

HETEROGENITÄT IM DESIGN

Konflikt- und Kooperationspotentiale in der Zusammenarbeit mit KMU

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.)

der Fakultät Design und Kunst

an der Bergischen Universität Wuppertal

vorgelegt von

Dipl. Des. Sylke Lützenkirchen

im April 2017

Erstgutachterin Prof. Dr. Brigitte Wolf

Zweitgutachterin Prof. Dr. Viola Hartung-Beck

Die Dissertation kann wie folgt zitiert werden:

urn:nbn:de:hbz:468-20171004-113632-8

[<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn=urn%3Anbn%3Ade3Ahbz3A468-20171004-113632-8>]

für meine Familie

Zusammenfassung

Als Dienstleister für KMU müssen sich Designer in der Zusammenarbeit mit ihren Auftraggebern auf deren unterschiedliche Bedürfnisse einstellen. Allerdings sind diese Bedürfnisse und Anforderungen oft nicht transparent und können nicht in strukturierter Weise bestimmt werden. Wenn Designer und Unternehmer – insbesondere Inhaber oder Geschäftsführer von KMU – zusammenarbeiten gibt es häufig Missverständnisse im Projektverlauf. Möglicher Weise haben sie unterschiedliche Ziele und Bedürfnisse und manchmal scheint es, als würden sie einfach nicht zusammen passen. Darüber hinaus sind Unternehmer kleiner Unternehmen häufig skeptisch einen geeigneten Partner für ihre Aufgaben zu finden. Andererseits sind Designer nicht informiert über die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden innerhalb des Design Management Prozesses. Die hier vorliegende Feldstudie beschäftigt sich mit der Schnittstelle der Zusammenarbeit zwischen Designern und Unternehmern (oder Unternehmen). Die zentrale Fragestellungen lauten: Wie arbeiten Designer und Unternehmer zusammen? Was sind ihre wirklichen Bedürfnisse? Wann ist die Zusammenarbeit erfolgreich? Das Ziel ist es Werte, Haltungen und Bedürfnisse von Designern und Unternehmern zu analysieren und zu beschreiben, ebenso ihre subjektive Erfahrung in Bezug auf ihre Zusammenarbeit. Allerdings sind Individuen nur begrenzt in der Lage über ihre subjektive Sichtweise zu informieren, weil verborgene Aspekte und Details nicht einfach abgefragt werden können. Zudem gibt es nicht genügend Kenntnisse zur Entwicklung von Leitfadenfragen. Daher wurde eine qualitative Feldstudie als ein offenes Instrument entwickelt, um verborgene Aspekte zu erforschen. In dieser Untersuchung wurden die Daten durch narrative Interviews erhoben, die Informationen hervorbringen, von denen der Interviewte selbst keine Kenntnisse hat. Darüber hinaus wurde die Grounded Theory eingesetzt als Basis einer qualitativ empirischen Forschung im Design. Die Ergebnisse dieser Studie in den Bereichen „Kreativität“, „Veränderungsmotivation“, „Kommunikation“ und „Projekt Management“ beschreiben unterschiedliche Designer Skills im Verhältnis zu Jobanforderungen – alle exerpert aus der empirischen Studie. Hieraus wurden Scorecards mit einem ersten Anwendungstransfer entwickelt. Die Ergebnisse bieten ein besseres Verständnis für die unterschiedlichen Positionen und zeigen die unterschiedlichen Bedürfnisse verschiedener Designer und Unternehmer innerhalb der Designaufgabe. Darüber hinaus wurden Kooperations- und Konfliktpotentiale beschrieben und Lösungsvorschläge entwickelt. Insgesamt erweist sich gerade die souveräne Führung ergebnisoffener Sitzungen und die überzeugende Sitzungsargumentation als besonders konfliktgeladen und zog sich wie ein roter Faden durch alle Konfliktbereiche, was sich auch für die Designausbildung als wichtig erweist. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bieten ein größeres Bewusstsein über die unterschiedlichen Bedürfnisse von Designern und Unternehmern in ihren Arbeitsprozessen, ermöglichen eine erfüllendere Zusammenarbeit mit weniger persönlichen Widerständen und besseren Ergebnissen. Designer können so zu einer breiteren Vielfalt von Aufgaben beitragen und ihre Kreativität kann mehr Individuen zu einer verbesserten Lebensweise verhelfen.

Schlüsselwörter: Zusammenarbeit von Designern und Unternehmern // externes Design Management // externe Design Organisation // narrative Interviews // Grounded Theory // Designausbildung // Design-Beratung

ABSTRACT

As external service providers for SMEs, designers usually have to adapt to various needs while working in cooperation with different clients. However, often these needs and requirements are not transparent and cannot be determined in a structured way. When designers and entrepreneurs – especially CEOs or Managing Directors of SMEs – work together, there are often disruptions in their collaboration process. They may have different targets and needs, and sometimes it seems like they just don't fit together. Furthermore, entrepreneurs of small companies are often skeptical about finding a suitable associate for their tasks, while on the other hand designers are not informed about the specific needs of the client on which they have to focus in the design management process. The present field study focuses on the collaborative interface between external designers and entrepreneurs (or companies). The main questions considered here are: How do designers and entrepreneurs work together? What are their essential requirements? When is the cooperation successful? The aim is to analyze and describe the attitudes, effects and reactions of designers and entrepreneurs and to determine their subjective experience concerning their relation to their cooperation. Nevertheless, individuals are only limited informants about their subjective points of view, because hidden aspects and details cannot be discovered by a simple request for information. Furthermore, there is no sufficient knowledge for guided questions. Therefore, a qualitative field study research has been developed as an open instrument to explore hidden aspects. In this investigation, data is collected through narrative interviews, which often reveal information the interviewees themselves are unaware of. Furthermore, grounded theory is used as a qualitative empirical research in design. The results of this study in the areas of “creativity”, “motivation for change”, “communication” and “project management” describe different characteristics of designer skills in relation to job requirements – all excerpted from the empirical field study. Using these, scorecards with initial application transfer have been developed. The results provide a better understanding of different positions and show the diverse needs of different designers and entrepreneurs in the design challenge. In addition, co-operation potential as well as conflict potential have been described and proposed solutions have been developed. Overall it came apparent that sovereign leadership of open minded meetings and convincing debates run like a unifying thread through all conflict areas, which is important for design education as well. The result of the present study provide more awareness about the different needs of designers and entrepreneurs in their working processes, facilitating cooperations in a fulfilling way with less personal resistance and better results. As a consequence, designers may contribute to a broader variety of jobs, and their creativity could help more individuals to a better way of living.

Keywords: Collaboration of designers and entrepreneurs // Cooperation // external Designmanagement // external design organization // narrative interviews // grounded theory // designers education // design consulting

INHALTSVERZEICHNIS

1_THEMA UND EINLEITUNG IN DIE ARBEIT..... 1

2_THEORETISCHER HINTERGRUND ZUR ZUSAMMENARBEIT VON DESIGNERN MIT
 UNTERNEHMERN KLEINER UND MITTELSTÄNDISCHER BETRIEBE (KMU)..... 5

 2.1 Zusammenarbeit aus designwissenschaftlicher Perspektive..... 6

 2.2 Zusammenarbeit aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive..... 10

 2.2.1 Lieferanten-Abnehmer-Beziehung..... 10

 2.2.2 Klassisch traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehung..... 11

 2.2.3 Innovationsorientierte Wertschöpfungspartnerschaft..... 11

 2.2.4 Bilanzierbarkeit der Zusammenarbeit von Unternehmen und Designern..... 14

 2.2.5 Beratung in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Designern..... 15

 2.3 Zusammenarbeit aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive 17

 2.3.1 Zusammenarbeit als informelles soziales Dreieck..... 18

 2.3.2 Dialogische und dialektische Gesprächsführung..... 18

 2.3.3 Designer im Spannungsfeld von dialogischer und dialektischer
 Gesprächsführung..... 21

 2.4 Zusammenarbeit von Designern und Unternehmen kleiner und mittelständischer
 Betriebe..... 22

 2.4.1 Zum Unternehmer..... 22

 2.4.2 Innovationsfähigkeit von Unternehmen 26

 2.4.3 Zum Designer..... 28

 2.4.4 Designer und Design aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive..... 28

 2.4.5 Zur Designleistung..... 32

 2.4.6 Zur Designleistung für Unternehmen..... 35

 2.4.7 Zum Wert der Zusammenarbeit mit Designern für Unternehmen 39

 2.4.8 Probleme in der Zusammenarbeit von KMU-Unternehmern und Designern 40

 2.5 Forschungslücke, Forschungsfragen und Forschungshypothese..... 43

3_EMPIRIE – METHODISCHE ANLAGE DER UNTERSUCHUNG 45

 3.1 Die Forschungsmethodologie..... 45

 3.2 Die Feldstudie „Design im Mittelstand“ 50

 3.2.1 Auswahl des Samples..... 50

 3.2.2 Wirkmechanismen, methodologische Grundlagen und Relevanz „narrativer
 Interviews“ 57

 3.2.3 Die Vorbereitung der Studie..... 61

 3.2.4 Ablauf der Erhebung..... 64

 3.3_Die Auswertung..... 68

 3.3.1 Einleitung in die Auswertungsmethodologie..... 68

 3.3.2 „Grounded Theory“ als Forschungstheorie 69

 3.3.3 Methodisches Vorgehen, Kategorienentwicklung und Durchführung..... 74

 3.3.4 Leitfaden zu den Ergebnissen..... 81

4_DESKRIPTION DER ERGEBNISSE.....	82
4.1 Spannungsfeld von „verstehender“ und „gestaltender Kreativität“.....	82
4.2 Spannungsfeld von „bewahrender“ und „visionärer Veränderungsmotivation“.....	94
4.3 Spannungsfeld von „verstehender“ und „coachender Kommunikation“.....	104
4.4 Spannungsfeld von „designgeleitetem“ und „designintegriertem Projektmanagement“.....	116
5_ERKENNTNISSE AUS DEN ERGEBNISSEN.....	131
5.1 Erkenntnisse aus der Kategorie „Kreativität“.....	131
5.2 Erkenntnisse aus der Kategorie „Veränderungsmotivation“.....	135
5.3 Erkenntnisse aus der Kategorie „Kommunikation“.....	138
5.4 Erkenntnisse aus der Kategorie „Projektmanagement“.....	142
6_TRANSFER DER ERKENNTNISSE UND ABLEITUNG VON EMPFEHLUNGEN.....	146
6.1 Anwendung der Erkenntnisse.....	151
6.1.1 Das Antipode-Prinzip.....	151
6.1.2 Das Variabilitäts-Prinzip.....	152
6.1.3 Der Kooperationscheck A: Das Prinzip der Selbsteinschätzung.....	153
6.1.4 Der Kooperationscheck B: Das Prinzip der Kundeneinschätzung.....	162
6.2 Empfehlungen im Bereich der Konfliktpotentiale.....	172
6.3 Empfehlungen im Bereich der Kooperationspotentiale.....	179
7_FAZIT UND AUSBLICK.....	181
8. BIBLIOGRAFIE.....	187
Danksagung.....	195
Erklärung.....	196
Vorabveröffentlichungen.....	197

1_THEMA UND EINLEITUNG IN DIE ARBEIT

Design schafft Erlebnisse, es schafft Lösungen komplexer Probleme, entwickelt Identität und Vertrauen, schafft Gemeinschaft und Wertigkeit, macht Komplexität einfach, erleichtert die Handhabung, ist unterhaltend, überraschend, nützlich und ästhetisch. Um dies zu erreichen, stellen Designer¹ den Menschen in den Mittelpunkt ihrer Arbeit. Sie bringen sich ein in gesellschaftliche und ökonomische Projekte. Ihre Arbeit ist bedeutungsvoll und von großem Nutzen. Dennoch sind sie mit ihren Leistungen in nur wenige Bereiche des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebens integriert. Häufig fühlen sie sich missverstanden und manchmal scheint es, als würden sie und ihre Auftraggeber gar nicht zusammen passen.

Dies zu ergründen hat sich diese Forschungsarbeit zur Aufgabe gemacht, denn solche Missverständnisse führen zu Projektverzögerungen, schlechten Ergebnissen, Unzufriedenheit im Projektverlauf, persönlichen Widerständen und ineffektiver Produktivität. Zum Teil lassen sie Zusammenarbeit erst gar nicht entstehen. Dies alles sollte verhindert werden. Zumeist haben Designer und ihre Auftraggeber verschiedene Bedürfnisse und Ziele, die in der Regel nicht transparent sind und nicht strukturiert determiniert werden können. Unternehmer kleiner und mittelständischer Unternehmen finden häufig keinen geeigneten Partner für ihre Aufgaben. Andererseits sind Designer oftmals nicht über die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden im Design Management Prozess informiert. Die Bedürfnisse und Ziele beider transparenter zu machen kann einen großen Beitrag dazu leisten, Missverständnisse zu vermeiden und die Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern produktiver und effizienter zu gestalten. Beispielsweise suchen Designer häufig nach den ausgefallensten, ungewöhnlichsten und neuartigsten Veränderungsmöglichkeiten. Viele Unternehmer hingegen sehen Veränderungen meist im Kontext ihres zum Teil sehr komplexen Unternehmens, in welchem sie mit möglichst wenig Aufwand umgesetzt werden sollen. Andere Unternehmer aber schätzen gerade größtmögliche Veränderung, da sie mit einer speziellen Designaufgabe einen hohen Aufmerksamkeitswert erzielen wollen. Es ist also besonders hilfreich die Position des jeweiligen Gegenübers zu kennen und in die Auswahl des geeigneten Partners und den Projektverlauf einfließen zu lassen.

Forschung zur Verbesserung von Prozessen in der Zusammenarbeit ist ein sehr junges Phänomen und entwickelte sich zu einem der dynamischsten, vitalsten und relevantesten Felder im Management (Wiklund, Davidson, Audretsch und Karlsson, 2011). In den 70iger Jahren war das Unternehmen innerhalb der Forschung und Wirtschaftstheorie noch völlig „unternehmerlos“ (Baumol, 1968). Heute betont Audretsch die Vielfalt und Breite dieser Forschung und sieht den aktuellen Fokus „more on the characteristics of the individuals and organisations that exhibit entrepreneurial behavior“. Andererseits ist es „heterogeneous and differentiated [...] in a rapidly emerging field that is rich and

¹ Gemeint sind in Bezug auf alle Berufsbezeichnungen stets beide Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit wurde im weiteren Verlauf dieser Publikation auf die Nennung beider Formen verzichtet.

dynamic, and appeals to theory, practice and policy“ (Audretsch, 2012). Wie aber sieht der Prozess der Zusammenarbeit im Design aus? Wie arbeiten Designer und ihre Auftraggeber (insbesondere KMU Unternehmer) zusammen? Einige Wissenschaftler weisen darauf hin, dass diese Zusammenarbeit für beide Seiten voller Missverständnisse und Kommunikationsprobleme ist (Wolf, 2008). Darüber hinaus sind Bedürfnisse beider Seiten oftmals nicht transparent und können nicht in einer strukturierten Weise ermittelt werden. „Understanding the thoughts and activities of SME leaders is the key to all further collaboration“ (Wolf, 2008, p. 48). Desto größer das Bewusstsein und detaillierter das Verständnis für die Bedürfnisse und Anforderungen der Unternehmer ist, desto einfacher wird die Zusammenarbeit sein. Um dies zu erzielen, beschäftigt sich die hier vorliegende Forschungsarbeit mit der Zusammenarbeit von unabhängigen, externen Designern bzw. Designagenturen und ihren Auftraggebern, den Unternehmern bzw. Geschäftsführern kleiner oder mittelständischer Unternehmen (KMU). Die dieser Forschungsarbeit zu Grunde liegende Fragestellung lautet:

- Wie arbeiten Unternehmer und Designer zusammen?
- Was sind ihre spezifischen Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse in der Zusammenarbeit?
- Wann ist die Zusammenarbeit erfolgreich?

Die Forschungsarbeit soll Erkenntnisse über den realen Design-Bedarf in Unternehmen und den zur Verfügung stehenden Kompetenzen im Design ermitteln. Dabei geht es nicht um das Design, sondern um den Designer selbst, nicht um das Design-Werk, als Ergebnis einer Designleistung, sondern die Art und Weise wie diese Leistung erbracht wird.

Die in dieser Forschungsarbeit entwickelte Feldstudie „Design im Mittelstand“ beschäftigt sich mit der Beschreibung der Schnittstelle zwischen Unternehmern und Designern. Als Schnittstellenanalyse untersucht sie das „Gap“ in der Zusammenarbeit beider – oftmals gegensätzlichen und in der Praxis zum Teil nicht zu vereinbarenden – Positionen und wurde mit dem Ziel konzipiert:

- Haltungen, Wirkungen und Reaktionen zwischen Designern und Unternehmern zu analysieren und zu beschreiben
- subjektive Erfahrung von Designern und Unternehmern in Bezug auf ihre Zusammenarbeit aufzudecken und verborgene Dinge zu erforschen

Dabei sollen Erkenntnisse einerseits über den realen Design-Bedarf in Unternehmen, die persönlichen Bedürfnisse und Erwartungen der Unternehmer und deren Werte, Haltung und Ziele ermittelt werden und mit den zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Skills im Design, den Bedürfnissen, Werten, Zielen und der Haltung von Designern und den auf beiden Seiten verbundenen Erwartungen verglichen werden. Darüber hinaus soll der hohe

Wert der Designkompetenzen und die Schnittstelle zwischen Unternehmer und Designer in ausführlicher Weise beschrieben werden. Die Ergebnisse der Studie sollen ein besseres Verständnis für mögliche Positionen beider Seiten schaffen, die Bedürfnisse innerhalb der Designaufgabe transparenter machen und so zu einer Verringerung der Missverständnisse durch einen verbesserten Projektverlauf und zu einer passgenaueren Partnerwahl noch vor Projektbeginn beitragen.

Methodisches Ziel dieser Arbeit ist es heterogene und bisher verborgene Sichtweisen, neue Ansätze, Positionen und empirische Erkenntnisse zu erhalten. Es soll die Art und Weise beschrieben werden, wie Unternehmer und Designer ihre Zusammenarbeit subjektiv empfinden. Allerdings können Individuen nur begrenzt Auskunft über ihre subjektive Sichtweise geben, zudem können Aspekte, die für die Interviewten selbst verborgen sind, nicht durch eine schlichte Abfrage von Informationen ermittelt werden. Hinzu kommt ein Mangel an relevanten Informationen um eine rein leitfadengestützte Studie fundiert entwickeln zu können. Daher wird in dieser Arbeit ein offenes Instrument – eine Feldstudie der qualitativ-empirischen Sozialforschung – genutzt, um mehr über die Beziehung und Zusammenarbeit von Designern und Unternehmern zu erfahren. Es werden die Bedürfnisse und Ziele von Designern und Unternehmern in unterschiedlichen Designprojekten durch narrative Interviews (nach Schütze) qualitativ empirisch ermittelt, mit Hilfe der „Grounded Theory“ (nach Glaser & Strauss) induktiv analysiert und in einem weiteren Schritt in Beziehung gesetzt. Dabei basiert der induktive empirische Ansatz dieser qualitativen Forschung auf größtmöglicher Objektivität in Bezug auf den Forschungsgegenstand und versucht explorativ neue Erkenntnisse über diesen zu gewinnen. Es geht nicht darum auf bereits bestehenden Forschungstheorien aufzubauen, sondern möglichst alle vorher getroffenen Annahmen auszublenden und sich objektiv, explorativ und induktiv dem Thema zu nähern. Die Interviewten geraten in ihrer Erzählung auf Grund der Wirkmechanismen narrativer Interviews in verschiedene Zugzwänge, die sie veranlassen den gesamten Prozessverlauf zu beschreiben und Informationen zu offenbaren, die ihnen bisher selbst verborgen waren. Unterstützt mit Hilfe der Software MAXQDA (2014) werden durch die Grounded Theory induktive Kategorien entwickelt, die verglichen, kontrastiert und in Bezug auf ihre Charakteristika und Form beschrieben werden können. Ebenso können die gravierendsten Konflikt- und Kooperationspotentiale herausgearbeitet werden und Lösungsvorschläge angeführt werden.

Dem methodischen Forschungsziel einer offenen, induktiven Vorgehensweise soll auch der inhaltliche Aufbau dieser Arbeit Rechnung tragen. Eine theoretische Vorannahme wird daher nicht getätigt. Ein inhaltlicher theoretischer Diskurs findet vor der eigentlichen Untersuchung also nicht statt und wird erst nach der induktiven Forschung in Kapitel 2 ergänzt. Da zudem innerhalb der Designwissenschaft nicht genügend theoretische Kenntnisse über das Feld der Zusammenarbeit von Designern und Unternehmern vorliegen, wird die designwissenschaftliche Perspektive durch eine wirtschaftswissenschaftliche und eine sozialwissenschaftliche Perspektive ergänzt und der Forschungsgegenstand in

seinen Teilen genauer betrachtet. Diesem Kapitel hinzugefügt sind Ausarbeitungen zur Forschungslücke, die Forschungsfragen und die Forschungshypothese. Das anschließende Kapitel 3 beschreibt den empirischen Teil der Erhebung, also die methodische Anlage der Untersuchung. Erläutert werden hier die verwendeten Methoden der Datenerhebung und Auswertung, deren methodologische Begründung die praktische Erhebung und Auswertung der Studie, ebenso das ausgewählte Sample. In Kapitel 4 wird jede herausgearbeitete Kategorie in deskriptiver Form in allen Dimensionen dargestellt. Eine jeder Dimension vorgelagerte Tabelle zeigt eine stichwortartige Übersicht der Ergebnisse mit ihren jeweiligen Belegquellen. Eine ausführlichere Beschreibung der einzelnen Kategorien incl. der relevanten Zitate befindet sich im digitalen Anhang, ebenso alle transkribierten Interviews. In Kapitel 5 werden die Ergebnisse als Erkenntnisse zusammengefasst. In Kapitel 6 erfolgt beispielhaft ein Anwendungstransfer in die Praxis. Darüber hinaus werden die Ergebnisse im theoretischen Kontext angereichert, als Konflikt- und Kooperationspotentiale beschrieben und daraus Thesen zur Zusammenarbeit von Unternehmen und Designern abgeleitet. Ein abschließendes Kapitel 7 reflektiert als Fazit die Reichweite und Relevanz der Untersuchung, ordnet das Thema und die gewonnenen Erkenntnisse in den aktuellen Forschungsstand ein, gibt Empfehlungen für die Anwendung der ermittelten Erkenntnisse und einen Ausblick für weitere Forschungstätigkeiten. In Kapitel 8 befindet sich der bibliografische Anhang.

2_THEORETISCHER HINTERGRUND ZUR ZUSAMMENARBEIT VON DESIGNERN MIT UNTERNEHMERN KLEINER UND MITTELSTÄNDISCHER BETRIEBE (KMU)

Das Thema der „Zusammenarbeit von Unternehmen und Designern“ erweist sich als anspruchsvolle Aufgabe, denn sucht man in allgemein bekannten und relevanten Nachschlagewerken nach dem Begriff der „Zusammenarbeit“, so findet man keinerlei Einträge. Selbst der 30-bändige Brockhaus beinhaltet keine Definition. Dem Anschein nach handelt es sich um keinen definierten Begriff. Lediglich das Digitale Wörterbuch der Deutschen Sprache des 20. Jahrhunderts definiert Zusammenarbeit als „gemeinschaftlich an der Lösung bestimmter Aufgaben arbeiten, an einem Strang ziehen, kooperieren, mitarbeiten, (an einem Werk) zusammenarbeiten“ (DWDS, 2016). Unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit und deren Anwendung werden jedoch nicht thematisiert.

Dennoch scheint es sich um einen gebräuchlichen Begriff zu handeln, denn wer Zusammenarbeit bei Google eingibt findet mehr als 50 Mio. Einträge im deutschsprachigen Raum (18.8.2016), darüber hinaus eine häufige Erwähnung in den aktuellen Kommunikationsmedien. Beispielweise wurden 743 Artikel in dem Wirtschaftsmagazin „brand eins“ von 1999 bis 2016 unter dem Begriff „Zusammenarbeit“ verlegt. Jeder 10. Artikel des Magazins beschäftigte sich also mit dieser Thematik. In den Jahren 2002 und 2010 wurde die Zusammenarbeit sogar zum Titel- und Schwerpunktthema des Magazins (brand eins 1/2002 „Zusammenarbeit“, 7/2010 „Kooperieren oder verlieren“). Aktuell scheint auch die Designwelt auf den Begriff aufmerksam zu werden. Die Allianz Deutscher Designer, AGD, widmete dem Thema unter der Überschrift „Kollaborativ unternehmerisch handeln“ ein eigenes Heft (Ringleb, 2015).

Häufig wird hier allerdings die horizontale Ebene der Zusammenarbeit thematisiert, also eine solche, in der verschiedene Akteure hierarchisch gleichgestellt in einem Projekt arbeiten. Die Zusammenarbeit von Designern und ihren Auftraggebern, eine vertikale Form der Zusammenarbeit, findet weniger Beachtung. Hier scheint es in der Tat nur sehr wenige Zugänge zu geben. Jakob Maser erwähnte bei der Vorstellung seines Buches „Unternehmenstypen im Kommunikationsdesign“: „Designer sind für Auftraggeber ganz oft eine unbekannte Form. Sie wissen eigentlich nicht, was Designer machen. Und es gibt keine Forschung, wie man mit den Designern umgehen soll“ (Typo Talks, 2015).

Wie zu vermuten war, erweist sich eine ausgiebige Recherche im Bereich der vertikalen Zusammenarbeit aus designwissenschaftlicher Perspektive als wenig erfolgreich. Daher wird sie in dieser Arbeit um eine wirtschaftswissenschaftliche und eine gesellschaftswissenschaftliche Perspektive ergänzt. Ebenso werden andere Fachtermini inhaltlich vergleichbarer Theorien wie beispielsweise die „Lieferanten-Abnehmer-Beziehung“ in den theoretischen Hintergrund dieser Arbeit eingebracht.

2.1_ZUSAMMENARBEIT AUS DESIGNWISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE

Die Designwissenschaften erweisen sich als weites Feld, „das sich zwischen Kunst, Technik, Wissenschaft und Wirtschaft weit aufspannt und gegen alle Akademisierungsversuche hartnäckig die Relevanz der eigenen Praxis behauptet“ (Mareis, 2014, S. 219). Dabei scheint es von besonderer Wichtigkeit zu sein, dass der wissenschaftliche Diskurs „nicht durch Vorgaben, sondern durch Neugier, Offenheit und Kritikfähigkeit angeleitet“ wird (Mareis, 2014, S. 29). Christopher Frayling (1993) formulierte drei gültige und allgemein akzeptierte Arten von designwissenschaftlicher Forschung:

- *research into Design*, Forschung über oder im Design
- *research for Design*, Forschung für Design
- *research through Design*, Forschung durch Design

Die Disziplin besitzt in Teilen eine so starke Nähe zur Praxis, „dass die Unterschiede zwischen den beiden Bereichen [Theorie und Praxis] beinahe hinfällig werden“ (Mareis, S. 27). Die hier entstehenden Theorien entspringen häufig einem konkreten Zweck und generieren einen anwendbaren Nutzen, gerade wenn es sich dabei, wie in dieser Arbeit, um die Erforschung realer Bedürfnisse handelt (ebd.).

