind beispielsweise:

- ▶ UI-Developer:in
- ▶ Accessibility Specialist:in

Steuernde bzw. führende Jobrollen sorgen für ein übergreifend konsistentes Erlebnis in gleichbleibender Qualität. Sie bauen Brücken zwischen Organisationseinheiten und schaffen Transparenz. Sie entwickeln den Reifegrad des Unternehmens für User Experience weiter. Sie konzipieren, führen und entwickeln die UX-Organisation im Unternehmen. Alles in allem sorgen sie dafür, dass die Investitionen in UX einen spürbaren Beitrag zum Unternehmensergebnis leisten.

Steuernde Jobrollen in Form von fachlichen und/oder disziplinarischen UX-Führungskräften sind beispielsweise:

- ▶ UX-Manager:in
- ▶ UX-Strateg:in
- ▶ Journey Manager:in
- ▶ Design Manager:in

Weiterführende Inhalte

- ▶ German UPA e.V. | Arbeitskreis Qualitätsstandards (2016) *Qualitätsstandard für Usability Engineering*
- ▶ Schubert (2024) *Jobrollen für Customer & User Experience im Überblick* <https://www.user-experience-blog.de/courses/jobrollen-fuer-customer-user-experience-im-ueberblick/>

5.6 UX-Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement dient der Planung, Lenkung und Verbesserung der Qualität von Produkten, Dienstleistungen oder Prozessen. Es umfasst die Festlegung von Qualitätsstandards, die Überwachung der Einhaltung dieser Standards, die Durchführung von Qualitätsprüfungen und die kontinuierliche Verbesserung der Qualität. Dies sind im Allgemeinen quantitative Ziele, wie

- ▶ das Erreichen eines durchschnittlichen Minimalwerts in Messungen mit Usability- und UX-Fragebögen
- ▶ eine Quote bei der Umsetzung priorisierter Nutzeranforderungen

in einem neuen Produkt-Release.

Das übergeordnete Ziel ist, sicherzustellen, dass Produkte und Dienstleistungen den Anforderungen und Erwartungen der Kunden:innen entsprechen und eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht wird. Das

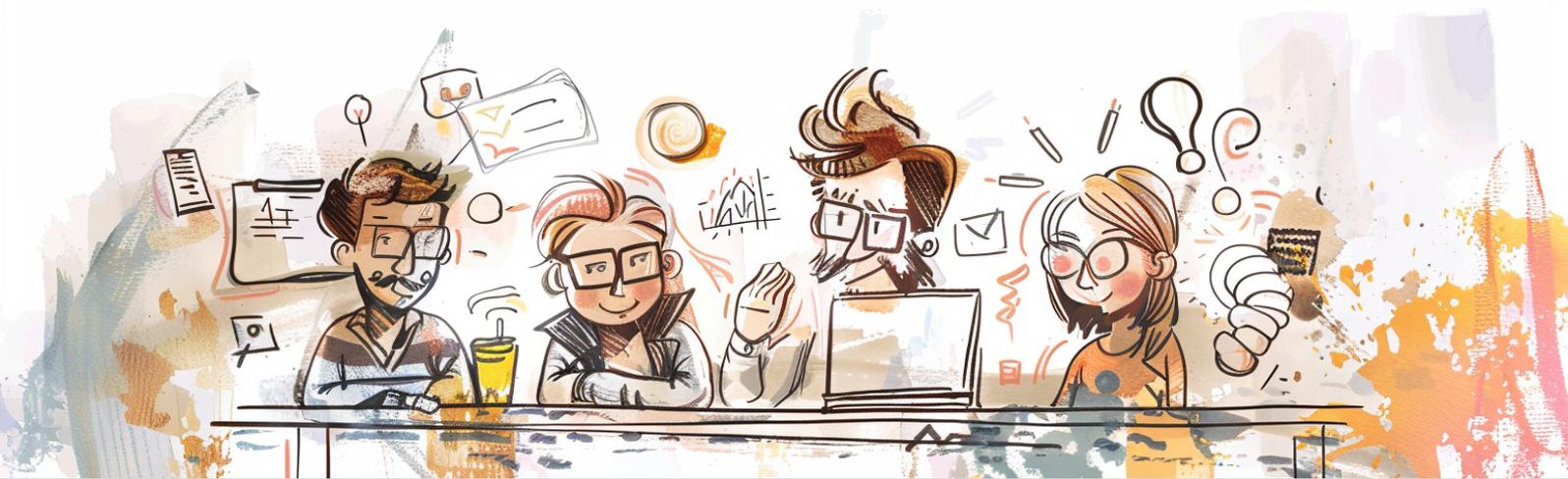
heißt: Die Qualitätsziele müssen immer relevant für den Nutzer:innen sein.

