

Vorwort

Die größte Lüge in der Softwarebranche ist *immer noch* Phase zwei.

Wenn Sie in den letzten 30 Jahren Zeit auch nur irgendetwas mit der Entwicklung digitaler Produkte zu tun hatten – egal, in welcher Rolle –, haben Sie die Auswirkungen dieser Lüge bestimmt schon zu spüren bekommen. Und wenn Ihr Team behauptet, agil zu sein – ist Phase zwei dann überhaupt noch ein gültiges Konzept? Teams priorisieren Features und Ideen für jeden Sprint und hetzen auf den Launch zu, während nicht priorisierte Ideen in die nächste Phase verschoben werden. Nur kommt diese nie, und die Features sind verschwunden – auf Nimmerwiedersehen. Als Designer, Produktmanager, Coaches und Berater haben wir Hunderte, wenn nicht Tausende von Wireframes, Product-Backlog-Items und Workflows erlebt, die in irgendeiner Schublade landeten.

Aber wurden diese Ideen aufgegeben, weil sie fehlerhaft waren? Weil sich auf dem Markt etwas geändert hat? Haben die bereitgestellten Features tatsächlich die Kundenanforderungen und Geschäftsziele erfüllt? Oder hat das Team sie einfach in der Schublade vergessen? Für sie hat es niemals eine Phase zwei gegeben.

In seinem Buch *Lean Startup* erläutert Eric Ries seine Vision davon, wie Sie sichergehen können, dass den wertvollsten Ideen die meisten Ressourcen zugeteilt werden. Die von Ries propagierte Methode stützt sich auf Experimente, schnelle Ideen-Iterationen und evolutionäre Prozesse. In einer wirklich agilen Umgebung bringen die Teams kontinuierlich neue Funktionen auf den Markt, sodass die tatsächliche Bereitstellung des Codes keine Rolle spielt. Das gesamte Konzept der zweiten Phase ist überflüssig geworden.

Die Verbindung von Lean Startup und User Experience (UX) Design – und deren symbiotische Koexistenz – das ist *Lean UX*.

Was ist Lean UX?

Die der Lean-Startup-Methode zugrunde liegenden Lean-Prinzipien gelten in dreifacher Hinsicht auch für Lean UX. Erstens helfen sie uns, Verschwendung in unserem UX-Designprozess zu vermeiden. Wir arbeiten gerade so viel – in

Design, Nutzerforschung, Copyediting oder was auch immer –, dass die Gespräche zwischen Design, Entwicklung und Produkt in Gang und dann vorankommen. Damit vermeiden wir die langwierigen Verhandlungen, die durch überdokumentierte Hand-offs ausgelöst werden. Stattdessen werden in einem schlanken UX-Prozess nur die Design-Artefakte erstellt, die nötig sind, um den Lernprozess im Team zu fördern. Zweitens harmonisieren wir durch die Lean-Prinzipien unser »System« aus Designern, Entwicklern, Produktmanagern, Qualitätssicherungsingenieuren, Marketingfachleuten und anderen in einer transparenten, funktionsübergreifenden Zusammenarbeit, die auch Nicht-Designer in unseren Designprozess einbezieht. Lean UX ist ein transparenter Prozess, der nicht die Arbeit von Designern für alle Teammitglieder öffnet, sondern auch deren Beteiligung fördert.

Der letzte und vielleicht wichtigste Punkt ist das Umdenken, das wir durch die Übernahme eines auf Experimenten und validiertem Lernen basierenden Modells erreichen. Wir verlassen uns nicht mehr darauf, dass eine einzelne Person – der Chefdesigner, der leitende Ingenieur oder ein Stakeholder des Unternehmens – die beste Lösung aus einem einzigen Blickwinkel heraus erkennt, sondern nutzen schnelle Experimente und Messungen, um die von uns geschaffene Erfahrung von außen nach innen zu betrachten. Wir drängen darauf, schnell herauszufinden, wie gut (oder schlecht) unsere Ideen die Bedürfnisse unsere Kunden zufriedenstellen. Bei all dem entwickelt sich die Rolle des Designers über die bloße Erstellung von Artefakten hinaus und wird zu einer Design-Moderation – und damit übernehmen wir zahlreiche neue Aufgaben.

