

Grundsätze

Hier lang – ganz schnell! Wenn dir etwas in die Quere kommt, dreh um!

– **Lanny dreht auf (1985)**

Im Herzen von Lean UX finden Sie eine Reihe von Grundsätzen, die den *Designprozess*, die *Teamkultur* und die *Teamorganisation* bestimmen. Betrachten Sie diese Grundsätze als Framework. Fangen Sie an, damit Ihre Teams in die richtige Richtung zu lenken, und behalten Sie sie im Hinterkopf, wenn Sie mit der Implementierung der später in diesem Buch beschriebenen Lean-UX-Prozesse beginnen. Sie sollten unbedingt verstehen, dass Lean UX *kein* Regelwerk ist, sondern ein Ansatz, den Sie sich zu eigen machen. Angesichts der unendlichen Vielfalt an Kontexten, in denen Produktteams arbeiten, und der unterschiedlichen Branchen, Unternehmen, Kulturen, Vorschriften, Kunden und Aufgaben, mit denen sich Designer beschäftigen, ist eine Anpassung der von uns beschriebenen Prozesse unvermeidlich, damit sie in Ihrer Organisation funktionieren. Die Grundsätze in diesem Kapitel sollen Ihnen helfen, diese Veränderungen vorzunehmen.

Wenn Sie die Grundsätze anwenden können, werden Sie merken, wie sich die Kultur Ihres Teams verändert. Einige Prinzipien erlangen mehr Einfluss als andere, und einige lassen sich schwerer umsetzen als andere. Unabhängig davon werden Ihnen die hier beschriebenen Prinzipien helfen, eine kollaborative und interdisziplinäre Produktentwicklung aufzubauen, die besser in die heutige agile Realität passt.

Die Grundlagen von Lean UX

Lean UX basiert auf einer Reihe von wichtigen Grundlagen und ist eine Kombination aus verschiedenen Denkschulen. Wenn Sie verstehen, woher es kommt, wird es Ihnen leichter fallen, die Methoden anzuwenden und Ressourcen zu finden, sollten Sie einmal nicht weiterkommen.

Die erste Grundlage von Lean UX ist das *User Experience Design*. Lean UX ist im Kern eine Möglichkeit, User Experience Design zu praktizieren. Die Methoden und Denkweisen, die ihre Wurzeln in den Bereichen Human Factors und Ergonomie sowie in den Ideen des humanzentrierten Designs haben, die in den 1950er-Jahren durch die Arbeit von Industriedesignern wie Henry Dreyfuss entstanden, sind heute als *User Experience Design* (oder einfach UX) bekannt. Der Begriff wird Don Norman zugeschrieben.¹ UX umfasst mehrere Designbereiche, darunter Interaktionsdesign, Informationsarchitektur, Grafikdesign und vieles andere. Im Kern beginnt UX jedoch mit der Erfassung menschlicher Bedürfnisse – den Bedürfnissen der Benutzer des Systems.

In den letzten zehn Jahren hat *Design Thinking* an Popularität gewonnen. Es entstand in den 1970er- und 1980er-Jahren im akademischen Bereich und wurde in den frühen 2000er-Jahren von der Designfirma IDEO populär gemacht. Dabei handelt es sich um eine Methode zur Anwendung von auf den Menschen ausgerichteten Designmethoden auf ein breites Problemspektrum. Tim Brown, CEO und Präsident von IDEO, beschreibt Design Thinking als »Innovation ... durch direkte Beobachtung der Wünsche und Bedürfnisse der Menschen in und ihre Vorlieben und Abneigungen gegenüber der Weise, wie bestimmte Produkte hergestellt, verpackt, vermarktet, verkauft und unterstützt werden.«²

Brown fuhr fort: »[Es ist] eine Disziplin, die die Sensibilität und die Methoden des Designers nutzt, um die Bedürfnisse der Menschen mit dem technisch Machbaren und den Möglichkeiten einer tragfähigen Unternehmensstrategie zu Kundennutzen und Marktchancen in Einklang zu bringen«.

Design Thinking ist für Lean UX relevant, weil es ausdrücklich davon ausgeht, dass jeder Aspekt eines Unternehmens (oder beliebigen anderen Systems) mit Designmethoden angegangen werden kann. Designer dürfen über ihre üblichen Grenzen hinaus arbeiten. Auch Nicht-Designer werden ermutigt, mithilfe von Designmethoden die Probleme zu lösen, mit denen sie in ihrer jeweiligen Rolle konfrontiert sind. UX und sein naher Verwandter, das Design Thinking, bilden also die entscheidende erste Grundlage. Diese ermutigt Teams, menschliche Bedürfnisse zu berücksichtigen, mit Nicht-Designern zusammenzuarbeiten und das Produktdesign aus ganzheitlicher Sicht zu betrachten.

Die nächste Grundlage von Lean UX ist die *agile Softwareentwicklung*. Softwareentwickler verwenden seit Jahren agile Methoden, um ihre Zykluszeiten zu verkürzen, eine Kadenz des kontinuierlichen Lernens aufzubauen und den Kundinnen und Kunden regelmäßig einen Nutzen zu bieten. Zwar können

1 Don Norman und Jakob Nielsen, »The Definition of User Experience«, Nielsen Norman Group, Zugriff am 15. Juni 2021, <https://oreil.ly/NxTKY>.

2 Tim Brown, »Design Thinking«, Harvard Business Review, Juni 2008, <https://oreil.ly/zl9mr>.

agile Methoden für Designer eine Herausforderung darstellen (wir zeigen Ihnen in Teil II und III, wie Sie diese bewältigen können), sind die Kernwerte von Agile perfekt auf Lean UX abgestimmt. Lean UX wendet die vier Kernwerte der agilen Entwicklung auf das Produktdesign an:

- Individuen und Interaktionen sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge. Lean UX setzt auf Zusammenarbeit und Gespräche statt auf Deliverables und starre Prozesse. Es bindet das gesamte Team ein, um Ideen aus verschiedenen Blickwinkeln zu entwickeln, und fördert den freien und beständigen Austausch von Ideen, damit das Team diskutieren, entscheiden und schnell vorankommen kann.
- Funktionierende Software ist wichtiger als umfassende Dokumentation. Für jedes unternehmerische Problem gibt es unzählige Lösungen, und jedes Teammitglied hat eigene Ansichten darüber, welche die beste ist. Die Herausforderung besteht darin, herauszufinden, welche Lösung am praktikabelsten ist. Manchmal lässt sich nur schwierig oder unmöglich im Voraus sagen, welche Lösung funktionieren wird. Wenn wir unsere Ideen den Kunden früher bereitstellen (oft in Form funktionierender Software), kann das Team die Lösungen schnell auf ihre Markttauglichkeit und Realisierbarkeit prüfen.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden ist wichtiger als Vertragsverhandlungen. Die Zusammenarbeit mit Ihren Teamkollegen und Kunden schafft eine einheitliche Perspektive auf den Problembereich und die vorgeschlagenen Lösungen sowie einen Konsens für Entscheidungen. Das Ergebnis? Schnellere Iterationen, echte Beteiligung an der Produktentwicklung und Investitionen des Teams in validiertes Lernen. Außerdem reduziert sich die Abhängigkeit von schwerfälligen Dokumentationen, da alle Teammitglieder bereits an der Entscheidungsfindung beteiligt waren. Zusammenarbeit schafft eine bessere Abstimmung als schriftliche Kommunikation, Argumente und wortreiche Begründungen.
- Die Reaktion auf Veränderung ist wichtiger als das Befolgen eines Plans. Bei Lean UX geht man davon aus, dass Ihre anfänglichen Produktdesigns zumindest teilweise fehlerhaft sein werden. Das Team sollte es sich daher zum Ziel machen, so schnell wie möglich herauszufinden, was falsch gemacht wurde. Sobald das Team herausfindet, was funktioniert und was nicht, passt es seine Vorschläge an und testet erneut. Dieser Markt-Input sorgt dafür, dass die Teams agil bleiben und sich ständig in eine »richtigere« Richtung bewegen.