Hier zeigt sich bereits, dass Nutzerorientierung und Qualitätsmanagement grundsätzlich ähnliche Ziele verfolgen. Die Integration von UX-Prozessen und -Methoden in das allgemeine Qualitätsmanagement bietet einen stark strukturierten Ansatz, um sicherzustellen, dass UX-Standards und Good Manufacturing Practices im Unternehmen eingehalten werden. Durch das Festlegen von Qualitätszielen und das Messen der Leistung an diesen Zielen können Unternehmen eine konsistente und qualitativ hochwertige UX-Leistung sicherstellen.

Für UX-Manager:innen in größeren Organisationen ist das UX-Qualitätsmanagement daher ein unverzichtbares Instrument. Es bietet einen Rahmen für das Management und die Überwachung von UX-Aktivitäten über mehrere Teams und Projekte hinweg. Durch die Einführung von Qualitätsmanagement-Praktiken können Organisationen die Konsistenz, Effizienz und Skalierbarkeit ihrer UX-Aktivitäten sicherstellen. Das muss nicht auf die Rollen von UX-Professionals beschränkt sein. Es kann beispielsweise von Projektmanager:innen verlangen, dass der Nachweis für eine positive UX durch Nutzerfeedback erbracht wird. Sie müssen dann verbindlich Zeit und Budget für UX-Tests einplanen und zur Verfügung stellen. Es kann auch sicherstellen, dass Projektbeteiligte egal welcher Profession über hinreichend Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, die für die Erzielung einer guten UX notwendig sind. So können Unternehmen Projektteams zusammenstellen, die in der Lage sind, herausragende UX-Ergebnisse zu liefern (Siehe Abschnitt „Personalführung“).

Viele UX-Professionals befürchten, dass ein UX-Qualitätsmanagement Kreativität und Innovation unterdrückt. Dies ist jedoch eine Frage der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems. Wenn es Richtlinien und Rahmenbedingungen festlegt, die innovatives Denken innerhalb festgelegter Grenzen unterstützen, kann Qualitätsmanagement Kreativität sogar fördern. Es fördert die Erforschung neuer Ideen und Praktiken und stellt gleichzeitig sicher, dass diese mit den UX-Zielen des Unternehmens übereinstimmen.

Qualitätsmanagement erleichtert die kontinuierliche Verbesserung, indem es eine Kultur des Lernens und Wachsens fördert. Es ermöglicht Unternehmen, UX nahtlos in den Produktentwicklungsprozess zu integrieren und sicherzustellen, dass die Bedürfnisse der Nutzer:innen in jeder Phase berücksichtigt werden. Dieser iterative Ansatz fördert eine lernende Organisation, die nach UX-Exzellenz strebt und Innovationen vorantreibt.



