

O'REILLY®

3. AUFLAGE

JEFF GOTHELF & JOSH SEIDEN

LEAN

UX

**Mit agilen Teams erfolgreiche  
Produkte designen**

Übersetzung von  
Isolde und Christoph Kommer

**Herausgeber: Eric Ries**

# Stimmen zum Buch

»In den zurückliegenden acht Jahren war *Lean UX* meine erste Empfehlung für Teams, die gemeinsam an der Gestaltung großartiger Nutzererfahrungen arbeiten wollen. Diese aktuelle Auflage geht noch einen Schritt weiter, indem sie die Erkenntnisse in einem leicht verständlichen Format und anhand von Beispielen aus der Praxis vertieft. Dies ist eine Pflichtlektüre für jedes moderne Produktentwicklungsteam.«

**Melissa Perri**

*CEO, Produx Labs, Senior Lecturer,  
Harvard Business School*

»*Lean UX* hat meine Karriere stark beeinflusst, und ich war begeistert von der neuesten Auflage. Jeff und Josh entwickeln ihre Ideen weiter und setzen sie in die Praxis um.«

**David J. Bland**

*Autor von *Testing Business Ideas**

»Was Siskel und Ebert für US-amerikanische Filmkritik sind, das sind Gothelf und Seiden für den digitalen Transformationsprozess großer Unternehmen. Aufgrund ihrer geballten Branchenerfahrung, die vom agilen Tech-Start-up bis zum Jahrhundertunternehmen reicht, ist das Buch erfrischenderweise eher eine Anleitung von echten Praktikern, wie Sie Ihre Probleme tatsächlich in den Griff bekommen, als das neueste Wundermittelchen eines Schreibtisch-Agilisten.«

**John Maeda**

*SVP Chief Experience Officer bei Everbridge*

»*Lean UX* hat die Software-Entwicklung für immer verändert ... zum Besseren. Es zeigt Produktentwicklern, wie sie gemeinsam mit ihren Kunden designen und mit deren Wachstum Schritt halten, und dadurch hat *Lean UX* eine neue Produktgeneration ermöglicht, die nicht nur gut aussieht, sondern tatsächlich richtig gut ist.«

**Christina Wodtke**

*Dozentin, Stanford Computer Science Department,  
und Autorin von Radical Focus*

»Mit der neuesten Auflage von *Lean UX* zeigen Jeff und Josh einmal mehr, warum sie seit über einem Jahrzehnt zu den Vordenkern im Designsektor gehören. Dieses Buch ist ein zeitloser Klassiker, der im Regal eines jeden Designers stehen sollte.«

**Teresa Torres**

*Autorin von Continuous Discovery Habits*

»Jeff und Josh haben das maßgebliche Buch über die Verknüpfung von UX-Design mit anderen Aspekten der Produktentwicklung geschrieben, einschließlich agiler Frameworks wie Scrum. In dieser Auflage haben sie den Stil und die praktischen Ideen rund um die kollaborative Natur dieser Aufgabe noch einmal vertieft – es ist offensichtlich, dass die Autoren umfangreiche praktische Erfahrungen mit dem Aufbrechen von funktionalen Silos und auf Hand-offs basierenden Workflows gesammelt haben.«

**Gary Pedretti**

*Scrum-Trainer und Gründer von Sodoto Solutions*

---

# Lean UX





**Jeff Gothelf** unterstützt Unternehmen bei der Entwicklung besserer Produkte und Führungskräfte bei der Entwicklung einer Kultur, die bessere Produkte hervorbringt. Er begann als Software-Designer und arbeitet heute als Coach, Berater und Keynote-Speaker, der Unternehmen dabei hilft, die Lücken zwischen geschäftlicher Agilität, digitaler Transformation, Produktmanagement und menschenzentriertem Design zu schließen.



**Josh Seiden** ist Designer, Autor und Coach. Er hilft Teams dabei, echte Probleme für Kunden zu lösen und Mehrwert für Unternehmen zu schaffen. Als Coach hilft er Teams, ihre Arbeitsweise zu verbessern, eine effektivere Zusammenarbeit aufzubauen und die Reise der Produktentwicklung zu genießen.

