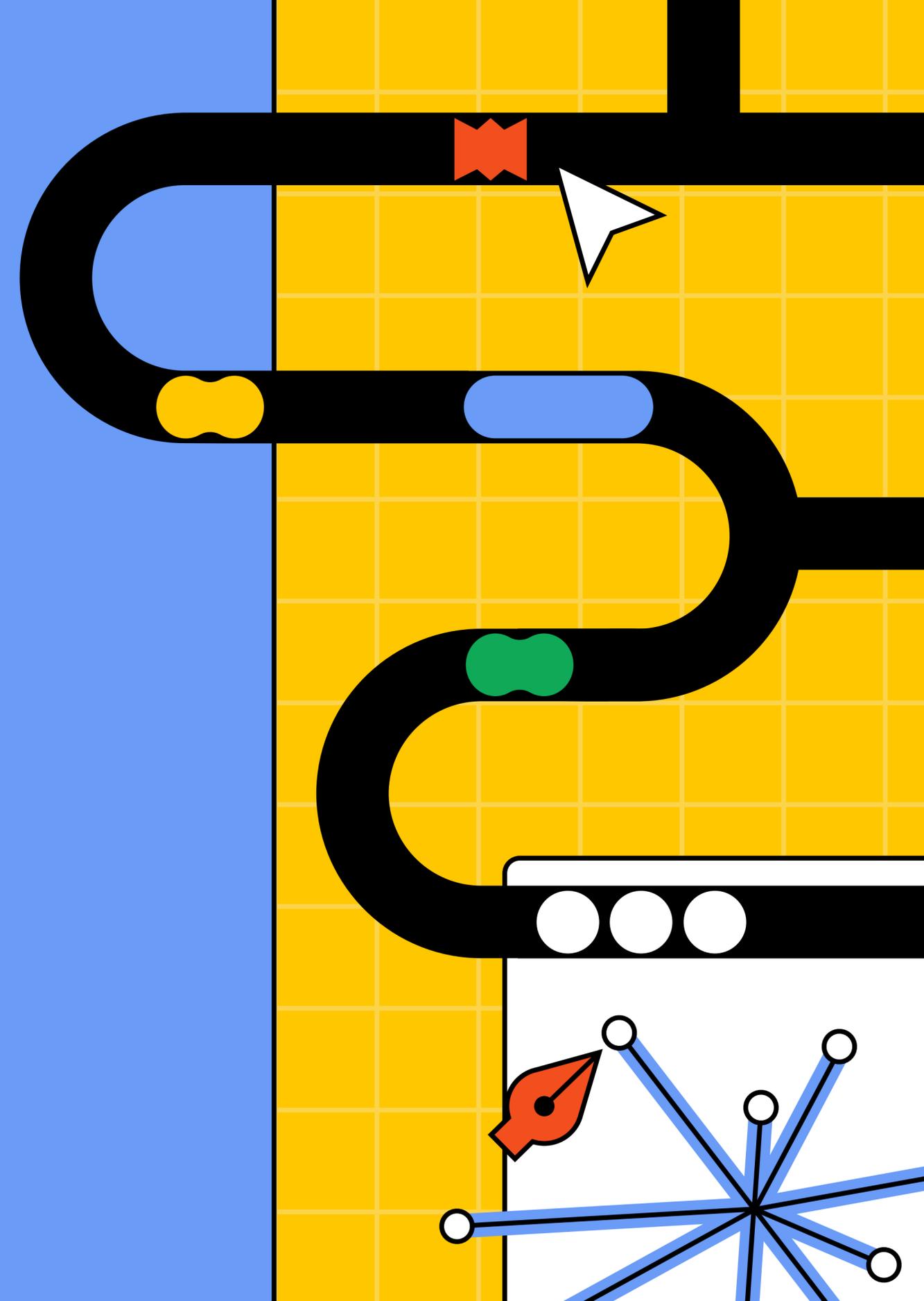


Der Business-Leitfaden zum Thema Design

Unternehmen haben erkannt, dass Design mehr als nur eine Dienstleistung ist. Design kann zur echten Geheimwaffe werden. Deswegen etabliert es sich zunehmend als Kernkompetenz – auch auf Führungsebene.



Org Design for Design Orgs Autor*innen Kristin Skinner und Peter Merholz stellen fest: „Es gibt diese Vorstellung, dass Dinge durch ihr Design ‚besser‘ werden, weil es [Unternehmen] attraktiver, begehrenswerter und griffiger macht.“ Die bekannte Design-Recruiterin Judy Wert bestätigt: „Führungskräfte setzen immer mehr auf Design, da sie dessen bedeutenden Beitrag zum Unternehmenserfolg erkennen.“

Eine **McKinsey & Company Studie** unterstreicht dies eindrücklich: Unternehmen mit starken Designverfahren konnten ihre Performance gegenüber Wettbewerbern sogar verdoppeln.

Doch wie gut begreifen Führungskräfte das Potenzial von Design tatsächlich? Verstehen sie, wie Design funktioniert? Wie Teams strukturiert sind und was die Designer*innen motiviert, die selbst eine Führungsposition anstreben?

Laut McKinsey & Company ist das Verständnis oft mangelhaft. Die Unternehmensberatung **berichtete** im Jahr 2020:

67% 
der CEOs legen keine Designmetriken fest, an denen Design Leader sich orientieren können.