6 Fähigkeiten von UX-Manager:innen

Um die oben genannten Themen als UX-Manager:in erfolgreich bearbeiten zu können, ist ein breit gefächertes Spektrum an Kompetenzen erforderlich. Die nachfolgenden Kompetenz-Cluster

- ▶ UX-Kompetenzen,
- ▶ Zielgruppen,
- ▶ Geschäftsmodell und Produkte,
- ▶ Unternehmensprozesse,
- ▶ Priorisierung und Selbststeuerung,
- ▶ Kommunikation und Moderation,
- ▶ Stakeholder-Management,
- ▶ Strategisches Handeln und Denken,
- ▶ Organisationsentwicklung und
- ▶ Unternehmenspolitik

sollen Dir als Orientierung dienen. In der Praxis ist es nur selten so, dass eine Person alle Kompetenzen in voller Ausprägung besitzt.

6.1 UX-Kompetenzen . . .	30
6.2 Zielgruppen	31
6.3 Geschäftsmodell und Produkte	31
6.4 Unternehmensprozesse	32
6.5 Priorisierung und Selbststeuerung	32
6.6 Kommunikation und Moderation	32
6.7 Stakeholder-Management	33
6.8 Personal- und Teamführung	33
6.9 Strategisches Denken und Handeln	33
6.10 Organisationsentwicklung	33
6.11 Unternehmenspolitik .	34

6.1 UX-Kompetenzen

UX-Kompetenzen sind die wesentliche Grundlage für die Arbeit von UX-Manager:innen. Sie sollten über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen zu

- ▶ anwenderorientierten Entwicklungsprozessen (z.B. Human Centered Design),
- ▶ Methoden des UX-Research und
- ▶ Methoden im UX-Design
- ▶ Journey Management

verfügen.

Sie sollten in der Lage sein, UX-Projekte oder UX-Maßnahmen innerhalb von Projekten erfolgreich zu planen und zu führen. Es ist hilfreich, wenn sie darüber hinaus Detailkenntnisse beispielsweise zur Durchführung von UX-Research-Methoden oder zur Gestaltung von Bedienoberflächen besitzen. Zu viele Detailkenntnisse können für UX-Manager:innen aber auch hinderlich sein, da sie dazu verleiten, den Fokus des UX-Managements zu verlieren.

Daten zur Wahrnehmung von UX, Nutzungsverhalten und Geschäftsprozessen sind wesentliche Hilfsmittel für UX-Manager:innen. Sie sollten daher Kenntnisse in der Analyse und Interpretation von statistischen bzw. quantitativen, sowie qualitativen Daten besitzen.

6.2 Zielgruppen

UX-Manager:innen sorgen dafür, dass die Sicht der Anwender:innen in die Produktentwicklung integriert wird. Dafür benötigen sie gute Kenntnisse über die Zielgruppen des Unternehmens. Sie müssen deren wesentliche Bedürfnisse und Erwartungen an das Unternehmen und dessen Produkte kennen. Sie müssen verstehen, wie Anwender:innen die Produkte nutzen und welche Ziele sie mit der Nutzung verfolgen. Nur wenn sie selbst verstehen, wer die Anwender:innen des Unternehmens bzw. Produktes sind, können sie auch zielführend dafür sorgen, dass deren Sichtweisen Berücksichtigung finden.

6.3 Geschäftsmodell und Produkte

UX-Manager:innen sind dafür mitverantwortlich, dass das Unternehmen durch UX erfolgreicher wird. Damit sie dieses Ziel erreichen können, benötigen sie ein gutes Verständnis und tiefe Kenntnisse zum Geschäftsmodell des Unternehmens. Sie müssen die kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge des Unternehmens verstehen. Als UX-Manager:in musst Du dabei nicht alle betriebswirtschaftlichen Feinheiten im Detail kennen. Du solltest aber verstehen, wie Dein Unternehmen Erträge erwirtschaftet und welche Aufwendungen bzw. Kosten das Unternehmensergebnis beeinflussen. Du solltest wissen, in welchen Zielgruppen und Märkten Dein Unternehmen aktiv ist und welches Wachstumspotential in diesen steckt. Du solltest wissen, was Dein Unternehmen aus Sicht der Geschäftsführung bzw. C-Level-Management und aus Sicht der Investoren wertvoll macht.

