



Digital Design in der Praxis. Der Weg zur Akzeptanz.

www.bitkom.org

bitkom

Herausgeber

Bitkom e. V.
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin
T 030 27576-0
bitkom@bitkom.org
www.bitkom.org

Ansprechpartner

Dr. Frank Termer | Bitkom e.V.
T 030 27576-232 | f.termer@bitkom.org

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Digital Design

Projektleitung

Prof. David Gilbert | DB Systel GmbH
Axel Platz | Siemens AG

Titelbild

Mikita Yo Ya | unsplash.com

Copyright

Bitkom 2022

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugswweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

Digital Design in der Praxis. Der Weg zur Akzeptanz.

Dr. Martina Beck & Dr. Dominik Birkmeier | Maiborn Wolff

Auszug aus dem »Jahrbuch Digital Design 2022«

Das vollständige Jahrbuch finden Sie unter:

[➤www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digital-Design-Jahrbuch-2022](https://www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Digital-Design-Jahrbuch-2022)

2 Digital Design in der Praxis. Der Weg zur Akzeptanz.

Dr. Martina Beck & Dr. Dominik Birkmeier | Maiborn Wolff

Anknüpfend an das Digital Design Manifest und das Rollenbild des Digital Designer wollen wir unsere Erfahrungen beim Etablieren von Digital Design in der Praxis teilen. Deutschland kann nicht warten, bis sich eine junge Generation an unseren Hochschulen zu Digital Designer:innen ausbilden lässt. Industrie und Wirtschaft brauchen Digital Design jetzt. Dazu gilt es auch all diejenigen zu erreichen und zu mobilisieren, die schon heute in diesem Kontext unterwegs sind. In unserer Organisation haben wir einen wichtigen Schritt in diese Richtung gemacht.

Teil I – Die organisatorische Verankerung

Die erfolgreichen Frühen Phasen

In unserer IT-Dienstleistungsorganisation waren die »Frühen Phasen« lange Zeit ein florierendes Leistungsangebot, das unsere Kunden stark nachfragten. Dieses Leistungsangebot adressiert in der Wasserfall-Welt alle Tätigkeiten, die vor der Codierung von Software im Kontext der fachlichen Konzeption zu erledigen sind. Daraus leitet sich der Begriff *Frühe Phasen* ab. Das Leistungsangebot zielt auf die gesamte Breite der Gestaltung – von der Vision bis zur fachlichen Feinkonzeption. Die Frühen Phasen gliedern sich in die einzelnen Phasen mit folgenden Ergebnistypen:

- **Projektanbahnung:**
Projektaufträge mit fachlichen, technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen, Visionsgestaltung, Untersuchungsaufträge.
- **Grobkonzeption:**
grobe Erfassung der Anforderungen und Herausarbeiten alternativer Lösungsvarianten.
- **Feinkonzeption:**
die detaillierte Ausgestaltung der gewählten Lösung mit Requirements Engineering im engeren Sinne.

Seitdem die Welt zunehmend agiler wird, geht die Nachfrage nach Konzeptionsergebnissen unseres Frühe-Phasen-Leistungsangebotes zurück. Wir nehmen seit ein paar Jahren wahr, dass unsere Kunden vor allem agile Teams suchen. Diese bestehen neben einer i.d.R. kundenseitigen Product Ownerin noch aus einem Scrum Master und zahlreichen Softwareentwickler:innen. Die fachliche Gestaltung von Software wird zumeist auf das Schreiben von User Stories innerhalb des Teams reduziert. Eine Vision? – Ist oft nur ansatzweise oder zu grob granular vorhanden. Ein Big Picture des Vorhabens? – Existiert nur verteilt in einzelnen Köpfen. Was also tun?

Als Gestalter:innen der Frühen Phasen waren und sind wir davon überzeugt, dass die ganzheitliche Denkweise, die uns in der Wasserfall-Welt Softwaresysteme konzipieren ließ, auch in der agilen Welt beim Schaffen von digitalen Produkten sinnvoll und erforderlich ist. Wenn nicht sogar dringlicher als zuvor!