Während andere kreative und praxisorientierte Disziplinen wie die Architektur bereits eigene systematische Theorien entwickelt haben, sind die der Designwissenschaften noch wenig systematisiert und vernetzt. Es geht in dieser Disziplin um ein vielfältiges, weites Feld. Der Soziologe Donald Schön (1983) beispielsweise integriert den Designer in sein Konzept des „reflective practitioner“ und bezeichnet sein Wissen als implizit, also als Wissen das man besitzt, aber nicht ausreichend artikulieren kann. Darüber hinaus geht es aber auch um wissenschaftliches Wissen über Artefakte, ebenso um das Entwerfen selbst als wissenschaftliche Disziplin (Cross, 2001) sowie um die soziale und gesellschaftliche Dimension des Designs (Mareis, 2014, S. 204). Letztere geht der Frage nach, welche Relevanz Design für gesellschaftliche Veränderungsprozesse hat und wie Design hier einwirken kann. Stellvertretend für die um 1960 entstandenen und aktuell stark zunehmenden kultursoziologischen Tendenzen wären hier „Partizipatorisches Design“ und „Co Creation“ zu nennen. Dieser kultursoziologische Zugang beruht klar „auf der Analyse der sozialen Dimension von Design“ (Mareis, 2014, S. 204). Hierzu zählt auch der Wunsch des Designs nach einer „kollektiven Teilhabe an gesellschaftsrelevanten Planungsprozessen“ (Mareis, 2014, S. 204). Siegfried Maser schreibt hierzu:

„Will Design einen Beitrag zur Verbesserung des praktischen Lebens leisten, so liegt der Ausgangspunkt jeder Begründung in der Analyse und Beurteilung menschlicher Bedürfnisse, die das Hilfsmittel Design befriedigen soll. Die Festlegung solcher Ziele aber ist nicht Sache allein der Experten, sie ist ein gesellschaftliches Problem.“ (Maser, 1976, S. 41).

Für Maser sollen gesellschaftliche Bedürfnisse durch demokratische Mitwirkung aller

Beteiligten in Planungs- und Entwicklungsprozesse eingebracht werden. Zu nennen wäre hier auch die interdisziplinäre Innovationsmethode des Design Thinking (Brown, 2008). Die aktuellen Tendenzen, verstärkt durch computerunterstützte Techniken wie „Social Media“ oder „Crowd-sourcing“, ermöglichen diese teilhabende, partizipatorische Mitgestaltung nicht nur in gesellschaftlichen Prozessen. In wie weit es sich hierbei um eine wirkliche demokratische Einbindung und Mitgestaltung handelt, oder eher um Wissensgenerierung, bleibt aber offen (Mareis, 2014, S. 210).

Bei solch partizipatorischen Prozessen handelt es sich um eine Form der horizontalen Kooperation, also eine Art interdisziplinärer Zusammenarbeit. Die Zusammenarbeit von externen Designern und ihren Auftraggebern baut zwar ebenfalls auf einem kultursoziologischen Zugang auf, stellt aber eine vertikale Kooperation dar, die sich vollkommen anders verhält, als eine hierarchisch gleich gestellte, horizontale Kooperation. Daher muss an dieser Stelle nach geeigneteren Theorien zur Beschreibung und Analyse von Zusammenarbeit in Designprojekten gesucht werden.

Hier wäre das „Design Management“ zu nennen. Es bezieht sich auf Planung, Organisation, Führung und Kontrolle von Designprojekten. 1965 prägte Michael Farr die erste Definition für Design Management als „the function of defining a design problem, finding the most suitable designer, and making it possible for him to solve it on time and within a budget“ (Farr, 1965, S. 38). Design Management wird als Prozess gesehen, von der Analyse der Kundenbedürfnisse bis hin zur Markteinführung neuer Produkte oder Dienstleistungen (Topalian, 1979). Cooper und Press halten Design Management darüber hinaus für ein Werkzeug, das Design in die Entwicklung und Veränderung von Unternehmensstrategien, Marken, Unternehmensidentitäten, Umwelt, Produkte und Dienstleistungen einbringt (Cooper & Press, 1995). Sofern man sich die Top 20 innovativsten Unternehmen der Welt anschaut, so sind es laut Brigitte Borja de Mozota nicht nur deren Fähigkeiten geeignete Design Strategien zu entwickeln oder Design Thinking zu praktizieren, es sind vielmehr deren Design Management Skills, die den Erfolg dieser innovativen Unternehmen ausmachen. „... design management skills explain the success of these innovative companies“ (Mozota 2006a, S. 2). In jüngerer Zeit gilt Design Management ebenfalls als Motor für die Organisationsentwicklung (Junginger 2008).

Insgesamt findet man innerhalb des Design Managements häufig Forschungsbemühungen, die den Wert des Designs bzw. der Designleistung in den Fokus stellen. Mozota (2006b) entwickelte, aufbauend auf den drei Stärken von Design: Design als Differenziator, Integrator, Transformer (Mozota, 2002), ein Value Model im Design Management und integrierte dieses als Balanced Score Card (Kaplan & Norton, 1996) in die Sprache des Management. Ebenso entwickelte sie ein Designence Model (Design value for company performance) mit dessen Hilfe „Managers understand better that design is a continuing process similar to strategy formulation“ (Mozota 2006a, S. 8). Thomas Lockwood beschreibt in seinem Paper „Design Value: A Framework for Measurement“

10 Kategorien zur Bewertung von Design (Lookwood, 2007). Ebenso forscht das Design Management Institute (DMI) in einer Studie bereits seit 10 Jahren an der Wertentwicklung der 500 größten Aktienunternehmen (S&P 500) hinsichtlich eines „Design Value Index“ (Rae, 2016). Die „Design Management Staircase“ (Kootstra, 2009) und die „Danish Design Ladder“ (National Agency for Enterprise and Housing, 2003) empfehlen unterschiedliche Stufen der Implementierung von Design und Design Management in ein Unternehmen und gehen dabei davon aus, dass sich das Unternehmen als lernende Organisation über verschiedene Stufen hin zu einem designorientierten Unternehmen entwickelt. Acklin (2010) kritisiert hier die fehlende Erwähnung von Fähigkeiten mit Hilfe derer dieses organisationelle Lernen stattfinden kann und beschreibt den Prozess der Designintegration in ein Unternehmen als einen Dreiklang aus „Sensibilisierung“, „Anwendung“ und „Durchführung“. „First, a basic understanding and acceptance of design and design management need to be established in a company (sensitization); second, design methods need to be introduced and practiced within a specific problem area or pilot project (application); and third, design management has to be implemented in a sustainable way into the processes of the company (implementation)“ (Acklin, 2010, S. 52).

Die gängigen Theorien beziehen sich häufig auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit von Designern innerhalb ihrer Designprozesse oder ein von innen heraus, also aus dem Unternehmen selbst heraus, entwickeltes Design Management. Dabei geht es um die Integration von Design Management in die Organisationsentwicklung von in der Regel eher größeren Unternehmen. Wie aber verhält sich Design Management in Bezug auf kleinere und mittelständische Unternehmen (99,5% aller Unternehmen) als ein externer, von außen gesteuerter Prozess?

Zur Beantwortung dieser Frage beschäftigt sich die hier vorliegende Forschungsarbeit mit der Verzahnung der Parameter

- externe, unabhängige Zusammenarbeit bzw. externes Design Management
- Design Management für kleine und mittlere Unternehmen
- vertikale Form der Zusammenarbeit

und lässt den Rückschluss zu, dass sich die dieser Arbeit zu Grunde liegende Fragestellung innerhalb des Design Managements insgesamt als wenig erforscht erweist. Nur sehr wenige Forschungsbeiträge beziehen sich auf die oben genannten Parameter wie beispielsweise Bruce, Cooper und Vazquez. Sie untersuchten in Bezug auf externe Design Management Prozesse 200 KMU und erkannten problematische Tendenzen in den Bereichen Designbudget, Briefing, Kontaktaufnahme zu geeigneten Designern und in der Unterstützung seitens der Geschäftsführung (Bruce, Cooper & Vazquez, 1999). Acklin (2010) entwickelte einen „Design Management Reiseführer“ für KMU, um sie zu befähigen ihren Level der Designintegration zu verbessern. Hierbei kann beispielsweise in einem ersten Schritt ein externer Designberater dem Unternehmen helfen eine Basis

Strategie mit einer Marktpositionierung und Kundenausrichtung zu entwickeln. Ergänzend entwickelte Acklin ein „Design Management Absorption“ Model (DMAM), das es auch kleinen Unternehmen mit keiner oder wenig Designerfahrung ermöglicht, Design als strategische Ressource in ihren Unternehmen zu etablieren. „The model allows for analysing and guiding the process companies go through when using design as a strategic resource for the first time“ (Acklin, 2013, S. 147). Dabei sieht Acklin diesen Prozess als einen „organizational learning process“ durch die Phasen der „acquisition, assimilation, transformation, exploration“, der sich durch das Konzept der „dynamic capability“ entwickelt (siehe hierzu auch Teece, Pisano & Shuen, 1997; Helfat et al., 2007) (Acklin, 2013, S. 148). In der Studie „Attitude is essential!“ erkannte Brigitte Wolf 2008 unterschiedliche Positionen und Haltungen von Unternehmern Design nicht in ihrem Unternehmen zu nutzen. Mit der Position „... they had have bad experience with a designer“ (Wolf, 2008, S. 14) wird sich diese Arbeit im weiteren beschäftigen.

Es ist bemerkenswert, dass sich Bruce, Cooper und Vazquez bereits 1999 mit dieser Thematik beschäftigt haben, aber bisher nur wenige weitere Forschungsaktivitäten in diesem Bereich durchgeführt wurden. Um so wichtiger erscheint es, sich dieser Problematik zu widmen.

2.2_ZUSAMMENARBEIT AUS WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLICHER PERSPEKTIVE

In den Wirtschaftswissenschaften bezieht sich der Begriff der „Zusammenarbeit“ auf eine innerbetriebliche und eine zwischenbetriebliche Arbeitsteilung. In der innerbetrieblichen, zumeist horizontalen Arbeitsteilung liegt, laut Meinung vieler Wirtschaftswissenschaftler, eine Menge ungenutzten Potentials. Malik hält hierzu fest, „normalerweise denkt man in Abteilungen. Das eigentliche Wissen liegt aber zwischen den Abteilungen, dort wo niemand hinschaut, dort wo man sich bekämpft, wo man sich gegenseitig behindert, wo die Friktionen (Reibungskräfte/Reibereien) sind“ (Malik, 2009b, min. 9:46). Darüber hinaus beschreibt er eine für viele Unternehmen undurchschaubare Komplexität, die diese innerbetrieblichen Organisationen auslösen. „Die Leute haben trotz aller Transparenz das System nicht mehr verstanden. Und das ist eben diese Komplexität“ (Malik, 2009b, min. 3:33). Die Wirtschaft reagiert auf diese Komplexität von Beziehungen zwischen innerbetrieblichen Partnern mit komplexen mathematischen Berechnungen von kybernetischen Systemen. Aber nicht die innerbetriebliche, sondern die zwischenbetriebliche Arbeitsteilung sollen Gegenstand dieser Arbeit werden.

2.2.1 Lieferanten-Abnehmer-Beziehung

In der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung wird die Zusammenarbeit als „Lieferanten-Abnehmer-Beziehung“ beschrieben (Fieten, 2006)¹. Designer können dabei als „Strategische Lieferanten“ gesehen werden, also solche Lieferanten, welche laut Schumacher einerseits längerfristig und fest an den Kunden gebunden sind und ihn andererseits mit unikaten Produkten versorgen, welche durch andere Anbieter nur schwer zu imitieren sind. Dabei trägt der Lieferant zum strategischen Wettbewerbsvorteil des Herstellers bei (Schumacher, 2008). Generell ist die Leistungserstellung in hoch entwickelten Industrien laut Fieten (2006) allerdings durch einen hohen Grad an zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung gekennzeichnet. Er betont deutlich die Wichtigkeit der Beziehungsebene zwischen den jeweiligen Zulieferern und deren Abnehmern, abseits des Supply-Chain-Managements (SCM), das wissenschaftlich zunehmend Beachtung findet, und sich auf die international ausgerichteten und zumeist sehr verzweigten und komplexen Fertigungsketten fokussiert. Fieten bezieht in seinen Ansatz der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung auch Dienstleistungen, insbesondere Problemlösungen mit ein und weist auf die Wichtigkeit von Entwicklungspartnerschaften hin. Hier lässt sich die Zusammenarbeit und Beziehung von Designern und ihren Auftraggebern ansiedeln, so dass bei einer Designleistung durchaus von einem „Zulieferprodukt“ gesprochen werden kann.

Laut Fieten sollte die Zuliefer-Abnehmer-Beziehung (Z-A-Beziehung) auf eine gewisse Dauer ausgerichtete sein und stellt eine vertikale Kooperation zwischen den Partnern dar (Fieten, 2006, S. 6424-6434). Sie sollte über reine Marktbeziehungen hinaus gehen und wird seit den letzten Jahren immer häufiger als kaum genutztes strategisches Potenzial

¹ Die in Kapitel 2.2 dargelegte Argumentation und verwendete Terminologie ist stark beeinflusst von Robert Fieten, Zulieferer-Abnehmer-Beziehungen (2006).

erkannt. Die Gestaltung der Z-A-Beziehungen tritt heute in den Mittelpunkt von neuen „Sourcing-Konzepten“. Dabei befindet sich die Z-A-Beziehungen aktuell laut Fieten in einem Übergang von „klassischen traditionellen Kunden-Lieferanten-Beziehungen“ hin zu „innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaften“.

2.2.2 Klassisch traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehung

Die „klassisch traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehung“ aus der Zeit der „fordistischen Massenproduktion“ ist aktuell laut Fieten nicht mehr zeitgemäß. In ihrer kurzfristigen Anbindung an Zulieferer wälzten und wälzen die Abnehmer ihre eigenen Strukturprobleme und ihren zunehmenden Wettbewerbsdruck einseitig auf die Zulieferer ab, was zu konfliktreichen, spannungsgeladenen Beziehungen und beträchtlichen Markteinbrüchen seitens der Zulieferer führte und führt. Das entscheidende Auswahlkriterium der „klassischen traditionellen Kunden-Lieferanten-Beziehung“ ist der Preis.

„Die Zulieferer gewähren ihren Abnehmern keinen Einblick in ihre Kalkulation und sind weithin autonom hinsichtlich ihrer Produktionsplanung. Insgesamt ist die Intensität des Informationsaustausches zwischen den Partnern relativ gering. Die Grenzen zwischen den Abnehmern und ihren Zulieferern sind klar definiert. Das Klima der Zusammenarbeit ist eher durch gegenseitiges Misstrauen denn durch Vertrauen gekennzeichnet.“ (Fieten, 2006, S. 6429)

Zudem wird von den Zulieferern erwartet, dass sie in Eigenverantwortung neue technische Problemlösungen für ihre Abnehmer erarbeiten, also eigene Entwicklungskompetenzen aufweisen. Fieten beschreibt neben der traditionellen Kunden-Lieferanten-Beziehung auch die Eigenproduktion als häufig genutzte Möglichkeit der Endprodukthersteller zur Fertigung. Diese Eigenfertigung durch den Endprodukthersteller, also eine komplette vertikale Integration, macht „starr, bindet Kapital, induziert hohe Komplexität [...] und erweist sich in vielen Fällen als nicht wirtschaftlich“ (Fieten, 2006, S. 6426). Im Gegensatz beinhaltet die kurzfristige Anbindung an Zulieferer, also die klassisch traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehung „die Gefahr, dass sich die Vertragspartner voneinander abschotten, und bietet ihnen zu wenig Möglichkeiten, gemeinsam an technischen [...] Problemlösungen zu arbeiten.“ (Fieten, 2006, S. 6426). Daher wird laut Richter (1992) zwischen Eigenfertigung und Fremdfertigung ausgeglichen, indem kooperative Beziehungen zu sorgfältig ausgewählten Zulieferern aufgebaut werden. Dies ist der Übergang zu einer „innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft“.

2.2.3 Innovationsorientierte Wertschöpfungspartnerschaft

Eine „innovationsorientierte Wertschöpfungspartnerschaft“, ist laut Clark (1991), Womak (1990) und Fieten (2006) vor allem

„durch ein auf kontinuierliche Verbesserung ausgerichtetes leistungsorientiertes Klima der Kooperation gekennzeichnet [...]. Die Auswahl der Zulieferer findet bereits in der Konzeptphase nach dem Kriterium der Entwicklungskompetenz statt. Die Hersteller schließen für einen längeren Zeitraum, d.h. für den Modellzyklus, Verträge

nur mit einem oder mit zwei Zulieferern. Es wird von den Zulieferern erwartet, dass sie in Eigenverantwortung neue technische Problemlösungen für ihre Abnehmer erarbeiten (Black-Box- oder Grey-Box-Entwicklung). Durch gemeinsame Anstrengungen versuchen die beiden Partner [...] eine kontinuierliche Kostenreduzierung zu erreichen.“ (Fieten, 2006, S. 6430)

Dies setzt eine transparente Kostenstruktur und einen intensiven Informationsaustausch voraus und lässt sich nur als innovationsorientierte Wertschöpfungspartnerschaft zwischen den Endproduktherstellern und einer allerdings begrenzten Anzahl von sorgfältig ausgewählten Zulieferern erwirken. Diese bringen sowohl Zulieferprodukte als auch Entwicklungsleistungen ein und bilden mit dem Abnehmer als gleichberechtigte Partner eine langfristige Entwicklungspartnerschaft und strategische Allianz. Dabei vollzieht sich „die Zusammenarbeit idealerweise in einem Klima des Vertrauens“ (Fieten, 2006, S. 6430). Es geht bei dieser Form der Zusammenarbeit „um die Schaffung eines auf Verträgen, Vereinbarungen und vor allem Vertrauen beruhenden Verbundsystems, das gemeinsame Problemlösungen der Endprodukthersteller und ihrer Zulieferer fördert“ (Fieten, 2006, S. 6426, 6427). Wichtig bleibt es hier einen intensiven Austausch von Sachgütern und Informationen zwischen den Kooperationspartnern, eine Konzentration auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen und eine Verbesserung der qualitativen, quantitativen und zeitlichen Anforderungen der Endproduktmärkte zu ermöglichen. Ebenso sollte, im Vergleich zur Eigenproduktion der Endprodukthersteller, eine verbesserte Wirtschaftlichkeit und höhere Flexibilität gegeben sein und für beide Partner vorteilhafte Innovationen generiert werden (Fieten, 2006, S. 6427).

Die Zusammenarbeit mit hochqualifizierten Zulieferern kann für die Endprodukthersteller zu einem kontinuierlichen Zufluss von Produkt- und Prozess-Know-how führen und damit zu einer Quelle von Produkt- und Verfahrensinnovationen und -verbesserungen werden.

„Für die Zulieferer ist eine enge Zusammenarbeit mit den in ihren Marktsegmenten führenden Endproduktherstellern unmittelbar absatzwirksam. Darüber hinaus erhalten sie wichtige Impulse für die Initiierung von Produkt- und Prozessinnovationen und Einblicke in die Markttrends auf den Endproduktmärkten. Auf diese Weise verschaffen sie sich die Informationen, die sie für ihre eigene strategische Positionierung benötigen.“ (Fieten, 2006, S. 6426)

Der Übergang von einer „traditionellen Kunden-Lieferanten-Beziehung“ zu einer „innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft“ erweist sich in Deutschland als schwierig und langwierig, da es auch den Herstellern nicht abrupt gelingt, ihre internen Strukturen und alten Denkmuster zu verändern. Daher sind die Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen laut Fieten „seit Jahren konfliktbeladen“ (Fieten, 2006, S. 6432). Durch die Tendenz, dass sich „Hersteller und Zulieferer mehr und mehr von der fordistischen Massenproduktion lösen, entspannen sich ihre Beziehungen, und die Automobilhersteller und ihre Zulieferer bemühen sich um eine Bewältigung der aufgelaufenen Konflikte“ (Fieten, 2006, S. 6431).

Diese Form der strategischen Allianz kann aber nur dann Bestand haben, „wenn die Zusammenarbeit allen Beteiligten erkennbare Vorteile bietet und wenn vor allem die

Zulieferer genügend Anreize für eine langfristige Zusammenarbeit mit den Endprodukt-herstellern erhalten“ (Fieten, 2006, S. 6427). Dies ist laut der Klagen der Zulieferer (vgl. Hamer, 1988; Fieten, 1991) nicht in allen Branchen der Fall. Es werden „Spielregeln“ benötigt und für das Klima der Zusammenarbeit eine Lösung der typischen Spannungs-verhältnisse von Kooperation und Wettbewerb, von Autonomie und Abhängigkeit sowie von Vertrauen und Kontrolle (Sydow & Windeler, 1994). Das Bundeskartellamt, der Verband der Automobilindustrie (BDI) und der Arbeitskreis der Zulieferer haben sich ebenfalls dem Thema dieser „Spielregeln“ angenommen und bereits 1994 Fairness-regeln für die Praxis aufgestellt. Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ) kommentierte diese Fairnessregeln wie folgt:

„Der Zulieferindustrie ist bewusst, dass die europäischen Endprodukthersteller im internationalen Vergleich auf verschiedenen Gebieten noch Kostennachteile haben. Deshalb muss der Prozess der kontinuierlichen Verbesserung weitergeführt werden. Die deutschen Zulieferer nehmen diese Herausforderung an und stellen sich dem Wettbewerb. Sie sind bereit, mit ihren Abnehmern enge, vertrauensvolle Beziehungen einzugehen. Voraussetzung dafür ist aber eine faire, auf Interessenausgleich basierende Partnerschaft. Ziel ist es, die Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie durch partnerschaftlich gestaltete Abnehmer-Zuliefer-Beziehungen bzw. fairen Wettbewerb zu stärken.“ (ArGeZ, 1995, S. 2)

Die Folgen der Verbesserungs- und Veränderungsprozesse sollten also leistungsgerecht verteilt werden. In den nachfolgenden Jahren weiteten sich die Bemühungen der Verbände und Arbeitskreise im Rahmen der zunehmenden Globalisierung in Richtung internationaler Zusammenarbeit bzw. internationaler Zulieferung (SCM) aus, denn die internationalen Anforderungen an Zulieferer nahmen stark zu, stellten und stellen sie auch heute noch zunehmend unter Wettbewerbsdruck. In jüngster Zeit wurden die gravierenden Problemstellungen der internationalen Zusammenarbeit beispielsweise unter dem Begriff MRC (Management of Requirements in Collaborations) weiterverfolgt (Ortner, 2011). Sie beziehen sich allerdings zunehmend auf eine globale Zusammenarbeit, und wenden sich daher verstärkt von den Kernthemen dieser Forschungsarbeit ab. Ihre aktuellen Entwicklungen sind nur noch schwer auf den hier untersuchten Sachverhalt zurückzuführen, da die Zusammenarbeit von KMU-Unternehmern und Designern weniger von internationalen Beziehungen geprägt ist. Nur soviel sei gesagt: sie versetzen die Abnehmer in einen gravierenden Wettbewerb, den letztendlich auch der Designer in der Zusammenarbeit verstehen und akzeptieren muss und auch in seiner Arbeit berücksichtigen sollte. Die Bemühungen bis 1994 zeigen aber einen Weg in Richtung einer „innovationsorientierten Wettbewerbspartnerschaft“ auf, der auch für Designer in der Zusammenarbeit mit KMU-Unternehmen von Bedeutung sein kann. Doch orientieren sich aktuell viele Designaufträge eher an der für den Zulieferer (Designer) wirtschaftlich schwierigen „klassisch traditionelle Kunden-Lieferanten-Beziehung“ aus der Zeit der „fordistische Massenproduktion“. Die Ansätze der „innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft“ eröffnen allerdings eine Vorstellung, wie eine Zusammenarbeit für Designer und ihre Auftraggeber gestaltet sein könnte und für beide erkennbare Vorteile bietet. Somit stellt die „innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft“ ein erstrebenswertes Entwicklungsziel für die Zusammenarbeit in Designleistungen dar.

2.2.4 Bilanzierbarkeit der Zusammenarbeit von Unternehmen und Designern

Darüber hinaus sind Lieferantenbeziehungen und damit auch Designleistungen immaterielle Vermögenswerte und daher nicht bilanzierungsfähig. Immaterielle Vermögenswerte sind Werte eines Unternehmens, wie Mitarbeiter, Marken, Kundenbeziehung, Innovationen. Diese werden in Deutschland aktuell nur als Ausgabe, nicht aber als Wertzuwachs in der Bilanz verbucht.

„Wirtschaftswissenschaftler betonen, dass sich seit Mitte der 90iger Jahre bereits ein grundlegender Wandel in der Bewertung von Unternehmen vollzogen habe (Cronenberg & Salfeld 2007, S. 7). Der Marktwert der Unternehmen sei durchschnittlich auf das 2,8-fache des Buchwertes (Bilanzwertes) angestiegen, während er in den Jahrzehnten zuvor dem 1,5-fachen des Buchwertes entsprach. Diese Verschiebung kommt zustande durch so genannte intangible Ressourcen wie Image, Reputation, Vertrauen, Wissenspotential oder Kundenloyalität, die das Unternehmen zwar besitzt, aber die sich aufgrund ihres immateriellen Charakters nicht in der Bilanz wiederfinden.“ (Mast, 2008, S.89)

Immateriellen Vermögenswerte messbar zu machen stellt zusätzlich zur Bilanzierbarkeit eine besondere Herausforderung dar. Kaplan und Norton formulieren:

„Wer den Nutzen immaterieller Werte messen kann, hat den heiligen Gral des Rechnungswesens gefunden. Immaterielle Werte sind für viele Firmen weitaus wertvoller als ihre materiellen Vermögensgegenstände. Immaterielle Werte sind eine wichtige Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. Wenn Führungskräfte eine Möglichkeit fänden, den Wert ihrer immateriellen Güter zu bestimmen, könnten sie die Wettbewerbssituation ihres Unternehmens einfacher und genauer messen und managen.“ (Kaplan & Norton, 2004, S. 19)

Trotz dieses aktuell noch andauernden Bilanzierungsdilemmas sollte den immateriellen Vermögenswerten laut Wildemann Gegenständlichkeit verliehen werden, um ihre Qualität bewertbar zu machen und vergleichen zu können. Er bringt die „Atmosphäre der Interaktionsbeziehung“ in diese Bewertung ein. Diese setzt sich aus den Dimensionen „Beziehungsqualität“, „Bindung“, sowie „Macht und Abhängigkeit“ zusammen. Unternehmer nennen zur Beschreibung der Beziehungsqualität „Vertrauen“, „Zufriedenheit“ und weitere psychologische Indikatoren, die von der Ebene des Individuums auf die Organisationsebene übertragen wurden. Laut Wildemann herrscht Einigkeit darüber, dass die „Beziehungsqualität“ und die Qualität der „Bindung“ zwischen Kunde und Anbieter „eine wichtige Determinante der Stabilität und Intensität der Geschäftsbeziehungen“ darstellt. Sofern die unterschiedlichen Bedürfnisse sich verändern, entstehen veränderte Machtpositionen. Diese wichtigen Indikatoren wie „Beziehungsqualität“ und „Bindung“, wobei hier neben der Zulieferer-Abnehmer-Beziehung auch die Beziehung zu Zielgruppen und Kunden gemeint ist, werden aber aus der Sicht von Wildemann in den aktuellen Bewertungsansätzen nicht ausreichend berücksichtigt (Wildemann, 2012).