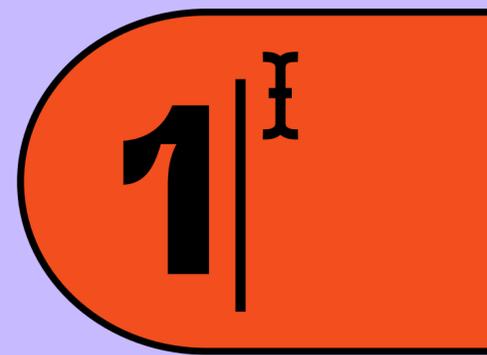
90% 
beziehen Designverantwortliche zu selten in die Strategieentwicklung mit ein.

<50% 
Weniger als die Hälfte der Design Leader glauben, dass deren CEOs ihre Rolle wirklich verstehen.

Der Grund dafür? Design ist in vielen Unternehmen im Vergleich zu Kernfunktionen wie Vertrieb, Marketing oder IT eine sehr junge Disziplin. Designer*innen mussten ihren Platz im Unternehmen durch Ausprobieren finden. Und durch dieses learning by doing entstanden Standards und Best Practices für den Aufbau leistungsstarker Designorganisationen.

Dieses E-Book hilft Führungskräften, skalierbares Design zu verstehen – von Teamstrukturen und Rollen bis hin zu Methoden, Prozessen und der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit mit Business Stakeholdern. Kurz: Wir werfen einen Blick darauf, wie Design im Unternehmen wirklich funktioniert.

Kapitel



Die wahre Kraft des Designs

Zu Design und der Rolle von Designer*innen gibt es viele Missverständnisse... Dass es beim Design in erster Linie um Ästhetik geht, zum Beispiel. Oder dass Design ans Ende eines Prozesses gehört, um einem Produkt den finalen Feinschliff zu verpassen.

Kevin Bethune, Autor von Reimagining Design: Unlocking Strategic Innovation, betont in einer [TED-Präsentation](#), dass Designer*innen weit über das physische Produkt hinaus Probleme lösen können. Sie beeinflussen, wie wir mit Produkten interagieren und die Welt wahrnehmen.

„Wenn ich die frühen Handy-Nutzer*innen vor der Einführung des iPhones gefragt hätte, was sie von einem Telefon wollen, hätten sie sich größere Daumentasten gewünscht“, sagte er. „Hier kommt der Röntgenblick von Designer*innen ins Spiel.“

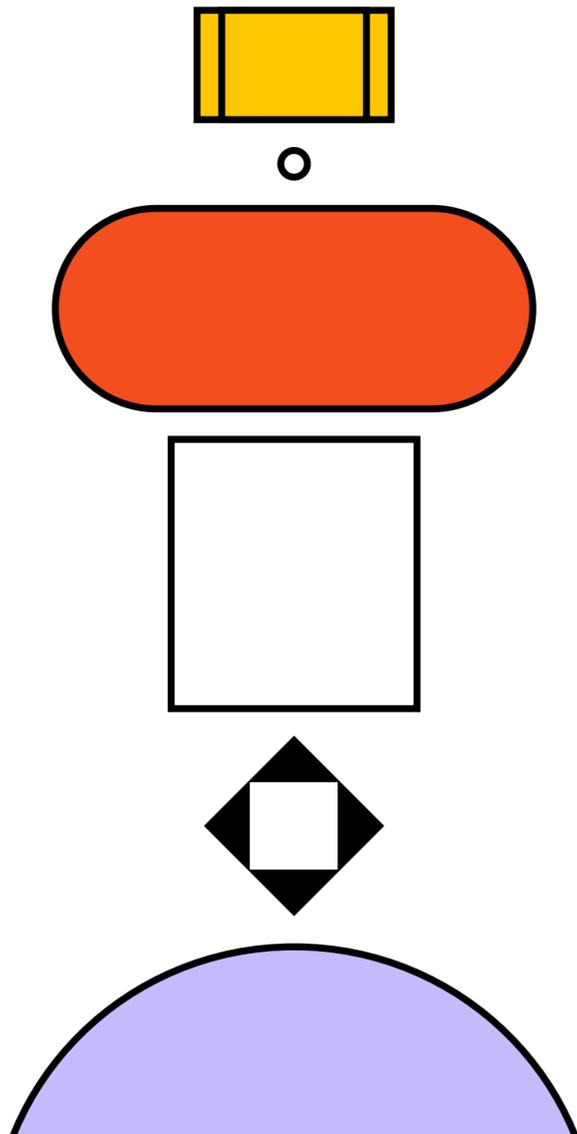
Der Röntgenblick: Das ist die Fähigkeit, die wahren Bedürfnisse und Gefühle der Menschen hinter ihren Worten zu erkennen. Er laut Bethune einer von vier „Superkräften“. Die anderen sind:

Shape-Shifting: Nutzer*innen nicht nur beobachten, sondern sich selbst in ihre Rolle versetzen, um ihr Verhalten zu verstehen.

Das Potenzial anderer fördern: Hindernisse anderer verstehen und sie dabei unterstützen, zur eigenen Bestform aufzulaufen.

Übersinnliche Wahrnehmung: Umfassende Betrachtung aller Sinne eines Benutzererlebnisses. Oder: Entwicklung von Produkten, die unsere Menschlichkeit unterstützen.

