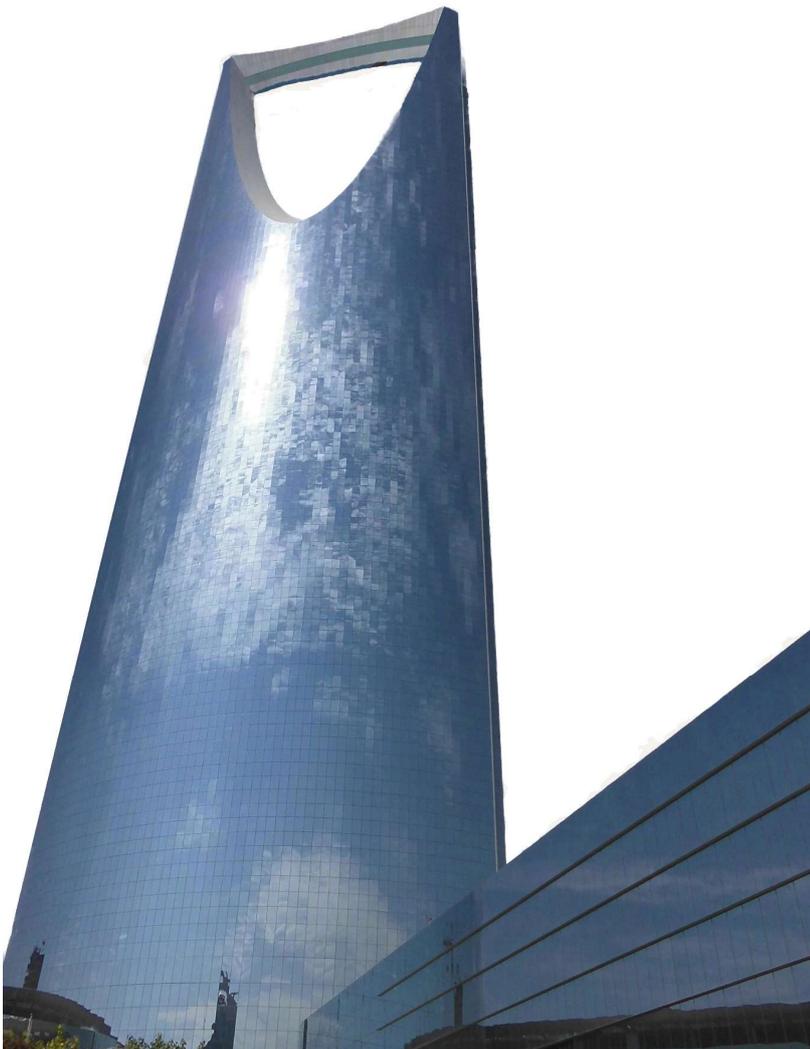


## Anwenderzentrierung im Rahmen der Lösungsentwicklung

Die Gestaltung von Lösungen unter Einbeziehung des Anwendungskontextes



7. Mai 2020

## Inhaltsverzeichnis

-	
<b>1. Durchgängige und anwenderorientierte Prozessbetrachtung</b>	<b>3</b>
1.1. Employee Experience	3
1.2. Persona-Konzept	4
<b>2. Teilaspekte der Persona-Entwicklung</b>	<b>7</b>
2.1. Zielgruppendefinition	7
2.2. User Journey	12
2.3. Journey Map	18
2.4. Persona	19
<b>3. Vorgehensmodell</b>	<b>21</b>
3.1. Aufnahme der User Journey	21
3.2. Von der User Journey zur Journey Map	24
3.3. Entwicklung der Persona und der Sub-Personas	24

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1 Prozess- und Anwenderzentrierte Steuerung .....	4
Abbildung 2 Schritte zur Persona.....	6
Abbildung 3 Elemente Employee Experience .....	7
Abbildung 4 Beispiel SAP-Systeme.....	8
Abbildung 5 Beispiel: DB Navigator .....	9
Abbildung 6 Persona-Konzeption .....	19
Abbildung 7 Elemente der Persona .....	21
Abbildung 8 Übersicht über eine individuelle Persona.....	25
Abbildung 9 Beispielhafte Persona für eine Rolle.....	25

## 1. Durchgängige und anwenderorientierte Prozessbetrachtung

### 1.1. Employee Experience

Organisationen, insbesondere Unternehmen mit Endkundenkontakt, haben bislang sehr viel Energie in die Lösungsentwicklung für diese Endkunden gesteckt. Dabei ging es nicht nur um die Frage, wie Kunden erreicht werden, also den Zugangsweg. Durch die immer stärkere Digitalisierung von Nutzerverhalten wurde auch das Nutzerverhalten komplexer: Kunden gehen nicht nur in den Laden, sondern bestellen auch online und dies auf unterschiedlichen Endgeräten und an unterschiedlichen Orten oder Situationen. Mit der Einführung von Social Medias wurde auch die Aufmerksamkeitsschwelle eine andere und Angebote mussten in unterschiedliche Plattformen eingestellt werden. Dies alles hat die Anforderungen erhöht, nicht nur die Kommunikationswege zum Kunden zu betrachten, sondern auch das Kundenverhalten bi-direktional zu sehen.

Wenig Wert legten hingegen Organisationen darauf, wie ihre eigenen Mitarbeiter mit den steigenden Anforderungen an die Digitalisierung umgehen. Die Organisationen hatten ihre Prozesse definiert und darauf aufbauend ihre IT-Systeme eingeführt. Wie die Mitarbeiter arbeiten und sich in den Systemen zurechtfinden, spielte nur eine untergeordnete Rolle. Das klassische Beispiel ist hier die *SAP Gui*-Oberfläche: entwickelt aus dem Rechnungswesen heraus, taten sich Mitarbeiter ausserhalb dieses Bereich bereits seit Langem schwer damit, diese zu nutzen. Während die Mitarbeiter im Rechnungswesen mit einer entsprechenden Oberfläche sehr gut zurechtkommen, sieht dies in allen anderen Bereich anders aus und verursacht ein hohes Frustrpotential mit entsprechenden Kosten für die Organisation.



Abbildung 1 Kunde - Mitarbeiter - Lieferant in einem Prozess

*Employee Experience* ist die Weiterentwicklung des Konzepts der Customer Experience in die Organisation hinein. Grundlage hierfür sind nicht nur die entsprechenden Aufwände innerhalb von

Organisationen, sondern auch die zunehmende Knappheit von Arbeitskräften. Stimmen die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld nicht, ist die Bereitschaft zu einem Wechsel des Arbeitsplatzes relativ hoch. Und zur Arbeitsumgebung gehört auch die Anwendbarkeit der verwendeten Lösung.

Die Weiterentwicklung der bisher focussierten Customer Experience-Ansätze zu einer Employee Experience führt auch zu einer Verknüpfung beider Ansätze. Der Kunde ausserhalb der Organisation steht gleichberechtigt zum Mitarbeiter innerhalb der Organisation. In der erweiterten Betrachtung werden auch Lieferanten mit einbezogen, um die Prozesse digital durchgängig und medienbruchfrei gestalten zu können.

Gerade vor dem Hintergrund durchgängig digitaler Prozesse wird es immer entscheidende, keinen Unterschied mehr zwischen Anwendern innerhalb und ausserhalb der Organisation zu machen. Insbesondere für die IT in den Organisationen bedeutet dies einen grundlegenden Kulturwandel. IT war bislang vom System hergedacht, nicht vom Anwender.

## 1.2. Persona-Konzept

Bei Personas handelt es sich um eine fiktive Person, die innerhalb eines Prozesses eine definierte Rolle einnimmt. Diese dienen dazu, die typische Zielgruppe mit ihren Eigenschaften, Bedürfnissen, Fähigkeiten und Zielen zu repräsentieren. Persona-Konzepte (auch „User Persona“ genannt) sind eine Herangehensweise, um die Rolleninhaber mit ihren Vorstellungen zur Aufgabenerledigung verständlich und greifbar zu definieren. Dabei dienen demografische Merkmale, Einstellungen und Verhaltensmuster als Gemeinsamkeiten einer Persona.

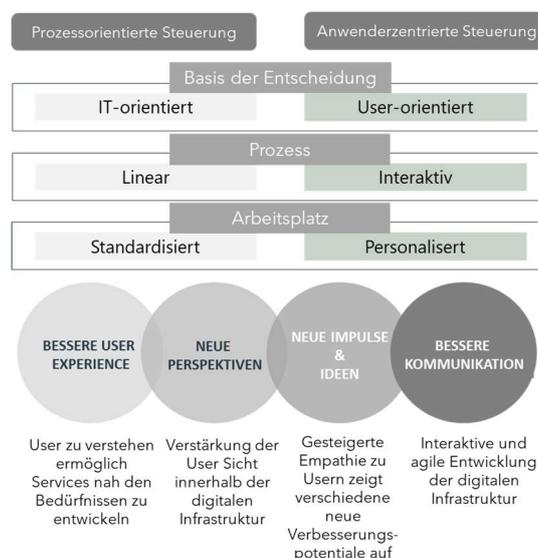


Abbildung 2 Prozess- und Anwenderzentrierte Steuerung

Die prozessorientierte und die anwenderzentrierte Steuerung von Abläufen, in der das Persona-Modell lediglich die letzte Komponente der Betrachtung ist, sind beide orientiert an den Abläufen einer Aufgabenstellung. Der Unterschied wird deutlich, wenn man die Sichtweise stärker auf die Details richtet. Der zentrale Unterschied zwischen beiden Modellen: während in der prozessorientierten Steuerung die Lösungsentwicklung von der IT her erfolgt und dabei im Mittelpunkt die Einbettung in bereits vorhandene Komponente zum Ziel hat, orientiert sich die anwenderzentrierte Steuerung von Lösungen an den Bedürfnissen der Anwender. Dabei wird die Rolle nicht verändert, aber die Fokussierung der Ansprache und die Möglichkeiten, in deren Kontext die Lösung entwickelt wird. Der Grundsatz „form follows function“ wird hier entsprechend kontextualisiert und die IT und Struktur hat sich daran auszurichten, wie die Anwender eines Prozesses arbeiten.