Was die Designleistung betrifft, so wird ihr Wert in der Regel von Seiten der Designer in Bezug auf ihren Produktnutzen, selten auf den Markenwert und fast nie auf den Unternehmensnutzen beschrieben. Nur wenige, zumeist größere (Marketing-) Agenturen

verwenden eigene Brand Scorecards zur Berechnung des Design-/Markenwertes (siehe hierzu beispielsweise Interbrand, 2016). Aus wirtschaftswissenschaftlicher und steuerrechtlicher Perspektive handelt es sich bei einer Designleistung darüber hinaus um einen immateriellen Vermögenswert ähnlich dem Humankapital, der wie oben ausgeführt zwar als Marktwert, nicht aber als Buchwert in die Bewertungsbilanz eines Unternehmens eingeht. Zudem stellt eine Designleistung keine Investition im bilanztechnischen Sinne dar, sondern eine Ausgabe und ist somit nicht über Jahre hinweg abschreibbar bzw. aktivierbar. Entscheidet sich der Unternehmer also für eine Investition in sein Unternehmen, so scheint es für ihn, in Bezug auf seinen jährlichen Bilanzwert, lohnenswerter zu sein in Sachgüter wie Lagerhallen zu investieren, anstatt in Designleistungen wie Produkt- und Markenentwicklungen oder Unternehmenskommunikation.

2.2.5 Beratung in der Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern als Partner einer guten Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit von externen Beratern und Unternehmensleitung bzw. Management sind häufig Gegenstand der wirtschaftswissenschaftlichen Debatte. Peter Block geht von drei Beraterrollen aus: die des „Experten“, die des „Handlangers“ und die des „Partners einer guten Zusammenarbeit“ (Block, 1997, S. 38 ff.). Dabei isolierte er unterschiedliche Probleme der jeweiligen Beraterrolle. Der Experte konzentriert sich auf sein Fachwissen, erhält aber wenig Zugang zu den wirklichen Problemstellungen im Unternehmen. Der Handlanger agiert auf der Basis einer von der Unternehmensleitung vorgegebenen Problemerkennung. Sollte diese nicht zutreffen, also der interne Blick des Unternehmers nicht objektiv oder umfassend sein, baut der „Handlanger“ auf dessen Analyse auf und wird von Seiten des Unternehmers bei vermeintlichem Nichtgelingen des Projektes als „Sündenbock“ herangezogen. In der Rolle einer guten Zusammenarbeit arbeiten beide gemeinsam an den jeweiligen Problemstellungen und teilen sich die Verantwortung zu je 50% auf. Für Unternehmer, die dieses Prinzip der gemeinsamen Verantwortung in der Zusammenarbeit nicht verfolgen, könnte es zu Unverständnis kommen, da sie den Berater eher in einer Expertenrolle vermuten und „dessen Bemühungen um Zusammenarbeit leicht als Gleichgültigkeit verstehen“ (Block, 1997, S. 44). Unternehmer „die den Berater eher als Handlanger sehen, interpretieren den Willen zur Zusammenarbeit oft als Weigerung, sich unterzuordnen“ (Block, 1997, S. 44). Um Klienten langsam in die Rolle der Zusammenarbeit zu involvieren, schlägt Block 12 aufeinander aufbauende Schritte vor, die in einer Checkliste abgeprüft werden können (siehe Abb. 2.1). Sie basieren im Besonderen auf der Basis einer gemeinsamen Verantwortung. Anhand dieser Checkliste kann sich der Berater nach jedem Kundengespräch selber bewerten und ermöglicht sich so eine individuell auf jeden Kunden ausgerichtete Optimierung seiner Beratertätigkeit.

	<i>Der Kunde trägt die Hauptverantwortung, ich trage wenig Verantwortung</i>	<i>50 %</i>	<i>Ich trage die Haupt- verantwortung, der Kunde trägt wenig Verantwortung</i>
1. Definition des auslösenden Problems	-----	-----	-----
2. Entschluss das Projekt durchzuführen	-----	-----	-----
3. Auswahl der Dimensionen, die erfasst werden sollen	-----	-----	-----
4. die an der Untersuchung/ der Designentwicklung/ der Studie beteiligten Personen	-----	-----	-----
5. Auswahl der Methode und des Mediums	-----	-----	-----
6. Datensammlung, Materialsammlung	-----	-----	-----
7. Sortieren der Daten	-----	-----	-----
8. Beschreiben der Daten	-----	-----	-----
9. Analyse der Daten	-----	-----	-----
10. Feedback der Ergebnisse / Visualisierung	-----	-----	-----
11. Präsentation / Empfehlungen	-----	-----	-----
12. Entscheidung über Realisation	-----	-----	-----

Abb. 2.1: Checkliste zu Verteilung der Verantwortung, modifiziert (nach Block, 1997, S. 56)

2.3_ZUSAMMENARBEIT AUS EINER SOZIALWISSENSCHAFTLICHEN PERSPEKTIVE

Laut Sennett (2012, S. 9)¹ können Menschen – indem sie sich zusammentun – individuelle Mängel ausgleichen und somit gewährleisten, dass Dinge überhaupt erst getan werden können (Sennett, 2012, S. 19). Kooperation – definiert als „Austausch, von dem alle Beteiligten profitieren“ (Sennett, 2012, S. 17) – ist in unseren Genen angelegt, muss aber entwickelt und vertieft werden, dies besonders im Umgang mit Menschen, die anders sind als wir. „Dort wird Kooperation zu einem anspruchsvollen Unterfangen“ (Sennett, 2012, S. 10). Es muss die Fähigkeit entwickelt werden zuhören zu können, den anderen in seinen Bedürfnissen zu verstehen, aufeinander zu reagieren, einfühlsam miteinander zusammenzuarbeiten und gemeinsames Handeln zu ermöglichen. Aber oft „wissen wir in vielen sozialen Beziehungen nicht genau, was wir denn von anderen benötigen – oder was sie von uns erwarten“. So wird das gemeinsame Handeln zu einem „dornigen Weg, schwierig, voller Mehrdeutigkeit und oft mit zerstörerischen Folgen“ (Sennett, 2012, S. 10).

Studien haben gezeigt, dass Menschen anderen gegenüber grundsätzlich kooperativ sind (Sennett, 2012, S. 249). Dennoch verstehen wir oft nicht, was in den Herzen und Köpfen der Menschen vorgeht, mit denen wir zusammenarbeiten müssen. Das sollte uns laut Sennett nicht davon abhalten, uns auf andere Menschen einzulassen, denn wir möchten gemeinsam etwas zustande bringen (Sennett, 2012, S. 366). Die „Kooperation versucht Menschen zusammenzubringen, die unterschiedliche oder gegensätzliche Interessen verfolgen, die kein gutes Bild voneinander haben, verschieden sind oder einander einfach nicht verstehen. Die Herausforderung besteht darin, auf andere Menschen nach deren eigenen Bedingungen einzugehen“ (Sennett, 2012, S. 18), wie es auch im Konfliktmanagement beschrieben wird. Dabei müssen alle auf die wechselseitigen Unterschiede und Unstimmigkeiten achten, diese wahrnehmen, nicht aber neutralisieren wollen (Sennett, 2012, S. 371). Sobald sich laut Sennett Selbstzufriedenheit mit Individualismus (als Mangel an gemeinsamen Ritualen) verbindet, leidet die Kooperation (Sennett, 2012, S. 251, S. 374).

Kooperation hat ihren Ursprung im Handwerk oder der manuellen Tätigkeit. Hier geht es um ein gegenseitiges zur Hand gehen, um eine gegenseitige oftmals hierarchisch gleichgestellte Unterstützung. Man kooperiert in Arbeitsprozessen, man baut aufeinander auf. Durch diese praktische Tätigkeit wird man in einer Kooperation zum Schaffenden eines visuell sichtbaren oder praktisch nutzbaren Ergebnisses. In Arbeitsprozessen, bei deren Ergebnis es sich weniger um ein Werk handelt, die weniger aufeinander aufbauen und weniger einer gegenseitigen Unterstützung bedürfen, wird laut Sennett Kooperation nicht oder nur selten praktiziert. Als extremes Beispiel führt er für einen Mangel an Kooperation hier immer wieder die Finanzwirtschaft, im speziellen die Banken, an.

¹ Die in Kapitel 3 dargelegte Argumentation und verwendete Terminologie ist stark beeinflusst von Richard Sennett, Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält (2012).

2.3.1 Zusammenarbeit als informelles soziales Dreieck

Die Voraussetzungen einer gelungenen Zusammenarbeit fasst Sennett in dem Modell des „informellen sozialen Dreiecks“ zusammen (Sennett, 2012, S. 202 ff.). Dieses besteht aus den drei Aspekten „verdiente Autorität“, „wechselseitiger Respekt“ und „Kooperation und Vertrauen während einer Krise“. Wenn dieses Dreieck nicht stabil ist, wird eine Zusammenarbeit keinen Bestand haben. Es zerfällt beispielsweise durch dominante Autorität und eine zu kurzfristige zeitliche Orientierung in der Zusammenarbeit. Was aber hält eine Zusammenarbeit stabil? Die „verdiente Autorität“ übernimmt laut Sennett Verantwortung für das gemeinsame Handeln. Sie ist dialogisch in ihrer Kommunikation, sie hat die Fähigkeit ein guter Zuhörer zu sein, die Dinge von allen Seiten zu betrachten, andere mit einzubinden und dabei mit deren Ungleichheit in besonderer Weise umzugehen (Sennett, 2012, S. 206). Weitere Pfeiler sind der gegenseitige Respekt und die Verbundenheit, gerade in Krisensituationen den anderen unterstützend zur Seite zu stehen. Nicht selten beruht die Zusammenarbeit laut Sennett dabei auf ritualisierten Formen des Miteinanders und auf „Gesten in Gestalt von Bewegung, Gesichtsausdrücken und Lauten, die das soziale Dreieck mit Leben füllen“ (Sennett, 2012, S. 212). Dialektische Argumentation, im Gegensatz zu einer dialogischen Kommunikation, erweist sich nicht als Bestandteil einer guten Zusammenarbeit. Wichtig ist es der Verbindung eine langfristige Ausrichtung bzw. zeitliche Stabilität zu geben, um eine gute gegenseitige Kenntnis der Partner und ein informelles Verständnis zu ermöglichen. Die heute eher kurzfristigen Arbeitsverhältnisse und die institutionelle Fragmentierung erschweren es „dauerhafte soziale Beziehungen aufzubauen, in denen sie sich gegenseitig unterstützen könnten“ (Sennett, 2012, S. 373). Auch entwickelt das gemeinsame Werk, das gemeinsam Geschaffene eine innere Sinnhaftigkeit, wirkt identitätsstiftend (Sennett, 2012, S. 350) und vermittelt Stabilität im Miteinander.

2.3.2 Dialogische und dialektische Gesprächsführung

Sennett greift im Rahmen der Zusammenarbeit immer wieder in seiner Argumentation die „Dialogik“ heraus. Nach Michail Bachtin (1979) bezeichnet die Dialogik, im Sinne von Sokrates und Platon, eine Diskussion, die nicht auf Übereinstimmung hinausläuft. „Obwohl man möglicherweise nicht zu gemeinsamen Auffassungen gelangt, werden die Beteiligten sich durch den Austausch ihrer eigenen Sichtweise stärker bewusst und entwickeln ein besseres Verständnis füreinander“ (Sennett, 2012, S. 36). Aus Sennetts Sicht hat Dialogik eine besondere Bedeutung in der Zusammenarbeit. Sie wird beispielsweise in Werkstätten oder in diplomatischen Verhandlungen als Gesprächsstil verwendet. Die Dialogik verhält sich in der Regel narrativ. Dabei bedarf es der Fähigkeit ein guter Zuhörer zu sein, geschickt aufspüren zu können, was andere meinen, aber nicht sagen (Sennett, 2012, S. 368), eine eigene Zurückhaltung zu entwickeln, die es erst ermöglicht sich auf andere Menschen einzulassen, die Perspektive wechseln zu können, die Dinge von allen Seiten betrachten zu können und dadurch in den eigenen

Reaktionen kühler und objektiver zu werden (Sennett, 2012, S. 369). Ähnlich dem Philosophen Michel de Montaigne (1533* – 1592†) gilt für Sennett die Empathie als die wichtigste soziale Tugend. Empathie meint auf den anderen nach dessen eigenen Bedingungen einzugehen und ist eng mit dem dialogischen Austausch verbunden (Sennett, 2012, S. 38, 39).

Dabei steht Dialogik in direktem Kontrast zur „Dialektik“ nach Kant und Hegel, einem Stilmittel der Rhetorik auf Basis der klaren Logik innerhalb einer Debatte. Sie bezeichnet einen Diskurs in Form von Argumentation mit gegensätzlichen Positionen (These, Anti-these) hin zu einer neuen Einheit, der Synthese. Diese dialektische Argumentation bezieht Sennett beispielhaft auf die Sitzungs-Kommunikation, ein nicht zuletzt auch für diese Untersuchung interessantes Feld, da der Kontakt zu dem Unternehmer zumeist in Form von Sitzungen in großen oder kleinen Gruppen stattfindet. Die Sitzung basiert in der Regel auf formaler Gesprächsführung, einer Struktur bzw. eines Plans in der Durchführung und einer dialektischen Argumentation. Dadurch erweist sie sich als zielgerichtet und zeiteffektiv. Eine festgelegte Tagesordnung versucht Überraschungen zu vermeiden. Allerdings ist sie somit nicht offen für neue und unvorhergesehene Entwicklungen. Neue Ideen und Gedanken werden hier nicht möglich. Sie basiert auf gut formulierten und sorgfältig durchdachten Beiträgen. Diese Art der überzeugenden Argumentation versucht Überraschungen zu vermeiden und begünstigt Autorität (Sennett, 2012, S. 318). Bereits Montaigne erwähnte hierzu: Wenn jemand im Gespräch [...] auf überlegenes Wissen und Autorität pocht, weckt er damit im Zuhörer Zweifel an seinem eigenen Urteilsvermögen. Das Übel der passiven Unterwerfung ist die Folge solcher Einschüchterung (Montaigne, 1998, S. 468). Häufig kommt es in formalen Sitzungen lediglich zu Kompromissen. Solche Ergebnisse hält Sennett für ungeeignet, da aus seiner Sicht Meinungen nicht verhandelbar sind. Die Menschen fühlen sich bei einem Kompromiss übergangen, oder verraten, bzw. fühlen sich als hätten sie sich selbst verraten (Sennett, 2012, S. 317). Im Gegensatz zu einer formalen Sitzung strebt eine offene Sitzung nach mehr Gleichheit, neuen Ideen und überraschenden Momenten (Sennett, 2012, S. 318).

In formalen Sitzungen wird das dialogische Gespräch als störend und langwierig empfunden. Geistesblitze und Überraschungen sollen vermieden werden, denn durch solche wird die Sitzung offen, ihr Ausgang ungewiss und nicht planbar. Eine formale Sitzung kann nur zum gegenseitigen Austausch, nicht aber der Entwicklung neuer Ideen und Perspektiven dienen. Eine offene, dialogische Sitzung hingegen bleibt vorerst ergebnisoffen und bietet die Möglichkeit Neues zu erschaffen. Die dialogische und dialektische Gesprächsführung scheint in Sitzungen allerdings kaum gemeinsam verwendbar zu sein.

Um dies dennoch zu realisieren und somit einen autoritären Charakter einer formalen Sitzung zu vermeiden, gute Zusammenarbeit oder die Entwicklung von Neuem zu ermöglichen, bringt Sennett die „diplomatische Gesprächsführung“, ähnlich der dialogischen Gesprächsführung, als „Sitzungskunst“ in die formale Sitzung ein (Sennett, 2012, S. 316). Die diplomatische Gesprächsführung ermöglicht es auch in formalen Sitzungen die eigene Auffassung zu vertreten, ohne die übrigen Teilnehmer zu be- oder verdrängen,

widerstreitende Abteilungen dazu zu bringen, sich zusammzusetzen und miteinander zu reden, feststehende Dinge zu hinterfragen und zu diskutieren oder die formalen Diktate der Vorgesetzten in Frage zu stellen, ohne diese gegen sich aufzubringen. So können auch Menschen mit unterschiedlichen Anschauungen und Fähigkeiten gut zusammenarbeiten. Für den Designer könnte diese Art der Gesprächsführung eine interessante Kommunikations-Perspektive innerhalb von Sitzungen darstellen.

Was aber ist die Voraussetzung für solch eine diplomatische Gesprächsführung mit der sich laut Sennett auch Widerstände beseitigen lassen? Benötigt werden „Fertigkeiten, die es ermöglichen, im rechten Augenblick zu schweigen, Taktgefühl zu zeigen und eine Leichtigkeit im Umgang mit Unterschieden zu erwerben“. Montaigne bezeichnete diese Leichtigkeit als >sprezzatura< (Sennett, 2012, S. 369). Dabei soll das was man tut oder sagt, anscheinend mühelos und fast ohne Nachdenken zustande gekommen sein. >Sprezzatura< steht für eine besondere Art der Leichtigkeit und Zurückhaltung – auch im Ton, weniger ichbezogen, geselliger, kooperativer in der Kommunikation, für die Vermeidung von Prahlerei und Überheblichkeit, für Höflichkeit („Höflichkeit und Takt sollen Gefühle verbergen, die für andere möglicherweise verletzlich sein können“ (Sennett, 2012, S. 324), Freundlichkeit, ein nichtaggressives respektvolles Verhalten, Gelassenheit (lernen mit einem schlechten Blatt zu spielen) und den generellen Einsatz des Konjunktives. Darüber hinaus steht sie für die Verwendung von Scherzen als klassisches Mittel zur Entspannung einer Situation, auch für die Selbstironie (da diese der Überheblichkeit entgegenwirkt), und die Fähigkeit sich selbst nicht zu sehr ernst zu nehmen. Zu erwähnen wären auch die Rituale der Beiläufigkeit, das heißt Botschaften möglichst unauffällig zu platzieren und auf der anderen Seite scheinbar nicht zur Kenntnis zu nehmen. >Sprezzatura< meint das objektive Gespräch, die Konzentration auf das Objekt statt auf sich selbst. Dabei sollte man einen Schritt zurücktreten und eine neue Sicht der Arbeit entwickeln, was besonders „bei komplexen Formen der Kooperation mit Menschen erforderlich ist, die man nicht mag oder nicht kennt“ (Sennett, 2012, S. 328). Um Widerstände abzubauen, sollte man vermeiden auf seiner Ansicht zu bestehen oder zu hart zu argumentieren (minimale Kraftentfaltung Sennett, 2012, S. 283). Es geht dabei nicht zuletzt darum, das Gegenüber ungezwungen agieren zu lassen und die Sicht des Gesprächspartners genauer kennenzulernen, also „sensibler für andere zu werden, engere Verbindungen zur Umgebung aufzubauen und stärker auf sie einzugehen“ (Sennett, 2012, S. 284), denn „nur wenn wir nicht anmaßend oder allzu forsch auftreten, können wir uns für andere öffnen“ (Sennett, 2012, S. 283) und Widerstände beseitigen.

Sennett beschreibt diese Art der Diplomatie als eine Möglichkeit mit Menschen umzugehen, die man nicht versteht, zu denen man noch keine Beziehung hat, oder mit denen man im Konflikt lebt. Hier geht es in Form einer dialogischen Gesprächsführung eher um Anregungen als um Anordnungen, es geht um geschicktes Konfliktmanagement (Sennett, 2012, S. 296). Durch den Einsatz von „weicher Macht“, also einer Zusammenführung von informellem und formalem Austausch, können die Menschen nicht nur, wenn sie sich feindselig gegenüber stehen, in die Lage versetzt werden einander produktiv zu begegnen (Sennett, 2012, S. 323).

2.3.3 Designer im Spannungsfeld von dialogischer und dialektischer Gesprächsführung

Sennett sieht in der Dialogik die Sprache einer guten Zusammenarbeit. Ihr liegen Offenheit und Vertrauen auf der Basis des informellen sozialen Dreiecks zugrunde. Durch sie wird eine neue Idee oder Entwicklung erst möglich. Dialogik erweist sich als Gesprächsform des „Schaffenden“ und der „Diplomatie“. Sie steht in direktem Gegensatz zu der dialektisch, argumentativen Gesprächsform, die zumeist in formalen Sitzungen angewendet wird, in denen ein offener Entwicklungsprozess nicht möglich oder nicht gewollt ist.

Was bedeutet das für den Designer? Er arbeitet in seiner praktischen Arbeit verstärkt in eingespielten, oftmals langjährigen Kooperationen. Er ist darauf angewiesen verschiedene Experten für die Erstellung seiner Designleistung in die Arbeit mit einzubeziehen. Diese Kooperationen sind enge Beziehungen, die sich projektbezogen bzw. lose zu Realisationszwecken zusammenfinden und häufig informell ablaufen. Der Designer bedient sich in seiner Arbeit einer dialogischen Sprache. Zudem muss er sich innerhalb seiner Research-Arbeit eng mit dem Auftraggeber beschäftigen, ein guter Zuhörer sein und im Gespräch wahrnehmen, was dieser meint, aber nicht sagt (Sennett, 2012, S. 368). Er verfügt über die Fähigkeit zu dialogischer Kommunikation und offenen informellen Sitzungen. Er ist in seiner Gesprächsform auf die Dialogik angewiesen, denn er möchte mit seinem Team und dem Auftraggeber „gemeinsam etwas zustande bringen“ (Sennett, 2012, S. 366). Offene und komplexe Problemlösungsprozesse leitet der Designer mit großer Sicherheit. Er ist Experte in Entwicklungsprozessen und durch seine meist praktische Tätigkeit Schaffender eines Werkes, das am Ende ein sichtbares Ergebnis zeigt. Aus seiner Perspektive kann er nur auf der Basis des informellen sozialen Dreiecks, das ihn auch in seiner praktischen Arbeit begleitet, operieren und kommunizieren. Das dialogische Gespräch ist die Basis seiner Interaktion. Diese legt er auch der Kommunikation mit dem Auftraggeber zugrunde.

Der Arbeitsalltag des Unternehmers sieht anders aus. Er arbeitet nicht mit dialogischer Kommunikation, eher leitet er formale Sitzungen. Er arbeitet nicht mit Werken und besitzt in der Regel keine schaffende Haltung. Er hat wenig Routine und Sicherheit in Bezug auf ergebnisoffene Entwicklungen und manuelle Fertigkeiten. Daher hat er wenig Zugang zu dem Kooperationsverständnis nach Sennett und der des Designers, der ursprünglichen Zusammenarbeit, wie man sie im Handwerk findet.

Für den Designer ist es besonders schwierig ein Verständnis für die Erwartungen des Auftraggebers aufzubringen, da er andere Arten als die einer kooperativen Zusammenarbeit und dialogischen Gesprächsführung zumeist nicht kennt und nicht praktiziert. Sofern er allerdings die Fähigkeit einer diplomatischen „Sitzungskunst“ entwickelt, könnte es auch für ihn möglich werden eine Kommunikationsform zu finden, um innerhalb formaler Sitzungen ergebnisoffene Entwicklungen zu ermöglichen.

2.4_ZUSAMMENARBEIT VON DESIGNERN UND UNTERNEHMERN KLEINER UND MITTELSTANDISCHER BETRIEBE

2.4.1. Zum Unternehmer

Der „Unternehmer“ definiert sich als jemand, der

„eine wirtschaftliche Unternehmung/Unternehmen auf eigene Rechnung und Gefahr führt und dazu Arbeiter und Angestellte beschäftigt. Der freie Unternehmer ist Eigentümer des von ihm geleiteten Unternehmens, in Kapitalgesellschaften üben Geschäftsführer (Manager) die Unternehmer-Funktion aus. Der Unternehmer trägt das Risiko des Kapitalverlusts (Unternehmer-Risiko). Seine besondere Leistung liegt im Festlegen der Unternehmensziele, in der Planung und in der Koordination der Unternehmensbereiche, wobei alle Entscheidungen im Hinblick auf künftige Marktverhältnisse und in Anpassung an Markt(relevante) Veränderungen getroffen werden müssen. Menschenführung gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmers. Die soziale Verantwortung, die sich daraus ergibt, besteht gegenüber der Belegschaft und darüber hinaus gegenüber der Gesellschaft insgesamt“ (Der Neue Brockhaus, 1975).

Des Weiteren geht die „traditionelle Lehre der Unternehmensführung“ von der

„Einheit des Eigentums am Unternehmen und der Verfügungsgewalt darüber aus. Mit wachsender Bedeutung von Kapitalgesellschaften ging jedoch die Leitungsfunktion des Unternehmers zunehmend an angestellte Mitglieder der Geschäftsleitung (Manager) und damit an einen auf die Leitungsfunktion spezialisierten Personenkreis über. In der Volkswirtschaftslehre wird der Unternehmer als Triebkraft der wirtschaftlichen Entwicklung angesehen. So geht J. Schumpeter in seiner ‚Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung‘ (1912) davon aus, dass der dynamische Pionier-Unternehmer Innovationen in Form neuer Produkte oder veränderter oder neuer Produktionsprozesse auf dem Markt durchsetzt, die später imitiert werden und sich so verbreiten“ (Brockhaus Enzyklopädie, 2006).

Nach § 14 Abs. 1 BGB ist jemand Unternehmer, der in selbständiger Weise Dienstleistungen ausführt und beispielsweise als Architekt, Steuerberater, Übersetzer oder Zahnarzt tätig ist. In Bezug auf die Designleistung werden also in dieser Definition sowohl der Auftraggeber als auch der Designer als Unternehmer mit eingeschlossen.

Die direkte englisch Übersetzung des Begriffs Unternehmer lautet ‚entrepreneur‘. Dieser steht laut Webster für die „person who organizes, manages, and assumes responsibility for a business or other enterprise“ (Webster, 1990), laut Oxford Dictionary für die „person who organizes and manages a commercial undertaking“ (Oxford Dictionary, 1974, S. 292). Entrepreneur versteht sich also hier gleichbedeutend mit dem klassischen und traditionellen Unternehmer.

Darüber hinaus gibt es in Bezug auf die aktuell im deutschsprachigen Raum parallel existierenden Begrifflichkeiten „Unternehmer“ und „Entrepreneur“ keine eindeutigen Definitionen und Abgrenzungen. Dennoch haben beide häufig unterschiedliche Bedeutungen.

„Im Deutschen werden seit einiger Zeit der Unternehmer und der Entrepreneur nicht als synonyme Übersetzungen sondern als differenzierende Bezeichnungen parallel verwendet. [...] Ein Entrepreneur ist ein (innovativer) Unternehmensgründer, der mit seiner Produktentwicklung und unter Einsatz seines (Eigen-)Kapitals eine neue (Unternehmens-) Organisation erschafft.“ (Blum, Leibbrand, 2001, S.8)

Seine Eigenschaften als Entrepreneur spielen lediglich bei der Unternehmensgründung eine Rolle. „Nach der Unternehmensgründung wird der Entrepreneur zum Unternehmer“ (Wikipedia, 2016a). Diese Abgrenzung lässt sich laut Blum (Blum, 2001) allerdings weder zeitlich noch inhaltlich eindeutig festlegen. Er weist aber darauf hin, dass einem Unternehmer, der sich durch Gründungsattribute wie „Kreativität, Innovation, Unternehmensgestaltung und nachhaltige Dynamik“ auszeichnet, die Bezeichnung Entrepreneur „unbewusst unterstellt“ wird (Blum, 2001, S. 8). Auch führt er aus, dass „Innovative Unternehmensgründungen mit weitgehend neuartigen Leistungsangeboten – im Sinne der schöpferischen Zerstörung von Schumpeter – [...] in vielen Fällen mit der Idealvorstellung von Entrepreneurship zusammenfallen“, dass es aber andererseits „viele gestandene Unternehmer gibt, die mehr dynamischen Innovationsgeist bzw. ‚Entrepreneurial Spirit‘ verkörpern als die meisten Gründer“ und hält daher die Beschränkung von Entrepreneurship auf Unternehmensgründung für nicht zweckmäßig (Blum, 2001, S. 9). Letztendlich folgert er, dass der Dissens bei der Begriffsbelegung ein untrügerisches Zeichen dafür sei, dass eine Theorie des Unternehmers fehlt (Blum, 2001, S. 9). Der weitere Verlauf dieser Arbeit bezieht sich bei dem Begriff „Unternehmer“ auf einen Unternehmensinhaber oder Unternehmensleiter, der wie im internationalen Gebrauch sowohl Gründungsattribute als auch Attribute des klassischen Unternehmers aufweist, also auch den Entrepreneur mit beinhaltet.

