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

Inhalt

Cover

Über den Autor

Titel

Impressum

Widmung

Inhaltsverzeichnis

Geleitworte

Danksagungen

Vorwort

Teil I Einführung und Grundsätze

1 | Wichtiger als je zuvor

Design entwickelt sich ständig weiter

2 | Grundsätze

Die Grundlagen von Lean UX

Wie lautet also die Definition von Lean UX?

Grundsätze

Fazit

3 | Ergebnisse

Wie wollen wir arbeiten?

Ergebnisse, Iteration und Validierung

Teil II Der Prozess

4 | Das Lean UX Canvas

Annahmen sind die neuen Anforderungen

Das Lean UX Canvas

Das Canvas verwenden

Fazit
5 | Feld 1: Das Unternehmensproblem
So geht es
Einige Beispiele für Problemstellungen
Worauf Sie achten sollten
6 | Feld 2: Die Unternehmensergebnisse
User Journeys verwenden
Worauf Sie achten sollten
7 | Feld 3: Nutzer
Die Proto-Persona-Vorlage
So geht es
Worauf Sie achten sollten
8 | Feld 4: Nutzerergebnisse und -vorteile
So geht es
Worauf Sie achten sollten
9 | Feld 5: Lösungen
So geht es
Eine Design-Studio-Session durchführen
Worauf Sie achten sollten
10 | Feld 6: Hypothesen
So geht es
Hypothesen priorisieren
Worauf Sie achten sollten
11 | Feld 7: Welchen wichtigsten Aspekt müssen wir zuerst in Erfahrung bringen?
So geht es
Worauf Sie achten sollten
12 | Feld 8: MVPs und Experimente

Was ist ein MVP überhaupt?

Ein MVP erstellen.

Beispiele für MVPs

Prototyping

13 | Alles unter einen Hut bringen

Das Lean UX Canvas im Unternehmen

Validately: Produkt mit Kundeninterviews und einem schnellen Prototyp validieren

Kaplan Test Prep: Mit Lean UX ein neues Unternehmen starten

Teil III Kollaboration

14 | Kollaboratives Design

Kollaboratives Design

Designsysteme

Mit geografisch verteilten Teams zusammenarbeiten

Fazit

15 | Feedback und Forschung

Kontinuierliche und kollaborative Nutzerforschung

Fazit

16 | Lean UX und Agile im Zusammenspiel

Machen Sie sich den agilen Prozess zu eigen

Lean UX und der Scrum-Rhythmus

Stakeholder und das Risiko-Dashboard

Ergebnisorientierte Roadmaps

Lean UX und Agile im Unternehmen

Fazit

Teil IV Lean UX in Ihrem Unternehmen

17 | Organisatorischer Wandel

Der Wandel.

18 | Lean UX in einer Agentur

Wie möchten Sie arbeiten?

Beim Verkauf von Lean UX an Kunden geht es darum, Erwartungen zu wecken

Niemand will Experimente kaufen

Sie haben den Zuschlag erhalten! Jetzt kommt die Beschaffungsabteilung ins Spiel

Sie sind kein Outsourcing-Partner mehr

Ein kurzer Hinweis zu Entwicklungspartnern und Dienstleistern

Fazit

Abschließende Worte

Index

3

Ergebnisse

Traditionell werden Software-Projekte durch Anforderungen und Deliverables eingegrenzt. Den Teams werden Anforderungen vorgegeben, und es wird erwartet, dass sie Deliverables liefern. Diese beschreiben Systeme, Funktionen und Technologien, die diese Anforderungen erfüllen. In vielen Fällen haben die Anforderungen zunächst keinen strategischen Kontext. Warum machen wir das? Für wen? Wie sieht der Erfolg aus?

Lean UX bedeutet für die Projektgestaltung eine radikale Umwälzung, weil wir den strategischen Kontext wieder in unsere Feature- und Designentscheidungen einbringen. Noch wichtiger ist, wie wir – das ganze Team, nicht nur die Designabteilung – Erfolg definieren. Unser Ziel ist es nicht, ein Deliverable oder ein Feature zu entwickeln. Vielmehr möchten wir das Kundenverhalten oder die Welt positiv beeinflussen und ein Ergebnis (ein *Outcome*) erzielen.

Wie wollen wir arbeiten?