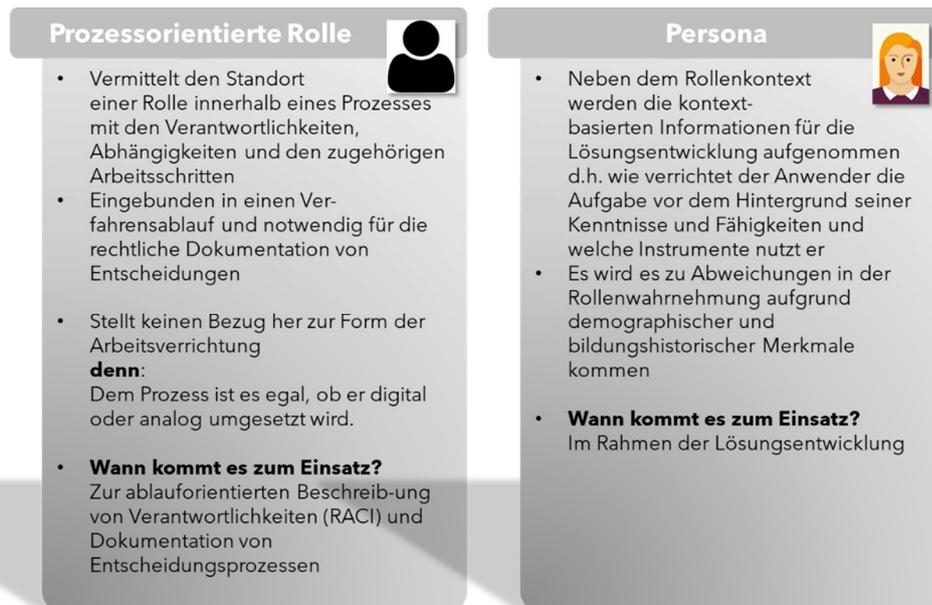


Abbildung 3 Verhältnis zwischen Rolle und Persona

Das Prozessbild bildet hier weiterhin die Grundlage und den Ausgangspunkt. Auf eine prozessuale Darstellung im klassischen Sinne werden Organisationen bereits aus revisionsrechtlichen Gründen auch in Zukunft nicht verzichten können. Sie bilden funktionale Abläufe und Verantwortlichkeiten ab, die in den einzelnen Rollen existieren und sind damit ein organisatorisches Konzept. Grundsätzlich ist es dem Prozess auch relativ egal, ob er digital oder analog umgesetzt wird. Allerdings legt er auch keinen Wert darauf, wie der Anwender in unterschiedlichen Situationen reagiert, so dass die Programmierung der dafür notwendigen Anforderungen lediglich auf der Basis funktionaler Anforderungen durchgeführt hat.

Die Persona spielt jedoch im Rahmen der Lösungsentwicklung eine entscheidende Bedeutung. Denn hier kommt es weniger auf die strukturierte Abarbeitung von Verantwortlichkeiten an, sondern

vielmehr auf die Gestaltung der anwenderorientierten Abläufe in der Form, wie der Anwender sie abarbeitet. Dabei muss jedoch klar sein, dass im Prozessmodell verankerten Verantwortlichkeiten nicht ausseracht gelassen werden können.

Wie in **Abbildung 2** dargestellt, wird die Persona eher anlassbezogen erstellt. Sie ist somit Teil der Lösungsentwicklung und setzt den rollenbasierten Prozess zwingend voraus. Dies ist auch logisch nachvollziehbar. Denn während der Prozess auch über viele Jahre hinweg nur bedingt angepasst werden muss, ändern sich sowohl die technischen Gegebenheiten als auch die Nutzerverhalten zwischenzeitlich derart rasant, dass eine statische Persona schnell zum „Ausschuss“ wird.

Die einfachste Form einer anwenderorientierten Vorgehensweise ist die Möglichkeit, die Anwender-Oberfläche den eigenen Bedürfnissen entsprechend anzupassen. Die Auslieferung erfolgt dabei in einer funktionalen Basisversion, die die grundlegenden – auch im Rahmen der User Journeys definierten – Bedürfnisse widerspiegelt. Anwender können diese Oberfläche anpassen und die Funktionen in den Vordergrund rücken, die sie persönlich für die zentralen halten. Letztlich geht es hier aber auch, wie die Anwenderführung durch eine IT-Lösung erfolgt und dies am besten intuitiv.

Wesentlich stärker wird diese Orientierung, wenn man den Kontext in die Lösungsentwicklung einbezieht. Aus der Consumer Orientation kennt man dieses Prinzip bereits seit Langem und hat deshalb Anwendungen so optimiert, dass sie nicht nur vom heimischen Desktop aus bedient werden können, sondern auch von Mobile Devices. Dieser Kontext wird in der Lösungsentwicklung mitberücksichtigt, wobei der Anwender nicht vollkommen frei ist, sondern auch Aspekte des Datenschutzes und der IT-Sicherheit einfließen müssen. Bereits hier wird deutlich, dass der Anwender nicht vollkommen frei in seinen Wünschen ist, sondern sich gewissen Restriktionen unterwerfen muss.

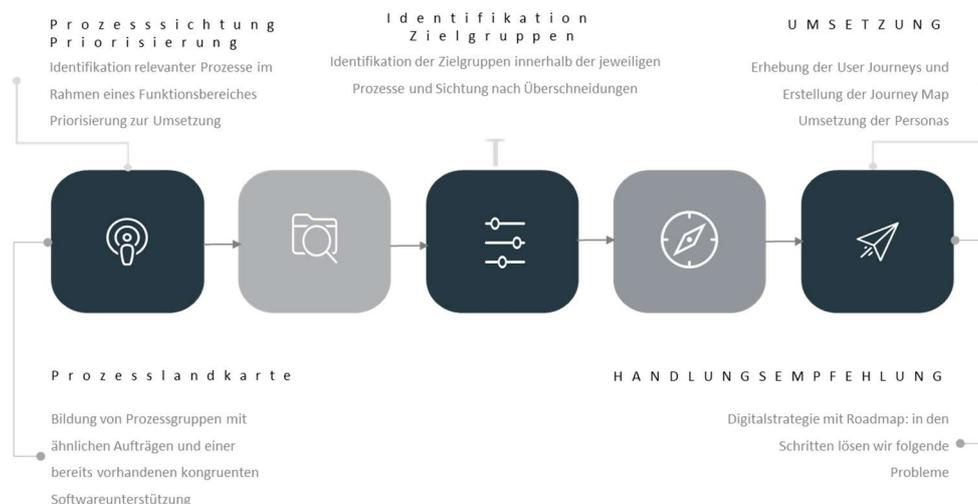


Abbildung 4 Schritte zur Persona

## 2. Teilaspekte der Persona-Entwicklung

Employee Experience ist das übergeordnete Konzept, um Anwendungen spezifisch auf die Bedürfnisse der Anwender abzustimmen. Dahinter verbergen sich jedoch vier grundsätzliche Teilaspekte, die aufeinander aufbauen und sich gleichzeitig gegenseitig bedingen.

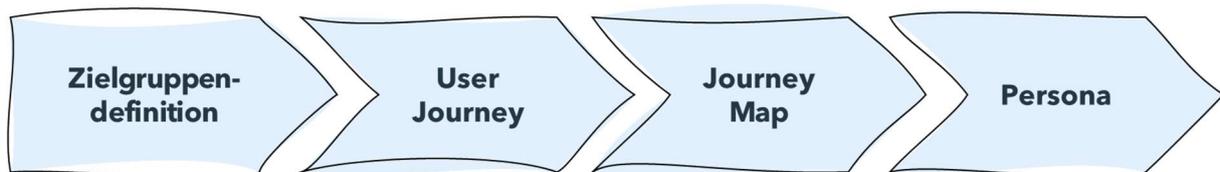


Abbildung 5 Elemente Employee Experience

### 2.1. Zielgruppendefinition

Die Zielgruppendefinition ist in erster Linie bekannt aus dem Kommunikationsmanagement. Anders als im Bereich der Kommunikation geht es im Rahmen der Employee Experience Analyse nicht darum, die unterschiedlichen Kommunikationswege zu identifizieren, Informationsbedürfnisse herauszuarbeiten und Informationsmassnahmen zu entwickeln, sondern die Zielgruppenanalyse dient hier ausschliesslich dazu, die Personas und die Arbeiten im Vorfeld zielorientiert herauszuarbeiten und dabei den Aufwand für eine grosse Organisation zu reduzieren.

Gerade grosse Unternehmen stehen hier vor der Herausforderung, dass der Bau einer Oberfläche für alle Mitarbeiter viel zu aufwendig ist und damit im Grundsatz ausscheidet. Zwar ist es wichtig, die Anwender in ihren unterschiedlichen Anwendungsumgebungen abzuholen und dabei auch individuelle Vorlieben zu berücksichtigen. Dies wird jedoch nur in begrenztem Umfang gelingen und durch unterschiedliche Ausprägungen der Persona zu bewerkstelligen sein. Eine Alternative wäre lediglich, dass sich der einzelne Mitarbeiter seine Anwendungsoberfläche selber zusammenbauen kann. Dies wird jedoch regelmässig an nur unzureichenden Kenntnissen in dem Zusammenspiel unterschiedlicher Systeme scheitern und auch hier ist die Frage zu stellen, ob sich der Aufwand rechtfertigen lässt, den die Mitarbeiter selbst sowie der auch dann notwendige Support verursachen. Ein solches System wird erfahrungsgemäss nur dort funktionieren, wo Mitarbeiter tätig sind mit den dafür notwendigen digitalen Kenntnissen – die dann klassischer Weise die Systeme bereits entwickeln, aber nicht mehr der klassische Anwender sind.

Hier wird aber deutlich, dass es umso wichtiger ist, dass am Beginn der Entwicklung von Personas eine Definition der jeweiligen Zielgruppen steht. Hilfreich ist das klassische **Prozessmodell**, in dem eine Organisation die einzelnen Arbeitsschritte abbildet und dabei auch die Verantwortlichkeiten festlegt. Eigentlich sollte zu einem Prozess auch eine RACI-Matrix vorliegen, in der – abhängig von der

Organisation – bis auf Personen heruntergebrochen die Verantwortlichkeiten definiert sind. Damit wäre die Grundlage für die Zielgruppendefinition bereits gelegt, da die unterschiedlichen Gruppen von Nutzern so festgelegt sind.

