

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 »richtige« 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 traditionellen 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 abzuarbeiten, 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 marktbasierte 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.