Die Entdeckung des »Digital Design«

Zum ersten Mal begegneten wir auf dem Gartner CIO & IT Executive Summit 2019 in München dem Begriff des Digital Design. Dies war der Anstoß, uns mit den Konzepten auseinanderzusetzen – u.a. mit dem Digital-Design-Manifest und dem Rollenideal Digital Design des Bitkom. Diese Ereignisse gaben den Ausschlag, in unserer Organisation einen neuen Weg einzuschlagen. Digital Design ist im Kern das, was wir als »Frühphasisten« schon im Wasserfall taten und wovon wir überzeugt sind: ganzheitliches Gestalten digitaler Produkte. Gleichzeitig ist Digital Design mehr. Denn Gestaltung nimmt vor dem Hintergrund der digitalen Transformation einen noch höheren Stellenwert ein. Der Bitkom brachte es auf den Punkt.

Das Führungsteam der Frühen Phasen beschloss die Justierung des Bereichs und seines Leistungsangebotes. Als enormer Vorteil erwies sich unsere Aufstellung nach Disziplinen. Oft sind Dienstleistungsorganisation nach Branchen oder nach Kunden organisiert. In unserer Organisation ist das nicht der Fall. Das Führungsteam eines Bereiches kann seine inhaltliche Ausrichtung selbst definieren und die erforderlichen Ressourcen in die Veränderung stecken. Also legten wir los:

1. Wir hingen das Digital-Design-Manifest in Plakatform in unserer Organisation aus.
2. Wir erarbeiteten einen ersten Wurf des Leistungsangebots, um eine dazugehörige Website aufzusetzen.
3. Wir erläuterten die Digital-Design-Konzepte unserer Geschäftsführung und unseren Bereichsleiterkolleg:innen.
4. Wir stellten unserem Team die Justierung unseres Leistungsangebotes und unseren neuen Bereichsnamen vor.
5. Seit 1. Juli 2019 nennen wir unseren Bereich »Digital Design & Engineering« – der Name ist Programm.

Wir stießen auf Widerstand.

Widerstände in der Gesamtorganisation und im eigenen Team

Obwohl wir jetzt – mehr als zwei Jahre später – als erfolgreicher Bereich dastehen, hatten wir bei fast jedem Schritt mit Widerständen und Unsicherheiten zu kämpfen. In der gesamten Organisation. Und im eigenen Bereich.

- **Widerstand I: Das Konzept – zu theoretisch, zu abstrakt, zu praxisfern.**

Nach dem Aushängen des Digital Design Manifests wurden wir mit verschiedensten Meinungen konfrontiert. »Das sind doch alles Worthülsen« oder »Das ist alles zu theoretisch und zu abstrakt – wie wollt Ihr denn das in unserem Geschäft gebrauchen?« »Das versteht kein Kunde!«

- **Widerstand II: Der Begriff Digital Design – zu sperrig und unaussprechbar.**

»Bei dem Begriff ›Digital Design‹ stolpert man ja über seine eigene Zunge.« »Der Design-Begriff klingt im deutschen Sprachraum irgendwie nach ›Klickibunti‹ – wollt Ihr das wirklich sein?«

- **Widerstand III: Das Rollenideal – zu breit, verunsichernd für unser Team.**

»Welche Skills brauche ich als Digital Designer?« »Kann und will ich das überhaupt?« »Wie kann ich mich qualifizieren?« »Kann ich auch bei UX-Design bleiben?«

Wir nahmen das Feedback auf. Wir blieben unserem grundsätzlichen Weg aber treu und hielten am Digital Design fest. Am Begriff sowie an den rahmenstiftenden Konzepten des Bitkom. Intern und extern begann unser Weg, Überzeugungsarbeit zu leisten. Bei der tieferen Ausgestaltung des Bereichs und unseres Leistungsangebots fanden wir dann Antworten auf viele der Fragen.

Unsere Antworten auf die Widerstände

Seit zwei Jahren lernen wir täglich in unseren Kundenprojekten dazu, wie wir die Digital-Design-Ideen des Bitkom sowie unsere langjährige Praxiserfahrung und Methodik aus den Frühen Phasen in einem nutzenstiftenden Konzept zusammenführen. Wir entwickelten das »Modell der drei Horizonte« (siehe unten). Wir überarbeiteten unsere interne Frühe-Phasen-School und reicherten sie mit Konzepten des Digital Design an.

