

#ConceptualMindset
#ConceptualLeadership

Ein Plädoyer: $\frac{1}{3}$ für Konzeption

Denn innovative Digitale Transformation erfordert
Conceptual Mindset und Conceptual Leadership

Herausgeber

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

Ansprechpartner

Dr. Frank Termer | Bitkom
T 030 27576-219 | f.termer@bitkom.org

Projektleiter

Dr. Kim Lauenroth | FH Dortmund

Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Digital Design gemeinsam mit AK Usability & User Experience

Layout

Lea Joisten | Bitkom

Copyright

Bitkom 2023

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassungen 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 der Leserin bzw. des Lesers. Die Haftung des Bitkom für Verletzungen von Leben, Körper und Gesundheit, für Schäden aus dem Produkthaftungsgesetz sowie für Schäden, die auf Vorsatz, grober Fahrlässigkeit oder aufgrund einer Garantie beruhen, ist unbeschränkt. Im Übrigen ist die Haftung des Bitkom ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

	Danksagung Geleitwort	3
1	Deutschland – Land der Digitalen Transformation?	4
2	Perfektionskultur hemmt Innovationsfähigkeit	6
3	Es braucht » Conceptual Mindset« und »Conceptual Leadership«!	7
4	Conceptual Leadership	8
5	Conceptual Mindset	11
6	Fazit	14
7	Call for Action – $\frac{1}{3}$ für Konzeptarbeit	15
	Über die Autorinnen und Autoren	16

Danksagung | Geleitwort

Die Digitale Transformation in Wirtschaft und Gesellschaft ist einer der Megatrends unserer heutigen Zeit. Mit ihr ist die Hoffnung verbunden, innovative und nachhaltige Lösungen auf Basis digitaler Technologien zu schaffen, die einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden liefern. Gleichzeitig ist mit ihr auch die Herausforderung verbunden, Organisationen proaktiv zu verändern und weiterzuentwickeln. Damit wird deutlich, dass Digitale Transformation kein ausschließlich technisches Thema ist, sondern auch Anforderungen an die Unternehmenskultur, den Aufbau von agilen Organisationsstrukturen und die Führung von Mitarbeitern stellt.

In den Arbeitskreisen Digital Design und Usability & User Experience diskutieren wir bereits seit langem, wie es gelingen kann bei der Digitalen Transformation den Gestaltungsaspekt stärker in den Fokus zu rücken. Denn klar ist: Eine gelungene Digitale Transformation berücksichtigt das gesamte Spannungsfeld zwischen den Wünschen und Bedürfnissen der Nutzerinnen und Nutzer, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den technischen Möglichkeiten.

Grundlage für eine ganzheitliche Betrachtung von Problemstellungen unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen und Restriktionen ist seit jeher eine gute Konzeptionsarbeit. Doch was genau heißt das? Und welchen Raum sollte Konzeptionsarbeit in Projekten einnehmen? Darauf will das vorliegende Papier Antworten geben.

Wir danken allen Autorinnen und Autoren, die an der Erstellung des vorliegenden Papiers mitgewirkt haben. Sie haben darin ihre Expertise aus zahlreichen erfolgreichen Digitalisierungsprojekten kondensiert zusammengestellt.

- Martin Beschnitt, eresult GmbH
- Martin Fix, Star Global Consulting GmbH
- Jan Groenefeld, Ergosign GmbH
- Bengi Haid,]init[AG für digitale Kommunikation
- Cristina Hermosa Perrino, AKKA Industry Consulting GmbH
- Sabine Klein, Diamant Software GmbH
- Klaus Knebel, ISR Information Products AG
- Frank Kruse, Diamant Software GmbH
- Dr. Kim Lauenroth, FH Dortmund
- Ingo Waclawczyk, Capgemini Deutschland GmbH
- Sascha Wolter, DB System

1 Deutschland – Land der Digitalen Transformation?

Vor über 40 Jahren haben wir uns in die digitale Welt aufgemacht und vor gut 20 Jahren sind wir online gegangen. Das World-Wide-Web wird gerne als Startpunkt der digitalen Transformation unserer Gesellschaft bezeichnet, d. h. unser Wandel hin zu einer Wirtschaft und Gesellschaft, die auf digitalen Technologien basieren.

Warum nutzen wir bis heute das Potenzial dieser Möglichkeiten noch nicht und treiben die digitale Transformation mit guter Konzeptarbeit wirklich voran?

Viele von uns haben mit dem Kaufen von Büchern im Internet erste Erfahrungen mit eCommerce gemacht. Mit dem ersten iPhone im Jahre 2007 wanderte die digitale Welt auch zunehmend in unsere Westen-, Jacken- und Handtaschen. Seit dieser Zeit haben wir eine explosionsartige Vermehrung der technischen Möglichkeiten rund um die Digitalisierung gesehen. Soziale Netzwerke, virtuelle Welten und sogar digitale Währungen haben das Licht der Welt erblickt und sind Teil unseres Alltags geworden. Zuletzt hat uns die Corona-Pandemie in vielen Industriezweigen in ein digitales Home-Office gezwungen. Das hat gezeigt, dass neben dem echten Büro auch ein digitales Büro für viele Menschen funktionieren kann.