Die letzte Grundlage von Lean UX ist die *Lean-Startup*-Methode von Eric Ries. Beim Lean Startup nutzt man eine Feedback-Schleife namens »Build – Measure – Learn«, um das Projektrisiko zu minimieren und Teams dazu anzuhalten,

schnell zu entwickeln und zu lernen. Die Teams bauen *Minimum Viable Products* (MVPs) und stellen sie schnell bereit, um den Lernprozess so früh wie möglich zu beginnen.

Wie Eric es ausdrückt, »propagiert Lean Startup zunächst die Erstellung von schnellen Prototypen, um Marktannahmen zu testen, und nutzt Kundenfeedback, um die Prototypen viel schneller weiterzuentwickeln, als es mit traditionelleren Softwareentwicklungspraktiken möglich wäre.«³

Er fährt fort: »Lean-Startup-Prozesse minimieren Verschwendung, da die Kontakte mit echten Kunden intensiviert und dadurch falsche Marktannahmen so früh wie möglich getestet und vermieden werden.«

Lean UX ist eine direkte Anwendung dieser Philosophie auf die Praxis des Produktdesigns.

Jedes Design ist ein Vorschlag für eine Unternehmenslösung – eine Hypothese. Ihr Ziel ist es, die vorgeschlagene Lösung durch Kundenfeedback so effizient wie möglich zu validieren. Die kleinste Einheit, die Sie zum Testen jeder einzelnen Hypothese entwickeln können, ist Ihr MVP. Das MVP muss nicht aus Code bestehen: Es kann eine Annäherung an die Endanwendung sein – es muss nicht einmal ein Produkt sein! Sie tragen zusammen, was Sie aus Ihrem MVP gelernt haben, und entwickeln Ihre Ideen weiter. Dann iterieren Sie.

Wie lautet also die Definition von Lean UX?

So definieren wir Lean UX:

- Lean UX ist ein Designansatz, der die wahre Natur eines Produkts schneller greifbar macht, und zwar auf kollaborative, interdisziplinäre und nutzerzentrierte Weise.
- Lean-UX-Methoden schaffen ein gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse des Nutzers, unsere Lösungsvorschläge und unsere Definition von Erfolg.
- Lean UX legt den Schwerpunkt auf kontinuierliches Lernen, um die Teamentscheidungen zu untermauern und die kontinuierliche Verbesserung von Produkten, Dienstleistungen und Werten zu gewährleisten.

3 Josh Seiden und Jeff Gothelf, »The 3 Foundations of Lean UX«, O'Reilly Media, 25. Oktober 2017, <https://oreil.ly/AFDOW>.

Grundsätze

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels erläutern wir die Prinzipien von Lean UX. Behalten Sie diese bei Ihren folgenden Erkundungen im Hinterkopf. Betrachten Sie Ihre Erfahrungen mit Lean UX als Lernreise. Nutzen Sie die Grundsätze, um sich und Ihr Team auf Kurs zu halten.

Wir haben die Grundsätze in drei Gruppen eingeteilt: Grundsätze für die *Teamorganisation*, Grundsätze für die *Unternehmenskultur* und Grundsätze für die *Prozesssteuerung*.

Grundsätze für die Teamorganisation

Werfen wir zunächst einen Blick auf die Lean-UX-Prinzipien der Teamorganisation:

1. interdisziplinär
2. klein, dediziert, kollokiert
3. selbstständig und eigenverantwortlich
4. problemorientiert

Grundsatz: Interdisziplinär

Was bedeutet das? Interdisziplinäre Teams setzen sich aus den verschiedenen Disziplinen zusammen, die an der Entwicklung Ihres Produkts beteiligt sind. Software-Engineering, Produktmanagement, Interaktionsdesign, visuelles Design, Content-Strategie, Marketing, Qualitätssicherung – all das gehört zu den Aufgaben von Lean-UX-Teams. Lean UX erfordert ein hohes Maß an Zusammenarbeit zwischen diesen Disziplinen. Sie müssen vom ersten Tag des Projekts bis zum Ende der Zusammenarbeit kontinuierlich beteiligt sein.

Warum ist das wichtig? Diverse Teams schaffen bessere Lösungen, weil jedes Problem aus vielen verschiedenen Blickwinkeln betrachtet wird. Vielfältige Teams reduzieren den Bedarf an geregelten, Hand-off-basierten (»Wasserfall«-)Prozessen. Stattdessen tauschen sie Informationen informell aus, wodurch die Zusammenarbeit bereits in einem früheren Stadium des Prozesses gefördert und die Effizienz des Teams gesteigert wird.

Grundsatz: Klein, dediziert, kollokiert

Was bedeutet das? Bilden Sie kleine Teams – nicht mehr als 10 Personen insgesamt. Weisen Sie ihnen ein einziges Projekt zu und beschäftigen Sie alle Mitarbeitenden am selben Ort.

Warum ist das wichtig? Die Vorteile kleiner Teams lassen sich auf drei Worte reduzieren: Kommunikation, Konzentration und Kameradschaft. Kleinere Teams können Sie leichter über den Projektstatus, Änderungen und neue Erkenntnisse auf dem Laufenden halten. Wenn Sie Ihr Team einem Projekt widmen, konzentrieren sich die Teammitglieder immer auf dieselben Prioritäten und sind nicht von anderen Teams abhängig. Da sich das Team an einem Ort befindet, können die Beziehungen zwischen den Kollegen wachsen.

Ein Hinweis zur Kollokation

Im Jahr 2020 war unsere Branche aufgrund der COVID-19-Pandemie gezwungen, eine Menge über Remote-Arbeit zu lernen. Wir werden uns im weiteren Verlauf des Buchs noch ausführlicher damit beschäftigen, doch zunächst möchten wir auf dieses Prinzip eingehen und erläutern, warum wir nach wie vor die Zusammenarbeit vor Ort befürworten. Bei »Kollokation« geht es darum, Menschen im selben Raum zu versammeln. Im letzten Jahr haben wir gelernt, dass wir Teams in einem gemeinsamen virtuellen Raum zusammenbringen und ähnliche Erfahrungen schaffen können. Diese Arbeitsweise hat einige Vorteile (Pyjamas, Katzen und weniger Fahrtzeit) und einige Nachteile (Pyjamas, Katzen und umständliche Tools für die digitale Zusammenarbeit). Insgesamt sind wir jedoch der Meinung, dass der Kern der Kollokation die Förderung des gemeinsamen Verständnisses ist. In den Teams kommt es zu ungezwungenen, ungeplanten Gesprächen und die Zusammenarbeit mehrerer Personen wird viel einfacher. Obwohl wir also viel über Remote-Arbeit erfahren und gelernt haben, wie sie funktionieren kann, glauben wir, dass etwas verloren geht, wenn man nicht zusammen in einem Raum sitzt. Wenn Sie also – aus welchen Gründen auch immer – virtuell zusammenarbeiten, achten Sie darauf, Hand-offs zu begrenzen, informelle Zusammenarbeit zu fördern und die anderen raffinierten Vorteile der gemeinschaftlichen Arbeit in einem Raum zu nutzen.

Grundsatz: Selbstständig und eigenverantwortlich

Was bedeutet das? Bieten Sie Ihren Teams alles, was sie brauchen, damit sie ohne externe Abhängigkeiten arbeiten können. Stellen Sie sicher, dass sie über die zur Entwicklung und Veröffentlichung von Software benötigten Werkzeuge verfügen. Lassen Sie sie selbst herausfinden, wie sie auftretende Probleme lösen können, und lassen Sie sie selbst mit Nutzern und Kunden direkt in Kontakt treten.

Warum ist das wichtig? Teams ohne externe Abhängigkeiten können ihren Prozess auf maximale Effizienz optimieren. Sie sind weder auf externe Ressourcen noch auf externes Fachwissen angewiesen. Wenn die Software im Team selbst erstellt und freigegeben werden kann, lässt sich ein hohes Tempo erreichen und der Lerneffekt maximieren. Schließlich können die Teams nicht vom Markt ler-

nen, wenn sie sich nicht mit dem Markt auseinandersetzen dürfen. Sie benötigen die Möglichkeit, direkt mit den Kunden zu interagieren, um das für die Entwicklung effektiver Lösungen benötigte Feedback zu erhalten.