Bethune sagt: „Um im Business erfolgreich zu sein, musst du eine persönliche Beziehung zu deinem Zielpublikum herstellen und dessen Bedürfnisse abbilden. Design spielt eine große Rolle bei dem Aufbau dieser emotionalen Verbindungen.“



Kapitel **2**^I

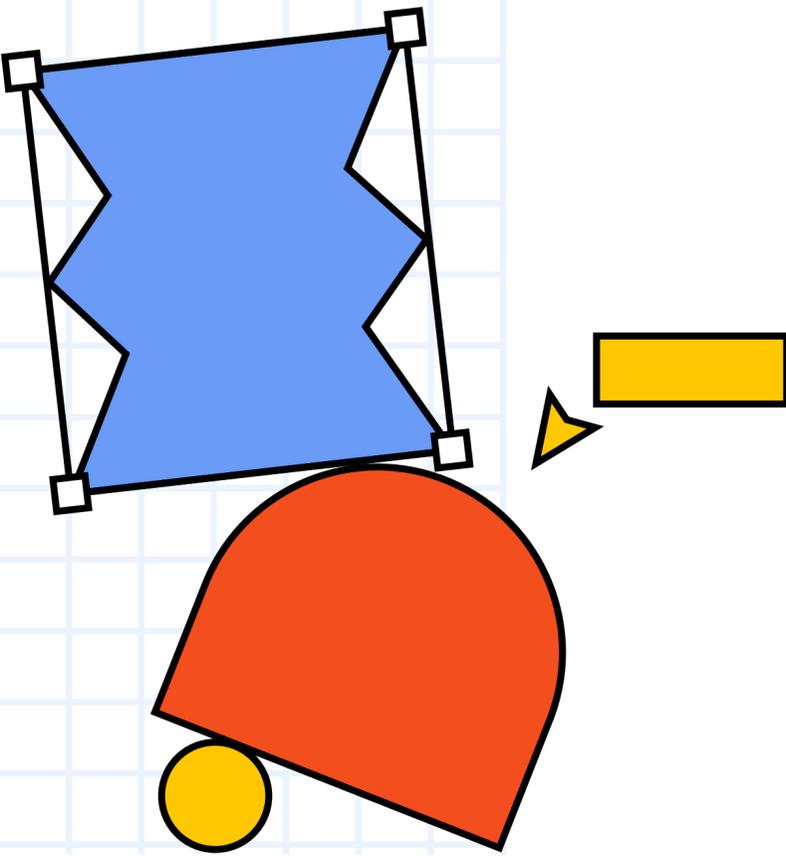
Kernkompetenzen von Designer*innen

Designer*innen bemerken Dinge, die anderen entgehen, fördern sich gegenseitig, entwickeln innovative Ideen und visualisieren potenzielle Lösungen. Die Stanford d.school und IDEO haben versucht, einige dieser immateriellen Faktoren in einem Design-Thinking-Prozess zu erfassen – der dir wahrscheinlich bekannt ist. Aber wenn du Designer*innen einstellst, dann geht es dabei nicht nur um Design Thinking, sondern um ihr Fachwissen. Und das unterteilt sich in sechs große Bereiche:

01 Produktdesign

Produktdesign umfasst alle Fähigkeiten, die zur Entwicklung digitaler Produkte benötigt werden – von der Idee bis zur Umsetzung, einschließlich User Experience (UX), User Interface (UI) und Prototyping.

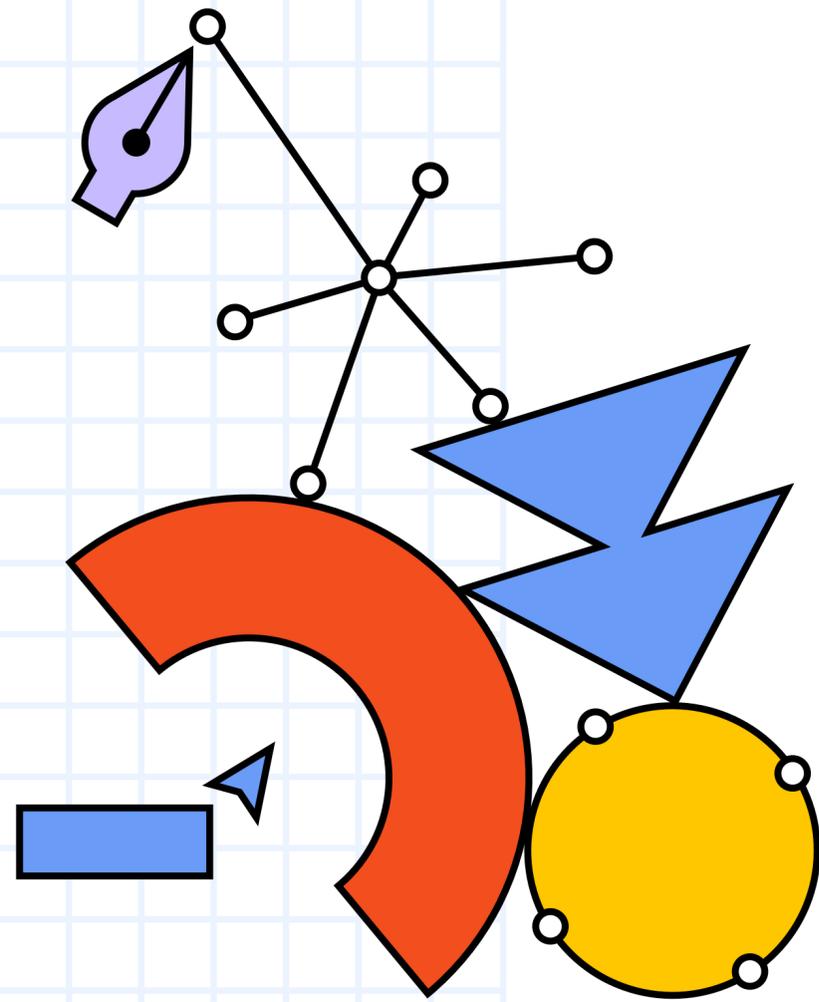
Besonders wenn es Überschneidungen zwischen digitalen und physischen Erfahrungen gibt, kann Produktdesign sich auch auf die Entwicklung physischer Produkte beziehen, z. B. bei interaktiven Displays, Smart Devices oder Wearables. Das Service Design, das alle Aspekte eines durchgängigen Benutzererlebnisses berücksichtigt, ergänzt das Produktdesign.