Neben Lean Startup besteht Lean UX aus noch zwei weiteren Bausteinen: Design Thinking und agile Entwicklungsphilosophien. Design Thinking hilft uns, unsere Arbeit über Schnittstellen und Artefakte hinaus zu erweitern. Design Thinking betrachtet das System als Ganzes und hilft uns, Designtools auf umfassende Probleme anzuwenden. Zusammenarbeit, Iteration, Herstellung und Empathie werden zu Grundpfeilern der Problemlösung. Die vielleicht wichtigste Erkenntnis aus dem Design Thinking ist die Konzentration auf den Aufbau von Empathie – im gesamten Team – für den Endnutzer. Lean UX zu praktizieren bedeutet, dass das gesamte Team dieses Einfühlungsvermögen entwickelt. Agile Softwareentwicklung konzentriert sich auf kürzere Zyklen, die regelmäßige Bereitstellung von Nutzen und kontinuierliches Lernen. Sie stellen Ideen (oft in Form von funktionierender Software) rasch dem Kunden bereit, erfahren, wie er darauf reagiert, und passen sich daran an. Wie der *Scrum Guide* es ausdrückt: Überprüfen und Anpassen.

Auf dieser Basis verbindet Lean UX die Geschwindigkeit von Agile und die Notwendigkeit von Design im Lebenszyklus der Produktentwicklung miteinander. Wenn Sie sich schon immer gefragt haben, wie UX-Design in agilen Umgebungen funktionieren kann: Lean UX ist die Antwort.

Lean UX durchbricht die Barrieren, die Software-Designer bisher von den tatsächlichen Geschäftsanforderungen einerseits und der tatsächlichen Implementierung andererseits isoliert haben. Lean UX holt nicht nur die Designer an den Tisch, sondern auch unsere Partner aus Produktmanagement, Geschäftsführung und Entwicklung ans Whiteboard, um gemeinsam mit uns kontinuierlich die besten Lösungen zu erarbeiten.

Zu Beginn seiner Karriere arbeitete Jeff für einen großen Pharmakunden. Dieser hatte die Agentur, in der Jeff beschäftigt war, mit der Neugestaltung seiner E-Commerce-Plattform beauftragt. Das Ziel war, den Umsatz um 15 % zu steigern. Jeff war der leitende Interaktionsdesigner in dem Team. Im luftleeren Raum ihres Büros verbrachten Jeff und sein Team Monate damit, das aktuelle System, die Lieferkette, die Wettbewerber, die Zielgruppe und die kontextbezogenen Nutzungsszenarien zu untersuchen. Sie untersuchten Personas und stellten strategische Modelle zusammen. Jeff entwarf eine neue Informationsarchitektur für den Produktkatalog und gestaltete eine brandneue Einkaufs- und Kassenerfahrung.

Das Projekt dauerte Monate. Und als die Arbeit abgeschlossen war, verpackte das Team alles in eine PowerPoint-Präsentation. Die Foliensammlung war beachtlich – und das musste auch so sein, wenn man bedenkt, dass es 600.000 Dollar gekostet hatte! Das Team suchte den Kunden auf und verbrachte einen ganzen Acht-Stunden-Tag damit, jedes einzelne Pixel und jedes Wort in dieser PowerPoint-Präsentation durchzugehen. Als es fertig war, klatschte der Kunde Beifall. (Ehrlich.) Jeff und das Team waren erleichtert. Die Arbeit löste Begeisterung beim Kunden aus. Und Jeffs Team schaute sich diese Folien nie mehr an.

Sechs Monate nach diesem Treffen hatte sich auf der Website des Kunden nichts geändert. Der Kunde schaute sich die Folien ebenfalls nie wieder an.

Die Moral von der Geschichte: Eine pixelgenaue Spezifikation mag ein Mittel sein, um sechsstellige Beratungshonorare zu kassieren, aber sie eignet sich nicht, um ein echtes Produkt, das für echte Benutzer wichtig ist, sinnvoll zu verändern. Sie ist auch nicht der Grund, warum ein Designer in das Produktdesigngeschäft eingestiegen ist. Wir sind angetreten, um wertvolle Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, nicht, um uns Spezifikationen auszudenken.