Wer jedoch ist eine Zielgruppe? Kurz gesagt, ist dies jede beteiligte Rolle innerhalb eines Prozesses, die Informationen erhebt, verarbeitet, nutzt oder auch löscht. Obwohl innerhalb eines Prozesses teilweise unterschiedliche Systeme angesprochen werden, so müssen in der Lösungsentwicklung alle Prozessrollen mitgedacht werden. Dies wäre auch dann notwendig, wenn eine Entwicklung nicht für einen Prozess, sondern für eine Anwendung entwickelt werden soll. Denn hier sind dann wiederum unterschiedliche Prozesse betroffen, so dass die Betrachtung an Komplexität gewinnt.

Ein wesentliches Kriterium ist dabei, ob nur die organisationsinternen Zielgruppen erfasst werden sollen oder auch die externen Zielgruppen mit berücksichtigt werden sollen. In vielen Prozessmodellen sind die externen Zielgruppen – Kunden, Lieferanten, Regulierungsbehörden – nicht als Rollen erfasst, sondern als Eingangs- und Ausgangspunkt. Gerade für die Betrachtung eines medienbruchfreien und durchgehenden Prozesses wäre es jedoch sinnvoller, diese ausserhalb der Organisation stehenden Rollen mitzudenken und zu berücksichtigen. Hier bietet die digitale Welt vielfache Übergabemöglichkeiten. Consumer Unternehmen haben zwar in der Vergangenheit die Trennung sehr bewusst beibehalten, nutzen jedoch beispielsweise, dass Kunden Bestellvorgänge anstossen und diese nahezu vollautomatisch durchlaufen. Bei der *Bundesagentur für Arbeit* ist der Prozess der Beantragung von ALG I hier weitgehend digital durchdrungen und der Antragsteller nimmt eine wesentliche Funktion ein: er gibt seine Angaben unmittelbar ein und lädt die zugehörigen Dokumente hoch. Damit nimmt der Antragsteller jedoch innerhalb des Prozesses eine eigenständige Rolle ein, die auch während der weiteren Bearbeitung immer wieder benötigt wird. Beide Beispiel machen deutlich, dass auch die Zielgruppe des Externen mit berücksichtigt werden muss.

Die wohl bekannteste Prozessanwendung dürfte **SAP** sein. Ursprünglich als reines Buchhaltungssystem konzipiert, hat das Walldorfer Unternehmen eine zwischenzeitlich breite Modullandschaft entwickelt. Obwohl Schnittstellen auch in andere Systeme möglich sind, hat SAP sein System als geschlossene Anwendung konzipiert, in der alle Unternehmensprozesse abgebildet werden können – auch aus dem Interesse der SAP heraus. Dennoch dürften in vielen Unternehmen weitere Anwendungen im Einsatz sein, die ihrer Schnittstellen zu SAP bedürfen und gemeinsame Daten nutzen.



Abbildung 6 Beispiel SAP-Systeme

Ein Beispiel für einen solchen Prozess ist die Rechnungsbearbeitung von der Anlage als Kreditor bis zu Rechnungsbegleichung und dem Abschluss des Buchungsvorgangs. Gerade in grossen Unternehmen sind hier zahlreiche Rollen (und damit

Mitarbeiter) beteiligt. Im Rahmen der Prozessanalyse wären Rollen denkbar wie der Besteller (der den Kreditor anlegt), den Freigeber für eine Bestellung, den Rechnungsbearbeiter und den Rechnungsbezahler. Damit wäre eine Lösungsentwicklung an einem Prozess möglich. Zwar könnten die dort erhobenen und verarbeiteten Daten auch in andere Prozesse, beispielsweise der Rechnungslegung, übergeben werden. Die Anwendung der Rechnungsbearbeitung wäre jedoch hier abgeschlossen und der alle beteiligten Rollen (Zielgruppen) würden sich innerhalb einer Lösung bewegen.

SAP hat bei der Entwicklung nicht vom Anwender hergedacht, sondern ist vom Prozess ausgegangen. Hier lassen sich die Zielgruppen durchaus relativ einfach bestimmen und die Rollen – soweit vorhanden – bereits innerhalb des Prozessmodells beschrieben wurden.

Anders sieht es aus, wenn eine Entwicklung von Anwenderseite hergedacht ist.



Abbildung 7 Beispiel: DB Navigator

Eine zwischenzeitlich sehr populäre Anwendung ist der **DB Navigator**. Die Deutsche Bahn AG entwickelte die Anwendung als Front End für ihre Kunden und hatte zunächst lediglich eine reine Fahrplanauskunft zum Inhalt. Sie nahm hier die statische Version der Fahrplandaten, mit der der Kunde weiterhin sich vor Ort erkundigen musste, ob ein Zug Verspätung hatte. Der DB Navigator wurde jedoch nicht auf der Basis eines Prozesses entwickelt, sondern nutzte unterschiedliche Prozesse, die die Deutsche Bahn AG bereits in Betrieb hatte. Denn die

Fahrplandaten inklusive einer Auskunftsfunktion war für die internen Benutzer bereit nötig und vorhanden. Der DB Navigator war letztlich ein Abfallprodukt bereits bestehender Daten und hatte (zunächst) keinen weiteren Einfluss auf die Geschäftsprozesse des DB Konzerns.

Erst im weiteren Schritt wurde der DB Navigator als eigenständiges Produkt permanent weiterentwickelt, mit der in Echtzeit Zugverbindungen inklusive Verspätungen angezeigt wurden, der Kauf einer Fahrkarte möglich war und als eine der letzten Releases auch eine als Check In bezeichnete Einbuchung in den Zug möglich war. Die Deutsche Bahn ging dazu über, aus einem Abfallprodukt ein Produkt zu entwickeln, welches in unterschiedliche Prozesse eingriff und damit ein multiprozessuales Tool wurde bis hin zu der Problematik, dass sowohl unterschiedliche Gesellschaften innerhalb des DB Konzerns als auch andere Bahn-Unternehmen hieran eingebunden waren. Die Bahn musste dabei nicht nur auf Prozessdaten zurückgreifen, die ihrer Verfügungsgewalt unterlagen, sondern auch Schnittstellen schaffen zu konzernfremden Unternehmen.

Im Mittelpunkt der Lösungsentwicklung stand nicht der Prozess, sondern die Anwendung für einen abgeschlossenen Nutzerkreis. So heterogen die Gruppe der Kunden der Deutschen Bahn und damit die potentiellen Nutzer des DB Navigators ist, bilden sie dennoch eine recht geschlossene Zielgruppe,

in der sich Unter-Zielgruppen abgrenzen lassen. Diese Unterzielgruppen spielen aber für die Lösungsentwicklung nur insofern eine Rolle, als die Anforderung beispielsweise von kleinen Reisegruppen und individuell reisenden Geschäftsreisenden in die Lösung integriert werden müssen. In diesem Fall lässt sich die Persona „Nutzer“ relativ einfach bestimmen. Die Schwierigkeit liegt hier jedoch in der Definition der Zielgruppen innerhalb des Bahn-Bereiches, die ebenfalls mit den Daten der App arbeiten müssen, sei es als Zulieferer von Daten wie der aktuellen Fahrplanauskunft oder als Nutzer der Daten beispielsweise über die Ticketverwaltung. Hinzu kommt, dass der DB Navigator nutzt eine Vielzahl von Prozessen innerhalb und ausserhalb des DB-Konzerns nutzt, weshalb die Entwicklung diese Prozesse ebenfalls grundlegend verändert hat. Die Entwickler des DB Navigators müssen bei ihrer Vorbereitung des User Experience Design nicht nur den Kunden, sondern auch die DB-internen Anwender im Blick haben. Gerade die mobilen Mitarbeiter erhalten dadurch innerhalb den DB Navigators nur mit einer anderen Oberfläche.

Die Zielgruppenanalyse ist im Ergebnis Teil der Zielbilderstellung oder auch der Zielvision im agilen Projektmanagement. Hier wird nicht nur definiert, welche grundlegende Funktionalität ein System haben muss, sondern im Ergebnis auch der Scope des Auftrags an den Product Owner definiert. Die Zielgruppen leiten sich unmittelbar daraus ab. Wichtig ist jedoch, dass bei der Zielgruppendefinition keine 100 Prozentlösung angestrebt wird. Dies wäre viel zu aufwendig. Vielmehr ist es wichtig, dass eine möglichst breite Anwendergruppe abgedeckt wird. Es werden im Lebenszyklus einer Anwendung immer wieder Zielgruppen hinzukommen und auch einzelne Zielgruppen wegfallen.

Die Schwierigkeit besteht jedoch darin, die Zielgruppen zu erfassen. Relativ einfach ist es, diejenigen zu identifizieren, die unmittelbar mit der Anwendung arbeiten. Im Beispiel von SAP wären dies beispielsweise diejenigen, die eine Bestellung aufgeben und damit den Kreditor anlegen. Häufig übersehen werden jedoch steuernde Funktionen. Im Falle der SAP-Rechnungsbearbeitung wäre das Liquiditätsmanagement ein wichtiger Anwender, da er aus den Daten des Kreditors relativ frühzeitig wissen muss, wann eine Zahlung und damit eine Liquiditätsabfluss erfolgt. Eine weitere nicht auf den ersten Blick sichtbarer Zielgruppe wäre die Personaldisposition, da sich aus einer Bestellung regelmässig auch interne Ressourcenaufwände ergeben, die beispielsweise für den Einbau der bestellten Ware erforderlich ist. Möglicher Weise werden diese Anwender nicht in demselben Prozess arbeiten. Aber ein vollständiges Prozessbild wird hier entsprechende Schnittstellen ausweisen in andere Prozesse und damit den Anwender deutlich machen.

Bei der Definition der Zielgruppe ist wichtig, nicht nur diese zu benennen, sondern auch mit zu definieren, welche Rolle sie im Prozess hat, wie stark sie auf die Lösung zugreifen muss und wie hoch der wirtschaftliche Impact ist, den der Anwender im Prozess erbringt. Gerade für eher prozessuale „Randgruppen“ kommt hinzu, wie hoch die Risiken sind, wenn diese nicht bedient werden. Wird das Liquiditätsmanagement beispielsweise nicht bedient, kann es zu schwer wiegenden Problemen in der

Rechnungsbezahlung kommen, die bis hin zum Unternehmenskollaps reichen können. Hier wird deutlich, wo der Unterschied zur Zielgruppenanalyse im Kommunikationsmanagement besteht.

