

Design as a Team Playbook

Christopher Taylor Edwards
und Valerie Roske



Einleitung

Die Arbeit in interdisziplinären Teams erzielt bessere Ergebnisse für Kund:innen. Allerdings ist es nicht immer offensichtlich, wie das genau aussieht. Welche Best Practices sind für den Erfolg der Teams erforderlich?

Du solltest dieses Playbook lesen, wenn:

- Du ein/e Designer:in bist und versuchst zu definieren, wie Agilität im Design aussieht – von der Strategie bis zur Umsetzung
- Du ein/e Produktmanager:in bist und den Unterschied zwischen deiner Rolle und der eines/einer Designer:in artikulieren musst
- Du ein Mitglied des Delivery Teams (Entwickler:in/Qualitätsanalyst:in/Projektmanager:in etc.) bist und dich fragst: „Was ist überhaupt Design? Warum oder wie sollte ich mich daran beteiligen?“
- Du ein Team Lead bist und versuchst, herauszufinden, wie man die richtigen Dinge aufbaut
- Du nach konkreten Beispielen suchst, wie du Silos in der Produktentwicklung aufbrechen und schnell neue Lösungen für deine Benutzer:innen bereitstellen kannst

Erste Schritte

In diesem Playbook zeigen wir konkrete Beispiele, wie die interdisziplinäre Zusammenarbeit aussehen kann. Gleichzeitig möchten wir einige der Werte und Prinzipien weitergeben, die uns motiviert haben.

Dies ist keine vollständige Liste von „Best Practices“. Vielmehr hoffen wir, dass das Playbook dir und deinem Team als Inspiration dient und so deine Sichtweise auf Design erweitert.

Wähle einfach die Methoden aus, die für dich funktionieren, mische sie neu oder erfinde deine eigenen!



Starter-Rezepte

- Bist du unsicher, welche Methoden du zuerst ausprobieren solltest? Unsere [Starter-Rezepte](#) zeigen dir, wie "Designing-as-a-Team" dir helfen kann, reale Herausforderungen zu bewältigen, vor denen du vielleicht gerade stehst.

À-la-Carte-Übungen

- Wenn keines der Starter-Rezepte zu deiner Situation passt, kannst du deine eigenen Rezepte erstellen! Hierzu haben wir mehr als [20 verschiedene Übungen](#) zusammengestellt. Sie sind so gestaltet, dass du die Übungen auswählen kannst, die den sozialen und technischen Anforderungen deines Teams entsprechen.

Starter-Rezepte

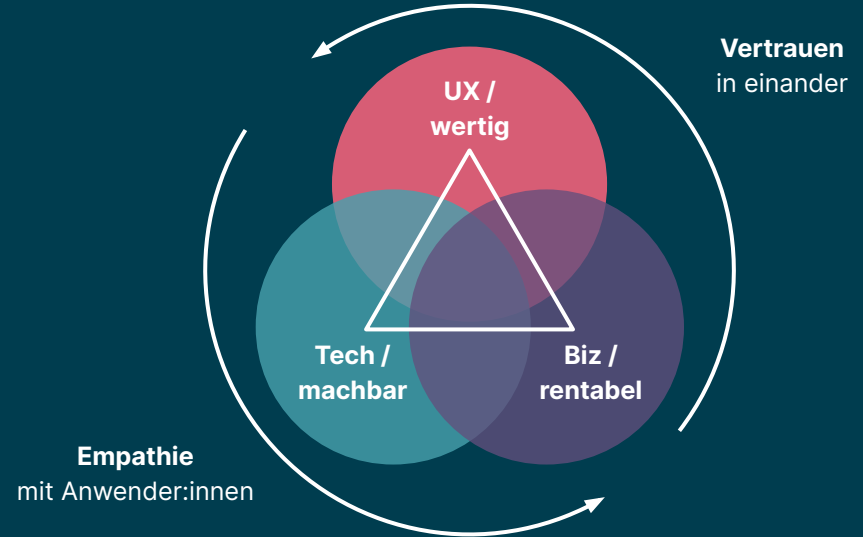
Wie können wir unseren Teams zeigen, dass eine interdisziplinäre Zusammenarbeit wertvoll ist?

Minimum Viable Practices

Jede neue Routine als Gruppe erfordert bewusste Bemühungen. Daher versuchen wir, eine neue Praktik immer als eine „Minimum Viable Practice“ zu betrachten. Eine Minimum Viable Practice ist das Einfachste, was wir tun können, um den benötigten Lernerfolg zu erzielen. Dies schaffen wir mit der kleinstmöglichen Gruppe an Teilnehmern, die erforderlich ist, um das Erlernte abzuleiten. Wir verwenden Echtzeit-Feedback und Retrospektiven, um unsere Praktiken zu verbessern und sicherzustellen, dass ihre Inhalte noch gültig sind.

Im Mittelpunkt jeder Praktik stehen die **Drei Linsen der Innovation**:

- Welche Bedürfnisse versuchen wir zu erfüllen? (**Wertigkeit**)
- Wie können wir Projekte umsetzen? (**Machbarkeit**)
- Können wir unser Momentum erhalten? (**Rentabilität**)



Die Drei Linsen der Innovation: Unser Ziel ist es, etwas zu schaffen, das wertvoll (wünschenswert), machbar und tragfähig ist. Das erreichen wir, indem wir Empathie und Vertrauen in unserem Team und den Communities fördern.

Starter-Rezepte

Szenario 1: Großes Unternehmen mit geringen bis gar keinen Design-Kapazitäten

Vielleicht fängst du in deinem Unternehmen „bei Null“ an: Bewusstes Design ist aktuell noch ein nachträglicher Gedanke und es gibt keine formellen oder informellen Design-Communities. Nur wenigen Mitarbeiter:innen in deinem Team ist klar, wie wertvoll es ist, sich rund um die verschiedenen Fachdisziplinen zu organisieren, um Problemstellungen zu lösen.

Wie könnten wir beginnen, was sich wie ein schwieriger Weg anfühlt?

Gewünschte Ergebnisse:

Definierte Teamwerte, grundlegende Arbeitsweisen, ein erstes gemeinsames Verständnis der Benutzeranforderungen und der Probleme, die ihr lösen wollt.

Wie messen wir den Erfolg?

Unabhängig von ihrer Rolle können Teammitglieder die Geschäfts- und Kundenziele erklären, und wissen, wie ihre Arbeit zu diesen Zielen beiträgt.



Starter-Rezepte

Szenario 1: Großes Unternehmen mit geringen bis gar keinen Design-Kapazitäten

Dein Plan: Priorisiere strategische Investitionen gegenüber Quick-Wins!

Werte, Grundsätze, Praktiken und Champions ([Seite 18](#))

Warum: Das ist eine großartige Einstimmungsübung, mit der jeder ausdrücken kann, was ihm in einer Arbeitsumgebung wichtig ist. Wenn du diese Gespräche regelmäßig führst, kannst du die Kultur deines Teams bewusst gestalten und auf Grundlage gemeinsamer Werte bessere Entscheidungen treffen.

Definitionen für "Ready & Done" ([Seite 22](#))

Warum: Das ist eine schnelle Übung, um Erwartungen festzulegen, was von jedem im Team erwartet wird, damit Projekte durchgeführt und abgeschlossen werden können.

Lean Design ([Seite 28](#))

Warum: Der beste Weg, schnell zu testen und zu lernen, ist das Entwerfen von „leichten“ und schlanken Prototypen.

Ausrichtung einer User Journey Map ([Seite 41](#))

Warum: Eine User Journey Map ist ein Ergebnis systematischen Denkens. Sie verbindet die Arbeit aller Beteiligten mit den Ziel für die Anwender:innen.

Interdisziplinäre Problemuntersuchung ([Seite 34](#))

Warum: Dein neues Team muss sich darauf einigen, was es aufbauen soll. Mit einer interdisziplinären Untersuchung des Problems kann sich das Team auf eine gemeinsame Vision einigen.

Starter-Rezepte

Szenario 2: Das Design Team wird nicht bei wichtigen Produktentscheidungen einbezogen

Du arbeitest in einem kleinen, wachsenden Unternehmen oder in einem großen Unternehmen, in dem Design eher als eine dem Produkt untergeordnete Funktion angesehen wird. Design ist eher ein Implementierungsdetail und kein strategischer Partner.

Wie könntet ihr euch sichtbar machen, um bei Entscheidungen mitzusprechen?

Gewünschte Ergebnisse:

Größere Sichtbarkeit für Design und seine Auswirkung auf das Unternehmen, verbesserte Arbeitsweisen, verbesserte Priorisierung der Arbeit

Wie messen wir den Erfolg?

Das Team hat ein besseres Verständnis, was Design bedeutet. Sie können sich daran beteiligen, unabhängig von individuellen Rollen.



Starter-Rezepte

Szenario 2: Das Design Team wird nicht bei wichtigen Produktentscheidungen einbezogen

Dein Plan: Quick-Wins gegenüber strategischen Investitionen priorisieren

Designarbeit an der Story Wall ([Seite 27](#))

Warum: Das ist ein Quick-Win, der allen die Bedeutung von Design auf das Development näher bringt.

Technische Analyse Round-Robin ([Seite 25](#))

Warum: Die effektive Kommunikation von Software-Anforderungen erfordert eine enge Zusammenarbeit zwischen Produkt, Design und Technik. Diese Analyse-Methode bringt alle dazu, auf Augenhöhe miteinander zu sprechen und sich über Zweck, Wert und Machbarkeit von User Stories abzustimmen.

Leadership trifecta – das Dreiergespann in der Führung ([Seite 24](#))

Warum: Produkt, Technik und Design sollten gleichermaßen an der Führung beteiligt sein, um Innovationen zu maximieren und sicherzustellen, dass wir für die Bereitstellung großartiger Kundenerfahrungen verantwortlich sind.

Offene Design-Pinups ([Seite 42](#))

Warum: Design-Pinups schaffen Gelegenheiten für alle, darüber zu sprechen, was Designing-as-a-Team bedeutet. Hier wird Raum für Kritik und allgemeine Diskussionen gegeben und Untersuchungsergebnisse werden eingehend überprüft. Wenn sie zusammen mit der [Designarbeit an der Story Wall](#) eingesetzt werden, gewinnt das Team ein tieferes Verständnis – sowohl für das Problem als auch für die Lösung.