#### Copyright und Urheberrechte:

Die durch die dpunkt.verlag GmbH vertriebenen digitalen Inhalte sind urheberrechtlich geschützt. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten. Es werden keine Urheber-, Nutzungs- und sonstigen Schutzrechte an den Inhalten auf den Nutzer übertragen. Der Nutzer ist nur berechtigt, den abgerufenen Inhalt zu eigenen Zwecken zu nutzen. Er ist nicht berechtigt, den Inhalt im Internet, in Intranets, in Extranets oder sonst wie Dritten zur Verwertung zur Verfügung zu stellen. Eine öffentliche Wiedergabe oder sonstige Weiterveröffentlichung und eine gewerbliche Vervielfältigung der Inhalte wird ausdrücklich ausgeschlossen. Der Nutzer darf Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

3. AUFLAGE

---

# Lean UX

*Mit agilen Teams erfolgreiche Produkte designen*

*Jeff Gothelf & Josh Seiden*

*Deutsche Übersetzung von  
Isolde Kommer & Christoph Kommer*

**O'REILLY®**

Jeff Gothelf, Josh Seiden

Lektorat: Sandra Bollenbacher

Übersetzung: Isolde Kommer, Christoph Kommer

Copy-Editing: Petra Heubach-Erdmann, Düsseldorf

Satz: Ill-satz, [www.drei-satz.de](http://www.drei-satz.de)

Herstellung: Stefanie Weidner

Umschlaggestaltung: Michael Oréal, [www.oreal.de](http://www.oreal.de)

Druck und Bindung: mediaprint solutions GmbH, 33100 Paderborn

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:

Print 978-3-96009-198-1

PDF 978-3-96010-688-3

ePub 978-3-96010-689-0

mobi 978-3-96010-690-6

3. Auflage 2022

Translation Copyright für die deutschsprachige Ausgabe © 2022 dpunkt.verlag GmbH

Wieblinger Weg 17

69123 Heidelberg

Authorized German translation of the English edition of *Lean UX*, 3E

ISBN 9781098116309 © 2021 Gothelf Corp. and Seiden Consulting, Inc.

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.

Dieses Buch erscheint in Kooperation mit O'Reilly Media, Inc. unter dem Imprint »O'REILLY«.

O'REILLY ist ein Markenzeichen und eine eingetragene Marke von O'Reilly Media, Inc. und wird mit Einwilligung des Eigentümers verwendet.

#### *Hinweis:*

Dieses Buch wurde auf PEFC-zertifiziertem Papier aus nachhaltiger Waldwirtschaft gedruckt. Der Umwelt zuliebe verzichten wir zusätzlich auf die Einschweißfolie.



#### *Schreiben Sie uns:*

Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben, lassen Sie es uns wissen:

[komentar@oreilly.de](mailto:komentar@oreilly.de)

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag noch Übersetzer können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.



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



# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitworte</b> .....	<b>13</b>
<b>Danksagungen</b> .....	<b>19</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>23</b>
<hr/>	
<b>Teil I Einführung und Grundsätze</b> .....	<b>29</b>
<b>1   Wichtiger als je zuvor</b> .....	<b>31</b>
Design entwickelt sich ständig weiter .....	31
<b>2   Grundsätze</b> .....	<b>35</b>
Die Grundlagen von Lean UX .....	35
Wie lautet also die Definition von Lean UX? .....	38
Grundsätze .....	39
Fazit .....	48
<b>3   Ergebnisse</b> .....	<b>49</b>
Wie wollen wir arbeiten? .....	49
Ergebnisse, Iteration und Validierung .....	55
<hr/>	
<b>Teil II Der Prozess</b> .....	<b>57</b>
<b>4   Das Lean UX Canvas</b> .....	<b>59</b>
Annahmen sind die neuen Anforderungen .....	59
Das Lean UX Canvas .....	61
Das Canvas verwenden .....	64
Fazit .....	67
<b>5   Feld 1: Das Unternehmensproblem</b> .....	<b>69</b>
So geht es .....	70
Einige Beispiele für Problemstellungen .....	72
Worauf Sie achten sollten .....	73