Grundsatz: Problemorientiert

Was bedeutet das? Ein problemorientiertes Team möchte ein Unternehmens- oder Nutzerproblem lösen, statt eine Reihe von Funktionen zu implementieren. Mit anderen Worten: Das Team ist um ein Ergebnis herum organisiert.

Warum ist das wichtig? Wenn Sie das Team mit der Lösung von Problemen beauftragen, beweisen Sie ihm Vertrauen. Das Team wird ermächtigt, eigene Lösungen zu finden, und das Gefühl des Stolzes und der Verantwortung für die implementierten Lösungen vertieft sich. Auch die Definition des Begriffs »Definition of Done« ändert sich: Es wird nicht einfach ein Feature bereitgestellt. Vielmehr müssen Teams, die den Raum haben, Probleme wirklich zu lösen, in der Regel Iterationen durchführen, bis sie das Problem tatsächlich gelöst haben.

Grundsätze für die Unternehmenskultur

Kultur und Arbeitsabläufe sind untrennbar miteinander verbunden. Die Einführung von Lean UX schafft eine Kultur des Lernens und der Neugierde. Die folgenden Lean-UX-Prinzipien können Ihnen helfen, Ihre Kultur auf diesen Endzustand hinzuführen:

- vom Zweifel zur Gewissheit
- Ergebnisse statt Leistungen
- Verschwendung vermeiden
- gemeinsames Verständnis
- keine Rockstars, Gurus oder Ninjas
- Erlaubnis zum Scheitern

Grundsatz: vom Zweifel zur Gewissheit

Was bedeutet das? Softwareentwicklung ist komplex und unvorhersehbar. Aus diesem Grund beginnt Lean UX mit der Idee, dass alles eine Annahme ist, bis wir das Gegenteil beweisen. Während der Arbeit gewinnen wir Klarheit. So bewegen wir uns immer von einer Position des Zweifels zu einer Position der Gewissheit.

Warum ist das wichtig? Jedes Projekt beginnt mit einer Reihe von Annahmen. Manche sind leicht abzarbeiten, manche erst dann, wenn es zu spät ist. Um das Risiko zu minimieren, viel Zeit und Mühe in ein Projekt zu investieren, das

auf falschen Annahmen beruht, beginnen wir mit der Überprüfung unserer Annahmen. Wir nehmen eine Haltung der *begeisterten Skepsis* ein. Das bedeutet, dass wir mit Zweifeln beginnen und dann unser Wissen so systematisch und rigoros wie möglich überprüfen. Dabei lernen wir, unsere Positionen zu festigen und unsere Arbeit kontinuierlich zu verbessern.

Grundsatz: Ergebnisse statt Leistungen

Was bedeutet das? Features und Dienstleistungen sind Leistungen. Die Ziele, die erreicht werden sollen, sind Ergebnisse. Bei Lean UX versuchen die Teams vor allem, ein Ergebnis zu erzielen: eine messbare Veränderung des menschlichen Verhaltens, die einen Nutzen schafft. Lean UX misst den Fortschritt in Form von explizit definierten Ergebnissen.

Warum ist das wichtig? Wenn wir vorhersagen möchten, welche Funktionen bestimmte Ergebnisse erzielen werden, bewegen wir uns meist im Bereich der Spekulation. Obwohl es einfacher ist, die Einführung bestimmter Features zu planen, können wir ihre Effizienz oft erst beurteilen, wenn sie auf dem Markt sind. Wenn wir uns mit den Ergebnissen (und den Fortschritten auf dem Weg dorthin) beschäftigen, erhalten wir Einblick in die Wirksamkeit der von uns entwickelten Features. Wenn eines davon nicht gut funktioniert, können wir objektiv entscheiden, ob wir es beibehalten, ändern oder ersetzen möchten.

Grundsatz: Verschwendung vermeiden

Was bedeutet das? Einer der wichtigsten Grundsätze der Lean Production ist die Beseitigung von allen Faktoren, die nicht zum Endziel führen. Bei Lean UX ist das ultimative Ziel die Verbesserung der Ergebnisse; daher wird alles, was nicht dazu beiträgt, als Verschwendung betrachtet und sollte aus dem Arbeitsablauf des Teams gestrichen werden.

Warum ist das wichtig? Die Ressourcen des Teams sind begrenzt. Je weniger ein Team verschwendet, desto schneller kommt es voran. Teams sollten an den richtigen Herausforderungen arbeiten und effektiv sein. Das Bewusstsein für Wertschöpfung und die Vermeidung von Verschwendung können Teams helfen, den Fokus laserscharf auf das wirklich Wichtige zu richten. Wenn wir uns mit Verschwendung – und insbesondere das *Vermeiden von Verschwendung* – beschäftigen, können wir uns kritisch mit unserem Entwicklungsprozess auseinandersetzen. Wir werden ermutigt, über die kontinuierliche Verbesserung unserer Arbeitsweise nachzudenken. Aber es geht nicht nur um den Prozess. Was ist die größte Verschwendung? Dinge zu produzieren, die niemand will. Tun Sie das nicht. Konzentrieren Sie sich auf die Nutzer und verwenden Sie Ihre Energie darauf, Dinge bereitzustellen, die wertvoll sind.

Grundsatz: Gemeinsames Verständnis

Was bedeutet das? Ein gemeinsames Verständnis ist das kollektive Wissen, das sich im Laufe der Zeit durch die Zusammenarbeit des Teams entwickelt. Es ist ein umfassendes Verständnis des Marktes, des Produkts und der Kunden.

Warum ist das wichtig? Gemeinsames Verständnis ist die Währung von Lean UX. Wenn das gesamte Team versteht, was es warum tut, muss es nicht mehr darüber diskutieren, was passiert ist, und kann sich schnell darauf konzentrieren, wie es die neuen Erkenntnisse umsetzen kann. Darüber hinaus verringert sich die Abhängigkeit des Teams von Informationen aus zweiter Hand und detaillierten Dokumenten. Je besser es gelingt, ein gemeinsames Verständnis für die Bedürfnisse der Benutzer zu schaffen, desto schneller können Egoismus, Machtspiele und selbstbezogene Designentscheidungen überwunden werden.

Grundsatz: Keine Rockstars, Gurus oder Ninjas

Was bedeutet das? Lean UX steht für eine teambasierte Mentalität. Rockstars, Gurus, Ninjas – wir verwenden diese Bezeichnungen, um einzelne Stars zu charakterisieren. Anstatt sich auf die Stars zu konzentrieren, setzt Lean UX auf Teamzusammenhalt und Zusammenarbeit.

Warum ist das wichtig? Rockstars teilen nicht – weder ihre Ideen noch das Rampenlicht. Der Zusammenhalt im Team bricht zusammen, wenn Einzelpersonen mit großen Egos hinzukommen, die unbedingt herausstechen und Stars sein wollen. Und damit geht das Umfeld verloren, das Sie brauchen, um das für ein effektives Vorankommen benötigte gemeinsame Verständnis zu schaffen.

Grundsatz: Erlaubnis zum Scheitern

Was bedeutet das? Um die beste Lösung für Unternehmensprobleme zu finden, müssen Lean-UX-Teams mit Ideen experimentieren. Die meisten davon werden scheitern. Die Erlaubnis zum Scheitern bedeutet, dass das Team in einer sicheren Umgebung experimentieren darf. Das gilt sowohl für das technische Umfeld (sie können ihre Ideen auf technisch sichere Weise umsetzen) als auch für das kulturelle Umfeld (sie haben keine negativen Konsequenzen zu befürchten, wenn sie Ideen ausprobieren, die nicht zufriedenstellend sind).

Warum ist das wichtig? Die Erlaubnis zum Scheitern ist die Grundlage für den Aufbau einer Kultur des Experimentierens. Experimente fördern die Kreativität. Kreativität wiederum führt zu innovativen Lösungen. Müssen die Teammitglieder nicht um ihren Arbeitsplatz fürchten, wenn sie etwas falsch machen, sind sie eher bereit, Risiken einzugehen. Und aus diesen entstehen schließlich die großen Ideen.