Es kommt an dieser Stelle zunächst nicht darauf an, dass für jede Zielgruppe eine eigene User Journey und später Persona erstellt wird. Ebenso wenig ist der Zeitpunkt hier relevant. Um aber die richtige Balance zu finden die Zielgruppen auszuwählen, die für die Organisation innerhalb des Prozesses (oder mit der Anwendung) den höchsten Impact haben, müssen Voruntersuchungen zur Anwendungshäufigkeit und der Relevanz erfolgen.. Vordergründig ist die Zielgruppe mit der höchsten Zahl an Rolleninhabern zuerst zu bedienen. Bei einer genaueren Betrachtung muss dies jedoch differenzierter gesehen werden, denn hier spielen mehrere Faktoren eine Rolle:

- Teilweise hat die Rolle mit der höchsten Zahl an Nutzern nur ein relativ geringes Problem mit den bisherigen Lösungen. Das bereits oben genannte Beispiel von SAP kann auch hier herangezogen werden: die Rechnungsbearbeiter finden sich in der Umgebung von SAP mit der klassischen SAP GUI-Oberfläche häufig sehr gut zurecht. Sie nutzen die Anwendung täglich und mit einem relativ kleinen Buchungskreis. Dahingegen sind Anwender, die weiter entfernt sind oder Auswertungen fahren müssen deutlich unzufriedener. Die meist geringe Anwendungshäufigkeit macht die Oberfläche für sie schwierig. Diese Gruppe dürfte in ihren unterschiedlichen Rollen sicher jeweils eine geringere Grösse haben, der wirtschaftliche Impact für eine bessere Nutzeroberfläche wäre aber spürbar höher. Das Frustrationspotential sinkt und der zeitliche Aufwand ebenfalls, so dass die Durchlaufgeschwindigkeit bei einer vereinfachten Lösung steigt.
- Gewisse Anwendungen sind für eine geringe Zahl an aktiven Nutzern gemacht, während eine grosse Zahl an Nutzern diese als Informationsmedium nutzt. Klassischer Weise sind dies Planungstools. Deshalb würde hier der wirtschaftliche Impact vermutlich grösser sein, wenn die aktive Komponente gestärkt wird, die dann auch die Auswertungen erleichtert ermöglicht durch eine höhere Datenqualität.

Es ist deshalb durchaus üblich, dass die einzelnen Rollen nicht sofort und vollständig erhoben werden. Hier spielt auch eine Rolle, dass sich im Laufe der Entwicklung noch Änderungen ergeben, so dass eine Vollständigkeitserhebung meist mit hohem Aufwand verbunden ist, der zu diesem Zeitpunkt noch gar nicht erforderlich ist und später zudem wiederholt werden muss. Klassischer Weise wird man über die Paretoeffizienz hier zu einem guten Ergebnis kommen, mit 20 Prozent Aufwand 80 Prozent der Anforderungen (also Herausforderungen) und damit wahlweise den Nutzerkreis oder Impact abzudecken.

## 2.2. User Journey

Der Einwand, der häufig gegen eine User Journey erhoben wird ist, dass die „Anforderungsaufnahme“ bereits auf der Basis des Prozessmodells möglich ist und der zusätzliche Aufwand hier nicht gerechtfertigt erscheint. Teilweise wurden entsprechende Anforderungen auch in Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen hinterlegt, woraus sich der Verantwortungskreis eines Rolleninhabers ergibt. Damit erscheint auf den ersten Blick eine weitere Konkretisierung entbehrlich.

Der zentrale Unterschied ist jedoch, dass sowohl die Prozessdefinition als auch die Stellenbeschreibung ein relativ statisches und aufgabenbezogenes Dokument sind, die beide nicht auf die Frage eingehen, wie in einer Rolle die Aufgaben erledigt werden. Diese Kontextorientierung wurde bislang nur für Kunden – siehe DB Navigator – umgesetzt und die Funktionalitäten, die bereits über die Homepage der Deutschen Bahn verfügbar sind, in eine mobil nutzbare App übertragen und – beispielsweise mit dem Check In – um einer Zusatzkomponenten ergänzt. Für Mitarbeiter eines Unternehmens spielte dies bislang nur eine geringe Rolle. Was bisher nur für den Kunden eine Rolle spielte, wird jedoch auch für Mitarbeiter zu einer spürbaren Steigerung der Zufriedenheit führen.

*Ein Beispiel von einem Kunden, der in der öffentlichen Bauverwaltung angesiedelt ist, soll dies verdeutlichen: Die Bauverwaltung arbeitet bis heute im Rahmen ihrer Genehmigungsverfahren vielfach mit Papierakten. Gleichzeitig sind an einem solchen Verfahren bereits innerhalb der Bauverwaltung zahlreiche Rollen beteiligt, die die dort vorgehaltenen Unterlagen benötigen und hier in unterschiedlichen Kontexten arbeiten müssen:*

- *Der Kunde reicht seinen Unterlagen bei der eine Abtragsannahme, die einen Datensatz für den Antragseingang anlegt und gleichzeitig eine erste Vollständigkeitsprüfung vornimmt.*
- *Die Sachbearbeitung hat – nach Übergabe des Antrages – die Verfahrenshoheit, muss jedoch unterschiedliche Stellen innerhalb der Bauverwaltung beteiligen und die Verfahren zusammenführen. Schliesslich obliegt ihr die abschliessende Entscheidung über das Begehren, gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Führungskräften.*
- *Die technische Sachbearbeitung, die Untere Naturschutzbehörde und die Untere Denkmalschutzbehörde müssen grundsätzlich beteiligt werden und bedürfen hierzu die jeweiligen Planunterlagen.*
- *Die Beteiligung kommunaler Entscheidungsgremien erfordert nicht nur deren Einbindung, sondern auch die entsprechenden Vorbereitungseinheiten innerhalb der Verwaltung.*

*Alle am Ausgangsverfahren beteiligten Rollen sind dabei nicht nur innerhalb der Diensträume tätig, sondern müssen auch im Rahmen der Antragsbearbeitung – gemeinsam und unabhängig voneinander – Aussentermine wahrnehmen. Bereits die Weiterleitung der Unterlagen an die einzelnen Beteiligten bedarf wahlweise eine Vervielfältigung der Antragsunterlagen oder eine Zeitverzögerung in der Bearbeitung. Gleichzeitig sind sie bei der Sachbearbeitung nicht verfügbar. Die Mitnahme von Akten*

zu Aussenterminen ist nicht nur mit einem höheren Aufwand, sondern auch mit dem Risiko des Unterlagenverlusts verbunden. Gerade deshalb dürfen Originalakten auch nur in einem begrenzten Umfang mitgenommen werden. Gewonnene Erkenntnisse müssen im Nachgang wieder zu den Akten genommen und ggf. in die dafür vorgesehenen Datensysteme eingepflegt werden.

Der Prozess wurde hier nicht vollständig dargestellt. Anhand der sechs Rollen, die hier eingebracht wurden, zeigt sich aber bereits, dass eine reine prozessuale Betrachtung für die Entwicklung einer digitalen Lösung nur wenig hilfreich ist. Was an dieser Stelle auffällt ist, dass der Antragsteller zunächst gar nicht prozessual in Erscheinung tritt. Dabei ist es gerade im Bauantragsprozess durchaus üblich, dass mit den sogenannten „Rotzeichnungen“ die Baupläne in einer Art Verhandlungsverfahren geändert werden. Prozessual würde der Bauherr – oder besser sein Architekt – dies im Baubescheid erhalten und hat dabei auch dann noch die Möglichkeit des Widerspruchs. Obwohl mit dem Antragsteller eine hohe Interaktion erfolgt, ist diese prozessual nicht abgebildet, auch wenn dies eigentlich im gegenseitigen Interesse zur Herstellung einer raschen Rechtssicherheit notwendig wäre. So könnten Bauherr und Architekt während Vor-Ort-Terminen unmittelbar möglichen Änderungen zustimmen, wenn ihnen ein Systemzugang ermöglicht würde. Hierzu wäre jedoch eine unmittelbare Verknüpfung notwendig.

Dies macht aber auch deutlich, dass eine User Journey nicht ohne Rahmenbedingungen auskommt. Dies lassen sich in drei grundsätzliche Rahmenbedingungen unterteilen:

- **Technische Rahmenbedingungen:** Eine Organisation hat bereits eine vielfältige Systemlandschaft. Eine IT-basierte Lösung muss sich in diese Rahmenbedingungen einpassen, so dass insbesondere die Enterprise- und IT-Architektur mit Berücksichtigung finden müssen bei der Finalisierung der User Journey.
- **Regulatorische Rahmenbedingungen:** Keine Organisation ist heute frei in den Komponenten, die sie einsetzt. Steuer- und Sozialbehörden wollen die ihnen zufließenden Daten zwischenzeitlich bereits digital übermittelt bekommen, um sie in ihren eigenen Prozessen medienbruchfrei weiterverarbeiten zu können. Auch Behörden agieren in einem Geflecht von Aufsichts- und Kommunikationsbehörden. Dabei müssen die Daten austauschbar sein, so dass die Datenformate über Schnittstellen ausgetauscht werden können.
- **Gesetzliche Rahmenbedingungen:** Zuletzt wurde mit der DSGVO ein umfassendes Regelwerk geschaffen, welches die Akteure einschränkt und ihnen gesetzliche Fesseln auferlegt, wie Daten zu verwalten sind. Hinzu kommen aber auch Regelungen zur IT-Sicherheit.

Wichtig ist bei der Erstellung der User Journeys, diese Beschränkungen in dem ersten Schritt keine Rolle spielen zu lassen. Sie kommen erst bei einem der folgenden Schritte ins Spiel, wenn es gilt, die

User Journey eines Anwenders mit der anderer Anwender zu verbinden (siehe 2.3) und die eigentliche Persona zu entwickeln (siehe 2.4).

***Vorbereitungs-  
phase***

In der Vorbereitungsphase werden auf der Basis der Zielgruppenanalyse die ausgewählten Rollen mit den bereits vorhandenen Informationen zusammengeführt. Typischer Weise sind dies die bestehenden Prozessbeschreibungen, aus denen die Verantwortlichkeiten (idealer Weise in einer RACI-Matrix aufbereitet) niedergelegt sind. Ein Gespräch mit dem Prozessmanager ist hier sinnvoll, da es Fragen aus dem Prozessverlauf ausräumt.

Hinzu kommen noch Informationen aus Stellen- oder Tätigkeitsbeschreibungen, Geschäftsverteilungsplänen und ähnlichen Unterlagen, aus denen die Verantwortlichkeiten hervorgehen.