Fragestellungen im Bereich der Zusammenarbeit zeigen sich in der Entrepreneurshipforschung als sehr junges Phänomen und waren in der zurückliegenden wissenschaftlichen Forschungsgeneration praktisch nicht existent (Audretsch, 2012). Laut Baumol war der Unternehmer in den 70er Jahren eine unsichtbare und nicht standardisierbare Größe einer Firma und passte nicht in die als linear beschreibbare Produktionskurve: „There is one residual and rather curious role left to the entrepreneur in the neoclassical model. He is the invisible and non-replicable input that accounts for the U-shaped cost curve of a firm whose production function is linear and homogeneous.“ Und er formuliert „The theoretical firm is entrepreneurless“ (Baumol, 1968, Audretsch, 2012, S. 755).

Neuerdings entwickelt sich die Entrepreneurship-Forschung allerdings zu einem der dynamischsten, vitalsten und relevantesten Bereiche im Management (Wiklund, Davidson, Audretsch & Karlsson, 2011). Audretsch betont ihre Mannigfaltigkeit und ihre Breite und beschreibt den aktuellen Fokus des entrepreneurship als „more on the characteristics of the individuals and organisations that exhibit entrepreneurial behavior [...] Entrepreneurship is anything but unified and singular“. Die Forschung ist für ihn „heterogeneous and differentiated [...] in a rapidly emerging field that is rich and dynamic, and appeals to theory, practice and policy“ (Audretsch, 2012, S. 761, 762).

Schaut man auf die Entrepreneurforschung für die hier vorliegende Forschungsarbeit, so lassen sich ergänzend die nachfolgenden Aspekte herausstellen.

Charakteristische Merkmale von KMU

Laut des Instituts für Mittelstandsforschung IfM Bonn werden Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen in der EU-Empfehlung 2003/361 als KMU Unternehmen definiert, wenn sie, wie in Abb. 2.2 dargestellt nicht mehr als 249 Beschäftigte haben und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro erwirtschaften oder eine Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro aufweisen (IfM Bonn, 2016).

KMU/MITTELSTÄNDLER	Kleinst Unternehmen: < 10 Beschäftigten und < 2 Mio.€ Umsatz
	kleine Unternehmen: < 50 Beschäftigten und < 10 Mio.€ Umsatz
	mittlere Unternehmen: < 250 Beschäftigten und < 50 Mio.€ Umsatz
GROSSE UNTERNEHMEN	große Unternehmen: ab 250 Beschäftigte und ab 50 Mio.€ Umsatz

Abb. 2.2: Klassifikation KMU, Definition der EU-Kommission (nach IfM Bonn, 2016)

In Deutschland zählten im Jahr 2013 gemäß der KMU-Definition der EU-Kommission rund 3,61 Millionen Unternehmen zu den kleinen und mittleren Unternehmen, das sind 99,5% aller Unternehmen (siehe Abb. 2.3).

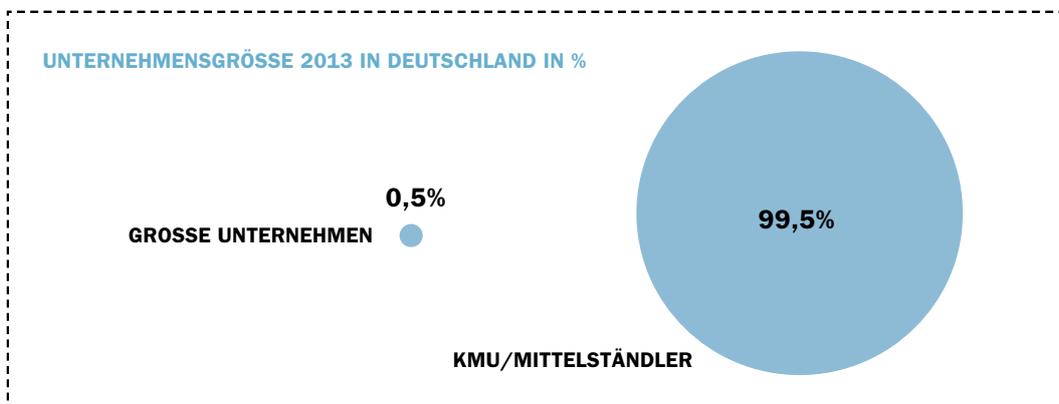


Abb. 2.3: prozentualer Anteil der KMU/Mittelständler und großer Unternehmen in Deutschland (EU-Definition, Zahlenwerte nach IfM Bonn, 2016)

Sie erwirtschafteten rund 2,09 Billionen Euro (34,4% aller steuerbaren Umsätze aus Lieferungen und Leistungen) und hatten rund 14,67 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (53,8% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten). Die Nettowertschöpfung der KMU belief sich in 2013 auf 55,5%. Darüber hinaus zählen 93,5 % aller Unternehmen in Deutschland, im Schwerpunkt KMU, zu Familienunternehmen, also solchen Unternehmen bei denen die Eigentums- und Leitungsrechte in der Person des Unternehmers oder dessen Familie vereint sind. In den krisenreichen vergangenen Jahren (Erhebungszeitraum 2006-2012) entwickelten sich die Familienunternehmen in

Deutschland mit +11% deutlich positiver als die Nicht-Familienunternehmen (-7,3%) (Stiftung Familienunternehmen, 2014).

Die einzelnen Branchen der KMU verteilen sich dabei analog der Sparten der gesamten Wirtschaft auf die Branchen Dienstleister, produzierendes Gewerbe, Handel, Verkehr, Gastgewerbe und Land-/Forstwirtschaft (siehe hierzu Abb. 2.4).

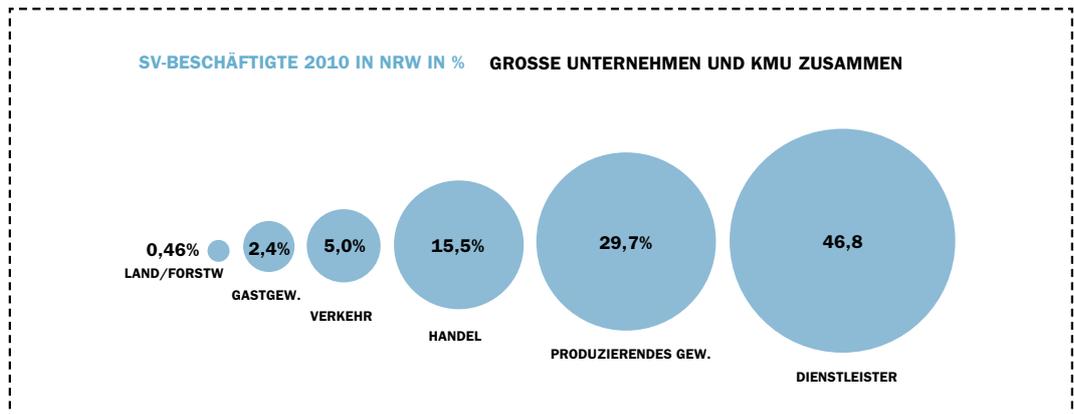


Abb. 2.4: Verteilung der Wirtschaftssektoren in Bezug auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte 2010 in NRW (Zahlenwerte nach IHK Düsseldorf, Landesbetrieb Information und Technik)

Wesensbildende Merkmale von KMU im Vergleich zu großen Unternehmen können laut einer Studie von Reinhard Schulte und dem Bundesministerium für Wirtschaft wie folgt beschrieben werden (BMW, 2012 & Schulte, 2011):

- Einheit von Eigentum und Kontrolle¹
- ausgeprägte Personen-/Unternehmerzentriertheit aller Prozesse und Entscheidungen¹
- relativ geringere Ressourcenausstattung¹
- höheres Unternehmensrisiko und geringere Marktmacht auf den Finanzierungsmärkten¹
- größere Anonymität gegenüber externen Stakeholdern¹
- eine besonders langfristig orientierte Geschäftspolitik²
- stabile Kundenbeziehungen²
- eine stete Personalpolitik²
- eine starke Bindung zur Region²

Anlässlich des Peter Drucker Forums beschreibt auch Fredmund Malik (2009) KMU im Vergleich zu großen finanzgeführten Unternehmen als wesentlich unternehmerischer, erfolgreicher und zum Teil „spektakulär“ besser.

„Ich mag den Ausdruck Mittelstand und KMU nicht, weil er nämlich auf eine Größenordnung hinweist. Es geht aber um die Art der Führung, die die Unternehmungen haben. Und die sind von der Größe völlig unabhängig. Ich spreche von ugUs, [...] den unternehmerisch geführte Unternehmen. Und die performen in aller Regel deutlich besser, als die finanzgeführten Unternehmen und zwar zum Teil spektakulär besser.“

¹ BMW, 2012

² Schulte, 2011

Man weiß nur in der Öffentlichkeit sehr wenig darüber. Aber wenn Sie die wirklich gut geführten Firmen (betrachten), die verdienen drei bis vier Mal so viel, wie die finanzorientierten Firmen.“ (Malik, 2009a)

2.4.2 Innovationsfähigkeit von Unternehmen

Die Innovation, als Kerntätigkeit der Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern, bezeichnet eine bis dato nicht vorhandene Zusammenführung unterschiedlicher Mittel zu etwas bisher noch nicht da gewesenem. Eine Innovation ist dann gegeben, wenn diese auch umgesetzt wird. Laut Definition der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) gilt ein Unternehmen dann als innovativ, wenn es eine Produkt-, Prozess-, Organisation- oder Marketinginnovation umgesetzt hat. Die OECD bezieht dabei sowohl technische als auch nicht technische Innovationen mit ein (Oslo Manual, 2005).

Der österreichische Ökonom Joseph Alois Schumpeter prägte die aktuelle Begriffsdefinition „Innovation“ und „Innovator“ und definiert die Innovation als die Umsetzung neuer Innovationen in die Realität. Er beschreibt die Innovation in seinem Werk „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (Schumpeter, 1912) wie folgt: Ein schöpferischer Akt, in dem nach dem Prinzip der „kreativen oder schöpferischen Zerstörung“ Althergebrachtes zerstört, durch Neues ersetzt und in die Realität umgesetzt wird. Das Neue entsteht durch die neu- und andersartige Kombination von Produktionsmitteln. Dabei bleibt Schumpeter in seiner Theorie nicht auf die Produktionsmittel beschränkt: Produktionsverfahren, Absatzmethoden, Markterschließungen, Rohstoffentdeckung sowie Organisationsformen im Marktwettbewerb zählen gleichfalls zur Innovation, vorausgesetzt sie leiten sich aus einer wirklichen Neuerung im beschriebenen Sinne ab. Innovationen sind demnach neue und andersartige Kombinationen der zur Verfügung stehenden „Dinge und Kräfte“ (Borbély, 2008, S. 401). Eine Innovation bei Schumpeter besteht aus den Elementen Invention (nur Idee), Innovation (umgesetzte Idee), Diffusion (verbreitete Idee), die für eine real existierende Innovation gegeben sein müssen. Er bezeichnet die drei typischen Phasen in folgender Weise:

1. Phase Invention: Ideen, Prototypen, Konzeptentwicklungen vor der Markteinführung
2. Phase Innovation: deren Umsetzung bzw. Verwertung auf dem Absatzmarkt
3. Phase Diffusion: ist die weit verbreitete Anwendung einer Innovation auf unterschiedlichen sozial-wirtschaftlichen Ebenen

„Für Schumpeter sind Innovationen die Ausdrucksformen wirtschaftlicher Dynamik, die dynamische Anpassungen erfordern und einen Einfluss auf die gesamte Volkswirtschaft haben“ (Borbély, 2008, S. 402). Zudem kann eine Industrie nur dann langfristig funktionsfähig bleiben und nachhaltig sein, wenn sie immer offen für Neuerungen (Innovation) ist, seien es neue Produktionswege, neue Organisationsformen, neue Produkte oder neue Leistungen. Dabei spielt der „dynamische Unternehmer“ im Innovationsprozess eine wichtige Rolle. Ihn kennzeichnen drei besondere Leistungen. Er wird als Innovator

beschrieben, der

- wirtschaftliches Neuland betritt, das er selber gestalten und ausbauen muss. Fehlerquellen kennt er zu Beginn nicht, er kann sich diese nur vorstellen.
- sich geistig den neuen Situationen anpassen kann. Er muss eine Idee als reale Möglichkeit und nicht als Traum sehen.
- lernt negative Einflüsse zu überwinden: Er muss mit alten Kooperationen brechen, neue schließen und finden und auch Zielgruppen dazu bringen können Neuerungen anzunehmen.

(Borbély, 2008, S. 403)

Der „dynamische“ bzw. „schöpferische“ Unternehmer zeichnet sich nach Schumpeter dadurch aus, dass er seine wirtschaftliche Position ständig durch Innovationen verbessern will. Es ist der Unternehmergeist, welcher Innovationen erzeugt und damit Wirtschaftswachstum und sozialen Wandel vorantreibt. Von diesem „dynamischen Unternehmer“ grenzt Schumpeter den „Wirt“ ab, der die Innovation anderer Unternehmer imitiert, oder in traditioneller Weise, ohne „neue Kombinationen“ mit einem konkurrenzüblichen Normalgewinn wirtschaftet.

Eine sehr enge Definition beschreibt Innovationen lediglich als technische Neuerungen. In einem weiteren Sinne beinhalten Innovationen auch die Markteinführung von neuem Wissen, neuen Prozessen oder Produkten. Der Begriff wird zunehmend auch auf nicht-technische Innovationen ausgeweitet, wie beispielsweise Änderungen der Firmenorganisation oder des Designs von Projekten. Somit lässt sich die Designtätigkeit auch im Kontext der Innovation verorten. Die empirische Innovationsforschung unterscheidet vor allem Prozess-, Produkt- und organisatorische Innovationen (Rennings, 2007):

- Prozessinnovationen führen zu einer Verringerung des Inputs bei gleichem Output (Güter oder Dienstleistungen).
- Produktinnovationen führen zu Verbesserungen von Gütern (oder Dienstleistungen) oder der Entwicklung von neuen Gütern (Dienstleistungen). Produktinnovationen in einer Firma können Prozessinnovationen in einer anderen Firma sein. Für Hersteller von Autolacken war beispielsweise die Entwicklung von Wasserbasis-Lacken eine Produktinnovation, für die Anwender in der Automobilindustrie ist die entsprechende Umrüstung ihrer Lackierstraßen dagegen eine Prozessinnovation.
- Organisatorische Innovationen beinhalten zum Beispiel neue Managementformen wie das Total Quality Management.
- Der Innovationsprozess umfasst die Phasen der Invention, Adaption (erstmalige Markteinführung) und Diffusion.

2.4.3 Zum Designer

Der „Designer“ definiert sich im deutschsprachigen Raum zumeist als „professioneller Gestalter auf unterschiedlichen Gebieten“ (Brockhaus Enzyklopädie, 2006). Er „formt und gestaltet Medien wie Fotografien, Filme, Webseiten oder andere Produkte, meist seriell zu fertigende Gebrauchsgegenstände der unterschiedlichsten Art, wie etwa Bekleidung, Möbel, Haushaltsgegenstände, Automobile, Schmuck und Werkzeuge“ (Wikipedia, 2016b). „Design“, als Ergebnis oder Tätigkeit des Designers ergänzt „Entwurf, Zeichnung, Muster; bes. der Entwurf von formgerechten Gebrauchsgegenständen und Industrieprodukten“ (Neuer Brockhaus, 1973) und „professionelle, auch künstlerisch ambitionierte Gestaltung vor allem von Serienprodukten“ (Brockhaus Enzyklopädie, 2006).

Der Begriff „Design“ wird im deutsch- und englischsprachigen Verständnis unterschiedlich verwendet. In Deutschland bezeichnet er weitestgehend die Gestaltung von Dingen und Produkten unter ästhetischen, künstlerischen, formalen oder gebrauchstechnischen Aspekten. Im englischen Sprachgebrauch bezeichnet er den umfassenden und planmäßigen Prozess des Gestaltens, also eher im Sinne einer Erfindung. Der Erfinder arbeitet planvoll und lösungsorientiert, er schafft Patente, Anwendungen, Modelle und Systeme (Webster's, 1990)¹. In jedem Fall schafft er eine innovative Neuerung. Zudem wird hier Gestaltung auch in gesellschaftliche Veränderungsprozesse integriert und komplexere Aufgabenstellungen in heterogenen Designteams mit Spezialisten unterschiedlichster Fachrichtungen durchgeführt. Diese Forschungsarbeit bezieht sich auf das Designverständnis der internationalen, englischsprachigen Definition des Designbegriffs als planvolles, zielorientiertes und geschicktes Formen (Webster's, 1990). Die allgemein in Deutschland verbreitete Definition von Design, als Gestaltung von Dingen und Produkten unter ästhetischen, künstlerischen, formalen oder gebrauchstechnischen Aspekten gilt hierin eingeschlossen.

2.4.4 Designer und Design aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive

Betrachtet man den Designbegriff aus einer gesamtwirtschaftlichen Perspektive, so verortet sich die Designwirtschaft innerhalb des Wirtschaftszweiges „Kultur- und Kreativwirtschaft (KKW)“. Dieser Wirtschaftszweig wurde 2008 als eigenständiger Wirtschaftszweig anerkannt und erlangt seitdem zunehmendes volkswirtschaftliches Interesse. 2009 wurde der Wirtschaftszweig auf einer Wirtschaftsministerkonferenz folgendermaßen definiert:

„Unter Kultur- und Kreativwirtschaft werden diejenigen Kultur- und Kreativunternehmen erfasst, welche überwiegend erwerbswirtschaftlich orientiert sind und sich

1) „to design: 1. to prepare the plan for: to design a new bridge. 2. to plan an fashion skillfully. 3. to intend, esp. for a define purpose. 4. to form in the mind. –v.i. 5. to make drawings or plans. 6. to plan an opject, work of art, etc. –n. 7. an outline, sketch, or plan. 8. the organization of elements in a work of art. 9. an ornamental pattern. 10. a plan or project. 11. a plot or intrigue. 12. intention or end.“ (Webster's, 1990)

mit der Schaffung, Produktion, Verteilung und/oder medialen Verbreitung von kulturellen/ kreativen Gütern und Dienstleistungen befassen. Das wesentliche Kriterium der Definition ist der erwerbswirtschaftliche Charakter der Unternehmen.“ (Söndermann, 2010)

Die gesamtwirtschaftliche Relevanz dieses Wirtschaftszweigs wird in Deutschland seit 2008 durch die „Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft“ genauer analysiert. Die in dieser Forschungsarbeit genannten Daten beziehen sich im Wesentlichen auf das vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und dem Fraunhofer Institut für System und Innovationsforschung (ISI) durchgeführte „Forschungsgutachten“ (Arndt, Kimpeler & al., 2012) und das am 3.1.2016 veröffentlichte „Monitoring zu ausgewählten Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014“ (Bertschek & al., Langfassung 2015a, Kurzfassung 2015b). Beide wurden vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) beauftragt und ermöglichen einen fundierten Zugang und aktuellen Einblick in diesen Wirtschaftszweig.

Im Jahr 2014 waren in der KKW 298.000 Unternehmen tätig, das sind 7,58 % aller Unternehmen der Gesamtwirtschaft Deutschlands. Auf die Designwirtschaft als Untergruppe dieses Wirtschaftszweiges entfällt dabei mit 18,3% der größte Anteil der Unternehmen, wie die Darstellung in Abb. 2.5 zeigt.

KULTUR-/KREATIVWIRTSCHAFT Teilmärkte, Anzahl der Unternehmen 2013, insgesamt 297.877		
1. Musikwirtschaft	13.811	> 4,6%
2. Buchmarkt	16.811	> 5,6%
3. Kunstmarkt	13.153	> 4,4%
4. Filmwirtschaft	18.440	> 6,2%
5. Rundfunkwirtschaft	18.159	> 6,1%
6. Markt für darstellende Künste	17.004	> 5,7%
7. Designwirtschaft	54.454	> 18,3%
8. Architekturmarkt	40.205	> 13,5%
9. Pressemarkt	32.557	> 10,9%
10. Werbemarkt	32.107	> 10,8%
11. Software-/Games-Industrie	33.365	> 11,2%
12. Sonstige	7.812	> 2,6%

Abb. 2.5: Anzahl der Unternehmen in den Teilmärkten des Wirtschaftszweiges KKW, eigene Darstellung, unter Verwendung der Daten aus Bertschek (2015a)

Die Untergruppen der Designwirtschaft beinhalten die Werbegestaltung, Grafik- und Kommunikationsdesign, Interiordesign und Innenarchitektur, Fotografie, Industrie-, Produkt- und Modedesign und Schmuck, Gold- und Silberschmiedewaren. Die Verteilung der insgesamt 54.454 Unternehmen zeigt die nachfolgende Abb. 2.6.

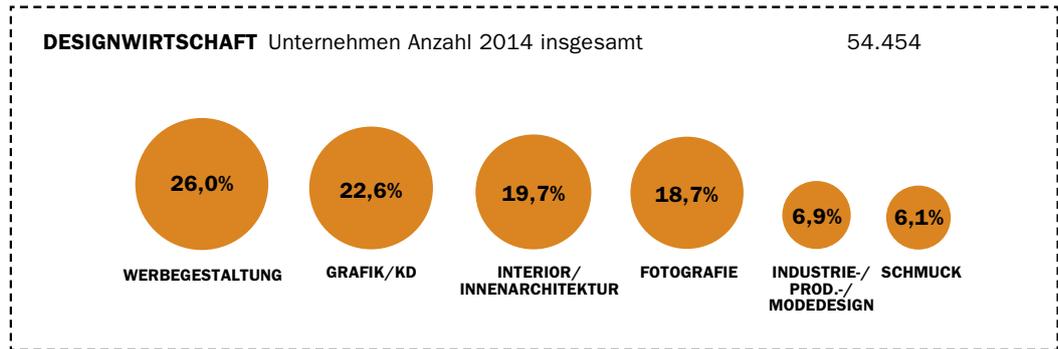


Abb. 2.6: Verteilung der Untergruppen der Designwirtschaft, nach Zahlen von Bertschek (2015a)

Die KKW insgesamt erwirtschaftete in 2014 einen Umsatz von 2,4% der deutschen Gesamtwirtschaft und mit 67,5 Milliarden Euro einen Anteil von 2,3% der gesamten deutschen Bruttowertschöpfung (65,9 Milliarden Euro in 2013). Damit lag die KKW als drittgrößter Wirtschaftszweig bereits in 2013 in ihrer Bruttowertschöpfung, wie in Abb. 2.7 dargestellt, vor den Finanzdienstleistern, und lediglich hinter den beiden größten Branchen Deutschlands, dem Maschinenbau und der Automobilindustrie.

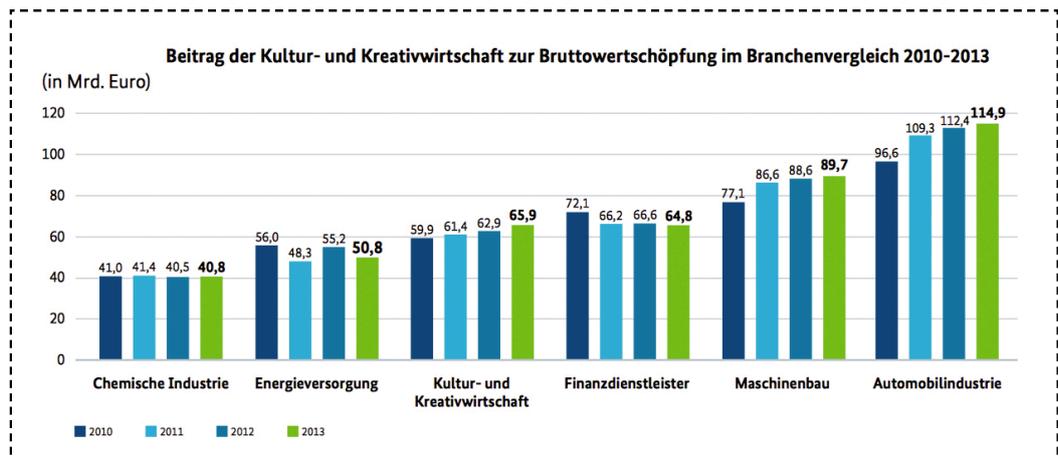


Abb. 2.7: Entwicklung der Bruttowertschöpfung der KKW im Branchenvergleich (Bertschek, 2015b, S.6)

In Bezug auf die Gesamterwerbstätigenzahl nimmt die KKW im gesamten deutschen Vergleich allerdings einen Spitzenplatz ein und beschäftigte im Jahr 2014 fast 1,62 Mio. Menschen (inkl. der geringfügig Beschäftigten und Selbstständigen bzw. Freiberufler unter 17.500 Euro Jahresumsatz) und mehr als 1 Mio. Menschen mit mindestens 17.500 Euro Jahresumsatz (Abb. 2.8). „In der Kultur- und Kreativwirtschaft sind, bezogen auf das Jahr 2013, mehr Personen erwerbstätig als im Maschinenbau und deutlich mehr als in der Automobilindustrie, der chemischen Industrie, der Energieversorgung und bei den Finanzdienstleistern“ (Bertschek, 2015a, S. 17).

