

LEADERSHIP BY DESIGN

mit Fuenfwerken

connect
creative
competence

EINE
INITIATIVE
VON **PAGE**



Connect!

● Design ist längst keine reine Oberflächengestaltung mehr, sondern strategische Kompetenz. Welche Vorteile es haben kann, wenn Unternehmen in Transformationsprozessen dem Design den Lead überlassen, zeigen die Projekte der Kreativ- und Strategieagentur Fuenfwerken mit Sitz in Berlin, München und Wiesbaden. Längst zählt zu ihren Aufgaben nicht mehr nur die Entwicklung von Marken oder die Gestaltung von Corporate Designs, Websites und Apps, sondern genauso das Aufsetzen und Leiten von Veränderungsprozessen sowie die Befähigung ihrer Auftraggeber für neue Aufgaben und volatile Märkte.

Fuenfwerken setzt auf konsequente Co-Creation mit dem Kunden. Dabei entstehen neben echten Partnerschaften auch bessere Produkte und eine höhere Akzeptanz der Ergebnisse innerhalb der Unternehmen. Die Agentur schafft dabei das Mindset und den Raum für gemeinsame Kreativität. Und bringt zudem die notwendige Exzellenz in der Umsetzung mit. Kunden, die sich darauf einlassen, bekommen weit mehr als etwa ein Refresh ihres Erscheinungsbilds, nämlich eine klare Strategie für ihre Zukunft. Auf den folgenden Seiten beschreiben wir, wie Fuenfwerken Transformationen bei Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen angestoßen, begleitet und umgesetzt hat.

Falls Sie noch weitere Kreativkompetenzen und Themenfelder erkunden wollen, schauen Sie einfach in die anderen Kompendien der PAGE-Initiative Connect Creative Competence auf www.page-online.de/connect. Dort gibt es weiterführende Informationen in Form von Artikeln, Videos und eDossiers. Creative Competence ist gefragt wie nie!

*Nina Kirst,
Projektmanagerin PAGE Connect
(connect@page-online.de)*

Inhalt

- 004 **Das ist Leadership by Design**
- 010 **Leadership by Design in der Praxis**
- 026 **Interview**
- 032 **About PAGE Connect**
- 034 **Impressum**

**Leadership by
Management allein
reicht nicht mehr
aus für erfolgreiche
Unternehmens-
führung. Es braucht
Leadership by
Design!**

● Leadership ist eine dringend notwendige Managementdisziplin, denn um in eine erfolgreiche Zukunft zu gelangen, benötigen Unternehmen Führung, die klare Ziele setzt und mit maßvollem Blick für Effizienz und Effektivität aller Geschäftsbereiche Strategien entwickelt und umsetzt. Effizienz steht dabei für möglichst großen Output bei möglichst geringem Input (die richtigen Dinge tun) und Effektivität für die Wirksamkeit von Aktivitäten (die Dinge richtig tun). Dementsprechend reicht ein Management, das Unternehmensführung als reine Administration von Gütern und Menschen begreift, allein nicht aus – es braucht in gleichem Maße Leadership by Design, das Unternehmensziele so gestaltet und formuliert, dass sie sowohl Mitarbeitenden als auch Kunden und Usern die Erfahrung von Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit ermöglichen.

Genau das entdecken mehr und mehr Unternehmen. Die Anforderungen einer VUCA-Welt, in der Veränderung, Unsicherheit, Komplexität und Unschärfe (scheinbar) zunehmen, verlangen ihnen einiges ab. Nicht weil diese Anforderungen grundsätzlich neu sind (vor 100 Jahren standen Unternehmen vor vergleichbaren Herausforderungen), sondern weil die Unternehmen selbst mit ihrer Denk- und Herangehensweise immer weniger mit diesen Herausforderungen zurechtkommen.

Das Problem sind also nicht die VUCA-Anforderungen an sich, sondern liegt vielmehr in der Leistungsfähigkeit von Organisationen. Und diese steht und fällt – wie viele Unternehmen irgendwann feststellen (müssen) – vor allem mit der Fähigkeit ihrer Mitarbeitenden, gemeinsam Lösungen zu gestalten, die in einem sich ständig ver-

ändernden Markt mit unsicheren Aussichten langfristig Bestand haben. Um diese Fähigkeit zu fördern und richtig einzusetzen, braucht es gute Führung: Diese muss die Kundinnen und Kunden ins Zentrum stellen, Kooperation stärken und Kreativität entfachen, wie der Führungsexperte Reinhard Sprenger in seinem Buch »Radikal digital – Weil der Mensch den Unterschied macht« schreibt.

Der Effektivitätshebel

Der Ausbildungsweg zur Führungskraft verläuft in den meisten Unternehmen über einen Master of Business Administration. →

Gute Führung war nie nur eine Frage der optimierten Administration, sondern immer auch eine Frage der Gestaltung von Angeboten und Zielsetzungen.

→ Die mit dem MBA erworbenen betriebswissenschaftlichen Kenntnisse gelten als Basis und Bedingung für einen Eintritt in die Führungsebene. Nur wer in der Lage ist, die Organisation so zu »administrieren«, dass Ressourcen geschont, Transaktionskosten gesenkt und Effizienz optimiert werden, kann sich als Führungskraft etablieren. Dieses Leading by Management ist die

Immer mehr Unternehmen überwinden ihre Skepsis und sehen keine Gefahr mehr in Kreativität und Design, die von ihrem Wesen her ergebnisoffen und explorativ sind – und damit ein Stück weit unberechenbar.

bislang gängige Form des Führens – eine, die in fast allen Unternehmen als erste Prämisse für den gesicherten Betrieb und ein erfolgreiches Unternehmertum betrachtet wird. Der Fokus liegt hier auf der Steigerung von Effizienz und der optimalen Ausschöpfung der Potenziale in einem System. Es geht darum, die Ziele mit geringstem Aufwand zu erreichen.

Jedoch bemerken Unternehmen zusehends (und ihre Kundschaft auch!), dass die Wirkung eines so verstandenen Managements nach einer gewissen Zeit und Durchdringung ihren Zenit erreicht. Mit jedem weiteren Schritt der Optimierung und Effizienzsteigerung werden die Verbesserungen marginaler. Effizienz hat einen abnehmenden Grenznutzen – sie lässt sich irgendwann nicht weiter steigern.

Entsprechend mag Leading by Management zwar die Grundlage guter Führung sein, es reicht aber nicht aus, um auch eine Effektivitätssteigerung zu bewirken. Effektivität bedeutet in diesem Zusammenhang das Entwickeln neuer Potenziale eines Systems, in dem es darum geht, Ziele zu optimieren. Sie lässt sich (theoretisch) unbegrenzt steigern. Denn sie entsteht durch die ständige Frage »Wie geht es besser?« – und das ist genau die Art Denken, die Design in einem Unternehmen entfachen kann.

Management + Design = gute Führung

Tatsächlich war gute Führung nie nur eine Frage der optimierten Administration allein, sondern immer auch eine Frage der Gestaltung von verbesserten Angeboten und Zielsetzungen. Führung bedeutet vor allem Design! Erst wenn der Sinn einer Organisation formuliert und klar ausgestal-

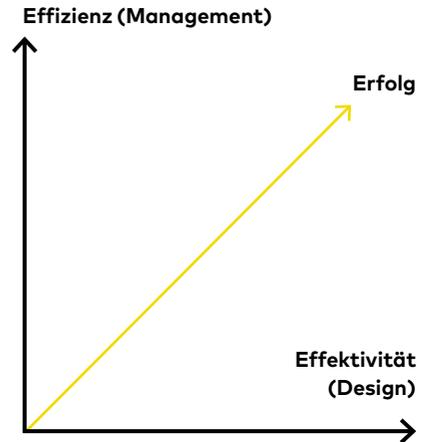
tet ist, kann ein nachgelagertes Management für mehr Effizienz sorgen. Also ist die zweite Prämisse für den Erfolg eines Unternehmens der Fokus auf Effektivität, auf die Wirksamkeit und somit auf den Wert, den man Menschen bietet. Für die Kundschaft ist die Effektivität eines Unternehmens entscheidend, seine Effizienz setzen sie voraus.

Man kann also sagen, dass gute Führung in Organisationen die Kernaspekte des Managements auf der einen Seite (mit dem Fokus auf Effizienzsteigerung) mit dem Kernaspekt des Designs auf der anderen Seite (mit dem Fokus auf Effektivität) verbindet. Tut sie das nicht, verkommt Führung entweder zu einer isolierten Managementmaßnahme oder zu einer isolierten Gestaltungsmaßnahme.

Bei Unternehmen, die am Anfang ihrer Entwicklung stehen oder die eine eindeutige Effizienzschwäche haben, kann Leadership by Management schnell und sofort merkbare Verbesserung erzielen. Aber bei jenen, wo Abläufe robust und Märkte hart umkämpft sind und sich Rahmenbedingungen fortlaufend verändern, benötigt man mehr als gutes Management: Hier ist zusätzlich Leadership by Design gefragt. Denn dadurch lässt sich das Potenzial von Unternehmen so lange steigern, wie sie in der Lage sind, ihre Kundschaft zu verstehen und kontinuierlich relevante Angebote zu entwickeln. Dann können sie auch in einer VUCA-Welt nachhaltig bestehen.

