



Lean UX

Produktentwicklung und
-design mit agilen Teams



Hinweis des Verlages zum Urheberrecht und Digitalen Rechtemanagement (DRM)

Der Verlag räumt Ihnen mit dem Kauf des ebooks das Recht ein, die Inhalte im Rahmen des geltenden Urheberrechts zu nutzen. Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Der Verlag schützt seine ebooks vor Missbrauch des Urheberrechts durch ein digitales Rechtemanagement. Bei Kauf im Webshop des Verlages werden die ebooks mit einem nicht sichtbaren digitalen Wasserzeichen individuell pro Nutzer signiert.

Bei Kauf in anderen ebook-Webshops erfolgt die Signatur durch die Shopbetreiber. Angaben zu diesem DRM finden Sie auf den Seiten der jeweiligen Anbieter.

Neuerscheinungen, Praxistipps, Gratiskapitel,
Einblicke in den Verlagsalltag –
gibt es alles bei uns auf Instagram und Facebook



[instagram.com/mitp_verlag](https://www.instagram.com/mitp_verlag)



[facebook.com/mitp.verlag](https://www.facebook.com/mitp.verlag)

Stimmen zur 2. Auflage

»Die Qualität der User Experience ist zum wichtigsten Alleinstellungsmerkmal für das Produkt eines Unternehmens geworden. In ›Lean UX‹ stellen Josh Seiden und Jeff Gothelf Methoden und Strategien vor, die gewährleisten, dass großartige Experiences mit dem geringstmöglichen Aufwand in kollaborativer und interdisziplinärer Weise entwickelt werden. Das Buch ist nicht nur für Designer Pflichtlektüre, sondern für alle Teammitglieder, von der Führungskraft bis zum Praktikanten.«

**Tom Boates –
CEO und Gründer von Brilliant**

»Sie wollen mithilfe agiler Entwicklungsmethoden großartige Experiences liefern? Dann lesen Sie dieses Buch! Jeff und Josh lassen uns an ihren bewährten Methoden für kreative Ideenfindung, Planung und Problemlösung teilhaben, ohne zu schweren Ballast zu liefern. Die neue Ausgabe enthält entscheidende Aktualisierungen, wie etwa Hilfestellung beim Entwerfen und Überwachen von Experimenten sowie Verbesserungen für viele Lean-UX-Tools.«

**Christian Crumlish –
Vice President Product, 7cups.com; Koautor von
Designing Social Interfaces, 2. Ausgabe**

»Seit dem Erscheinen von ›Lean UX‹ haben sich die darin beschriebenen Praktiken weit verbreitet. Die überarbeitete und erweiterte 2. Ausgabe zeigt Ihnen, wie Sie Lean-UX-Methoden sowohl auf völlig neue als auch auf vorhandene innovative Projekte anwenden können, wie Sie die richtige Unternehmenskultur für Erfolge schaffen, und inspiriert Sie durch neue Fallstudien von Lean UX in der Praxis.«

**Lane Goldstone –
Mitbegründerin von Brooklyn Copper Cookware**

»Verständliche, in der Praxis verwertbare Ratschläge von zwei Fachleuten, die sich seit mehr als einem Jahrzehnt mit GOOB (*Getting Out Of the Building*, zu Deutsch etwa ›aus dem Gebäude herauskommen‹) und der allgemeinen Weiterentwicklung von Lean UX befassen. Durch das Teilen dieser Erfahrungen ist das Buch mehr als graue Theorie und liefert bei der praktischen Arbeit gewonnene Einsichten. Es enthält viele kontextreiche Schilderungen und beflügelt UX-Teams, die einen agilen Softwareentwicklungsprozess einsetzen.«

**Courtney Hemphill –
Partner bei Carbon Five**

»Das Customer Development und die Lean-Startup-Methode haben die Beschaffenheit von Unternehmensstrukturen verändert – denn das Markt- und Userverhalten ist selbst für die gewieftesten Teams nicht vorhersehbar. Dieses Buch führt beide Methoden in der UX zusammen und eröffnet Ihnen damit die Möglichkeit, kosteneffizientere, schnellere und vor allem bessere Experiences zu erschaffen.«

**Alex Osterwalder –
Autor und Unternehmer, Mitbegründer der Business Model Foundry GmbH**

»In kürzester Zeit hat sich Lean UX von einer undurchsichtigen Idee zu einer umgestaltenden Art und Weise der Entwicklung und Auslieferung von Produkten gemausert, die den Anforderungen der Kunden gerecht werden. Inzwischen ist Lean UX ein bedeutender Designansatz und sollte bei allen Designern, Entwicklern und Produktmanager höchste Priorität haben.«