<b>6  </b>	<b>Feld 2: Die Unternehmensergebnisse</b> .....	<b>75</b>
	User Journeys verwenden .....	76
	Worauf Sie achten sollten .....	82
<b>7  </b>	<b>Feld 3: Nutzer</b> .....	<b>85</b>
	Die Proto-Persona-Vorlage .....	87
	So geht es .....	88
	Worauf Sie achten sollten .....	91
<b>8  </b>	<b>Feld 4: Nutzerergebnisse und -vorteile</b> .....	<b>93</b>
	So geht es .....	95
	Worauf Sie achten sollten .....	96
<b>9  </b>	<b>Feld 5: Lösungen</b> .....	<b>97</b>
	So geht es .....	98
	Eine Design-Studio-Session durchführen .....	99
	Worauf Sie achten sollten .....	106
<b>10  </b>	<b>Feld 6: Hypothesen</b> .....	<b>107</b>
	So geht es .....	109
	Hypothesen priorisieren .....	112
	Worauf Sie achten sollten .....	114
<b>11  </b>	<b>Feld 7: Welchen wichtigsten Aspekt müssen wir zuerst in Erfahrung bringen?</b> .....	<b>115</b>
	So geht es .....	116
	Worauf Sie achten sollten .....	116
<b>12  </b>	<b>Feld 8: MVPs und Experimente</b> .....	<b>117</b>
	Was ist ein MVP überhaupt? .....	118
	Ein MVP erstellen .....	119
	Beispiele für MVPs .....	122
	Prototyping .....	130

<b>13   Alles unter einen Hut bringen</b> . . . . .	<b>137</b>
Das Lean UX Canvas im Unternehmen . . . . .	137
Validately: Produkt mit Kundeninterviews und einem schnellen Prototyp validieren . . . . .	139
Kaplan Test Prep: Mit Lean UX ein neues Unternehmen starten . .	141

---

<b>Teil III Kollaboration</b>	<b>145</b>
-------------------------------	------------

<b>14   Kollaboratives Design</b> . . . . .	<b>147</b>
Kollaboratives Design . . . . .	148
Designsysteme. . . . .	154
Mit geografisch verteilten Teams zusammenarbeiten. . . . .	162
Fazit . . . . .	165
<b>15   Feedback und Forschung</b> . . . . .	<b>167</b>
Kontinuierliche und kollaborative Nutzerforschung . . . . .	167
Fazit . . . . .	187
<b>16   Lean UX und Agile im Zusammenspiel</b> . . . . .	<b>189</b>
Machen Sie sich den agilen Prozess zu eigen . . . . .	190
Lean UX und der Scrum-Rhythmus . . . . .	201
Stakeholder und das Risiko-Dashboard . . . . .	208
Ergebnisorientierte Roadmaps . . . . .	210
Lean UX und Agile im Unternehmen . . . . .	213
Fazit . . . . .	217

---

<b>Teil IV Lean UX in Ihrem Unternehmen</b>	<b>219</b>
---------------------------------------------	------------

<b>17   Organisatorischer Wandel</b> . . . . .	<b>223</b>
Der Wandel. . . . .	224

<b>18   Lean UX in einer Agentur</b> .....	<b>241</b>
Wie möchten Sie arbeiten? .....	241
Beim Verkauf von Lean UX an Kunden geht es darum, Erwartungen zu wecken .....	243
Niemand will Experimente kaufen .....	243
Sie haben den Zuschlag erhalten! Jetzt kommt die Beschaffungsabteilung ins Spiel .....	244
Sie sind kein Outsourcing-Partner mehr .....	245
Ein kurzer Hinweis zu Entwicklungspartnern und Dienstleistern .....	246
Fazit .....	247
 <b>Abschließende Worte</b> .....	 <b>249</b>
<b>Index</b> .....	<b>252</b>

# Geleitworte

Mit der Lektüre von *Lean UX* begeben Sie sich auf eine Entdeckungsreise durch eine neue Arbeitswelt. Wenn Sie bereits mit traditionellen Managementtechniken vertraut sind, mag diese ein wenig verwirrend wirken. Manchmal stelle ich mir gerne vor, wie es wäre, das typische moderne Unternehmen aus der Vogelperspektive zu betrachten. Von oben könnten Sie jeden Silo der funktionalen Kompetenz einzeln beobachten: Marketing, Betrieb, Fertigung, IT, Technik, Design und so weiter – alle in ordentlichen, gut geführten Silos.