Paarweise Lösungsfindung ([Seite 37](#))

Warum: Dies ist eine sehr flexible Methode, um Silos aufzubrechen. Der schnellste Weg, von anderen Feedback zu erhalten, ist, sie einfach zu fragen und in deinen Prozess einzubeziehen.

Roles & Responsibilities ([Seite 23](#))

Warum: Wann immer die Rollenerwartungen unklar sind oder Bedürfnisse nicht erfüllt werden, ist es wichtig, offen miteinander sprechen. So kann man erkennen, wie man dies in Chancen für eine bessere Zusammenarbeit verwandeln kann.

Starter-Rezepte

Szenario 3: Die tägliche Arbeit dreht sich hauptsächlich um die Technologie

Dein Team besteht hauptsächlich aus Entwickler:innen, ohne dass Designer:innen oder Produktstrateg:innen in die tägliche Arbeit einbezogen sind. Die Ingenieur:innen haben ein grundlegendes Verständnis des Werts ihrer Arbeit für das Unternehmen und die Anwender:innen. Menschen außerhalb des Teams werden als eine monolithische Einheit angesehen, und scheinen nicht zu verstehen, wie sich technische Einschränkungen auf ihre Ziele auswirken.

Wie können wir die Beziehungen aufbauen, die wir brauchen, um unsere Wissenslücken zu füllen und Risiken und Probleme effektiv zu kommunizieren?

Gewünschte Ergebnisse:

Das Team und das Unternehmen verfügen über ein höheres Maß an Empathie gegenüber Nutzer:innen; Business Stakeholder sind für das Team sichtbar; wir sprechen eine gemeinsame Sprache, um das Produkt für alle verständlich zu beschreiben.

Wie messen wir den Erfolg?

Verbesserte Metriken zur Benutzerbindung, Verbesserungen der Feedback-Kultur und Lernschleifen



Starter-Rezepte

Szenario 3: Die tägliche Arbeit dreht sich hauptsächlich um die Technologie

Dein Plan: Strategische Investitionen gegenüber Quick-Wins priorisieren

Kollaboration mit Business Stakeholdern [\(Seite 21\)](#)

Warum: Der Aufbau von gegenseitigem Vertrauen mit den Stakeholdern ist entscheidend. Du brauchst andere, welche die Prozesse des Teams verstehen und sich daran beteiligen. Genauso musst du die Ziele und Motivationen verstehen.

Paarweise Lösungsfindung [\(Seite 37\)](#)

Warum: Dies ist eine sehr flexible Methode und hilft zudem Silos aufzubrechen. Der schnellste Weg, von anderen Feedback zu erhalten, ist, diese einfach zu fragen und in den Prozess einzubeziehen.

Ausrichtung der User Journey Map [\(Seite 41\)](#)

Warum: Eine User Journey Map ist ein Ergebnis systematischen Denkens. Sie schafft eine gemeinsame Sprache dafür, wie die Arbeit aller Beteiligten mit den Zielen für die Anwender:innen zusammenhängt.

Testen der beobachtbaren UI (Benutzerschnittstelle) [\(Seite 43\)](#)

Warum: Eine Teststrategie einzuführen, welche die Benutzer:innen anstelle des Engineers in den Mittelpunkt stellt, setzt den Entwicklungsaufwand besser in den Kontext.

Offene Sessions zur User Research [\(Seite 31\)](#)

Warum: Um Empathie mit Anwender:innen aufzubauen, ist eine der effektivsten und aufschlussreichsten Methoden, sie bei der Nutzung des Produkts zu beobachten.

Praktiken für Designing-as-a-Team

Falls keines der Starter-Rezepte zu deinem Kontext passt, probiere eine der folgenden à la carte-Übungen aus, wandel sie ab oder erfinde deine eigenen!

Das Team verstehen

Es gibt einige Faktoren, welche die Fähigkeit unseres Teams beeinflussen, neue Praktiken dauerhaft anzuwenden: die **Teamreife**, die **Werte**, der **erforderliche Aufwand** und das **Beteiligungsmodell**. Das Verständnis dieser Faktoren hilft uns, uns selbst zu regulieren und sicherzustellen, dass wir jede Veränderung, die wir einführen, effektiv umsetzen können.

Teamreife

[Tuckmans Phasen der Gruppenentwicklung](#) helfen uns dabei, Folgendes zu verstehen: Wie geht es uns als Team? Was wollen wir erreichen? Wie schlüsseln wir unsere Ziele in realistische, erreichbare Meilensteine auf?

- **Forming:** Einstiegs- und Findungsphase – die Gruppe lernt sich noch kennen, definiert Rituale, Routinen und Arbeitsweisen
- **Storming:** Auseinandersetzungs- und Streitphase – die Gruppe erlebt Anfangsschwierigkeiten, Fluktuation oder Konflikte
- **Norming:** Regelungs- oder Organisationsphase – die Teamleistung ist relativ vorhersehbar, es herrscht eine gesunde und stabile Moral
- **Performing:** Hochleistungsphase – die Gruppe ist in der Lage, auf einer strategischen Ebene zu arbeiten, anstatt sich rein auf die Taktiken zu konzentrieren.

Werte

Wann immer wir etwas Neues ausprobieren, wollen wir sicherstellen, dass es auf ein echtes Bedürfnis unseres Teams abzielt. Team-Werte zu haben, hilft uns dabei, unsere Schwachstellen zu identifizieren und schnell zu erkennen, wenn eine Praktik für uns nicht mehr funktioniert. Jede Methode in diesem Leitfaden ist darauf ausgerichtet, einen oder mehrere dieser Werte anzusprechen:

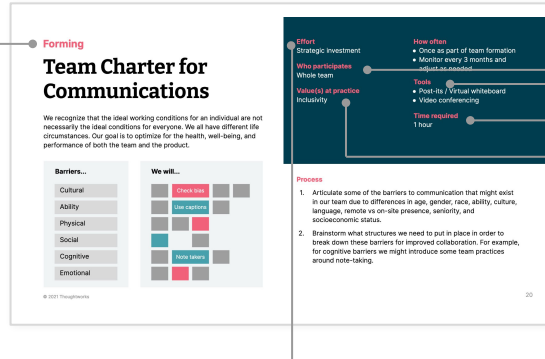
- **Gemeinsamer Zweck:** Gemeinsames Verständnis über den zu erzielenden Mehrwert, sowohl für das Unternehmen als auch für die Benutzer:innen
- **Qualität:** Wir schaffen eine Customer Experience, von der auch wir überzeugt sind
- **Inklusivität:** Gleichberechtigte Beteiligung von Teammitgliedern, Stakeholdern und Anwender:innen
- **Schnelles Feedback:** Enge Zusammenarbeit, um voneinander zu lernen – ist es praktikabel, machbar und liefert es Mehrwert?
- **Verantwortlichkeit:** Leben wir unsere Werte? Verbessern wir uns kontinuierlich?

Die Praktiken verstehen

Es gibt einige Faktoren, welche die Fähigkeit unseres Teams beeinflussen, neue Praktiken dauerhaft anzuwenden: die **Teamreife**, die **Werte**, der **erforderliche Aufwand** und das **Beteiligungsmodell**. Das Verständnis dieser Faktoren hilft uns, uns selbst zu regulieren und sicherzustellen, dass wir jede Veränderung, die wir einführen, effektiv umsetzen können.

Teamreife

Tuckmans Phasen der Gruppenentwicklung helfen uns dabei, zu verstehen: Wie geht es uns als Team? Was wollen wir erreichen? Wie schlüsseln wir unsere Ziele in realistische, erreichbare Meilensteine auf?



Aufwand

Eine **strategische Investition** erfordert ein höheres Maß an Zustimmung von Teilnehmer:innen und mehr Überlegungen und Abwägungen als die tatsächliche Umsetzung. Ein **Quick-Win** ist etwas, was Teams schnell umsetzen können und wofür sie unmittelbares Feedback erhalten.

Ein Quick-Win ist nicht unbedingt weniger wichtig als eine strategische Initiative, er ist einfach schneller zu realisieren. Auf der anderen Seite sind strategische Initiativen nicht unbedingt übermäßig ressourcenintensiv. Selbst in einem zeitlich begrenzten Kontext, in dem schnelle Lernschleifen unerlässlich sind, ist es immer noch wichtig (und möglich!), strategische Initiativen zu starten, um kurzfristige und langfristige Bedürfnisse des Teams und des Produkts auszugleichen.

Wer nimmt teil

Einige Aktivitäten beziehen das **gesamte Team** mit ein, während andere fokussierter sind und in Paaren oder kleinen Gruppen ausgeführt werden können: zum Beispiel von einem/einer Designer:in und Entwickler:in.

Wahrscheinlich bist Du mit dem Konzept des Pair-Programming vertraut. Wir bei ThoughtWorks nutzen dieses Konzept sehr häufig. Für uns umfasst der Begriff "**Pairing**", aber auch andere Rollen und Aktivitäten als nur das Programmieren. Wenn wir von „Pairing“ sprechen, meinen wir mindestens zwei Menschen, die in Echtzeit an derselben Aktivität arbeiten, und im Kontext von Design-as-a-Team füllen diese Menschen in der Regel unterschiedliche Rollen aus.

Tools

Wir listen Tools auf, die für die Aktivität nützlich sein könnten

Wie oft / erforderliche Zeit

Wir geben eine ungefähre Zeit an, um besser zu verstehen, wie lange die Übung dauert.

