

# Das Lean UX Canvas

## Annahmen sind die neuen Anforderungen

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

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

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

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

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

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

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

---

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

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

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

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

## Das Lean UX Canvas

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

# Lean UX Canvas (v2)

Name der Initiative

Datum

Iteration

<p><b>Unternehmensproblem</b></p> <p>Welches Problem des Unternehmens möchten Sie lösen?  <i>(Hinweis: Denken Sie an Ihr aktuelles Angebot und dessen Mehrwert, an Marktveränderungen, Wettbewerbskanäle, Wettbewerb und Kundenverhalten.)</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">1</div>	<p><b>Lösungen</b></p> <p>Was können wir entwickeln, um unser Unternehmensproblem zu lösen und gleichzeitig unsere Kunden zufriedenzustellen? Führen Sie hier Produkt-, Feature- oder Verbesserungsstadien auf.</p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">5</div>	<p><b>Unternehmensergebnisse</b></p> <p>Woher wissen Sie, dass Sie das Unternehmensproblem gelöst haben? Wie können Sie das ermitteln?  <i>(Hinweis: Was wird sich für die Nutzer/Menschen verändern, wenn Ihre Lösungen funktionieren? Überlegen Sie, welche Metriken Erfolg bedeuten, etwa durchschnittlicher Bestellwert, auf der Site verbrachte Zeit und Rücksenderate.)</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">2</div>	<p><b>Nutzergebnisse und -vorteile</b></p> <p>Woraus suchen die Nutzer nach Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung? Welche Vorteile bietet die Nutzung? Welche Verhaltensänderung signalisiert uns, dass sie Ihr Ziel erreicht haben?  <i>(Hinweis: Geld sparen, einen Rabatt erhalten, mehr Zeit mit der Familie verbringen.)</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">4</div>
<p><b>Nutzer</b></p> <p>Auf welche Nutzer- und Kundentypen (d. h. Personas) sollten Sie sich zuerst konzentrieren?  <i>(Hinweis: Wer kauft Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung? Wer nutzt es? Wer konfiguriert es? usw.)</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">3</div>	<p><b>Welchen wichtigsten Aspekt müssen wir zuerst in Erfahrung bringen?</b></p> <p>Für jede Hypothese in Feld 6 identifizieren Sie die risikantesten Annahmen. Dann bestimmen Sie die risikanteste. Mit dieser steht oder fällt die ganze Idee.  <i>(Hinweis: Konzentrieren Sie sich in den frühen Phasen einer Hypothese auf den Mehrwert statt auf die Umsetzbarkeit.)</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">7</div>	<p><b>Mit welchem geringstmöglichen Aufwand können wir das Nächstwichtigste in Erfahrung bringen?</b></p> <p>Konzipieren Sie Experimente, um so schnell wie möglich in Erfahrung zu bringen, ob Ihre risikanteste Annahme zutrifft oder nicht.</p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">8</div>	<p><b>Hypothesen</b></p> <p>Kombinieren Sie die Annahmen in den Feldern 2, 3, 4 und 5 zur folgenden Hypothese:  <i>Wir glauben, dass wir [Unternehmensergebnis] erreichen werden, wenn [der Nutzer] [diesen Nutzen/dieses Ergebnis] mit [diesem Feature] erzielt.</i>  <i>(Hinweis: Jede Hypothese sollte sich nur auf ein Feature konzentrieren.)</i></p> <div style="text-align: center; font-size: 48px; font-weight: bold; margin-top: 20px;">6</div>

Download this canvas: [www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2](http://www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2)

Abbildung 4.1: Das Lean UX Canvas

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

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

**Lean UX Canvas (v2)** Name der Initiative: \_\_\_\_\_ Datum: \_\_\_\_\_  
Iteration: \_\_\_\_\_

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

**WIE FINDEN WIR HERAUS, OB WIR RICHTIG LIEGEN?**

JETZT → SPÄTER

Download this canvas: [www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2](http://www.jeffgothelf.com/blog/leanuxcanvas-v2)

Abbildung 4.2: Die Schlüsselbereiche des Lean UX Canvas

## Noch ein Canvas?

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

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

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

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

## Das Canvas verwenden

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

### Wann sollten wir das Lean UX Canvas verwenden?

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

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

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

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

### **Wer sollte mit dem Canvas arbeiten?**

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

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

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

### **Ist Lean UX nur mit dem Canvas möglich?**

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

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

## Die einzelnen Felder in der Praxis

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

### Inklusiv handeln

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

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

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

---

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



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

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

### **Virtuell oder vor Ort?**

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

## **Fazit**

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