02 Kommunikations- und Markendesign

Kommunikationsdesign, auch als visuelles Design oder Kreativdirektion bekannt, umfasst die Entwicklung von Marken- und Identitätssystemen sowie Stilrichtlinien und Spezifikationen für Layout, Farbe und Typografie. Dabei geht es um mehr als Ästhetik. Kommunikations- und Markendesign basieren stark auf der Semiotik, dem Verständnis von Symbolen und ihrer kontextuellen Interpretation.

Ein wichtiger Aspekt des Kommunikationsdesigns ist das Informations- und Datendesign. Designer*innen in diesem Bereich sind verantwortlich für die Erstellung zugänglicher, verständlicher und eleganter (sowie interaktiver) Visualisierungen, die komplexe datenbasierte Erkenntnisse vermitteln. Sie helfen uns, komplexe Geschichten zu verstehen – beispielsweise über Grafiken in den Nachrichtenmedien.



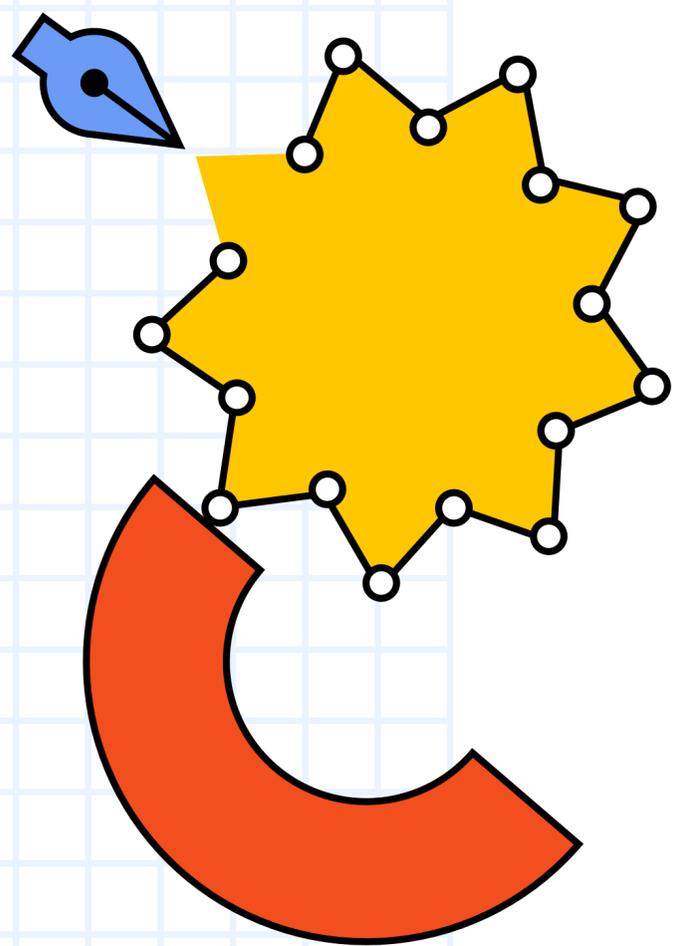
03 Design Research

Design Researcher sind die Meister*innen der Interviews, Workshops und alltäglichen Verhaltensbeobachtungen. Sie erkennen Muster, interpretieren Daten und fassen Erkenntnisse zusammen, um Designprobleme strategisch zu lösen.

Dabei gehen sie über das „unscharfe Frontend“ des Designprozesses hinaus und konzentrieren sich auf funktionale Benutzertests, um die Benutzerfreundlichkeit und Barrierefreiheit eines Designs zu testen.

Ohne Design Research, [so Karel Vredenburg](#) von IBM, ist Design ineffektiv, kostspielig und sogar rufschädigend. Daher empfiehlt er ein Verhältnis von Design Researchern zu Designer*innen von 1 zu 5-8.

„Sind nicht genügend Design Researcher an einem Projekt beteiligt, fliegen Designer*innen blind und können sich Sachen nur ausdenken“, so Vredenburg. „Sie geben dann auch Designs an Entwickler*innen weiter, ohne dass die grundlegende Analyse durch Benutzerinput und -bewertung erfolgt ist.“



04 Content Design

Content Design ist ein wichtiger Bestandteil jeder Benutzeroberfläche, von der Beschriftung der Navigation bis zur Erstellung einer erkennbaren Markentonart. Auch Thought Leadership, Blogs und Inhalte für soziale Medien fallen in diesen Bereich.

Die Bandbreite des Content Designs reicht von klassischen Markentexten bis hin zu der eher schnittstellenorientierten Form des UX-Schreibens und multimediales Storytelling, wie z. B. bei der Videoproduktion. Es kann sich auch auf technisches Schreiben erstrecken, z. B. für die Erstellung von Bedienungsanleitungen und Benutzerhandbüchern sowie FAQs und Skripten für den Kundendienst. Klare und überzeugende Dokumentationsfähigkeiten sind in jedem Aspekt des Designprozesses entscheidend.

05 Design Management und Ops

Design Ops ist eine zentrale Kompetenz, die die Bedeutung von skalierbarer Design-Exzellenz widerspiegelt. Dabei ist Design Ops mit einer Art Filmproduktion vergleichbar, die immer komplexere Arbeitsabläufe verwaltet, je tiefer das Design in eine Organisation eingebettet ist.