Die Tugenden der kontinuierlichen Verbesserung

In einem Video mit dem Titel »Why You Need to Fail« beschreibt der Gründer von CD Baby, Derek Sivers, die überraschenden Erkenntnisse aus einem Keramikkurs.⁴

Am ersten Tag kündigte der Dozent den Teilnehmenden an, dass er sie in zwei Gruppen einteilen würde. Die eine Hälfte sollte während des Semesters jeweils nur ein Tongefäß herstellen. Ihre Noten würden von der Perfektion dieser einen Arbeit abhängen. Die andere Hälfte der Klasse würde einfach nach dem Gewicht der Gefäße benotet, die sie während des Semesters herstellten. Wenn sie Keramik im Gewicht von mindestens 50 Pfund herstellten, bekamen sie eine Eins. 40 Pfund bedeuteten eine Zwei, 30 Pfund eine Drei und so weiter. Was sie tatsächlich anfertigten, war irrelevant. Der Ausbilder sagte, er würde sich die Keramiken nicht einmal ansehen. Am letzten Tag des Kurses würde er einfach seine Badezimmerwaage mitbringen und die Arbeiten der Teilnehmenden wiegen.

Am Ende des Semesters stellte sich eine überraschende Erkenntnis heraus. Außenstehende Beobachter stellten fest, dass die qualitativ hochwertigsten Keramiken von der »Mengengruppe« getöpft worden waren. Sie hatten das ganze Semester damit verbracht, so schnell wie möglich Gefäße herzustellen. Manchmal gelang es ihnen, manchmal scheiterten sie. Mit jeder Wiederholung, mit jedem Experiment lernten sie. Durch diesen Lernprozess konnten sie das Endziel besser erreichen: hochwertige Keramikgefäße herzustellen.

Im Gegensatz dazu konnte die Gruppe, die nur ein einziges Objekt töpferte, nicht von Fehlversuchen profitieren und lernte nicht schnell genug, um das gleiche Niveau wie die »Mengengruppe« zu erreichen. Sie hatten ihr Semester damit verbracht, darüber zu theoretisieren, was ein »erstklassiges« Tongefäß ausmacht, hatten aber nicht genug Erfahrung gesammelt, um diese grandiose Vision umzusetzen.

Grundsätze zur Prozesssteuerung

Nachdem wir ein Gefühl für die allgemeinen organisatorischen und kulturellen Grundsätze bekommen haben, wollen wir einen strategischen Blick darauf werfen, wie die Teams ihre Arbeitsmethoden ändern müssen:

- Machen Sie das Gleiche nicht schneller.
- Hüten Sie sich vor Phasen.
- Iterationen sind der Schlüssel zur Agilität.
- Arbeiten Sie in kleinen Einheiten, um das Risiko zu minimieren.
- Machen Sie kontinuierliche Erkundungen.

⁴ Derek Sivers, »Why You Need to Fail – by Derek Sivers«, 15. Februar 2011, YouTube-Video, 14:54, <https://oreil.ly/oZHQe>.

- Raus aus dem Gebäude.
- Tragen Sie Ihr Projekt nach außen.
- Kommen Sie von der Analyse weg.
- Ziehen Sie sich aus dem Geschäft mit den Deliverables zurück.

Grundsatz: Machen Sie das Gleiche nicht schneller

Was bedeutet das? Wenn Teams Agile einführen, versuchen sie zunächst oft, die gleichen Dinge zu tun wie immer, nur schneller. Das funktioniert nicht. Es ist nicht möglich, acht Wochen Recherche in zwei Wochen durchführen. Versuchen Sie es gar nicht erst. Stattdessen müssen Sie Ihr Verhalten ändern, die Arbeit neu konzipieren.

Warum ist das wichtig? Das Ziel von Agile besteht nicht darin, schnell zu arbeiten. Es geht nicht darum, in zweiwöchigen Sprints zu arbeiten. Das Ziel besteht nicht darin, alle Regeln zu befolgen. Das Ziel ist es, so zu arbeiten, wie es dem Medium Software angemessen ist, und dabei bessere Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die mehr Nutzen liefern. Agile Methoden geben uns also die Möglichkeit, unsere Arbeitsweise, unsere Zusammenarbeit und die Schaffung von Mehrwert neu zu überdenken. Manchmal können wir herkömmliche Prozesse einfach in agile Rhythmen einpassen. Manchmal aber auch nicht. In diesem Fall sollten Sie die Methoden nicht erzwingen, sondern überdenken!

Grundsatz: Hüten Sie sich vor Phasen

Was bedeutet das? Jedes Mal, wenn eine Forschungsphase, eine Designphase, eine Entwicklungsphase, eine Testphase, eine (Gott bewahre) Härtingsphase, eigentlich eine *beliebige Phase* ansteht, sollte dies ein Warnzeichen sein, dass etwas nicht stimmt. Agile Teams sollten sich kontinuierlich mit all diesen Dingen beschäftigen, in jedem Sprint. Sie sollten kontinuierlich recherchieren. Kontinuierlich designen. Kontinuierlich entwickeln. Testen ... Sie verstehen schon.

Warum ist das wichtig? Agiles Arbeiten basiert auf einem Grundgedanken: Prüfen und Anpassen. Sie streben eine fertige Arbeit an, die Sie regelmäßig überprüfen können. Phasen – ob es sich nun um Forschungsphasen, Designphasen, Build-Phasen oder was auch immer handelt – führen nicht zu einer abgeschlossenen Arbeit. Sie führen zu abgeschlossenen *Prozessschritten*. Um zu einer abgeschlossenen Arbeit zu gelangen, müssen Sie von der phasengesteuerten zu einer kontinuierlichen Arbeitsweise übergehen.

Grundsatz: Iterationen sind der Schlüssel zur Agilität

Was bedeutet das? Wenn Sie das Projekt in kleine Abschnitte aufteilen, sollten Sie sich nicht mit inkrementellen Abschnitten zufriedengeben. Wählen Sie stattdessen einen iterativen Ansatz. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie Ihre Arbeit – oft dieselbe Arbeit – mehrmals entwickeln und testen müssen, bis Sie das gewünschte Ergebnis erzielen.

Warum ist das wichtig? Viele agile Teams vermischen inkrementelle Ansätze (Aufteilung einer großen Funktion in kleine Teile und deren Bereitstellung über mehrere Sprints hinweg) mit iterativen Ansätzen (Arbeit an einer Funktion über mehrere Sprints hinweg, um sie zu verbessern). Das liegt zum Teil daran, dass wir gerne in kleinen Einheiten arbeiten, und beide Ansätze sind in der Tat kleinteilig. Iteration bedeutet jedoch, dass man die Arbeit so lange wiederholt, bis sie gelingt, bis sie das anstehende Problem löst, bis sie den Bedürfnissen der Benutzer entspricht (und nicht nur die funktionalen Spezifikationen erfüllt), bis sie das gewünschte Ergebnis liefert. Iteration ist auch der Schlüssel zur Überwindung eines der größten Frustrationsfaktoren für UX-Designer in der agilen Welt: das Gefühl, dass wir nie genug Zeit haben, um es richtig zu machen. Wenn ein Team so lange an einem Feature arbeitet, bis das Ergebnis stimmt, können die Beteiligten eine großartige Arbeit abliefern, auf die sie stolz sind, die den Benutzer zufriedenstellt und das Problem des Unternehmens löst.

Grundsatz: Arbeiten Sie in kleinen Einheiten, um das Risiko zu minimieren

Was bedeutet das? Ein weiterer Grundsatz der Lean Production ist die Aufteilung des Projekts in kleine Einheiten oder *Batches*. Die Lean Production nutzt dieses Konzept, um den Materialbestand niedrig und die Qualität hochzuhalten. Übertragen auf Lean UX bedeutet dies, dass nur das Design erstellt wird, das für das Vorankommen des Teams notwendig ist, und dass ein großer »Bestand« an ungetesteten und nicht umgesetzten Designideen vermieden wird.

Warum ist das wichtig? Jedes Projekt beginnt mit Annahmen. Das Design von Großprojekten baut auf diesen ungeprüften Annahmen umfangreiche Designarbeiten auf. Wenn sich herausstellt, dass eine grundlegende Annahme falsch war, müssen wir eine Menge Arbeit wieder verwerfen. Wenn wir hingegen in kleineren Einheiten arbeiten, können wir unsere Entscheidungen während des Projekts treffen und validieren, wodurch sich das Risiko vergeudeter Arbeit verringert.