Lean UX bedeutet, *aus dem Geschäft mit den Deliverables auszusteigen*. Unsere Aufgabe besteht darin, Ergebnisse zu erzielen. Wir konzentrieren uns weniger auf die Dinge, die wir erstellen – die Dokumentation und die Mockups und die Prototypen, die Funktionen und Seiten und Schaltflächen. Vielmehr konzentrieren wir uns darauf, nur Dinge zu entwickeln, die die von uns gewünschten Ergebnisse bereitstellen.

Warum sollten wir uns auf die Ergebnisse konzentrieren und nicht auf Features und Deliverables? Weil wir gelernt haben, dass es schwierig ist – in vielen Fällen sogar unmöglich –, vorherzusagen, ob die von uns konzipierten und entwickelten Funktionen den gewünschten Mehrwert schaffen werden. *Wird dieser Button die Menschen zum Kauf anregen? Werden sie dieses Feature spannend finden? Werden die Nutzer diese Funktion auf eine Weise nutzen, die wir nicht vorhergesehen haben? Wird es uns gelingen, die Interaktion der Menschen*

mit unserer Dienstleistung zu verändern? Es ist also besser, wenn wir uns auf den gewünschten Nutzen konzentrieren, statt auf die Features, und Lösungen zu testen, bis wir eine gefunden haben, die den gewünschten Nutzen – das Ergebnis – liefert. Diese Akzentverschiebung gilt sowohl für die Materialien, die Designer als Teil ihres Prozesses erstellen – Dokumente, Mockups, Wireframes, Spezifikationen, Prototypen –, als auch für die Art und Weise, wie wir unsere Arbeit gestalten. Was wünschen sich unsere Kunden oder Stakeholder? Sicher, sie bitten uns vielleicht, eine Website oder App zu erstellen. Sie möchten vielleicht eine neue Seite, einen neuen Informationsfluss, einen neuen Text. Aber sie bitten uns aus einem bestimmten Grund darum – und es gehört zu unserer Aufgabe, diesen zu verstehen und zu formulieren. Wie wir das schaffen, erläutern wir im nächsten Teil des Buchs. Für den Moment möchten wir Ihnen jedoch ein paar Formulierungen an die Hand geben, die Ihnen dabei helfen werden, Ihre Arbeit neu zu gestalten – weg von den Deliverables, hin zu den Resultaten – mit anderen Worten: weg von der Leistung, hin zu den Ergebnissen.

Eine Geschichte über Ergebnisse

Stellen Sie sich ein kleines Team in einer Agentur vor. Jono, Nicole, Alex und Amanda treffen sich zum ersten Mal mit einem neuen Kunden. Der Kunde hat die Agentur damit beauftragt, eine neue Website zu konzipieren, zu entwickeln und in Betrieb zu nehmen. Sie soll im Lauf des Jahres veröffentlicht werden.

Das Kundenteam hat sich auf dieses erste Treffen vorbereitet. Es hat ein detailliertes Pflichtenheft für die Website erstellt. Die Auflistung der Funktionen ist ehrgeizig und wirkt auf das Agenturteam ziemlich einschüchternd. Auch dieses hat seine Hausaufgaben gemacht: Es hat die Anforderungsliste geprüft und eine Reihe von Fragen an den Kunden vorbereitet.

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde und ein paar höflichen Floskeln kommt Nicole gleich zur Sache. Sie sagt: »Wir konnten das Pflichtenheft durchgehen, und es ist recht umfangreich. Es würde uns helfen, für einen Moment die Anforderungen beiseitezulassen und einfach über den Zweck der Website und der Dienstleistung zu sprechen. Können Sie uns sagen, warum diese Dienstleistung für Ihr Unternehmen wichtig ist?«

»Sicher«, sagt Cecily, die Geschäftsführerin des kleinen Unternehmens, das die Agentur beauftragt hat. »Wir betreiben derzeit einen sehr hochwertigen Abenteuerreise- und Veranstaltungsservice für vielleicht 50 Kunden pro Jahr. Die Dienstleistung ist sehr persönlich. Wir würden gerne eine Online-Version einführen, damit wir jedes Jahr Tausende von Kunden bedienen können. Wir wissen, dass die Nachfrage da ist, aber aus wirtschaftlichen Gründen benötigen

wir dazu eine Lösung mit weniger persönlichem Kontakt, und genau die soll diese Website bieten.«

»Großartig«, sagt Nicole. Jono geht an das Board und schreibt »Wirkung: eine erfolgreiche Dienstleistung mit wenig Aufwand, die es uns ermöglicht, jedes Jahr Tausende von Kunden zu bedienen.«