Mitarbeiter*innen in Design Ops fungieren als Support-Team für die Design-Organisation, wobei sie Design-Tools verwalten, Design-Systeme einrichten und Prozesse standardisieren. Darüber hinaus organisieren sie Vorstellungsgespräche, das Onboarding von Teams und Schulungspläne und unterstützen in einigen Fällen die Karriereentwicklung und Förderung der Designer*innen.

06 Strategisches Design

Strategisches Design nutzt Designprinzipien, um umfangreiche, systembezogene Herausforderungen zu lösen – auf organisatorischer oder geschäftlicher Ebene, und sogar auf einem gesamten, abstrakten Gebiet wie dem Gesundheitswesen oder dem Bildungswesen.

Es geht um das große Ganze: Was wünscht sich der Kunde, was ist für das Unternehmen möglich, was ist technologisch machbar? Strategische Designer*innen erstellen nicht nur einzelne Lösungen, sondern formulieren Probleme und identifizieren Chancen. Trotzdem erschaffen Strategische Designer*innen auch Dinge. Sie experimentieren und entwickeln Prototypen, die mehr als nur eine Schnittstelle oder ein Feature-Set sein können, und unterstützen die Entscheidungsfindung durch design-geleitete Prozesse.

Kapitel

3 | **I**

Struktur von Designteams

Da Design immer stärker in Unternehmen verankert wird, gibt es einige Schlüsselmodelle dafür, wie sich Teams in die Organisationsstruktur einfügen. Verschiedene Strukturen betonen unterschiedliche Rollen und Fähigkeiten, aber alle haben die gleichen grundlegenden Funktionen, von der Strategie bis zur praktischen Umsetzung. Im Kern geht es den Führungskräften heute darum, Teams so zu gestalten, dass sie flexibel, anpassungsfähig und skalierbar sind, um angesichts des stetigen Wandels bestehen zu können.

Es gibt nicht die eine perfekte Struktur, die für alle passt. Viele organisierte Designteams passen in eines von drei Modellen: zentralisierte, dezentralisierte und hybride Teams. Schauen wir uns die Vor- und Nachteile jedes dieser Modelle an.

01 Zentralisierte Designteams

Ein zentralisiertes Designteam ist – wie der Name schon sagt – zentralisiert organisiert. Es gibt ein Kernteam, das einer einzigen Design-Führungsperson unterstellt ist, in der Regel jemandem mit dem Titel Head of Design oder Head of UX. Je nach Größe des Teams kann es ein oder zwei zusätzliche Hierarchieebenen geben, wobei die Senior Design Leads jeweils eine kleine Anzahl von Junior Team-Mitgliedern managen und fördern.

Im zentralisierten Modell agiert das Designteam wie eine beratende Gruppe für das Unternehmen, ähnlich einer internen Agentur. Die Designer*innen werden für verschiedene Projekte in unterschiedlichen Geschäftsbereichen eingesetzt. Eine der wichtigsten Aufgaben (und Herausforderungen) der Führungsperson im Designteam besteht darin, die Zuweisung ihres Teams zu koordinieren, mehrere Projektzeitpläne zu berücksichtigen und Lücken oder Überschreitungen der Verfügbarkeit vorzusehen.



Zentralisierte Designteams erfüllen eine Dienstleistung für das Unternehmen, sie fungieren also als Kostenstelle. Das bedeutet, dass für die verschiedenen vom Unternehmen geförderten Projekte ein Design-Budget festgelegt werden muss. Und dieses ist im Sinne der Projektleitung meist knapp bemessen – jede budgetierte Designstunde wird auf ihre Effizienz hin überprüft.

Diese Dynamik kann strategische Designprozesse einschränken, weil das Team auf die Ausführung der im Projektplan festgelegten Ergebnisse konzentriert ist. Auch Design-Iterationen leiden potenziell unter einem solchen Setup. Das Designteam beschränkt sich möglicherweise auf eine einzige Lösung, weil die Zeit fehlt, weitere Ideen zu testen und zu validieren.

Aber zentralisierte Designteams haben auch ihre Vorteile. Und sie sind zum Standard in den meisten großen Unternehmen mit internen Designkapazitäten geworden. Erstens profitieren sie von einer klaren Führung. Die Führungsperson im Designteam ist für die Gestaltung und Umsetzung ihrer Vision für die Arbeitsweise des Teams verantwortlich: Sie stellt das Toolkit zusammen, formalisiert den Designprozess und definiert die Schlüsselrollen. Das Team kann von der oder dem Manager*in so zusammengestellt werden, dass es ein breites Spektrum an Fähigkeiten abdeckt und genau zu den Designanforderungen des Unternehmens passt. Auch Karrierewege sind meist klar definiert, es gibt Mentoring-Angebote und das Team kann gemeinsam wachsen.

02 Dezentralisierte Designteams

In einem dezentralisierten Designteam werden Designer*innen in verschiedenen Arbeitsprozessen eingesetzt, die sich um ein spezifisches Produkt, ein Feature-Sets, eine Geschäftseinheit oder auch eine Phase der Customer Journey drehen können. Im Wesentlichen geht es bei einem dezentralisierten Designteam um die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Dadurch kann dieser Ansatz Designkompetenzen und -denkweisen im gesamten Unternehmen verankern.

Designer*innen bilden zusammen mit dem Produktmanagement und der technischen Leitung ein Dreigespann, das die Strategie und Entscheidungsfindung in jeder Phase des Produktentwicklungszyklus gemeinsam steuert. In diesem Modell reporten Designer*innen direkt an ihre Teamleitung (in der Regel eine*n Product Owner oder Business Lead) und nicht an das Designmanagement.