Gestalten statt verwalten

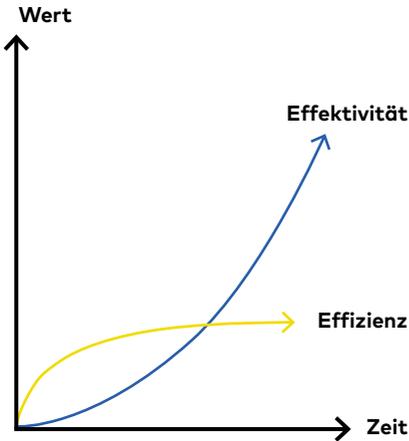
Was können Unternehmen also tun, um ihre Führung um Leadership by Design zu erweitern, vor allem vor dem Hintergrund, dass ihre Führungskräfte vorrangig einen



Management steigert Effizienz, Design steigert Effektivität

Effizienz in der Unternehmensführung bedeutet die optimale Ausschöpfung von Potenzialen. Es geht darum, die Unternehmensziele mit geringstem Aufwand zu erreichen. Sie erreicht ihren Endpunkt, wenn es nichts mehr zu optimieren gibt. Effektivität hingegen bezieht sich auf die Entwicklung neuer Potenziale und die Optimierung der Unternehmensziele – sie lässt sich theoretisch unendlich steigern.

reinen Managementhintergrund haben? Viele haben damit begonnen, die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden und insbesondere die der Führungskräfte zu erweitern, und zwar konkret in den Bereichen Gestaltung und Kreativität. Mithilfe von Design-Thinking-Kursen, einem stärkeren Fokus auf Kundenzentrierung und einer Öff- →



Effizienz lässt sich nicht unbegrenzt steigern

Erfolgreiche Unternehmen führen sowohl mit Blick auf Effizienz der Unternehmensabläufe als auch mit Blick auf die Effektivität in Form von immer wieder neu zu gestaltenden Unternehmenszielen.

→ nung für Kreativität und Kooperation bauen sie nötige Fähigkeiten auf. So schaffen sie eine neue Unternehmenskultur, in der auch die Führungsebene selbst gestalten kann und will.

Immer mehr Unternehmen überwinden so ihre Skepsis und sehen keine Gefahr mehr in Kreativität und Design, die von ihrem Wesen her ergebnisoffen und explorativ sind – und damit ein Stück weit unberechenbar. Sie lassen zu, dass Gestaltung auch ihre Unternehmensstrategie beeinflusst. Denn innovative und differenzierende Angebote entstehen auf der Grundlage von Kreativität und Gestaltung – und nicht nur auf der Basis von Excel-Tabellen. Viele Unternehmen haben zudem erkannt, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter effektiver sind, wenn sie sich agil und proaktiv für die Kundschaft und fürs Unternehmen einsetzen. Der jüngst verstorbene Gründer der Drogeriekette dm, Götz W. Werner, nannte das »unternehmerische Disposition«: Erfolgreiche Unternehmen haben Mitarbeitende, die sich als Mitunternehmer:innen fühlen und dies auch ausleben können – also selbst gestalten können. In solchen Unternehmen leitet man mit Gestaltung, nicht mit Verwaltung!

Neues Tätigkeitsfeld für Designerinnen und Designer

Unternehmen, die sich öffnen und mit Design führen wollen, müssen sich immerzu weiterentwickeln. Sie müssen das Managementdenken überwinden und (wieder) lernen, aktiv zu gestalten. Designerinnen und Designer können sie dabei tatkräftig unterstützen, denn sie bringen die passenden Methoden und das richtige Mindset mit. Ein rasch wachsender Teil der Designbran-

che unterstützt Unternehmen bereits dabei, Leading by Design in die Praxis umzusetzen. Dabei handelt es sich um Service-, Business-, oder auch Strategie-Designer:innen, die mit den Methoden des Design Managements die Brücke zwischen dem klassischen, handwerklichen Design hin zur Beratung schlagen. Sie sind in der Lage, mit den Mitteln der Gestaltung und des Entwurfs die Unternehmensführung entscheidend zu bereichern. Sie entwickeln Unternehmensvisionen, Zukunftsszenarien und neue Geschäftsfelder, entwerfen aber auch die Erlebniswelten von Kundengruppen – also Customer Experience Design – und verantworten die Anwendung einer Corporate Identity in der Ausgestaltung eines Businessplans.

Unternehmen sowie interessierte Designerinnen und Designer, die sich in diese Richtung entwickeln wollen, finden diese Expertise in spezialisierten Designagenturen, aber auch zunehmend bei den klassischen Unternehmensberatungen. Denn diese haben längst erkannt, dass man mit dem Mittel der Effizienzsteigerung zwar die Grundlage eines Business absichert, der Mehrwert eines Unternehmens jedoch in seiner Effektivität steckt – und dass man diese nur durch Design steigern kann. Durch Leading by Design!

Professor Jan-Erik Baars leitet den Studiengang Design Management an der Hochschule für Wirtschaft Luzern, ist Berater und Mitgründer der Customer Metrics AG sowie Autor des Buchs »Leading Design. Design strategisch einsetzen: Wie Unternehmen das volle Potenzial entfalten!« (Vahlen Verlag, München, ISBN 978-3800656394).

Unternehmen, die sich öffnen und mit Design führen wollen, müssen sich stetig weiterentwickeln. Sie müssen das Managementdenken überwinden und (wieder) lernen, aktiv zu gestalten.



Better together

In einem dreitägigen Workshop entwickelten Fuenfwerken und der Kunde Lucky Bike die Grundlage für die zukünftige Markenstrategie

Leadership by Design in der Praxis

Wie vielfältig der Ansatz von Fuenfwerken ist, zeigt sich in Projekten für einen Fahrradhändler, einen Möbeleinkaufsring und ein Tech-Beratungsunternehmen





Alle sind Lucky!

Bei dem Workshop entstanden viele Ideen für unterschiedliche Unternehmensbereiche. Besonders begeistert waren die Teilnehmenden von dem Konzept der Lucky Guides. Fuenfwerken ließ spontan T-Shirts drucken und überraschte damit den Kunden.



● Dem Fahrradhändler Lucky Bike ging es nicht schlecht, als er sich 2019 entschloss, gemeinsam mit Fuenfwerken die Route für die Zukunft zu planen. Eher im Gegenteil: Das Unternehmen hatte mit damals 27 Filialen deutschlandweit (heute sind es mehr) einen guten Stand in der Branche. »Wir wollten aus dieser starken Position heraus unsere Marke weiterentwickeln und uns für die Zukunft aufstellen«, sagt Marketingleiter Thorsten Kamin. Der zuständige Geschäftsführer Christian Morgenroth wollte vor allem weg vom Preiskampf und der klassischen Schweinebauchwerbung. Er hatte ein Update des Corporate Designs und eine neue Website im Sinn. Doch aus der Zusammenarbeit mit Fuenfwerken entstand wesentlich mehr ...

Was macht Lucky Bike aus?

Den Auftakt gab ein dreitägiger Zukunftswerkshop in Berlin im Jahr 2019 mit Teilnehmenden aus unterschiedlichsten Bereichen: Von Lucky Bike waren es Vertreter:innen aus dem Einkauf, den Filialen, dem Online- und Offline-Marketing sowie zwei von vier Geschäftsführern; von Fuenfwerken nahmen Mitarbeitende aus Strategie, Design Thinking, Research, Design, Konzept, Text, Foto und UX/UI daran teil. Im Vorfeld hatte ein Team unter der Leitung von Ferdinand Wagner, Program Lead Strategic Design bei Fuenfwerken, bereits einen Deep Dive in das Unternehmen Lucky Bike unternommen, mit Mitarbeitenden und Kund:innen gesprochen, Filialen besucht und eine Marktanalyse durchgeführt.

»Die Leitfrage des Workshops lautete: Wie gestalten wir eine Lucky Bike Experience für eine Welt, in der es eine starke Vision braucht, und wie orchestrieren wir die

»Es war das erste Mal, dass wir so eine strategische Entwicklung mit einer Agentur gemacht haben. Ich war überrascht, wie viele kreative und vor allem umsetzbare Ansätze dabei entstanden sind«

Christian Morgenroth, Geschäftsführender Gesellschafter bei Lucky Bike

digitalen und analogen Aktivitäten?«, erklärt Wagner. Tag eins startete mit einer Retail-Safari, bei der sich die Teilnehmenden Geschäfte unterschiedlicher Branchen ansahen, um den Kopf zu öffnen und Inspirationen für das eigene Business zu sammeln. Später näherten sich die Teilnehmenden ausgehend von einer semantischen Analyse der Identität des Unternehmens an: →

→ Was macht Lucky Bike aus? Wofür steht das Unternehmen?