Nicole fährt fort: »Und wenn dieser Dienst in Betrieb ist, was können die Kunden dann tun, was heute noch nicht möglich ist?«

»Nun«, sagt Cecily und hält einen Moment inne. »Das ist eine gute Frage. Unsere derzeitige Dienstleistung ist ein spezialisierter Event-Planungsdienst für maßgeschneiderte Veranstaltungen an exotischen Orten. Wir machen die gesamte Planung selbst. Mit unserer neuen Dienstleistung möchten wir Veranstaltern, die unsere Reise-Expertise nicht benötigen, die Möglichkeit geben, Eventplaner zu finden, die zu ihrem Budget und ihren Bedürfnissen passen.«

»Großartig«, sagt Jono und schreibt auf das Board: »Veranstalter finden qualifizierte Eventplaner für nationale und lokale Veranstaltungen.«

Cecily schaut etwas verwirrt auf das Board. Sie sagt: »Das ist doch ganz offensichtlich. Was bringt Ihnen das?«

Nicole antwortet: »Nun, die Liste der Funktionen in Ihrem Pflichtenheft ist sehr ehrgeizig.« Auf diese Weise erklärt sie diplomatisch, dass die Liste unangemessen lang ist und immer wieder in Spekulationen ausartet. Sie fährt fort: »Da Ihr Zeitplan recht knapp ist, müssen wir die Anforderungen sortieren und entscheiden, was wir zuerst entwickeln und welche Funktionen bis später warten können. Wenn wir wissen, was unsere Nutzer wollen, können wir die Feature-Liste nach Prioritäten ordnen, sodass wir uns auf Dinge konzentrieren können, die den Kunden helfen, einander und Projekte zu finden und Angebote abzugeben. Alles, was nicht zu diesem Ergebnis führt, wird von der Prioritätenliste gestrichen.«

Die Analyse der Geschichte: Leistung, Ergebnis, Wirkung

Die obige Geschichte ist zwar erfunden, basiert aber auf unzähligen realen Kick-off-Meetings und veranschaulicht eine der wichtigsten Ideen von Lean UX: Es geht darum, sich auf Ergebnisse zu konzentrieren.

Analysieren wir die Geschichte etwas näher und beschäftigen wir uns ein wenig mit dem Framework, der hinter der Herangehensweise von Nicole und Jono steht.

Zuerst kam der Kunde mit einem umfangreichen Pflichtenheft. Dieses beschrieb die Website und deren Funktionen, die die Agentur entwickeln und erstellen sollte. Das ist die *Leistung (der Output)*.

Das Agenturteam wusste, dass die Liste der Funktionen zu lang war – es würde viel Zeit in Anspruch nehmen, alle im Pflichtenheft aufgeführten Features zu entwickeln –, und, was noch schlimmer war, sie vermuteten, dass viele Funktionen weder für die Endnutzer noch für den Kunden von Nutzen sein würden. Dem Team der Agentur genügt das Pflichtenheft also nicht.

Als Nicole nach der *Wirkung* fragte, die der Kunde anstrebte, ging sie auf das große Ganze ein. Was müsste die Geschäftsführerin dem Vorstand vorlegen, um ihren Job zu behalten? Wir verwenden das Wort »Wirkung«, um die übergeordneten Ziele zu beschreiben, die sich ein Unternehmen setzt. Dabei geht es in der Regel um Umsatz, Gewinn oder Kundentreue. Es kann sich aber auch um große, strategische Ziele handeln, wie das Ziel von Cecily, sich von einem kleinen Dienstleistungsanbieter zu einem Unternehmen mit größerer Reichweite zu entwickeln.

Das Problem mit großen Zielen – Zielen auf Wirkungsebene – besteht darin, dass es sehr viele Möglichkeiten gibt, sie zu verfolgen, und sehr viele Faktoren, die dazu beitragen. Dadurch wird es möglicherweise schwierig zu ermitteln, wie das Projekt aufzuschlüsseln ist und wie der Fortschritt in Richtung dieses Ziels zu messen ist. Um dem entgegenzuwirken, verwenden wir ein Zwischenziel, ein sogenanntes »Ergebnis«. In unserem Fall erfasste das Team das wichtigste Zwischenziel, auf das es hinarbeiten würde, nämlich das Ergebnis: *qualifizierten Fachleuten die Möglichkeit geben, sich zu treffen und gemeinsam Projektangebote zu erstellen*.