Grundsatz: Machen Sie kontinuierliche Erkundungen

Was bedeutet das? Kontinuierliche Erkundungen bedeuten die fortlaufende Einbindung des Kunden in den Design- und Entwicklungsprozess. Dies geschieht durch regelmäßig geplante Aktivitäten, bei denen sowohl quantitative

als auch qualitative Methoden zum Einsatz kommen. Das Ziel ist, zu verstehen, *was* die Nutzer mit Ihren Produkten machen und *warum*. Sie betreiben also häufig und in einem regelmäßigen Rhythmus Recherchen. Daran ist das gesamte Team beteiligt.

Warum ist das wichtig? Regelmäßige Kundengespräche bieten immer wieder Gelegenheit, neue Produktideen zu validieren. Indem Sie das gesamte Team in den Forschungszyklus einbeziehen, entwickeln Sie Empathie für die Nutzer und ihre Probleme. Sie schaffen ein gemeinsames Verständnis. Und wenn das Team gemeinsam lernt, reduziert sich künftig der Bedarf an Nachbesprechungen und Dokumentationen.

Grundsatz: Raus aus dem Gebäude

Was bedeutet das? Dieser vom Stanford-Professor, Unternehmer und Autor Steve Blank geprägte Ausdruck bezieht sich auf die Praxis der von den UX-Leuten sogenannten »Nutzerforschung«. In der Welt der Lean Production wird ein ähnlicher Gedanke auch als »Go and See« bezeichnet.

Die eigentliche Erkundung ist, dass Sie die Wahrheit über Ihre Nutzer nicht in einem Konferenzraum herausfinden können. Sie müssen zu den Nutzern gehen, sie beobachten und sich tatsächlich mit ihnen auseinandersetzen, um zu verstehen, was sie tun, was sie tun möchten und *warum*.

Lean UX entspricht diesem Konzept: Geben Sie potenziellen Kunden die Möglichkeit, frühzeitig Feedback zu Ihren Ideen zu geben. Sehr frühzeitig. Testen Sie Ihre Ideen mit einer kräftigen Dosis Realität, solange sie noch jung sind. Finden Sie lieber heraus, dass Ihre Ideen das Ziel verfehlen, bevor Sie Zeit und Ressourcen in die Entwicklung eines Produkts investiert haben, das niemand haben will.

Warum ist das wichtig? Letztendlich liegt der Erfolg oder Misserfolg Ihres Produkts nicht in den Händen des Teams, sondern in denen der Kunden. Sie sollen auf die von Ihnen entwickelte Schaltfläche »Jetzt kaufen« klicken. Je eher Sie ihnen zuhören, desto eher erfahren Sie, ob Ihre Idee funktioniert.

Grundsatz: Tragen Sie Ihr Projekt nach außen

Was bedeutet das? Nach außen tragen bedeutet, das Projekt aus dem eigenen Kopf und aus dem Computer zu holen und für alle sichtbar zu machen. Ihr Team kann Whiteboards, virtuelle gemeinsame Räume, Schaumstoffplatten, Artefaktwände, Ausdrucke und Haftnotizen nutzen, um seine laufende Arbeit für die Teamkollegen, Kollegen und Kunden sichtbar zu machen.

Warum ist das wichtig? Jeder kann sehen, wo das Team steht. Ein passiver, ungezwungener Informationsfluss entsteht innerhalb des Teams. Es werden neue

Ideen angeregt, die auf den bereits geteilten Ideen aufbauen. Alle Teammitglieder – auch die stillen – können sich an den Aktivitäten zum Informationsaustausch beteiligen. Ihre Haftnotizen oder Whiteboard-Skizzen sind ebenso laut wie die der prominentesten Person im Team.

Grundsatz: Kommen Sie von der Analyse weg

Was bedeutet das? Bei Lean UX ist die Umsetzung wichtiger als die Analyse. Es ist wertvoller, die erste Version einer Idee zu entwickeln, als einen halben Tag lang in einem Konferenzraum über ihre Vorzüge zu diskutieren.

Warum ist das wichtig? Die meisten schwierigen Fragen, mit denen das Team konfrontiert wird, werden nicht im Konferenzraum beantwortet, sondern von den Kunden vor Ort. Um diese Antworten zu erhalten, müssen Sie die Ideen konkretisieren – Sie müssen etwas schaffen, worauf die Menschen reagieren können. Die Diskussion von Ideen ohne marktbasierende Daten ist Verschwendung. Statt mögliche Szenarien zu analysieren, sollten Sie sich an die Umsetzung machen und das Gebäude damit verlassen.

Grundsatz: Steigen Sie aus dem Geschäft mit den Deliverables aus

Was bedeutet das? Bei Lean UX liegt der Schwerpunkt des Designprozesses nicht auf den Deliverables, sondern auf den vom Team erzielten Ergebnissen. Durch die verstärkte interdisziplinäre Zusammenarbeit geht es bei der Kommunikation mit den Beteiligten weniger darum, welches Artefakt erstellt wird, sondern vielmehr darum, welches Ergebnis erzielt werden soll.

Warum ist das wichtig? Dokumente lösen keine Kundenprobleme – gute Produkte schon. Das Team sollte sich darauf konzentrieren, welche Funktionen die größte Wirkung für die Kunden haben. Welche Artefakte das Team verwendet, um dieses Wissen zu erlangen und zu vermitteln, ist irrelevant. Es zählt nur die Qualität des Produkts, die an der Reaktion des Marktes gemessen wird.

Fazit

In diesem Kapitel haben wir eine Reihe von Grundsätzen für Lean UX vorgestellt. Dies sind die Kernaspekte, die jedes Lean-UX-Team anstreben sollte. Wenn Sie mit der praktischen Arbeit beginnen, sollten Sie diese Grundsätze nutzen, um die Zusammensetzung, den Standort, die Ziele und die Arbeitsweise Ihres Teams zu definieren.

Das Lean UX Canvas

Annahmen sind die neuen Anforderungen

Wenn Sie in einer relativ vorhersehbaren Branche arbeiten, in der es ein geringes Risiko und eine hohe Gewissheit darüber gibt, was das Unternehmen herstellt, was für die Fertigung Ihres Produkts erforderlich ist, wie es aussieht, wenn es fertig ist, und was Ihre Kunden damit machen werden, sobald sie es in den Händen halten, können Sie ganz bequem mit einer Reihe starrer, vorgegebener Anforderungen arbeiten. In einer Welt mit dieser Mentalität aus der Fertigungsindustrie ist »Big Design Up Front« die Norm, und jede Variabilität in der Produktion wird nicht als flexible Reaktion auf einen sich verändernden Markt, sondern als teure Abweichung vom Plan angesehen. Diese Denkweise wurde in den Anfängen der Softwareindustrie übernommen, war jahrzehntelang das vorherrschende Modell und prägt die Arbeitsweise vieler Teams auch heute noch.

Anforderungen setzen voraus, dass wir genau wissen, was wir entwickeln müssen. Im Idealfall beruhen sie auf Rigor im Software-Engineering. In der Softwarebranche geht es jedoch in der Regel nicht um Rigor. Dennoch werden die Anforderungen aufgrund der Glaubwürdigkeit ihres Verfassers oder seiner Position im Unternehmen für bare Münze genommen. In vielen Fällen wird dieses blinde Vertrauen mit dem Satz »Das hat schon einmal funktioniert« untermauert. Einzelpersonen oder Teams, die die Absolutheit der Anforderungen infrage stellen, werden als Störenfriede wahrgenommen und als Sündenböcke behandelt, wenn es bei Projekten zu Überschreitungen von Termin, Umfang oder beidem kommt. In Organisationen, die den Teams immer noch stark vorschreiben, was sie zu tun haben, bedeuten Anforderungen oft einfach, wie unser Freund Jeff Patton zu sagen pflegt: »Halt die Klappe.«

Heutige softwarebasierte Unternehmen arbeiten jedoch in einer Realität ohne Konsistenz, Vorhersehbarkeit, Stabilität und Gewissheit. Mit Bestimmtheit zu sagen, dass eine bestimmte Kombination aus Code, Text und Design ein gewünschtes Unternehmensergebnis erzielen und innerhalb einer bestimmten Frist vollständig bereitgestellt werden wird, ist nicht nur riskant, sondern in den meisten Fällen auch eine Lüge. Softwareentwicklung ist komplex und un-

vorhersehbar. Das Tempo der Veränderungen ist unglaublich hoch. Nicht nur, dass Unternehmen in einem noch nie da gewesenen Tempo kontinuierlich neue Funktionen in die Produktion einbringen können – auch das Verhalten der Verbraucher ändert sich im Gleichschritt. Sobald Sie sich auf einen Funktionsumfang, einen Designansatz und eine bestimmte Benutzererfahrung festgelegt haben, entwickelt Ihr Publikum neue mentale Modelle, die auf seinen Erfahrungen mit anderen Online-Diensten basieren.