Schiebt man aber die Ausnahmesituation der Krise sowie die Lust und den Spaß an der technologischen Entwicklung an die Seite, dann zeigt sich leider ein recht nüchternes Bild der digitalen Transformation. So gilt in Behörden die E-Akte als Meilenstein, genauso wie das E-Rezept und die elektronische Patientenakte im Gesundheitswesen. Vergleicht man die Entwicklungen in deutschen Behörden mit denen anderer Länder und anderer Industrien, dann sind diese Entwicklungen zwar begrüßenswert, aber bei weitem keine digitale Transformation. Wichtigster Kritikpunkt ist die Übertragung von bestehenden analogen (Papier-)Lösungen in die digitale Welt. Das volle Potenzial digitaler Technologien wird mit einem solchen Vorgehen nicht ausgenutzt, da das Papier als Vorbild unnötige Grenzen im Denken setzt. Anstatt über elektronische Rezepte und Akten nachzudenken, liefern Denkmodelle wie der digitale Zwilling viel weitreichendere Möglichkeiten für digitale Lösungen und innovative Ideen.

Natürlich sind diese und viele andere Beispiele Entwicklungsschritte und es gibt viele gute Gründe, warum die Entwicklung so ist, wie sie ist. Auch sollen die einzelnen Beispiele nicht an sich kritisiert werden. Sie stehen vielmehr für ein Verständnis der Digitalen Transformation, das uns Sorgen bereitet. Um genau dieses Verständnis soll es gehen:

Provokation: Das simple Übertragen von analogen Papierlösungen in die digitale Welt ist bei weitem keine Digitale Transformation.

Digitale Transformation als »Elektrifizierung« des Bestehenden ist ein falsches Innovationsverständnis!

Ausgangspunkt für viele Digitalisierungsvorhaben sind bestehende Prozesse und Arbeitsweisen, d. h. es wird im Kern das Bestehende (bspw. Papierakten und deren Prozesse) eins zu eins in den digitalen Raum übertragen und damit elektrifiziert. Mit dieser Vorgehensweise wird die Innovationskraft eines Vorhabens von vornherein auf das Potenzial des Vorbilds beschränkt. Wenn Formulare die führende Metapher sind, dann werden Formulare auch in die digitale Welt übertragen. Das Ergebnis einer solchen Vorgehensweise wird dann zwangsläufig eine Lösung wie z. B. die eAkte sein, denn die Akte als Instrument ist gesetzt bzw. wird nicht in Frage gestellt.

Echte Innovation in der digitalen Transformation kann aber nur gelingen, wenn wir genau diese Vorgehensweise in Frage stellen. So sind Soziale Netzwerke entstanden, weil die Gründer die Struktur klassischer Medien und die Trennung zwischen Autorinnen und Autoren sowie Leserinnen und Lesern in Frage gestellt haben. Das Bestehende hinterfragen und vor dem Hintergrund digitaler Möglichkeiten neu- und besser zu denken – das ist der Kern von digitaler Transformation. Und digitale Technologien können jedem diese Fähigkeit verleihen, z.B. digitale Kommunikation neu zu gestalten und bisherige Grenzen zu überwinden.

Warum fällt es uns so schwer, die festgefahrenen Perspektiven zu verlassen, um unsere Vorbilder und Grundvorgehensweisen in Frage zu stellen?

2 Perfektionskultur hemmt Innovationsfähigkeit

Deutschland, »das Land der Ingenieure, der Dichter und der Denker«. Dieses Narrativ über unsere eigene Kultur ist tief in unserem Bewusstsein verankert und führt bei Vielen zu dem Anspruch, möglichst fehlerfrei zu arbeiten und sofort eine möglichst perfekte Lösung parat zu haben.

Für ein Produkt oder eine Lösung im Stadium der Marktreife ist hohe Qualität wichtig und richtig. Der langjährige Erfolg der deutschen Automobilindustrie kann dafür als gutes Beispiel dienen. Aber gerade in innovativen Umfeldern und in den frühen Phasen eines Vorhabens führt das Streben nach unmittelbarer Perfektion genau zum gegenteiligen Effekt.

Die Ansprüche der unmittelbaren Fehlerfreiheit und der sofortigen Perfektion hemmen das explorative Vorankommen sowie das Aussprechen neuer Ideen. Lieber wird an vermeintlich bewährten Vorbildern festgehalten, anstatt sie zu hinterfragen und ggf. neu zu denken. Unsere Kultur scheint uns in weiten Teilen dazu geführt zu haben, dass wir uns nicht mehr trauen, neue Ideen auszusprechen. Schon das Aussprechen einer vermeintlich »merkwürdigen« oder sogar »fehlerbehafteten« Idee wird oftmals als negativ gewertet.