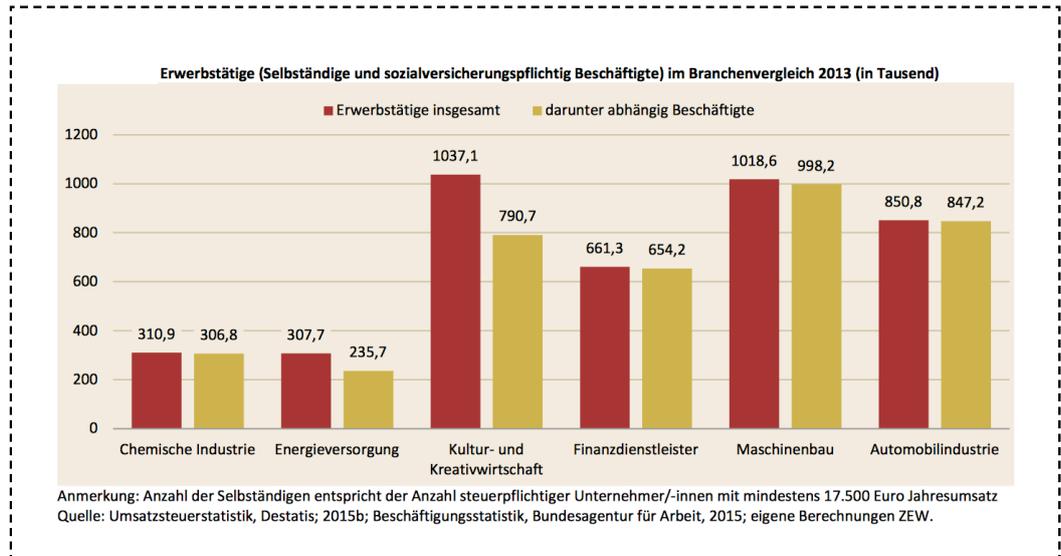


Abb. 2.8: Erwerbstätige (selbstständig und sozialversicherungspflichtig über 17.500 Euro Jahresumsatz) 2013 im Branchenvergleich (Bertschek, 2015a, S. 18)

Der Anteil der Selbständigen liegt dabei mit 24% weit über dem der übrigen Branchen. Die Entwicklung des Wirtschaftszweiges der KKW erweist sich seit 2009 als stabil bzw. steigend und entwickelt sich hinsichtlich zahlreicher Indikatoren ähnlich wie die Gesamtwirtschaft. Bis 2008 war die Dimension des Wirtschaftszweiges für die Gesamtwirtschaft weitestgehend unbekannt. Im Durchschnitt sind in den Unternehmen der KKW 4,25 Menschen erwerbstätig. Dabei erwirtschaften die Unternehmen durchschnittlich einen Umsatz von 589.000 Euro, der vergleichsweise sehr gering ausfällt. Dies bedeutet für jeden Erwerbstätigen einen Umsatz von 138.400 Euro und ein Beitrag von 63.800 Euro zur jährlichen Bruttowertschöpfung. Zudem sind von den 1,62 Millionen Erwerbstätigen 34,6 % geringfügig erwerbstätig (558.951 selbstständige und geringfügig Tätige unter 17.500 Euro im Jahr und geringfügig Beschäftigte). Der Anteil von Freiberuflern und Selbständigen ist im Branchenvergleich relativ hoch.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die KKW sowohl in Bezug auf die Anzahl der Erwerbstätigen, als auch die Bruttowertschöpfung eine – mit den Zugpferden der deutschen Wirtschaft vergleichbare – sehr hohe wirtschaftliche Relevanz besitzt. Von den zahlreichen Erwerbstätigen, inkl. den Selbständigen, wird allerdings im Durchschnitt ein nur sehr geringer Anteil an Bruttowertschöpfung (monatlich ca. 5316 Euro) erwirtschaftet, somit ist die eigene Innovations- und Entwicklungskraft der einzelnen Unternehmen und auch ihre Entwicklungsperspektive relativ begrenzt.

2.4.5 Zur Designleistung

Laut Wippermann sind Designer „naive Menschen, sie machen die Komplexität einfach, sie erfinden Verkürzungen, die unterhaltend sind, die schön sind, die über Ästhetik laufen. Hierin haben sie eine hohe gesellschaftliche Bedeutung“ (Wippermann, 2011, min. 1:25). Sie gestalten heute zunehmend kein fertiges Produkt, sondern eher einen Prozess. Auch Erlhoff betont, dass „Design zunehmend als Prozess zu verstehen ist, es geht nicht mehr darum einzelne Dinge und Zeichen zu gestalten, vielmehr Kontexte und Bedingungen komplexer Produktion und Nutzung“ (Erlhoff, 2008, S. 91). Dies verdeutlicht, dass Design ein interdisziplinärer und kooperativer Auftrag ist. „Design überspringt disziplinäre Grenzen, koordiniert und transformiert Aktivitäten im Versuch unterschiedlichste Aspekte und Perspektiven zu verstehen, verständlich zu machen und zu nutzen“. Dabei benötigen Designer nicht fundiertes Wissen aller jeweils relevanten Disziplinen, sondern „lediglich genügend profunde Kenntnisse über jene Perspektiven, die ein Projekt konturieren und formen.“ Es sind die interdisziplinären Qualitäten von Design gefordert „komplexe Probleme zu erörtern und in Angriff zu nehmen“. Dabei wird der Design-Prozess bzw. die Designleistung eher als „forschend konzeptuell, strategisch und umfangreich planend erscheinen“. Dies erfordert „den Einbezug vieler wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse und Fähigkeiten: Diese zu koordinieren und zu qualifizieren braucht die verständige integrative Kraft und Kompetenz von Design, [...] verwickelt in die Komplexität gesellschaftlicher und ökonomischer Bedingungen und Prozesse, ... als fähiger und vorausschauender Vermittler“. (Erlhoff, 2008, S. 91, 92).

Zunehmend findet man Designer heute auch in Co-Creation-Prozessen. Dabei steht Co-Creation für kollaborative Kreativität und bezieht alle Nutzer eines Produktes, Dienstes oder Verfahrens in die Ideensuche mit ein. Die Kreativität der Gruppe führt zu neuen oder verbesserten Produktinnovationen und Diensten. Dieses gruppendynamische Verfahren generiert durch die kollaborative Intelligenz der Gruppe erstaunliche Ideen, die in Produkten umgesetzt werden. Käufer und Verbraucher werden beispielsweise durch Social Networks, Foren oder Workshops in den Prozess des Co-Creation eingebunden und generieren durch ihre Interaktion, ihre Kritik und ihren Erfahrungsaustausch wichtige Informationen für die spätere Produktentwicklung (ITWissen, 2016).

Betrachtet man den kreativen Prozess des Entwerfens, so schreibt Cameron Tonkinwise

„Es gibt keine in wenigen Worten darzustellende Theorie oder Methode des Entwerfens, die gelehrt und dann zur Problemlösung angewandt werden kann. Design ist keine von Regeln geleitete Tätigkeit, sondern eine situationsgebundene. [...] Weil die meisten Design-Probleme komplex und verzwickelt sind, also keine endgültige und objektive Lösung haben, ist es schwierig, wenn nicht unmöglich Design-Prozesse zu automatisieren.“ (Tonkinwise, 2008, S. 190)

Der Design-Prozess aber ist in der Regel nicht willkürlich, sondern findet zumeist auf ähnliche Weise statt, sofern der Problemzusammenhang von den Designern als ähnlich empfunden wird, ist allerdings nicht normiert und auf Regeln ausgerichtet (Tonkinwise,

2008). Laut Carlos Teixeira und Raoul Rickenberg kann der Design-Prozess sowohl zielorientiert als auch vom Gedanken der evolutionären Anpassung bestimmt sein, von rationalen Entscheidungen oder Intuition motiviert sein und in stabilen, ebenso wie in dynamischen Umgebungen stattfinden (Teixera, Rickenberg, 2008). Kreative Prozesse haben also keine klar definierte und starr ablaufende Prozessstruktur.

Dennoch versuchen beispielsweise Methoden wie das Design Thinking (Plattner, et al., 2009) die Phasen der kreativen Entwicklung beschreibbar zu machen. Design Thinking teilt die Arbeitsweise der Designer in sieben iterative Phasen und beschreibt sie mit den Begriffen „verstehen“, „beobachten“, „Standpunkte definieren“, „Ideen finden“, „Prototypen entwickeln“ und „testen“. Als charakteristische Eigenschaften von Design Thinkern werden die Fähigkeiten Empathie, integratives Denken, Experimentierfreude, Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Optimismus beschrieben. Über solche Methoden kann der kreative Prozess zwar strukturiert werden, verhält sich in der Regel allerdings iterativ und erscheint nur wenig planbar.

Im Gegensatz zu KMU nutzen große Unternehmen wie Konzerne oder produkt-, markt-, und markengeleitete Unternehmen in der Regel ein hausinternes Design Management und integrieren dieses in die vielfältigen unternehmenseigenen internen Prozessstrukturen, um ihr Design in- und extern realisieren zu können. Eine klare Definition wird allerdings schwierig. „Defining ‘design management’ becomes a near impossible task. However, it is fair to say that design management in general works to support design within a business, the business and its objectives and the business’s interface with the market it operates in“ (interaction design foundation, 2016). Das Design Management Institute (DMI) beschreibt den Begriff in folgender Weise:

„Design management encompasses the ongoing processes, business decisions, and strategies that enable innovation and create effectively-designed products, services, communications, environments, and brands that enhance our quality of life and provide organizational success. [...] It is the art and science of empowering design to enhance collaboration and synergy between ‘design’ and ‘business’ to improve design effectiveness.“ (dmi 2016)

Studien im Bereich des Design Managements haben sowohl das Design als Unternehmensressource (Lockwood, 2009), als auch die Erwartungshaltungen von Design Managern in Bezug auf Design Teams (Lee & Cassidy, 2006) und die Skills von Design Leadern (Miller & Moultrie, 2013) untersucht. Diese Studien beziehen sich allerdings weniger auf die Zusammenarbeit externer Designer mit KMU.

Im Gegensatz zu internen Design Management Prozessen kann der externe Designer in der Zusammenarbeit mit KMU in seinem Design Management Prozess nur selten auf Erfahrungen mit Prozessstrukturen der jeweiligen beauftragenden Unternehmen zurückgreifen, da diese häufig nicht Bestandteil des Auftrags sind bzw. Aufträge auf kurzfristige Projekte bzw. Zusammenarbeit ausgerichtet sind. Die Unternehmen verlangen von dem

Designer die Entwicklung eigener Prozessstrukturen und häufig auch deren funktionale Integration in die relevanten unternehmenseigenen Strukturen. Dies erweist sich bisweilen als anspruchsvolle, wenn nicht kaum fassbare Aufgabe, da eine Bringschuld der Auftraggeber kaum vorausgesetzt werden kann. Darüber hinaus liegen sowohl für KMU-Unternehmer, als auch für die Designer keine allgemein gültigen bzw. anerkannten „Design Management Prozess Theorien“ vor, die das Managen von Design Prozessen außerhalb des Unternehmens und eine Verzahnung mit den hausinternen Strukturen in KMU Unternehmen thematisieren würden. Und es lässt sich feststellen, dass alle aktuell auffindbaren Design Management Prozesse lediglich auf große bzw. produkt-, markt-, und markengeleitete Unternehmen zu beziehen sind. Für kleinere KMU bzw. Unternehmen, die sich noch nicht an dieser Schwelle befinden, insbesondere für externe Designleistungen, die nur durch einen projektbezogenen Auftrag an das Unternehmen gebunden werden, können diese Management Methoden nicht herangezogen werden. Für die Zusammenarbeit von Designern mit KMU können lediglich Prozessphasen ähnlich des Design Thinking dargestellt werden. Um eine komplette Prozessstruktur abbildbar zu machen, wären allerdings die Phase der „Beratung“ zu Beginn und die Phase der „Implementierung“ am Ende des Design Thinking Prozesses zu ergänzen.

Zur kreativen Entwicklung

Betrachtet man die Kernkompetenz des Designprozesses, die kreative Entwicklung, so verhält sie sich vergleichbar mit dem künstlerischen Schaffensprozess. Tony Cragg formuliert diesen als Suche nach der „Wahrheit“, als

„Suche nach den Dingen die man nicht weiß, [...] als eine sehr empirische Arbeit. Ich mache etwas, ich lerne etwas und ich gehe weiter in dem ganzen Prozess und das ist eine Entwicklung. Das ist ein Dialog mit Material und man fängt an, aber sehr häufig kommt man an einen Ort, den man nicht erwartet hat.“ (Cragg, 2016)

Gerhard Richter beschreibt diesen Prozess sehr ähnlich:

„Ich habe eben nicht ein ganz bestimmtes Bild vor Augen, sondern möchte am Ende ein Bild erhalten, das ich gar nicht geplant hatte. Also, diese Arbeitsmethode mit Willkür, Zufall, Einfall und Zerstörung lässt zwar einen bestimmten Bildtypus entstehen, aber nie ein vorherbestimmtes Bild. [Ich muss] akzeptieren, dass ich nichts planen kann. Jede Überlegung, die ich zum 'Bau' eines Bildes anstelle, ist falsch, und wenn die Ausführung gelingt, dann nur deshalb, weil ich sie teilweise zerstöre oder weil sie trotzdem funktioniert; indem sie nicht stört und nicht wie geplant aussieht. Das zu akzeptieren ist oft unerträglich und auch unmöglich, denn als denkender, planender Mensch, demütigt es mich zu erfahren, das ich da derart machtlos bin.“ (Richter, 2014)

Auf dieser Suche nach neuen Erkenntnissen über die Dinge, über die Formen, Aufgaben und Lösungen basiert auch der Gestaltungsprozess einer Designleistung. Innerhalb des gesamten Design Prozesses nimmt diese Phase in der Arbeit der Designer eine zentrale Rolle ein und bildet letztendlich auch an den Designhochschulen den Schwerpunkt der Ausbildung. Es ist also wichtig zu verstehen, dass Designer in ihrem Arbeitsprozess häufig eine ausgesprochen empirische Sichtweise haben.

2.4.6 Zur Designleistung für Unternehmen

Was genau leistet der Designer mit seinem kreativen Schaffen für Unternehmen, sobald er einen Auftrag erhält? Laut des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) und seinem „Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft“ (Bertschek, 2015a) unterstützen 63,7 % der Kultur- und Kreativunternehmen ihre Unternehmenskunden bei der Ideenfindung (siehe Abb. 2.9). Dabei gehen die Impulse dieser Phase eher von kleinen Unternehmen aus (Bertschek, 2015a, S. 59). Forschung, Entwicklung und Konstruktion wird von beiden gleichgewichtig bedient, hat aber mit 18,7%, wie vorab beschrieben, keine große Gewichtung in ihrer Tätigkeit, weitere Aufgaben sind Gestaltung und Design (56%), Markteinführung und Implementierung neuer Verfahren (45%) und Testen (19,2%).

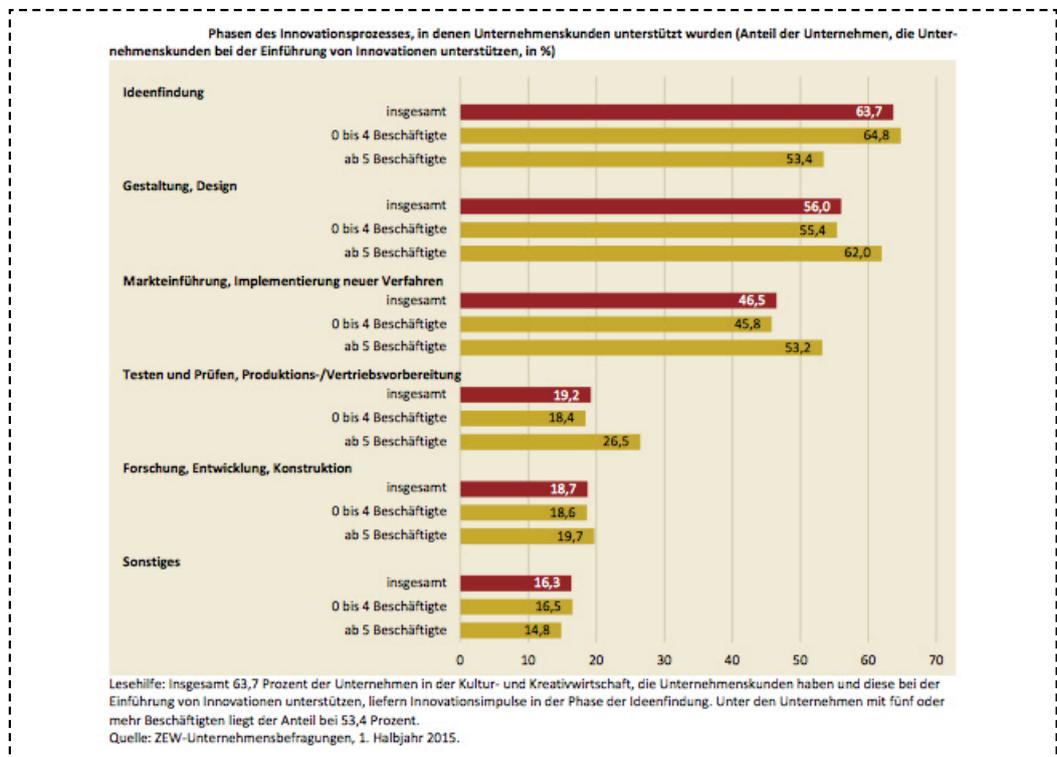


Abb. 2.9: Phasen des Innovationsprozesses, KKW insgesamt (Bertschek, 2015a, S. 60)

Laut des Forschungsberichtes (Arndt, Kimpeler, 2012) entwickeln Kreativunternehmen neue Ideen, Produkte und Dienstleistungen und realisieren sie als Kleinserie, sie entwickeln kundenspezifische Anpassungen und fertigen Unikate oder Prototypen. Dabei handelt es sich meist um nicht-technische Innovationen, sogenannte Soft Innovations. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit der Akteure, ihr Wissen zu vernetzen, neu zu kombinieren und in Produkte und Dienste (Inhalt, Content) umzusetzen.

Häufig werden zudem vorhandene Technologien und Prozesse neu verknüpft und in einen anderen Arbeitskontext eingebracht oder bestehende Inhalte auf neue Formate übertragen. Diese Form von „versteckten“ Innovationen entsteht zumeist in einem iterativen

Anpassungs- und Optimierungsprozess (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 6). Geschätzt werden Kultur- und Kreativunternehmen zudem für ihren ganz eigenen Blick auf unternehmerische Fragestellungen und die Fähigkeit, aus neuen Trends konkrete Geschäftsmodelle und Produkte zu entwickeln (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 11).

Designer unterstützen ihre Auftraggeber dabei, die Bedürfnisse deren Zielgruppen zu erkennen und zu vermitteln, sie zeigen neue Lösungsräume auf, weisen auf alternative Denkmodelle hin, gehen bekannte Probleme neu an, erschließen neue Zielgruppen, gestalten Kommunikation und deren Kanäle neu und etablieren multidisziplinäre Zusammenarbeit bei ihren Auftraggebern (siehe Abb. 2.10). Darüber hinaus unterstützen sie diese bei Markteinführung und Implementierung, sie testen, prüfen, bereiten die Produktion und den Vertrieb vor, forschen, entwickeln und konstruieren (Arndt, Kimpeler, 2012; Bertschek 2015a).

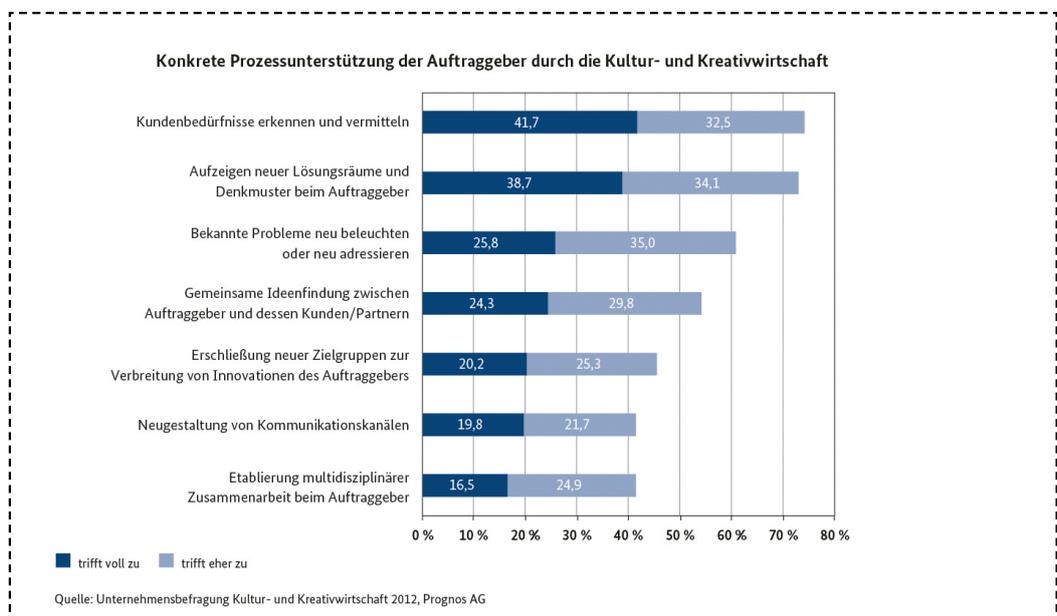


Abb. 2.10: unterschiedliche Prozessunterstützung anderer Branchen durch die KKW, (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 10)

Laut des Forschungsgutachtens (Arndt, Kimpeler, 2012) schaffen die Kreativunternehmen (aus ihrer subjektiven Perspektive) für Ihre Auftraggeber in Deutschland Innovations-effekte wie Emotionalisierung von Produkten, neue Nutzererfahrungen, ansprechende Designs und Bildwelten, funktionale Anpassung, Verbesserung von bestehenden Produkten und nicht zuletzt die Entwicklung neuer Contents von Produkten und Dienstleistungen (Abb. 2.11).

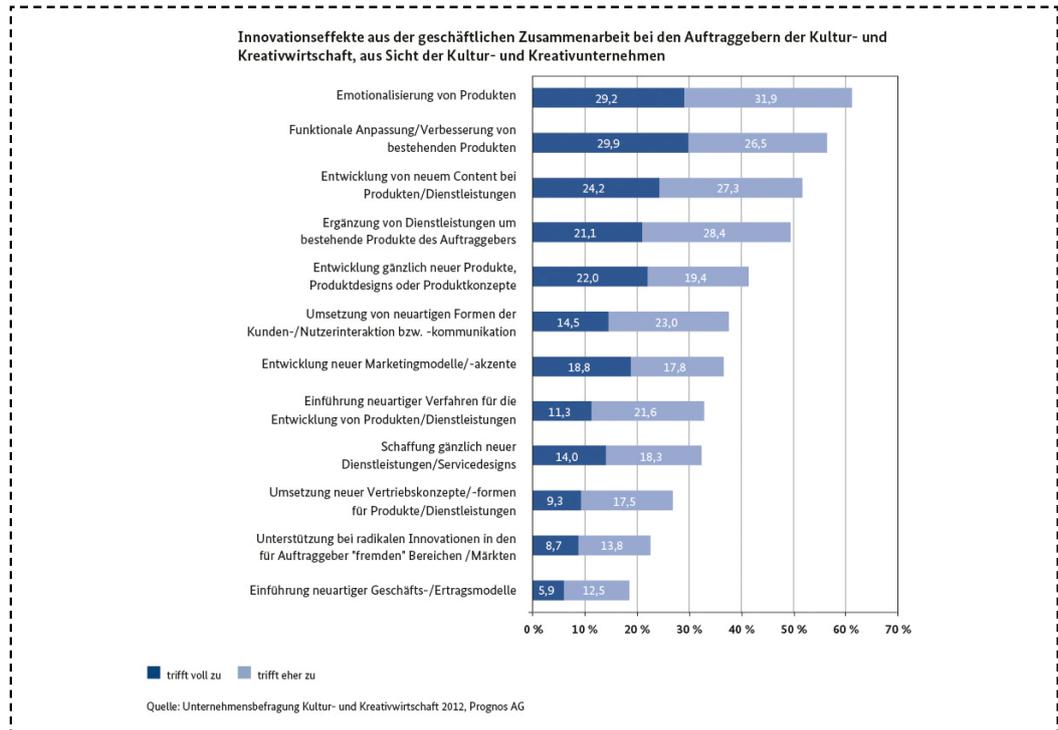


Abb. 2.11: Innovationseffekte aus der geschäftlichen Zusammenarbeit mit den Auftraggebern aus Sicht der KKW-Unternehmen (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 11)

Innovationen gelten allgemein als die Kernkompetenz der KKW. Die überwiegende Mehrheit der von der KKW ausgehenden Innovationsimpulse geht in Richtung anderer Branchen. Insbesondere im Werbe-, Presse- und Buchmarkt sowie in der Designwirtschaft liegt der Anteil der Unternehmen, die ihre Unternehmenskunden außerhalb der eigenen Branche bei Innovationen unterstützen, zum Teil deutlich über 90 Prozent (Bertschek, 2015a, S. 60).

Bereits in dem Forschungsgutachten 2012 (Arndt, Kimpeler, 2012) wurde die KKW und insbesondere die Designwirtschaft als „innovativ und Vorreiter im Einsatz neuartiger Methoden und Formen der Arbeitsgestaltung beschrieben“, ebenso als Wirtschaftsbereich, der als „Innovationstreiber für andere Branchen, [...] aufgrund seiner starken Innovationsorientierung einen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtwirtschaft leistet“. Zudem macht die KKW „Innovationen anderer Branchen durch die Schaffung neuer Nutzerverfahren und Emotionalisierung der Produkte und Dienstleistungen anwend- und vermarktbar“ (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 6). 90% der Unternehmen der KKW realisierten selbst Innovationen, spielen aber noch eine weitaus wichtigere Rolle als Impulsgeber für Innovationen anderer Unternehmen, sind also Innovationsbegleiter, sowohl innerhalb der Kultur- und Kreativwirtschaft, als auch in anderen Branchen. Mehr als 50% der Selbständigen und Unternehmen der Designwirtschaft konnten ihre Unternehmenskunden bei der Einführung von Innovationen unterstützen. Zu diesen Innovationen zählt neben der Einführung neuer Produkte oder Dienste auch das Imple-

mentieren neuer Verfahren (Bertschek, 2015b, S. 22).

Laut des Forschungsgutachtens (Arndt, Kimpeler, 2012) unterstützen die KKW-Unternehmen ihre Unternehmenskunden in der Inspirationsphase, der ersten Phase des Innovationsprozesses, vor allem dabei, die Bedürfnisse der Zielgruppe zu erkennen und zu vermitteln, sie zeigen

„neue Lösungsräume auf, weisen ihre Auftraggeber auf alternative Denkmodelle hin und helfen dabei, bekannte Probleme neu anzugehen. In der darauffolgenden Gestaltungs- und Entwicklungsphase bestärken die Kultur- und Kreativunternehmen ihre Auftraggeber insbesondere darin, fragmentiertes Wissen bzw. Ressourcen zu einer Gestaltung zusammenführen (ca. 68 %). Die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft bringen außerdem bestehende Materialien und Technologien in neue Kontexte und Anwendungszusammenhänge ein (rund 45 %). In der letzten Phase der Umsetzung und Verbreitung werden die Kreativunternehmen vor allem nachgefragt, wenn es darum geht, neue Zielgruppen für die Innovationen zu erschließen. Zum anderen greifen die Auftraggeber auch bei der Neugestaltung von Kommunikationskanälen auf Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft zurück.“ (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 9-10).

Dabei unterstützen rund 25% der Unternehmen der KKW ihre Auftraggeber im gesamten Wertschöpfungsprozess, vorrangig sind sie allerdings in der ersten Phase tätig, seltener bei der Umsetzung und Verbreitung der Produkte und Dienstleistungen (Arndt, Kimpeler, 2012).

Es wurde darüber hinaus deutlich, „dass die Fähigkeit, neue Produkte oder Prozesse zu entwickeln, zunimmt, wenn im Unternehmen auf Leistungen aus der Kultur- und Kreativwirtschaft zurückgegriffen wird“ (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 13). Auch scheint sie einen positiven Einfluss auf die Qualitätsverbesserung von Produkten und Dienstleistungen durch Organisationsinnovationen zu haben. Zusammenfassend lässt sich laut Forschungsgutachten (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 13) sagen:

- die Kreativwirtschaft führt zwar nicht zu mehr Innovationsaktivitäten bei Unternehmen der Gesamtwirtschaft, sie hat aber einen positiven Einfluss auf getätigte Innovationsergebnisse.
- die Kreativwirtschaft hat einen positiven Einfluss auf Produkt- und Prozessinnovationen in der Gesamtwirtschaft.
- die Zusammenarbeit mit Akteuren der Kultur- und Kreativwirtschaft macht die Unternehmen anderer Branchen innovativer und somit auch wettbewerbsfähiger.

Betrachtet man an dieser Stelle noch einmal die Designwirtschaft als Teildisziplin der KKW, so lässt sich ergänzen, dass hier rund 55% der Akteure eng mit der Industrie verbunden sind.