Stellen wir uns vor, Sie würden den Deckel von einem dieser Silos abnehmen, um ins Innere zu schauen. Was würden Sie sehen? Da es sich um ein modernes Unternehmen handelt, würden Sie erkennen, dass jeder Silo auf maximale Effizienz getrimmt ist. Deshalb würden Sie wahrscheinlich einen stark iterativen, kundenorientierten Ansatz zur Problemlösung vorfinden. In der Fertigung würden Sie auf das traditionelle Lean-Denken stoßen, in der Technik oder IT vielleicht eine Variante der agilen Entwicklung vorfinden. Im Marketing das Customer Development. Im operativen Bereich DevOps. Und im Design natürlich die aktuellen Design-Thinking-, Interaktionsdesign- und Nutzerforschungstechniken.

Zurück auf unserem Aussichtspunkt würden wir denken: »Dieses Unternehmen wendet zahlreiche stringente, hypothesengesteuerte, kundenorientierte und iterative Methoden an. Sicherlich ist es äußerst agil, kann schnell auf veränderte Marktbedingungen reagieren und kontinuierlich Innovationen auf den Markt bringen!« Wenn Sie in einem modernen Unternehmen arbeiten, wissen Sie jedoch, wie weitab dies von der Realität ist.

Wie kann es sein, dass unsere Fachbereich-Silos agil arbeiten, unsere Unternehmen aber hoffnungslos starr und langsam sind? Von unserem Aussichtspunkt aus haben wir etwas Wesentliches übersehen. Die Abteilungen legen zwar Wert auf Agilität, aber die Verbindungen zwischen ihnen verharren in einer antiquierten industriellen Vergangenheit.

Nehmen wir nur ein Beispiel, das Ihnen hoffentlich bekannt vorkommt. Ein Unternehmen beschließt, dass es innovativ sein muss, um zu überleben. Es beauftragt ein (internes oder externes) Designteam damit, die Branche zu untersu-

chen und innovative neue Produkte zu empfehlen, die die Zukunft sichern könnten. Eine aufregende Zeit bricht an. Kunden werden interviewt, beobachtet, analysiert. Experimente, Umfragen, Fokusgruppen, Prototypen und Smoke-Tests folgen aufeinander. In schneller Folge werden Konzepte entworfen, getestet, verworfen und optimiert.

Und was passiert am Ende? Die Designer präsentieren mit Stolz – und das Unternehmen feiert begeistert – eine umfangreiche Spezifikation mit Ergebnissen und Empfehlungen. Iterationen, Experimente und Erkundungen nehmen ein Ende. Jetzt ist die Entwicklung gefordert, diesen Plan umzusetzen. Und auch wenn der Entwicklungsprozess agil sein mag, das Spezifikationsdokument ist es nicht – es ist starr. Was passiert, wenn die Softwareingenieure feststellen, dass die Spezifikation nicht umsetzbar oder sogar fehlerhaft ist? Wenn die Konzepte im Labor gut funktioniert haben, aber kommerziell nicht attraktiv sind? Wenn sich die Marktbedingungen seit dem ursprünglichen »Lernprozess« geändert haben?

Ich beriet einmal ein Unternehmen, das zu horrenden Kosten eine Mehrjahresstudie über die Entwicklung seiner Branche in Auftrag gegeben hatte. Das Ergebnis war eine beeindruckende Präsentation mit einem »Blick in die Zukunft«, die extra in der Unternehmenszentrale ausgestellt wurde. Der Ausstellungsraum zeigte eine Prognose, wie die nächsten 10 Jahre in der Branche aussehen würden, komplett mit funktionierenden Demos von futuristischen Produktkonzepten. Sie denken sich schon, was in den folgenden 10 Jahren geschah: absolut nichts. Das Unternehmen schleuste Hunderte oder Tausende von Führungskräften, Managern und Mitarbeitenden durch diesen Blick in die Zukunft. Und tatsächlich: 10 Jahre später sieht der Raum nicht mehr futuristisch aus. Entgegen allen Erwartungen erwiesen sich die Prognosen als weitgehend zutreffend. Und doch hatte das Unternehmen es versäumt, auch nur eine einzige Empfehlung aus dem zugehörigen Lastenheft zu vermarkten. Also fragte ich nach, was das Unternehmen als Nächstes zu tun gedenke. Sie erklärten mir, dass sie die damaligen Designer der Präsentation erneut bitten würden, eine Prognose für die nächsten 10 Jahre zu erstellen! Das Unternehmen gab den Ingenieuren und Managern, nicht den Designern, die Schuld an der nicht stattgefundenen Umsetzung.