Weiterhin ist es notwendig, dass sie die Produkte des Unternehmens kennen. UX-Manager:innen, die für die UX von einzelnen Produkten oder Produktgruppen verantwortlich sind, benötigen Detailkenntnisse zu den einzelnen Produkten und deren Nutzen. Sie sollten alle Kundenkontaktpunkte kennen, die Anwender:innen im Zusammenhang mit dem Produkt haben - von Vermarktung, Verkauf über die Inbetriebnahme, Nutzung bis hin zu Wartung und Support.

6.4 Unternehmensprozesse

UX-Manager:innen agieren in den bestehenden Prozessen des Unternehmens, wie z.B. Einkauf von Dienstleistungen, Entscheidung neuer Vorhaben, Personalausstattung von Teams, Budgetplanung, Qualitätsmanagement-Prozess oder Unternehmensstrategie. Um effektiv wirksam zu werden, sollten sie diese Unternehmensprozesse verstehen und die wesentlichen Stakeholder, die dafür verantwortlich sind, kennen.

Ein wichtiger Aspekt ist die Beschaffung von Ressourcen für UX. UX-Manager:innen sollten daher wissen, wie sie Budgets festlegen, verhandeln und steuern können. Sie sollten verstehen, wie Geldmittel oder Personalkapazitäten im Unternehmen beschafft werden können.

6.5 Priorisierung und Selbststeuerung

UX-Manager:innen haben vielfältige Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Diese müssen teilweise gleichzeitig im Blick behalten werden. Daher ist es unabdingbar, dass UX-Manager:innen über gute Fähigkeiten, Methoden und Werkzeuge zur Selbststeuerung und -organisation verfügen.

Sie sollten anstehende Aufgaben und Anfragen mit Blick auf ihre Ziele und benötigte Kapazitäten einschätzen und sinnvoll priorisieren können.

6.6 Kommunikation und Moderation

Gute Kommunikations- und Moderationsfähigkeiten helfen UX-Manager:innen dabei,

- ▶ den Wert von UX zu vermitteln,
- ▶ ein Bewusstsein für UX zu schaffen und
- ▶ Mitarbeitende für UX zu begeistern.

Dafür ist es hilfreich, Vorträge adressatengerecht halten zu können.

UX-Manager:innen verstehen, wie sie die richtigen Impulse für die Verbesserung der UX-Reife setzen können, um eine Veränderung in Gang zu bringen. Sie agieren auf Augenhöhe mit anderen Mitarbeitenden und Führungskräften. Sie können ihr Handeln und ihre Entscheidungen gut erklären.

Die Arbeit im UX-Management erfordert, dass Mitarbeitende gemeinsam an der Lösung bestimmter Probleme arbeiten. Hierzu ist es hilfreich, wenn UX-Manager:innen Workshops planen und mit den passenden Methoden moderieren können.

6.7 Stakeholder-Management

Ein effektives und strukturiertes Stakeholder-Management ist eines der wesentlichen Werkzeuge von UX-Manager:innen.

UX-Manager:innen sollten in der Lage sein, zu netzwerken, um Stakeholder identifizieren und kennenlernen zu können.

Sie sollten über Vorgehensweisen und Methoden für ein strukturiertes Stakeholder-Management im Unternehmen verfügen. Sie sollten die Erwartungen, Ziele und Persönlichkeiten ihrer Stakeholder kennen und diese bei ihrer Kommunikation sowie Strategiearbeit adressieren. Sie sollten in der Lage sein, sich auf die Kommunikationspräferenzen, Erwartungen und Ziele ihrer Stakeholder einzustellen.

6.8 Personal- und Teamführung

UX-Manager:innen mit Personalverantwortung können Menschen gut und zuverlässig einschätzen. Sie können die Arbeitsergebnisse von UX-Professionals gut bewerten. Sie teilen ihr Wissen gern und unterstützen andere Mitarbeitende bei deren Entwicklung.