Unsere These ist, dass unser Erfolg in vielen Wirtschaftszweigen und das zugehörige Narrativ der Perfektion uns so geprägt haben, dass wir mit Blick auf die Digitalisierung auch sofort perfekt sein wollen. Dabei vergessen wir aber die lange, auch von Fehlschlägen geprägte, Geschichte vieler der heute »perfekten« Industrien.

Der Austausch über Entwurfsideen, als ein Kernprinzip von Konzeptarbeit, schafft einen intellektuellen Raum, in dem visionäre Ideen ohne großes Risiko gemeinsam erdacht und entworfen werden können. Hier ist der Anspruch an eigene fehlerfreie oder perfekte Äußerungen kontraproduktiv, da wir unsere Ideen dann nur mit uns selbst ausmachen.

Entwerfen ist im besten Sinne Teamarbeit in Gedankenexperimenten. Wir können dabei innovative Lösungsideen im wahrsten Sinne des Wortes mit Sprache und Bildern in den Raum werfen. Dadurch können wir uns darüber austauschen, wie sich diese Ideen zur Wirklichkeit und zu unserem Umfeld verhalten können. In dieser Phase gibt es keine Fehler. Es gibt nur Erkenntnisse, die dabei helfen, eine Lösung zu finden.

Der Anspruch der unmittelbaren Fehlerfreiheit und der sofortigen Perfektion hemmt das explorative Vorankommen sowie das Aussprechen neuer Ideen.

3 Es braucht »Conceptual Mindset« und »Conceptual Leadership«!

Wir sind davon überzeugt, dass wir das Entwerfen für die Digitalisierung neu lernen müssen, um das volle Potenzial der digitalen Transformation für unsere Wirtschaft und Gesellschaft auszuschöpfen. Es braucht einen Kulturwandel beim Entwerfen von digitalen Lösungen!

Die Konzeptarbeit als sichtbares Element des Entwerfens muss neu etabliert und gelebt werden. Dies zu tun und umzusetzen nennen wir **Conceptual Mindset**.

Das ist insbesondere auch im Bereich von digitalen Lösungen von entscheidender Bedeutung. Häufig überschätzen wir vermeintlich schnelle Anpassbarkeit von Lösungen im digitalen Raum: »Das kann man doch schnell mal anpassen, es ist ja nur Software«. Grundlegende Veränderungen von digitalen Lösungen sind meist genauso aufwändig wie Veränderungen an physischen Produkten und Prozessen.

»Gute« Konzeptarbeit bedeutet interdisziplinäre Kollaboration und einen unternehmensweit gelebten Prozess, der die Leitplanken hierfür bereitstellt. Dies nennen wir **Conceptual Leadership**.

Wie das folgende Plädoyer zeigen wird, sollte beides – Conceptual Mindset und Conceptual Leadership – integraler Bestandteil der vorhandenen Unternehmenskultur sein. Conceptual Leadership wird, wie Leadership im Allgemeinen, durch Vorleben und Mitmachen geprägt. Deshalb hängt der Erfolg entscheidend davon ab, dass Conceptual Leadership von allen Managementebenen top-down angenommen, gelebt, gefördert und gefordert wird. Nur eine solch dauerhafte Integration stellt sicher, dass sowohl Conceptual Mindset als auch Conceptual Leadership nachhaltig wirken können.

Wir sind uns sicher: Die Initiierung und Lenkung kreativer Prozesse, die in erfolgreichen Produkten und Services resultieren sollen, müssen durch starkes Conceptual Leadership und, daraus resultierend, ausgeprägtes Conceptual Mindset vorangebracht werden.

Grundlegende Veränderungen von digitalen Lösungen sind meist genauso aufwändig wie Veränderungen an physischen Produkten und Prozessen.

4 Conceptual Leadership

Conceptual Leadership

Conceptual Leadership ist weit mehr als nur eine Sammlung von Handlungsanweisungen oder Vorgaben. Es geht darum, ein möglichst ideales Umfeld zu schaffen, in dem Lösungen für eine gegebene Aufgabe erfolgreich entworfen werden können. Dazu gehören Leitplanken und klare Rahmenbedingungen für kreative Prozesse. Die Leitplanken und Rahmenbedingungen müssen flexibel und gleichzeitig steuerbar sein. Außerdem müssen sie eine transparenten Fehler- und Kommunikationskultur aller Mitwirkenden etablieren.

Conceptual Leadership – als Verantwortung für Management und die Organisation – ermutigt und befähigt alle Beteiligten, den maximalen Raum der Aufgabenstellung zu erkunden und Eindrücke sowie Erfahrungen für mögliche Lösungen zu sammeln. Diese werden kollaborativ diskutiert und bewertet. Außerdem wird über ihre weitere Integration in ein Konzept entschieden.