Der Analyst kann sich hier ein erstes ungefähres Bild machen, was in der Rolle für Aufgaben anstehen. Wichtig ist, dass er nicht unbedarft in die Anforderungsaufnahme geht. So muss er zwingend einen Überblick über die Tätigkeit kennen, um auch gezielt Fragen stellen zu können.

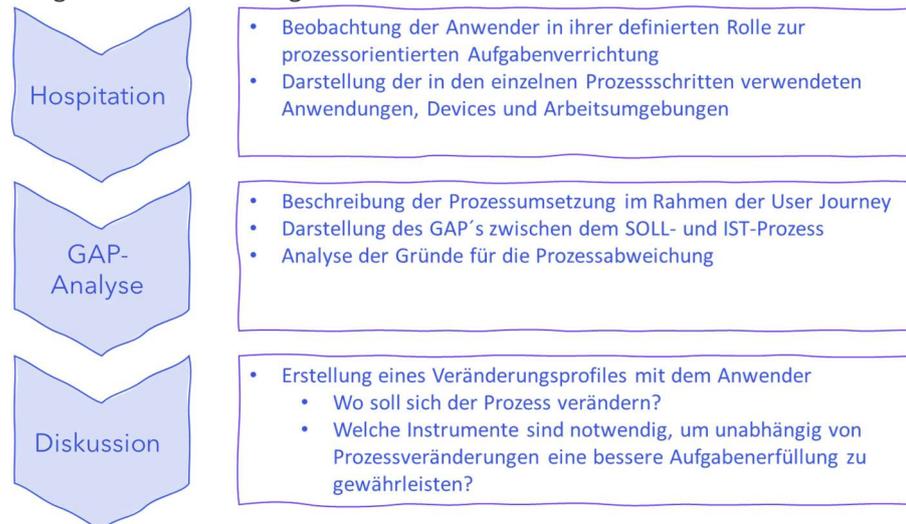
***Auswahl der  
Anwender***

Gerade bei grossen Prozessen sind in einigen wenigen Rollen eine Vielzahl von Anwendern betroffen. Aus dem Bereich genannten Prozess der Bauverwaltung sind allein in der Rolle der Sachbearbeitung ca. 100 Mitarbeiter verankert. Die Erhebung der User Journey ist mit allen diesen Anwendern weder sinnvoll noch wirtschaftlich zu rechtfertigen. Die Anwender tauschen sich untereinander aus, kennen die Probleme bei der Prozessumsetzung und haben auch bei den notwendigen Veränderungen häufig durchaus übereinstimmende Ziele. Daher macht es Sinn, nur eine bestimmte Anzahl von Anwendern auszuwählen, um einen umfassenden Erkenntnisgewinn zu haben.

Entscheidend ist aber die Auswahl der Anwender. Es macht hier wenig Sinn, diese durch die Hierarchie auswählen zu lassen, da die potentielle Gefahr der Verfälschung der Ergebnisse besteht. Vielmehr ist es wichtig, einen repräsentativen Schnitt der Nutzer zu haben. Eine zentrale Rolle spielen Alter und Erfahrung in dem Prozess sowie eine angemessene Geschlechterverteilung sind hier zulässige Kriterien für den Zufallsgenerator. Hierzu muss die Hierarchie sich verpflichten lassen, diese Auswahl auch zu unterstützen und nicht eigene Kriterien anzustellen.

**Erstellung der User Journey**

Der zentrale Ankerpunkt in der Erstellung der User Journey sind die Anwender. Sie kennen regelmässig ihre prozessualen Aufgaben und – im Gegensatz zum Prozessmanager – sind sie mit den Umständen der Aufgabenwahrnehmung vertraut.



Wichtig ist im Rahmen der Erstellung der User Journey, dem Anwender nicht das Gefühl zu geben, dass alle seine Wünsche für eine Veränderung des Prozesses umgesetzt werden. Häufig fehlt ihm der Überblick, welche weiteren Anforderungen an einem Prozess hängen ebenso wie die Details der Rahmenbedingungen. Deshalb ist eine Umsetzung in der Zielvorstellung des Anwenders weder zielführend noch möglich.

Die Erstellung der User Journey hat insgesamt drei Komponenten: die Aufnahme der derzeitigen Prozessumsetzung, der Abgleich mit dem SOLL-Prozess und die Aufzeigung des GAP sowie die Erhebung, welche Prozessschritte aus Sicht des Anwenders verbessert werden sollten. Im Gegensatz zum Prozessmanager kennt der Anwender einen Teilausschnitt des Prozesses aus seiner täglichen Arbeit und damit auch die Schwierigkeiten. Hinzu kommt, dass in einer Lösungsentwicklung sinnvoller Weise nicht nur die derzeitige Situation umgesetzt und Weiterentwicklungen miterfasst sind, sondern nach Prozessanpassung eine Rolle spielen.

Die GAP Analyse und die Diskussion wäre in der Gruppe der Anwender durchzuführen, die für die Aufnahme der User Journey ausgewählt wurden. Hier muss das Ziel sein, dass der Analyst auch auf die Unterschiede in der Prozessumsetzung zwischen den Anwendern eingehen und die Gründe dafür

verstehen kann. Nur so ist es ihm möglich, die Verifizierung durchzuführen und daraus mögliche Änderungen in der Prozessgestaltung anstossen in der Lage ist.

Eine besondere Herausforderung besteht dann, wenn eine User Journey nur mit einem Anwender oder zumindest sehr wenigen Anwendern durchgeführt werden kann. Gerade bei Nebenabläufen in einem Prozess oder auch in Genehmigungsschritten sind immer wieder nur sehr wenige Personen in den jeweiligen Rollen involviert. In diesen Fällen kann einerseits mit allen Anwendern die User Journey erstellt werden und gleichzeitig erhält man ein vollständiger Überblick über die Potentiale in dem Prozess.

In Ergänzung der Einzel-Journeys ist es gerade bei grossen Gruppen sinnvoll, bestimmte Punkte im Rahmen einer Umfrage noch einmal bei allen Rolleninhabern abzugleichen. Hier sind insbesondere Frustrationspotentiale innerhalb der bestehenden Prozesse wie auch Veränderungsforderungen und -potentiale sehr gut abfrag- und auswertbar. Sie können auch zur Verstärkung der Veränderungsanforderungen in der Diskussion mit der Hierarchie genutzt werden.

### **Verifizierung**

Wie bereits erwähnt, geht es im Konzept der Employee Experience nicht darum, alle Wünsche von Anwendern umzusetzen, sondern diese stärker in die Lösungsentwicklung einfließen zu lassen. Die Vorstellungen von Anwendern können Rahmenbedingungen nicht ausser Kraft setzen, wenn auch gerade die intern gesetzten Rahmenbedingungen auch zum Anlass für eine Weiterentwicklung genommen werden können.

Deshalb ist es wichtig, dass die Anforderungen mit den Prozessmanagern und der Organisationshierarchie gespiegelt werden:

- Wurden seitens der Hierarchie bewusst GAP's zwischen dem Prozess und der Realität zugelassen, weil der Prozess sich als problematisch erwiesen hat?
- Haben Mitarbeiter Prozesse eigenmächtig „weiterentwickelt“ und die Hierarchie hat hierauf nicht reagiert?

Beides ist für die hierarchische Ebene problembehaftet, aber auch für den Prozessmanager. Der Analyse muss deshalb hier sehr vorsichtig vorgehen. Dennoch muss dies in transparenter Form dargelegt werden, um die Lösung zielorientiert und praxisbezogen entwickeln zu können.



- Prozessanalyse mit dem Prozessmanager / Hierarchie
  - Sind die GAP-Abweichungen durch die Hierarchie gewollt?
  - Sind die durch den Anwender gewollten Abweichung möglich und sinnvoll?

Gleichzeitig müssen auch die Vorstellungen der Anwender mit der Hierarchie und dem Prozessmanager geklärt werden. Der Prozessmanager muss hierbei darlegen können, ob die Änderungen nicht gegen Rahmenbedingungen verstossen würden. Gleichzeitig muss an dieser Stelle abgeklärt werden, ob durch die Änderungen nicht weitere Prozesse betroffen sind und die daraus folgenden Änderungen gegebenenfalls eingeleitet werden.

Schlussendlich ist es erforderlich, die in den User Journeys definierten Anforderungen mit den Rahmenbedingungen gegenzuspiegeln. Diese können nicht einfach ausser Kraft gesetzt werden und sind weiterhin (zunächst) bindend. Im Dialog mit dem Prozessmanager und den für die jeweiligen Rahmenbedingungen Verantwortlichen sollte jedoch geprüft werden, ob eine Anpassung dieser Rahmenbedingungen möglich ist. Dies ist auch bei extern gesetzten Rahmen nicht immer ausgeschlossen, dass diese in der Regel einen gewissen Umsetzungsspielraum lassen.

**Prozessanpassung** Aus den User Journeys, besser noch nach Abschluss der Journey Maps, können Änderungen in der Prozessgestaltung erwachsen. Da der Prozessmanager bereits mit eingebunden war, dürfte die Übergabe der Änderungsanforderungen kein grosses Problem sein. Es ist jedoch zu klären, ob im Rahmen einer Erprobung zunächst Ausnahmen erfolgen und der Prozess später auch formal angepasst wird oder unmittelbar eine Änderung des Prozesses erfolgt. Hier ist jedoch mit zu berücksichtigen, dass eine Ausnahme immer auch ein Risiko in sich birgt, dass diese Ausnahme wieder in den regulären Prozess gebracht werden müsste oder Ausnahmen mit erhöhten Aufwänden langfristig bestehen bleiben.

Der Aufwand für die Aufnahme der User Journeys ist insgesamt nicht zu unterschätzen. Deshalb sollte bei einer entsprechenden Vorbereitung überlegt werden, ob ein Analyst gleichzeitig mehrere Prozesse beschreibt. Dies ist es auch deshalb durchaus sinnvoll, weil in einer Rolle unterschiedliche Prozesse zusammenlaufen, die teilweise in denselben Lösungen unterwegs sind.

Durch die parallele Aufnahme von User Journeys können sich dabei auch Umpriorisierungen ergeben, welcher der User Journeys zuerst angegangen werden sollten.