Interne Marketing-Tour in den Führungskreisen

Mit dem von uns entwickelten 3-Horizonte-Modell und den Konzepten des Digital Design gingen wir auf interne Marketing-Tour zu den Führungskreisen anderer Bereiche. Wir nahmen uns Zeit, erklärten, diskutierten und zeigten den Praxisbezug. Wir bekamen Feedback, das zum Anstoß wurde, unser Modell anzupassen. Mit der Zeit gewöhnten sich unsere Kolleg:innen an den Begriff »Digital Design«. Die äußert positive Resonanz auf unseren Ansatz, die vor allem von Kundenseite kam, gab uns Rückenwind.

Auch wenn einige wenige Kolleg:innen weiter von Business Analysten, agiler Requirements Engineer- oder Proxy-PO sprechen, halten wir mit sanftem Druck am »Digital Designer« fest. Heute ist der Begriff in unserer Organisation nicht mehr wegzudenken.

Ausbildungsinitiative im Team

Der Sorge »Bin ich überhaupt qualifiziert?« begegnen wir damit, dass wir unserem Team zeigen, dass Vieles im Digital Design für uns nicht komplett neu ist. Viele Gestaltungskompetenzen sind Teil unserer Frühphasisten-DNA. Auch die querschnittlichen Kompetenzen, die im Rollenideal Digital Design adressiert sind, sind uns weitgehend zu eigen.

Am meisten machte die Materialkunde Menschen mit wenig IT-Background in unserem Bereich Sorgen. Das sind ungefähr 25 Prozent des Teams – alle anderen haben Informatik oder ein Fach mit Informatikbezug (z.B. Medieninformatik, Wirtschaftsinformatik, Computerlinguistik o.ä.) studiert. Wir entwickelten eine Initiative »Software Engineering für Non-Software Engineers«, in dem wir in kleinen Schulungseinheiten – in so genannten Speed-Betankungen – eine fehlende technologische Fundierung nachholten. Darüber hinaus appellierten wir an ein offenes Mindset technologischen Themen gegenüber. Mit einem solchen Mindset zeigte das »Training-on-the-Job« in unseren Projekten die gewünschte Wirkung. Ziel ist, unser Team – neben eigenen Ausbildungsinitiativen – durch die Digital Design Professional (DDP) Ausbildung und Zertifizierung weiterzubilden.

Positive Resonanz bei Kunden

Wie bereits erwähnt, war die äußerst positive Resonanz bei unseren Kunden ein Signal, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Bei einem namhaften OEM aus der Automobilbranche stießen wir bereits Ende 2019 mit unserem Digital Design-Profil im 3-Horizonte-Modell auf offene Türen. »Genau das brauchen wir in unserem Vorhaben!«. Mitte 2020 überzeugten wir einen Kunden aus der Touristikbranche, auf das Konzept des Digital Design zu setzen. Seit Ende 2020 arbeiten wir gemeinsam mit dem Kunden im Projekt: Sieben Digital Designer sind dort am Start, vier aus unserer Organisation und drei auf Kundenseite. Die Kundenmitarbeiter:innen haben wir mit in unsere interne School genommen und bringen ihnen auch im Projektalltag die Ideen rund um das Digital Design nahe. Das sind nur zwei Beispiele aus unseren zahlreichen Projekten mit Digital Design.

Verständnis, aber auch Zurückhaltung bei den Marktbegleitern

Eines unserer Ziele ist, Digital Design in der Breite zu etablieren. Ohne Digital Design werden keine soliden, hochqualitativen digitalen Produkte entstehen. Die bisherigen Rollenbilder von Requirements Engineers und UX-Designern suggerieren schon in der Begrifflichkeit die anforderungsbezogene Denkweise und nicht die Ganzheitlichkeit, die es im Denken und Gestalten benötigt – davon sind wir überzeugt. Je mehr Partner helfen, den Begriff »Digital Design« und die Konzepte auf dem Markt bekannt zu machen, umso besser. Daher gehen wir auch aktiv auf unsere Marktbegleiter – insbesondere unser »Best-Friends-Netzwerk« – zu und senden die gleiche Botschaft wie in unseren internen Führungskreisen.