**Jared Spool –
Mitbegründer Center Centre UX Design School**

»Jeffs und Joshs Leidenschaft in Bezug auf die »richtige« UX (und Produktentwicklung insgesamt) kommt in diesem ausführlichen und dennoch hervorragend lesbaren Buch sehr unmissverständlich zum Ausdruck. Die Fallstudien, Beispiele und Recherchen unterstreichen die Bedeutung der Einrichtung eines Lean-UX-Prozesses und liefern jede Menge in der Praxis verwertbare Ratschläge. Ich werde für jeden Mitarbeiter unserer Design-, UX- und Produktteams bei Moz je ein Exemplar dieses Buches bestellen.«

**Rand Fishkin –
CEO und Mitbegründer, Moz**

»Es ist eine Revolution im Gange: Die Abkehr vom »Big Design Up Front«-Prinzip und den isolierten, spezialisierten Teams, die sich gegenseitig sperrende Dokumentationen über die zwischen ihnen errichteten Trennwände zuwerfen. Unter Berücksichtigung der Lean-Startup-Grundsätze erläutern Jeff und Josh die Prinzipien der Lean-UX-Methode, die buchstäblich die Art und Weise verändern können, wie Sie Experiences zum Leben erwecken. Ich habe das von den beiden vermittelte Wissen selbst angewendet und bin begeistert, dass ich damit die nächste Ebene der agilen Softwareentwicklung erklimmen konnte. Schnappen Sie sich dieses Buch! Und, was noch wichtiger ist, setzen Sie das, was es Ihnen vermittelt, in die Praxis um!«

**Bill Scott –
Senior Director »User Interface Engineering«, PayPal, Inc.**

Jeff Gothelf, Josh Seiden

Lean UX

**Produktentwicklung und
-design mit agilen Teams**

Übersetzung aus dem Amerikanischen
von Maren Feilen und Knut Lorenzen



mitp

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95845-629-7

2. Auflage 2020

www.mitp.de

E-Mail: mitp-verlag@sigloch.de

Telefon: +49 7953 / 7189 - 079

Telefax: +49 7953 / 7189 - 082

© 2020 mitp Verlags GmbH & Co. KG, Frechen

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Authorized German translation of the English edition of Lean UX 2E ISBN 9781491953600 © 2016 Jeff Gothelf and Josh Seiden. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., which owns or controls all rights to publish and sell the same.

Lektorat: Sabine Schulz, Lisa Kresse

Sprachkorrektorat: Petra Heubach-Erdmann

Coverbild: ©Tim / stock.adobe.com

Satz: III-satz, Husby, www.drei-satz.de

*Für Carrie, Grace und Sophie
... und Vicky, Naomi, Amanda und Joey*

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	15
	Anmerkungen der Autoren	21
	Einleitung	25
Teil I	Einführung und Grundlagen	31
1	Lean UX: Wichtiger denn je	33
1.1	Design entwickelt sich ständig weiter.	33
2	Prinzipien	37
2.1	Die Grundpfeiler von Lean UX	38
2.2	Lean UX in der Praxis – Definition.	42
	2.2.1 Prinzipien	42
	2.2.2 Prinzipien zur Organisation der Teams	42
	2.2.3 Prinzipien der Unternehmenskultur.	44
	2.2.4 Prinzipien der Vorgehensweise	49
2.3	Zusammenfassung.	52
Teil II	Prozess	53
3	Vision, Framing und Ergebnisse.	57
3.1	Die richtige Wortwahl	58
3.2	Annahmen	59
	3.2.1 Methode: Annahmen deklarieren	62