Der eindeutige Vorteil eines dezentralisierten Designteams ist die Kohärenz der Designrichtung und -führung. Der ebenso eindeutige Nachteil ist das Fehlen einer einheitlichen Vorgehensweise. Dezentrale Designer*innen fühlen sich mitunter isoliert, ihnen fehlt ein Gemeinschaftsgefühl. Um ein geschlossenes Ethos über verschiedene Teams hinweg zu schaffen, organisieren sich Designer*innen in dieser Art von Struktur oft selbst. So können sie Redundanzen minimieren und die gemeinsame Nutzung von Ressourcen fördern. Außerdem müssen sich die Designer*innen selbst um Möglichkeiten für ihr berufliches Wachstum und Mentoring bemühen.

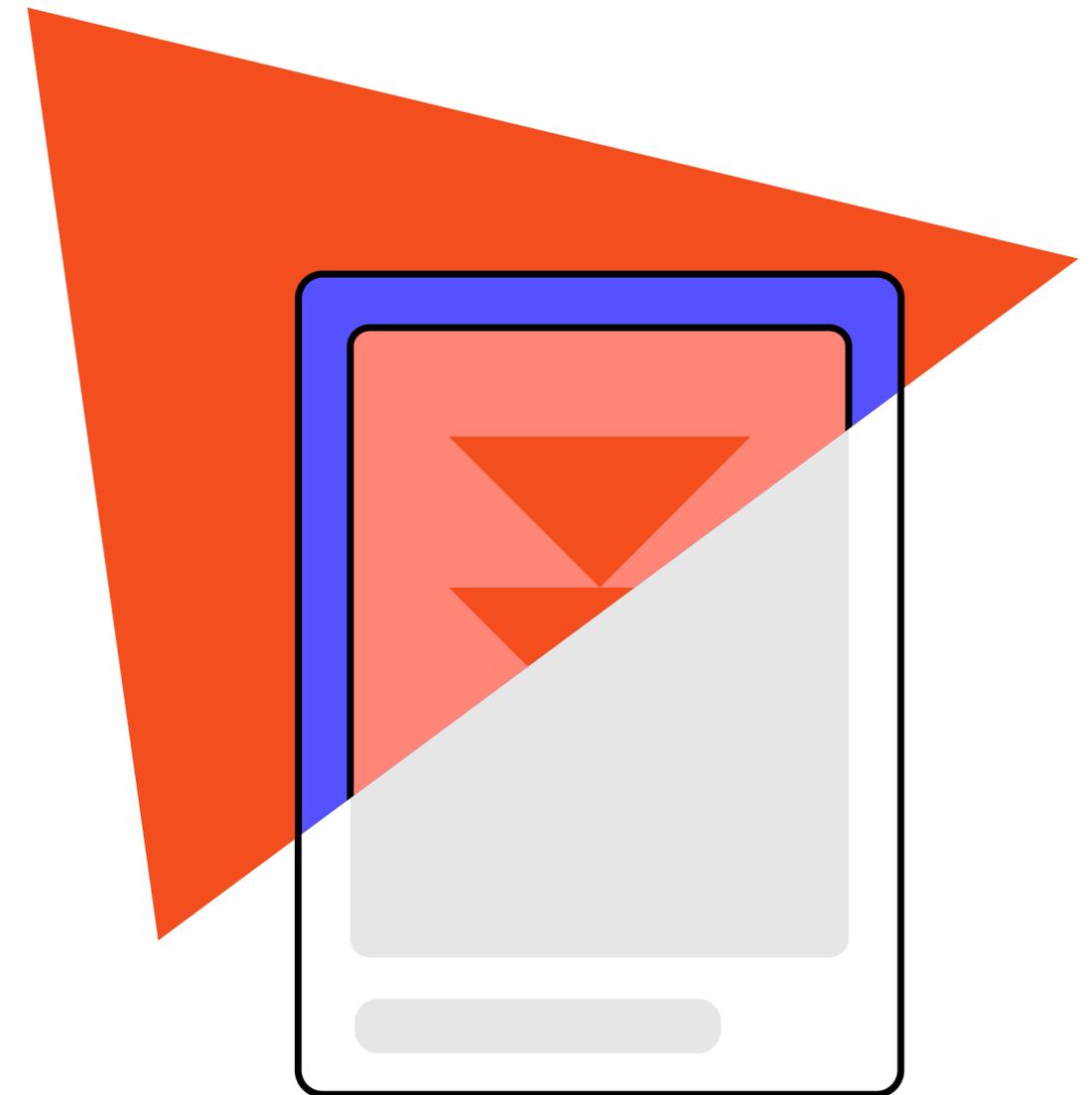


03 Hybride Designteams

Hybride Designteams reporten sowohl an einzelne Produkt-Teams oder Geschäftsbereiche als auch an eine zentrale Design-Organisation. Die Teamleitung übernimmt normalerweise die tägliche Aufsicht über die Projektarbeit und Routineaufgaben wie Reviews und Check-ins, während das Designmanagement die Führung und Organisation einer Design-Community übernimmt.

Designmanager*innen, die in der Regel höhere oder leitende Positionen innehaben, sind für die Entwicklung der Arbeitsabläufe, die Rekrutierung von Mitarbeiter*innen und die allgemeine Designführung verantwortlich. Die Mitglieder des Designteams kommen regelmäßig zusammen, um ihre Arbeit zu teilen und kollaborative und co-kreative Initiativen zu starten, wie z. B. die Entwicklung eines Design-Systems oder die Festlegung von Designprinzipien.