Dabei erleben wir differenziertes Feedback:

Einigkeit besteht, dass es den Gestaltungspart beim Bau guter digitaler Produkte unbedingt braucht. Einigkeit besteht auch, dass in den Projektvorhaben zu wenig explizite Gestaltungskapazität vorhanden ist. Gemeinsam ist, dass wir beim Kunden Überzeugungsarbeit leisten müssen, dass Gestaltung von Software kein Overhead ist. »Da wird ja nichts programmiert!« war lange die Reaktion der Kunden.

Dennoch springen nur wenige Marktbegleiter sofort auf den Zug auf. Einige hadern mit der Begrifflichkeit. »Klar, brauchen wir das – aber Digital Design beziehungsweise Digital Designer? Wir nennen das Proxy-PO.« Andere befreundete Unternehmen finden den Begriff »Digital Design« stimmig. Dann steht aber oft die Aufstellung der Organisation im Weg. »Dazu müssten wir eine Gilde oder eine Community gründen«. Oder der Treiber des Themas fehlt: »Ob wir das neben der Projektarbeit hinbekommen? Jetzt müssen wir erst mal intern jemanden finden, der dafür brennt und sich genug Zeit dafür nimmt, das Thema voranzutreiben«.

Ein Vorteil – unsere Aufstellung nach Disziplinen

In solchen Situationen wird uns der Vorteil unserer Aufstellung nach Disziplinen bewusst. Wir können Themen aus der Kraft und der Initiative eines Bereichs vorantreiben. Heute haben wir einen Bereich von 60 Digital Designer:innen, die in dieser Rolle für namhafte Kunden arbeiten. Damit sind wir zu Multiplikatoren für Digital Design geworden. Unsere Kunden ziehen mit. Unser Partnernetzwerk allmählich auch.

Teil II – Die inhaltliche Story

Nun kann man sich fragen, was hat dafür gesorgt, dass Digital Design in unseren Projekten erfolgreich geworden ist? Welche Geschichte haben wir unseren Kunden, unseren Bereichskolleg:innen und unserem Netzwerk erzählt? Was bedeutet Digital Design in unserem Projektalltag? Welche Funktion erfüllt es? Nach welchem Modell interagieren Digital Designer:innen?

Digital Design – Rolle oder Profession?

Beginnen wir mit Kim Lauenroth, der sagt: Es braucht gestalterische Kraft und Leidenschaft, um völlig neue digitale Antworten zu schaffen. Es braucht eine neue Sprache, die Digitales als ein Material begreift. Ein Material, das zu gestalten ist. [LAU21]. Diese Haltung teilen wir voll und ganz. Vor dem Digital Design Manifest und dem Rollenideal »Digital Design« stellt sich uns in der Praxis die Frage: Ist Digital Design eine Rolle oder eine Profession?

Die Antwort, die wir für den Projektalltag in unserer Organisation gefunden haben, ist: beides! Für uns ist Digital Design eine Profession analog zum Software Engineering. So wie die Profession Software Engineering erlernbar ist, so ist auch Digital Design erlernbar.

Geht es um die Besetzung eines agilen Teams in unserer Dispositionsrunde, dann heißt es, wir brauchen vier Software Ingenieure (SE) und zwei Digital Designer (DD). Welche Art Software Ingenieure: einen Frontend-SE (React), einen Backend-SE (AWS), einen Mobile-Entwickler mit iOS-Fokus. Und welche Art Digital Designer? Einen Digital Designer mit Fokus auf GUI-Design sowie eine Generalistin mit Fokus auf Visionsgestaltung und agilem Requirements Engineering.

Vor dem Hintergrund verstehen wir Digital Design als übergreifende Disziplin. Sie vereint die verschiedenen Teildisziplinen der Softwarekonzeption wie Visionsgestaltung, agiles Requirements Engineering, UI Design und UX Design. Im Digital Design bündeln sich die vielen Kompetenzen, die im Projektalltag zum ganzheitlichen Gestalten digitaler Produkte erforderlich sind. Bei der Besetzung unserer Projekte nutzen wir den Begriff Digital Design nicht nur als Profession, sondern auch als *Platzhalterrolle* – analog zum Software Engineering.