Werte in den Praktiken

Welche Bedürfnisse wollen wir als Team berücksichtigen? (Gemeinsamer Zweck • Qualität • Inklusivität • Accountability • Schnelles Feedback)

Die Praktiken: Index

Teamreife	Name der Übung	Aufwand	Werte	Beteiligung	Seite
Forming	Werte, Grundsätze, Praktiken und Champions	Strategische Investition	Gemeinsames Ziel, Inklusivität, Accountability	Gesamtes Team	18
	Team-Charter für Kommunikation	Strategische Investition	Inklusivität	Gesamtes Team	20
	Kollaboration mit Business Stakeholdern	Strategische Investition	Schnelles Feedback, Qualität, Accountability	Pairing: unter Führung von Design und Produkt, offen für alle	21
	Definition von "Ready & Done"	Quick Win	Accountability, Inklusivität	Gesamtes Team	22
Storming	Roles & Responsibilities	Quick Win	Schnelles Feedback, Accountability	Gesamtes Team	23
	Die Leadership Trifecta	Quick Win	Schnelles Feedback, Accountability, Inklusivität	Pairing: Design, Produkt, Tech	24
	Technical Analyse Round-Robin	Quick Win	Gemeinsames Ziel, Fast feedback, Accountability	Whole team	25
	Designarbeit an der Story Wall	Quick Win	Gemeinsames Ziel, Schnelles Feedback, Accountability	Pairing: Designer:innen und Produktstrateg:innen	27
	Lean Design	Quick Win	Schnelles Feedback, Accountability	Pairing: designgeführt mit Produkt und Engineering	28
	Co-creating von Designprinzipien	Quick Win	Gemeinsames Ziel, Qualität, Accountability	Ganzes Team: unterstützt durch Designer:innen	29

Die Praktiken: Index

Teamreife	Name der Übung	Aufwand	Werte	Beteiligung	Seite
Norming	Offene Sessions zur Nutzerforschung	Strategische Investition	Schnelles Feedback, Qualität, Accountability	Ganzes Team: offen für alle	31
	Showcases	Quick Win	Inklusivität, Accountability	Ganzes Team: offen für alle	32
	Story Kick-Offs und Desk Checks	Quick Win	Gemeinsames Ziel, Schnelles Feedback, Qualität	Pairing: Entwickler:innen, Qualitätsanalyst:innen, Produktstrateg:innen, Designer:innen	33
	Interdisziplinäre Problemuntersuchung	Strategische Investition	Gemeinsames Ziel, Inklusivität, Schnelles Feedback	Ganzes Team: designgeführt mit Analytiker:innen, Entwickler:innen, Benutzer:innen und anderen Stakeholdern	34
	Paarweise Lösungsfindung	Quick Win	Inklusivität, Schnelles Feedback	Pairing: alle Rollen	37
	Wiederverwendbare Interaktionsmuster	Strategische Investition	Gemeinsames Ziel, Qualität, Schnelles Feedback	Pairing: im gesamten Team, in Paaren und kleinen Gruppen	40
	Ausrichtung einer User Journey Map	Strategische Investition	Gemeinsames Ziel	Pairing: Design, Produkt, Tech	41
	Offene Design Pin-ups	Quick Win	Gemeinsames Ziel, Schnelles Feedback	Ganzes Team: offene Einladung	42
	Testen der beobachtbaren UI	Strategische Investition	Qualität	Pairing: Entwickler:innen und Qualitätsanalyst:innen	43
	Designsysteme und wiederverwendbare Komponenten	Strategische Investition	Gemeinsames Ziel, Schnelles Feedback, Qualität	Gesamtes Team	45

Die Praktiken: Index

Teamreife	Name der Übung	Aufwand	Werte	Beteiligung	Seite
Performing	Analyse der Design- und Technikschulden	Quick Win	Qualität, Inklusivität	Pairing: Designer:innen, Qualitätsanalyst:innen und Entwickler:innen	47
	Technical & Design Decision Log	Quick Win	Qualität, Accountability	Gesamtes Team	48
	Mehrwert messen	Strategische Investition	Gemeinsames Ziel, Qualität, Inklusivität, Schnelles Feedback, Accountability	Gesamtes Team	49

Forming

Werte, Grundsätze, Praktiken und Champions

Die Ausrichtung auf Teamwerte und soziotechnische Bedürfnisse als Grundlage unserer Arbeitsweise

Wir glauben, dass wir effektiver arbeiten, wenn wir regelmäßig überprüfen und hinterfragen, wie und ob unsere Werte uns bei der Realisierung unserer Ziele unterstützen. Außerdem sind wir davon überzeugt dadurch sinnvollere Produkte zu schaffen und bessere Menschen zu werden.

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Inklusivität
- Accountability

Wie oft

- Grundsätze und Werte mindestens alle drei Monate erneut aufgreifen
- Übungen bei wiederkehrenden Retrospektiven aufgreifen

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

2-3 Stunden

Prozess

1. Einzelne Mitarbeiter:innen führen ein Brainstorming zu den für sie fünf wichtigsten Dingen in einer Arbeitsumgebung durch. Zum Beispiel: „Kollaboration“.
2. Alle haben die Möglichkeit, anzugeben, warum diese Werte für sie von Bedeutung sind.
3. Alle stimmen über die 5 wichtigsten Werte ab, die zur Grundlage für die gesamte Gruppe werden.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Forming

Werte, Grundsätze, Praktiken und Champions

Prozess (Fortsetzung von vorheriger Seite)

4. Teilt Euch in kleinere Gruppen auf und weist jeder Gruppe einen Wert zu. Identifiziert für jeden Wert 1 - 3 Grundprinzipien, welche die Verhaltensweisen unterstützen, die Ihr im Team sehen wollt. Ein Beispiel für Kollaboration könnte „Jeder kann an allem arbeiten“ sein.
5. Setzt Euch wieder zusammen, um die Grundsätze auszutauschen und zu diskutieren, wie sie die Werte widerspiegeln. Diese Diskussion ist wichtig, sie sollte daher nicht übereilt geführt werden.
6. Dieselben kleinen Gruppen identifizieren 1 - 2 Praktiken, die das Team derzeit ausführt und die diese Grundsätze in Aktion zeigen, und/oder 1 bis 2 potenzielle neue Praktiken zum Ausprobieren.
7. Setzt Euch wieder zusammen, um zu besprechen, wer für jeden Wert eintritt, um das Team in der Verantwortung zu halten. Was bedeutet es, Champion zu sein? Werdet ihr rotieren? Wie werden die Champions ausgewählt?

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Inklusivität
- Accountability

Wie oft

- Grundsätze und Werte mindestens alle drei Monate erneut aufgreifen
- Übungen bei wiederkehrenden Retrospektiven aufgreifen

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

2-3 Stunden

Beispiel



Forming

Team-Charter für Kommunikation

Wir wissen, dass die idealen Arbeitsbedingungen für Einzelne nicht unbedingt die idealen Bedingungen für alle sind. Wir alle weisen unterschiedliche Lebensumstände auf. Unser Ziel ist es, die Gesundheit, das Wohlbefinden und die Leistung des Teams, aber auch des Produkts zu optimieren.

Barrieren...

Kulturell

Fähigkeiten

Physisch

Sozial

Kognitiv

Emotional

Wir werden...

Bias prüfen

Captions einsetzen

Notizen verwenden

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

Inklusivität

Wie oft

- Einmal im Rahmen der Teambildung
- Alle 3 Monate überprüfen und bei Bedarf anpassen

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

1 Stunde

Prozess

1. Artikuliert einige der Kommunikationsbarrieren, die in eurem Team aufgrund von Unterschieden in Bezug auf Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Fähigkeiten, Kultur, Sprache, Remote- bzw. Vor-Ort-Präsenz, Unternehmenszugehörigkeit und sozioökonomischem Status bestehen könnten.
2. Identifiziert in einem Brainstorming, welche Strukturen ihr braucht, um diese Barrieren für eine bessere Kollaboration abzubauen. Für kognitive Barrieren könnt ihr beispielsweise einige Team-Praktiken rund um das Thema "Protokoll führen" definieren.

Forming

Kollaboration mit Business Stakeholdern

Bindet diejenigen, die ein berechtigtes Interesse am finalen Produkt haben in Teamprozesse ein und hilft ihnen, diese zu verstehen.

Wir legen Wert auf ein gemeinsames Verständnis und gegenseitige Empathie im Team und gegenüber den Anwender:innen. Um sicherzustellen, dass diese Werte die Entscheidungsfindung auf Stakeholder-Ebene beeinflussen, arbeiten wir daran, unsere Stakeholder auf unserer Reise mitzunehmen.

Aufwand

Strategische Investition

Wie oft

Mehrmals pro Woche

Wer nimmt teil

Pairing: unter Führung von Design und Produkt, offen für alle

Werte

- Schnelles Feedback
- Qualität
- Accountability

Tipps

Wir stellen die Zusammenarbeit mit den Stakeholdern in den Mittelpunkt unserer Arbeit, um Beziehungen und gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.

1. Stellt zunächst fest, von welchem Stakeholder ihr Vertrauen am meisten benötigt
2. Sorgt dafür, dass Ihr diese Stakeholder von Anfang an in eure Arbeit einbezieht, um gemeinsam Features zu skizzieren.
3. Neben Zeremonien wie [Showcases](#) und [Desk Checks](#) solltet Ihr euch regelmäßig mit den Stakeholdern austauschen, um den Fortschritt zu aktualisieren, Stories zu validieren und Fragen zu stellen. Einige dieser Praktiken sind in diesem Playbook detailliert beschrieben.

Forming

Definition von "Ready & Done"

Etablieren gemeinsamer Erwartungen und Teamverantwortung für die Entwicklung funktionsfähiger Software

Eine Reihe von Checklisten oder Richtlinien, die beschreiben, wann eine User Story bereit für die Entwicklung ist, und was es bedeutet, dass eine User Story abgeschlossen ist. Eine Definition von "Ready" wird seltener verwendet als eine Definition von "Done". Wenn wir beide zusammen verwenden, erhalten wir einen zusätzlichen Einblick in die Arbeit, die es braucht, um den Anwender:innen neue Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen. Wir können auch nuancierte Definitionen für Spikes, Design Jams oder Defekte festlegen.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Accountability
- Inklusivität

Wie oft

- Einmal, wenn das Team in die Storming Phase übergeht
- Überwachen und bei Bedarf anpassen

Tools

- Story Wall
- Story-Vorlagen/Checklisten

Erforderliche Zeit

1 Stunde

Beispieldefinition von "Ready"

- Mockups und Interaktionsabläufe sind an die User Story angehängt
- Abnahmekriterien definiert
- ...