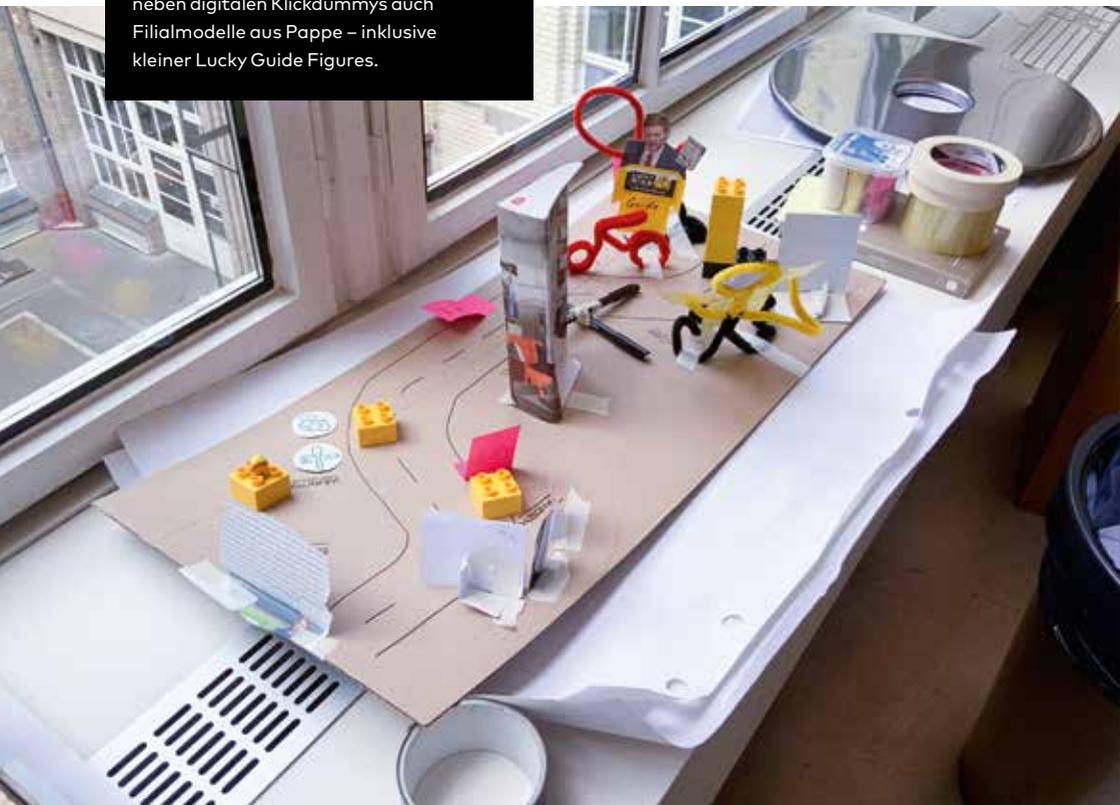
An Tag zwei wurde Lucky Bike mit den Insights aus dem vorausgegangenen Research konfrontiert. Hier ging es nicht nur ums eigene Geschäft, sondern auch um generelle Trends und Erwartungen in Retail und E-Commerce. Dabei gab es laut Christian Morgenroth durchaus überraschende Punkte – und auch schmerzhaft: »Das unbelastete Feedback ohne »Fahrradbrille« war aber sehr wertvoll und notwendig. Es bringt ja nichts, wenn eine Agentur einem nur erzählt, wie toll man ist.«

Handarbeit

In der Prototyping-Phase entstanden neben digitalen Klickdummies auch Filialmodelle aus Pappe – inklusive kleiner Lucky Guide Figures.

Von der Vision zur Idee

Auf Basis der bisherigen Eindrücke erarbeiteten die Teilnehmenden gemeinsam folgende Vision für das Unternehmen: Lucky Bike hilft seinen Kund:innen, das passende Rad für sich zu finden – egal ob online oder offline. Statt des möglichst niedrigen Preises sollten Expertise und Beratungskompetenz in den Mittelpunkt rücken. Passend dazu entstand die Bezeichnung »Lucky Guide« für die Mitarbeitenden im Verkauf und dem Bereich Service und Werkstatt in den Geschäften sowie für die Beratungstools auf der Website. Diese Erfindung gefiel allen so gut, dass Fuenfwerken spontan T-Shirts mit diesem Begriff drucken ließ und Lucky Bike damit am Ende des Workshops überraschte.



Als Nächstes ging es in Ideation und Prototyping um die Frage, wie die Vision konkret umgesetzt werden könnte. Dafür stellte Fuenfwerken gemischte Teams von vier bis fünf Leuten zusammen, die sich bestimmten Aspekten und Touchpoints widmeten, wie Webshop, Filiale und Claim. Auf diese Weise entstanden unter anderem Ideen für einen mobilen Bike-Finder als Quartett, Ansätze für den neuen Webshop sowie ein neues Filialkonzept – ausgearbeitet in klickbaren Dummies sowie einem 3D-Modell aus Pappe.

Am dritten Tag wurden die Ideen und Konzepte weiter verfeinert und konkretisiert. Am Ende stand nicht nur der neue Claim fest (»Einfach das richtige Rad«), sondern es gab auch einen Fahrplan für die nächsten Schritte zur Umsetzung. »Es war das erste Mal, dass wir so eine strategische Entwicklung mit einer Agentur gemacht haben. Ich war überrascht, wie viele kreative und vor allem umsetzbare Ansätze dabei entstanden sind«, berichtet Christian Morgenroth. »Letztlich haben wir viel mehr Bereiche angepackt, als ursprünglich geplant.« Neben der Überarbeitung des Corporate Designs durch Fuenfwerken und des neuen Webshops in Zusammenarbeit mit der E-Commerce-Agentur Kosmonaut gehörten dazu auch ein neues Filialkonzept sowie die Nachhaltigkeitsstrategie Lucky World.

Der Wert von Co-Creation

Bei der Umsetzung der konkreten Projekte arbeiteten Agentur und Kunde weiter eng zusammen. Das war auch deshalb erforderlich, weil Lucky Bike in der Lage sein musste, das neue Gestaltungskonzept mit der internen Designabteilung und ande-

»Für mich ist die Befähigung unserer Kund:innen ein ganz wichtiger Bestandteil unserer Arbeit. Wir helfen dabei, Kompetenzen und Kreativität freizulegen, die in den Unternehmen bereits existieren, und geben ihnen Werkzeuge an die Hand, mit denen sie weiterarbeiten können«

Simone Heissel, Design Director bei Fuenfwerken

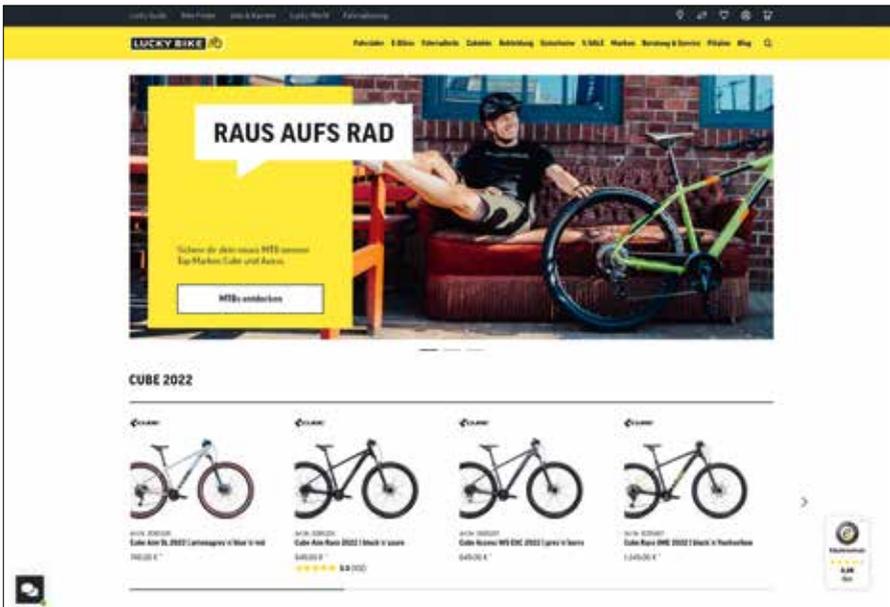
ren Dienstleistern umzusetzen. Dafür entwickelte Fuenfwerken Tools und Guidelines, mit denen das Unternehmen künftig eigenständig arbeiten kann. »Für mich ist die Befähigung unserer Kundinnen und Kunden ein ganz wichtiger Bestandteil unserer Arbeit«, sagt Simone Heissel, De- →