Die konkrete Vorgabe von Prinzipien der Konzeptarbeit gibt dem Vorhaben eine Struktur. Die Energie und verfügbaren Ressourcen der Beteiligten werden durch klare Strukturen zielgerichtet gelenkt, ohne unnötig einzuengen. Projektabhängig kann dies z. B. die folgenden Bereiche umfassen

- Unveränderliche Rahmenbedingungen für Design & Technik
- Vorgehensmodelle
- Kollaboration & Kommunikation
- Informationssicherheit
- Administration & organisatorische Leitlinien

Conceptual Leadership ermutigt und befähigt alle Beteiligten, den maximalen Raum der Aufgabenstellung zu erkunden und Eindrücke sowie Erfahrungen für mögliche Lösungen zu sammeln.

Typische Aufgaben

Ein Conceptual Leader hat naturgemäß auch eigene Vorstellungen zu einer oder mehreren möglichen Lösungen. Es ist hierbei wichtig, dass diese bei der Konzeptarbeit nicht zu sehr die Perspektive des Teams beeinflussen. Ein Conceptual Leader hat vielmehr die Verantwortung dafür zu sorgen, dass »die Richtung stimmt« und das Team sich grundsätzlich mit den richtigen Mitteln auf dem richtigen Weg befindet. Hierzu gehört auch, Prioritäten sicherzustellen. Die Priorisierung hilft, die Energie zu fokussieren und fördert eine positive Dynamik im Team.

Conceptual Leadership sorgt dafür, dass das Team ein bestmögliches gemeinsames Verständnis der Aufgabenstellung und der Herangehensweise entwickelt. Ein entstehendes Konzept muss auf dem gemeinsamen Verständnis aller Beteiligten basieren. Dieses Prinzip, gemeinsam mit Conceptual Mindset, im Team zu kultivieren und vorzuleben sind die Kernaufgaben des Conceptual Leaderships.

Entscheidend für die Konzeptarbeit sollte sein, dass die Vorgaben, Prinzipien und Prioritäten berücksichtigt werden, um eine optimale Lösung zu entwerfen. Die Zusammenarbeit basiert maßgeblich auf gegenseitigem Vertrauen, welches durch Transparenz und Informationen gestützt wird. Dies schließt kritisches Hinterfragen oder auch »auditieren« zur Sicherstellung des Erfolgs mit ein. Hierzu fördert und fordert Conceptual Leadership eine starke und respektvolle Arbeits- und Feedbackkultur.

Organisationale Interaktion als Erfolgsfaktor

Konzeptarbeit führt zu der Einbindung vieler Beteiligter unterschiedlichster Unternehmensbereiche und -perspektiven. Für eine gelungene und zielgerichtete Interaktion muss diese durch Conceptual Leadership organisiert und orchestriert werden (hinsichtlich Tools, Wege, Häufigkeiten).

Diese Interaktion muss effizient und sachorientiert die Zielerreichung unterstützen und darf nicht zum Selbstzweck werden.

Das bedeutet insbesondere, dass die Beteiligten stets in einem definierten Rahmen auf ein konkretes Ziel hinarbeiten und die Interaktion zu nachverfolgbaren Ergebnissen oder weiteren Aktivitäten mit klaren Verantwortlichkeiten führt.

Risikomanagement und Entscheidungsstärke

Conceptual Leadership ist der bewusste Umgang mit Entscheidungen und Risiken, welche mittels Konzeptarbeit identifiziert und adressiert werden. Conceptual Leadership hat die Verantwortung dafür zu sorgen, dass alle notwendigen Entscheidungen getroffen werden. Dabei gilt, dass nur die Entscheidungen vom Conceptual Leader selbst getroffen werden, die das Team zunächst nicht eigenverantwortlich treffen kann oder darf. Entscheidungen, die das Team nicht treffen will, sollte ein Conceptual Leader nicht stellvertretend übernehmen, sondern das Team bestärken, diese selbst zu treffen.

Wenn Entscheidungen zu treffen sind, dann ist es wichtig zu verstehen, dass diese im Rahmen von Konzeptarbeit nicht immer auf harten Fakten oder KPIs basieren können. Stattdessen müssen sie von dem Vertrauen getragen werden, dass sich das Team hinreichend mit der Fragestellung beschäftigt hat und die (zu dem Zeitpunkt) bestmöglichen Informationen vorliegen. Sollte daran Zweifel bestehen, so ist es die Aufgabe vom Conceptual Leadership, dies klar zu äußern und das Team zu ermuntern, die Informationslage zu verbessern. Hierbei sind die Vorgaben, Prinzipien und insbesondere die Prioritäten von entscheidender Bedeutung.

Conceptual Leadership ist in der Verantwortung, die Risiken so abzuwägen, dass eine unternehmerisch vertretbare und für Nutzerinnen und Nutzer optimale Lösung entsteht. Hierzu ist es notwendig, die Arbeit und insbesondere die bis dahin verfügbaren Ergebnisse zu kennen, zu überblicken und kritisch zu hinterfragen.

5 Conceptual Mindset

Eine Frage der Haltung

Conceptual Mindset ist eine Grundeinstellung und eine Verhaltensweise, um mit gegebenen Rahmenbedingungen (z. B. Zeit, Geld oder Ressourcen) eine möglichst gute Lösung zu entwerfen.