„Die Industriekunden fragen damit im hohem Maße kreative Leistungen nach, um neue Nutzungserfahrungen der Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, die Leistungen an die Bedarfe der Kunden anzupassen sowie Images und Marken zu entwerfen und damit Einfluss auf die Kaufentscheidungen der Kunden zu nehmen.“ (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 12)

Unternehmenskunden werden verstärkt in zwei Bereichen des Innovationsprozesses unterstützt (Abb. 2.12). Diese sind Gestaltung und Design (77%), aber auch die Ideenfindung (75%). Hier liegen die Design-Unternehmen weit über dem Durchschnitt der KKW-Unternehmen (64% Ideenfindung, 56% Gestaltung und Design). 47% der Design-Unternehmen unterstützen ihre Kunden hinsichtlich der Markteinführung und Implementierung. An Projekten der Forschung und Entwicklung werden Designer kaum, das heißt lediglich zu 13% beteiligt (Bertschek, 2015a, S. 98) und damit weniger als die KKW insgesamt (18,7%).



Abb. 2.12: Phasen des Innovationsprozesses in denen die Unternehmen der Designwirtschaft eingebunden werden (Bertschek, 2015a, S. 98)

2.4.7 Zum Wert der Zusammenarbeit mit Designern für Unternehmen

Es gibt im Rahmen der Designwissenschaften bisher kaum konkrete Bewertungskriterien für Designleistungen. Zumeist beschreiben Theorien in diesem Bereich den Nutzen der Designleistung für das Unternehmen. Thomas Lockwood spezifiziert in seinem Artikel „Design Value: A Framework for Measurement“ zehn Kategorien, in denen eine Designleistung für das Unternehmen Wirkung zeigt. Hierin lässt sich auch der Wert einer Designleistung für das Unternehmen messbar machen. Er entwickelte folgende Wirkungsfelder (Lockwood, 2007):

- 01_Design emotionalisiert und beeinflusst Entscheidungen
- 02_Design ermöglicht Strategie und eröffnet neue Märkte
- 03_Design schafft Markenbilder und Unternehmensreputation
- 04_Design beschleunigt den Markteintritt und verkürzt den Entwicklungsprozess
- 05_Design trägt zu Kapitalrendite (ROI) und Kosteneinsparung bei
- 06_Design ermöglicht Produkt- und Service Innovationen
- 07_Design steigert die Kundenzufriedenheit und entwickelt Kundengemeinschaften
- 08_Design entwickelt Geschmacksmuster, Marken und geistiges Eigentum
- 09_Design verbessert die Bedienbarkeit
- 10_Design verbessert die Nachhaltigkeit

Diese hier dargestellten Punkte verdeutlichen die Bedeutung des Designs für Unternehmen und stellen möglicherweise auch ein messbares Instrument für den Einsatz des immateriellen Wertes „Design“ in Unternehmen dar. Ebenso erwähnenswert ist die Forschung des Design Management Institutes hinsichtlich eines „Design Value Index“, bei dem der Wert von „design-centric“ Unternehmen, also solchen Unternehmen, die Design in ihrer Unternehmens-DNA und damit im Management fest verankert haben, aktuell einen Wertzuwachs von 211% (in einem Untersuchungszeitraum von 10 Jahren) im Vergleich zu den übrigen Unternehmen entwickelt haben (Rae, 2016). Zu ergänzen wären hier die bereits in Kapitel 2.1 dargestellten „Scorecards“ (Mozota, 2006a) und die aus wirtschaftswissenschaftlicher Perspektive in Kapitel 2.2.4 dargestellte „Bilanzierbarkeit“.

2.4.8 Probleme in der Zusammenarbeit von Unternehmern (KMU) und Designern

Laut Bertschek wird das Innovationspotential der KKW als Treiber für Wachstum und Wertschöpfung für die Gesamtwirtschaft nicht genügend wahrgenommen (Bertschek, 2015a, S. 23). Das Forschungsgutachten von Arndt & Kimpeler beschreibt die KKW Unternehmen folgendermaßen:

„Als Haupthemmnisse bezeichnen sie fehlende Förderprogramme für Innovationsvorhaben von Freiberuflern und für neuartige Geschäftsmodelle. Eine der größten Herausforderung für die Kleinst- und Kleinunternehmen der Kultur- und Kreativwirtschaft stellt die Finanzierung dar. Eine unzureichende Eigenkapitalausstattung, geringe Löhne und Projektbudgets sowie Unregelmäßigkeiten im Einkommensbezug bedingen die Unterfinanzierung von vielen Kreativen. Finanzpolster können kaum aufgebaut werden. Dies erschwert die Vorfinanzierung neuer Projekte erheblich. Oft fehlt die Planungssicherheit, damit kreative Ideen mit einem festgelegten Budget umgesetzt werden können. Ein weiteres Problem sehen die Akteure der Kultur- und Kreativwirtschaft darin, dass die Entwicklung von Content ohne technologische Verfahren oftmals als nicht innovativ angesehen wird. Hier zeigt sich, dass am Markt nach wie vor das klassische (technische) Innovationsverständnis dominiert, welches viele Innovationsprozesse der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht einschließt.“ (Arndt & Kimpeler, 2012, S. 9).

Designer würden sich, wie bereits dargestellt, gerne mehr in die grundlegende Entwicklung einer Designleistung, als empirische Kreativleistung, in den Prozess der Zusammenarbeit einbringen. Die Bereiche der Forschung, Entwicklung und Konstruktion werden laut Forschungsgutachten aber lediglich von 13 % der Unternehmen begleitet (Bertschek, 2015a, S. 98).

Auf eine deutlich zunehmende Komplexität ihrer Aufgaben antworten Designer mit Co-Creation Entwicklungen und Formen nicht-hierarchischer Entwicklungsprozesse wie Design Thinking. Auf Seiten großer Unternehmen sind diese Methoden in den vergangenen Jahren zunehmend in hausinterne Entwicklungsprozesse übernommen worden. Der Mittelstand allerdings nimmt das Angebot von Design Thinking, nach Auskunft der IHK, nur verhalten, wenn nicht ablehnend wahr.

Das bereits erwähnte Forschungsgutachten zur KKW erklärt, „dass die Kreativunternehmen noch über weitere Kompetenzen verfügen müssen, um erfolgreiche Kooperationsbeziehungen mit anderen Branchen eingehen zu können“ (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 16). Darüber hinaus scheint es trotz des angeführten Potentials der Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern „Berührungängste“, „Passungsprobleme“ oder häufig unüberwindbare „Unterschiede“ zu geben. Hartmut Esslinger, der Gründer von Frog Design, bezeichnet die Unvereinbarkeit beider Seiten mit den Worten: „Businesspeople are from Mars, and designers are from Venus,“ (Esslinger, 2007). Aber laut Bruce und Docherty (1993) sind gerade ein gewisses Maß an persönlicher Chemie und Vertrauen zwischen Designer und Unternehmer notwendig, um einen offenen und kreativen Dialog zu ermöglichen. Dabei ist für sie das „client-design consultant relationship“ von persönlicher Natur und geprägt von persönlicher Chemie, gegenseitigem Vertrauen und Verständnis der jeweiligen Sprache des Gegenübers. Diese Schwierigkeit wird besonders in dem in Kapitel 2.3.3 dargestellten Spannungsverhältnis von dialogischer und dialektischer Kommunikation deutlich.

Acklin (2013) schreibt über die Schwierigkeit in großen und kleinen Unternehmen neues Designwissen zu erlangen und zu managen u.a.:

„A ‘design attitude’ (Boland & Collopy, 2004) has some irritating ‘ingredients’ for management teams such as an insistence on fluid and iterative processes of searching, experimenting and prototyping, zooming in and out of the problem while maintaining a holistic view (Conley, 2004), accepting high levels of uncertainty (Jevnaker, 1998), while evaluating multiple alternatives (Conley, 2004), and being led by a humancentred design ethos stressing empathy with user needs as a starting point for innovation (Brown, 2008).“ (Acklin, 2013, S. 150)

Das Management Journal (Vol 3 No 2, 1992) bezeichnet das Managen von Beziehungen zu externen Design Beratern als „pertinent issue“. Es erscheint, als wäre das in Kapitel 2.2.3 dargestellte erstrebenswerte Ziel einer „innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft“ gerade in Bezug auf eine längerfristige Zeitdimension der Zusammenarbeit in Designprojekten noch nicht angekommen und die Zusammenarbeit sei geprägt von Kriterien einer anhaltenden und zunehmenden „fordistischen Massenproduktion“.

Zudem scheint es, als haben Designer in ihrer Kommunikation ihre jeweiligen Auftraggeber noch nicht als die Zielgruppe ihrer Designleistung erkannt. Sie haben wenig Bemühungen gestartet, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden in ihre Designaufgaben zu integrieren. Rob Schwartz fordert auf der Academic DMI Conference 2016 in Boston von den Designern:

„You have to meet people where they are. [...] We all talk about user needs all the time, but we forget sometimes in our own business or companies or what ever it is, that they [the business people, our clients] are customers too. Their user needs can’t be ignored.“ (Schwartz, 2016)

Die Vernachlässigung der Bedürfnisse der Auftraggeber scheint also ein aktuelles und internationales Phänomen zu sein. Andere Stimmen weisen darauf hin, dass das Feld

der Zusammenarbeit voller Missverständnisse ist. Brigitte Wolf erwähnt „The existing communication problems have something mystic and are bewailed by many designers but also by SMEs“ (Wolf, 2008, S. 48).

Möglicherweise haben die Designer als Dienstleister für Unternehmen ihre Ziele und Methoden noch nicht an die Bedürfnisse ihrer unterschiedlichen Kunden angepasst.

2.5_FORSCHUNGSLÜCKE, FORSCHUNGSFRAGEN UND FORSCHUNGSHYPOTHESE

Wie eingangs beschrieben, gibt es bereits einige, wenn auch wenige Forschungstätigkeiten in Bezug auf Designleistungen für Unternehmen. Häufig beziehen sich diese Forschungsaktivitäten auf das Bemühen den Designwert transparenter zu gestalten, also den Wert der Designleistung in Bezug auf das Unternehmen genauer beschreiben und beziffern zu können. Ziel ist es hier, die Designleistung auf wirtschaftlicher Ebene in die Bilanz des Unternehmens zu integrieren.

Nur wenige Aktivitäten beziehen sich hingegen auf die Werte und Erwartungen der Unternehmer selbst, wobei gerade diese Komponente fast allen Kreativen in der Praxis die meisten Bemühungen abverlangt, denn mit oder für Menschen zu agieren ist ein wichtiger Bestandteil innerhalb des gesamten Designprozesses. Darüber hinaus wurde deutlich, dass die Zusammenarbeit von selbständigen externen Designern und ihren Auftraggebern (insbesondere den Inhabern oder Geschäftsführern von KMU) häufig auf problembehafteten Beziehungen mit unterschiedlichen Zielen und Bedürfnissen basiert und teilweise sieht es so aus, als würden die Ziele und Bedürfnisse beider gar nicht zusammenpassen. Auch sind Inhaber kleiner Unternehmen oftmals unsicher einen geeigneten Partner für ihre Aufgaben zu finden und Designer oftmals nicht informiert über die spezifischen Bedürfnisse ihrer Kunden. Hier ist kein ausreichendes Wissen vorhanden, die Bedürfnisse und Erwartungen der Unternehmer und Designer sind nicht transparent und können nicht strukturiert determiniert werden. Wie aber können wir darüber ausreichendes Wissen erlangen? Sofern mehr Erkenntnisse über den Arbeitsprozess und die unterschiedlichen Bedürfnisse der Designer und Unternehmer vorliegen würden

- würde die Zusammenarbeit von Designern und Unternehmern vereinfacht, was zu weniger persönlichem Widerstand mit besseren Ergebnissen führt.
- würden Missverständnisse reduziert.
- würden passgenauere Partnerschaften realisiert werden können.
- wären Menschen glücklicher und zufriedener mit ihren Jobs.
- könnten Arbeitsprozesse auf Kundenseite einfacher werden.
- würden letztendlich Designer an einer größeren Jobvielfalt partizipieren und ihre Kreativität könnte mehr Menschen zu einem leichteren Leben verhelfen.

Darüber hinaus lässt sich betonen, dass sich die meisten Forschungsbeiträge auf die Zusammenarbeit mit größeren Unternehmungen beziehen, nur sehr wenige Beiträge beschäftigen sich mit Designleistungen in Bezug auf KMU. Auch wurde in Forschungsgutachten festgestellt, dass die Kreativunternehmen noch über weitere Kompetenzen verfügen müssen, um erfolgreiche Kooperationsbeziehungen mit anderen Branchen eingehen zu können (Arndt, Kimpeler, 2012, S. 16). Die Frage welche Kompetenzen dies sein könnten bzw. welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen Unternehmer innerhalb eines Designauftrags an den Designer haben, wurde bisher jedoch nicht Gegenstand der Betrachtungen.

Laut Brigitte Wolf ist es aber gerade von besonderer Wichtigkeit, die Gedanken und Aktivitäten der Unternehmer zu verstehen, denn diese sind der Schlüssel zu jeder weitergehenden Zusammenarbeit (Wolf, 2008, S. 48). Um Ihre Beziehung zu untersuchen und Strategie-Hilfen zu initiieren ist es laut Wolf unverzichtbar, genau herauszufinden, welches Problem einer guten Beziehung im Wege steht (Wolf, 2008, S. 14 ff). Erste Forschungen in diesem Bereich ergaben, dass eine große Anzahl von KMU-Unternehmen das Design und damit die Zusammenarbeit mit Designern nicht in vollem Umfang nutzen, weil:

- sie sich nicht sicher über den ROI sind.
 - sie nicht wissen, wie Design ihr Unternehmen unterstützen kann.
 - sie glauben, Design ist zu teuer und sie müssen ihr Geld in andere Prioritäten investieren.
 - sie in ihrem Unternehmen stereotypisch verfahren („Mein Vater brauchte es nicht, mein Großvater brauchte es nicht, wieso sollte ich es benötigen?).
 - sie keine oder schlechte Erfahrung mit Designern gemacht haben.
- (Wolf, 2008, S. 14)

Diese Arbeit setzt an dem zuletzt genannten Punkt an und möchte untersuchen, wieso Unternehmer schlechte Erfahrungen mit Designern gemacht haben bzw. wieso und unter welchen Umständen Unternehmer die Zusammenarbeit mit Designern als schlechte oder gute Erfahrung erleben. Daher lauten die Forschungsfragen dieser Arbeit:

- A_ Wie arbeiten Unternehmer und Designer zusammen und was sind ihre Bedürfnisse, Ziele und Erwartungen?
- B_ Welche Konflikt- und Kooperationspotenziale liegen in der Zusammenarbeit von Designern und ihren Auftraggebern?
- C_ Wie kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit erzielt werden?

Zudem basiert die Forschungsarbeit auf drei Forschungsthesen:

These 1: Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit müssen gegenseitige Erwartungen, Bedürfnisse, Werte, Haltungen und Ziele bekannt sein.

These 2: Diese sind in ihren heterogenen Ausprägungen beschreibbar.

These 3: Durch die Beschreibbarmachung von gegenseitigen Erwartungen, Bedürfnissen, Werten, Haltungen, Zielen und Kompetenzen lässt sich eine Brücke schlagen zwischen unterschiedlichen Erwartungen. Somit lässt sich das „gap“ zwischen ihnen überwinden.

Daraus lässt sich die Forschungshypothese wie folgt formulieren:

„Wir nehmen an, dass eine sorgfältige Analyse und Beschreibung der Bedürfnisse und Erwartungen, ebenso wie die charakteristischen Ausprägungen und Reaktionen von beiden, Designern und Unternehmern möglicher Weise neue Wege eröffnet, um die Kluft zwischen ihren zum Teil unvereinbaren Bedürfnissen zu überbrücken.“

3_EMPIRIE – METHODISCHE ANLAGE DER UNTERSUCHUNG

3.1_DIE FORSCHUNGSMETHODOLOGIE

Die hier vorliegende Arbeit basiert auf einem Subjekt orientierten, qualitativen Forschungsparadigma und geht davon aus, dass die gesellschaftliche Wirklichkeit erst durch die subjektive Wahrnehmung der Individuen konstruiert wird (Schütz, 1977; Luhmann, 1984). Es werden subjektive Sichtweisen wie Werte, Haltungen, Ziele, Persönlichkeitsstrukturen oder Erwartungen untersucht und eine erklärende Theorie für soziale Prozesse, Interaktionen und Erfahrungen entwickelt. Die hier zugrunde liegende Fragestellung lautet: Wann empfinden Unternehmer und Designer ihre Zusammenarbeit als gelungen?

Da für die Abfrage von bestehendem Wissen in diesem Forschungsfeld nicht genügend Informationen vorliegen und es sich zudem nicht um eine Überprüfung von Vorannahmen handelt, wird eine quantitative Studie nicht in Betracht gezogen. Auch können neue Zusammenhänge, also solche, die dem Befragten selbst nicht bewusst sind, nicht über Abfragen erfasst werden. Daher basiert der methodische Ansatz auf der Überlegung, dass Individuen nur eingeschränkt über ihre subjektive Sichtweise informieren können (Küsters, 2009), also eine einfache Abfrage von Informationen nicht genutzt werden kann, um Informationen, die für den Interviewten selbst verborgen sind, zu ermitteln. Daher wird für die Erhebung ein offenes Instrument, eine qualitative Feldstudie gewählt, um bisher Verborgenes aufzudecken.

Der induktive empirische Ansatz dieser qualitativen Forschung basiert auf größtmöglicher Objektivität in Bezug auf den Forschungsgegenstand und versucht explorativ neue Erkenntnisse über diesen zu gewinnen. Dabei geht es nicht darum, auf bereits bestehenden Forschungstheorien aufzubauen, sondern möglichst alle vorher getroffenen Annahmen auszublenden, sich objektiv dem Thema zu nähern und dadurch neue Phänomene entdecken zu können.

Die Arbeit beschreibt und charakterisiert die Schnittstelle zwischen Designern und Unternehmern kleiner und mittelständischer Betriebe (KMU) in ihrer Vielfalt und bedient sich einer empirischen Feldstudie als qualitativ empirische Forschung im Design. Sie nutzt in einem kleinen Stichprobenumfang leitfadengestützte narrative Interviews zur Datenerhebung, beleuchtet dabei die subjektive Erfahrung von Unternehmern und Designern und ermittelt neue und verborgene Dinge über ihre Zusammenarbeit. Methodisch folgt diese Untersuchung dabei Flick, der narrative Interviews als Möglichkeit benennt einen Zugang zu subjektiven Sichtweisen zu erhalten (Flick, 2011, S. 550, Tabelle 31.1) und als offenes Instrument möglicherweise auch Zusammenhänge abfragt, die dem Befragten selbst gar nicht bewusst sind (nach Schütze, 1987a). Narrative Interviews können komplexe soziale Realitäten erforschen, lassen für den Befragten die Ausgestaltung der Thematik bewusst offen und können ihm auch „heikle“ Informationen entlocken. Selbst Politiker oder Manager, die in der Regel im Bereich der Kommunikation geschult sind, können so veranlasst werden, mehr an Hintergründen, Motiven,

Interessen und Betroffenheiten preiszugeben, als sie das in einem anderen Darstellungsmodus also, einer anderen Erhebungs- bzw. Interviewform, täten (Holtgrewe, 2009, S.60).

Die Analyse der Daten erfolgt ebenfalls unter Zuhilfenahme eines offenen Instruments, das in der Lage ist eine Beschreibung von Bedürfnissen und Erwartungen und eine theoretische Herleitung Schritt für Schritt aus den Daten heraus zu entwickeln. Die Grounded Theory erfüllt diese Voraussetzungen in hohem Maße. Sie ermöglicht eine von den Daten ausgehende Entdeckung und enthüllt Informationen, die verborgen in den Daten liegen. Sie gewährleistet eine Beschreibung von Bedürfnissen und Erwartungen ebenso wie Gegenüberstellungen und Vergleiche und gewährleistet einen offenen Prozess während der gesamten Untersuchung. Sie geht dabei Schritt für Schritt von den Daten aus und vergleicht die Tätigkeiten und Kompetenzen von Designern mit dem Designbedarf von mittelständischen Unternehmern. Die Grounded Theorie schafft so eine von den Daten ausgehende und in den Daten verborgene Entdeckung von Informationen. Unter Zuhilfenahme des Analyseprogramms MAXQDA (2014) arbeitet die Grounded Theorie mit vergleichenden Analysen und stellt einen offenen Prozess während der gesamten Untersuchung sicher. Das hier verwendete Forschungsdesign ermöglicht durch seine methodische Auswahl eine tiefgehende Beschreibung der Schnittstelle zwischen Unternehmer und Designer und beleuchtet die Art und Weise, wie beide subjektiv ihre Zusammenarbeit erleben.

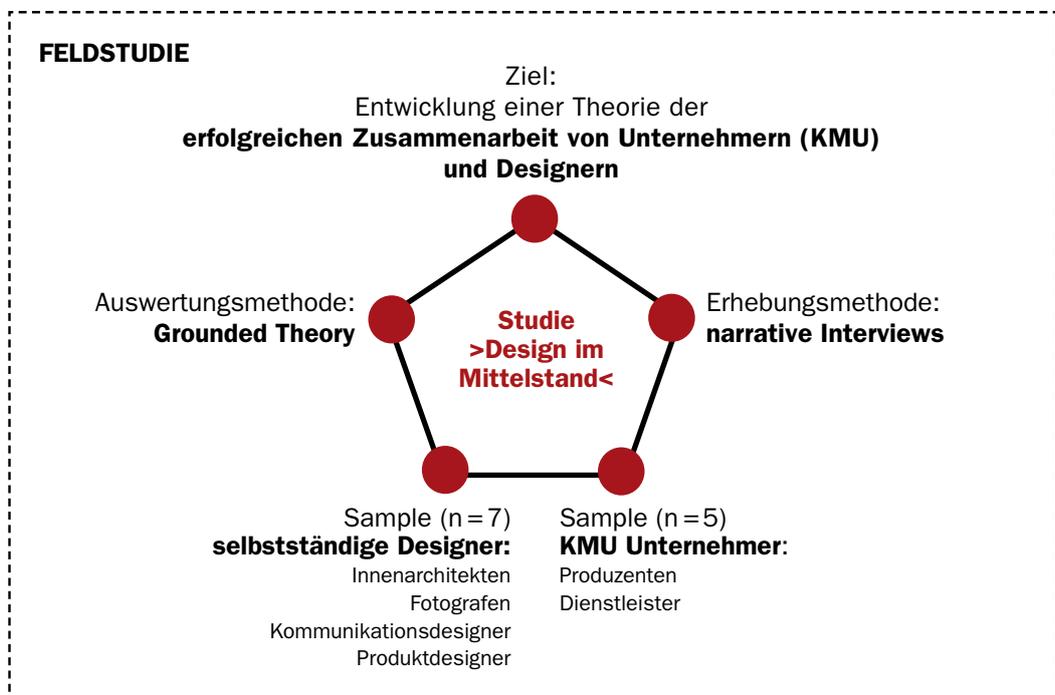


Abb. 3.1: Schematische Darstellung des Aufbaus der Forschungsarbeit

Die vorliegende Untersuchung verbindet also, wie in Abb. 3.1 dargestellt, die Erhebungsmethode „narratives Interview“ mit der Auswertungsmethode „Grounded Theory“ und

ergänzenden Methoden, alle bezogen auf das zu untersuchende Phänomen. Die Grounded Theory wird in der methodologischen Diskussion, mit ihrem Mechanismus des theoretischen Kodierens, der vergleichenden Analyse und dem theoretischen Sampling nicht als gängige Methode genannt, um narrative Interviews zu analysieren (Strauss, Corbin, 1996, S. 163). Allerdings blicken sowohl das narrative Interview, als auch die Grounded Theory auf den selben „geistigen“ Ursprung zurück. Sie wurden in den 20iger Jahren von der Chicago School (Alfred Schütz, Barney Glaser und Anselm Strauss) entwickelt. Beide basieren auf dem symbolischen Interaktionismus und der Phänomenologie (Bohnsack, 2003, S. 91; Apitzsch & Inowlocki, 2000, S. 53, 58). Auch nannte Flick das theoretische Kodieren – den Kern der Grounded Theory – als Möglichkeit, subjektive Standpunkte zugänglich zu machen (Flick, 2011, Tabelle S. 550). Allgemein findet man in der gängigen Literatur allerdings lediglich die hermeneutische Analyse als Auswertungsmethode, dies insbesondere wegen ihrer guten Passung in Bezug auf biografische Interviews. Dabei bleiben hermeneutische Verfahren aus der Sicht von Flick auf Einzelfallanalysen beschränkt (Flick, 2011, S. 448) und haben ihren Schwerpunkt in der Analyse tieferliegender Strukturen, wie der Psychoanalyse und Interpretation von Interaktionen, Fotografien und Filmen (Flick, 2011, S. 550). Die hermeneutische Analyse empfiehlt sich für Einzelfallanalysen und „Fragestellungen, bei denen es weniger um subjektive Bedeutungen als um allgemein dahinter liegende Strukturen geht“ (Mayring, 2002, S. 126). Sofern sich die Forschung nicht auf Einzelinterviews bezieht, sondern auf einen Untersuchungsgegenstand, der durch mehrere Interviews beschrieben wird, erweist sich die Hermeneutische Analyse als überaus aufwändig und schafft kaum vergleichende Auswertungen. Eine Verallgemeinerung bleibt ausgeschlossen (siehe Flick, 2011, Tab. S. 477). Zudem ist sie „wegen ihres aufwändigen Vorgehens nur an kleinen Materialausschnitten oder mit erheblichen Ressourcen durchführbar“ (Mayring, 2002, S. 126). Die hermeneutische Analyse erschwert allgemeine Aussagen und wird nicht zuletzt wegen ihres rein interpretativen Ansatzes für die hier vorliegende Erhebung nicht als Methode in Betracht gezogen. Daher muss in vorliegendem Fall zwangsläufig nach alternativen Auswertungsmethoden gesucht werden, denn es geht in dieser Forschungsarbeit nicht um Realitätskonstruktionen, sondern darum einen neuen Zugang zu subjektiven Sichtweisen auf den Forschungsgegenstand der Zusammenarbeit, ausgehend von zwei verschiedenen Perspektiven – Unternehmer und Designer – zu gewinnen.

Auch die Narrationsanalyse nach Schütze (1983) wird für die Auswertung nicht herangezogen, da Schütze zu diesem Auswertungsprozedere lediglich einen Aufsatz verfasst hat, darin die Narrationsanalyse nur sehr grob beschrieben und diese in Bezug zur Biografieforschung gestellt hat, was sich für eine Verwendung in dieser Forschungsarbeit als nicht überzeugend genug herausstellt. Zudem basiert die Narrationsanalyse – insbesondere im Auswertungsteil – auf der Grundlage der Grounded Theory, die als eigenständige Theorie wesentlich präziser ausgearbeitet ist.