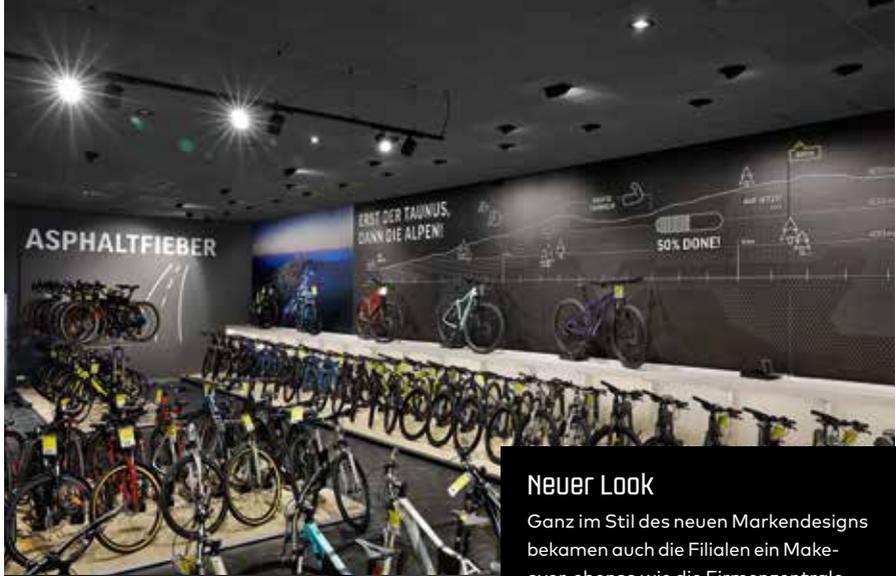
»Die Zusammen- arbeit mit Lucky Bike ist ein Parade- beispiel dafür, was durch Co-Creation entstehen kann«

*Ferdinand Wagner, Program Lead
Strategic Design bei Fuenfwerken*

→ sign Director bei Fuenfwerken. »Wir helfen dabei, Kompetenzen und Kreativität freizulegen, die in den Unternehmen bereits existieren, und geben ihnen Werkzeuge an die Hand, mit denen sie weiterarbeiten können.«

Durch diese Form der Co-Creation entsteht nicht nur ein partnerschaftliches Verhältnis, sondern auch eine größere Akzeptanz der Lösungen. »Der neue Claim kam nicht von uns, sondern ist in der Zusammenarbeit entstanden. Zu unserer Rolle gehört es, den Raum und das Mindset für solche kreativen Momente zu schaffen«, ist Ferdinand Wagner überzeugt. »Die Zusammenarbeit mit Lucky Bike ist ein Paradebeispiel dafür, was durch Co-Creation entstehen kann.« Der Fahrradhändler arbeitet weiterhin auf Projektbasis mit Fuenfwerken zusammen – immer dann, wenn er kreativen Input und Inspiration braucht.





Neuer Look
 Ganz im Stil des neuen Markendesigns bekamen auch die Filialen ein Make-over, ebenso wie die Firmenzentrale und die Website.



Fast Furniture

Digitalisierung im Möbelhandel

● Dass Co-Creation nicht nur bei Consumer-Brands funktioniert, zeigt die langjährige Zusammenarbeit zwischen Fuenfwerken und dem Einrichtungspartnerring VME, einem der größten Einkaufsverbände für den Möbelhandel. Die Partnerschaft nahm ihren Anfang in 2020, als Sebastian Moos, Chief Digital Officer bei der VME, auf LinkedIn einen Agile Coach suchte und Jeremias Schmitt, Executive Director Strategy & Transformation bei Fuenfwerken, antwortete. Seither haben Fuenfwerken und VME viele Projekte gemeinsam umgesetzt.

Zuletzt widmeten sich die Projektpartner unter dem Arbeitstitel »Fast Furniture«

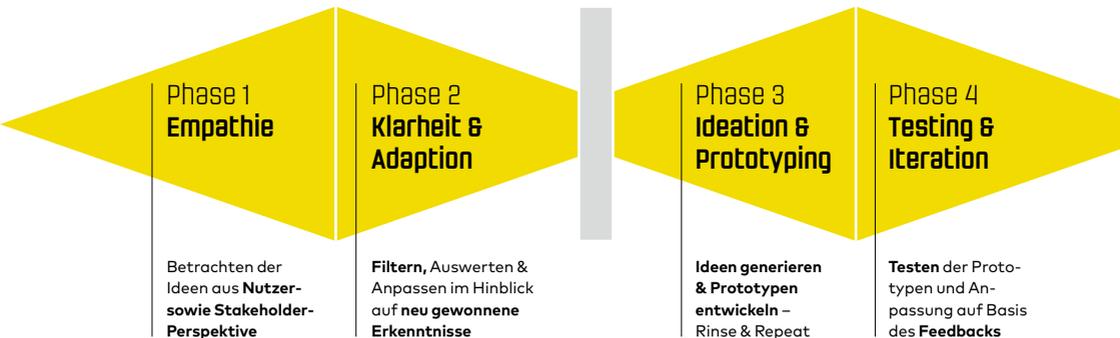
dem Problem, dass es (noch) so gut wie keine digitalen Systeme und Datenbanken für den Austausch zwischen Herstellern und Händlern gibt, sodass Verkäufer:innen in Möbelhäusern kaum verlässliche Aussagen darüber machen können, ob ein Möbelstück vorrätig ist oder – wenn es individuell produziert wird – wann mit einer Lieferung gerechnet werden kann. Demgegenüber sind Ketten wie IKEA, die den Großteil ihrer Möbel selbst produzieren, bislang im Vorteil.

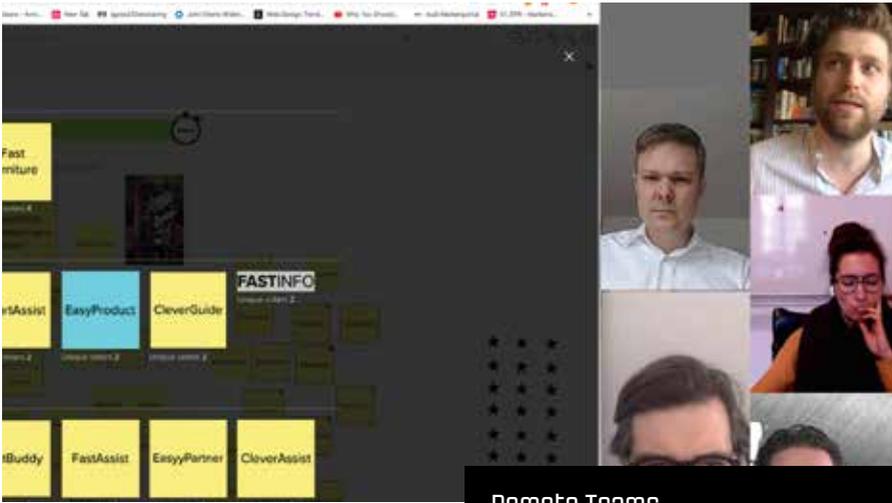
Hinterfragen, testen, umsetzen

Für die Bearbeitung dieses Themas stellte Fuenfwerken ein interdisziplinäres Team mit Vertreter:innen aus verschiedenen Bereichen der VME zusammen, darunter IT-Expert:innen und Möbelhausinhaber:innen sowie Agenturmitarbeitende aus Projektmanagement, Strategic Design und UX/UI. Bevor diese in die Entwicklung eines entsprechenden Tools einstiegen, prüften sie zunächst, ob das überhaupt der richtige Weg ist. »Wir alle gehen häufig in Projekte hinein in dem Glauben, zu wissen, was potenzielle Nutzer:innen eines Servi-

Prozesse gestalten

Ein wichtiger Teil der Arbeit von Fuenfwerken besteht darin, Prozesse aufzusetzen und zu begleiten. Der Ablauf bei dem VME-Projekt orientierte sich am klassischen Double-Diamond-Designprozess.





Remote Teams

Der enge Austausch zwischen Agentur und Kunde fand hauptsächlich virtuell statt – so auch die Abstimmung über den Produktnamen. Am Ende entschied sich das Team für »Product Info«.

ces brauchen und damit später machen werden. Doch ganz gleich, mit welchem Selbstbewusstsein man an solche Themen herangeht: Man muss eine Idee immer hinterfragen und durch permanentes Testen die eigenen Hypothesen überprüfen«, erklärt Sebastian Moos.