Die gute Nachricht ist, dass wir uns nicht auf die Anforderungen verlassen müssen. Die Branche hat neue Arbeitsweisen entwickelt, durch die wir von starren Anforderungen abrücken können. Als wir die erste Auflage dieses Buchs schrieben, lieferte Amazon alle 11,6 Sekunden Codeaktualisierungen. Heute hat das Unternehmen diese Zeit auf eine Sekunde reduziert.¹ Ja, tatsächlich: Jede Sekunde erfährt ein Kunde irgendwo im Amazon-Ökosystem eine Änderung an der Funktionsweise des Produkts. Sechzig Mal pro Minute hat Amazon die Möglichkeit zu erfahren, wie gut die Bedürfnisse der Kunden erfüllt werden. Sechzig Mal pro Minute kann Amazon auf diese Erkenntnisse reagieren. Sechzig Mal pro Minute kann das Unternehmen die Nutzererfahrung verbessern. Somit ist die Idee einer starren Anforderung bestenfalls anachronistisch geworden. Im schlimmsten Fall ist sie ein Hindernis, das Teams daran hindert, optimale Arbeit zu leisten. Wir räumen ein, dass Amazon in dieser Hinsicht am äußersten Ende der Skala steht, aber das Unternehmen dient als Inspiration und als klares Ziel für das Mögliche. Wenn wir schnell bereitstellen, erkennen und reagieren können, wird die Annahme, wir wüssten genau, wie man den besten Nutzen schafft, zu einem Maß an Arroganz und Risiko, das sich Ihr Unternehmen einfach nicht leisten kann.

Es gibt noch weitere Gründe, starre Anforderungen zu vermeiden. Software ist kompliziert. Selbst erfahrene Software-Ingenieure werden Ihnen sagen, dass etwas scheinbar Einfaches nicht unbedingt auch tatsächlich einfach zu entwickeln ist. Möchten wir eine bestimmte Benutzererfahrung schaffen, stellen wir oft fest, dass wir dafür mehr Code benötigen, als wir dachten. Das Programm, das wir für einfach hielten, entpuppt sich als komplexer Code mit Abhängigkeiten, Legacy-Einschränkungen oder ungeplanten Hindernissen, und wir müssen zusätzliche Zeit aufwenden, um herauszufinden, wie wir diese Probleme umgehen können. Auch dies steht im Widerspruch zu starren, fristgebundenen Anforderungen.

Und natürlich ist nicht nur Code komplex und unberechenbar. Auch Menschen sind komplex und unberechenbar. Ihre eigenen Motivationen, Persönlichkeiten, Erwartungen, kulturellen Normen und Gewohnheiten stehen im Widerspruch zu dem, was wir für eine ideale Software halten. Wir setzen viel

1 Vogels, »The Story of Apollo – Amazon’s Deployment Engine«.

Vertrauen in unsere Vorstellung von »benutzerfreundlich« oder »intuitiv«, nur um dann festzustellen, dass unsere Zielgruppe alles daransetzt, die Vereinfachungen zu vermeiden, die wir für sie schaffen wollten. Warum ist das wichtig? Eine Vielzahl von Faktoren (die wir durch Kundenbefragungen und -untersuchungen in Erfahrung bringen können) könnte zu diesem unerwarteten Verhalten führen, aber das Resultat bleibt immer gleich: Unsere Anforderungen erweisen sich als falsch.

Was sollen wir also tun? Wir müssen erkennen, dass die meisten Anforderungen einfach Annahmen sind, die mit Autorität ausgedrückt werden. Wenn wir auf Autorität, Selbstgefälligkeit und Arroganz verzichten, bleibt uns nur die beste Vermutung, wie ein Benutzerziel oder Unternehmensproblem erreicht werden kann. Wir entwickeln digitale Produkte. Wenn wir also bescheiden zugeben, dass es sich tatsächlich um unsere besten Vermutungen oder Annahmen handelt, schaffen wir sofort und ausdrücklich den Raum, in dem Produkterkundung und Lean UX sich entfalten können. Wenn wir als Team verstehen, dass unsere Arbeit riskant ist, weil wir das menschliche Verhalten nicht vorher sagen können, wissen wir, dass unsere Arbeit zum Teil aus Experimenten, Recherchen und Überarbeitungen bestehen muss. Wir hängen weniger an den Ideen und schaffen stattdessen eine Teamkultur, die bereit ist, den Kurs zu ändern – und sogar die Arbeit an einer Idee einzustellen, die sich als dauerhaft nicht lebensfähig erweist.

Wie können wir also eine Kommunikation aufbauen, die die Ideen des gesamten Teams fördert, diese aber als eine Reihe von Annahmen qualifiziert? In früheren Versionen dieses Buchs haben wir Techniken zur Erklärung von Annahmen vorgestellt. Diese haben den Lesern und Anwendern geholfen, ihre Ideen auf eine neue Weise auszudrücken, nämlich als *überprüfbare Hypothesen*. Im Laufe der Jahre haben wir diese Techniken sowie die Schritte, die Sie zum Überprüfen Ihrer Hypothesen benötigen, in einem umfassenden Moderationstool zusammengefasst – dem »Lean UX Canvas«.

Das Lean UX Canvas

Das Lean UX Canvas (siehe Abbildung 4.1) umfasst eine Reihe von Techniken, mit denen Teams ihre Annahmen über eine Initiative erläutern können. Es soll Diskussionen innerhalb des Teams, aber auch mit Stakeholdern, Kunden und Kollegen außerhalb des Teams erleichtern. Denken Sie daran, dass wir im Rahmen von Lean UX versuchen, ein gemeinsames Verständnis aufzubauen, und um das zu erreichen (vor allem, wenn wir versuchen, von den Anforderungen wegzukommen), brauchen wir ein konsistentes gemeinsames Vokabular, das es Stakeholdern und einzelnen Mitwirkenden gleichermaßen ermöglicht, ihre Ideen zu teilen und Klarheit zu schaffen.

Name der Initiative

Datum

Iteration

Lean UX Canvas (v2)