Während Leistungen also Dinge sind, die wir erstellen – zum Beispiel Websites und Funktionen –, sind Ergebnisse menschliche Tätigkeiten. Genau genommen ist das der Schlüssel zu unserer Definition von Ergebnissen. Wir definieren ein Ergebnis als *»eine Veränderung im menschlichen Verhalten, die Mehrwert schafft«*. Mehr über Ergebnisse erfahren Sie in Joshs Buch *Outcomes Over Output: Why Customer Behavior Is the Key Metric for Business Success*[1]. Bei dieser Definition des Begriffs »Ergebnis« stützen wir uns auf eine menschenzentrierte Idee, um Erfolg zu definieren. Wenn wir von den Leistungen – den Dingen, die wir herstellen – wegkommen und uns den Ergebnissen zuwenden, stellen wir den Menschen und seine Bedürfnisse in den Mittelpunkt unseres Handelns.

Das Logikmodell

Wir haben unsere Begrifflichkeiten (*Leistung/Output, Outcome/Ergebnis, Wirkung/Impact*) vom sogenannten Logikmodell übernommen, das erstmals im Jahr 2004 von der W. K. Kellogg

Foundation beschrieben wurde. Dieses Modell hat sich in der Welt der gemeinnützigen Organisationen bewährt. Das Modell sollte Menschen, die komplexe Projekte durchführen, helfen, die Wirksamkeit dieser Programme zu bewerten. Wenn Fördermittelgeber Geld bereitstellen, haben sie in der Regel eine bestimmte Wirkung im Sinn. Wie können sie beurteilen, ob ihre Fördergelder sinnvoll eingesetzt werden? Das Logikmodell sollte Programmevaluatoren bei der Beantwortung dieser Frage unterstützen und wird in der Regel wie in Abbildung 3.1 gezeigt visualisiert.

Abbildung 3.1: Das Logikmodell

Bei unserer Arbeit haben wir festgestellt, dass dieses Modell für agile Teams sehr nützlich sein kann. Wir haben es für unseren begrenzten Kontext ein wenig angepasst. Wenn Sie mehr erfahren möchten, gehen Sie am besten direkt an die Quelle und lesen Sie auf der Website der Kellogg Foundation mehr über Programmevaluierung.

Ergebnisse unter der Lupe

Schauen wir uns das Ergebnis in unserer Geschichte genauer an. Wie erwähnt, bedeutet ein Ergebnis eine *Verhaltensänderung*. Was meinen wir damit? In unserer Geschichte lautete das Ergebnis: *Wir treffen qualifizierte Fachleute und erstellen gemeinsame Projektangebote*. Wenn dieses Projekt erfolgreich ist, fördert es ein bestimmtes Verhalten: Fachleute treffen sich online, um gemeinsam Angebote für Projekte zu erstellen. Dies könnte ein neues Verhalten sein – eines, das heute nicht möglich ist – oder es könnte einfach ein besserer Ansatz sein, bereits bestehende Tätigkeiten auszuführen. In beiden Fällen sehen wir eine *Verhaltensänderung*.

Und was ist mit dem *Mehrwert* in unserer Definition? Nun, wenn unsere Arbeit erfolgreich ist, werden diese Berufsgruppen in der Lage sein, etwas Neues zu tun, und das wird ihnen einen Nutzen bringen. Damit sind also beide Teile unserer Definition erfüllt. Die Menschen sind in der Lage, *etwas Neues zu tun, und ziehen einen Mehrwert daraus*.

Interessant ist hier, dass dieses neue Verhalten auch für das Unternehmen einen Nutzen schafft. Das Unternehmen profitiert von dem neuen Kundenverhalten, denn wenn der Kunde zufrieden ist, zahlt er für die Dienstleistung, ist eher bereit, in Zukunft wieder zu zahlen, und empfiehlt die Dienstleistung auch eher weiter. Wenn Sie genau lesen, werden Sie feststellen, dass es sich hierbei ebenfalls um Kundenverhalten handelt – Kunden zahlen für die Dienstleistung, kehren zurück, um weitere Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen, empfehlen die Dienstleistung weiter. All das sind ebenfalls Ergebnisse, aber diese kommen nicht unbedingt dem Nutzer zugute – sondern dem Unternehmen.