So führten Ferdinand Wagner und sein Kollege Thomas Hettig, ebenfalls Program Lead Strategic Design, zunächst Interviews mit Kund:innen sowie Verkäufer:innen der Möbelhäuser, um deren Pain Points und

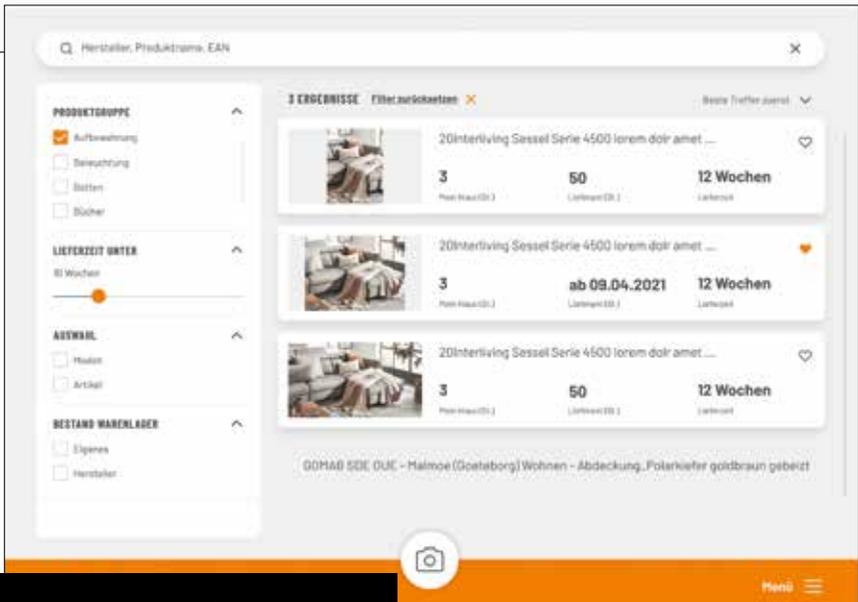
Needs zu erfahren. In schnellen Iterationen entwickelte das Team dann rudimentäre Prototypen und testete sie umgehend, um die Sinnhaftigkeit und Nutzbarkeit der geplanten Applikation zu verifizieren. Dabei stellten Agentur und Verband fest, dass eine solche Anwendung besonders bei den Verkäufer:innen sehr gut ankam. Mit den Erkenntnissen aus der Research- und Prototyping-Phase ging das Team daraufhin in die Entwicklung – wobei neue Partner für das Development hinzukamen. Unter der Bezeichnung »Product Info« ist heute – nach einem knappen Jahr Entwicklungszeit – eine Betaversion im Einsatz, mit der sich Artikel scannen und Informationen zu deren Lieferzeit einholen lassen. Momentan sammeln VME und Fuenfwerken Feedback für die nächste Version, die Resonanz ist bislang sehr positiv. →

Abschluss-Präsentation

Präsentation der Ergebnisse

Phase 6 Build

Erarbeiten eines **Minimum Viable Products** auf Basis der Anforderungen, **Erarbeiten eines Look-and-feels**



Vom Plan zur Umsetzung
 Alle Komponenten und Funktionen für das Design der User Experience sowie des Interface hielt das Team in einem digitalen Whiteboard fest (oben). Daraus entstand die Betaversion einer App, die derzeit in Möbelhäusern getestet wird. Die Resonanz ist bislang sehr positiv.

Prozesse aufsetzen und begleiten

Die maßgebliche Rolle von Fuenfwerken bestand bei diesem Projekt nicht in der Gestaltung der App, sondern vielmehr im Aufsetzen und Führen des Prozesses mit meh-



renen Projektpartnern – und das rein digital. Gearbeitet wurde in zehn- bis zwölfwöchigen Sprints, jede Woche kam das Team zweimal virtuell zusammen, dazwischen arbeiteten die verschiedenen Bereiche ihre Aufgaben ab. »Feste Sessions und Free-flow-Phasen wechselten sich gegenseitig ab«, erklärt Executive Operations & Client Services Director Friederike Seidel, die den Prozess mit aufsetzte. In den Zwischenzeiten standen Ferdinand Wagner und Thomas Hettig als Sparringspartner zur Verfügung. »In der Explorationsphase eines Projekts kann man sich schon mal etwas verloren und überfordert fühlen. Am Ende des gemeinsamen Workshops war dem Team aber immer klar, wo wir stehen und wo wir hin wollen – und was im nächsten Schritt getan werden muss, um dem Ziel näherzukommen«, so Sebastian Moos.

Als gemeinsame Anlaufstelle fungierte ein Mural-Board, auf dem neben Projektplanung, Prozessetikette und täglicher Agenda auch Auswertungen von Nutzer:inneninterviews, App-Komponenten sowie In-

»Ganz gleich, mit welchem Selbstbewusstsein man an solche Themen herangeht: Man muss eine Idee immer hinterfragen und durch permanentes Testen die eigenen Hypothesen überprüfen«

Sebastian Moos, Chief Digital Officer bei VME

terface-Entwürfe zu finden waren. »Digitale Whiteboards wie Mural sind für uns die Zukunft des Arbeitens«, sagt Wagner. »Das Tolle ist, dass man kollaborativ daran arbeiten kann. Der Kunde ist immer mit dabei.« Die Projektpartner wurden so quasi nebenbei im digitalen und kollaborativen Arbeiten geschult. »Das ist mittlerweile ein wichtiges Beiwerk bei vielen unserer Projekte«, erklärt Seidel. So arbeitet die VME heute ganz selbstverständlich mit digitalen Whiteboards.

Transformation begleiten

T-Systems MMS

● Was macht ein Unternehmen, das seinen eigenen Transformationsprozess nach außen und nach innen erfahrbar machen und manifestieren will? Die Telekom-Tochter T-Systems MMS (kurz für Multimedia Solutions) begleitet selbst Großkonzerne und mittelständische Unternehmen bei der digitalen Transformation. Für ihr eigenes Anliegen wandte sie sich an Fuenfwerken für Unterstützung. »Fuenfwerken eignen sich für dieses Vorhaben vor allem auf-

grund des designorientierten Arbeitsprozesses und der verwendeten Methoden«, so Nico Lange, Head of Marketing & Communications bei MMS.

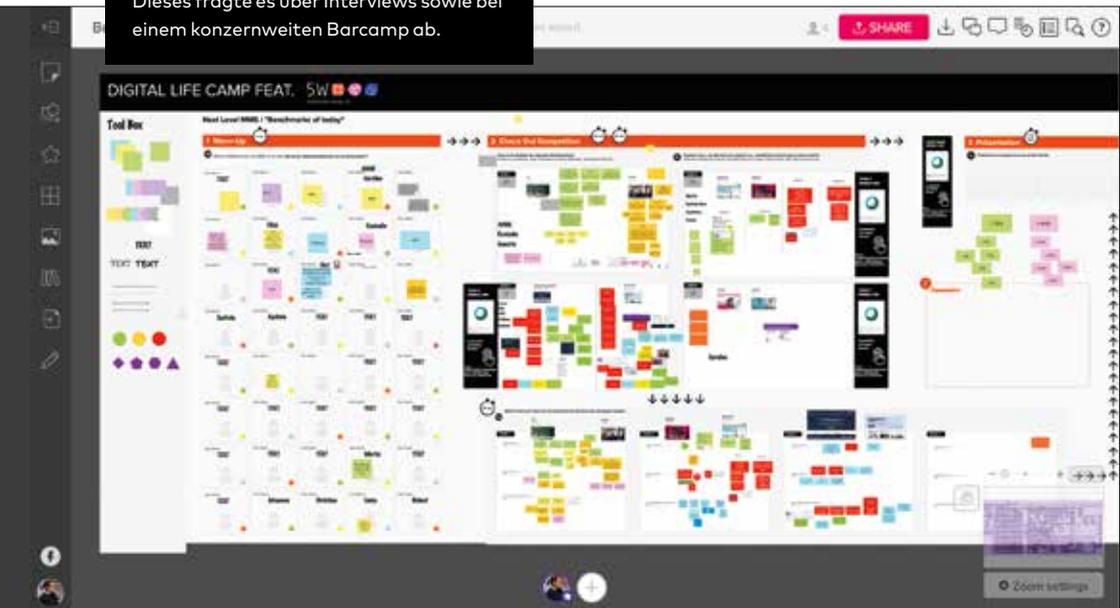
Wichtig war dem Konzern außerdem, dass seine rund 2000 Mitarbeitenden so eng wie möglich an dem Prozess beteiligt werden sollten. »Die MMS ist ein sehr demokratisches Unternehmen. Unsere Mitarbeitenden haben ein großes Mitbestimmungsrecht, und wir setzen stark auf Kollaboration«, erklärt Julia Ahlers, Head of Customer Experience. Mit diesem Ansatz waren sie bei Fuenfwerken genau richtig.

Alle sollen mitreden

Das Mitspracherecht der gesamten Belegschaft war MMS sehr wichtig. Deshalb bezog das Team das Feedback der Mitarbeitenden immer wieder in die Entwicklung mit ein. Dieses fragte es über Interviews sowie bei einem konzernweiten Barcamp ab.