<p>Unternehmensproblem Welches Problem des Unternehmens möchten Sie lösen? <i>(Hinweis: Denken Sie an Ihr aktuelles Angebot und dessen Mehrwert, an Marktveränderungen, Wettbewerbskanäle, Wettbewerb und Kundenverhalten.)</i></p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">1</p>	<p>Lösungen Was können wir entwickeln, um unser Unternehmensproblem zu lösen und gleichzeitig unsere Kunden zufriedenzustellen? Führen Sie hier Produkt-, Feature- oder Verbesserungsstadien auf.</p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">5</p>	<p>Unternehmensergebnisse Woher wissen Sie, dass Sie das Unternehmensproblem gelöst haben? Wie können Sie das ermitteln? <i>(Hinweis: Was wird sich für die Nutzer/Menschen verändern, wenn Ihre Lösungen funktionieren? Überlegen Sie, welche Metriken Erfolg bedeuten, etwa durchschnittlicher Bestellwert, auf der Site verbrachte Zeit und Rücksenderate.)</i></p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">2</p>
<p>Nutzer Auf welche Nutzer- und Kundentypen (d. h. Personas) sollten Sie sich zuerst konzentrieren? <i>(Hinweis: Wer kauft Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung? Wer nutzt es? Wer konfiguriert es? usw.)</i></p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">3</p>	<p>Nutzerergebnisse und -vorteile Woraus suchen die Nutzer nach Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung? Welche Vorteile bietet die Nutzung? Welche Verhaltensänderung signalisiert uns, dass sie Ihr Ziel erreicht haben? <i>(Hinweis: Geld sparen, einen Rabatt erhalten, mehr Zeit mit der Familie verbringen.)</i></p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">4</p>	<p>Mit welchem geringstmöglichen Aufwand können wir das Nächstwichtigste in Erfahrung bringen? Konzipieren Sie Experimente, um so schnell wie möglich in Erfahrung zu bringen, ob Ihre riskanteste Annahme zutrifft oder nicht.</p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">8</p>
<p>Hypothesen Kombinieren Sie die Annahmen in den Feldern 2, 3, 4 und 5 zur folgenden Hypothese: <i>Wir glauben, dass wir [Unternehmensergebnis] erreichen werden, wenn [der Nutzer] [diesen Nutzen/dieses Ergebnis] mit [diesem Feature] erreicht.</i> <i>(Hinweis: Jede Hypothese sollte sich nur auf ein Feature konzentrieren.)</i></p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">6</p>	<p>Welchen wichtigsten Aspekt müssen wir zuerst in Erfahrung bringen? Für jede Hypothese in Feld 6 identifizieren Sie die riskantesten Annahmen. Dann bestimmen Sie die riskanteste. Mit dieser steht oder fällt die ganze Idee. <i>(Hinweis: Konzentrieren Sie sich in den frühen Phasen einer Hypothese auf den Mehrwert statt auf die Umsetzbarkeit.)</i></p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">7</p>	<p>Mit welchem geringstmöglichen Aufwand können wir das Nächstwichtigste in Erfahrung bringen? Konzipieren Sie Experimente, um so schnell wie möglich in Erfahrung zu bringen, ob Ihre riskanteste Annahme zutrifft oder nicht.</p> <p style="font-size: 48px; font-weight: bold; text-align: center;">8</p>

BY-NC-SA

Download this canvas: www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2

Abbildung 4.1: Das Lean UX Canvas

Wenn Sie in der Vergangenheit bereits mit Lean UX gearbeitet haben, werden Sie das meiste wiedererkennen. Wenn Sie schon einmal Designarbeit gemacht haben, werden Sie die Bedeutung aller Punkte auf dem Canvas erkennen und verstehen, wie wichtig es ist, diese zu Projektbeginn zu kommunizieren. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Struktur des Canvas dazu beiträgt, diese Kommunikation zu vereinfachen, dabei eine Vielzahl von Standpunkten einzuschließen, dem erweiterten Team am Ende ein gemeinsames Verständnis zu ermöglichen und den Weg nach vorne zu klären.

Das Canvas dient dazu, die Kommunikation vom aktuellen Zustand – wie Mike Rother es in seinem Buch *The Toyota Kata*² bezeichnet – Ihres Produkts oder Systems (»JETZT« im Lean UX Canvas) hin zum gewünschten zukünftigen Zustand oder Zielzustand (»SPÄTER« im Lean UX Canvas) zu entwickeln (siehe Abbildung 4.2).

Lean UX Canvas (v2) Name der Initiative _____ Datum _____
Iteration _____

Unternehmensproblem Welches Problem des Unternehmens möchten Sie lösen? <small>(Hinweis: Denken Sie an Ihr aktuelles Angebot und dessen Mehrwert, an Marktvoraussetzungen, Vertriebskanäle, Wettbewerb und Kundenverhalten.)</small>	Lösungen Wie können wir entwickeln, um unser Unternehmensproblem zu lösen und die gleichzeitig unseren Kunden zufriedener/fähiger zu sein? Produkt-, Feature- oder Verbesserungsansätze auf.	Unternehmensergebnisse Wofür wissen Sie, dass Sie das Unternehmensproblem gelöst haben? Wie können Sie das vermitteln? <small>(Hinweis: Was wird sich für die Nutzer/Menschen verändern, wenn Ihre Lösungen funktionieren? Überlegen Sie, welche Metriken Erfolg bedeuten, etwa durchschnittlicher Bestellwert, auf der Site verwehnte Zeit und Rücksendungen.)</small>
Nutzer Auf welche Nutzer- und Kundentypen (d. h. Personas) sollten Sie sich zuerst konzentrieren? <small>(Hinweis: Wie baut Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung? Wer nutzt es? Wie häufig? Wo?)</small>	WIE WIR DORTHIN GELANGEN →	
Hypothesen Kombinieren Sie die Annahmen in den Feldern 2, 3, 4 und 5 zur folgenden Hypothese: Wir glauben, dass wir (Unternehmensergebnis) erreichen werden, wenn (über Nutzer) (dieses Nutzerverhalten) (Eigenschaft) mit (diesem Feature/Angebot). <small>(Hinweis: Jede Hypothese sollte sich auf ein bestimmtes Ergebnis beziehen.)</small>	Welchen wichtigsten Aspekt müssen wir zuerst in Erfahrung bringen? <small>Für jede Hypothese in Feld 6 identifizieren Sie die risikoreichsten Aspekte.</small>	Mit welchem geringstmöglichen Aufwand können wir das Wichtigste in Erfahrung bringen? <small>Konzipieren Sie Experimente, um so schnell wie möglich in Erfahrung zu bringen, ob Ihre Hypothese richtig ist.</small>

WIE FINDEN WIR HERAUS, OB WIR RICHTIG LIEGEN?

Download this canvas: www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2

Abbildung 4.2: Die Schlüsselbereiche des Lean UX Canvas

Noch ein Canvas?

Ein weiteres Canvas? Eine berechtigte Frage. Seit Alex Osterwalder und das Team von Strategyzer der Welt das Business Model Canvas geschenkt haben, sind wir begeistert und werden völlig mit Canvas-Varianten überschwemmt.

² Mike Rother, *The Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results* (McGraw-Hill Education, 2009).

Sind Sie überhaupt ein Vordenker, wenn Sie kein Canvas veröffentlichen? Auch das ist eine gute Frage. Aber Canvases sind nützlich und können als Kernstück einer ausgewogenen, integrativen Teamzusammenarbeit dienen. Wenn sie richtig eingesetzt werden, können Canvases ...

- eine Reihe von Aktivitäten zu einem sequenziellen Prozess konsolidieren, der ein Narrativ vorantreiben soll.
- als Hilfe in komplexen Umgebungen dienen. Sie helfen uns, ein einziges visuelles Modell zu erstellen, um die wichtigsten Elemente dieses komplexen Umfelds darzustellen.
- als leicht verständliches Hilfsmittel für Teams dienen, die an einer bestimmten Art von Kommunikation interessiert sind.
- das Spielfeld für Teammitglieder bereiten, die weniger geneigt sind, ihre Ideen in einer normalen Brainstorming-Sitzung einzubringen.
- eine gemeinsame Sprache schaffen, die das Team verwenden kann.
- die Aufgabe, die das Team zu erledigen hat, erfolgreich formulieren.
- die Herausforderung oder das Projekt des Teams weit über das Team hinaus kommunizieren.

Das Canvas verwenden

In den kommenden Kapiteln beschreiben wir jeden Abschnitt des Canvas im Detail. Zuvor möchten wir jedoch einige allgemeine Fragen beantworten, die immer dann auftauchen, wenn wir Teams mit dem Canvas vertraut machen.

Wann sollten wir das Lean UX Canvas verwenden?

Wir sind der Meinung, dass das Canvas eine großartige Möglichkeit ist, ein Projekt zu starten. Ganz gleich, ob Sie an einer neuen Funktion, einer größeren Initiative oder einem neuen Produkt arbeiten, das Canvas bietet eine hervorragende Struktur für Ihr Kick-off-Meeting. Wenn Sie sich mit dem Tool vertraut gemacht haben, entwickeln Sie ein Gefühl dafür, wann ein Teil des Projekts zu klein für das Canvas ist. Generell halten wir es für eine gute Idee, das Canvas immer dann zu verwenden, wenn Sie ein großes Projekt planen.

Eignet sich das Lean UX Canvas am besten für Ideen im Frühstadium oder für nachhaltige Innovationen?