3.2.2	Hypothesen	68
3.2.3	Von der Problemstellungsformulierung zur Hypothese	70
3.3	Zusammenfassung.	90
4	Collaborative Design	91
4.1	Collaborative Design	92
4.1.1	Collaborative Design: Der informelle Ansatz	94
4.1.2	Collaborative Design: Ein strukturierterer Ansatz.	97
4.1.3	Eine Charrette-Session durchführen	98
4.2	Designsysteme	106
4.2.1	Designsysteme: Namen sind Schall und Rauch	108
4.2.2	Der Mehrwert von Designsystemen	109
4.2.3	Fallstudie: GE-Designsystem	110
4.2.4	Erstellen eines Designsystems	114
4.2.5	Charakteristiken eines erfolgreichen Designsystems.	114
4.2.6	Was gehört in ein Designsystem?	116
4.3	Zusammenarbeit mit verteilten Teams	119
4.3.1	Weltweite Collaborative-Design-Session	119
4.3.2	Charrette-Verfahren mit Remote-Teams	122
4.3.3	Funktionierende Zusammenarbeit	123
4.4	Zusammenfassung.	125
5	MVPs und Experimente	127
5.1	Der Zweck eines MVPs	128
5.1.1	Beispiel: Brauchen wir einen Newsletter?	129
5.1.2	Ein MVP erzeugen	130
5.1.3	Beispiele für MVPs	135
5.2	Prototyping	143
5.2.1	Low-Fidelity-Prototypen: Papier	144

5.2.2	Low-Fidelity-Prototypen: Klickbare Wireframes	145
5.2.3	Mid- und High-Fidelity-Prototypen	146
5.2.4	Codierte und Livedaten-Prototypen	147
5.3	Was sollte mein Prototyp enthalten?	148
5.3.1	Demos und Previews	149
5.3.2	Beispiel: Einsatz eines Prototyp-MVPs	149
5.4	Zusammenfassung.	151
6	Feedback und Recherche	153
6.1	Recherchetechniken: Kontinuierlich und kollaborativ	154
6.1.1	Collaborative Discovery.	155
6.1.2	Collaborative Discovery in der Feldstudie	156
6.1.3	Collaborative Discovery: Ein Beispiel.	157
6.2	Continuous Learning	158
6.2.1	Continuous Learning: Drei User jeden Donnerstag	158
6.2.2	Nutzen Sie eine simple Testumgebung.	161
6.2.3	Wer sollte zusehen?	161
6.2.4	Fallstudie: Drei User jeden Donnerstag bei Meetup	161
6.3	Auswertung der Recherche – Eine Teamaktivität	164
6.3.1	Verwirrung, Widersprüchlichkeit und (mangelnde) Klarheit	165
6.3.2	Langfristige Mustererkennung.	166
6.3.3	Testen Sie alles	167
6.4	Überwachungstechniken für kontinuierliche Collaborative Discovery	172
6.4.1	Customer Service	172
6.4.2	Onsite-Feedbackbefragungen.	174
6.5	Zusammenfassung.	177

Teil III Lean UX in Ihrem Unternehmen	179
7 Lean UX und agile Softwareentwicklung	183
7.1 Ein paar Begriffsdefinitionen	184
7.2 Jenseits der Staggered Sprints	187
7.2.1 Weiterentwicklung des Design Sprints	189
7.3 Dual-Track Agile	191
7.4 Lean UX in den Scrum-Rhythmus integrieren	194
7.4.1 Themes	194
7.4.2 Kick-off-Meetings für Skizzierung und Ideenbildung	194
7.4.3 Meeting zur Iterationsplanung	195
7.4.4 Experiment Stories	196
7.4.5 User-Validierungsplan	198
7.5 Teilnahme an Meetings	199
7.6 Design ist ein Teamsport: Knowsy-Fallstudie	200
7.6.1 The Innovation Games Company	201
7.6.2 Eine gemeinsame Vision begünstigt das unabhängige Arbeiten	203
7.6.3 Kappen des Design-Flaschenhalses	203
7.6.4 Das Ergebnis	205
7.7 Jenseits des Scrum-Teams	205
7.8 Lean UX und agile Methoden im Unternehmen	207
7.9 Zusammenfassung	209
8 Organisatorische Umstellungen	211
8.1 Umstellungen	212
8.1.1 Veränderung der Unternehmenskultur	212
8.1.2 Umstellung der Teamorganisation	213
8.1.3 Umstellung von Prozessen	213
8.2 Zusammenfassung	234