Sie wissen, wie menschenzentrierte, leistungsstarke, eigenverantwortlich agierende Teams geformt werden und fördern dies aktiv.

6.9 Strategisches Denken und Handeln

UX-Manager:innen sind Expert:innen in der Strategiearbeit. Sie können mit anderen Mitarbeitenden gemeinsam getragene Missionen, Visionen und Handlungsfelder erarbeiten. Sie richten die UX-Strategie an übergeordneten Unternehmenszielen und Bedürfnissen der Anwender:innen aus. Sie verfügen über die Erfahrung und das Handwerkzeug, um die UX-Strategien nachhaltig umzusetzen.

6.10 Organisationsentwicklung

UX-Manager:innen erkennen die organisatorischen Herausforderungen und Rahmenbedingungen für gute UX. Sie verfügen über das Wissen zu Organisationsmodellen und Reifegradmodellen, um Prozesse, Strukturen und andere organisatorische Mittel aufzubauen, die UX unterstützen. Sie sind in der Lage, die Organisationsentwicklung zielgerichtet und kontinuierlich zu betreiben. Sie berücksichtigen dabei die ganzheitliche Unternehmensorganisation.

6.11 Unternehmenspolitik

UX-Manager:innen erkennen unternehmenspolitische Zusammenhänge und Machtverteilungen. Sie können den notwendigen politischen Diskurs zur Meinungsbildung und Entscheidungsfindung für eine zielführende UX in der Produktentwicklung effektiv führen.

Weiterführende Inhalte

- ▶ Schubert (2021) *Das solltest Du können, wenn Du eine Karriere als Design & UX-Führungskraft anstrebst* <https://www.user-experience-blog.de/2021/01/das-solltest-du-koennen-wenn-du-eine-karriere-als-design-UX-fuehrungskraft-anstrebst/>
- ▶ UXQB (7/30/2022) *Essentials in UX and HCD Management (CPUX-M) - UXQB* <https://uxqb.org/de/zertifizierung/essentials/essentials-in-ux-and-hcd-management-cpux-m/>

Literatur

Hier sind alle weiterführende Inhalte in Reihenfolge der Nennung aufgelistet.