Das ist ein wichtiger Punkt, auf den wir bei der Arbeit mit Ergebnissen achten müssen: Wem bringt das betreffende Verhalten etwas? Wenn Fachleute ihre Geschäfte leichter abwickeln können, sind sie die Profitierenden. Wenn die Kunden für dieses Ergebnis bezahlen, profitiert das Unternehmen. Mit anderen Worten: Der Nutzen hängt von Ihrem Standpunkt ab. Wir erläutern dies in Kapitel 8, »Feld 4: Nutzerergebnisse und -vorteile«, genauer. Denken Sie aber daran, dass jedes Ergebnis eine bestimmte Perspektive mit sich bringt, und es ist wichtig zu verstehen, wessen Perspektive wir einnehmen (siehe Abbildung 3.2).

Betrachten wir zum Beispiel ein System wie Facebook. Wenn sich ein Endnutzer bei Facebook anmeldet, profitiert er durch das Lesen und Posten in der Timeline. Werbetreibende profitieren, wenn die Nutzer in der Timeline Anzeigen sehen und mit ihnen interagieren. Und Facebook profitiert, wenn die Nutzer mehr Zeit auf der Website verbringen und die Werbetreibenden dafür bezahlen, dass sie Zugang zu diesen Personen finden. Wenn Ihr System funktionieren soll, müssen Sie eine Reihe von aufeinander abgestimmten Ergebnissen schaffen – Sie müssen verstehen, wann die verschiedenen Nutzer profitieren, und ihnen diesen Nutzen dann so bereitstellen, dass *auch* Ihr Unternehmen profitiert.