Mit Conceptual Mindset klärt man die Rahmenbedingungen und handelt in dem Bewusstsein, dass der Entstehungsprozess einer Lösung ein hoch kollaborativer Erkenntnisprozess ist. Dabei steht das Erfahren von Möglichkeiten und Limitierungen sowie das Gewinnen von gemeinschaftlichen Erkenntnissen mit den vorhandenen Ressourcen im Vordergrund.

Zum Erkenntnisprozess gehört das Hinterfragen und Verstehen des Problemraums und das Ausloten des zugehörigen Lösungsraumes. Klares Ziel ist die Konvergenz des Erkenntnisprozesses hin zu einer guten Lösung.

In erster Linie geht es beim Conceptual Mindset um das Verständnis, wie mögliche Lösungen entworfen werden können- bzw. werden. Es geht nicht um die konkrete Lösung im Detail.

Im Conceptual Mindset ist das Entwerfen eines Konzeptes mit dessen kontinuierlicher Anpassung fest verankert. Ein Konzept lebt so lange, wie an der Lösung gearbeitet wird. Das heißt, für die Dauer der Umsetzung wird es kontinuierlich weiterentwickelt und den Bedürfnissen angepasst, um den aktuellen Erkenntnisstand zur Lösung transparent zu machen.

Ein Conceptual Mindset bedeutet, sich bewusst zu sein, dass Aspekte, Teillösungen oder ganze Lösungen als unpassend erkannt- und verworfen werden. Wichtig hierbei ist sowohl die Dokumentation des Entwurfs als auch das Festhalten der Gründe, falls Teile oder der Entwurf als Ganzes verworfen wurden.

Der Weg ist Teil der Lösung, aber das Ende des Weges ist nicht immer die finale Lösung, sondern oft ein Schritt in Richtung Ziel.

Der Entwurfsprozess als »Escape Room«

Im Vergleich zu einem klar definierten Umsetzungsprozess ist der Entwurfsprozess gekennzeichnet durch vielfältige Unsicherheit. Der Escape Room ist hier eine gute Analogie, um die Arbeit an Entwürfen zu beschreiben.

Man stelle sich vor, dass sich eine Gruppe von Personen in einem vollständig dunklen Gebäude befinden und dieses gemeinsam verlassen soll. Das Gebäude zu verlassen ist die Lösung, das Konzept ist die Wegbeschreibung und die Suche nach dem Weg ist der Entwurfsprozess. Alle Beteiligten nehmen ihre Taschenlampen und beginnen damit, die Ecken und Winkel des Gebäudes auszuleuchten. Anschließend berichten sie über ihre Wahrnehmungen. Welche Stellen scheinen geeignet, um einen Ausgang zu finden? Wo scheint es Sackgassen zu geben? Wo kann man sich sicher bewegen? Wo lauern Gefahren? Werden die Beobachtungen gleich wahrgenommen, wenn jemand anderes sich die gleiche Stelle anschaut? Was ändert sich, wenn man mehr Licht verwendet?

Entscheidend für Conceptual Mindset ist, die Aktivitäten und Ressourcen zu koordinieren und Erkenntnisse in ein gemeinsames Verständnis zu überführen: Das Konzept.

Es muss gemeinsam entschieden werden, wo es am erfolgversprechendsten erscheint, die Energie zu fokussieren, um einen Ausgang zu finden. Denn die verfügbaren Ressourcen (hier Taschenlampen, suchende Personen, Batterien und deren Haltbarkeit) sind begrenzt.

Dies kann in einer oder mehreren Aktivitäten resultieren. Wenn alle der Überzeugung sind, einen Ansatz für einen Ausweg gefunden zu haben, wird gemeinsam mit der Umsetzung begonnen. Sollte die Lösung nicht funktionieren, wird erneut nach Alternativen gesucht.

Gemeinschaftlich, vom Vorgehensmodell agnostisch, fortwährend

Konzeptarbeit, als Anwendung des Conceptual Mindset, ist eine fortwährende und andauernde Tätigkeit, die vor der Umsetzung beginnt und die gesamte Umsetzung begleitet. Konzeptarbeit ist unabhängig von Vorgehensmodellen wie z. B. Wasserfall, Agil, Lean Startup, etc..

Daher sollte sie auch nicht mit den existierenden Vorgehensmodellen verwechselt werden. Vorgehensmodelle definieren oft Ergebnistypen der Konzeptarbeit und deren Herstellungszeitpunkte (bspw. Lastenhefte oder User Stories). Sie definieren jedoch nicht den Weg der Entstehung der Ergebnisse. Dieser Weg ist die Konzeptarbeit und passiert begleitend zu allen Vorgehensmodellen.

Conceptual Mindset ist immer und zu jedem Zeitpunkt notwendig und sinnvoll, denn es trägt dazu bei, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der zu lösenden Aufgabe und der angestrebten Lösung haben.