Von der Strategie zur Umsetzung

Der erste Schritt des Projekts bestand darin, ein interdisziplinäres Kernteam zusammenzustellen. Es umfasste Vertreter



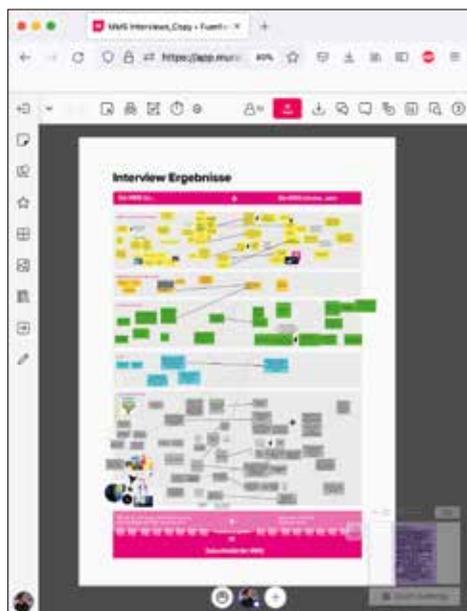
diverser MMS-Geschäftsbereiche wie Marketing, Customer Experience und Human Resources, um ein möglichst breites Spektrum aus dem Konzern abzubilden. Von Fuenfwerken waren Mitarbeitende aus den Bereichen Design, Strategie, Design Thinking und Prototyping mit dabei.

Nach einem gemeinsamen Kick-off, bei dem die Agentur herausfilterte, worum es den Beteiligten im Kern ging, führte das Research-Team lange Interviews mit Mitarbeitenden sowie externen und internen Kund:innen. »Viele von den Befragten hatten schon eigene Vorstellungen und Ideen für die Zukunft des Unternehmens«, sagt Linda Miletich, Program Lead Strategic Design. Aus den konsolidierten Ergebnissen dieser Gespräche kristallisierte sie mit ihrem Team sogenannte Fields of Opportunity heraus und präsentierte diese dem

Kernteam. »Aus den Interviews ergab sich schon ein recht klares Bild. Daraufhin haben wir gemeinsam die wichtigsten Charaktereigenschaften von MMS definiert. Eine gute Basis für die weitere Positionierung«, sagt Miletich.

Für Klarheit sorgte ein How-Why-What-Framework, das dazu diente, die Vision und die Mission des Unternehmens herauszuarbeiten. »Experience Beyond Digital« – dieser Satz bringt als Ergebnis der gemeinsamen Arbeit auf den Punkt, wofür die MMS steht. Erlebnisse, die weit über die digitale Welt hinaus Wirkung haben«, erklärt Miletich.

An Fuenfwerken war es nun, die Ideen visuell in ein Corporate Design zu übersetzen. »Den fließenden Übergang von strategischen Überlegungen zur praktischen Umsetzung zu gestalten ist eine beson- →



»Den fließenden Übergang von strategischen Überlegungen zur praktischen Umsetzung zu gestalten ist eine besondere Fähigkeit von uns«

Johannes Pohlen, Director Brand Activation bei Fuenfwerken

Was war cool, was hat euch begeistert? 😊

Digitale Post-its
 Das Projekt lief komplett remote ab. Dabei halfen Online-Whiteboards wie Mural, auf denen unter anderem Post-its mit Feedback gesammelt wurden. Bis heute hat sich das Team nicht *in real life* getroffen.

→ dere Fähigkeit von uns«, erklärt Johannes Pohlen, Director Brand Activation bei Fuenferwerken. Daraus ergab sich eine ganze Reihe weiterer Projekte – wie die Ausarbeitung von Tonality Guidelines, Skizzen für die neue Website oder die Entwicklung einer Bildsprache. Die ersten Ideen stellte das Team dann beim MMS-Jahres-Kick-off 2021 vor.

Bottom-up-Prozess für mehr Identifikation

Der Erfolg des Projekts ist klar der Co-Creation zu verdanken. »Wir haben immer im Ping-Pong mit dem Kunden gearbeitet, in regelmäßigen Abständen über Zwischenstände diskutiert und gemeinsam definiert, wie es weitergeht«, erklärt Johannes

Pohlen. Begleitet wurde der Prozess durch kollaborativ genutzte Online-Whiteboards, die im Laufe des Projekts immer umfangreicher wurden. »MMS war eines der ersten Unternehmen, mit denen wir komplett remote gearbeitet haben. Bis heute haben wir uns als Team nie *in real life* getroffen«, sagt Pohlen.

Auch die MMS-Belegschaft jenseits des Kernteams wurde immer wieder in den Prozess eingebunden, etwa mit konzernübergreifenden Formaten wie dem »Digital Life Camp«, einem Barcamp, das jährlich von und für die 2000 MMS-Mitarbeitenden organisiert wird. Dort wurden die bisherigen Ergebnisse vorgestellt und diskutiert: neues Feedback für das Kernteam. »Wir sind es gewohnt, iterativ in Feedback-

schleifen zu arbeiten. Deshalb hat das gut gepasst«, erklärt Pohlen. »Über das Barcamp hatte das ganze Unternehmen die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen. So können sich die Mitarbeitenden mit dem Ergebnis besser identifizieren.«

Das kann Julia Ahlers bestätigen: »Das Feedback nach der finalen Präsentation war durchgehend positiv – auch von jenen Mitarbeitenden, die nicht direkt in den Prozess miteinbezogen waren. Und alle Corporate-Design-Vorlagen wurden sofort genutzt. Ich habe noch nie einen so schnellen Roll-out erlebt!« Das sei vor allem dem Bottom-up-Prozess zu verdanken, ist Nico Lange überzeugt: »Leute früh abzuholen und miteinzubeziehen, führt dazu, dass am Ende eine Lösung steht, mit der alle zufrieden sind und gut arbeiten können.« Zwar müsse man sich bei dieser Arbeitsweise auf eine längere Konzeptionsphase einstellen, aber letztlich führe sie immer zu besseren Ergebnissen.

Das Projekt hat laut Julia Ahlers vielfältige Auswirkungen gehabt – angefangen beim Purpose bis hin zur alltäglichen Arbeit und der Unternehmenskultur. »Wir fragen uns immer, wie sich ›Experience Beyond Digital‹ auf unsere Arbeit übertragen lässt, und denken viel mehr über die Wirkung auf unsere Kund:innen nach«. Solche Ergebnisse erzielt man mit einer Arbeitsweise, die sich an Designprinzipien orientiert.

Nina Kirst

M M S

EXPERIENCE
BEYOND
DIGITAL

Klare Botschaft

Eine deutliche Positionierung, ein eindeutiger Auftrag und eine reduzierte Wortmarke sind die Ergebnisse des kollaborativen Prozesses. An das Mutterunternehmen Deutsche Telekom erinnert allein die Farbe Magenta.



Was bedeutet
»Leadership by
Design« für euch?
»Sowohl die sicht-
baren als auch die
unsichtbaren Aspekte
der Unternehmens-
führung zu verstehen
und positiv zu
beeinflussen«

Jeremias Schmitt, Executive
Director Strategy & Transformation
bei Fuenfwerken



Fuenferken setzt auf konsequente Co-Creation mit ihren Kunden – wie hier im Workshop mit Lucky Bike. Wir sprachen mit Jeremias Schmitt (links) und Managing Partner und Chief Design Officer Rolf Mehnert (mit Smartphone) über ihren Ansatz

● »Leadership by Design« – dieses Credo mag vollmundig klingen, beschreibt aber etwas, was Designer:innen ohnehin schon lange tun: Sie beeinflussen Geschäftsmodelle, Organisationsformen und die Kultur von Unternehmen. Wir sprachen mit Rolf Mehnert und Jeremias Schmitt darüber, wie man als Designagentur Kund:innen befähigt, welche Kompetenzen es dafür braucht – und wie man es schafft, dass Unternehmen sich darauf einlassen.

Was bedeutet »Leadership by Design« für euch?

Jeremias Schmitt: In der Lage zu sein, sowohl die äußerlich sichtbaren als auch die abstrakteren, unsichtbaren Aspekte strate-

gischer Unternehmensführung zu verstehen und positiv zu beeinflussen. Das ist unserer Meinung nach notwendig, um unsere Auftraggeber und Auftraggeberinnen in eine erfolgreiche Zukunft zu begleiten. Wir haben bei Fuenfwerken dafür fünf essenzielle Handlungsfelder definiert.

Welche sind das?

Schmitt: Das erste Feld ist Purpose: Was ist der Sinn des Unternehmens? Mit welcher Vision ist es unterwegs in die Zukunft und welche Werte sind dafür notwendig? Eng damit verknüpft sind Kultur und Organisationsentwicklung: Wir haben schon oft erlebt, dass wir starke Visionen und Zukunftsbilder entwickelt haben, Unternehmen diese aber intern nicht wirklich nutzen, um ihr volles Potenzial zu entfalten und ihre Organisation weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund sollte man sich immer auch überlegen, was der Sinn und die Vision für die Menschen und Strukturen innerhalb eines Unternehmens bedeuten – und wie man die Herausforderungen und Chancen neuer Zukunftsbilder ganzheitlich angehen kann.