Digital Designer bauen Brücken

Setzen wir fort mit David Gilbert, der in [Gil21] darauf Bezug nimmt, dass »Design« Ende des 19. Jahrhunderts eine Brücke zwischen Kunst und Technik bildete und danach fragt, welche Brückenfunktion das »Design« im 21. Jahrhundert einnimmt. Unsere Antwort im Kontext des Digital Design findet sich in [Bec21]: Digital Designer und Digital Designerinnen bilden in ihrem Wirken in unseren IT Vorhaben die Brücke von fachlicher Gestaltung zu technischer Umsetzung.

Ihre Aufgabe ist es, die zunächst »wolkigen Idee« zu schärfen und in die technologische »Realität der Nullen und Einsen«, wie Abbildung 1 skizziert, zu führen. Mit ihrem methodischen Handwerkszeug verbinden sie Menschen, die sich im Projektalltag oft »sprachlos« gegenüberstehen.

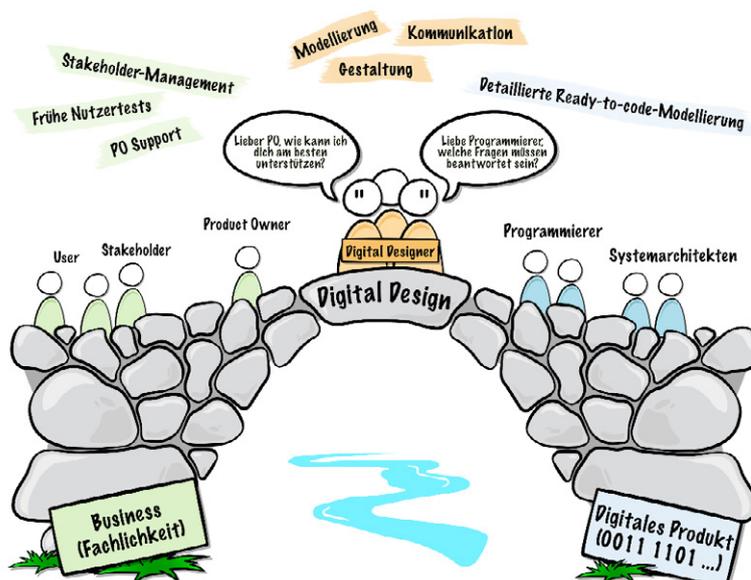


Abbildung 1: Digital Designer bauen Brücken

Das Aufgabenspektrum ist breit angelegt. Digital Designer wirken in unseren Projekten dabei sowohl als *rechte Hand des Product Owner (PO)* als auch als *Übersetzer Richtung Codierung*. Der PO ist und bleibt die Instanz, die letztlich fachlich entscheidet. Aber aus der Vielzahl seiner PO-Aufgaben kann er an das Digital Design delegieren. Er kann – oft schon rein kapazitiv – Unterstützung gebrauchen, zum Beispiel als Sparring bei Entscheidungen und insbesondere bei der fachlichen Modellierung.

Hilfreich für den PO ist, dass unsere Digital Designer die Sprache der Software Engineers und Systemarchitekten sprechen, mit denen sie Hand in Hand arbeiten. Auf Augenhöhe durchdenken sie die Anforderungen und modellieren sie gemeinsam bis zu dem Punkt, an dem ein ausreichend definierter fachlicher Rahmen vorgegeben ist und gleichzeitig genügend Spielraum für die Gestaltung auf Entwicklungsebene bleibt.

Das Modell der drei Horizonte

In unserem »Modell der drei Horizonte« (Abbildung 2) zeigen wir den Gestaltungsraum des Digital Design in seinem Zusammenspiel auf. Wir differenzieren in »Shaping«, »Exploring« und »Implementing« in [Bec21]. Eine Unterteilung des Konzeptionsprozesses in drei Abstraktionsebenen finden wir auch bei David Gilbert in [Gil20]: als Überblick, Einsicht und Klarheit bezeichnet dieser die Ebenen und will sie nicht als Prozessphasen verstanden wissen. Es gilt zu verhindern, dass ein Vorhaben zu schnell in eine umsetzungsnahe Detaillierung stürzt. Diese Sichten lassen sich vereinen.