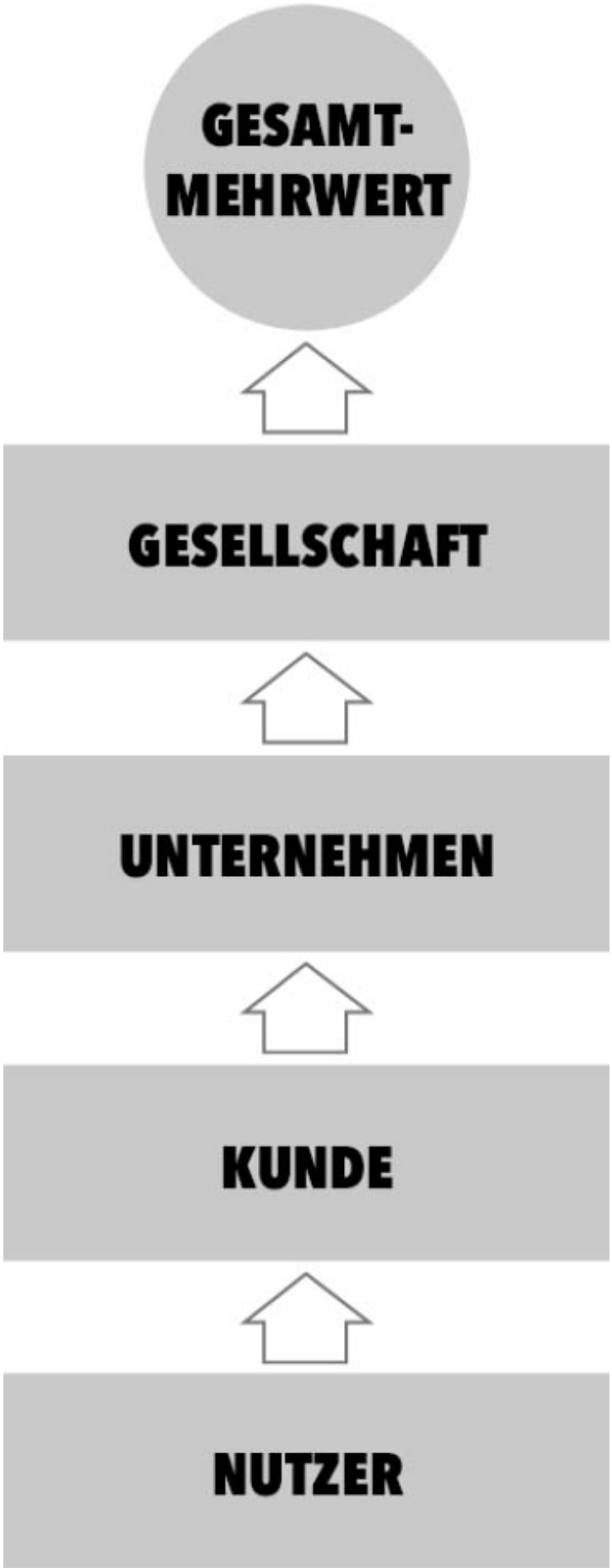
GESAMT-
MEHRWERT
GESELLSCHAFT
UNTERNEHMEN
KUNDE
NUTZER

Abbildung 3.2: Mehrwert in mehreren Stufen

Das Facebook-Beispiel bringt einen weiteren Gesichtspunkt ins Spiel: der Nutzen, den das System Menschen bietet, die es nicht direkt nutzen. Der Einfluss von Facebook auf die Gesellschaft ist – nun ja, sagen wir: *kontrovers*. Facebook hat eine Möglichkeit geschaffen, Nutzern, Werbetreibenden und sich selbst einen Mehrwert zu bieten, aber zu welchem Preis für die Gesellschaft? Ein solider und ethischer Rahmen für die Ausrichtung des Mehrwerts muss die Bedürfnisse eines breiten Spektrums von Stakeholdern berücksichtigen – sowohl derjenigen, die direkt mit dem System interagieren, als auch derjenigen, die indirekt davon betroffen sind. Eine gute Zusammenfassung dieses Problems findet sich in Oz Lublings Artikel »The Blurry Line between Empowerment and Exploitation in UX«.[2]

Dies bringt uns zu einem letzten Punkt: Keines der Systeme, an denen wir arbeiten, lässt sich mit einer einzigen Ergebnisdefinition beschreiben. Die Ergebnisse sind immer miteinander verbunden. Mehr noch: Alle diese zusammenhängenden Ergebnisse führen zu den angestrebten Wirkungen auf hoher Ebene. Dies kann die Arbeit mit Ergebnissen erschweren – ein typisches System besteht aus vielen Menschen mit ganz unterschiedlichen Verhaltensweisen. Dabei kann man sich schnell verzetteln. Welche Verhaltensweisen sind wichtig? Auf welche sollten wir uns konzentrieren? In den nächsten Kapiteln werden wir einige Techniken vorstellen, mit denen wir diese miteinander verflochtenen Ergebnisse erkunden, verstehen und abbilden können, mit denen wir deren Komplexität in den Griff bekommen und die zentralen Ergebnisse finden können, auf die wir uns konzentrieren sollten.

Ergebnisse, Iteration und Validierung

Wenn Sie den Schwerpunkt Ihrer Arbeit von der Leistung auf das Ergebnis verlagern, verändert sich die Organisation Ihrer Arbeit deutlich. Einer der wichtigsten Punkte ist dabei die Ziellinie: Woher wissen Sie, wann Sie fertig sind?

In der Software-Welt stellen wir in der Regel mithilfe von Anforderungen, Spezifikationen und Akzeptanzkriterien fest, wann ein Projekt abgeschlossen ist. Läuft die Software? Erfüllt sie die Spezifikationen? Entspricht sie den Anforderungen? Erfüllt sie die Akzeptanzkriterien? Entspricht sie der aus Scrum bekannten »Definition of Done«? Diese Methoden sind insofern gut, als sie die Ziellinie sehr genau definieren können, aber fast immer fordern sie uns auf,

unsere *Leistung* zu bewerten. Was aber, wenn wir den Endpunkt nicht dort setzen wollen? Wenn wir die von uns erzielten *Ergebnisse* messen wollen?

In diesem Fall ist die Arbeit nach Fertigstellung noch nicht beendet. Um die Ergebnisse zu messen, müssen wir unser Projekt tatsächlich in die Welt setzen und beobachten, wie (oder ob) es das Verhalten der Menschen verändert. Mit anderen Worten: Es reicht nicht aus, wenn wir die Leistung erbringen. Wir müssen sie auch *validieren*.

Die Validierung unserer Leistung ist von Natur aus ein iterativer Prozess. Meistens gelingt es den Teams nicht, beim ersten Versuch alles richtig zu machen. In der Regel wird beim ersten Versuch zwar ein Teil, aber nicht das gesamte angestrebte Ergebnis erreicht. Wenn wir uns auf die Ergebnisse konzentrieren, sehen wir Verbesserungsmöglichkeiten und arbeiten so lange daran, bis wir die angestrebten Ergebnisse erzielen. Diesen Prozess bezeichnet Lean Startup als *Build-Measure-Learn-Schleife*, die Agile-Community als *Inspect and Adapt*. Welchen Begriff Sie auch wählen, er beschreibt immer einen iterativen Ansatz. Ein Ansatz, der das Ende von One-and-Done bedeutet. Ein Ansatz, der bedeutet, dass wir so lange iterieren, bis wir das Ergebnis erreicht haben.