9	Fallstudien.	235
9.1	Regulierungen und Finanzdienstleistungen:	
	Lean UX bei PayPal	235
9.1.1	Verbesserung des Bezahlvorgangs.	236
9.1.2	Das Team.	237
9.1.3	Einstieg und Überwindung von Hindernissen.	237
9.1.4	Die Ergebnisse.	239
9.2	Von online zu offline: Lean UX bei CarMax.	239
9.2.1	Suche nach einem Ergebnis.	240
9.2.2	Lean UX + Customer Experience + Service Design	240
9.2.3	Proto-Personas.	241
9.2.4	Testen einer Hypothese	242
9.2.5	Die nächste Iteration.	244
9.2.6	Test einer weiteren Hypothese.	246
9.2.7	Integration des Verkaufspersonals in Ladengeschäften	246
9.2.8	Regelmäßige Teamzusammenarbeit.	247
9.3	Die Erwartungen des Kunden eines Studios für Digitalproduktionen vorgeben: Lean UX bei ustwo. . . .	248
9.3.1	Ein Workshop zur Leistungsdefinition	249
9.3.2	Nach dem Workshop.	251
9.4	Lean UX in einer Agentur: Arbeit anders verkaufen . . .	252
9.4.1	Ausrichtung, Koordinierung und Flexibilität	252
9.4.2	Zusammenarbeit mit externen Entwicklern . . .	254
9.5	Schlusswort.	256
	Stichwortverzeichnis	261



Vorwort

Mit der Lektüre von *Lean UX* schicken Sie sich an, eine völlig neuartige Entwicklungsmethode zu erkunden. Denjenigen von uns, die bislang in traditionellen Managementtechniken verhaftet waren, mögen die im Folgenden beschriebenen Verfahrensweisen zunächst ein wenig verwirrend erscheinen. Ich persönlich finde es in diesem Zusammenhang recht hilfreich, ein typisches modernes Unternehmen einmal aus der Vogelperspektive zu betrachten und jedes seiner »Silos der funktionellen Exzellenz« einzeln zu erkunden. Stellen Sie sich die einzelnen Geschäftsbereiche – etwa das Marketing, die Betriebsleitung, die Produktion, die IT, das Engineering, das Design usw. – einfach als gut funktionierende, fein säuberlich aneinandergereihte Silos vor.

Und nun greifen Sie sich eins dieser Silos heraus, öffnen es und blicken von oben in sein Inneres hinein. Was würden Sie dort sehen? Da es sich um ein modernes Unternehmen handelt, würden Sie wahrscheinlich feststellen, dass jeder einzelne Silo-Geschäftsbereich auf maximale Effizienz ausgelegt ist. Und damit diese Effizienz gewährleistet werden kann, kommen vermutlich hochgradig iterative, kundenorientierte Ansätze zur Problemlösung zum Einsatz. So könnte etwa in der Produktion das traditionelle Lean Thinking Anwendung finden. Im Engineering oder in der IT wird dagegen vielleicht eine Variante der agilen Entwicklung praktiziert, während das Marketing möglicherweise auf das Customer Development und die Betriebsleitungsebene auf DevOps zurückgreift. Und im Designbereich werden selbstverständlich die neuesten Techniken hinsichtlich Design Thinking, Interaction Design und User Research eingesetzt.

Wenn Sie dann wieder aus Ihrer erhöhten Perspektive herauszoomen, werden Sie vermutlich folgenden Eindruck haben: »In diesem Unternehmen kommen so viele verschiedene rigorose, hypothesengetriebene, kundenorientierte und iterative Methoden zur Anwendung – hier wird zweifellos extrem agil gearbeitet, sodass sehr schnell auf veränderte Marktbedingungen reagiert werden kann und kontinuierlich Neuerungen eingeführt werden!« Diejenigen von uns, die in modernen Unternehmen tätig sind, wissen allerdings nur allzu gut, wie sehr dieser Eindruck täuscht.

Doch wie ist es möglich, dass unsere bereichsspezifischen Silos nach dem Agilitätsprinzip arbeiten und unsere Unternehmen trotzdem hoffnungslos unflexibel und träge sind? Nun, wir haben aus unserem erhöhten Blickwinkel etwas Wesentliches übersehen: Auch wenn die einzelnen Abteilungen die agilen Praktiken durchaus würdigen und anwenden, ist ihre *Vernetzung* untereinander weiterhin in einer anti-qualierten industriellen Vergangenheit stecken geblieben.

Schauen Sie sich dazu das folgende Beispiel an, das Ihnen hoffentlich ein wenig vertraut vorkommen wird. Ein Unternehmen sieht sich gezwungen, zur Sicherung seines Überlebens einige Neuerungen einzuführen. Also beauftragt es ein Designteam (hausintern oder auch extern), die Zukunftsaussichten der Branche zu untersuchen und Empfehlungen für innovative neue Produkte auszusprechen, die die Zukunft des Betriebs sichern könnten. Damit brechen aufregende Zeiten an: Kunden werden befragt, ihr Verhalten wird beobachtet und analysiert. Es werden reihenweise Experimente, Umfragen, Fokusgruppen, Prototypentwürfe und Smoke Tests durchgeführt. Neue Konzepte werden in schneller Folge entworfen, getestet, verworfen und optimiert.