Wenn wir Lean UX praktizieren, stellen wir sicher, dass wir ein echtes Problem für echte Kunden auf eine sinnvolle Weise lösen. Einige Teams, mit denen wir heute zusammenarbeiten, entwickeln völlig neue Produkte oder Dienstleistungen. Sie arbeiten nicht innerhalb eines bestehenden Produktrahmens oder einer Struktur. Bei solchen Projekten auf der grünen Wiese versuchen wir gleichzeitig herauszufinden, wie dieses neue Produkt oder diese neue Dienstleistung genutzt wird, wie sie sich verhält und wie wir sie entwickeln sollen. Vor allem aber wollen wir sicherstellen, dass wir ein echtes Problem unserer Zielgruppe

lösen. Dieses Umfeld verändert sich ständig, und es stehen nicht viel Zeit und Muße für die Planung und das Design im Vorfeld zur Verfügung.

Andere Teams arbeiten mit etablierten Produkten, die mit traditionellen Design- und Entwicklungsmethoden erstellt wurden. Sie stehen vor anderen Herausforderungen. Als die Systeme, an denen sie arbeiten, entwickelt wurden, erfüllten sie die zu einem bestimmten Zeitpunkt bestehenden Anforderungen. Die rasanten Veränderungen auf dem Markt bedeuten, dass diese Anforderungen sich wahrscheinlich geändert haben. Die Teams müssen die bestehenden Plattformen optimieren, um den neuen Gegebenheiten gerecht zu werden und gleichzeitig den Umsatz und den Markenwert zu steigern. Sie verfügen in der Regel über mehr Ressourcen als ein Start-up-Unternehmen, müssen diese jedoch effizient einsetzen und herausfinden, wie sie die Ressourcen am besten nutzen können, um die Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die sich ihre Kunden tatsächlich wünschen.

Eine der vielleicht schwierigsten Veränderungen, die Lean UX von uns verlangt, ist die Überwindung des Gefühls, dass wir unsere Arbeit in einem »unfertigen« oder »hässlichen« Zustand präsentieren. Selbst heute, nach fast 15 Jahren, haben wir immer noch damit zu kämpfen. Wir haben im Laufe der Jahre gelernt, dass unser erster Versuch zwangsläufig überarbeitet werden muss. Je eher wir also unsere Ideen veröffentlichen, desto eher können wir herausfinden, wie diese Überarbeitungen aussehen sollten. Zu lange mit dem Feedback zu warten, ist Verschwendung. Wir investieren dann zu viel in den ursprünglichen Entwurf und sind aufgrund der bereits geleisteten Arbeit weniger offen für Änderungen. Je früher wir erfahren, welche Änderungen vorgenommen werden müssen, desto weniger haben wir in die aktuelle Idee investiert. Es tut nicht so weh, den Kurs zu ändern. Die Akzeptanz des iterativen Charakters von Design und im weiteren Sinne von Software erfordert die Unterstützung eines gut funktionierenden, bescheidenen und kooperativen Teams. Sie müssen wissen – als Team –, dass Sie nicht beim ersten Mal alles richtig machen werden und dass Sie sich alle gemeinsam Ihren Weg durch Iterationen bahnen werden. Der Erfolg eines Lean-UX-Teams lässt sich nicht an der Bereitstellung des Codes messen, sondern am positiven Einfluss, den Sie auf Ihre Kunden ausüben.