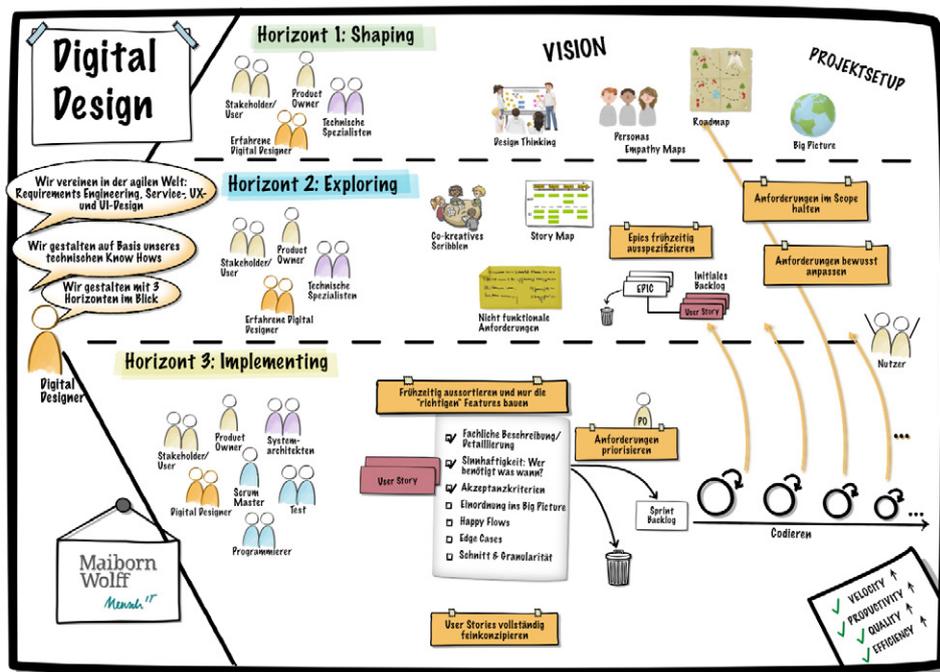


Abbildung 2: Das Modell der drei Horizonte

Der Shaping-Horizont – gemeinsam Übersicht gewinnen

Übersicht über das digitale Vorhaben stellen Digital Designer:innen auf dem Shaping Horizont her. Dieser Horizont zeigt während des Vorhabens auf, wo die Reise langfristig für das digitale Produkt hingeht. Hier gilt es, das große Ganze zu gestalten – fachlich, technisch und organisatorisch.

Die Ergebnisse dienen als Orientierungspunkt für das Vorhaben. Auf dieser Ebene zu gestalten ist herausfordernd und sollte von erfahrenen Digital Designer:innen moderiert und strukturiert werden. Ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und ein Gespür im Umgang mit Menschen sind hier sehr wichtig, da es auf dieser Ebene oft zur Reibung kommt. Reibung auf dieser Flughöhe ist positiv zu bewerten, muss aber überwunden werden. Bevor sich das Projektteam in die Ausgestaltung stürzt, muss erst eine Übereinkunft da sein, was gebaut werden soll und zu welchem Zweck.

Idealerweise startet die Arbeit auf dem Shaping-Horizont geraume Zeit vor der Umsetzung: Die Ergebnisse begleiten das agile Vorhaben von Anfang bis Ende. Sie sind allerdings nicht in Stein gemeißelt, sondern geben Orientierung und sind im agilen Prozess bei signifikanten Veränderungen der Umwelt oder der gewonnenen Erkenntnisse immer wieder zu hinterfragen und zu justieren.

Der Exploring-Horizont: Teilaspekte erforschen, um Einsicht zu gewinnen

Ist das große Ganze geformt, wird das Produkt Stück für Stück entlang unterschiedlicher Dimensionen erforscht. Dabei gewinnt das Team Einsicht in Teilaspekte und deren Komplexität und erarbeitet erste Lösungsentwürfe. Das Digital Design sorgt dafür, dass spätestens jetzt Pilotnutzer und Pilotnutzerinnen in die Gestaltung der Lösung einbezogen werden, um ihre Bedürfnisse und Wünsche zu verstehen.