Index

Symbole

1-2-4-Alle-Muster 66

A

A/B-Tests 134, 186
Affinity Mapping 98
Agentur 241
Agile 24
  Dual-Track 196
  SAFe 214
  und Lean UX 24, 189, 213
Agile Softwareentwicklung 36
Agiles Manifest 189
Amazon 32, 60
Analyse 48
Analyse-Paralyse 65
Analyseverfahren 121
Anforderungen 59
Annahmen 59
Auslagerung der Softwareentwicklung 195
Ausreißer 177

B

BDUF 235
Bedingungen, gleiche 162
Beobachter 174
Beschaffungsabteilung 244
Besprechung 103
Big Design Up Front 59, 235

Brown, Tim 36
Build-Measure-Learn-Schleife 56

C

Canvas 63
Cargocult Agile 196
Codierte Prototypen 133
Cohn, Steven 139
Constable, Giff 122
Continuous Deployment 32
Continuous Integration 32

D

Definition of Done 191
Definition von Lean UX 38
Deliverables 33, 48
Demos 135
Design
  kollaboratives 99, 147, 148
  Studio 99
Design Thinking 24, 36
Designer, Planung 207
DesignOps 224
Design-Sprints 151
  einsetzen 153
Design-Studio-Session 99
Designsysteme 154
  Definition 155
  Nutzen 156
Dienstleister 234, 246
Dokumentationsmethoden 239
Done 191
Drei, zwölf, eins (Technik) 172
Dual-Track Agile 196
  Projektplanung 198

E

Eigenverantwortlichkeit 40
Einheiten, kleine 46
Einzeltests 121
Entfernung, räumliche 162
Entwicklungspartner 246
Ergebniskennzahl 82
Ergebnisorientierte Roadmaps 210
Ergebnisse 33, 42, 49, 53, 55
  Logikmodell 52
  statt Leistungen 42
Erkundungen
  kollaborative 168
  kontinuierliche 46
Erlaubnis zum Scheitern 43
Experiment Storys 205
Experimente 43, 117, 243

F

Facebook 54
Feedback 167
Fehler 37
Feldstudien 169
Forschung 167
Forschungsergebnisse auswerten 177
Fortschritt messen 212
Fried, Jason 237

G

Gemeinsames Verständnis 38, 43, 86
Geografisch verteilte Teams 162
Gespräche als Werkzeug 151
Gestaffelte Sprints 194
Gewissheit 41
Grundsätze, Prozesssteuerung 44
Gurus 43

H

Handlungsaufforderung 120
Hypothesen 107
  priorisieren 112
  und agile User Storys 111

I

Ideenfindung 101, 105
IDEO 36
Impact *siehe* Wirkung
Inklusiv handeln 66
Inspect and Adapt 56
Interdisziplinär 39
Iterationen 46, 55, 104

K

Klein anfangen 121
Knapp, Jake 152
Kollaboration 145
Kollaborative Erkundung 168
Kollaborative Nutzerforschung 167
Kollaboratives Design 99
  informeller Ansatz 149
Kollokation 40
Kommunikation, proaktive 208
Konkretisieren 74
Konsens 116
Konsistenz 121
Kontinuierliche Erkundungen 46
Kontinuierliche Nutzerforschung 167
Kontinuierliche Recherche 171
Kontinuierliche Verbesserung 44
Kontinuierliches Lernen 38, 170
Kreativität 43
Kulturwandel 33, 225
Kundenbetreuung 184
Kundenverhaltensweisen 81

L

Labor 172
Landingpage-Test 122
Laub, Liz 141
Lean Startup 23, 33, 37
Lean UX
  Definition 23, 38
  Design Thinking 24
  für Agenturen 241
  Grundlagen 35
  Grundsätze 29, 35, 39
  im Unternehmen 213
  und Agile 24, 189, 213
  und DesignOps 224
  und Scrum 201
Lean UX Canvas 57, 61
  Abschnitte 66
  Gründe 64
  Hypothesen 107
  im Unternehmen 137
  Lösungen 97
  MVPs und Experimente 117
  Nutzer 85
  Nutzerergebnisse und -vorteile 93
  Unternehmensergebnisse 75
  Unternehmensproblem 69
Leistung 51
  Logikmodell 52
Lernen, kontinuierliches 38, 170
Lernziele 121
Live-Daten-Prototypen 133
Logdateien 186
Logikmodell 52
Lösungen 97
Low-Fidelity-Mockups 131