### 2.3. Journey Map

Während die User Journey auf die individuelle Rolle und den individuellen Rolleninhaber abzielt, bedarf es gleichzeitig einer Verknüpfung zwischen den User Journeys. Gerade in komplexen Prozessumgebungen wird nicht eine Rolle allein einen Prozess durchführen und gleichzeitig müssen die unterschiedlichen Kontextorientierungen übereinandergelegt werden. Einerseits können hierdurch gemeinsame Anforderungen aus dem Kontext heraus zu erkennen. Gleichzeitig müssen jedoch auch die unterschiedlichen Anforderungen miteinander verschnitten und zudem Rahmenbedingungen berücksichtigt werden, um schliesslich die Persona(s) formulieren zu können, die schliesslich einen Überblick über die Rollen bieten und für das Entwicklerteam die Basis ihrer Arbeit darstellt.

Um für den Anwender das Nutzenerlebnis und den Prozess aus der Anwendung mit einer hohen Zufriedenheit in die Gestaltung erlebbar zu machen, müssen die Entwickler die Zusammenhänge verstehen und diese sichtbar gemacht werden. Aus der Journey Map gehen deshalb wichtige Informationen hervor, die sowohl für die Gestaltung der Persona als auch die spätere Umsetzung der Lösung wichtig sind:

- In welchen Phasen denken die Anwender den Prozess und wie gehen sie dabei vor?
- Welche Touchpoints zwischen den – internen und externen – Beteiligten gibt es, um den Prozess aus seiner Rolle heraus zu durchlaufen und wie gestalten sich diese Touchpoints?
- Was sind die Schlüsselfaktoren, die ein positives Feeling innerhalb des Prozesses vermitteln und wie können negative Wahrnehmungen minimiert werden?

Ein positives Anwendererlebnis führt dazu, dass der Prozess schneller und effizienter durchlaufen wird und Störfaktoren nicht mehr so schnell ablenken.

Die Journey Map legt die Touchpoints offen, die die Anwender aus den einzelnen Rollen miteinander haben sowie Schnittstellen, die ausserhalb des Prozesses bestehen. Darüber hinaus wird hier auch klar, in welcher Umgebung sich die einzelnen Rollen begegnen und somit auch Devices gemeinsam nutzen können.

Die Erstellung der Journey Map ist zunächst ein reines Paperwork. Der Analyst muss die unterschiedlichen User Journeys aufeinanderlegen, gemeinsame Punkte – in welcher Umgebung, welches Devices, welche Rahmenbedingungen vorhanden sind – identifizieren genutzt und somit in der weiteren Entwicklungsarbeit Synergien herausarbeiten. Dadurch ist es schliesslich auch möglich,

dass Funktionalitäten, die für unterschiedliche Rollen relevant sind, bereits frühzeitig erkannt werden und somit auch den anderen Rollen zur Verfügung gestellt werden kann.

Die Journey Map muss schliesslich noch einmal durch den Analysten mit dem Prozessmanager und der Struktur die Konfliktpunkte diskutieren. Diese werden sich zwangsläufig aufgrund divergierender Anforderungen ergeben und müssen aufgelöst werden. Auch ist hier die Notwendigkeit gegeben, die Rahmenbedingungen von Fragen des Datenschutzes, der IT-Sicherheit, Beteiligungsrechte Dritter und anderer zentraler Rahmenbedingungen zu diskutieren und eine Entscheidung herbeizuführen, ob die aus den User Journeys und der Journey Map möglicher Weise erforderlichen Anpassungen auch entsprechend einzufordern oder die Anforderungen der Anwender nicht vollkommen umgesetzt werden können.

## 2.4. Persona

Mit der Formulierung der Persona wird aus den Rollen die kontextorientierte Beschreibung der Rollenwahrnehmung und damit die Grundlage für die Entwickler der Lösung. Zunächst muss jedoch festgelegt werden, welche Ausdifferenzierungen die einzelnen Rollen haben. Wie bereits zuvor ausgeführt, wird es nur schwer möglich sein, für jeden Mitarbeiter eine eigene Persona zu kreieren. Es kann jedoch zielführend sein, aus den User Journeys Ausprägungen von Personas heraus zu definieren. So haben erfahrungsgemäss ältere Mitarbeiter ein anderes Nutzungsverhalten als Jüngere. Aber auch Standortfragen spielen eine wesentliche Rolle.

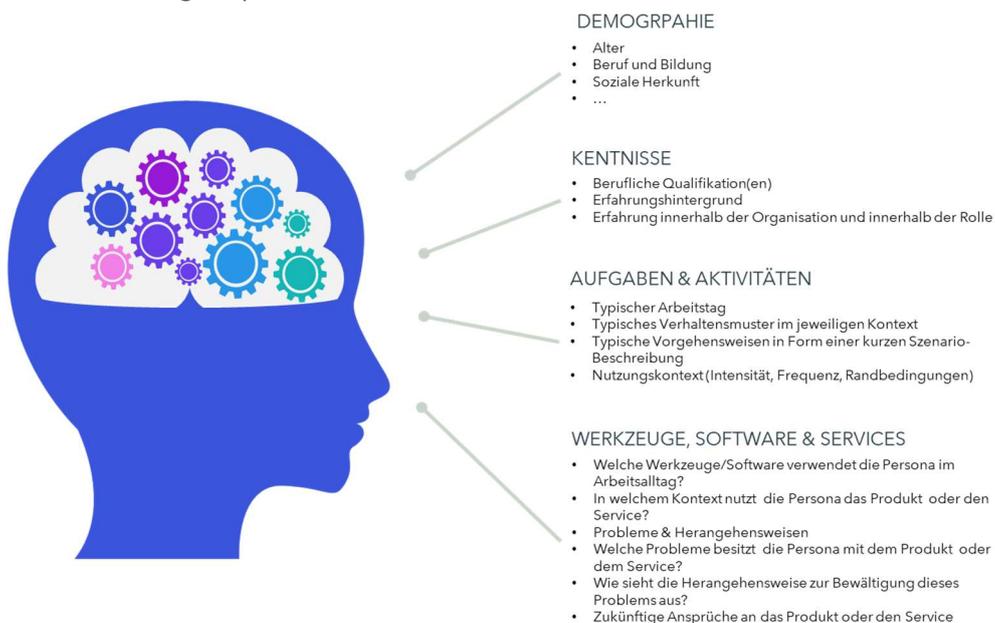


Abbildung 8 Persona-Konzeption

Mit der Persona fließen mehr Faktoren als in der klassischen Rollenbeschreibung in den Designprozess ein. Die obige **Abbildung 8** gibt hier einen Überblick über Daten, die in die Erstellung der Persona einfließen. Gerade im betrieblichen Kontext ist dabei wichtig zu klären, wie tief in die Persönlichkeiten der Rolleninhaber hineingegangen werden soll.

Es wird aber deutlich, dass der Unterschied zum klassischen Rollenkonzept die Kontextorientierung ist. Wie geht ein Mitarbeiter an eine Aufgabe heran und mit welchen Instrumenten. Diese Frage ist nicht mechanisch zu beantworten, will man erreichen, dass diese Tätigkeit mit einer gewissen Empathie umgesetzt wird. Sie muss über seinen eigenen Erfahrungshintergrund geklärt werden.

Die Organisation muss sich dabei entscheiden, wie weit sie die Personas differenzieren will. Es ist hier durchaus zielführend, von den Rollen aus dem Prozessmodell auszugehen und hierauf aufbauen die Personas zu definieren. Geklärt werden muss jedoch, wieviele Subpersonas dann daraus entwickelt werden. Dies hängt entscheidend von der Struktur des Unternehmens ab. Beschäftigt ein Unternehmen in einer Rolle beispielsweise ausschliesslich junge Frauen mit demselben Bildungshintergrund, so dürften die Unterschiede im Grundsatz nur marginal sein. Ist die Struktur der Mitarbeiter dagegen deutlich heterogener in einer Rolle – Alter, Geschlecht, Bildungshintergrund, Arbeitsverständnis –, so wird es auch notwendig sein, die Personas zu differenzieren. Ebenso muss auf der Basis der User Journeys geprüft werden, ob an unterschiedlichen Standorten unterschiedliche (Sub-) Personas erforderlich sind, weil die Vorgehensweise zu stark zwischen den Standorten abweicht.

Die Entscheidung hängt im Wesentlichen von der Entscheidungsstruktur und dem Geschäftsfeld ab. Wird eine Organisation sehr straff geführt und haben Teilstrukturen vergleichsweise wenig Autonomie, so sind die Abweichungen vergleichsweise gering mit Ausnahme von gesetzlichen Vorgaben. Dadurch kann sich eine deutliche Reduzierung der Zahl der (Sub-) Personas ergeben. Wird den Teilstrukturen dagegen relativ viel Autonomie in der Aufgabenwahrnehmung gegeben und kommen hier noch erhebliche gesetzlich bedingte Abweichungen vor, so wird die Zahl der (Sub-) Personas deutlich ansteigen lassen.

Letzteres trifft insbesondere international agierende Unternehmen, die sich den jeweiligen lokalen Rahmenbedingungen zu unterwerfen haben. Hier können somit die selben organisationsinternen Rollen unterschiedliche Rahmenbedingungen und damit auch Vorgehensweise aufweisen.

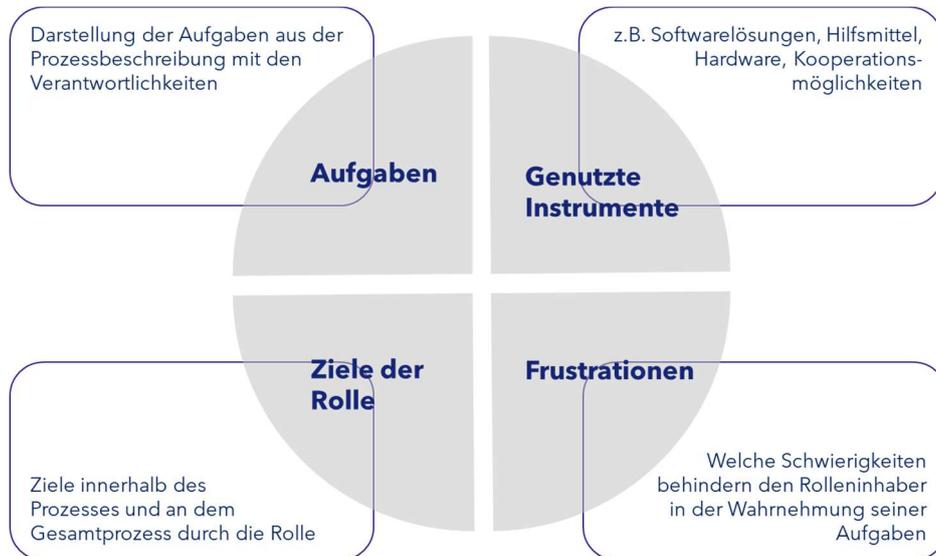


Abbildung 9 Elemente der Persona

Die in **Abbildung 9** dargestellten vier Elemente der Persona nimmt der Analyst aus den vorhergehenden Arbeitsschritten.