Laut Küsters kann das narrative Interview auch mit der Grounded Theory nach Glaser & Strauss (1979) oder Strauss & Corbin (1996) ausgewertet werden (Küsters, 2009, S. 85). Zudem wird die Grounded Theory als modulierbare Methode beschrieben, die sich

dem jeweiligen Forschungsgegenstand und Forschungsziel anpasst, denn

„erst das Wissen um die GTM [Grounded Theory Methodologie] als besonderen Forschungsstil, um ihre Prozeduren/Techniken und Grundlagen, erlaubt eine begründete Auswahl und/oder Anpassung an die jeweilige Forschungsfrage – bis hin zu Möglichkeiten von immer wieder verlangten Abkürzungsstrategien. Damit geht auch einher zu akzeptieren und zu nutzen, dass es bei qualitativer Forschung im Allgemeinen und bei der GTM im Besonderen nicht um ein ‚Befolgen‘ von (statistischen Prozeduren vergleichbaren) Algorithmen geht (und damit auch nicht um das ‚Kopieren‘ von Auswertungsbeispielen oder um das exakte Umsetzen von ‚Verfahrensvorgaben‘), sondern dass Forschende ein Passungsverhältnis zwischen sich und den Methoden finden, d.h. den eigenen, individuellen GTM-Forschungsstil erlernen und (kontinuierlich) entwickeln müssen“ (May & Mruck, 2011, S. 43-44).

Durch mehrschichtige Kondensation eröffnet die Grounded Theory, auch in Kombination mit ergänzenden Methoden, einen Zugang zu vielschichtigen Perspektiven, was dem Ziel dieser Untersuchung entspricht. Die dieser Forschungsarbeit zugrundeliegende Methodologie lässt sich wie folgt beschreiben:

Tab. 3.1: Verwendete Forschungsmethoden innerhalb der einzelnen Arbeitsschritte

Arbeitsschritt	verwendete Methode
1) Erhebung subjektiver Sichtweisen	leitfadengestützte narrative Interviews
2) erstes Aufbrechen des umfangreichen Datenmaterials	qualitative Inhaltsanalyse anhand deduktiver Bedürfniskategorien
3) erste Phase indukt. Kategoriebildung	induktive qualitative Inhaltsanalyse und Grounded Theory
4) zweite Phase indukt. Kategoriebildung	Grounded Theory und typologische Analyse

Nach der Erhebung durch leitfadengestützte narrative Interviews wird zu Beginn der Auswertung die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) genutzt (siehe Tab. 3.1 Punkt 2), um einen ersten Zugang zu dem umfangreichen Datenmaterial zu erhalten und eine Übersicht zu der Zielvorstellung der teilnehmenden Interviewpartner in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand zu erlangen. Dabei wird die Zielvorstellung der Teilnehmenden nach deduktiven Bedürfniskategorien (Maslow, 1943; Sheldon, 2001; Hassenzahl, 2012) systematisch analysiert, was das Material in überschaubare Einheiten zerlegt, die nacheinander bearbeitet werden und so einen relativ schnellen Zugang zu den relevanten Aspekten ermöglichen. Die sich hier anschließende erste Phase einer induktiven Kategorienentwicklung (siehe Tab. 3.1 Punkt 3) erweist sich als ein langwieriger und mehrschichtiger Prozess, der zu Beginn auf der theoretischen Basis der qualitativen Inhaltsanalyse (Mayring, 2002), später dann mehr und mehr auf der Basis der Grounded Theory erfolgt. Diese Kategorienentwicklung erfolgt durch mehrere Kodierdurchgänge, also eine sich mehrfach wiederholende Kodierung der Originaldaten an den

jeweils entwickelten Kategorien.

In der zweiten Phase der Kategoriebildung (siehe Tab. 3.1 Punkt 4) unter Zuhilfenahme der Grounded Theory unterstützt von der typologischen Analyse (Mayring, 1997 & 2002; Kelle 1999; Kluge 1999) werden keine Fälle, sondern Bedürfnisse als Typen herausgearbeitet und – wie in der typologischen Analyse üblich – kontrastierende Vergleiche gebildet. Diese werden als Antipode beschrieben. Eine Typenbildung in Bezug auf das Sample und damit eine Einordnung in starre, stilisierende Personen-Typen ist dabei bewusst nicht Gegenstand der Theoriebildung. Die unterschiedlichen hier herausgearbeiteten und verdichteten Kategorien sind für Unternehmer und Designer identisch und ergeben unterschiedliche Bedürfnisse und Ausprägungen auf ein und dasselbe Phänomen. Abb. 3.2 zeigt zusammenfassend den methodologischen Ablauf der Untersuchung.

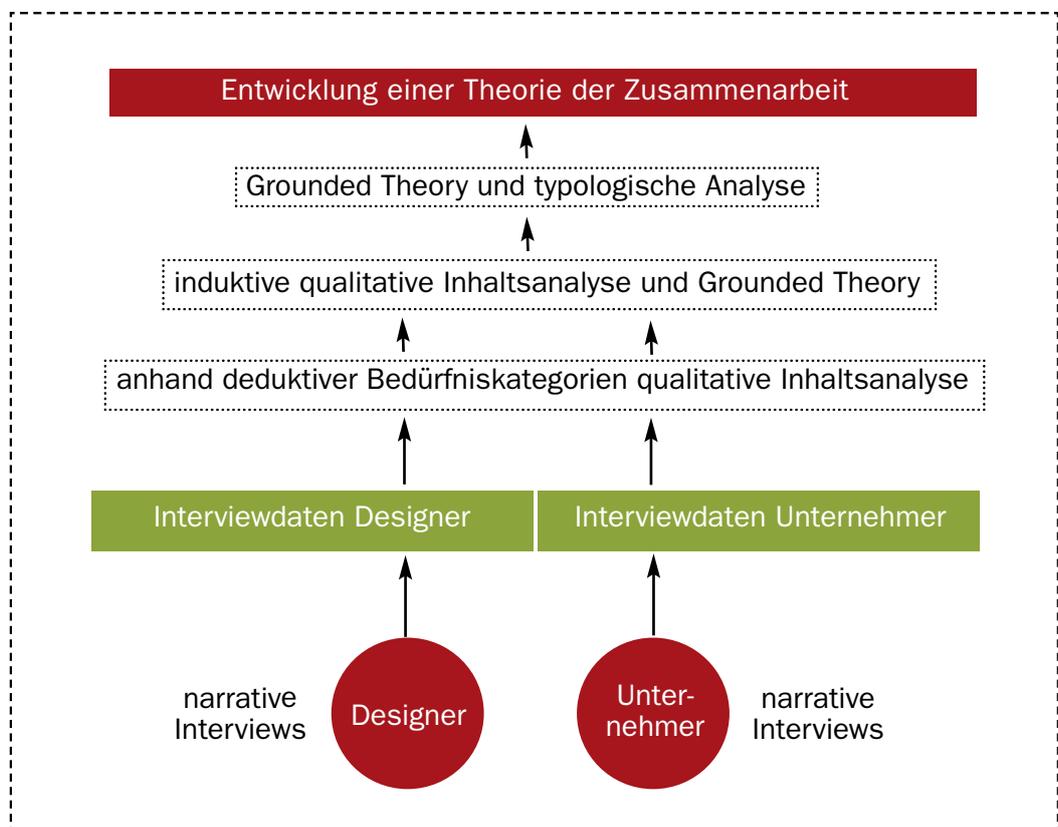


Abb. 3.2: Verlaufsschema der Erhebung und Auswertung

In den nachfolgenden Kapiteln 3.2.4 und 3.3.3 befinden sich nähere Erläuterungen zu der hier verwendeten Erhebungs- und Auswertungsmethodologie (siehe Kapitel 3.2.4 Ablauf der Erhebung; Kapitel 3.3.3 Methodisches Vorgehen, Kategorieentwicklung und Durchführung).

3.2_DIE FELDSTUDIE „DESIGN IM MITTELSTAND“

3.2.1 Auswahl des Samples

In dieser Studie werden Designer und Unternehmer in Bezug auf ihre Zusammenarbeit interviewt. Das Sample der Designer umfasst selbstständige Designer, sowie Designer als Inhaber von Agenturen. Parallel beinhaltet das Sample verschiedene Unternehmer in ihrer Funktion als Unternehmensinhaber oder Marketingleiter kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU). Das Sample wird so erfasst, dass es so repräsentativ wie möglich ist, alle für das Feld relevanten Aspekte beinhaltet, eine breite Varianz besitzt und möglichst viele spezifische Merkmale aufweist (siehe Tabelle 3.2 und 3.3). Insgesamt werden fünf Unternehmer und sieben Designer für die Studie herangezogen. Die Unternehmen sind in den Wirtschaftszweigen des produzierenden und dienstleistenden Gewerbes tätig. In diesen beiden größten Wirtschaftszweigen sind 77% aller in Deutschland Beschäftigten vertreten. Die Designer entstammen den wichtigsten Untergruppen der Designwirtschaft, Interiordesign und Innenarchitektur, Fotografie, Grafik und Kommunikationsdesign und Industrie-, Produkt- und Modedesign. Zudem weisen sie die in dieser Untergruppe am häufigsten vertretenen Unternehmensgrößen auf.

Die hier gewählte Anzahl von 12 Interviews entspricht dem in der Literatur angegebenen Stichprobenumfang (Glinka, 1998, S.29-30). Die Anzahl der Interviews sollte während des gesamten Forschungsprozesses allerdings offen bleiben, bis am Ende der Datenanalyse eine theoretische Sättigung erzielt werden kann. Nur so kann man zu einer dichten Theorie gelangen. Die Daten dieser Studie werden also sukzessive erhoben. Die Interviewauswahl entwickelt sich erst im Laufe der Arbeit. In dem vorliegenden Fallbeispiel werden nach der zweiten Kodierphase keine weiteren Interviews mehr erhoben, da keine neuen oder bedeutsamen Daten mehr in Bezug auf die entwickelten Kategorien aufzutauchen scheinen und keine signifikanten neuen Einsichten mehr erfolgen. Im Rahmen des theoretischen Sampling wird zunächst ein Pilot Sample von drei Fällen erstellt, durch dessen Interpretation ein Blick für mögliche Varianten erarbeitet wird. Erhebt man zu Beginn zu viele Interviews, würde man eventuell seine Zeit auf Dubletten der selben Fallstruktur verschwenden (Glinka, 1998, S. 29-30). Ziel ist es eine dichte theoretische Sättigung anzustreben, die das Feld möglichst weit abdeckt (siehe Tabelle 3.2 und 3.3). Insgesamt sollen alle im Sample vertretenen Interviewpartner die Zusammenarbeit mit ihrem jeweiligen Gegenüber – den Designern oder Unternehmern – sowohl in positiver als auch in negativer Weise erlebt haben. Nach insgesamt 10 Interviews (5 Unternehmerinterviews und 5 Designerinterviews) tritt hier langsam eine Sättigung ein. Nur das Sample der Designer wird noch um weitere zwei Interviews ergänzt, nicht zuletzt um sicher zu stellen, dass alle ausgewählten Untergruppen der Designwirtschaft vertreten sind und Agenturgrößen möglichst variantenreich erfasst werden. Generell gilt es in der qualitativen Forschung den Forschungsprozess immer verzahnt von Erhebung und Auswertung anzugehen (Flick, 1995, S. 56ff). Diese Art des theoretischen Samplens verlangt eine direkt an die Erhebung anschließende Transkription und Auswertung der Daten. Die Transkription findet über das Programm F5 (2014), die Auswertung über

MAXQDA (2016) statt. Es werden Memos geschrieben und Hypothesen formuliert, die dann die Auswahl der nächsten Interviewpartner nahelegen und begründen. Im Folgenden wird das ausgewählte Sample der Unternehmer und im Anschluss das Sample der Designer genauer beschrieben.

Das Sample der Unternehmer (kleine und mittleren Unternehmen (KMU))

Das ausgewählte Sample der fünf Unternehmer stammt aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), das sind 99,5% aller in Deutschland ansässigen Unternehmen. Lediglich ein Interviewpartner der Erhebung liegt als Vergleichsreferenz im Bereich der großen Unternehmen, hat also mehr als 250 Beschäftigte und mehr als 50 Mio. Euro Umsatz. Das ausgewählte Sample liegt zudem mit 77% aller Beschäftigten in den beiden größten Wirtschaftssektoren, dem Bereich der Dienstleister mit 46,8% und dem produzierenden Gewerbe mit 29,7% aller in Deutschland Beschäftigten. Die im Folgenden aufgeführte Tabelle (Tab. 3.2) zeigt eine gleichmäßige Verteilung des Samples über alle als relevant empfundenen Merkmale der interviewten Unternehmer. Ebenso werden alle für die Zuordnung kleiner und mittlerer Unternehmen relevanten Umsatzgrößen (< 2 Mio. für kleine Unternehmen, < 10 Mio. für mittlere Unternehmen, < 50 Mio. für große Mittelständische Unternehmen) durch das ausgewählte Sample abgedeckt. Dies gilt ebenso für die Anzahl der Beschäftigten (keine Beschäftigten, < 10 Beschäftigte, < 50 Beschäftigte, < 250 Beschäftigte). Ebenso beinhaltet die Auswahl sowohl Inhaber selbst gegründeter Unternehmen, als auch Inhaber von Unternehmen, die bereits seit mehreren Generationen geführt werden. Die interviewten Personen sind gleichmäßig auf die beiden ausgewählten Wirtschaftsguppen Produzierendes Gewerbe und Dienstleister verteilt. Die beauftragten Designleistungen werden zudem umfassend durch die Leistungen des zweiten Samples (interviewte Designer) abgedeckt.

Tab. 3.2: Klassifikation des Samples Unternehmer nach Unternehmensmerkmalen und Wirtschaftsgruppen

KLASSIFIKATION UNTERNEHMER				
Umsatz*	< 2 Mio. (U/Ki), (U/Brau)	< 10 Mio. (U/Mo)	< 50 Mio. (U/Le)	> 50 Mio.** (U/Ni)
Beschäftigte*	keine (U/Brau)	< 10 (U/Ki)	< 50 (U/Mo)	< 250 / > 250** (U/Le) (U/Ni)
Eigentumsverhältnisse	Inhaber 1. Gen. (U/Ki), (U/Brau)	Inhaber 2. Gen.	Inhaber 3. Gen. (U/Mo), (U/Le)	AG** (U/Ni)
Wirtschaftsgruppe	Dienstleister (U/Ki), (U/Brau), (U/Ni)	Produzierendes Gew. (U/Mo), (U/Le)		
Auftragnehmer Designwirtschaft Teilmärkte	Interior/Innenarchitek. (U/Ki)	Fotografie (U/Mo), (U/Ki), (U/Le), (U/Brau)	Grafik/KD (U/Mo), (U/Ki), (U/Ni), (U/Le), (U/Brau)	Industrie/Prod./Mode (U/Mo), (U/Le)
* nach EU-Kommission // ** Vergleichssample, großes Unternehmen				

Die Interviewpartner aus dem Sample der Unternehmer

Im folgenden wird jeder Unternehmer des Samples kurz beschrieben:

U/Mo/1 // Inhaber Textilwerk

Der Geschäftsführer des inhabergeführten Familienunternehmens in 3. Generation übernahm 1997 das 1911 gegründete Textilwerk, mit den Sparten modische Textilien (Stoffe) und technische Textilien, von seinem Vater. Seit 1998 konzentriert sich das Unternehmen auf den Bereich der technischen Textilien und fertigt heute an zwei Standorten. Mit 46 Mitarbeitern und 9 Mio. Euro Umsatz pro Jahr werden insbesondere technische und leitfähige Bänder für die Automobilindustrie, den Maschinen- und Anlagenbau und die Gummiindustrie hergestellt. Auch werden für Kunden hausinterne Entwicklungen in verschiedenen Einsatzbereichen durchgeführt und in Auflage gefertigt. Durch die modische Sparte (bis 1998) besitzt das Unternehmen einen direkten Bezug zu gestalterischen Fragestellungen. Die hausinternen Kundenentwicklungen werden allerdings nicht als technisches Produktdesign wahrgenommen, sondern ausschließlich als Ingenieursleistung gesehen.

U/Ki/2 // Orthopädischer Zahnmediziner

Als niedergelassener Arzt ist er seit 20 Jahren selbstständig und beschäftigt 8-10 Mitarbeiter. Sein Tätigkeitsfeld liegt in der zahnorthopädischen Behandlung von medizinischen, kosmetischen und ästhetischen Problemstellungen. Bei seiner Zielgruppe handelt es sich um Jugendliche und zunehmend auch um Erwachsene. Für ihn stellt die Ästhetik eine wichtige persönliche Haltung dar, die auch in seiner Berufswahl – der ästhetischen Zahnmedizin – seinen Ausdruck findet. Um nicht zuletzt auch selber seinen Arbeitsplatz genießen zu können, lag dem neuen Ausbau seiner Praxisräume ein hoher ästhetischer Anspruch zu Grunde. Dass dieser hohe ästhetische Anspruch ihm einen wirtschaftlichen Vorteil einbringt, hält er an seinem aktuellen Standort zum Zeitpunkt des Interviews für fraglich.

U/Le/3 // Marketingleiter Kabelwerk

Der Marketingleiter, Controller und Umweltbeauftragte arbeitet seit mehr als 25 Jahren in dem 1926 gegründeten und in 4. Generation inhabergeführten Unternehmen. An dem einzigen Standort arbeiteten zum Zeitpunkt des Interviews ca. 120 Mitarbeiter. Das Unternehmen ist spezialisiert auf technisch hochwertige Spezialkabel und Sonderleitungen für Anwendungsgebiete im Maschinen- und Anlagenbau, in der Automatisierungs- und Steuerungstechnik, sowie der Mess- und Regeltechnik. Gefertigt werden Serienprodukte, aber auch kundenspezifische Spezialprodukte. Zum Programm gehören z.B. großvolumige Aufzugsteuerleitungen und trommelbare Leitungen für Krananlagen. Dabei orientiert sich das Unternehmen an den Bedürfnissen seiner Kunden und entwickelt für deren Geschäftsfelder maßgeschneiderte Problemlösungen. Im Unternehmen wird seit Generationen großer Wert auf nachhaltiges Wirtschaften gelegt, gepaart mit einer hohen sozialen Verantwortung für die Mitarbeiter und die Region. Neben seiner Aufgaben im Unternehmen betätigt sich der Interviewpartner auch als Innovationsberater für weitere regionale Unternehmen.

U/Brau/4 // Anwalt

Der selbstständige Anwalt mit eigener Kanzlei ist auf Patentrecht spezialisiert. Er lehrt zum Zeitpunkt der Erhebung an einer Hochschule für Ökonomie und Management die Fächer gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, internationales Wirtschaftsrecht und Europarecht und ist zertifizierter Innovationstrainer. Vor seiner Selbstständigkeit arbeitete er viele Jahre im Markenrecht in international operierenden Unternehmen. Aktuell beschäftigt er sich im Schwerpunkt mit den rechtlichen Grundlagen von Marken und gestalterischen Dienstleistungen. Nach seiner Unternehmensgründung beauftragte er 2012 ein Designbüro mit einer öffentlichkeitswirksamen Internetdarstellung seiner Kanzlei.

U/Ni/5 // Leiterin Öffentlichkeitsarbeit

Die Leiterin Öffentlichkeitsarbeit im Bereich Internet arbeitet in einem Versicherungsunternehmen. Das Versicherungsunternehmen wurde 1904 gegründet und 1958 in eine Aktiengesellschaft überführt. Die Versicherung zählt zu den großen unabhängigen Versicherungsgruppen in Deutschland. Das Produktangebot beinhaltet Finanzdienstleistungen und Versicherungen wie Kranken- und Lebensversicherungen, Unfall- und Kfz-Versicherungen, Haftpflicht- und Sachversicherungen. Das Unternehmen gehört mit seinen aktuell 3400 Mitarbeitern (ca. 1500 internen und 1900 externen) nicht in die Gruppe der KMU und dient als Vergleichsreferenz. Die Interviewpartnerin verantwortet im Unternehmen den Bereich der Außenkommunikation, im Schwerpunkt die Darstellung der Versicherungsprodukte im Internet. Dabei managt sie umfangreiche interne und externe Personalressourcen, also hausinterne Designabteilungen sowie externe Designpartner und stellt daher für diese Arbeit eine wichtige erweiternde Perspektive im Design Management dar.

Das Sample der Designer

Das untersuchte Sample der Designer entstammt einem Anteil von 67,9% aller Unternehmen innerhalb der Designwirtschaft und umfasst die wichtigsten Branchen wie Grafik- und Kommunikationsdesign (22,6%), Interior Design und Innenarchitektur (19,7%), Fotografie (18,7%), Industrie-, Produkt- und Modedesign (6,9%) (siehe Abb. 2.6 und Bertschek, 2015a). Laut Statistik sind im Durchschnitt in der Designwirtschaft pro Designagentur 1,5 Erwerbstätige angestellt. Daher umfasst die Auswahl sowohl selbstständige Designer ohne feste Mitarbeiter, als auch Inhaber kleiner und mittlerer Unternehmen. Die größte untersuchte Agentur verfügt zum Zeitpunkt der Erhebung über 42 Mitarbeiter.

Die Klassifikation des Samples der ausgewählten Designer (Tab. 3.3) zeigt eine gleichmäßige Verteilung über alle als relevant empfundenen Merkmale der interviewten Designer. Im Gegensatz zum Sample der Unternehmer fallen alle interviewten Designer in eine

Umsatzgröße unter 2 Mio. Euro. Selbst die größte Agentur (mit 42 Mitarbeitenden) liegt in diesem Segment. Die Anzahl der Beschäftigten reicht von Einzelunternehmern bis hin zu einer mittleren Betriebsgröße. Die Unternehmen befinden sich ausschließlich in erster Generation und wurden durch die interviewte Person gegründet oder mitgegründet. Branchenüblich umfasst das Sample auch Agenturen mit bis zu 3 gleichberechtigten Geschäftsführern. Das Sample verteilt sich über alle Bereiche der ausgewählten Teilmärkte der Designwirtschaft, wobei eine Häufung im Grafik- oder Kommunikationsdesign zu verzeichnen ist. Das Sample arbeitet in gleichmäßiger Verteilung für die Wirtschaftsgruppen produzierendes und dienstleistendes Gewerbe.

Tab. 3.3: Klassifikation des Samples Designer nach Unternehmensmerkmalen und Wirtschaftsgruppen

KLASSIFIKATION DESIGNER				
Umsatz*	< 2 Mio. (D/M), (D/S), (D/Sch), (D/G), (D/Bra), (D/Bei), (D/Bau)	< 10 Mio.	< 50 Mio.	
Beschäftigte*	keine (D/G), (D/Bei), (D/Bau)	< 10 (D/M), (D/Sch)	< 50 (D/S), (D/Bra)	< 250
Eigentums- verhältnisse**	1 Inhaber (D/G), (D/Bei), (D/Bau)	2 Inhaber (D/M), (D/Sch), (D/Bra)	3 Inhaber (D/S)	
Teilmärkte Designwirtschaft	Interior/Innenarchitek. (D/G)	Fotografie (D/S), (D/Bau)	Grafik/KD (D/M), (D/S), (D/Sch), (D/Bei)	Industrie/Prod./Mode (D/Bra)
Auftraggeber Wirtschaftsgruppen	Dienstleister (D/M), (D/S), (D/Sch), (D/G), (D/Bei), (D/Bau)	Produzierendes Gew. (D/M), (D/Bra), (D/Bei), (D/Bau)		
* nach EU-Kommission // ** alle Inhaber 1. Generation				

Die Interviewpartner aus dem Sample der Designer

Im folgenden wird jeder Unternehmer des Samples kurz beschrieben:

D/M/1 // Inhaber Designbüro

Einer von zwei Geschäftsführern eines Designbüros mit dem Schwerpunkt Corporate Identity wurde interviewt. Das Büro wurde 2006 gegründet und beschäftigte zum Zeitpunkt des Interviews drei freie Mitarbeiter. Entwickelt werden Marken, Erscheinungsbilder und Kommunikationslösungen für Unternehmen und kulturelle Institutionen. Das Leistungsspektrum reicht von Analyse, strategischer Beratung, Konzeption und Gestaltung von Marken bis hin zur Realisation. Das Büro wurde mit über 60 internationalen Awards im Bereich Unternehmenskommunikation und Kommunikationsdesign ausgezeichnet.

D/S/2 // Geschäftsführer Kommunikationsagentur

Der Agenturinhaber, einer von drei Geschäftsführern, machte sich 1996 selbstständig.

2000 schloß er sich mit zwei Kollegen zusammen und gründete die aktuelle Agentur mit heute ca. 13 Mitarbeitern. Sein Schwerpunkt innerhalb der Agentur ist Fotografie, Designkonzeption und Kundenbetreuung. Die Agentur betreut kleine und große Dienstleistungsunternehmen wie Stadtwerke, Krankenhäuser oder Kanzleien. Durch das ausgeprägte kulturelle Interesse aller Geschäftsführer engagiert sich die Agentur auch in der Musik- und Kunstszene. Ihre Jazz-Cover-Edition wurde zahlreich ausgezeichnet. Darüber hinaus konnte sie durch eine selbst entwickelte Managementsoftware die Phasen und Abläufe des Designauftrags für ihre Kunden transparenter machen. Sie haben hierdurch ein Werkzeug geschaffen, das es ihren Kunden, im speziellen den größeren Unternehmen, ermöglicht den Agenturprozess in die zum Teil sehr komplexen unternehmensinternen Systeme zu integrieren. Diese Software wurde bereits von weiteren Kreativbüros als Managementtool angekauft.

D/Sch/3 // Geschäftsführer Werbeagentur

Der Geschäftsführer ist einer von zwei Inhabern einer Werbeagentur. Sie wurde ca. 2000 gegründet und beschäftigte zum Zeitpunkt des Interviews drei Mitarbeiter. Der Arbeitsschwerpunkt liegt im Bereich der Marken- und Logoentwicklung incl. der damit verbundenen Kommunikationsmedien einschließlich Verpackungsgestaltung. Die Marken werden häufig mit illustrierten Sympathieträgern kombiniert. Die Agentur besitzt einen Schwerpunkt im Bereich Non-Profit Organisationen, Nachhaltigkeit, alternative Fahrzeugtechnik und kirchliche Einrichtungen.

D/G/4 // Interior-Designer und Praxisplaner

Der Geschäftsführer gründete das Büro für Innenarchitektur im Jahr 2001. Das Büro verfügt über keine weiteren Mitarbeiter, kooperiert aber mit einer Vielzahl von Fach- und Handwerksbetrieben wie Schreibern, Statikern, Ausführungsplanern und Installateuren. Das Planungsbüro mit Fachpartner-Netzwerk umfaßt die Schwerpunkte Praxisplanung, Praxisberatung, Interior-Design-Konzepte und ganzheitliche Gestaltungskonzepte und hat sich auf medizinische Praxen spezialisiert. Der Interviewpartner besitzt ein gutes Verständnis für die genauen Abläufe innerhalb des Praxisbetriebs, hat langjährige Erfahrung im Projektmanagement und durch seine Schreiner Ausbildung praktische Kenntnisse in der Fertigungstechnik.

D/Bra/5 // Geschäftsführer Produktdesign

Der geschäftsführende Produktdesigner leitete zum Zeitpunkt des Interviews mit seinem Kollegen seit 1997 eine Agentur für Produkt- und Kommunikationsdesign. Mit einem 40 köpfigem Mitarbeiterstamm kümmern sie sich um Marken und Produkte. Dabei heben sie besonders die langfristigen Kundenbeziehungen (im Mittel 12,5 Jahre) hervor. Ihr Agenturmotto lautet: „Trends interessieren uns nicht. Uns interessiert, was unser Kunde braucht.“ Sie wollen den Kunden verstehen, um passende Lösungen zu gestalten. Ihre Kundenstruktur beinhaltet Hersteller technischer Produkte und Systeme im Bereich Wohnen, Arbeiten und Freizeit.