Beispieldefinition von "Done"

- Alle Tests sind fehlerfrei
- Bereit für das Deployen
- ...

Storming

Rollen und Verantwortlichkeiten

Diese Übung hilft dem Team, die Erwartungen im Voraus festzulegen und Interaktionsmuster abzubilden. Das ist eine effektive Methode, neue Wege der Zusammenarbeit zu identifizieren, an die wir sonst nicht gedacht hätten. Es ist ein effektiver Weg, um Klarheit darüber zu schaffen, was zu tun ist.



Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Schnelles Feedback
- Accountability

Wie oft

- Einmal, wenn das Team in die Storming Phase übergeht
- Überwachen und bei Bedarf anpassen

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

1 Stunde

Prozess

1. Die Teammitglieder artikulieren, welchen Mehrwert sie durch ihre Expertise beisteuern können und was sie von anderen brauchen, um effektiv zu sein.
2. Jede Person teilt abwechselnd ihre Anforderungen mit. Wenn jemand anderes diese Anforderungen erfüllen kann, hebt die Person die Hand, und das Paar wird an der Tafel notiert.

Storming

Die Leadership Trifecta

Wir beobachten häufig, dass Designspezialist:innen bei Führungsaufgaben und Teambesprechungen außen vor gelassen werden. Design wird häufig auch als Unterpunkt des Produktes angesehen. Wir sind aber der festen Überzeugung, dass Produkt, Technologie und Design gleichermaßen an der Führung beteiligt sein sollten. Dadurch fördern wir Innovation und stellen sicher, dass wir für die Anwender:innen großartige Kundenerfahrungen schaffen.

Design ist verantwortlich für die Frage: Ist das Produkt oder die Funktion für unsere Kunden wertvoll?

Produkt ist verantwortlich für die Frage: Ist das Produkt oder die Funktion für unser Unternehmen rentabel?

Tech ist verantwortlich für die Frage: Ist das Produkt oder die Funktion umsetzbar und können wir sie dauerhaft pflegen?

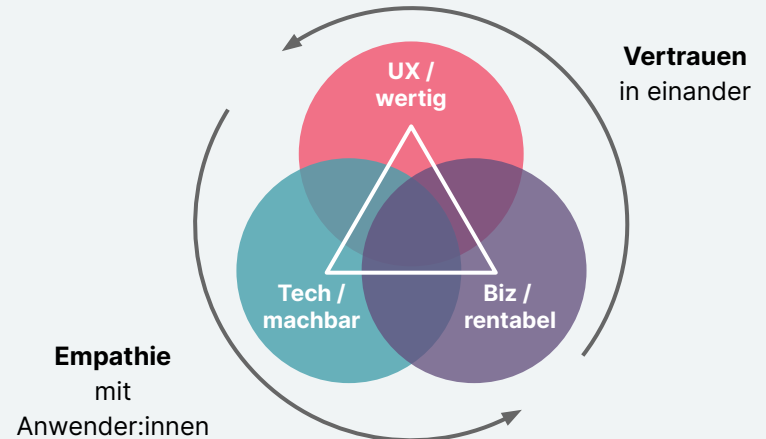
Aufwand
Quick Win

Wie oft
kontinuierlich

Wer nimmt teil
Pairing: Design, Produkt, Technik

Werte

- Schnelles Feedback
- Accountability
- Inklusivität



Storming

Technische Analyse Round-Robin

Aufbau eines gemeinsamen
Verständnisses der anstehenden Arbeit,
in Bezug auf Komplexität und Mehrwert

In agilen Teams ist es üblich, eine „Sprint Planning“-Session zu veranstalten. Sie bietet einen umfassenden Überblick über die anstehenden Arbeiten, da vielleicht nicht jeder über alles Bescheid weiß, was vor sich geht. Dieses Vorgehen ist jedoch häufig recht unverbindlich und dafür mühsam. Es wirft oft mehr Fragen auf, als es Antworten liefert.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback
- Accountability

Wie oft

Einmal in 2 Wochen

Tools

- Story Wall
- Videokonferenzen
(Breakout Rooms)

Erforderliche Zeit

30 Minuten bis 1 Stunde

Die technische Analyse mithilfe der Round-Robin-Methode ist eine Alternative, die Entwickler:innen hilft, tiefere Einblicke in die Arbeit zu gewinnen, die von ihnen erwartet wird. Sie gibt ihnen den Freiraum, Fragen zu äußern und Machbarkeitsprüfungen bereitzustellen. Designer:innen und Produktstrateg:innen erhalten so schnelles Feedback, ob die User Stories [bereit für die Entwicklung](#) sind.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Storming

Technische Analyse Round-Robin

Prozess (Fortsetzung von vorheriger Seite)

Bereite im Vorfeld eine Liste von User Stories vor, die Du mit dem Team durchgehen möchtest. Als Bonus kannst Du erklären, wie diese Stories in die übergeordnete [Journey](#) passen.

1. Die Entwickler:innen und Qualitätsanalyst:innen sollten sich paarweise aufteilen. Ordne jedem Paar eine Story zu, die sie innerhalb von 10 Minuten durchgehen sollen.
2. Die Paare lesen ihre Story, besprechen die Auswirkungen oder Folgen miteinander und stellen ihre Fragen. Produktstrateg:innen und Designer:innen wechseln zwischen den Paaren hin und her, um Bedenken zu besprechen, die sich spontan ergeben.
3. Basierend auf der [Definition von "Ready"](#) des Teams wird entschieden, ob die Story bereit für die Umsetzung ist.
4. Falls es die Zeit erlaubt, lasse jedes Paar noch eine zweite und dritte Story durchgehen, auch wenn sie zuvor schon überprüft wurden. Das hilft dem Team, einen Kontext zu anderen anstehenden Arbeiten herzustellen.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback
- Accountability

Wie oft

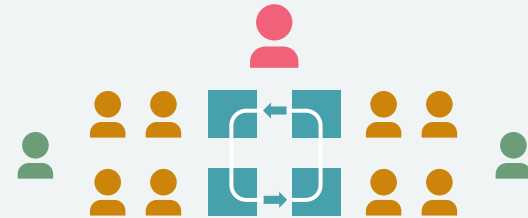
Einmal in 2 Wochen

Tools

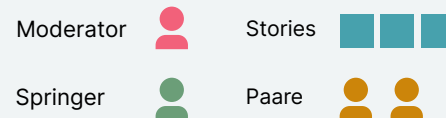
- Story Wall
- Videokonferenzen (Breakout Rooms)

Erforderliche Zeit

30 Minuten bis 1 Stunde



Rotierende Stories



Storming

Designarbeit an der Story Wall

Story Walls konzentrieren sich oft nur auf die Nachverfolgung der technischen Arbeiten. Um Standups wieder darauf auszurichten, die Arbeit des gesamten Teams sichtbar zu machen, zeigt unsere Story Wall auch die Designarbeit.

Wir erfassen die Designprozesse mithilfe von Karten, um die Designarbeit sichtbar zu machen. So kann das Team Fortschritte diskutieren und Blockaden funktionsübergreifend angehen.

Tipps

Umfang der Story. Die übliche Annahme ist, dass User Stories Design- und Produktarbeit beinhalten. Wir entscheiden uns dafür, die umfangreicheren Funktionsarbeiten mit in unsere Story Wall zu integrieren.

Pairing hilft. Nutze die Story-Diskussionen im Standup, die [paarweise Lösungsfindung](#) zu fördern.

Aufwand

Quick Win

Wie oft

kontinuierlich

Wer nimmt teil

Pairing: Designer*innen und Produktstrateg*innen

Tools

- Story Wall

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback
- Accountability

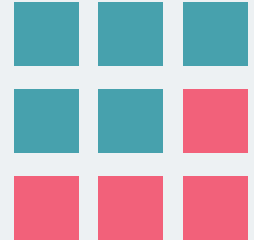
To-Do



Going



Done



Storming

Lean Design

Priorisieren von schnellem Feedback,
Minimieren unwirtschaftlicher Prozesse
und Konzentration auf „leichtere“
Deliverables, um Continuous Delivery
zu ermöglichen

Bei unserem Fokus auf funktionsübergreifende Design-Kollaboration können wir Lean-Methoden anwenden. Damit sind wir in der Lage schnell zu lernen und zu testen. Wir halten die Prototypen so „einfach“, wie es für den gewünschten Lerneffekt nötig ist – meistens mit Papier und Whiteboards – und vertrauen auf das Pairing beim Code, damit wir alle Informationslücken schließen können. So können wir uns von großen Vorab-Designs lösen und besser auf Änderungen reagieren.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: designgeführt mit Produkt und Engineering

Werte

- Schnelles Feedback
- Accountability

Wie oft

Bei jeder Funktion, insbesondere bei komplexen Interaktionsströmen

Tools

- Papier, (virtuelle) Whiteboards
- "Leichter" Einsatz von Designtools

Prozess

1. Lege mehr Wert auf Skizzen und Low-Fidelity-Prototypen, anstatt umfangreiche High-Fidelity-Flows zu erzeugen. Was ist das Kleinste, Schnellste, was wir bauen können, um das erforderliche Wissen zu erhalten?
2. Erstelle mithilfe von Designtools statische Screens, und erfasse die UX-Flows auf Papier oder digitalen Whiteboards.
3. Setze [Pairing zwischen Designer:innen und Entwickler:innen](#) ein, um Fragen zu behandeln.

Storming

Co-creating von Designprinzipien

Die Definition von Designprinzipien ist für das Erstellen von benutzerfreundlichen Designs von grundlegender Bedeutung

Es ist wichtig, eine konsistente, benutzerfreundliche Lösung zu schaffen – und einen Prozess zu definieren, mit dem wir das erreichen wollen. Unsere Outputs und Ergebnisse werden durch die Art und Weise, wie wir arbeiten, bestimmt.