Wenn ich diese Geschichte Nicht-Designern erzähle, sind sie entsetzt und wollen mir weismachen, dass die angesagte Designagentur schuld ist. Wenn ich sie Führungskräften erzähle – sowohl in großen Firmen als auch in Start-ups –, zucken sie zusammen. Sie werden ständig mit Beschwerden aus jeder einzelnen Unternehmensfunktion überschwemmt, dass sie schnell und innovativ seien, aber die anderen Abteilungen das Unternehmen ausbremsen würden. Wenn es dem Unternehmen als Ganzem nicht gelingt, neue Wachstumsfelder zu erschließen, gibt es jede Menge Schuldzuweisungen zu verteilen.



Aber der Fehler liegt nicht bei den Designern, den Ingenieuren oder gar den Führungskräften. Das Problem ist das System, nach dem unsere Unternehmen aufgebaut sind. Wir bauen nach wie vor lineare Organisationen in einer Welt auf, die ständige Veränderungen verlangt. Wir bauen nach wie vor Silos in einer Welt, die eine umfassende Zusammenarbeit erfordert. Und wir investieren nach wie vor in Analysen, streiten über Spezifikationen und produzieren Deliverables in einer Welt, die ständiges Experimentieren erfordert, um kontinuierliche Innovation zu erreichen.

Als dieses Buch 2012 zum ersten Mal erschien, stand Lean Startup noch in den Kinderschuhen. Inzwischen ist es fünfzehn Jahre her, dass ich begonnen habe, über dieses damals sehr neue Konzept zu schreiben und zu referieren, und 2021 ist auch der zehnte Jahrestag der Veröffentlichung von *The Lean Startup: How's Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Achieve Radically Successful Businesses* (Crown Business, 2011). In dieser Zeit habe ich erlebt, wie Ideen wachsen und sich verbreiten – von Branche zu Branche, von Fachgebiet zu Fachgebiet, von Abteilung zu Abteilung. Jedes Mal, wenn wir auf neues Terrain gestoßen sind, haben uns weitsichtige Führungskräfte geholfen, die Kernprinzipien zu übersetzen und neue Umsetzungen zu entwickeln. Wir haben enorm viel darüber gelernt, wie Lean Startup genutzt werden kann, und Anwenderinnen und Anwender auf der ganzen Welt haben neue Instrumente und Methoden beigesteuert.

*Lean UX* ist ein wichtiger Schritt in dieser Entwicklung. Und dank des Engagements von Jeff Gothelf und Josh Seiden, *Lean UX* weiterzuentwickeln, baut diese neue Auflage auf dem bereits umfassenden Einblick in die Anwendung der Lean-Startup-Prinzipien im Designumfeld auf. Die darin vorgestellten Werkzeuge und Techniken für eine bessere Zusammenarbeit, eine schnellere Bereitstellung und – was am wichtigsten ist – entscheidend verbesserte Produkte wurden um neuere Elemente wie das *Lean UX Canvas* und die *Hypothesenpriorisierungsmatrix* erweitert. Es gibt auch zusätzliche Informationen über das Verhältnis zwischen *Lean UX* und *Story Mapping* sowie über *Design Sprints*.

Lean Startup ist ein weites Feld. Es baut auf bewährten Ideen aus vielen Disziplinen auf, von der *Lean Production* bis hin zum *Design Thinking*. Es schenkt uns ein gemeinsames Vokabular und gibt uns eine Reihe von Konzepten an die Hand, mit denen wir im gesamten Unternehmen schneller Ergebnisse erzielen. Wir müssen keine Zeit mehr mit Schuldzuweisungen und Machtgerangel zwischen den Abteilungen verschwenden.

Lassen Sie uns alle Jeffs Aufruf beherzigen, aus dem Geschäft mit den Deliverables auszusteigen und uns auf das Wesentliche zu konzentrieren, indem wir das ganze Unternehmen für seine dringendste Aufgabe in die Pflicht nehmen: Kunden zu begeistern.

Brechen wir die Silos auf, vereinigen wir die Clans und machen wir uns an die Arbeit.