Sinn des Exploring-Horizontes ist, die Teilbereiche des digitalen Produktes zu durchleuchten und innere Zusammenhänge zu verstehen, bevor das Team in deren genauere Ausgestaltung eintaucht.

Der Implementing-Horizont – gemeinsam Klarheit erzielen

Die zeitliche Taktung ist für das Digital Design auf dem Implementing-Horizont fühlbarer als auf den anderen Horizonten. Die Sprints geben den Rhythmus in der Konzeptionsarbeit vor. Es gilt, die Stories klar zu haben, um das Backlog zu befüllen. Hier muss das Team sich festlegen und sich für Details entscheiden. Backlog und User Stories sind hier im Fokus. Letztere sind im agilen Team gemeinsam mit dem PO zu priorisieren und final zu konzipieren. Ideal ist, wenn das Digital Design früh den Schulterschluss zur Entwicklung sucht, um die Fachlichkeit ready-to-code zu modellieren. Zusammen können sie fachliche Anforderungen mit technologischen Grenzen und Möglichkeiten in Einklang bringen und Nutzen und Aufwände früh richtig einschätzen.

Ready-to-code-Modellierung meint, dass zwischen Digital Designer:innen und Entwickler:innen ein gemeinsames Verständnis zur Funktionalität und zu deren technischen Implikationen gereift ist. Ist das der Fall, können die Entwickler:innen ihren Gestaltungsraum nutzen und mit der Umsetzung loslegen.

Gestalten mit drei Horizonten im Blick

Die große Herausforderung der Digital Designer:innen ist, sich souverän durch die drei Horizonte bewegen können. Ihre Verantwortung ist es, alle drei Horizonte im Blick zu halten. Stets sollte sie die Frage begleiten, ob konzeptionelle Entscheidungen auf einem Horizont Veränderungen auf einem anderen Horizont nach sich ziehen. Diese Frage ist im Projektalltag der Dreh- und Angelpunkt der digitalen Gestaltung.

- **Obsoletere Anforderungen früh aussortieren**

Rahmenbedingungen ändern sich. Das Team lernt dazu. Neue Zusammenhänge werden entdeckt. Im agilen Setting kommt es immer wieder vor, dass geplante Anforderungen nicht mehr benötigt werden. Diese gilt es aufzuspüren, mit dem PO zu besprechen und fallen zu lassen. Damit gar nicht erst feinkonzipiert und codiert wird, was am Ende nicht live geschaltet wird. So wird Blindleistung vermieden.

- **Neue Anforderungen angemessen behandeln**

Bei Anforderungen, die im Laufe des agilen Prozesses neu auftauchen, ist zu bewerten, welche Relevanz sie für das digitale Produkt haben und wie sie in den Scope und zur Vision passen. Müssen sie unterbunden werden oder sind sie ins Backlog aufzunehmen? Macht die neue Anforderung das Produkt vielleicht sogar besser und gebrauchstauglicher? Und wenn ja, müssen dann eventuell Scope und Vision hinterfragt und angepasst werden?

Um dies zu entscheiden, braucht es viel Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Auch hier ist ein gegenseitiges Sparring von PO und Digital Designer:innen gefragt.

Das Modell der drei Horizonte als Türöffner bei Kunden

Dieses Modell der drei Horizonte verbunden mit dem Rollenideal Digital Design hat uns bei vielen Kunden die Tür weit aufgemacht. Für Kunden, die sich darauf eingelassen haben, hat dies in der gelebten Praxis dazu geführt, dass ihre digitalen Vorhaben solider gestaltet sind und die Qualität der Produkte besser sind.

Hierbei ist entscheidend, dass das Digital Design nicht als versprengte Einzelkapazität in einem agilen Team zu betrachten ist: hier mal eine *0,5-Kapazität an Digital Design*, da mal eine *tageweise Unterstützung* durch eine Digital Designerin in einem Großprojekt – das bringt nichts. Mit »Digital-Design-Minimalkapazitäten« lassen sich die herausfordernden Gestaltungsaufgaben nicht bewältigen.