Lubling, Oz 55

M

Manifest, agiles 189
MapMyRun 125
Markteintrittsbarrieren 32
Marktfeedback 33
Metrics Mountain 76, 78
Middle- und High-Fidelity-Prototypen 132
Minimum Viable Products 38
Monitoring-Techniken 183
Multi-Sprint-Themen 203
Muster im Zeitverlauf 178
MVP 38
  Beispiele 122
  Codierte Prototypen 133
  Definition 118
  Demos 135
  erstellen 119
  Implementierung erfassen 120
  Landingpage-Test 122
  Live-Daten-Prototypen 133
  Nutzen ermitteln 119
  Previews 135
  Prototyping 130
  Pseudo-Features 124
  Richtlinien 121
  und Experimente 117
  Wizard of Oz 126

N

Ninjas 43
No-Code-MVP 133
Norman, Don 36
Nutzer 85
Nutzerergebnisse und -vorteile 93

Nutzerforschung 167
kollaborative 167
kontinuierliche 167
Nutzertests, Ablauf planen 206

O

OKR-Ziele 211
Onsite-Feedback 185
Organisatorischer Wandel 223
Outcome *siehe* Ergebnisse
Outcome-to-Impact-Mapping 80
Output *siehe* Leistung
Outsourcing 245

P

Paararbeit 104
Papier-Prototypen 130
Patton, Jeff 31
Personas 87
Phase zwei 23
Phasen 45
Pirate Metrics 76
Präsentation 103
Previews 135
Prioritäten 120
Proaktive Kommunikation 208
Problemdefinition 101
Problemorientierung 41
Produktziele 203
Projektplanung, Dual-Track Agile 198
Proto-Personas 87
Vorlage 87
Prototypen 139
Bestandteile 134
codierte 133
Low-Fidelity-Mockups 131

Middle- und High-Fidelity 132
No-Code-MVP 133
Papier 130
Prototyping 130
Prozesse 31
kontinuierliche 31
Wandel 225
Prozesssteuerung 44
Pseudo-Features 124
Psychologische Sicherheit 165

R

Räumliche Entfernung 162
Raus aus dem Gebäude 47
Recherche, kontinuierliche 171
Reviews, Frequenz 212
Ries, Eric 23, 37
Rigor 59
Risiko 46
Risiko-Dashboard 208
Rituale 164
Roadmaps, ergebnisorientierte 210
Rockstars 43
Rother, Mike 63

S

SAFe 214
Scheitern 43
Scrum Guide 24
Scrum und Lean UX 201
Selbstständigkeit 40
Service Design 76
Service Journeys 79
Sicherheit, psychologische 165
Silos 99
Sivers, Derek 44

Softwareentwicklung, agile 36
Softwareproduktion 31
Sprint Zero 194
Sprint-Planungstreffen 204
Sprints, gestaffelte 194
Sprintziele 203
Stakeholder 208
Suchprotokolle 186
Sy, Desiree 194

T

Teamorganisation 39
  Wandel 225
Teams
  geografisch verteilte 162
  verteilte 162
  virtuelle 162
Testumgebung vereinfachen 173
TheLadders 149

U

Umsetzung 48
Unternehmensergebnisse 75
Unternehmensproblem 69
Unternehmensproblemstellung 69, 70
  Bestandteile 70
User Experience Design 36
User Journeys 76
  Metrics Mountain 78
  Pirate Metrics 76
User Story Maps 79
User Storys und Hypothesen 111
UX 36

V

Validately 139
Validierung 55

frühzeitige 89
Verbesserung, kontinuierliche 44
Verbindungen, soziale 163
Verhaltensweisen 120
Verschwendung vermeiden 42
Verständnis
für die Bedürfnisse des Nutzers 38
gemeinsames 38
Verteilte Teams 162
Virtuell 67
Virtuelle Teams 162
Vorlage, Proto-Personas 87

W

W. K. Kellogg Foundation 52
Wahrheitskurve 122
Wandel 224
Kultur 225
organisatorischer 223
Prozesse 225
Teamorganisation 225
Wasserfallmodell 33
Web Components 161
Websitenutzung analysieren 186
Weiss, Lee 141
Wettbewerbsdruck 32
Whiteboard-Tools 67
Why You Need to Fail (Video) 44
Wirkung 52
Logikmodell 52
Wirkungsmetriken 82
Wizard-of-Oz-MVP 126

Z

Zauberer von Oz 126
Ziele 52

Zielgruppe 85
Zoom-Müdigkeit 67
Zusammenarbeit 145
Zweifel 41
Zyklus 0 194