Konzeptarbeit als Grundlage für sinnvolle Arbeitsteilung

Conceptual Mindset überwindet organisatorische und fachliche Trennungen. Um die Aufgaben zu lösen, arbeiten alle Beteiligten kollaborativ zusammen.

Durch erfolgreiche Konzeptarbeit sind alle Beteiligten in der Lage, notwendige Anforderungen und deren Änderungen auf ihre jeweiligen Verantwortungsbereiche abzubilden und sie dort eigenständig zu bearbeiten. Das Konzept stellt sicher, dass der Grad der zu lebenden Autonomie verstanden ist. Allen Beteiligten ist bewusst, dass der Informationsfluss und die Kollaboration von essenzieller Bedeutung für die Lösung von übergreifenden Aufgaben sind.

Es müssen die »üblichen Verdächtigen« wie Software-Entwicklung (Entwicklung, Testing), Produktmanagement (Product Owner, Projektmanager), Operations (Ops, DevOps) und User Experience (UX)/User Interface (UI) Design bei der Konzeptarbeit einbezogen werden. Außerdem sind Sales, Pre-Sales, Business Strategen und Support sowie alle weiteren relevanten Rollen und Funktionen, wie natürlich auch potenzielle Nutzer, einzubeziehen.

Es ist entscheidend, niemanden von vornherein auszugrenzen. Aber die Interaktion muss durch Conceptual Leadership organisiert- und orchestriert (siehe Abschnitt 4) werden.

6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen: Gewissenhafte Konzeptarbeit ist eine elementare Voraussetzung für erfolgreiche Entwicklung, z. B. technologiebasierter Produkte, innovativer Services und digitaler Lösungen.

Gute Konzeptarbeit reduziert Fehlentscheidungen und vermeidet das Entstehen von schlechten Lösungen, die die Nutzerin oder der Nutzer nicht annimmt. Das sorgt dafür, dass die Realisierung zielgerichteter, effizienter und somit wirtschaftlicher verläuft und eine sinnvolle Referenz für Qualitätssicherung bietet. Eine solche Vorgehensweise überkompensiert die Investition von einem Drittel der Energie in die Konzeptarbeit.

Gute Konzeptarbeit identifiziert Risiken und Kernaspekte, sucht verschiedene Lösungsansätze, wägt diese gegeneinander ab und entscheidet sich reflektiert für einen Lösungsweg. Konzeptarbeit ist ein kollaborativer Prozess. Er bringt Menschen unterschiedlichster Perspektiven innerhalb der Organisation an einen Tisch. Es geht weniger um Dokumente, sondern um eine gemeinsame Vorstellung für die Realisierung.

Conceptual Mindset manifestiert eine gemeinsam getragene inhaltliche Mission. Es bildet die Grundlage für ein gemeinsames Aufgabenverständnis, trägt zu einer strukturierten Kommunikation bei.

Im unternehmerischen Sinne trägt Conceptual Mindset somit nicht nur zur inhaltlichen Arbeit bei, sondern resultiert auch in Risikominimierung und Kosteneinsparung. Darüber hinaus stützt Conceptual Mindset als Energiekatalysator sowie Motivationsträger, weiche Faktoren, z. B. eine emotionale Bindung zur Aufgabe, die kreative Energien freisetzt.

Conceptual Leadership und Conceptual Mindset hängen eng miteinander zusammen. Eine Organisation, die sich dem Conceptual Mindset verschrieben hat, kann nur funktionieren, wenn Conceptual Leadership vorgelebt wird. Kultur kann nicht vorgegeben werden, sondern ist ein Ausdruck der gelebten Realität von Organisationen.

Gute Konzeptarbeit identifiziert Risiken und Kernaspekte, sucht verschiedene Lösungsansätze, wägt diese gegeneinander ab und entscheidet sich reflektiert für einen Lösungsweg.

7 Call for Action – 1/3 für Konzeptarbeit

Daher plädieren wir mit diesem Papier dafür, dass von dem verfügbaren Gesamtbudget 1/3 in die Konzeptarbeit investiert wird. Angemessene Investitionen in Konzeptarbeit, gerade in frühen Phasen von Digitalisierungsinitiativen, haben einen hohen Return-on-Investment¹.

Damit die Investition in Konzeptarbeit tragfähig ist, braucht es Conceptual Leadership und darauf aufbauend Conceptual Mindset bei allen Beteiligten, sonst ist es rausgeworfenes Geld.

An dieser Stelle kann nur empfohlen werden, auf dem Weg zu guter Konzeptarbeit auf der Ebene des Leadership zu starten. Wenn die Leader in ihrer Organisation sich dem Conceptual Mindset wirklich verschreiben, Konzepte unterstützen und Freiraum geben, wo er benötigt wird, kann sich Conceptual Mindset entwickeln.

Damit die Investition in Konzeptarbeit tragfähig ist, braucht es Conceptual Leadership und darauf aufbauend Conceptual Mindset bei allen Beteiligten, sonst ist es rausgeworfenes Geld.