30 Prozent Digital Design in jedem Projekt

Um die Schmerzen im agilen Projektalltag zu lindern, sollte in jedem vielversprechenden digitalen Vorhaben ausreichend Digital-Design-Profession präsent sein. Seit unserer Orientierung auf

Digital Design haben wir in den vergangenen zwei Jahren in über 20 Entwicklungsprojekten (u.a. bei BMW, DERTOUR, MAN, Dräger, Volkswagen und Weidmüller) Erfahrungen gesammelt, die zeigen, dass ungefähr 30 Prozent der Aufgaben dieser konzeptionellen Disziplin zuzuordnen sind. Sie dienen der Effizienz des Teams. Und der Qualität des digitalen Produktes. Wir sind davon überzeugt: Ohne Digital Design keine erfolgreiche digitale Transformation!

Unser Fazit: Dranbleiben, Überzeugungsarbeit leisten – es lohnt sich!

Es müssen mehr Menschen in Hochschulen, Industrie und Wirtschaft werden, die den Wert von Digital Design bekannt machen. Dazu braucht es viele Handlungsstränge und viele helfende Hände. Was beim Change von den Frühen Phasen zum Digital Design in unserer Organisation am meisten half, lässt sich folgendermaßen zusammenfassen:

- Digital Design mit der Praxisnähe in unserem Leistungsangebot verbinden.
- An der Terminologie »Digital Design« trotz Widerstand festhalten.
- Marketing-Tour durch die Führungskreise unserer Bereiche.
- Feedback aufnehmen und adäquat in das Gestalten von Digital Design einbeziehen.
- Überzeugungsarbeit, Geduld und Ausbildungsinitiativen in unserem eigenen Team.

Und nicht zuletzt: Sich einfach mal trauen und im Projekt Digital Design anbieten. Unserer Erfahrung nach fanden wir damit viel Erfolg und Anklang bei Kunden! Und das deswegen, weil die drei Horizonte den Nerv der Kunden treffen. Die übergreifende Denke adressiert eine Lücke, die unsere Kunden selbst nicht benennen können, im Projekt aber besteht. Und das spüren sie.

Unsere Empfehlung an alle: nicht aufgeben, dranbleiben, Überzeugungsarbeit leisten. Gemeinsam Digital Design für die Praxis gestalten. Es gibt noch viel zu tun und viel zu lernen. Es lohnt sich!

Literaturverzeichnis

- [Bec21] Martina Beck »Wir brauchen mehr Digital Design!«. Siehe: <https://www.informatik-aktuell.de/management-und-recht/projektmanagement/wir-brauchen-mehr-digital-design.html>
- [Bit17] bitkom.org »Rollenideal Digital Design« Siehe: <https://www.bitkom.org/Bitkom/Publicationen/Rollenideal-Digital-Design.html>
- [Bit18] bitkom.org »Digital Design Manifest«, siehe: <https://www.digital-design-manifest.de/>
- [Gil20] David Gilbert »Design-driven Development und Requirements Engineering.« in: OBJEKTSpektrum 2020/04
- [Gil21] David Gilbert »Gestaltung mit Sinn für Ordnung, Gespür und einem neuen Holz.« in: Jahrbuch Digital Design 2021, siehe: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210318_digital-design_jahrbuch.pdf
- [Lau21] Dr. Kim Lauenroth »Ganzheitliche Gestaltung der Digitalisierung erfordert eine neue Sprache« in: Jahrbuch Digital Design 2021, siehe: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210318_digital-design_jahrbuch.pdf

Bitkom vertritt mehr als 2.000 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie erzielen allein mit IT- und Telekommunikationsleistungen jährlich Umsätze von 190 Milliarden Euro, darunter Exporte in Höhe von 50 Milliarden Euro. Die Bitkom-Mitglieder beschäftigen in Deutschland mehr als 2 Millionen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 500 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 80 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, jeweils 8 Prozent kommen aus Europa und den USA, 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem weltweit führenden Digitalstandort zu machen.

Bitkom e.V.

Albrechtstraße 10

10117 Berlin

T 030 27576-0

F 030 27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

bitkom