Designprinzipien sind der Leitfaden für die Design-, Usability- und Implementierungsentscheidungen. Sie beeinflussen sowohl die Benutzererfahrung als auch wie das Team dahin gelangt. Sie werden im Team entwickelt, nicht einfach von den Designer:innen weitergereicht, sondern umfassend gecoacht. Wir fragen uns selbst: „Was ist von höchstem Wert für die Benutzererfahrung?“ und „Wie wird das Team das bereitstellen?“.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Ganzes Team: unterstützt durch Designer*innen

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Qualität
- Accountability

Wie oft

Einmalig, wird überwacht und bei Bedarf angepasst

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

30 Minuten



Storming

Co-creating von Designprinzipien

Prozess (Fortsetzung von vorheriger Seite)

1. Designer:innen erstellen auf einem Whiteboard eine Liste mit Vorschlägen von gängigen Designprinzipien. Zum Beispiel: anwendbar, zugänglich, erlernbar etc.
2. Das gesamte Team überprüft die Prinzipien in kleinen Gruppen und achtet dabei besonders auf die Bedeutung der Prinzipien.
3. Jede Gruppe fügt Beispiele zu den jeweiligen Prinzipien hinzu, um unser Verständnis zu formen und sicherzustellen, dass wir das Konzept richtig erfasst haben. Beispielsweise Alt-Text für die Digitale Barrierefreiheit oder verständliche Sprache für „unterstützend“ und „lernbar“. Die Gruppen können Vorschläge für neue Formulierungen machen oder ganz neue Prinzipien aufstellen.
4. Die Designer:innen organisieren das Board, um die Ergebnisse leicht verständlich zu machen. Die endgültigen Prinzipien sind für das gesamte Team sichtbar.

Hinweis: Wie bei allen Arbeitsweisen kann das Team selbstverständlich jedes dieser Prinzipien im Laufe des Projekts überarbeiten.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Ganzes Team: unterstützt durch Designer*innen

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Qualität
- Accountability

Wie oft

Einmalig; wird überwacht und bei Bedarf angepasst

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

30 Minuten

Grundsätze

Lernbar

Informativ

Korrigierbar

Glaubwürdig

Unterstützend

Grundsätze

Lernbar

Info-reich

Korrigierbar

Glaubwürdig

Unterstützend

Norming

Offene Sessions zur Nutzerforschung

Der Kern einer Anforderung liegt darin, Empathie für die Zielgruppe aufzubauen

Ebenso wichtig wie eine teamweite Empathie gegenüber Benutzer:innen ist auch die fachübergreifende Beteiligung an der Nutzerforschung.

Durch das Beobachten und Befragen von Benutzer:innen bei der Interaktion mit unseren Prototypen und der laufenden Software ist das Team in der Lage, Beschwerden und Vorteile der User Experience zu verstehen und selbst Empathie zu entwickeln.

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Ganzes Team: offen für alle

Werte

- Schnelles Feedback
- Qualität
- Accountability

Wie oft

Forschungssession ein- oder zweimal die Woche; erweiterten Sessions: Arbeitsplatzbegehungen, Erkundungsworkshops – zu anderen Zeiten

Tools

- Skript, Agenda
- Hilfsmittel für Notizen
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

1-2 Stunden

Tipps

1. Forschungssessions sollten angekündigt und frei zugänglich geplant werden, um die Beteiligung zu fördern.
2. Identifiziere für jede Rolle eine Vertreter:in, die live anwesend sein soll, um sicherzustellen, dass die Erkenntnisse mit diesen Rollen ausgetauscht werden. Erstelle Aufzeichnungen und gib sie an das gesamte Team weiter.
3. Führe nach jeder Session eine Nachbesprechung mit der Gruppe durch, um die Erkenntnisse auszutauschen und zu dokumentieren.

Norming

Showcases

Häufige Präsentation bereits laufender Software und Würdigung der Teamleistungen

Zwei Schlüsselkomponenten zum Aufbau von Vertrauen, insbesondere bei [Business Stakeholdern](#), sind Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit. Diese Eigenschaften können wir demonstrieren, indem wir regelmäßig laufende Software präsentieren und aufzeigen, wie die harte Arbeit aller Beteiligten eine qualitativ hochwertige Benutzererfahrung möglich machen.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Ganzes Team: Offen für alle

Werte

- Inklusivität
- Accountability

Wie oft

Einmal in 2 - 4 Wochen

Tools

- Skript, Agenda
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

30 Minuten bis 1 Stunde

Tipps

1. Präsentiere so oft wie möglich laufende Software in Live-Umgebungen. „Es läuft auf meinem Gerät“ vermittelt nicht denselben Grad an Glaubwürdigkeit.
2. Gleichzeitig solltest du dich damit anfreunden, einige unfertige Arbeiten zu präsentieren – es ist in Ordnung, auch Prototypen und Mockups vorzuführen! Beim Showcase geht es weniger darum, eine perfekt ausgefeilte Demo zu haben, sondern vielmehr, die Beiträge des Teams untereinander und für andere Stakeholder sichtbar zu machen.
3. Versuche, die Showcases kurz und locker zu halten. Ein/e Moderator:in und eine Agenda können dazu beitragen, der Zielgruppe die wichtigsten Punkte zu kommunizieren.

Norming

Story Kick-Offs und Desk Checks

Validieren von Annahmen und Abstimmen der gewünschten Ergebnisse von User Stories

Wenn Entwickler:innen mit der Arbeit an einer User Story beginnen, hilft ein kurzes „Kick-Off“ mit Vertreter:innen aus Produkt, Design und Technik dabei, sicherzustellen, dass sich alle über die erwarteten Ergebnisse einig sind. (Diese Vorgehensweise wird manchmal als „die drei Amigos“ bezeichnet.)

Ähnlich verhält es sich, wenn Entwickler:innen ihre Arbeit abschließen: Ein „Desk Check“ ist eine Zusammenkunft derselben Personen, um zu validieren, ob die Abnahmekriterien erfüllt sind.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: Entwickler*innen,
Qualitätsanalytiker*innen,
Produktstrateg*innen,
Designer*innen

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

Mit jeder User Story

Tools

- Story Wall
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

10-20 Minuten

Tipp

Kick-Offs und „Desk Checks“ sollten kurz gehalten werden. Sie dienen dazu, das Verständnis zu bestätigen und klärende Fragen zu stellen. Wenn sie länger als 20 Minuten dauern, ist das entweder ein Zeichen dafür, dass die Anforderungen verfeinert werden müssen, oder dass die Story zu umfangreich ist.

Norming

Interdisziplinäre Problemuntersuchung

Das [Double Diamond-Modell](#) beschreibt, wie wir systematisch **divergieren** bzw. abgrenzen, um den Problemraum genauer zu untersuchen und uns bei wichtigen Erkenntnissen **annähern** zu können.

In der Untersuchungsphase geht es darum, von unbekanntem Unbekanntem zu bekanntem Unbekanntem zu gelangen. Dazu fördern wir eine breite Beteiligung: Wir bringen Benutzer:innen, Stakeholder, Produktstrateg:innen, Designer:innen, Qualitätsanalyst:innen und Entwickler:innen zusammen, um Wireframes, Designs und Papierprototypen zu erstellen und Arbeitsabläufe durchzugehen.

So können wir diese verschiedenen Standpunkte (POV) in einer definierten Problembeschreibung oder einer fundierten Hypothese darüber, wie das Design die Erwartungen von Benutzer:innen unterstützen wird, zusammenführen.

Auf den folgenden Seiten stellen wir einen Beispielprozess vor, der als [Design Jams](#) bekannt ist.

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

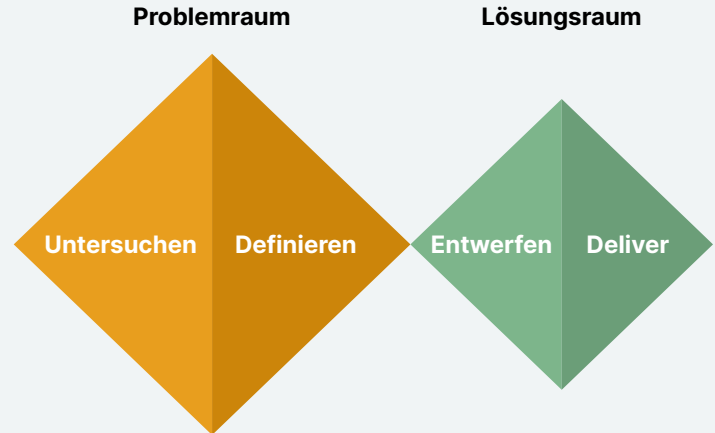
Ganzes Team: designgeführt mit Analytiker*innen, Entwickler*innen, Benutzer*innen und anderen Stakeholdern

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Inklusivität
- Schnelles Feedback

Wie oft

So oft, wie es für eine kontinuierliche Untersuchung erforderlich ist



Norming

Interdisziplinäre Problemuntersuchung

Beispiel: Design Jams

Jams sind an das Improvisieren von Musiker:innen angelehnt. Sie sind innerhalb eines bestimmten zeitlichen Rahmens explorativ und funktionsübergreifend

Design Jams sind vergleichbar mit Tech-Spikes. Bei beiden Verfahren handelt es sich um zeitlich begrenzte, fokussierte Untersuchungen, um bestimmte Kapazitäten für zukünftige Arbeiten freizusetzen. Man arbeitet sich mithilfe von Design Jams ebenfalls durch komplexe Designprobleme, die über den Rahmen einer einzelnen Funktion hinausgehen.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: unter Führung von Designer*innen, andere Teammitglieder nehmen je nach Bedarf teil

Werte

- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

Nach Bedarf, um Design-Unsicherheiten zu verringern

Tools

- Post-its
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

Der Zeitrahmen sollte nicht länger als eine Woche sein

Design Jams dienen uns als primäres Mittel in der Designentwicklung. Ihre fünfteilige Struktur umfasst partizipative Designsessions, die schnelle Entwicklung „leichter“ Prototypen und die technische Forschung. Das Ergebnis einer Jam Session ist eine testbare Hypothese, die zu diesem Zeitpunkt wertvoll, machbar und tragbar ist. Diese Hypothesen können wir mithilfe von multivariaten Tests, Analysen, Usability-Studien und/oder aufgabenbasierten User-Tests in der Produktion testen.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Norming

Beispiel: Design Jams

Prozess (Fortsetzung von vorheriger Seite)

Ein Design Jam besteht aus fünf Teilen, die in der Regel innerhalb von fünf Tagen oder der Hälfte eines Sprints abgeschlossen werden.