### 3. Vorgehensmodell

#### 3.1. Aufnahme der User Journey

In Teilen können die Informationen, die für eine User Journey erforderlich sind, bereits aus der Tätigkeitsbeschreibung und dem Prozessbild herausgelesen werden. Diese sollten für den Analysten jedoch nur als Vorbereitung dienen, um teilweise konkrete Nachfragen zu stellen. Erfahrungsgemäss wird der Rolleninhaber nicht alle Schritte nennen, weil sie für ihn aus der Routine heraus nicht als einzelne Schritte sichtbar sind.

Der Analyst sollte jedoch zunächst immer den Anwender sprechen lassen. Wichtig sind hier folgende Punkte:

- **Tätigkeitsschritt**: Wie geht der Anwender tatsächlich vor. Hier wird deutlich, dass es nicht sinnvoll ist, die Arbeitsschritte anhand des Prozessbildes aufzunehmen. Mit dem Anwender sollen auch Abweichungen zu dem vorgegebenen Prozess sichtbar werden, weil sich dahinter auch Painpoints ergeben. Gegebenenfalls kommt dies jedoch erst in der GAP-Analyse zum sprechen.
- **Art der Aufgabenwahrnehmung**: Wie und wo nimmt der Anwender die Aufgabe wahr. Hier gehört neben der Örtlichkeit der Aufgabenwahrnehmung auch die dafür verwendeten Tools

– platt gesprochen vom Bleistift bis hin zur technischen Unterstützung. Um in dem bereits benannten Beispiel der Bauverwaltung zu bleiben, würde auch hier hingehören, dass der Sachbearbeiter für die Wahrnehmung einer Aufgabe ein Fahrzeug benötigt und ggf. dort einen Tool-Koffer benötigt, um Messungen durchführen zu können.

Wichtig ist in diesem Schritt auch zu erfassen, welchen Impact der Schritt hat. Es besteht ein fundamentaler Unterschied, wenn der Schritt Voraussetzung für den Gesamtprozess ist oder nur ein relativ geringwertiger Schritt ist.

- **Häufigkeit der Aufgabenwahrnehmung:** Wie häufig werden die Aufgaben in den einzelnen Schritten wahrgenommen. Hierzu gehört auch die Antwort auf die Frage, wieviel Zeit- für die Aufgabe benötigt wird.
- **Auswirkungen / Ergebnisse:** Im Mittelpunkt steht die Frage, welche Ergebnisse der Prozessschritt jeweils hat.
- **Schnittstellen:** Mit wem der Anwender in Interaktion steht, ist ein zentraler Punkt. Im Rahmen der aus der Prozessanalyse bekannten RACI-Matrix wird bereits deutlich, dass innerhalb eines Prozesses unterschiedliche Verantwortlichkeiten vorhanden sind. Mit der Klärung der Schnittstellen und ihrer jeweiligen Rolle wird die Journey Map vorbereitet und auch in der Persona angelegt, wo touchpoints bestehen, beispielsweise zu viele Einzelgenehmigungen erforderlich werden. Daraus ergeben sich schliesslich auch weitere Prozessschritte, die in der Lösungsentwicklung zu berücksichtigen sind.

Wann der Analyst die Emotionen und das in den einzelnen Prozessschritten liegende Frustrationspotential aufnimmt, muss er selbst entscheiden. Allerdings sollte dies aus psychologischer Sicht nicht erst am Schluss geschehen, sondern in gezielten Rückfragen permanent mit erfolgen.

Die Aufnahme der User Journey erfolgt dabei im Rahmen von Interviews. Hospitationen sind immer dann ein Element, wenn sich der Anwender nur schwer in den Prozessen zurückfindet und seine Arbeitsschritte nicht erklären kann. Jedoch lohnt sich generell, dass bei dem einen oder anderen Anwender auch eine Hospitation erfolgt, damit sich der Analyst einen Eindruck von der Arbeitsumgebung und dem Frustrationspotential verschaffen kann. Allerdings sollte diese erst nach den Interviews erfolgen, um relativ genau auf die Frustrationspunkte abzielen zu können, da hier das grösste Potential für Verbesserung vorhanden ist.

Die Diskussion der User Journeys sollte dann in einem Workshop stattfinden, bei dem alle die Anwender teilnehmen, mit denen User Journeys aufgenommen wurden. Im Vorfeld ist es zwingend, dass der Analyst die User Journeys übereinanderlegt und die Abweichungen vom Prozess wie auch die Unterschiede zwischen den Anwendern herausarbeitet. Er sollte hierbei demographische Daten mit heranziehen, um im Rahmen des Workshops auch herauszufinden, ob die Prozess- und

Anwenderabweichungen mit demographischen Unterschieden in Zusammenhang stehen. Der Verifizierungsworkshop hat drei grundsätzliche Zielrichtungen:

- Sind die Abweichungen vom Prozess gewollt und mit der Hierarchie abgestimmt oder handelt es sich um bewusste oder unbewusste Entscheidungen der jeweiligen Anwender, die sich aus der Praxiserfahrung eingeschlichen haben. Hier sind auch die Gründe zu eruieren, wieso die Abweichungen zustande gekommen sind und ob – insbesondere bei Entscheidungen durch die Anwender – diese mit der Hierarchie und dem Prozessmanager versucht wurden, zu besprechen. Hierbei handelt es sich um eine wichtige Information für die anschließende Verifizierung mit der Führungsebene.
- Worin liegen die unterschiedlichen Vorgehensweisen zwischen den Anwendern?. Gerade bei unterschiedlichen Standorten kann es sich um bewusste regionale Unterschiede aufgrund örtlicher Gegebenheiten handeln. Es kann sich aber auch um Unterschiede handeln, die aufgrund der differierenden Erfahrungshintergründe der Anwender zustande gekommen sind und damit.
- Welche Veränderungen werden von den Anwendern erwartet und womit werden diese begründet? Dabei geht es nicht nur um die prozessualen Fragen, sondern auch um eine Veränderung der Arbeitsumgebung. So war es in der bereits besagten Bauverwaltung wichtig, dass die Mitarbeiter auf Aussenterminen nicht mehr die notwendigen Unterlagen in Papierform mitnehmen müssen, sondern diese digital verfügbar haben. Diese Anforderung kommt nicht aus dem Prozess heraus, da – wie bereits ausgeführt – es dem Prozess generell egal ist, ob er analog oder digital umgesetzt wird. Aber die daraus begründete Änderung in der Lösung bedarf grundlegender Anpassungen in der Software- und Hardware, die auch Auswirkungen auf die Frage der IT-Sicherheit hat. Ebenso bedarf – möglichst in Einklang mit den Anforderungen der Anwender – auch eine Entscheidung, welche Endgeräte hier erforderlich sind und ob eine digitale Verbindung zu den Systemen auch während des Aussentermins erforderlich ist.

Innerhalb des Workshops sollte eruiert werden, ob insbesondere die unterschiedlichen Anforderungen zusammengeführt werden können. Dies ist jedoch nicht zwingend erforderlich und soll nur dazu dienen, mögliche Verbindungen zwischen Persona-Ausprägungen zu ermöglichen und zu prüfen, wieweit die Anforderungen der Anwender zu gegenseitigen Frustrationen führen.

Die Verifizierung wird typischer Weise als Workshop durchgeführt. Im Vorfeld muss der Analyst die Ergebnisse auswerten und soll diese Auswertung den Teilnehmern vorab zur Verfügung stellen. Ob der Analyst den Workshop mit der gesamten Hierarchie, insbesondere bei unterschiedlichen Standorten, und dem Prozessmanager zusammendurchführt oder in definierten Gruppen, muss im

Einzelfall entschieden werden. Das Ziel muss jedoch sein, einerseits die Frage der Prozessabweichungen und andererseits die Anforderungen der Anwender mit der Hierarchie zu diskutieren. Hier liegt die wirtschaftliche Verantwortung, die am Ende auch entscheiden muss, diese umzusetzen.

Im Ergebnis sollen die User Journeys nicht verändert werden. Für die Journey Map ist dies unumgänglich, denn hier müssen aus den bereits erhobenen Anknüpfungspunkten auch diese gebaut werden.

### **3.2. Von der User Journey zur Journey Map**

Die Erstellung der Journey Map ist – logischer Weise – erst möglich, wenn grössere Teile der User Journeys für einen Prozess abgeschlossen sind. Sie unterliegt aber einer beständigen Fortentwicklung. Wie bereits dargestellt, soll sie helfen, die Anforderungen der Anwender besser zu verstehen und insbesondere für die Touchpoints eine Lösung für die unterschiedlichen Anforderungen zu finden. Dabei können auch mehr Touchpoints sichtbar werden, als diese in dem Prozessbild ersichtlich sind.

### **3.3. Entwicklung der Persona und der Sub-Personas**

Auf der Basis der abgenommenen User Journeys und der Journey Map erfolgt die Beschreibung der Persona. Dies kann über verschiedene existierende Anwendungen geschehen, die schliesslich auch die graphische Aufbereitung übernehmen. Eigentlich ist eine Persona eine individuelle Beschreibung einer einzelnen Person, die idealtypisch wie in **Abbildung 10** aussehen kann.

Aufgrund der Notwendigkeit, die Komplexität in der Anwendungsentwicklung und der Pflege zu reduzieren, ist es jedoch erforderlich, diese durch Typisierungen in ihrer Anzahl zu reduzieren. Die Reduktion wird auch dadurch begünstigt, dass typischer Weise sich innerhalb einer Organisation sowohl die dort tätigen Beschäftigten in ihrer Struktur anpassen als auch durch die gemeinsame Arbeitsweise gewisse Normungen quasi automatisch passieren. Wir hatten hier auch bereits darauf hingewiesen, dass auch die Aufnahme von User Journeys innerhalb eines Rollenprofils nicht mit allen Rolleninhabern erforderlich ist. Dies trifft auch hier zu. Aus den repräsentativ aufgenommenen User Journeys ergibt sich regelmässig ein Muster für eine Clusterung, die dann in die Persona-Erstellung einfließen kann.