Der einzige wirkliche Fallstrick kann das Spannungsfeld zwischen den Prioritäten und Visionen von zwei Manager*innen sein, in dem sich Designer*innen möglicherweise bewegen. Durch gute Koordination und eine stärkere organisatorische Entwicklung von Fähigkeiten und Karrierewegen kann dieses Problem jedoch minimiert werden. Designer*innen könnten zum Beispiel messbare OKRs (Objectives and Key Results) in Bezug auf ihre Projektarbeit definieren und gleichzeitig mit der Abteilungsleitung übergeordnete Ziele für ihre berufliche Entwicklung vereinbaren.



Kapitel

4 | **I**

Diese Wege gehen Designer*innen



Noch vor zwei oder drei Jahrzehnten kamen Designer*innen von Kunsthochschulen und absolvierten Ausbildungen, die hauptsächlich auf Printmedien ausgerichtet waren. Einige hatten vielleicht Architektur oder Industriedesign und Ergonomie studiert, andere kamen aus der Informatikecke. Die erste Generation von Digitaldesigner*innen, die in der Dotcom-Ära der späten 90er Jahre aufkam, bestand größtenteils aus Autodidakt*innen, die ihren Weg zum interaktiven Design über Jobs in Softwarefirmen, Marketingabteilungen oder Werbeagenturen fanden.

Heute gibt es mehr Ausbildungsmöglichkeiten als je zuvor – mit einer ganzen Reihe von formalen Programmen, Schulungen und Zertifizierungen, die den Einstieg in eine Designerkarriere erleichtern. Die Rolle der Designer*innen ist längst nicht mehr auf Form und Funktion beschränkt. Es entstehen ständig neue Bereiche und mit ihnen unzählige Einstiegsmöglichkeiten für Designer*innen. Und nach dem Einstieg stehen ebenfalls zahllose Wege und Umwege für ihren Karriereweg offen.

Beim Aufbau der Design-Organisation sollten Führungskräfte genau wissen, welche Fachkenntnisse für ein ausgewogenes Team benötigt werden sowie an den richtigen Stellen individuelle Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Wo kannst du also ansetzen, um die Karrierewege von Designer*innen zu verstehen und sie auf diesem unterstützen? Dazu werfen wir einen Blick auf eine der grundlegendsten Frage, die Designer*innen sich stellen: Sollte ich mich als Spezialist*in oder als Generalist*in positionieren?



Spezialisierung versus Generalisierung

Angesichts der Vielfalt an möglichen Hintergründen und Ausbildungen könnte man meinen, dass jede*r seinen oder ihren Design-Karriereweg finden kann. Tatsächlich können Diversität und Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt für Designberufe genauso überzeugen wie langjährige, fundierte Fachkenntnisse.

Stell dir zum Beispiel eine Designerin vor, die ihr eigenes Unternehmen gründen und innovative Produkte entwickeln will. Sie würde sich wohl zunächst Fähigkeiten in den Bereichen UX, UI und Front-End-Programmierung aneignen, um dann als Allrounder ein Bootstrapped-Startup aufbauen zu können.

Ein anderer Designer träumt vielleicht eher davon, ein System von Designmustern zu entwerfen, das zum Standard für die gesamte Design-Community wird. Er würde sich demnach wohl eingehend mit Interface-Richtlinien beschäftigen, sich auf die Erstellung detaillierter Designspezifikationen konzentrieren und Schritt für Schritt als Vordenker der Branche positionieren.

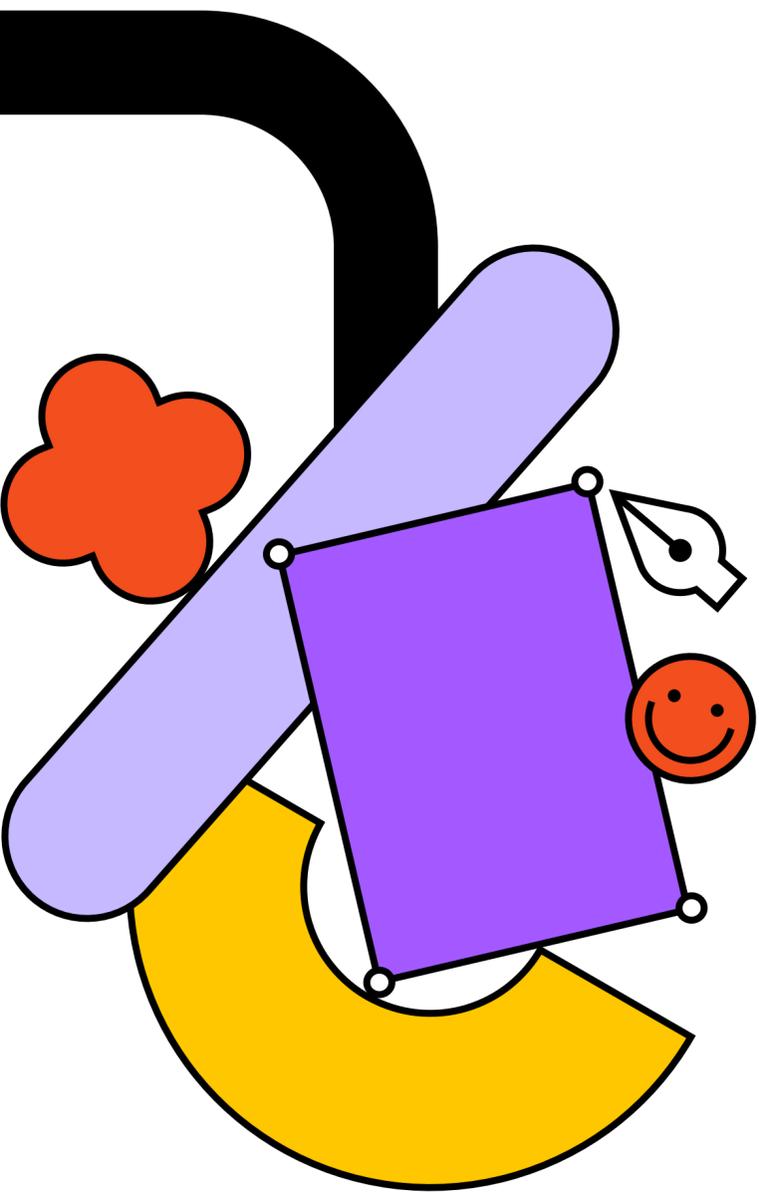
Karrierewege – von Macher*innen zu Mentor*innen