1 ↗ McKinsey Quarterly (2018)

Über die Autorinnen und Autoren



Martin Beschnitt

[eresult GmbH](#)

[↗ LinkedIn](#)

Martin Beschnitt leitet als geschäftsführender Gesellschafter die Geschicke der renommierten, research-basierten UX-Designagentur eresult GmbH. Der Medientechnologie konzipiert und optimiert seit 2007 digitale Interfaces im Auftrag deutscher Mittelständler und DAX-Konzerne. Neben seiner hauptberuflichen Tätigkeit bei eresult ist er Gastdozent an diversen Hochschulen und verantwortet den Vorstand des Arbeitskreises Usability & User Experience (UUX) beim Digitalverband Bitkom. Seine Leidenschaft gilt der Missionierung für die Themen Usability, User und Customer Experience. Obwohl diese Professionen seit den 90er Jahren existieren, hat die deutsche Digitalwirtschaft noch erhebliches Potential hin zu unternehmensweit etablierten Human-Centered Design-Prozessen. In seinem Verständnis geht es bei UX vor allem um Geschäftsstrategie sowie Change Management.



Martin Fix

[Star Global Consulting GmbH](#)

[↗ LinkedIn](#)

Martin Fix ist Technology Director bei Star, einem globalen Partner für Strategie, Design und Engineering im Bereich von innovative digitalen Produkten und Digitalisierung. Er ist seit 25 Jahren im Bereich Softwareentwicklung sowie IT und Technology Management tätig, davon 15 Jahre im agilen Umfeld. Als CIO bei NDT Global und als CTO bei TerraLoupe hat er zahlreiche digitale Produkte verantwortet und entsprechende Organisationen definiert, aufgebaut und geführt. Dies umfasste die Ausbildung und das Coachen von Personen in den unterschiedlichen Vorgehensmodellen (Wasserfall, agiles Mindset) und Rollen (z. B. Projektmanager, Product Owner, Scrum Master und Team Leads) sowie die Verantwortung für die zugehörigen Prozesse und Governance. Er ist Treiber für innovative Lösungen, auch mit Bezug zu R&D (z. B. Robotik, Machine Learning). Bei Star trägt er aktuell mit der Kombination von technischer Expertise und Leadership zur erfolgreichen Akquisition und Umsetzung von digitalen Lösungen bei. Er verfügt unter anderem über Expertise in den Bereichen Automotive, Pipeline Inspection Services, Machine Learning für Bildverarbeitung, Verkehrsplanung und Verkehrsmodellierung.



Jan Groenefeld

Ergosign GmbH

➤ LinkedIn

Zu allererst bin ich UX Professional mit mehr als 15 Jahren praktischer Erfahrung im mensch-zentrierten Design und einem starken Hintergrund in industriellen Anwendungen. Außerdem bin ich Digitalisierungsstrategie, der KMU auf ihrem Weg zur erfolgreichen digitalen Transformation begleitet. Zuletzt bin ich Technologieoptimist und von der Frage fasziniert, wie die fortschreitende Technologisierung von Mensch und Umwelt die Gesellschaft und unser individuelles Interaktionsverhalten in Zukunft verändern wird.



Bengi Haid

]init[AG für digitale
Kommunikation

Bengi Haid arbeitet bei der]init[AG für digitale Kommunikation als Unit Managerin. Ursprünglich hat sie Diplominformatik studiert. Sie hat als Software Developer, Product Owner und als Head of UX gearbeitet. Seit über 10 Jahre ist sie im E-Government Bereich tätig.



Cristina Hermosa Perrino
AKKA Industry Consulting GmbH

Cristina Hermosa Perrino ist Team Manager/Expert User Experience und leitet ein 14-köpfiges Team bei der AKKA Industry Consulting GmbH (ein Unternehmen der ➤ Akkodis). Dabei beschäftigt sie sich intensiv mit der Integration von UUX in Unternehmen und Softwareentwicklungsprojekte, intern als auch extern als Dienstleister, z. B. für Kunden wie Mercedes, BMW und Bosch. Sie realisiert mit ihrem Team vor allem Projekte im Industrie- und Arbeitskontext. Des Weiteren ist sie Lehrbeauftragte für Interaktionsdesign an der Hochschule der Medien (HdM) sowie Gründerin und Arbeitskreisleiterin des GermanUPA Arbeitskreises »The Positive X«. Zuvor studierte sie Media Research (M.A.) sowie Informationsdesign (B.A.) an der HdM und hat diese jeweils mit Auszeichnung bestanden.