Rolf Mehnert: Es geht dabei sowohl um Organisationsformen als auch um Unternehmenskultur. Wie sind Teams organisiert? Wer spricht wie mit wem? Wird über Themen wie Sinnhaftigkeit offen gesprochen oder werden sie blockiert? Ein wichtiger Teil unserer Arbeit besteht darin, erst mal die Bereitschaft in der Belegschaft zu entwickeln, sich auf einen Veränderungsprozess einzulassen. Aufbauend auf dem Sinn und den daraus abgeleiteten Werten entwickeln wir dann gemeinsam mit unseren Partner:innen Programme für die kreative Zusammenarbeit in einer zukunftsfähigen Organisation.

»Wir haben immer sowohl das große Ganze als auch die Umsetzbarkeit im Detail im Blick. Dieses parallele Denken ist eine Kernkompetenz von Design«
Rolf Mehnert

Was ist das nächste Handlungsfeld?

Schmitt: Das neue Wachstumsmodell. Dabei richtet sich der Blick darauf, womit ein Unternehmen in Zukunft erfolgreich am Markt operiert. Es geht quasi darum, den Purpose mit dem Geschäftsmodell zu vereinen. Daraus können dann neue Services oder Produkte entstehen oder auch ganz neue Erlösquellen.

Mehner: Dafür brauchen wir gar nicht unbedingt etwas Neues zu erfinden. Oftmals sind Dinge und Ideen schon da, bleiben aber unerkannt oder werden als selbstverständlich erachtet. Da hilft der ganzheitliche Blick von Designer:innen von außen, um Potenziale für neue Services und Produkte freizulegen.

Schmitt: Daraus resultieren neue Optionen für das nächste Handlungsfeld: die Identität. Hier geht es darum, dem Unternehmen eine kohärente Persönlichkeit zu geben – sowohl strategisch als auch visuell. Dabei geht es auch darum, wie man Menschen erreicht, anspricht und mitnimmt. Da die Lebenswelten der Menschen sich durch wechselnde Trends und immer neue Herausforderungen andauernd verändern, muss auch die (visuelle) Identität des Unternehmens ein Stück weit anpassungsfähig sein. Natürlich immer nur so weit, dass sie weiterhin dem Sinn und den Werten des Unternehmens entspricht. Sinn und Kultur bilden also die Konstante, während die visuelle Gestaltung dynamisch und anpassungsfähig sein muss. Noch deutlicher wird das im Handlungsfeld der Interaktion zwischen Unternehmen und dessen Umwelt: Kommunikationskanäle und -möglichkeiten verändern sich kontinuierlich, und als Unternehmen muss ich in der Lage

sein, diese Entwicklungen zu antizipieren und sie strategisch sinnvoll zu nutzen.

Arbeitet ihr immer diese fünf Handlungsfelder ab?

Schmitt: Nein, die Zusammenarbeit verläuft selten so linear. Zu Beginn geht es stets darum, herauszufinden, an welchen dieser Herausforderungen wir mit unseren Projektpartner:innen (zuerst) arbeiten dürfen. Manchmal fangen wir bei der Identität an und entdecken dabei das Potenzial für ein neues Produkt. Verändert sich daraufhin das Geschäftsmodell, kann das wiederum Auswirkungen auf den Sinn des Unternehmens haben. Leadership by Design bedeutet, innerhalb von Projekten den Zusammenhang unter den einzelnen Handlungsfeldern zu erkennen und mitzudenken.

Mehner: Im Grunde ist jeder Auftrag eine Entdeckungsreise. Wenn wir zum Beispiel eine neue Kommunikationsstrategie entwickeln sollen und dabei sehen, dass das Problem nicht in der Kommunikation, sondern in einer unübersichtlichen Angebotspalette liegt, setzen wir parallel einen Workstream auf, in dem wir erarbeiten, wie das Portfolio den Unternehmenswerten und der strategischen Vision besser entsprechen könnte – und machen das Unternehmen dann auf Chancen und Risiken aufmerksam. Dabei haben wir immer sowohl das große Ganze im Blick als auch die Umsetzbarkeit im Detail. Dieses parallele Denken ist eine Kernkompetenz von Design.

Schmitt: Wir gehen durchaus auch in Vorleistung und machen Dinge, für die wir ursprünglich nicht beauftragt waren. Da muss man als Designunternehmen auch mal etwas wagen.

Mit eurem Leadership-Anspruch tretet ihr in Konkurrenz zu Unter-

→

→ **nehmensberatungen. Was können Designer besser als Manager?**

Schmitt: Es geht nicht darum, besser zu sein, sondern darum, was wir gemeinsam erreichen können. Eine unserer Kernkompetenzen liegt darin, Stakeholder zu vernetzen und eine wissensbasierte Zusammenarbeit aufzusetzen. Dazu gehört auch, externe Dienstleister miteinzubeziehen – wie Unternehmensberatungen. Wir können ja nicht alles! Gemäß einem modernen Führungsverständnis sehen wir unsere Rolle darin, andere zu befähigen und zu vernetzen. Deshalb öffnen wir uns radikal für Kollaboration – gegenüber unseren Auftraggeber:innen genauso wie gegenüber anderen Dienstleister:innen.

Mehnert: Wir unterscheiden uns von Unternehmensberatungen vor allem dadurch, wie wir arbeiten: kollaborativ, visuell und mithilfe von Storytelling. So schaffen wir Erlebnisse und machen abstrakte Themen wie Geschäftsmodelle und Organisationsstrukturen greifbar. Für Führungskräfte ist das oft eine bessere Entscheidungsgrundlage als theoretische Konzeptpapiere.

Offene Co-Creation-Prozesse erfordern großes Commitment von Auftraggebenden: Sie müssen selbst mitmachen und gleichzeitig ins Risiko gehen, weil unklar ist, was am Ende herauskommt. Wie überzeugt ihr Unternehmen, sich darauf einzulassen?

Mehnert: Durch die gemeinsame Auseinandersetzung und die dabei gemachten Erfahrungen. Wir starten immer damit, die Herausforderungen zusammen zu beleuchten und zu verstehen. Daraus ergibt sich dann das weitere Vorgehen.

Schmitt: Die meisten Kund:innen wollen gar keine heroische Designagentur mehr,

die ihnen eine fertige Lösung präsentiert. Sie wollen mitgenommen werden und Teil der Lösungsfindung sein. Je größer die Organisation, desto größer ist meist die Bereitschaft, sich gemeinsam auf den Weg zu machen. Unternehmen brauchen heute einen überzeugenden Sinn, eine passende Innovationskultur und eine neue Form von Führung, um Mitarbeitende und Kund:innen zu überzeugen. In unseren Projekten übergeben wir ihnen nicht nur am Ende ein Ergebnis, sondern wir nehmen sie mit und helfen ihnen, den Weg in eine neue Arbeitswelt zu finden, die durch Kollaboration, Visualisierung und Kommunikation geprägt ist. Auf diese Weise entwickeln sie sich selbst kulturell weiter.

Das erfordert ein neues Rollenverständnis von Design.

Mehnert: Wir verstehen uns immer stärker als Übersetzer:innen und Vermittler:innen. Bei unseren Projekten raten wir stets dazu, Leute aus verschiedenen Fachbereichen zu involvieren, wie Vertrieb, Produktion oder Personalwesen. So sorgen wir dafür, dass die Leute nicht mehr übereinander reden, sondern miteinander. Wenn zum Beispiel das Marketing die Limitierungen der Produktion versteht, können beide Abteilungen viel besser gemeinsam über mögliche Innovationen nachdenken. So entstehen siloübergreifende Teams. Der nächste Schritt wäre dann, diese Arbeitsweise von einem Leuchtturmteam auf die gesamte Organisation zu übertragen. Dadurch verändert sich auch unsere Beziehung zu Kund:innen: Sie werden von Auftraggebenden zu Partner:innen.

Schmitt: Als Designer:in befindet man sich immer wieder in unterschiedlichen Rollen. Mal ist man handwerklicher Experte, mal

strategische Begleiterin, mal Moderator, mal Beraterin. Das muss natürlich nicht immer alles in einer Person verkörpert werden. Wir sind ja keine Da Vincis. Leadership by Design ist eine Teamleistung.

Dafür braucht es neue Kompetenzen. Welche Fachleute habt ihr heute, die ihr vor ein paar Jahren nicht hattet?

Mehnert: Fuenfwerken kommt ursprünglich aus dem klassischen Designbereich. Unser Gründungspartner Holger Schmidhuber hat aber mit seiner künstlerischen Tätigkeit von Anfang an eine disruptive Perspektive in unser Unternehmen gebracht. Hinzu kam Carl Frech als weiterer Partner, der sich sehr früh mit systemischer Innovation in der Designbranche beschäftigt hat. Ich persönlich habe 2006 einen MBA an der Zollverein School of Management and Design gemacht. Mein Geschäftspartner Helmut Ness war in den USA an der Stanford d.school. Kollegen wie Jeremias haben uns dabei unterstützt, die oft eher intuitive Arbeitsweise von Designerinnen und Designern zu systematisieren und zu zeigen, welche Prozesse und kulturellen Prinzipien dahinterstecken.