Das Canvas eignet sich eigentlich für beide Projektarten. Die entscheidende Frage lautet: Stehen Sie vor wichtigen Unbekannten, Ungewissheiten oder Komplexität? Hier kann das Lean UX Canvas – und eigentlich auch Lean UX im

Allgemeinen – helfen. In der Anfangsphase sind die Unbekannten eher existenzieller Natur: Gibt es einen Bedarf an diesem Produkt oder dieser Dienstleistung? Werden die Menschen unsere Lösung nutzen? Können wir mit der Lösung dieses Problems ein Geschäft aufbauen? Bei der nachhaltigen Innovation sind die Fragen in der Regel einfacher, aber das bedeutet nicht, dass die Antworten klarer sind. In beiden Fällen kann das Lean UX Canvas helfen.

Wer sollte mit dem Canvas arbeiten?

Einer der Pluspunkte des Canvas ist die Tatsache, dass die Arbeit damit ein gemeinsames Verständnis im Team schafft. Das Team und die Stakeholder werden ermutigt, sich mit der Erkundungsarbeit zu beschäftigen, die zu erfolgreichen Produkten führt. Daher sind wir der Meinung, dass sich alle Teammitglieder des Projekts am Canvas beteiligen sollten. Wir empfehlen auch, dass Stakeholder und Kunden so oft wie möglich mitarbeiten sollten, vor allem in den Phasen, in denen die Unternehmensproblemstellung und die Unternehmensziele ausgearbeitet werden.

Wie viel Zeit sollten wir für ein Lean UX Canvas einplanen?

Es ist schwierig, das Ganze in weniger als einem halben Tag zu schaffen. Da sich das Canvas hervorragend als Auftaktveranstaltung eignet, sollten Sie überlegen, wie viel Zeit Sie normalerweise für den Projektstart aufwenden. Zwei Tage? Eine ganze Woche? Manche Teams werden das Canvas auf diese Weise durcharbeiten, vor allem, wenn alle Beteiligten in einem Raum zusammentreffen können. Andere Teams entscheiden sich für eine Reihe von Treffen über mehrere Wochen hinweg. Generell gilt: Je größer und wichtiger das Projekt ist, desto länger dauert es. Bleiben Sie nicht in der Analyse-Paralyse stecken. Wenn Sie etwas nicht wissen, parken sie es, und machen Sie weiter. Schließlich geht es beim Canvas darum, alle Aspekte zu sammeln, die Sie nicht kennen, damit Sie rasch anfangen können, etwas über sie zu erfahren.

Ist Lean UX nur mit dem Canvas möglich?

Ganz und gar nicht. Jeder Teil des Canvas enthält einen nützlichen Teil des Lean-UX-Prozesses. Wenn Sie an einer Initiative arbeiten, werden Sie über die Fragen in den einzelnen Feldern des Canvas nachdenken und sie beantworten. Allerdings können Sie jedes Feld des Canvas auch als eigenständige Technik verwenden. Sind Sie sich über Ihre Nutzer im Unklaren? Gehen Sie zu Feld 3, lesen Sie über Proto-Personas und nutzen Sie diese Ideen, um sich mit Ihrem Team Klarheit zu verschaffen. Sind Sie sich über die beste Lösung für ein Problem unsicher? Schlagen Sie in diesem Buch den Abschnitt zu Feld 5 auf und führen Sie Ihr Team durch diesen Prozess.

Wenn Sie sich entscheiden, das gesamte Canvas zu verwenden, beachten Sie, dass es ein flexibles Werkzeug ist. Nutzen Sie die Techniken, die für Sie am besten geeignet sind, und berücksichtigen Sie dabei Ihren Kontext und die Methoden, die zu Ihrem Team passen. Erweitern Sie die Aktivitäten, wenn sich Ihr Team mit der Herangehensweise vertraut gemacht hat. Letztendlich wollen wir sicherstellen, dass der Kunde bei all Ihren Gesprächen im Mittelpunkt steht. Das Lean UX Canvas ist ein guter Ausgangspunkt, um dies zu gewährleisten.

Die einzelnen Felder in der Praxis

In den folgenden Kapiteln erhalten Sie Anleitungen für Techniken, die wir gerne zur Vervollständigung verwenden, um das Canvas verwenden zu können. Hier zeigen wir einige allgemeine Muster auf.

Inklusiv handeln

Das ganze Team sollte sich an der Fertigstellung des Canvas beteiligen. Was »das ganze Team« bedeutet, variiert je nach Kontext, deshalb können Sie diesen Ratschlag je nach Größe Ihrer Gruppe und den Rollen der Personen im Raum anpassen. Das bedeutet, dass Sie bei Ihrer Moderation die unterschiedlichen Beteiligungsformen sowie die verschiedenen Hierarchie- und Autoritätsebenen im Raum berücksichtigen müssen.

Wir erreichen dies gerne durch eine Variante des 1-2-4-Alle-Musters, das in der sehr nützlichen Sammlung »Liberating Structures« enthalten ist.³ Diese strukturierte Methode soll eine Gruppe zur Teilnahme bewegen und funktioniert so:

- Zuerst fordern Sie die Teilnehmenden auf, einzeln zu arbeiten (die »1«), normalerweise schweigend. Sie schreiben dabei entweder Ideen auf oder zeichnen. In der Regel sollten Sie ein knappes Zeitlimit festlegen (meist fünf Minuten). So bringen Sie die Teilnehmenden dazu, ihre Ideen zu äußern, und vermeiden, dass sie viel Zeit auf die Bearbeitung und Verfeinerung aufwenden. Nach dieser Einzelarbeit bitten Sie die Teilnehmenden, sich mit den anderen an ihrem Tisch oder in ihrer Untergruppe auszutauschen. Wenn die Teilnehmenden mit Post-its gearbeitet haben, kann es sinnvoll sein, dass sie ihre Ideen an einer Wand präsentieren. Optional können Sie zu diesem Zeitpunkt auch eine Diskussion anbieten oder Sie können die Teilnehmenden zu einem Affinity Mapping auffordern.

3 Siehe »1-2-4-All«, Liberating Structures, abgerufen am 16. Juni 2021, <https://oreil.ly/12vgk>.

- Als Nächstes arbeiten die Teilnehmenden in Paaren (»2«), um eine Idee auszuarbeiten oder zu entwickeln. Paararbeit braucht mehr Zeit als Einzelarbeit, also veranschlagen Sie mehr Zeit, als Sie für die Einzelarbeit vorgesehen haben. Nach dieser Phase lassen Sie die Paare ihre Arbeit an ihrem Tisch oder in ihrem Untergruppenraum vorstellen und können an diesem Punkt eine weitere Diskussion führen.
- Nun bitten Sie jeden Tisch oder jede Untergruppe, ihre Arbeit in einer einzigen Präsentation zusammenzufassen (»4«).
- Schließlich (wenn eine fertige Idee entwickelt werden soll) bitten Sie die ganze Gruppe, eine einzige Idee zu entwickeln (»Alle«).

»1-2-4-Alle« ist effektiv, weil alle im Raum einen Beitrag leisten, weil sowohl Einzel- als auch Gemeinschaftsarbeit enthalten sind und weil schließlich die ganze Gruppe zusammenkommt. Sie sollten dieses Muster an die jeweilige Technik anpassen, aber behalten Sie es im Hinterkopf, wenn Sie Gruppenarbeit planen.

Virtuell oder vor Ort?

Alle diese Techniken können sowohl in persönlichen Workshops oder virtuell mit Videokonferenzsoftware und gemeinsamen Whiteboard-Tools durchgeführt werden. Wenn Sie virtuell arbeiten, achten Sie darauf, Pausen einzuplanen, damit die Teilnehmenden aufstehen können und Zoom-Müdigkeit vermieden wird. Denken Sie auch daran, dass nicht jeder mit Online-Whiteboard-Tools vertraut ist, also planen Sie etwas Zeit ein, um weniger erfahrene Teilnehmende auf den neuesten Stand zu bringen. (Manchmal können Sie eine Technik als Eisbrecher verwenden, die den Teilnehmenden hilft, das Tool zu erlernen.) Wir haben Lean-UX-Canvas-Vorlagen erstellt, die Sie verwenden können.

Fazit

In den folgenden Kapiteln dieses Teils beschreiben wir die einzelnen Bereiche des Canvas im Detail.

Diese Leseprobe haben Sie beim
 edv-buchversand.de heruntergeladen.
 Das Buch können Sie online in unserem
 Shop bestellen.
[Hier zum Shop](#)