1. Designer:innen und Produktstrateg:innen arbeiten – oft in Absprache mit den Entwickler:innen – zusammen an der Festlegung der Anforderungen.
2. Die Designer:innen führen mit einer beliebigen Gruppe aus Teammitgliedern verschiedene Übungen durch, um Designlösungen zu untersuchen. Dazu könnten die Erstellung „einfacher“ Prototypen, Co-Sketching sowie Diskussionen und Abstimmungen gehören.
3. Wenn eine Einigung über einen Ansatz zustande kommt, überarbeiten die Designer:innen die Konzepte zu Mockups mit einer höheren Wiedergabebetreue. In der Zwischenzeit besprechen Produkt und Technik weitere Machbarkeits- und Produktionsbelange.
4. Weitere Verfeinerungen mit dem Kunden und Besprechungen im Team finden statt.
5. Bei Bedarf werden an den Orten, an denen das Design gemeinsam genutzt wird, Artefakte hinzugefügt; wie z.B. User Stories oder kollaborative Online-Designtools.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: unter Führung von Designer*innen, andere Teammitglieder nehmen je nach Bedarf teil

Werte

- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

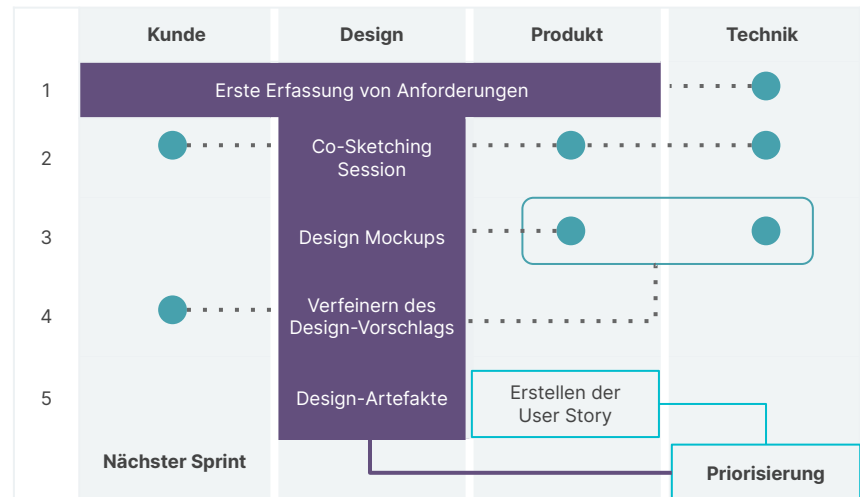
Nach Bedarf, um Design-Unsicherheiten zu verringern

Tools

- Post-its
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

Der Zeitrahmen sollte nicht länger als eine Woche sein



Norming

Paarweise Lösungsfindung

Die paarweise Lösungsfindung (die zweite Hälfte des [Double Diamond-Modells](#)) ermöglicht es uns, Alternativen zu analysieren und uns Lösungen anzunähern, um die Benutzer:innen, das Unternehmen und das System zufriedenzustellen.

In der Delivery-Phase geht es darum, von bekannten Unbekannten zu bekannten Bekannten überzugehen und auf dem Weg dorthin das Experimentieren zu fördern. Was könnten wir lernen, wenn sich Qualitätsanalyst:innen und Designer:innen zusammentun? Oder Entwickler:innen und Mitarbeiter:innen aus dem Kundensupport?

Arbeiten beispielsweise Designer:innen und Entwickler:innen als Paar am Code, können wir spontan reagieren, falls Grenzen auftauchen. Wenn sie z.B. paarweise an Skizzen arbeiten, können sie ihre jeweilige Expertise einsetzen, um verschiedene Interaktionen durchzugehen.

Auf den folgenden Seiten stellen wir einen Beispielprozess vor, bekannt als [Technical Spikes](#).

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

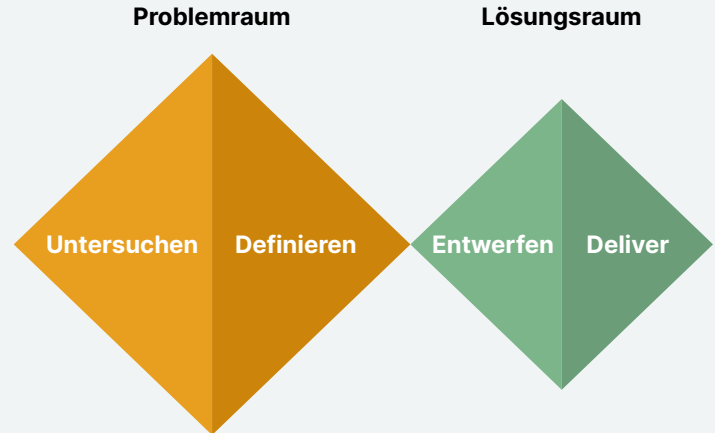
Pairing: Alle Rollen

Werte

- Inklusivität
- Schnelles Feedback

Wie oft

Spontan, so oft sich die Gelegenheit oder ein Bedarf ergibt



Norming

Paarweise Lösungsfindung

Beispiel: Technical Spikes

Methodische Deep Dives in technische Lösungen, um Unbekannte zu reduzieren und festzustellen, was für das Ziel geeignet ist

Ein Beispiel für die paarweise Untersuchung von Lösungen ist ein technischer Spike. Der Begriff „[Spike](#)“ kommt aus der Extremprogrammierung: Es handelt sich um eine Untersuchung, die technische Analysen und schnelle Prototypenentwicklung einsetzt, um technische Unsicherheiten oder Risiken zu verringern.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: unter Führung von Entwickler*innen, andere Teammitglieder nehmen je nach Bedarf teil

Werte

- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

Nach Bedarf, um Design-Unsicherheiten zu verringern

Erforderliche Zeit

Der Zeitrahmen sollte nicht länger als 2 Wochen sein

Wir trennen Spikes von User Stories, sodass wir mit unseren Stakeholdern Komplexitäten und Unbekannte aufdecken können. Die Produktanforderungen helfen, unseren Untersuchungen explizite Grenzen zu setzen. So können wir sicherstellen, dass wir aktiv Blockaden beseitigen und Kompetenzen freisetzen, die für die Arbeit erforderlich sind.

Nachdem wir unsere Lösungen implementiert haben, können wir unsere Hypothesen in der Produktion durch eine Vielzahl von Mitteln testen: multivariate Tests, Analysen, offene Forschungssessions, aufgabenbasierte Benutzertests, kontextbezogene Anfragen, schnelle Prototypenentwicklung etc.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Norming

Paarweise Untersuchung von Lösungen

Technical Spikes

Prozess (Fortsetzung von vorheriger Seite)

1. Definiere den Fokus für die Untersuchung: Was ist die eine Frage, die beantwortet werden muss? Du könntest auch deine Erwartungen an Spikes in die Definitionen von „Ready & Done“ deines Teams integrieren.
2. Lege einen Zeitrahmen für den Spike fest und definiere, was passieren soll, wenn in dieser Zeit kein zufriedenstellender Fortschritt erzielt wird. Der Zeitrahmen sollte in Tagen, nicht Wochen, festgelegt werden. Ist das Zeitfenster zu groß, deutet das in der Regel darauf hin, dass zu viele Fragen auf einmal gestellt werden. Sie können besser in mehrere Spikes aufgeteilt werden. Die Zeitfenster sollten als Kontrollpunkte, nicht als Deadlines behandelt werden.
3. Definiere die gewünschten Ergebnisse und Outputs. Beispielsweise ein Proof-of-Concept, eine Show-and-Tell-Session mit dem Team oder eine technische Empfehlung.
4. Halte die gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen in einem Technischen Entscheidungsprotokoll fest, um den Kontext rund um die Untersuchung zu erfassen und die nächsten Schritte zu ermitteln.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: unter Führung von Entwickler*innen, andere Teammitglieder nehmen je nach Bedarf teil

Werte

- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

Nach Bedarf, um Design-Unsicherheiten zu verringern

Erforderliche Zeit

Der Zeitrahmen sollte nicht länger als 2 Wochen sein

Design and Deliver: Eingrenzung des Lösungsraums

Bekannte Unbekannte: Wie könnten wir unsere Anwendung für Rechts-nach-Links-Schreibsysteme internationalisieren?
(Für eine Antwort innerhalb einer Woche zu breit gefasst)

Spike: Wie könnten wir eine **Datentabelle** für Rechts-nach-Links-Schreibsysteme internationalisieren?

Outcome: Ein funktionsfähiges Proof-of-Concept

Nächster Schritt: User-Tests zur Validierung der Technik- und Design-Entscheidungen

Norming

Wiederverwendbare Interaktionsmuster

Förderung konsistenter User-Flows und -Interaktionen, wenn mehrere Funktionen gleichzeitig in der Entwicklung sind

Wiederverwendbare Interaktionsmuster (oft als „Designmuster“ bezeichnet) werden in Gruppen und Paaren entwickelt, prototypisiert und funktionsübergreifend evaluiert. Diese Interaktionsmuster wenden wir während der Entwicklung und Implementierung von Funktionen kontinuierlich an. Gemeinsame Verantwortung ermöglicht es den Teammitgliedern, Fehler in ihrer eigenen Arbeit zu beheben, weil sie den Ablauf durchdenken können und wissen, wie er in verschiedenen Kontexten anwendbar ist.

Diese Muster sind wie ein Klebstoff, der [wiederverwendbare Komponenten](#) zusammenhält. Wann immer ein Konflikt oder ein Bedarf für ein neues Muster erkannt wird, besprechen wir, ob wir die Änderungen sofort universell propagieren müssen oder ob wir sie gegenüber unserer [bestehenden UX-Schuld](#) priorisieren.