Es gibt viele Elemente, die den Erfolg digitaler Systeme beeinflussen. Das Design ist sicherlich eine wichtige Komponente, aber auch Produktmanagement, Entwicklung, Marketing, die Rechtsabteilung, Compliance und Copywriting (um nur einige zu nennen) haben einen Einfluss auf das System. Keine einzelne Disziplin hat alle Antworten. Daher ist auch keine einzelne Sichtweise der Weisheit letzter Schluss. Je größer die Vielfalt in Ihrem Team ist – in puncto Geschlecht, Alter, ethnischer Herkunft usw. –, desto innovativer und weitreichender sind die Lösungen, die das Team erarbeitet. Inklusivität ist der Schlüssel zu

einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Das liegt in der Natur unseres digitalen Mediums. Eine breite Zusammenarbeit führt zu besserer Arbeit. Überarbeitung und Iteration führen zu besseren Produkten. Auf diesen Buchseiten haben wir die Erkenntnisse und Strategien zusammengefasst, die es uns ermöglicht haben, diesen Standpunkt einzunehmen und echte Erfolge für Produkt- und Geschäftsteams zu erzielen – und echte Zufriedenheit für die Kunden.

Für wen ist Lean UX geeignet?

Dieses Buch richtet sich in erster Linie an Produktdesigner, die wissen, dass sie mit ihren Teams einen größeren Beitrag leisten und effektiver sein können. Wir glauben jedoch, dass »Benutzererfahrung« die Summe aller Interaktionen eines Benutzers mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung ist. Sie entsteht durch alle Entscheidungen, die Sie und Ihr Team in Bezug auf das Produkt oder die Dienstleistung treffen. Es geht nicht nur um die Benutzeroberfläche oder die Funktionalität. Es geht auch um die Preisgestaltung, die Käufererfahrung, das Onboarding, den Support usw. Mit anderen Worten: Die Benutzererfahrung wird vom gesamten Team gestaltet. Aus diesem Grund richtet sich dieses Buch auch an Produktmanager, die ihre Produkte gemeinsam mit ihren Teams besser definieren und mit ihren Kunden validieren möchten. Es richtet sich auch an Scrum-Master und Entwickler, die verstehen, dass eine kollaborative, agile Teamumgebung zu besserem Code und sinnvollerer Arbeit führt. Und schließlich ist es für Manager gedacht – Manager von UX-Teams, Projektteams, Geschäftsbereichen, Abteilungen und Unternehmen –, die wissen, welchen Unterschied eine großartige UX machen kann.

Was ist für Sie drin?

Dieses Buch ist in vier Abschnitte gegliedert.

Teil I bietet einen Überblick und eine Einführung in Lean UX und seine Grundprinzipien. Wir erläutern, warum die Entwicklung des UX-Designprozesses so wichtig ist, und beschreiben Lean UX. Wir beschäftigen uns auch mit den zugrunde liegenden Prinzipien, die Sie verstehen müssen, damit Lean UX in Ihrer agilen Arbeitsumgebung erfolgreich ist.

In Teil II stellen wir das Lean UX Canvas vor und gehen seine acht Felder durch. Sie erhalten auch Beispiele dafür, wie wir und andere diese Felder in der Praxis umgesetzt haben.


Teil III wirft einen eingehenden Blick auf die Zusammenarbeit zwischen Designern und anderen Disziplinen und stellt Tools und Fallstudien vor, die ver-

schiedene beliebte Arbeitsweisen wie Design-Sprints, Design-Systeme und kollaborative Forschung mit Lean UX zusammenbringen. Abschließend stellen wir einige Überlegungen zur besseren Integration von Lean UX in die Rhythmen eines agilen Prozesses an.

Teil IV beschäftigt sich mit der Integration von Lean UX in Ihre Organisation. Wir gehen auf die organisatorischen Veränderungen ein, die auf Ebene des Unternehmens, der Teams und der einzelnen Mitarbeiter stattfinden müssen, damit sich diese Ideen wirklich durchsetzen können.

Wir hoffen, dass dieses Buch den UX-Designern, ihren Kollegen und den Produktteams in allen Unternehmen, die noch auf Phase 2 warten, als Wegweiser dienen wird. Auch wenn das Buch mit Strategien und Techniken gefüllt ist, die Ihnen bei der Entwicklung Ihrer Prozesse helfen, möchten wir Sie daran erinnern, dass es sich bei Lean UX im Kern um eine Denkweise handelt.

Jeff und Josh

Diese Leseprobe haben Sie beim
 **edv-buchversand.de** heruntergeladen.
Das Buch können Sie online in unserem
Shop bestellen.

[Hier zum Shop](#)