- [1] Wikipedia, Hrsg. *Experience economy*. 2024. URL: https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Experience_economy&oldid=1215190055 (siehe S. 1).
- [2] Steffen Weichert, Gesine Quint und Torsten Bartel. *Quick Guide UX Management: So verankern Sie Usability und User Experience im Unternehmen*. 2., erweiterte Auflage. Quick Guide. Wiesbaden, Germany und [Heidelberg]: Springer Gabler, 2021 (siehe S. 3, 7).
- [3] Arnie Lund. *User experience management: Essential skills for leading effective UX teams*. Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2011 (siehe S. 4).
- [4] UXQB. *Essentials in UX and HCD Management (CPUX-M) - UXQB*. 7/30/2022. URL: <https://uxqb.org/de/zertifizierung/essentials/essentials-in-UX-and-hcd-management-cpUX-m/> (siehe S. 4, 19, 23, 25, 34).
- [5] Ulf Schubert. *Jobrollen für Customer & User Experience im Überblick*. 2024. URL: <https://www.user-experience-blog.de/courses/jobrollen-fuer-customer-user-experience-im-ueberblick/> (besucht am 2024) (siehe S. 7, 28).
- [6] Ulf Schubert. *So baust Du ein wirksames Weiterbildungsprogramm für CX & UX im Unternehmen auf*. 2023. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2023/03/so-baust-du-ein-wirksames-weiterbildungsprogramm-fuer-cx-UX-auf/> (siehe S. 9).
- [7] Dave Aron. *The Essence of Strategy*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016 (siehe S. 11).
- [8] James C. Collins. *Building Your Company's Vision*. 1996. URL: <https://www.cin.ufpe.br/~genesis/docpublicacoes/visao.pdf> (siehe S. 11).
- [9] Björn Rohles u. a. *Let's Talk About Strategy: Faktoren beim Etablieren von UX- Strategien*. 2023. DOI: 10.18420/MUC2023-UP-467. URL: <https://dl.gi.de/server/api/core/bitstreams/dc9a61b0-29ac-47d4-921a-6a5d7b5eacbf/content> (siehe S. 11).
- [10] Ulf Schubert. *UX Strategy ist viel mehr als ein Plan für's User Interface Design*. 2020. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2020/01/UX-strategy-ist-viel-mehr-als-ein-plan-fuers-user-interface-design/> (siehe S. 11).
- [11] Sarah Gibbons. "UX Stakeholder Engagement 101". In: (2023) (siehe S. 13).
- [12] Mohit Sharma. *Hacks to Managing Stakeholders as a UX Designer*. 2021. URL: <https://medium.com/@mohituxer/hacks-to-managing-stakeholders-as-a-UX%22=designer-df4532253cb2> (siehe S. 13).
- [13] Ulf Schubert. *Stakeholder-Management für Design, UX & CX Manager*innen*. 2024. URL: <https://www.user-experience-blog.de/courses/stakeholder-management-fuer-design-UX-managerinnen/> (siehe S. 13).
- [14] Ulf Schubert. *Was leisten effektive UX-Organisationen für Unternehmen und UX-Professionals?* 2023. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2023/02/was-leisten-effektive-UX-organisationen-fuer-unternehmen-und-UX-professionals/> (siehe S. 14).
- [15] Ulf Schubert. *So organisierst Du UX in Deinem Unternehmen nachhaltig und effektiv*. 2023. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2023/11/so-organisierst-du-UX-in-deinem-unternehmen-nachhaltig-und-effektiv/> (siehe S. 14).
- [16] Ulf Schubert. *Governance für Design & Experience in agilen Organisationen*. 2021. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2021/07/governance-fuer-design-experience-in-agilen-organisationen/> (siehe S. 15).