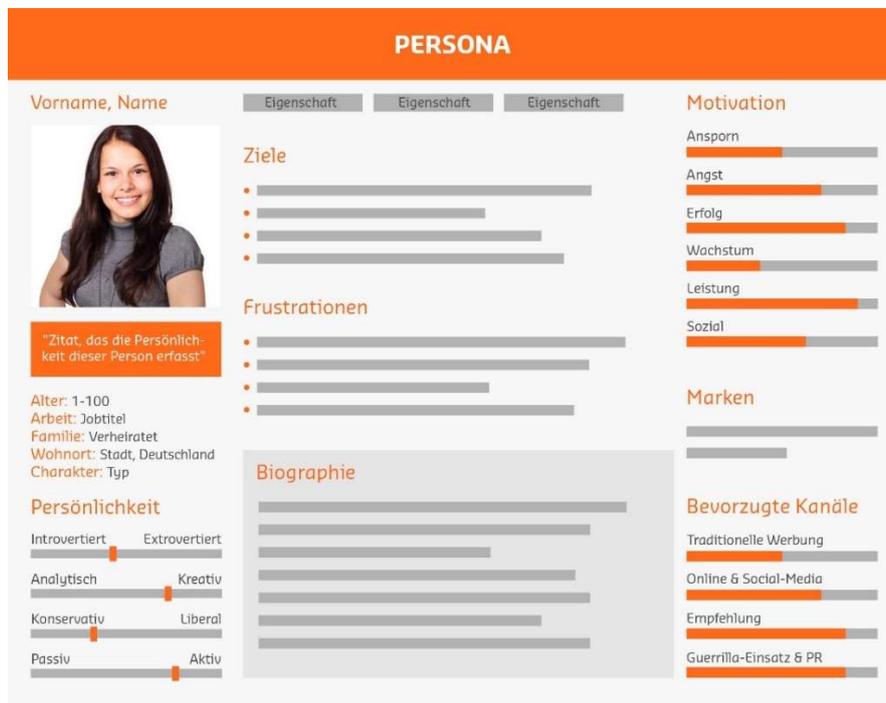


Abbildung 10 Übersicht über eine individuelle Persona

Angangsbasis für die Persona-Entwicklung bildet die Rolle. Ist eine Rolle im Prozessbild ein Sachbearbeiter, bleibt er dies auch in der Persona-Gestaltung. Auf der Basis der Cluster, die von Persona zu Persona bestimmt werden müssen, können dann Sub-Personas etabliert werden.

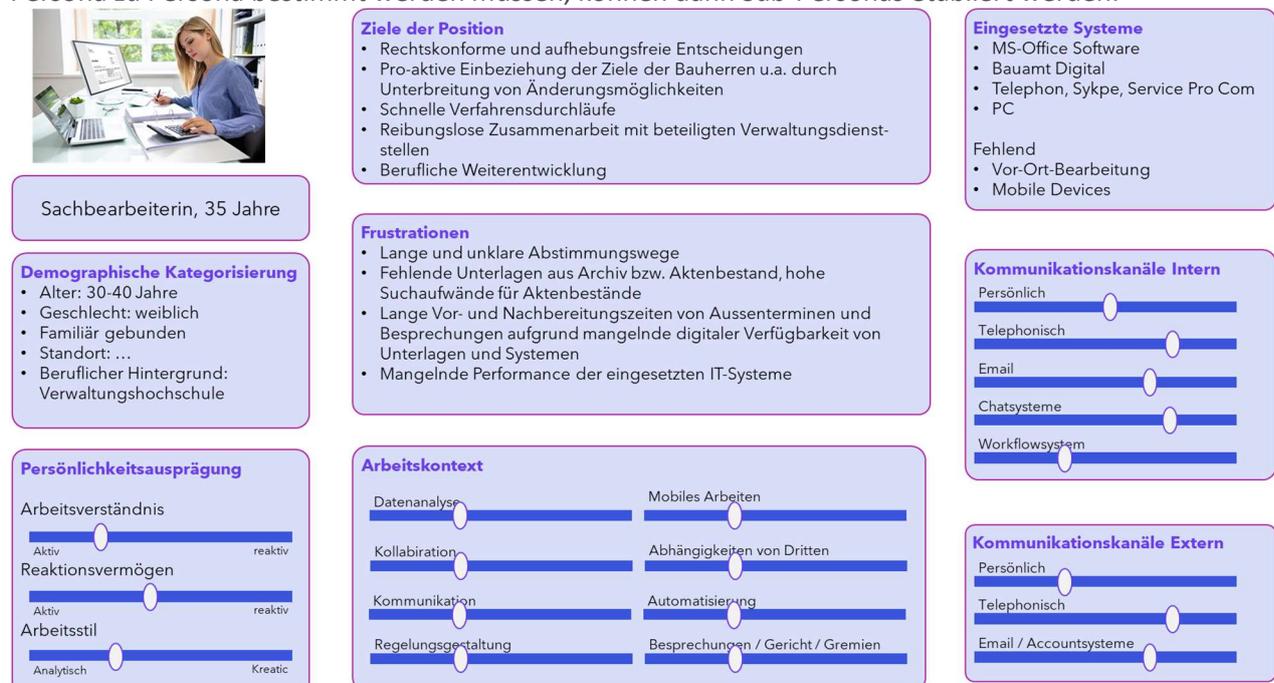


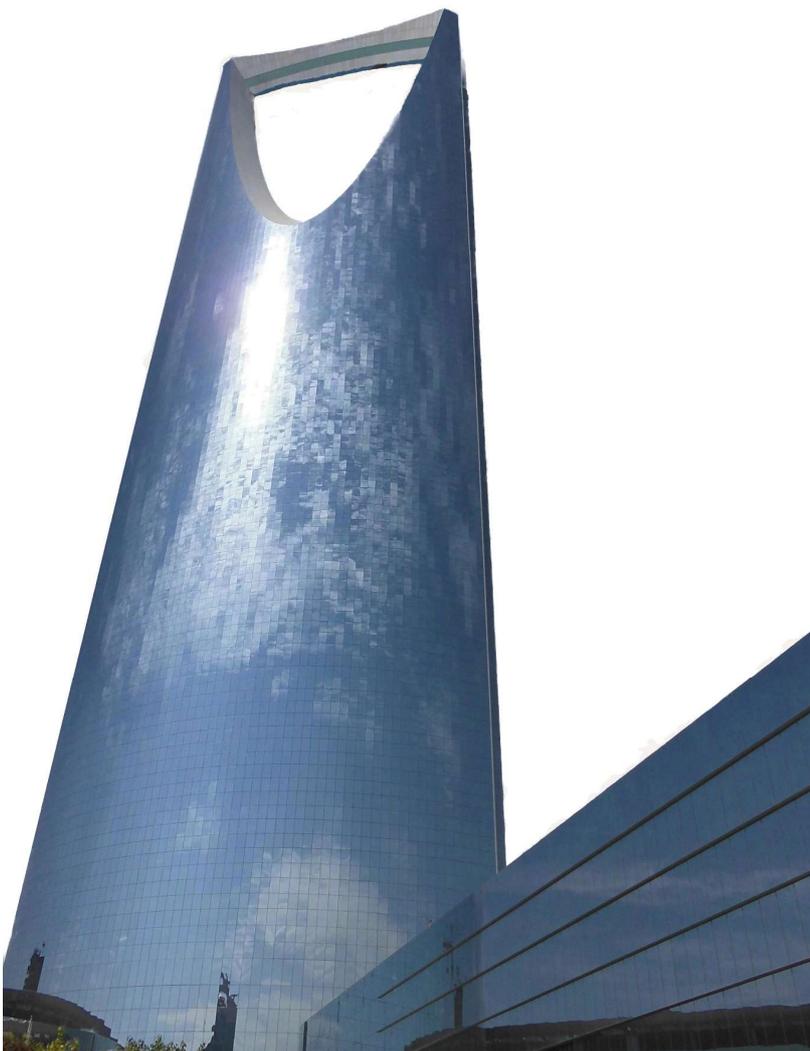
Abbildung 11 Beispielhafte Persona für eine Rolle

Es gibt keine festgelegten Darstellungsformen für eine Persona. Allerdings sollte die Persona als eine Überblicksdarstellung auf eine Seite zusammengefasst werden. Dabei müssen – und werden – auch Informationsverluste eintreten, die nur über einen Einblick in andere Dokumente ausgeglichen werden können. Gerade vor dem Hintergrund, dass die Entwickler einzelne Prozessschritte für eine Lösungsentwicklung benötigen, wäre die reine Persona-Darstellung nur unzureichend.

Als Informationsquelle für die Lösungsbearbeitung sind jedoch gewisse Basisinformationen erforderlich, um das Verständnis für die Rolle und die Arbeitsverrichtung zu ermöglichen. Abhängig davon, ob eine Einzelperson oder – wie dies wohl eher sinnvoll sein wird – eine Clusterdarstellung, müssen die demographischen Daten als Basisinformation enthalten sein.

Die Ziele der Position sind dagegen ein Desiderat aus dem, was der Analyst aus den Prozess- und Stellenunterlagen sowie den User Journeys ableiten kann. Da es hier jedoch nicht darauf ankommt, denn genauen Stelleninhalt wiederzugeben, liegt der Schwerpunkt auf den Aussagen aus den User Journeys, denn es ist Führungsaufgabe, die Mitarbeiter für die Ziele der Position mitzunehmen und diese zu vermitteln.

Wesentlich wichtiger sind jedoch emotionalen Angaben. Hierzu zählen nicht nur die klassischen emotionalen Faktoren, sondern auch die Anwendungshäufigkeit bestimmter Formen des Austausches. Allerdings lassen sich diese Informationen in gewisser Form automatisierter Form einspielen, wenn sie über eine entsprechende Softwarelösung erfasst werden. Dabei muss sich der Analyst im Vorfeld entscheiden, ob er diese Informationen über eine breit angelegte Umfrage erheben will und die Clusterung vornimmt oder sie im Rahmen der Erhebung der User Journeys erfolgt. Eine Mischung ist hier aus empirischen Gründen schwierig und nicht zu empfehlen.



PolicyDialog ist eine Agentur für Change Management, Organisations- und Prozessdesign und Projektmanagement

[www.policydialog.com](http://www.policydialog.com) | [info@policydialog.com](mailto:info@policydialog.com)