Und was passiert dann? Die Designer präsentieren voller Stolz – und von dem Unternehmen begeistert gefeiert – ein umfassendes Pflichtenheft mit den gewonnenen Erkenntnissen und den dazugehörigen Empfehlungen. Die Iterationen, die Experimente, die Untersuchungen, all das hat jetzt ein Ende. Nun ist das Engineering gefragt, den Plan in die Tat umzusetzen. Doch selbst wenn der Engineering-Prozess agil ist, bleibt das Pflichtenheft starr fixiert. Was also passiert, wenn die Techniker feststellen, dass die Spezifikationen nicht prakti-

kabel oder sogar in Teilen fehlerhaft sind? Was, wenn die Konzepte zwar unter »Laborbedingungen« prima funktioniert haben, aber keinen kommerziellen Anreiz bieten? Was, wenn sich die Marktbedingungen seit der ursprünglichen »Lernphase« verändert haben?

Ich hatte einmal mit einem Unternehmen zu tun, das eine mehrjährige Branchenstudie in Auftrag gegeben hatte – nebenbei bemerkt für ein horrendes Honorar. Das Ergebnis dieser Studie war eine beeindruckende »Ausblick in die Zukunft«-Installation, die in der Unternehmenszentrale zu besichtigen war. In dem Ausstellungsraum war eine Extrapolation der in den kommenden zehn Jahren zu erwartenden Entwicklung der Branche, in der dieses Unternehmen tätig war, zu bewundern – einschließlich funktionierender Demoverversionen futuristischer Produktkonzepte. Sie können sich sicher schon denken, was in den darauf folgenden zehn Jahren passierte: absolut nichts! Das Unternehmen rotierte Hunderte, wenn nicht gar Tausende von Geschäftsführern, Managern und Arbeitern durch diesen Ausblick in die Zukunft. Und tatsächlich wirkte der Ausstellungsraum zehn Jahre später keineswegs mehr futuristisch. Trotz aller Widrigkeiten hatten sich die Vorhersagen als weitestgehend zutreffend und präzise erwiesen. Und doch hatte es das Unternehmen nicht geschafft, auch nur eine einzige der in dem begleitenden Pflichtenheft gegebenen Empfehlungen kommerziell zu verwerten. Also fragte ich nach, was sie denn als Nächstes planen würden – und bekam zur Antwort, dass man sich erneut an die damals beauftragten Designer wenden und eine Prognose für die nächsten zehn Jahre anfordern würde! Mit anderen Worten: Das Unternehmen gab seinen eigenen Technikern und Managern die Schuld dafür, dass die Kommerzialisierung fehlgeschlagen war – nicht den Designern.

Wenn ich Nicht-Designern diese Geschichte erzähle, reagieren sie oftmals entsetzt und versuchen, mich davon zu überzeugen, dass dies alles die Schuld der abgehobenen Designfirma sei. Erzähle ich dieselbe Geschichte hingegen leitenden Senior Executives – ob nun in gestandenen, großen Unternehmen oder in Start-ups –, zucken diese regelrecht zusammen. Sie sind unaufhörlich mit den Beschwerden der einzelnen Geschäftsbereiche konfrontiert, die allesamt von sich

behaupten, dass sie selbst doch superschnell und topaktuell arbeiten und nur die anderen Abteilungen das Unternehmen ausbremsen würden. Wenn das ganze Unternehmen daran scheitert, neue Wachstumsquellen zu erschließen, sind die Schuldzuweisungen in aller Regel vielfältig und zahlreich.

Das eigentliche Problem liegt allerdings nicht bei den Designern oder den Technikern oder gar der Führungsebene. Es besteht vielmehr in den Systemen, die wir zum Aufbau von Unternehmen nutzen: In einer Welt, die einem kontinuierlichen Wandel unterworfen ist, errichten wir nach wie vor linear aufgestellte Unternehmen. In einer Welt, die interdisziplinäre Zusammenarbeit fordert, errichten wir nach wie vor Silo-Geschäftsbereiche. Und schließlich investieren wir in einer Welt, die zur Gewährleistung kontinuierlicher Innovation nach ständiger Experimentierbereitschaft verlangt, nach wie vor in Analysen und debattieren über Spezifikationen und die effiziente Produktion von Deliverables (Interimsversionen).