Eric Ries  
28. Juli 2021  
San Francisco, Kalifornien

Diese Auflage von *Lean UX* ist ein zeitgemäßer Beitrag zur sich entwickelnden Welt von Design, Unternehmertum und Innovation. Noch vor zehn Jahren mussten wir im Rahmen unserer Unternehmensberatung Führungskräfte vom Wert über ihr Kerngeschäft hinausreichender Innovationen überzeugen. Diese Debatte hat sich inzwischen weitgehend erledigt. Heutige Führungskräfte sind davon überzeugt, dass Innovation der beste Weg ist, um das langfristige Wachstum ihres Unternehmens zu fördern.

Zwar erkennen sie inzwischen den Wert von Innovationen, aber es bleibt eine weitere Herausforderung. Nur sehr wenige Führungskräfte sind mit der Innovationsleistung ihres Unternehmens zufrieden. Offensichtlich unterliegt ein großer Teil der Arbeit von Innovationsteams keineswegs einem wiederholbaren Prozess. Die folgende Frage stellen uns Führungskräfte immer wieder: Welche Strukturen und Prozesse müssen wir schaffen, um wiederholt Innovationen durchführen zu können?

Aus diesem Grund ist diese Auflage von *Lean UX* so zeitgemäß. Wir sind der Überzeugung, dass Innovation ein Beruf ist, und nicht nur eine Berufung für einige wenige Auserwählte. Um die Innovation zu professionalisieren, müssen wir geeignete Werkzeuge und Verfahren entwickeln, die die Innovatoren bei ihrer täglichen Arbeit einsetzen können. Wenn sie lernen, mit diesen Werkzeugen umzugehen, werden sie in der Lage sein, immer wieder neuen Nutzen für ihr Unternehmen zu schaffen. Dies ist der bleibende Beitrag, den *Lean UX* leistet.

Auch nach der Veröffentlichung der ersten Auflage von *Lean UX* ist die größte Lüge in der Software- und Produktentwicklung immer noch die Phase zwei. Die Idee ist, dass die Teams alles umsetzen dürfen, was sie auf ihrer Roadmap haben, und sich dann nach der Markteinführung (d.h. in der zweiten Version des Produkts) um alle Kundenprobleme kümmern. Das Problem ist, dass es nie zu Phase zwei kommt und mangelhafte Produkte auf dem Markt verbleiben. Wahrscheinlich ist genau das der Grund, warum 7 von 10 Produkteinführungen scheitern.

Wie können wir diese Problematik also angehen? Zunächst brauchen wir Werkzeuge, die dem Wesen der Innovation entsprechen. *Lean UX* basiert auf der Erkenntnis, dass Innovation keine technologische oder organisatorische Aufgabe ist. Die Teams sind vielmehr gefordert, nach Wertversprechen zu suchen, die bei den Kunden Anklang finden, und nach Geschäftsmodellen, die rentabel sind.

Diese Suche erfordert, dass die Teams mit Komplexität und Unsicherheiten zurecht kommen. Sie ist nicht linear und basiert nicht auf einfachen Ursachen und Wirkungen.

*Lean UX* bietet Teams einen Weg, sich in dieser komplexen Welt zurecht zu finden, iterativ und kreativ durch die trüben Gewässer der Innovation zu steuern, bis sie etwas Gefundenes haben, das tatsächlich funktioniert.

Wir arbeiteten einmal mit einer Führungskraft, die ihre Teams immer wieder aufforderte, ihr 10 Ideen zu liefern. Wir versuchten, die Führungskraft sanft zu überzeugen, dass es für sie und ihr Team unmöglich sei, am ersten Tag 10 Ideen zu entwickeln. Führungskräfte können keine zündenden Ideen herbeizaubern; sie können nur den Rahmen schaffen, in dem sich diese entwickeln können. Mithilfe des in *Lean UX* beschriebenen Prozesses können Teams gemeinsam ihre Geschäftsideen in kurzer Zeit skizzieren und testen. Die besten Ideen entstehen aus diesen Tests und Iterationen. Von der Idee bis zum Design, den Tests und der Markteinführung ist es ein weiter Weg. Diese Aufgaben erfordern eine interdisziplinäre Zusammenarbeit. Die Schwierigkeit besteht darin, dass in vielen Unternehmen immer noch Silos und Hand-offs die Möglichkeiten der Teams zur Zusammenarbeit einschränken.