Schmitt: Zu den neuen notwendigen Kompetenzen gehören zum Beispiel die Moderation kreativer Gespräche, die Begleitung von Transformationsprozessen sowie das Coaching von Projektteams. Wir suchen Menschen mit kreativen und analytischen Fähigkeiten ebenso wie Leute mit Einfühlungsvermögen und unternehmerischem Denken. Das können beispielsweise auch Sozialforscher:innen, Psycholog:innen und Betriebswirt:innen sein.

Mehnert: Als Designer:in muss man sich bewusst machen, dass man nicht nur umsetzt, sondern eben auch forscht, analy-

»Gemäß einem modernen Führungsverständnis sehen wir unsere Rolle darin, andere zu befähigen und zu vernetzen. Aus diesem Grund öffnen wir uns radikal für Kollaboration«

Jeremias Schmitt

siert, übersetzt und vermittelt. Viele dieser Tätigkeiten haben wir jahrelang nebenbei gemacht, ohne dafür ausdrücklich beauftragt, geschweige denn dafür bezahlt zu werden. Es liegt an uns, diese Leistungen sichtbar zu machen und zu zeigen, worin der wahre Wert von Design besteht: nicht nur im visuellen Endergebnis, sondern auch im inhaltlichen Prozess an sich, den Ideen, die auf dem Weg entstehen, und in den Veränderungen, die wir anstoßen. »Leadership by Design« bringt dieses Selbstbewusstsein auf den Punkt.

Nina Kirst

connect creative competence

EINE
INITIATIVE
VON **PAGE**

Die PAGE-Initiative zur Förderung neuer Kompetenzen in Agentur, Hochschule und Unternehmen

● Neue Technologien führen zu neuen Tätigkeitsfeldern. Und neue Tätigkeitsfelder erfordern neue Skill Sets. Die Folge sind unscharfe Berufsbezeichnungen und bislang nur unzureichend definierte Ausbildungswege, aber auch neue Geschäftsfelder und Herausforderungen, die wir zum jetzigen Zeitpunkt nur erahnen können. So kommen Young Talents sowie gestandene Kreative, die die Zukunft nachhaltig mitgestalten möchten, um die Integration disziplinübergreifender Kompetenzen nicht länger herum. Ganzheitliches, interdisziplinäres Wissen und Denken sind das Gebot der Stunde.

Die Initiative PAGE Connect unterstützt Design-, Kommunikations- und Digitalagenturen ebenso wie Hochschulen, Unternehmen und den Nachwuchs dabei, sich

(neu) zu orientieren und umfassend zu qualifizieren. PAGE Connect macht komplexe Prozesse journalistisch fundiert transparent und bietet eine Plattform für den medialen Diskurs. Denn bei der persönlichen Abwägung, welches Tätigkeitsfeld und damit auch welcher Ausbildungsweg oder welche mögliche Zusatzqualifikation zu einem passt, hilft blanke Theorie nicht weiter – genauso wenig wie bei der Überlegung, mit welchen Zukunftsthemen man sich als Unternehmen oder Agentur dringend beschäftigen sollte.

Creative Competence in Agentur und Unternehmen

Die umfassendsten Eindrücke aus der Praxis bieten diejenigen, die ihre Kompetenz im Tagesgeschäft unter Beweis stellen und gemeinsam mit auftraggebenden Unternehmen um die besten Lösungen ringen. Aus diesem Grund nehmen wir einzelne Kreativdisziplinen unter die Lupe und begleiten Gestalter:innen in ihren Teams bei ihrer ganz konkreten Arbeit in interdisziplinären Projekten. Ebenso widmen wir uns komplexen Themenfeldern, die die Kreativbranche aktuell umtreiben, und werfen einen Blick in interne Labs und Thinktanks. Hier erproben Agenturen und Unternehmen das Potenzial neuer Tools und Methoden, um die digitale Transformation aktiv und verantwortungsvoll mitzugestalten.

Dabei entstehen 36-seitige Jobprofil- und Themenkompendien, die wir in Hochschulen und auf Branchenevents verteilen und Ihnen zum kostenlosen Download unter www.page-online.de/connect/download bereitstellen. Hier eine kleine Auswahl der Tätigkeitsfelder und Themen, die Sie bereits erkunden können:



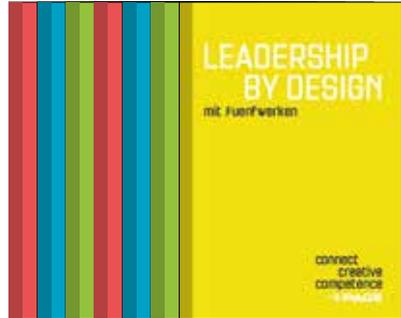
Job-Talks live: Auf Branchen-Events wie dem Forward Festival sprechen wir mit unseren Connect-Partner:innen über ihre Tätigkeitsfelder, Herausforderungen und Perspektiven. Im Bild Nina Kirst, stellvertretende PAGE-Chefredakteurin, mit Lukas Cottrell, Managing Partner bei der Peter Schmidt Group

- Corporate Design
- Interaction Design
- UX Design
- Virtual Reality Design
- KI und Design
- Digital System Design
- Designmanagement
- Empathic Branding

➤ www.page-online.de/connect

Creative Competence an Hochschulen

Zusätzlich geben wir Einblick in den Alltag derjenigen, die die zukünftigen Designgenerationen ausbilden und prägen: die Professorinnen und Professoren. Auf www.page-online.de/connect sprechen die Partnerprofessor:innen der PAGE-Initiative in exklusiven Videos über die unterschiedlichen Herausforderungen in den von ihnen vertretenen Studiengängen und räumen mit gängigen Vorurteilen auf.



Creative-Competence-Kompendien

Alle PAGE-Connect-Booklets gibt's zum Gratis-Download und in der Printversion (nur solange der Vorrat reicht) im PAGE Shop. ➤ page-online.de/shop/connect



Creative Competence mit PAGE+

PAGE, das Magazin der Kreativbranche mit allen relevanten Trends in Sachen Design, Development und Berufspraxis, gibt's als Einzelheft und im monatlich kündbaren Abo – gedruckt und digital. ➤ www.page-online.de/pageplus

CONNECT CREATIVE COMPETENCE

ist eine Initiative von PAGE zur Förderung
neuer Kompetenzen in Agentur, Hochschule und Unternehmen

E-Mail: connect@page-online.de

↗ www.page-online.de/connect

IMPRESSUM

PAGE // Ebner Media Group GmbH & Co. KG

Borselstraße 28, 22765 Hamburg

Telefon: +49 (731) 88005 - 4400

E-Mail: info@page-online.de

↗ www.page-online.de

Chefredakteurin/Publisherin Gabriele GÜnder, V.i.S.d.P.

Projektmanagerin PAGE Connect Nina Kirst (connect@page-online.de)

Redaktion Nina Kirst, Levke Marie Nielsen (Schlussredaktion)

Freie Mitarbeit: Jan-Erik Baars, Myriam Jantoss (Textchefin PAGE Connect),

Christine Krawinkel (Layout)

Verlag Ebner Media Group GmbH & Co. KG, Karlstraße 3, 89073 Ulm,

Sitz und Registergericht: Ulm, HRA 1900, USt-IdNr.: DE 147041097,

Persönlich haftende Gesellschafterin: Ebner Ulm MGv GmbH, Karlstraße 3, 89073 Ulm,

Sitz und Registergericht: Ulm, HRB 576

Geschäftsführer: Marco Parrillo

Director Sales & Client Success und Anzeigen Susanne Tacke,

Postanschrift: Ebner Media Group GmbH & Co. KG, Bayerstraße 16a, 80335 München;

E-Mail: sales@ebnermedia.de; Telefon: +49 (731) 88005 - 8936

Druck Silber Druck oHG, Otto-Hahn-Straße 25, 34253 Lohfelden

Veröffentlicht im Juli 2022

**PAGE Seminare, eDossiers, Einzelausgaben, Aboangebote und praktische
Produkte für die Kreativbranche**

↗ page-online.de/shop

Urheber- und Verlagsrecht: Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Annahme des Manuskripts gehen das Recht zur Veröffentlichung sowie die Rechte zur Übersetzung, zur Vergabe von Nachdruckrechten, zur elektronischen Speicherung in Datenbanken, zur Herstellung von Sonderdrucken, Fotokopien und Mikrokopien an den Verlag über. Jede Verwertung außerhalb der durch das Urheberrechtsgesetz festgelegten Grenzen ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. In der unaufgeforderten Zusendung von Beiträgen und Informationen an den Verlag liegt das jederzeit widerrufliche Einverständnis, die zugesandten Beiträge beziehungsweise Informationen in Datenbanken einzustellen, die vom Verlag oder von mit diesem kooperierenden Dritten geführt werden. Gebrauchsnamen: Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und dergleichen in dieser Zeitschrift berechtigt nicht zur Annahme, dass solche Namen ohne Weiteres von jedermann benutzt werden dürfen; oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.