Sabine Klein
Diamant Software GmbH

Sabine Klein studierte Intelligente Systeme an der Universität Bielefeld. Aktuell arbeitet sie bei Diamant Software GmbH in Bielefeld. Als Softwareentwicklerin war sie dort zunächst mit dem Kern der Finanzbuchhaltung und den täglichen Herausforderungen unterschiedlichster Kunden betraut. Heute unterstützt sie in ihrer Rolle als Release Train Engineer einen agilen Entwicklungsbereich dabei seine Arbeit effektiv und kundenorientiert gestalten zu können. Dabei ist der Fokus zunehmend darauf gerichtet, das Unternehmen in die Zukunft zu begleiten und gemeinsam mit den agilen Teams genau das zu schaffen, was die Kunden in dieser neuen, immer digitaleren Welt brauchen. Als Vorstandsmitglied des Bit-kom-Arbeitskreises Software Engineering & Software Architektur liegt ihr Fokus auf den Menschen und den Prozessen, die Unternehmen erfolgreich machen.



Klaus Knebel
ISR Information Products AG

Klaus Knebel ist Teamlead im Bereich Business Process Automation bei der ISR Information Products AG. Seit 1987 ist er in IT-Projekten immer an der Schnittstelle zwischen Fachabteilung und Kern-IT tätig. Zielsetzung ist es dabei IT für Anwender so nutzbar zu machen, das sie sich wie selbstverständlich in die Arbeitsprozesse einfügt und ein Hilfsmittel ist das sich einfach und effektiv einsetzen lässt. Seit 1999 arbeitet er an den Themen Business Process Management, Enterprise Content Management und angrenzenden Themengebieten wie Input- und Output-Management in vielen Projekten, Seminaren und zahlreichen Kundenkontakten als Business Analyst, Managing Consultant und Projektleiter sowohl national als auch im europäischen Ausland.



Frank Kruse
Diamant Software GmbH

Frank Kruse studierte Diplom-Informatik an der Universität Paderborn. Er ist seit 25 Jahren im Bereich Softwareentwicklung tätig, davon seit 5 Jahren im agilen Umfeld. Aktuell arbeitet er als Software-Architekt bei Diamant Software, dem Spezialisten für digitalisierte und automatisierte Rechnungswesen- und Controlling-Software in mittelständisch geprägten Organisationen. Dort ist er verantwortlich für die Architektur der Softwareprodukte im Bereich Unternehmenssteuerung.



Dr. Kim Lauenroth
FH Dortmund

Dr. Kim Lauenroth ist Vertretungsprofessor für Digital Design an der Fachhochschule Dortmund. Davor war er bis Ende 2021 Chief Requirements Engineer bei der adesso SE. Kim engagiert sich ehrenamtlich im IREB e.V. für die Aus- und Weiterbildung im Requirements Engineering und im Digital Design. Weiterhin ist er im Bitkom Vorsitzender des Lenkungsausschuss Software und engagiert sich dort für die Etablierung neuer Berufsbilder für die Digitalisierung. Kim hat an der Technischen Universität Dortmund Informatik, BWL und Psychologie studiert und an der Universität Duisburg-Essen im Bereich Requirements Engineering für Produktlinien promoviert.



Ingo Waclawczyk
Capgemini Deutschland GmbH

Ingo Waclawczyk arbeitet als Managing UX Professional bei Capgemini an der Schnittstelle zwischen Interfaces, Unternehmen und Strategien. Bei seiner Arbeit hat er einen besonderen Fokus auf den Menschen in seiner Rolle als soziales Wesen. Ihn beschäftigen die Fragen, wie Kommunikation im digitalen Zeitalter funktioniert und wie digitale Technologie menschenfreundlicher gestaltet werden kann. Dabei versucht er immer wieder, den Menschen als Individuum und als Teil des Ganzen zu verstehen. Hierfür sucht er auch Inspiration in Human- und Sozialwissenschaften wie Soziologie, Psychologie oder Wirtschaftswissenschaften.



Sascha Wolter
DB Systel

Sascha Wolter ist Experte für die Planung und Umsetzung von geräteübergreifenden Anwendungen. Als solcher begeistert er sich für das Benutzererlebnis und erkundet verbesserte multimodale Interaktionsformen zwischen Mensch und Maschine – u. a. in Form von Konversation über Text (Chatbots) und Sprache (auch als Alexa bekannt). Bereits seit 1995 arbeitet er als Berater, Dozent, Sprecher und Autor. In seiner Freizeit begeistert er sich für Bergsport von Wandern bis Ski und genießt guten italienischen Kaffee. Er ist Chief Advisor für Conversational AI bei DB Systel, TecCo Lead HMI bei Deutsche Bahn und er engagiert er sich als Vorstandsmitglied im Arbeitskreis Usability & User Experience der BITKOM. Für sein Developer- und Community-Engagement wurde er mehrfach als Google Developer Expert für den Google Assistant (GDE) ausgezeichnet. Vorher war er Senior UX Consultant und Principal Technology Evangelist bei der Conversational AI Plattform Company Cognigy, arbeitete er als Senior Developer Evangelist bei der Deutschen Telekom (u. a. Smart Home), als Senior Technology Evangelist für Alexa bei Amazon und als Freiberufler.

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
bitkom@bitkom.org

[bitkom.org](https://www.bitkom.org)

bitkom