Beim Aufbau von Designteams sollten Führungskräfte sich überlegen, wie sie das Gleichgewicht zwischen Macher*innen, Management und Führungskräften herstellen und dabei die Wünsche der Designer*innen für ihren eigenen Karriereweg berücksichtigen können.

Der Weg der Spezialist*innen

Die meisten Designer*innen beginnen ihre Karriere als „Individual Contributors“. Sie lernen das Handwerk von Grund auf unter mit Unterstützung und Leitung erfahrenerer Teammitglieder. In dieser Phase oder Rolle liegt der Fokus auf der Entwicklung des eigenen technischen Geschicks und Könnens. Und wer seine Identität hier immer weiter formt, wird zum/zur Spezialist*in auf seinem/ihrer Gebiet.

Langfristig eignet sich dieser Karriereweg ideal für Menschen, die ihr Handwerk immer weiter perfektionieren wollen, die Ärmel hochkrempeln und ihren Tag aktiv gestalten. Sie können sich beruflich am besten weiterentwickeln, indem sie ihre Seniorität in einem bestimmten Gebiet weiter erhöhen und – sofern möglich – ohne Übernahme von Personalführungsaufgaben Mentor*in oder Team Lead werden. Spezialist*innen können den Design-Diskurs als Vordenker*innen formen und vorantreiben.



Der Weg ins Management

Mit zunehmender Erfahrung wird Designer*innen unweigerlich die Leitung von Projekten und die Betreuung von Teammitgliedern angeboten. Obwohl nicht alle in einer Managementposition landen wollen, werden erfahrene Designer*innen mit der Zeit ganz automatisch mehr Verantwortung für ihre Arbeit und ihre Entscheidungen übernehmen. Der Managementweg ist dann der traditionellste Weg, um auf der Karriereleiter nach oben zu klettern.

Managementverantwortlichkeiten (wie etwa die Beteiligung an Vorstellungsgesprächen, Leistungsbewertung und direkte Mentorentätigkeit) erfordern Soft Skills, die Spezialist*innen nicht unbedingt lernen – und auch nicht lernen müssen. Im Wesentlichen müssen Manager*innen zu Coaches werden, die die individuellen Stärken und Schwächen ihrer Teammitglieder verstehen und ihnen bei ihrer Weiterbildung und -entwicklung helfen.

Im Designprozess sind Manager*innen auch für die Durchführung von Projekten verantwortlich (oder direkt zuständig). Sie spielen oft eine Rolle bei der Definition des Projektumfangs, des Zeitplans, des Ansatzes und der Ressourcenverteilung. Designmanager*innen sind der zentrale Ansprechpartner für die Kunden und Stakeholder eines Projekts.

Der Weg zur Führungskraft

Immer häufiger besetzen Designer*innen Positionen in der Führungsebene. Sie können die strategische Ausrichtung eines Unternehmens nicht nur aus nutzerzentrierter Perspektive mitsteuern, sondern wissen auch, wie der Design-ROI im Vergleich zu anderen Leistungsindikatoren des Unternehmens zu bewerten ist. Kurz gesagt, Designführung ist (auch) Unternehmensführung.

Nun könnte man den Werdegang eines Design Leaders als natürliche Fortsetzung des Managementwegs sehen... und tatsächlich kann hierin der berufliche Höhepunkt einer Designkarriere liegen. Aber nicht alle Manager*innen können oder wollen Design-Führungskräfte werden. Für viele weicht der Alltag einer solchen zu weit von der eigentlichen Designarbeit ab. Obwohl Design Leader eine visionäre, oft evangelistische Rolle einnehmen, werden sie ebenso mit Budgets, Zeitplänen und Ressourcenplanung konfrontiert.

Wie Rachel Kobe, Design Leader bei Expedia, **betont**, müssen Design Leader nicht nur funktional leiten, sondern unternehmerisch. Das heißt: die Transformation im gesamten Unternehmen vorantreiben, Verbindungen zwischen Abteilungen aufbauen und sowohl nach oben als auch nach unten Einfluss nehmen.

Zusammenfassung

Designer*innen können beeinflussen, wie Ideen entstehen, verbreitet, kultiviert und letztendlich umgesetzt werden. Sie treiben Kultur und Veränderungen voran. Deswegen eignen sie sich wahnsinnig gut als unternehmerische Führungskräfte, die ihr Potenzial als organisatorische Katalysatoren einbringen.

McKinsey and Company drückt es so aus: „Weitsichtige CEOs [...] befähigen ihre Designführungskräfte dazu, Katalysatoren für eine breite strategische Transformation zu sein – nicht nur für eine durchgängige Verbesserung der Nutzererfahrung, sondern auch für die Organisation als Ganzes.“

Für Unternehmen, die mit dem Wachstum und der Leistung ihrer designorientierten Konkurrenz mithalten wollen, beginnt die Reise an der Spitze.