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Pairing: im gesamten Team, in Paaren und kleinen Gruppen

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Qualität
- Schnelles Feedback

Wie oft

Nach Bedarf, im Rahmen der Funktionsentwicklung jedoch häufiger



Norming

Ausrichtung einer User Journey Map

Hervorheben der Kompetenzen, die unser Produkt unterstützt

Die [User Experience Journey Map](#) enthält die Prozesse der Benutzer:innen, ihre Ziele oder die zu erledigenden Aufgaben (JTBD – Jobs to be done) sowie die zugrundeliegenden Systeme. Sie zeigt uns Lücken in unserem Verständnis auf, sowie Anwendungsmöglichkeiten für hypothesen-gesteuertes Design und hypothesengesteuerte Entwicklung. Wir integrieren die Journey Map ganz bewusst in unsere Arbeit. Wir verdeutlichen dem gesamten Team und unseren Stakeholdern den Wert der Journey, indem wir den Fortschritt während der Showcases aktualisieren und uns während der Sprint-Planung darauf beziehen.

Tipps

Konzentriere dich auf die Nutzer-Ziele, nicht nur auf die Erfahrung mit dem Produkt. Der Unterschied zwischen einem Flow und einer Journey liegt im Kontext für Handlungen. Ziele steuern die Benutzeraktion.

Die Arbeit des gesamten Teams sollte repräsentiert sein. Die Journey Map umfasst Benutzer- und Systemaktionen. Das hilft uns, die miteinander verknüpften Beziehungen zu verstehen, die zur Kundenerfahrung führen.

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Pairing: Design, Product, Tech

Werte

Gemeinsames Ziel

Wie oft

Einmalig, um eine Kern-Journey zu etablieren, bei Bedarf kontinuierliche Aktualisierung

Tools

- Virtuelles Whiteboard
- Alternativ: Tabellen

	Phase	Phase	Phase
Pfad			
Ziele			
Systeme			

Norming

Offene Design Pin-ups

Den Fortschritt der Designarbeiten sichtbar machen

Wir suchen beständig nach Möglichkeiten, die Design-Praxis für Entwickler:innen und Produktanalytiker:innen, die oft isoliert arbeiten, sichtbar zu machen.

Wenn wir die laufende Überprüfung für das gesamte Team öffnen, unterstreichen wir die Arbeit, die in Designentscheidungen einfließt. Auch ist es eine schnelle Methode, das Team Feedback geben zu lassen oder unsere künftigen Arbeiten mit Red Flags zu markieren, damit das Entwicklungsteam proaktiv herangehen kann. Diese Updates fördern ebenfalls die gemeinsame Verantwortung für die Designarbeit.

Selbst in unserer Übung zur [Designarbeit an der Story Wall](#) neigt die Besprechung der Wand im Rahmen eines Standup-Meetings dazu, sehr technikorientiert zu werden. Solche Design-Updates bieten den Raum für ausführliche Gespräche über die laufende Designarbeit, aktuelle Forschungsergebnisse, sowie offenen Raum für Kritik und allgemeine Diskussionen.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Ganzes Team: Offene Einladung

Werte

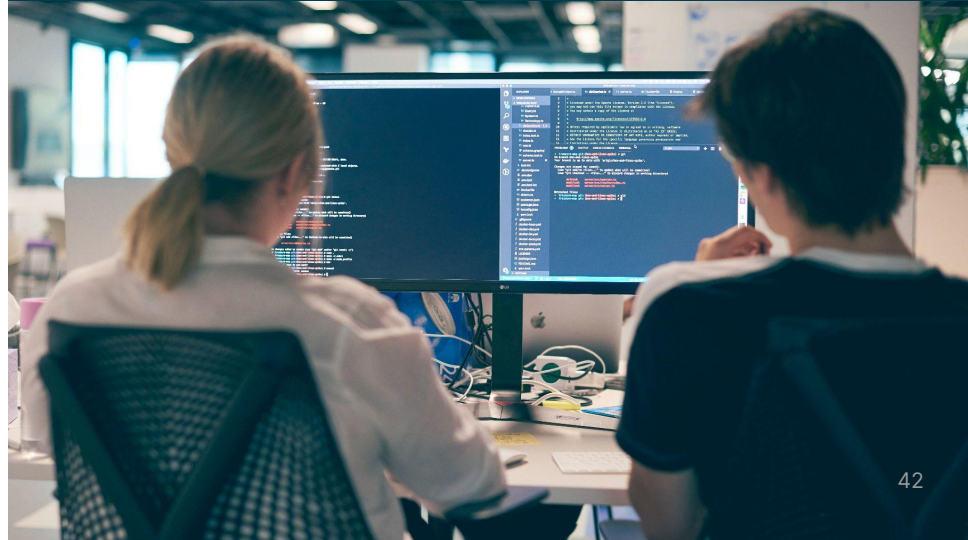
- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback

Wie oft

Wöchentlich

Tools

- Videokonferenzen
- Präsentationen



Norming

Testen der beobachtbaren UI

Die Tests sollten die Frage beantworten, **warum** die Komponenten auf eine bestimmte Weise funktionieren, nicht nur, **wie** sie funktionieren

Unsere automatisierte Teststrategie betont die Verhaltensweisen der beobachtbaren UI. Das bedeutet, wir emulieren, wie Benutzer:innen mit unserer Anwendung interagieren würden, und anstelle von internen Details testen wir das, was für die Benutzer:innen wichtig ist.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Pairing: Entwickler*innen und Qualitätsanalytiker*innen

Werte

Qualität

Wie oft

Bei jeder User Story

Tools

- Javascript Testtools
- Tools für visuelle Regression-Tests
- Tools für Accessibility Testing
- Browser-basierte Testing-Tools

Not this:

```
const modalIsOpen = modal.getState('open');  
expect(modalIsOpen).toBe(true);
```

Internal POV

But this:

```
const modal = find('#modal');  
expect(modal).toBePresent();
```

External POV

Norming

Testen der beobachtbaren UI

Instead of this:

```
test('clicking button opens the modal', () => {  
  const button = find('#button');  
  button.click();  
  
  const modal = find('#modal');  
  expect(modal).toBePresent();  
});
```

System POV

Do this:

```
test('using quick shop displays product  
information', () => {  
  const quickShopButton =  
    find('#product-123-quick-shop-button');  
  
  quickShopButton.click();  
  
  const quickShopModal =  
    find('#quick-shop-modal');  
  
  expect(quickShopModal)  
    .toContain('product 123 info');  
});
```

User POV

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Pairing: Entwickler*innen und
Qualitätsanalytiker*innen

Werte

Qualität

Wie oft

Bei jeder User Story

Tools

- Javascript Testtools
- Tools für visuelle Regression-Tests
- Tools für Accessibility Testing
- Browser-basierte Testing-Tools

(Fortsetzung von vorheriger Seite)

Die Vorstellung von einer automatisierten Teststrategie, die den Zielen des „Design-as-a-Team“ dient, mag seltsam erscheinen. So gesehen, sprechen unsere Tests die Sprache unserer Domain und dokumentieren und demonstrieren damit die realen Interaktionen, die wir unterstützen.

Dieses Prinzip können wir auf nahezu alle Arten Tests anwenden, die wir für die UI schreiben: Javascript-Komponententests, visuelle Regressionstests, Zugänglichkeitstests und browserbasierte Journey-Tests. Eine Fehlinterpretation wäre, dass wir nur Tests auf Integrationsebene anstelle von Unit-Tests schreiben. Stattdessen definieren wir neu, was im Kontext unserer Domain und unserer Architektur wirklich eine Unit darstellt.

Norming

Designsysteme & wiederverwendbare Komponenten

Eine gemeinsame Sprache kreieren, über alle Produkte hinweg konsistente Erfahrungen schaffen und Assets effektiv wiederverwenden

Designsysteme sind großartig, um Design und technische Assets mit vielen Produktteams zu teilen. Der erste Schritt zur Entwicklung eines Designsystems besteht darin, in wiederverwendbaren Komponenten zu denken: Sie sind die Grundlage für Produkte, und nicht ein nachträglicher Einfall oder ein Ergebnis des Refactoring von Codes.

Wenn wir uns Komponenten als austauschbare und bewegliche Bausteine vorstellen, können wir schneller delivern und Technik- und Design-Schulden vermeiden. Vor allem bieten uns diese Komponente aber eine Taxonomie zur Beschreibung unserer Produktsuite, die allgemein verständlich ist.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

Bei jeder User Story wird evaluiert, ob neue Interaktionsmuster oder Konzepte erforderlich sind, oder ob wir ein bestehendes Muster wiederverwenden können

Tools

- Komponenten-Explorer
- Javascript
- HTML
- CSS
- Webbasierte Designtools



Norming

Designsysteme & wiederverwendbare Komponenten

(Fortsetzung von vorheriger Seite)

Ein Designsystem ist ein internes Produkt für andere Teams. Es erfordert eine organisatorische Infrastruktur, ein klares Governance-Modell und Community Outreach. Selbst wenn nicht jede Organisation über ein komplettes Designsystem oder die Ressourcen für den Aufbau verfügt, können Teams beginnen, Produkte als wiederverwendbare Komponenten zu betrachten, um Delivery zu beschleunigen.

Prozess

1. Drucke eine Seite deiner Anwendung aus - so wie sie heute live ist oder in Form eines Mockups.
2. Zeichne Kästchen rund um die kleinsten aussagefähigen Units. Ein Textlabel hat für sich allein zum Beispiel keine Bedeutung, aber wenn es neben einem Eingabefeld steht, ergeben die beiden Elemente zusammen ein Formularfeld.
3. Fahre damit fort, weite Kästchen um die nächstkleineren Units zu zeichnen, bis jedes einzelne Element von einem einzigen Kästchen umschlossen ist, das die gesamte Seite darstellt.