2009 begann ich erstmals, über ein neuartiges Konzept namens »Lean Startup« zu schreiben und zu sprechen, und 2012 veröffentlichte ich mein Buch *»Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen«* (Redline Verlag, 2014). Seit damals konnte ich ein beachtliches Wachstum und eine zunehmende Verbreitung dieses Konzepts beobachten – von Branche zu Branche, von Geschäftsbereich zu Geschäftsbereich, von Aufgabenbereich zu Aufgabenbereich. Wann immer wir neues Terrain erkunden, verlassen wir uns auf weitsichtige Pioniere, die uns dabei helfen, die Kernprinzipien zu übersetzen und neue Prozesse für deren Implementierung zu entwickeln.

Lean UX repräsentiert einen wichtigen Schritt in dieser Evolution. Zum allerersten Mal haben wir einen umfassenden Überblick darüber, wie die Lean-Startup-Prinzipien in einem Designkontext Anwendung finden. Unterdessen stellt uns diese Entwicklungsmethode auch wichtige neue Tools und Techniken zur Verfügung, um eine überragende Zusammenarbeit, schnellere Lieferungen und – was am wichtigsten ist – dramatisch bessere Produkte zu erzielen.

Lean Startup ist in etwa mit einem überdimensionalen Zelt vergleichbar: Es baut auf bewährten Konzepten aus vielen Disziplinen auf, vom Lean Manufacturing bis zum Design Thinking. Es stellt uns ein gemeinsames Vokabular sowie einen Satz von Konzepten zur Verfügung, die sich nutzen lassen, um die Geschäftsergebnisse innerhalb des gesamten Unternehmens zu beschleunigen. Wir brauchen keine Zeit mehr mit Diskussionen darüber zu verschwenden, wer denn nun Schuld hat und welche Abteilung heute das Sagen haben sollte.

Meine Hoffnung ist, dass wir alle Jeff Gothelfs Aufruf Folge leisten, »aus dem Deliverables-Geschäft auszubrechen« und uns wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren, nämlich die Verpflichtung des gesamten Unternehmens auf seine vorrangigste Aufgabe: die vollkommene Zufriedenstellung seiner Kunden.

Es ist Zeit, die Silos einzureißen, die Clans zu einen und an die Arbeit zu gehen.

Eric Ries

30. Januar 2013

San Francisco, CA



Anmerkungen der Autoren

Es gibt viele Leute, die mit ihrer Geduld, ihrer Unterstützung und ihren Anregungen zum Gelingen der zweiten Ausgabe dieses Buches beigetragen haben. Wir möchten uns einen Moment Zeit nehmen, um ihnen zu danken.

Einen wesentlichen Anteil an unseren neu gewonnenen Erkenntnissen haben unsere Kollegen bei Neo, einer wirklich bahnbrechenden Beratungsfirma, bei der wir Erfahrungen über Anfang, Aufbau, Wachsen und Endphase eines Unternehmens sammeln konnten. Dazu gehören Giff Constable, Ben Burton, Jono Mallanyk, Anil Podduturi, Jonathan Irwin, Tim Lombardo, Corey Innis, David Bland, Nicole Rufuku, Ian McFarland, Rabble, Paul Wilson, Mike Doel, Gina Winkler, Ken Barker, Julia Mantel, Balin Brandt und viele andere. Wir haben versucht, unsere eigenen Ideen zu nutzen, um ein Unternehmen aufzubauen, das viele der in diesem Buch dargelegten Taktiken, Techniken und Sichtweisen getestet, erweitert, überprüft und untermauert hat. Wir sind den Kollegen und Kunden außerordentlich dankbar für alles, was wir von ihnen lernen konnten.