Wir haben mit verschiedenen Organisationen zusammengearbeitet, in denen Innovationsteams für die Durchführung von Experimenten die Genehmigung der Rechtsabteilung und der Compliance-Abteilung einholen müssen. In einer solchen Organisation dauerte es über zwei Monate, bis ein einfaches Wizard-of-Oz-Experiment genehmigt wurde. *Lean UX* beschreibt praktische Möglichkeiten zur Überwindung solcher Innovationshindernisse.

Auch nach der Produkteinführung hilft die in *Lean UX* beschriebene Denkweise den Teams, weiter zu skizzieren und zu testen. Es ist wichtig, dass die Teams die Markteinführung eines Produkts nicht als Projektende betrachten. Es ist wichtig, dass sie ihr Angebot mithilfe von *Lean-UX*-Methoden weiter verbessern. Es ist wichtig, sich immer daran zu erinnern, dass es Unternehmen nicht darum geht, Produkte zu liefern, sondern Kunden zu begeistern!

Wir hoffen, dass Sie dieses wunderbare Buch nicht nur mit Vergnügen lesen, sondern dass die Erkenntnisse auch in Ihre tägliche Arbeit einfließen werden.

*Alex Osterwalder*  
30. Mai 2021  
Lausanne, Schweiz

*Tendayi Viki*  
30. Mai 2021  
Harare, Simbabwe



# Danksagungen

Als wir die dritte Auflage dieses Buchs planten, wurde uns bewusst, dass der Einfluss einer immer vielfältigeren Gruppe von Praktikern, Autoren, Coaches und Beratern zum Wachstum und zur Weiterentwicklung von Lean UX beitragen hat, sodass Lean UX den sich ändernden Anforderungen von Software-design und -entwicklung stets gerecht werden kann. Wir wollten uns einen Moment Zeit nehmen, ihnen zu danken.

Wir lernen kontinuierlich von Kollegen und Weggefährten, die ihr Wissen und ihr Feedback mit uns teilen, darunter Tendayi Viki, Teresa Torres, Melissa Perri, Hope Gurion, Barry O'Reilly, Sam McAfee, Andy Polaine, David Bland, Andi Plantenberg, Jonathan Bertfield, Kate Leto, Daniel Stillman, Beth Temple, Jocelyn Miller, Bob Gower, David Bland, Douglas Ferguson, Martina Hodgeschell, Erin Stadler, Jeff Patton, Petra Wille, Janet Bumpas, Jonathan Berger und Adrian Howard. Unsere Konzepte basieren auf ihren Ideen und denen unserer Kunden.

Wie immer möchten wir uns bei den vielen Menschen bedanken, die Material, Geschichten, Recherchehinweise, Tweets, Know-how und emotionale Unterstützung zu diesem Buch beigetragen haben. Insbesondere danken wir Andrew Bourne, Ike Breed, Steven Cohn, Regine Gilbert, Victor M. Gonzalez, Zach Gottlieb, Jamila Isoke, Liz Laub, Jon Loyens, Dan Maccarone, Jono Mallanyk, Lin Nie, Greg Petroff, Steve Portigal, Leisa Reichelt, Delphine Sassi, Alexander Schardt, Kristin Skinner, Erik Skogsberg, Jessica Tiao, Kate Towsey, Ben Walker, Rosie Webster und Lee Weiss.

Wir danken dem Team von Scrum, darunter Dave West, Steve Porter, Erik Weber und Gary Pedretti, sowie allen Scrum-Trainern, die wir dort kennengelernt und die uns geholfen haben, unsere Arbeit der Scrum-Community vorzustellen und unser Verständnis für deren Bedürfnisse zu schärfen.

Wir danken Eric Ries für die kontinuierliche Unterstützung von Lean UX und der anderen Autoren und Titeln der Lean-Reihe sowie Melissa Duffield, Angela Rufino, Mary Treseler und Jennifer Pollock von O'Reilly, die den fortlaufenden Erfolg dieses Buchs weiterhin möglich machen.

Schließlich wäre es nachlässig, wenn wir nicht den Mitgliedern der Arbeitsgruppe Balanced Team danken würden, in der wir vor vielen Jahren mit der Ausarbeitung unserer Ideen begonnen haben. Wir danken Lane Goldstone dafür, dass sie der Katalysator und die treibende Kraft bei der Zusammenstellung dieser Gruppe war und so viele wunderbare Menschen zusammengebracht hat. Insbesondere sind wir Janice Fraser zu Dank verpflichtet, die uns zum ersten Mal mit den Ideen von Lean Startup bekannt gemacht und die den Begriff »Lean UX« geprägt hat.