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

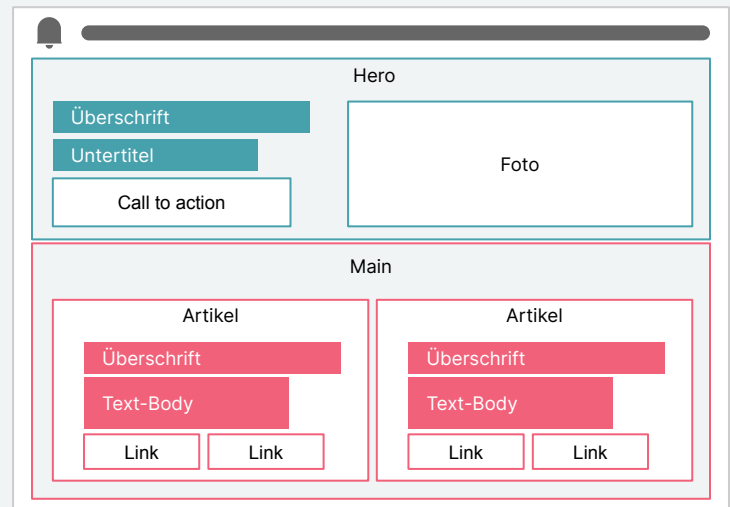
- Gemeinsames Ziel
- Schnelles Feedback
- Qualität

Wie oft

Bei jeder User Story wird evaluiert, ob neue Interaktionsmuster oder Konzepte erforderlich sind, oder ob wir ein bestehendes Muster wiederverwenden können

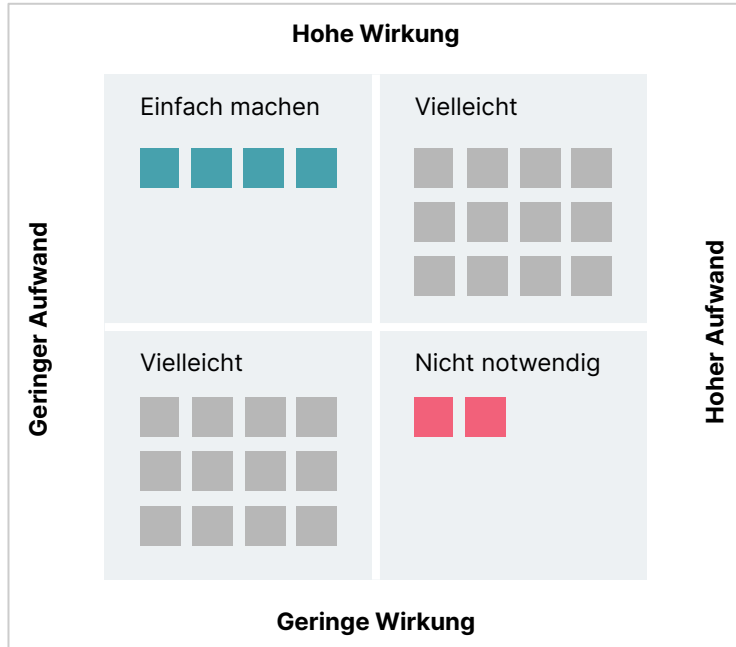
Tools

- Komponenten-Explorer
- Javascript
- HTML
- CSS
- Webbasierte Designtools



Performing

Analyse der Design- und Techniks schulden



Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Pairing: Designer*innen, Qualitätsanalytiker*innen und Entwickler*innen

Werte

- Qualität
- Inklusivität

Wie oft

- Elemente werden nach Beobachtung erfasst
- Elemente werden alle 1-2 Wochen geprüft

Tools

- Post-its / Virtuelles Whiteboard
- Videokonferenzen

Erforderliche Zeit

30 Minuten

Technicschulden sind ein Trade-off zwischen Qualität oder Konsistenz und Geschwindigkeit. Zu viele hindern uns daran, Änderungen vertrauensvoll durchzuführen. Außerdem können viele Designschulden das Vertrauen der Benutzer:innen in das System oder – im schlimmsten Fall – in sich selbst untergraben, weil sie nicht in der Lage sind, herauszufinden, wie sie Probleme überwinden können.

Im besten Fall sind diese Probleme leicht irritierende Macken – im schlimmsten Falle hindern sie uns aktiv am Erreichen unserer Ziele. Wir führen regelmäßig eine heuristische Evaluierung unseres Codes und Produkts durch und priorisieren beide Arten von Schulden über eine Aufwand-vs-Auswirkung-Analyse. So stellen wir sicher, dass wir unsere Fähigkeit zur kontinuierlichen Verbesserung der Lösung maximieren.

Performing

Technical & Design Decision Log

Der Umfang eines technischen Entscheidungsprotokolls ist etwas breiter angelegt als der eines [architektonischen Entscheidungsprotokolls](#) (ADR). Es beinhaltet zusätzlich zu den architekturbezogenen Entscheidungen auch kritische Entscheidungen zu technischen Praktiken oder Konventionen sowie wichtige Erkenntnisse, die im Rahmen von [Spikes](#) und [Design Jams](#) gewonnen wurden. Genau wie bei ADRs behalten wir das Entscheidungsprotokoll in der Versionskontrolle und nutzen eine sehr „schlanke“ Vorlage, um gerade genug Kontext für die Entscheidung zu erfassen. Dieses Vorgehen lässt sich auf Interaktions- und visuelle Designentscheidungen oder sogar auf wichtige Produktentscheidungen ausweiten.

Allzu oft befinden sich wichtige Zusammenhänge nur in den Köpfen der Mitarbeiter:innen oder sind tief in Foliensammlungen oder E-Mails vergraben. Entscheidungsprotokolle sollen prägnant und zugänglich sein.

Aufwand

Quick Win

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

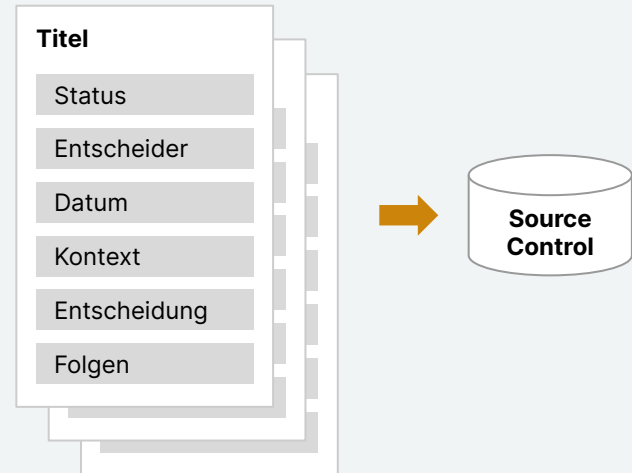
- Qualität
- Accountability

Wie oft

Entscheidungen werden aufgezeichnet, sobald sie getroffen sind

Tools

- Idealerweise: Kontrolle des Quellcodes
- Alternative: Tabellen oder Wikis



Performing

Mehrwert messen

Analysieren, was wertvoll, machbar und tragbar ist, um Reibungen zwischen Produkt, Technik und Design zu verringern

Wie messen wir den Mehrwert? Woher wissen wir, dass unsere Arbeit zu erfolgreichen Erfahrungen für unsere Nutzer:innen beiträgt?

Eine gute Übung ist, unsere Praktiken kontinuierlich anhand der Werte zu prüfen. So können wir entscheiden, wann wir Praktiken ergänzen, modifizieren oder sogar aufgeben sollten. Die Konzentration auf Praktiken hilft uns, die Methoden für interdisziplinäre Teams fließend zu beherrschen. In Verbindung mit Prinzipien und Werten verstehen wir, warum die Praktiken wertvoll sind. Dies ermöglicht uns, den Erfolg von einem Team auf das nächste zu übertragen.

So können wir weiterdenken, wie agile Softwareentwicklung über den Bereich der Entwickler:innen hinaus aussieht und was sie für unsere Benutzer:innen und unser Unternehmen bedeutet.

(Fortsetzung auf der nächsten Seite)

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Qualität
- Inklusivität
- Schnelles Feedback
- Accountability

Wie oft

Aufbau einer Kadenz innerhalb bestehender, relevanter Gewohnheiten



Performing

Mehrwert messen

(Fortsetzung von vorheriger Seite)

Die Effektivität bestimmter Praktiken können wir durch Echtzeit-Retrospektiven messen, aber um unsere technischen und sozialen Praktiken ganzheitlicher zu bewerten, gibt es eine Reihe von Techniken, die hervorragende Ausgangspunkte liefern:

Soziale Praktiken

Wie fördern wir die **Empathie** untereinander und gegenüber unseren Benutzer:innen?

- Kontextuelle Erhebungen
- Bedürfnispyramide: [BICEPS](#)

Pflegen wir (psychologische) **Sicherheit und Vertrauen** im Team?

- Sicherheitsprüfungen und Retrospektiven
- Gesunde Feedback-Kultur
- Vertrauensformel ([Trust equation](#))
- [Neuralgische Gespräche](#)
- [Radikale Aufrichtigkeit](#)

Aufwand

Strategische Investition

Wer nimmt teil

Gesamtes Team

Werte

- Gemeinsames Ziel
- Qualität
- Inklusivität
- Schnelles Feedback
- Accountability

Wie oft

Aufbau einer Kadenz innerhalb bestehender, relevanter Gewohnheiten

Technische Praktiken

Welche Bedürfnisse versuchen wir zu erfüllen? (Ist unsere Lösung **wertvoll**?)

- [HEART-Framework](#)
- [AARRR-Framework](#)
- Qualitative Nutzerforschung

Wie delivern wir? (Ist unsere Lösung **machbar**?)

- [Architectural Fitness Functions](#)
- [Ziele für die Service-Levels](#)
- [RAIDs](#)

Können wir unsere Dynamik beibehalten und weiterentwickeln? (Ist unsere Lösung **funktionsfähig**?)

- [EDGE / Lean Value Tree](#)
- [OKRs](#)
- [4 Key Metrics](#)

Vielen Dank.

Weitere Einblicke in unsere Überlegungen zum Playbook erhältst du [in diesem Artikel zu Design-as-a-Team](#). Wir haben diese Praktiken ursprünglich für Distributed Teams entwickelt. Unser [Remote Work Playbook](#) ist eine weitere wertvolle Ressource für den Aufbau eines interdisziplinären Teams.

contact-de@thoughtworks.com | thoughtworks.com
thoughtworks.com/what-we-do/customer-experience-product-design