- [17] Ulf Schubert. *15 Best Practices für den erfolgreichen Aufbau von UX-Communities*. 2023. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2023/06/15-best-practices-fuer-den-erfolgreichen-aufbau-von-ux-communities/> (siehe S. 16).
- [18] Dominique Winter, Sven Bittenbinder und Gunnar Stevens. *Der interne UX-Stammtisch - Entwicklung einer Community of Practice für UX-Professionals im Unternehmen*. 2016. DOI: [10.18420/muc2016-up-0026](https://doi.org/10.18420/muc2016-up-0026) (siehe S. 16).
- [19] German UPA e.V. | Arbeitskreis Qualitätsstandards. "Fragen an das Unternehmen, welches eine UX-Stelle anbietet". In: 2022 (2022) (siehe S. 17).
- [20] German UPA e.V. | Arbeitskreis Qualitätsstandards. "Fragen an Bewerbende für eine Stelle als User Experience Professional". In: 2022 (2022) (siehe S. 17).
- [21] Ulf Schubert. *Rekrutierung und Einstellung von UX Designer*innen*. 2024. URL: <https://www.user-experience-blog.de/courses/rekrutierung-und-einstellung-von-ux-designerinnen/> (siehe S. 17).
- [22] ISO. *ISO 9241-221:2023*. 6/23/2024. URL: <https://www.iso.org/standard/81384.html> (siehe S. 19, 23, 24).
- [23] Natalie Hanson. *UX Maturity Models – A Collection*. 2017. URL: <https://nataliehanson.com/2017/02/13/ux-maturity-models/> (siehe S. 23).
- [24] Michael Jendryschik. *UX-Reifegradmodelle – UX in Organisationen verankern und dauerhaft managen – Michael Jendryschik*. 2020. URL: <https://jendryschik.de/weblog/2020/06/28/ux-reifegradmodelle-ux-in-organisationen-verankern-und-dauerhaft-managen> (siehe S. 23).
- [25] Sandro Meyer. "Die 6 Stufen der UX-Reifegrad Skala – Wie UX-fit ist dein Unternehmen?" In: *Testing-Time* (10/19/2017) (siehe S. 23).
- [26] Catherine Thurtle. *5 stages to evolving your CX program through the maturity model*. 2019. URL: <https://www.qualtrics.com/blog/cx-maturity-model/> (siehe S. 23).
- [27] Gartner. *The Gartner Customer Experience Management Maturity Model for CMOs*. 6/23/2024. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3990878> (siehe S. 23).
- [28] Ulf Schubert. *CX / UX-Reifegrad von Unternehmen mittels CUXM bestimmen und ausbauen*. 2024. URL: <https://www.user-experience-blog.de/courses/reifegrad-fuer-kundenzentrierung-in-unternehmen-mit-dem-cuxm-corporate-cux-maturity-model-bestimmen/> (siehe S. 23).
- [29] ISO. *ISO 9241-220:2019*. 6/23/2024. URL: <https://www.iso.org/standard/63462.html> (siehe S. 23, 24).
- [30] ISO. *ISO 9241-210:2019*. 6/23/2024. URL: <https://www.iso.org/standard/77520.html> (siehe S. 24).
- [31] Rüdiger Heimgärtner. *Performing Human-Centered Design Process Assessments*. 2021. DOI: [10.18420/MUC2021-UP-354](https://doi.org/10.18420/MUC2021-UP-354) (siehe S. 25).
- [32] James R. Lewis. "Psychometric Evaluation of the PSSUQ Using Data from Five Years of Usability Studies". In: *International Journal of Human-Computer Interaction* 14.3-4 (2002), S. 463–488. DOI: [10.1080/10447318.2002.9669130](https://doi.org/10.1080/10447318.2002.9669130) (siehe S. 26).
- [33] J. Brooke. "SUS: A quick and dirty usability scale". In: *Usability evaluation in industry*. Hrsg. von P. W. Jordan u. a. London: Taylor and Francis, 1986 (siehe S. 26).
- [34] James R. Lewis, Brian S. Utesch und Deborah E. Maher. "Measuring Perceived Usability: The SUS, UMUX-LITE, and AltUsability". In: *International Journal of Human-Computer Interaction* 31.8 (2015), S. 496–505. DOI: [10.1080/10447318.2015.1064654](https://doi.org/10.1080/10447318.2015.1064654) (siehe S. 26).
- [35] Frederick F. Reichheld. "The One Number You Need to Grow". In: *Harvard Business Review*. 2003, S. 47–54 (siehe S. 26).
- [36] Jeff Sauro. *A practical guide to the system usability scale: Background, benchmarks and best practices*. Denver, CO: CreateSpace, 2011 (siehe S. 26).
- [37] Ulf Schubert. *Customer & User Journey Management Framework*. 2024. URL: <https://www.user-experience-blog.de/courses/journey-management-framework/> (besucht am 2024) (siehe S. 27).

- [38] German UPA e.V. | Arbeitskreis Qualitätsstandards. *Qualitätsstandard für Usability Engineering*. 2016. (Besucht am 2016) (siehe S. 28).
- [39] Ulf Schubert. *Das solltest Du können, wenn Du eine Karriere als Design & UX-Führungskraft anstrebst*. 2021. URL: <https://www.user-experience-blog.de/2021/01/das-solltest-du-koennen-wenn-du-eine-karriere-als-design-ux-fuehrungskraft-anstrebst/> (besucht am 2021) (siehe S. 34).

Wie nützlich ist dieses Playbook für Dich?

Wir freuen uns auf Dein Feedback:

ak-management@germanupa.de

German UPA e.V.
Keplerstraße 2
D-39104 Magdeburg
www.germanupa.de