## Danksagung von Jeff

Während unsere Partnerschaft in ihr zweites Jahrzehnt geht, betrachte ich Josh weiterhin als Freund, Kollegen und immer logisch klingenden Resonanzboden. Die Umsetzung unserer Ideen hat sich gegenüber den frühen Tagen geändert, aber da sich die Anforderungen des Markts und die Realitäten der Welt ebenfalls verändert haben, versuchen wir weiter gemeinsam, neue Wege zu finden, die Arbeitsprozesse in der Unternehmenswelt zu verbessern. Dafür bin ich dankbar – und für Joshs unermüdliches Streben nach perfektem hausgemachtem Sauerteig und Corned Beef.

Natürlich geht das alles nicht ohne die Unterstützung und Liebe der Familie. Carrie, Grace und Sophie unterstützen immer noch meine Arbeit, meine Autorentätigkeit und meine schlechten Witze. Mehr kann ich mir nicht wünschen. Ich liebe euch alle. Danke.

## Danksagung von Josh

In diesem Buch beschreiben Jeff und ich einen Arbeitsstil, der stark auf Zusammenarbeit ausgerichtet ist. Das ist mein bevorzugter Arbeitsstil – ich habe immer das Gefühl, dass ich im Team mehr lerne und effektiver bin. Was immer ich zu diesem Buch beitragen konnte, ist das Ergebnis der fantastischen Zusammenarbeit, von der meine Karriere geprägt war. Sie alle wissen, wen ich meine. Ich bin Ihnen allen sehr dankbar.

Es gibt jedoch eine Kollaboration, die ich besonders hervorheben muss: Es war mir eine große Freude, wieder mit Jeff zusammenzuarbeiten. Jeff bringt so viel in unsere Partnerschaft ein, was ich nicht kann – unter anderem Optimismus bei Deadlines, kühne Ziele und unermüdliche Überzeugungsarbeit. Er ist ein kluger, fleißiger und uneitler Partner. Witzig ist er allerdings nicht. Wenn Witze gefragt sind, muss normalerweise ich liefern.

Nicht zuletzt vielen Dank an Vicky, Naomi und Amanda. Ich liebe euch.

*Jeff und Josh*

## Anmerkung der Verfasser

Wieder sind fünf Jahre vergangen, seit wir dieses Buch zuletzt aktualisiert haben. Nach wie vor sind wir beeindruckt von der Gemeinschaft und Zusammenarbeit, die die Ideen in diesem Buch hervorgebracht haben. Vieles hat sich verändert, und doch sind zahlreiche Probleme, mit denen Softwaredesign- und -entwicklungsteams konfrontiert sind, unverändert geblieben. Die Herausforderung bestand schon immer darin, nicht nur eine breitere, interdisziplinäre Zusammenarbeit aufzubauen, sondern auch eine kontinuierliche Kommunikation mit dem Kunden, die unsere Arbeit beeinflusst. Die gute Nachricht ist, dass mit der tieferen Integration von Agile und Scrum sowie dem Zielsetzungsrahmen von Objectives and Key Results (OKRs) die Unternehmen noch genauer hinschauen, wie sie agiler und kundenorientierter arbeiten können. Auch wir haben gelernt, die Techniken von Lean UX noch effektiver anzuwenden. Wir freuen uns darauf, dies mit Ihnen zu teilen.

Jedes Mal, wenn wir Lean UX lehren oder in unserer täglichen Arbeit anwenden, finden wir einen noch besseren Anwendungsweg. Wir probieren etwas Neues aus, überprüfen es, passen uns an das Gelernte an und verändern unser Denken. Wir vermuten, dass Sie dasselbe tun, und wir würden uns freuen, wenn Sie uns davon berichten.

Bitte bleiben Sie mit uns in Kontakt und teilen Sie uns Ihre Gedanken mit. Sie können uns unter [jeff@jeffgothelf.com](mailto:jeff@jeffgothelf.com) und [josh@joshuaseiden.com](mailto:josh@joshuaseiden.com) erreichen. Wir freuen uns immer, von Ihnen zu lesen.





# 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.