Danken möchten wir auch den vielen Leuten, die Referenzmaterial beige-steuert haben. Wie schon bei der ersten Ausgabe des Buches hatten wir am Ende mehr Fallstudien und Artikel, als wir verwenden konnten, sodass ein Teil des wunderbaren Materials, das uns unsere Kollegen zur Verfügung gestellt haben, einfach nicht mehr mit aufgenommen werden konnte. Dieser Umstand sagt allerdings mehr über unseren Schreibprozess aus als über die Qualität der Beiträge. Vor diesem Hintergrund bedanken wir uns bei Lane Goldstone, Emily Holmes, Mikael Lindh, Helene Brinkgaard, Henriette Hosbond, James Kelway, Ann Yauger, Archie Miller, Beth Sutherland, Tony Collins,

Derya Eilertsen, Bill Scott, Cody Evol, Shilpa Dhar, Jeff Harrell, Dave Cronin, Dan Harrelson, Alethea Hannemann, Kristen Teti und Matthew Hayto.

Ein Grußwort von Jeff

Ich möchte meinem Koautor und Geschäftspartner Josh Seiden danken. Obwohl wir drei Bücher gemeinsam verfasst haben und viel Zeit mit gemeinsamen Projekten, gemeinsamem Unterrichten und gemeinsamer Freizeit verbracht haben, suchen wir doch immer wieder nach Gelegenheiten zur Zusammenarbeit. Ich lerne unaufhörlich aus unserer Partnerschaft. Außerdem mache ich mich gerne über sein Alter lustig (Tipp: Er ist schon ganz schön alt).

Letzten Endes muss man bei jedem Projekt Opfer bringen, und dieses Buch bildet da keine Ausnahme. Ich bin nach all den Jahren, die nach dem Erscheinen der ersten Ausgabe vergangen sind, noch immer erstaunt und dankbar, mit welcher Hingabe und Geduld meine Familie mich unterstützt. Meine Frau Carrie musste es viel zu oft hinnehmen, dass ich in meinem Büro, in irgendwelchen Hotelzimmern in fernen Städten, oder auf den Flügen dorthin, auf meiner Computertastatur herumtippte. Aber dieses Opfer ist nicht vergebens. Ich hoffe, dass ich meinen Töchtern Grace und Sophie vorleben kann, scheinbar Unmögliches zu erreichen, wenn man den Mut aufbringt, es einfach zu versuchen, selbst wenn man nicht glaubt, zu wissen, was man tut. Ich liebe euch alle. Danke.

Ein Grußwort von Josh

In diesem Buch beschreiben Jeff und ich einen durch und durch kollaborativen Arbeitsstil. Das ist eindeutig die von mir bevorzugte Arbeitsweise – mit anderen zusammenzuarbeiten, gibt mir stets das Gefühl, mehr dazuzulernen und insgesamt effizienter zu sein. Was auch immer ich zu diesem Buch beitragen konnte, ist das Ergebnis ganz wunderbarer verschiedener Formen der Zusammenarbeit, die

ich im Laufe meiner Karriere erleben durfte. Ihr werdet wissen, wenn ihr gemeint seid. Ich bin euch allen sehr dankbar.

Eine Arbeitspartnerschaft möchte ich hier jedoch hervorheben: Es war stets das reinste Vergnügen, mit Jeff zusammenzuarbeiten. Er bringt viele Dinge in unsere Partnerschaft ein, die ich nicht beisteuern kann: den Optimismus, Abgabetermine einhalten zu können, die Kühnheit bei Zielsetzungen und die Unermüdlichkeit bei der Befürwortung von Lean UX. Er ist ein smarter, hart arbeitender und uneigennütziger Partner. Er ist allerdings mitnichten lustig. Wenn das benötigt wird, bin für gewöhnlich ich gefordert.

Und schließlich bedanke ich mich bei Vicky, Naomi und Amanda. Ihr seid die Besten.

Von Jeff und Josh

Diese zweite Ausgabe des Buches ist unser Versuch, das Material zu aktualisieren, das den aktuellen Stand der Lean-UX-Praktiken beschreibt. Wir hatten vier Jahre Zeit, mit den ursprünglich beschriebenen Konzepten und Techniken zu experimentieren, sie zu überarbeiten und zu optimieren. Wir sind der Ansicht, dass es an der Zeit ist, diese Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen.

Lean-Methoden sind Lernmethoden, und wir gehen davon aus, dass wir im weiteren Verlauf unserer Reise immer mehr Neues hinzulernen und entdecken werden. Wir sind sehr daran interessiert, zu erfahren, wie Ihre Reise auf diesem Pfad verläuft – welche Erfolge Sie verzeichnen können, welchen Herausforderungen Sie sich stellen müssen und woran Sie scheitern –, damit auch wir durch unsere Zusammenarbeit mit Ihnen wiederum lernen können.

Nehmen Sie Kontakt mit uns auf und teilen Sie uns Ihre Gedanken und Anregungen mit. Schicken Sie uns doch einfach eine E-Mail (auf Englisch) an eine der folgenden Adressen: jeff@jeffgothelf.com und josh@joshuaseiden.com. Wir freuen uns, von Ihnen zu hören.



Einleitung

Die größte Lüge in der Softwareentwicklung ist die sogenannte Phase 2.

Wer in den letzten 20 Jahren auch nur ansatzweise mit der Entwicklung digitaler Produkte zu tun hatte – egal, in welcher Funktion –, hat den Stachel dieser Lüge garantiert schon zu spüren bekommen: Bestimmte Features und Ideen wurden in die nächste Arbeitsphase, Phase 2, verschoben und verschwanden damit auf Nimmerwiedersehen. Als Designer haben wir bereits Hunderte, wenn nicht sogar Tausende von Wireframes und Workflows in diesem Fass ohne Boden versenkt.

Aber sind diese Konzepte nie wieder aufgegriffen worden, weil sie fehlerhaft waren? Entsprachen die gelieferten Features überhaupt den Kundenanforderungen und Geschäftszielen? Oder ist dem Team einfach die Zeit davongelaufen? In jedem Fall wurde Phase 2 niemals erreicht.

In seinem Buch »*Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen*« (Redline Verlag, 2014) erläutert Eric Ries seine Vision davon, wie sich gewährleisten lässt, dass vorrangig diejenigen Ideen, die den größten Nutzwert versprechen, die meisten Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Die von ihm beworbene Methode beruht auf Experimentierfreudigkeit, schneller Ideeniteration und evolutionären Prozessen. Aus seiner Sicht wird das gesamte Konzept der Phase 2 irrelevant.

Lean UX repräsentiert die Zusammenführung der Lean-Startup-Methode und des User-Experience(UX)-basierten Designs – und auch ihre symbiotische Koexistenz.

Was ist Lean UX?

Die der Lean-Startup-Methode zugrunde liegenden Lean-Prinzipien wirken sich auf dreierlei Art und Weise auch in Lean UX aus: Zum Ersten ermöglichen sie es uns, alles Unnötige aus dem UX-Designprozess zu entfernen. Wir bewegen uns von massiv dokumentierten Handoffs weg und stattdessen hin zu einem Prozess, in dem nur die Designartefakte erschaffen werden, die wir brauchen, um den Lerneffekt für das Team zu fördern.

Zum Zweiten sorgen sie auch dafür, dass wir unser »System« von Designern, Entwicklern, Produktmanagern, QA-Engineers, Marketing- und anderen Fachleuten in einer transparenten Form der interdisziplinären Zusammenarbeit harmonisieren, die auch Nicht-Designer in den Designprozess mit einbindet.

Und die letzte und vielleicht wichtigste Auswirkung dieser Prinzipien ist, dass sie uns über die Adaption eines experimentbasierten Entwicklungsmodells zu einem Umdenken bewegen. Wir verlassen uns nicht mehr darauf, dass uns irgendein heldenhafter Designer die von einem einzelnen Standpunkt aus betrachtet beste Lösung weissagt. Stattdessen bedienen wir uns einer schnellen Experimentier- und Bewertungsabfolge, um schnellstmöglich festzustellen, wie gut (oder eben auch nicht gut) unsere Ideen unseren Zielsetzungen entsprechen. In diesem gesamten Prozess beginnt sich die Rolle des Designers im Sinne der Design Facilitation, sprich der Erleichterung des Designprozesses, herauszubilden – und damit nehmen wir eine Reihe neuer Verantwortlichkeiten auf uns.

Neben der Lean-Startup-Methode baut Lean UX aber noch auf zwei weiteren Grundfesten auf: dem *Design Thinking* und den Philosophien der *agilen Softwareentwicklung*. Beim Design Thinking wird ein lösungsorientierter Ansatz zur Problembehebung verfolgt, indem gemeinschaftlich über einen nicht endlichen, veränderlichen Pfad zur Perfektion iteriert wird. Hier wird mittels spezifischer Ideenbildung, Prototyping, Implementierung und schrittweisem Lernen auf die Produktziele hingearbeitet, um die passende Lösung zutage zu fördern. Und das Element der Agilität lenkt den Fokus der Softwareentwicklung wieder auf den Nutzwert zurück. Die Zielsetzung hierbei lautet,