D/Bei/6 // Grafikdesigner

Als freiberuflicher Typograf und Berater kam er von der Fotografie über das Grafikdesign zur Typografie und betreibt ein Atelier für Grafik- und Kommunikationsdesign. Sein Schwerpunkt liegt in der gestalterischen Beratung und Gestaltung hochwertiger Geschäftsausstattung im Bereich visueller Kultur-, Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation. Er entwickelt einzelne oder ganzheitliche Kommunikationslösungen von der Idee bis zum materiellen oder digitalen Ergebnis. Das Atelier arbeitet im deutschsprachigen Raum branchenübergreifend. Der ausgesprochen umfangreiche und heterogene Kundenstamm umfaßt Non-Profit-Organisationen ebenso wie Start-Ups und DAX-Unternehmen.

D/Bau/7 // Fotograf

Der Freiberufler arbeitet als Fotograf und Fotodesigner. Im Auftrag von Unternehmen fotografiert er Portraits von Vorständen, Produktionsstätten und industrielle Fertigungsverfahren. Aber auch präzises Handwerk, wie z.B. das der Uhrmacher, stellt er detailgetreu mit seiner Kamera dar. In Zusammenarbeit mit anderen Designbüros veröffentlicht er darüber hinaus Bildreihen in Form aufwändig gestalteter Bücher, die im Buchhandel vertrieben werden. Auch nimmt er mit freien Fotoreihen an größeren Ausstellungen wie der Photokina teil. Seine Fotoaufträge realisiert er weltweit. Seine Auftraggeber – Unternehmensleiter oder leitende Mitarbeiter – kommen häufig aus seinem direkten regionalen und persönlichen Umfeld. Er begleitet sie zumeist langfristig. Sofern seine Auftraggeber das Unternehmen wechseln, beauftragen sie ihn in der Regel auch von ihrer neuen Position aus.

3.2.2 Wirkmechanismen, methodologische Grundlagen und Relevanz „narrativer Interviews“

Da im Bereich der Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung von Unternehmern und Designern, wie eingangs besprochen, kein ausreichendes Vorwissen über deren Zusammenarbeit zur Verfügung steht, sollen durch diese Forschungsarbeit grundlegende und neue Erkenntnisse gewonnen werden. Ziel der Erhebung ist es möglichst heterogenes Datenmaterial für die Phase der Analyse zu gewinnen, um zu einer dichten, relevanten, praxistauglichen und allgemeingültigen Theorie zu gelangen. Es sollen neue Ansätze, Positionen und Erkenntnisse zur Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern erlangt, Kommunikationsstrukturen zwischen Designern und Unternehmern herausgearbeitet, unterschiedliche Typen der Zusammenarbeit identifiziert und ein besseres Verständnis für das Untersuchungsfeld erzielt werden.

Zusammenhänge, die dem Befragten selbst nicht bewusst sind, können nicht über die reine Abfrage von Wissen erfasst werden, denn „das Individuum kann nur sehr begrenzt als Informant in direkter Weise für seine subjektive Sicht auf die Welt fungieren. Deshalb muss die Qualitative Sozialforschung mit indirekt funktionierenden Methoden arbeiten“ (Küsters, 2009, S. 20). Für die empirische, qualitative Erhebung wird daher ein offenes Instrument gewählt, das Zusammenhänge abfragt, die dem Befragten selbst gar nicht bewusst sind. Hierzu wird in dieser Forschungsarbeit das „narrative Interviews“ als Feldforschung nach Schütze (1976), Rosenthal (1995) und Mayring (2002) genutzt. Dieses lässt dem Befragten die Ausgestaltung der Thematik bewusst offen und kann ihm auch „heikle“ Informationen entlocken (Schütze, 1976, S. 222). So können auch Politiker oder Manager, die auf strategische Selbstdarstellung und Kommunikation spezialisiert sind, veranlasst werden, mehr an Hintergründen, Motiven, Interessen und Betroffenheiten preiszugeben, als sie das in einem anderen Darstellungsmodus täten (Holtgrewe, 2009, S.60). Dass sie dies tun, basiert nach Schütze (1976) auf der Stegreifsituation, sowie den inneren Mechanismen der Erzählsituation, in die sich der Erzähler verstrickt und die ihn zur „unabsichtlichen“ Preisgabe weiterer Informationen bewegt (Zugzwänge). Dabei bedient sich das narrative Interview einer alltäglichen Kommunikationssituation und basiert auf ausführlichem Erzählen in einer direkten Interaktion. Es ist das Hauptziel des Interviewten in dieser Stegreiferzählung den Interviewer ausführlich zu informieren, so sein Verständnis zu erwirken und den Gang der Geschichte und die eigenen Handlungsentscheidungen sichtbar zu machen (Küsters, 2009, S. 22).

Ableiten lässt sich die Methode des narrativen Interviews aus dem symbolischen Interaktionismus im Schwerpunkt der Chicago School und wurde Ende der 1970iger Jahre durch Fritz Schütze in Deutschland entwickelt und etabliert (Küsters, 2009). Es geht im Kern um den auch von Husserl (1985) in der Phänomenologie angeführten Ansatz, dass jedes Individuum die Wirklichkeit subjektiv erfährt und in einer intersubjektiven

Welt handelt, wie sich dies auch in den Theorien von Niklas Luhmann (1984) und Alfred Schütz (1977) darstellt. Das narrative Interview findet seine Anwendung im Besonderen in der Biografieforschung der qualitativen empirischen Sozialforschung. Fritz Schütze nimmt an, dass die soziale Wirklichkeit im Rahmen kommunikativer Interaktion hergestellt wird (Schütze, 1987b). Dabei wird diese als ein Prozessgeschehen verstanden, das prinzipiell in jeder Interaktionssituation aufs neue aktualisiert und ausgehandelt wird. Um die soziale Wirklichkeit genauer zu untersuchen, müssen später die „kommunikativen Interaktionen sinnverstehend analysiert werden“ (Küsters, 2009, S. 18; Schütze, 1976). Laut Küsters basiert das narrative Interview „auf sprachsoziologischen Analysen der inneren Wirkmechanismen von kommunikativen Interaktionen, insbesondere des Stegreiferzählens“ (Küsters, 2009, S. 17), also dem spontanen, unvorbereiteten Erzählen von Geschichten in Face-to-Face-Situationen. Methodisch gesehen liefert das narrative Interview als Form der Datenerhebung für die spätere Analyse nicht nur Material in Form des „Was“ sondern auch in Form des „Wie“. In der vorliegenden Untersuchung gibt es Antworten auf die Frage: Wie empfinden Unternehmer und Designer ihre Zusammenarbeit?

Will man auch heikle Themen oder Probleme ansprechen, so sind diese häufig mit Furcht, Scham, Schuldgefühlen oder Sanktionen verbunden. Daher erscheint es sinnvoll, die Ansprache nicht durch eine direkte Fragestellung vorzunehmen, denn direkte Fragen führen häufig nur zu verklausulierten und ausweichenden Antworten (Schütze, 1987a, S. 259). Bei einem narrativen Interview kann der Interviewte durch die Form der Interviewführung seine Erzählstrukturen, Figuren und Bewertung der Erzählung frei wählen. Die Theorie des narrativen Interviews nimmt an, dass der Erzähler im Laufe seiner Erzählung durch die inneren Wirkmechanismen der Interviewform von selbst auf die Ausgestaltung der für die Untersuchung wichtigen Sachverhalte zu sprechen kommt. Auch wird so seine subjektive Sicht nicht durch vorgegebene Fragen eingeschränkt. Daher können auch Zusammenhänge dargestellt werden, die nicht nur dem Interviewer, sondern möglicherweise auch dem Befragten selbst nicht bewusst sind, also Informationen in Erfahrung gebracht werden, über die der Befragte zwar implizit, aber nicht explizit verfügt oder keine Bereitschaft hat, oder bisher hatte diese preiszugeben (Schütze, 1976, S. 222).

Es wird von dem Interviewten eine Stegreiferzählung eingefordert, die durch ihre Direktheit der Erzählsituation den Interviewer in eine eigene Logik versetzt, in der ein Detail die Offenlegung des nächsten veranlasst (Zugzwang). Dabei muss der Interviewte unvorbereitet von der Fragestellung überrascht werden, so dass er seine Geschichte spontan erzählen kann. Lediglich das Verfahren, nicht aber der konkrete Inhalt, das Ziel der Erhebung oder der Zweck der Studie darf vorab vermittelt werden. Der Interviewte sollte den Verlauf seiner Erzählung frei wählen können, selbst am Geschehen beteiligt gewesen sein und diesem eine gewisse Aufmerksamkeit gewidmet haben. Bei der Erzählung, also dem wiederholenden Erleben des vergangenen Geschehens, kann der

Erzähler dazu bewegt werden, in seine frühere Geschichte einzusteigen und seine Erinnerungen daran umfassend in einer Erzählung zu reproduzieren, indem er die damaligen Figuren, Bilder, Strukturen und Details reanimiert. Schütze nimmt an, dass sich im vorgelagerten Durchleben des Geschehens in den beteiligten Personen eine Gestalt der Vorgänge „ablagert bzw. aufschichtet“, die im Erzählen wieder aktualisiert werden kann (diese Annahmen leiten sich von Alfred Schütz her, 1974). Diese inneren Repräsentationen sind nach Fritz Schütze „kognitive Figuren“ (Schütze, 1984). Der Erzähler reproduziert den damaligen Erlebnisstrom also, indem er die damaligen Figuren reanimiert und erläutert und sieht sich dabei veranlasst den gesamten Prozess, seine Hintergründe und Nebenschauplätze, darzustellen. Um dem Interviewten die Erzählung so einfach wie möglich zu machen ist es wichtig, dass er das Prozessgeschehen als zeitliche Abfolge oder inhaltliche Verbindung erzählen kann, wobei er sich durch die inneren Mechanismen der Erzählsituation sowie die der Stegreifsituation in Zugzwänge verstrickt (Schütze, 1977; Flick, 2011; Helfferich, 2011; Küsters, 2009). Laut Schütze handelt es sich dabei um drei Zugzwänge (Kallmeyer & Schütze, 1977, S. 162, S. 168):

Detailierungszwang

Der Erzähler orientiert sich an der tatsächlichen Abfolge der von ihm erlebten Ereignisse und an der von ihm erlebten Verknüpfung zwischen den Ereignissen. Dabei muss er so weit in einzelne Detailbeschreibungen gehen, wie notwendig, um verständlich zu erscheinen.

Gestaltschließungszwang

Der Erzähler möchte die kognitiven Strukturen und den Sachverhalt gegen andere Sachverhalte abschließen.

Kondensierungszwang

Der Erzähler kann wegen der Fülle des Darzustellenden nur über die relevanten Ereignisse berichten und muss permanent gewichten, bewerten und weglassen.

Diese Form der „Zwänge“ führt zu umfangreichen Darstellungen der Interviewten, die auch vordergründig „unbedeutende“ Informationen mit einschließen, die sich in der Analysephase aber als ausgesprochen bedeutend entwickeln können. Darüber hinaus stellen sie die subjektive Position des Erzählers über den von ihm selbst ausgewählten Erzählgegenstand hinaus sehr transparent dar. Nicht nur der „äußerliche“ Ereignisablauf, sondern auch die „innere Reaktionen“ (die Erfahrungen des Interviewten mit den Ereignissen und ihre interpretative Verarbeitung in Deutungsmustern) gelangen zu eingehenden Darstellungen (Schütze, 1983, 285f). Für alltägliche Verrichtungen ist das narrative Interview ungeeignet, denn über immer wieder kehrende Routinen kann man nicht erzählen (Küsters, 2009, S. 30).

Ergänzend lässt sich noch anführen, dass in narrativen Interviews nicht alles explizit geäußert und formuliert wird. In einigen Fällen erfolgt dies nur „im symptomatischen Ausdruck und indirektem Andeuten“ (Schütze, 1987a, S. 254). Schütze bezeichnet dies

auch als „explizit, stilistisch-indirekt, und symptomatisch unwillkürlich“ (Schütze, 1987a, S. 257). Auch das bewusste Verschweigen oder Verdrängen wird in einer Erzählung erkennbar. Im Erzähltext wird es als Zögern, in inhaltlichen Lücken, thematischen Brüchen, Wechseln der Textsorte, Schweigen etc. erkennbar. Daher darf laut Schütze die Analyse narrativer Interviews nicht als bloße Extraktion der erzählten Inhalte gesehen werden, sondern muss auch symptomatisch verstanden werden (Schütze, 1983, S. 286; Küsters, 2009, S. 28). Der symptomatischen Dimension narrativer Interviews wird in dieser Untersuchung allerdings nicht nachgegangen, da hier nicht die symptomatische Deutung des Erzählten, sondern heterogene Phänomene zweier unterschiedlicher Perspektiven (Unternehmer und Designer) im Vordergrund stehen.

Wegen seiner inneren Wirkmechanismen, der Zugzwänge, seiner Offenheit, der Ermangelung an fundierten Informationen für Leitfragen und insbesondere wegen seiner Eignung gerade in Bezug auf eloquente und gebildete Personen in hohen Karrierepositionen (Küsters, 2009, S. 32; Engler, 2001), wird das narrative Interview für diese Forschungsarbeit als geeignete Datenerhebungsmethode ausgewählt. Dass es sich bei dieser Auswahl rückblickend um eine ausgesprochen zielführende Entscheidung gehandelt hat, wird nicht zuletzt durch das reichhaltige Datenmaterial zu den vielseitigen Aspekten der Thematik belegt.

Die angewendete Interviewform verlangt von dem Interviewer eine hohe Toleranz für Neues und Unbekanntes (Köttig & Völzke, 2004), denn sie überlässt nicht dem Forscher, sondern dem Befragten die Ausgestaltung der Thematik. Darüber hinaus stellt sie aber auch für den Erzählenden selbst – wie in dieser Erhebung immer wieder zu beobachten war – neue und überraschende Erkenntnisse in Bezug auf den von ihm erzählten Sachverhalt dar. Nicht selten sind die Interviewpartner nach dem Interview überrascht über die neue Perspektive, die sich ihnen während ihrer Erzählung eröffnete. Gleichzeitig aber entlockt sie ihnen neue, unschätzbare und auch heikle Informationen. Sowohl die Interviewten, als auch der Interviewer gelangen durch diese indirekt wirkende Strategie zu Informationen, über die der Interviewte nur implizit verfügt (Schütze, 1976, S. 222) und bisher noch keine Bereitschaft oder Notwendigkeit sah diese preiszugeben.

3.2.3 Die Vorbereitung der Studie

Zur Vorbereitung narrativer Interviews gehört es, den Kontakt zu den für das Sample passenden Interviewpartnern herzustellen, die Bereitschaft zur Teilnahme anzufragen und das Prozedere zu erläutern. In dieser Erhebung wird der Erstkontakt zu den potentiellen Teilnehmern telefonisch hergestellt und dabei die Bereitschaft zur Teilnahme an der Studie erfragt. Dabei stellt der Forschende sein Anliegen und die Thematik des Forschungsprojektes kurz vor und bittet um einen Gesprächstermin. Ein Vorgespräch noch vor dem eigentlichen Interviewtermin wird angeboten, wird aber von den angefragten Personen nicht in Anspruch genommen. Insgesamt werden 15 Personen angefragt, 14 davon sagen sofort zu und verabreden einen konkreten Interviewtermin¹. Sofern die Interviewpartner Hintergrundinformationen anfragen – was zumeist der Fall ist – dürfen lediglich Informationen über das Verfahren vermittelt werden, nicht aber über die Fragestellung, denn diese soll den Interviewten zu einer spontanen Erzählung auffordern und darf keinesfalls vorweggenommen werden. Daher erhalten die Interviewpartner mündlich oder schriftlich lediglich folgende Information:

„Bei der Erhebung handelt es sich um die Studie „Design im Mittelstand“. Sie untersucht die Zusammenarbeit von Designern und mittelständischen Unternehmen. Dabei geht sie von der Fragestellung aus, wie mittelständische Unternehmer und Designer ihre Zusammenarbeit beschreiben und subjektiv bewerten. In qualitativen Interviews werden sowohl Unternehmer, als auch Designer befragt. Es handelt sich um narrative Interviews, also subjektive spontane Erzählungen, die mit 2-3 Interviewfragen abgerundet werden. Das ca. 30 minütige Interview wird durch ein Aufnahmegerät zur Optimierung der Auswertung festgehalten und bleibt anonym. Eine Vorbereitung ist von Ihrer Seite nicht erforderlich.“

Die vereinbarten Termine werden mit Vor- und Nachbesprechung für ca. eine Stunde angekündigt (davon die Interviewdauer mit ca. 30 Minuten). Insgesamt benötigen die Termine allerdings eher eineinhalb bis zwei Stunden. Nach ca. einer Stunde – zumeist während des Nachfrageteils – werden die Teilnehmer auf den Ablauf des vereinbarten Zeitraums aufmerksam gemacht. Aber keine der interviewten Personen will zu diesem Zeitpunkt das Interview abrupt abbrechen, so dass den Interviewten die Beendigung selbst überlassen wird. Obwohl die Termine 30 bis 60 Minuten länger andauern als vereinbart, genossen alle Interviewpartner das Interview, wahrscheinlich als angenehme Abwechslung ihres Arbeitsalltags oder aber als unerwartete und konstruktive Entwicklung neuer, bisher wenig beachteter Perspektiven ihres Arbeitslebens. In der Theorie, insbesondere bei Einzelfallanalysen, wird die Dauer eines narrativen Interviews als offener, mehrstündiger, oftmals über mehrere Tage andauernder Interview-Zeitraum beschrieben (Küsters, 2009). Es wird aber schon im Vorfeld dieser Studie deutlich, dass die Befragten wenig Zeit für die Interviews erübrigen wollen und können. Somit erscheint die Anfrage eines zwei- oder mehrstündigen Interviewtermins während der Arbeitszeit von

¹) Zwei Interviews werden später in der Auswertung nicht weiter verfolgt, da in einem Fall keine offene Erzählsituation möglich wird und in einem weiteren Fall die Inhalte wenig Relevanz für die in dieser Forschung zugrunde liegende Fragestellung aufweisen.

Unternehmern und Designern nicht sinnvoll und ein alternativer Freizeittermin inhaltlich nicht passend, denn es ist wichtig die Befragten in ihrem beruflichen Umfeld zu erleben. So können sie in ihren Erläuterungen immer wieder auf Anschauungsmaterial zurückgreifen, was ihnen sowohl wichtig, als auch hilfreich zu sein scheint. Zeitknappheit entsteht während der Interviews nicht. Wichtig bleibt es allerdings den interviewten Personen die zeitliche Ausgestaltung selbst zu überlassen.

Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die Zusicherung der Anonymitätswahrung dar. Die Anonymität ist für einige Interviewpartner zu Beginn enttäuschend, verbessert die Erzählsituation aber entscheidend. Dies gilt bei den vorliegenden Fällen besonders, da sich die hier gewählte Interviewform deutlich von offiziellen Presseinterviews, die die Interviewpartner in der Regel zu geben gewohnt sind, unterscheiden sollte. Durch die Zusicherung der Anonymität wird eine offene Erzählsituation erst möglich.

Insgesamt bedarf die genutzte Interviewmethode im Vorfeld einer ausgesprochen guten Vorbereitung. Das heißt, es wird von dem Forscher für jeden Interviewpartner ein, sowohl für die Varianz des Samples, als auch für den Interviewpartner selbst, interessantes Design-Projekt von dem Forscher recherchiert, ausgewählt und in der Einstiegsfrage verankert auf dessen Basis sich die Erzählung dann entfalten kann. Einige Male wird allerdings das im Vorfeld ausgewählte Projekt gerade von den Designern geändert und durch ein anderes ersetzt, da sie dieses für geeigneter halten oder sich darin mehr involviert sehen. Sie richten dann an dem neuen Thema ihre Erzählung aus. Diese Änderung ist laut Schütze möglich und kann in der Phase der Einstiegsfrage ausgehandelt werden, denn ein Interview scheitert, sofern es „dem Befragten eine Geschichte, deren Relevanz er anzweifelt, abnötigen will“ (Küsters, 2009, S. 57) oder sofern der Befragte das Thema oder die Erzählaufforderung als unangemessen empfindet. Hier kann der Interviewer dem Befragten helfen, einen eigenen Einstieg für die Erzählung zu finden (Schütze 1987a, 238). Die Einstiegsfrage sollte aber nicht komplett zurückgenommen oder verwässert werden (Schütze, 1978b, 106). Es wird hier also nur das Projekt, nicht aber die Erzählaufforderung verändert. Wichtig bleibt hier, dass es sich bei dem Projektpartner ihres neu gewählten Projektthemas ebenfalls um ein KMU-Unternehmen und ein für diese Forschung relevante Designsparte handelt.

Für die Durchführung des Interviews sollte eine möglichst ruhige, ungestörte Gesprächssituation geplant werden und die Örtlichkeit von den Befragten frei ausgewählt werden. Da die Interviewten zeitlich sehr eingebunden sind, empfiehlt sich eine Räumlichkeit in ihrer Arbeitsumgebung zu einem für sie als ruhig empfundenen Zeitpunkt. Zudem zeigt die Erfahrung, dass für eine sichere Aufnahme stets zwei Aufnahmegeräte eingesetzt werden sollten, da es bedingt durch technische Fehlfunktionen immer wieder zu Ausfällen kommen kann. Mit nur einer Aufnahmequelle würde dies eine unwiderrufbare Vernichtung des Inhalts und letztendlich auch das Ausscheiden des Interviewpartners

aus dem Sample bedeuten. Der Umgang mit den Aufnahmegegeräten sollte souverän ablaufen, zudem sollten die Aufnahmegegeräte so wenig dominant wie möglich erscheinen. Eine aufwändig inszenierte Aufnahmesituation mit Mikrofon, Tonbandgerät oder Kamera, würde einer entspannten und vertrauensvollen Gesprächssituation entgegenwirken. In früheren Jahren wurden solche inszenierten Aufnahmesituationen als ausgesprochen störend empfunden: „Das ist ein Grund, warum ich keine Tonbandgeräte mag, weil es Leute zwingt, einem das zu erzählen, von dem sie denken, dass sie es sagen sollten, um ihren Arsch zu retten, anstatt einem wirklich zu sagen, was vor sich geht“ (Glaser in Mey & Mruck, 2011, S. 65). Von tonbandfreien Interviews, wie von Glaser empfohlen, wird allerdings abgesehen, da möglicherweise nicht alle wichtigen Äußerungen durch reine Notizen erfasst werden können. Zudem bieten die aktuellen Aufnahmegegeräte in Form von Smartphones heute eine alltägliche visuelle Tisch-Situation, so dass die Aufnahmegegeräte von den Interviewten nicht als störend empfunden werden.

Darüber hinaus werden im Vorfeld Leitfadenfragen für das exmanente Nachfragen, ein Formular zur Erhebung statistischer Daten (beides siehe 3.2.4), ebenso eine Einverständniserklärung zur anonymen Veröffentlichung, die von dem Interviewten vor dem Interview unterschrieben werden sollte und eine schriftliche Legitimation der Universität (Anschreiben der Betreuerin) vorbereitet.

3.2.4 Ablauf der Erhebung

Die Erhebung orientiert sich an den in der Literatur vorgegebenen Phasen (Küsters, 2009), und wird mit folgenden Stationen durchgeführt: Einstiegsfrage mit Erzählstimulus, offener erzählender Teil ohne Nachfragen, Nachfrageteil durch Notizen und ein abschließender Nachfrageteil durch vorbereitete Leitfragen. Somit lässt sich das narrative Interview in folgende drei Phasen (siehe Tab 3.4) unterteilen:

Tab. 3.4: Ablaufplan eines narrativen Interviews in drei Phasen

A	<u>Einstiegsfrage</u> — durch Erzählstimulus, Einstiegsfrage für alle identisch

B	<u>offener erzählender Teil ohne Nachfragen</u> — frei gewählter Einstieg in die Erzählung — keine Unterbrechung des Erzählers durch Interviewer — Beendigung der Erzählung durch Erzähler

C	<u>erzählender Teil mit Nachfragen</u> — durch immanentes und exmanentes Nachfragen > Vertiefung (durch Notizen die während des Interviews entstanden, Motivation zu einem Einstieg in neue Erzählungen) — durch Leitfadenfragen > Komplettierung

Vorbereitend wird zu Beginn des Interviews bei Bedarf das Projekt noch einmal formal vorgestellt. In jedem Fall wird, und das ist in der Regel für das weitere Vorgehen sehr hilfreich, die schriftliche Legitimation der Universität, also ein kurzes Anschreiben der Betreuerin oder des Betreuers der Promotionsarbeit zur Kenntnis gegeben. Auch die Unterschrift einer Einverständniserklärung zur anonymen Veröffentlichung des Materials sollte noch vor der Eröffnung des Interviews eingefordert werden, um eine vertrauensvolle und entspannte Erzählsituation zu schaffen. Bei Verweigerung des Einverständnisses – was bei dem interviewten Personenkreis jedoch nicht vorkam – schlägt die Literatur vor den transkribierten Text dem Interviewpartner noch einmal vorzulegen und erst zu diesem Zeitpunkt freigeben zu lassen.

In vorliegendem Fall erfolgt nun noch einmal eine Erläuterung der Interview-Methode, eine Erläuterung zum Ablauf des Interviews und ein Hinweis auf das Schweigen des Interviewers während des ersten Interviewteils (Schütze, 1977, S. 32). Dabei wird folgender Wortlaut gewählt:

„Bei meiner Untersuchung handelt es sich um eine Erzählung, die Sie frei beginnen und ausgestalten können. Ich höre Ihnen zu und Sie erzählen, was Ihnen dazu einfällt. Weitere Fragen werden in dieser ersten Phase nicht gestellt. Sie entscheiden selbst, wann ihre Erzählung zu Ende ist und geben dies durch eine kurze Formulierung bekannt.“

Nun bittet man um Erlaubnis, die Tonaufnahme anschalten zu dürfen und spricht als erster auf das Band, um mögliche Ängste des Interviewpartners abzubauen. Insgesamt sollte die Wortwahl relativ einfach gehalten werden und in eine entspannte Gesprächssituation einleiten. Dies erweist sich auch bei den hier interviewten Experten und ausgewiesenen Fachleuten als ausgesprochen hilfreich. Mit folgendem kurzen Übergang startet nun der Beginn der Erzählung durch den Interviewer:

„Dass es sich in meiner Untersuchung um die Interaktion von Designern und Unternehmern handelt wissen Sie ja schon ...“

und schließt mit der gut vorbereiteten Einstiegsfrage an. Wichtig für das Gelingen eines narrativen Interviews ist ein überlegt gewählter Erzählstimulus durch eine einzige Einstiegsfrage, die eine spontane, unvorbereitete Erzählung des Befragten in Gang setzt. Diese Einstiegsfrage sollte bei allen Interviews identisch sein, sich auf einen Verlauf oder Prozess beziehen, eine möglichst leichte Umsetzung oder einen leichten Einstieg in die Erzählung suggerieren und als direkte Handlungs-Aufforderung mit dem Begriff „erzählen“ verbunden sein. In der hier vorliegenden Erhebung lautet die Einstiegsfrage:

„Bitte, erzählen Sie doch mal, wie es dazu gekommen ist, dass Sie mit Ihrem Kunden¹/Dienstleister² in dem Projekt X³ zusammenarbeiten, wie Sie sich kennen gelernt haben und wie die Zusammenarbeit dann weiterging!“

Nun kann der Befragte den Einstieg in die Erzählung selbst auswählen, seine Geschichte ohne Unterbrechung entfalten und die Erzählung in Form eines selbst erlebten Prozessgeschehens in Bezug auf das genannte Projekt bzw. den Erzählanlass beginnen. Der Erzählaufforderung folgt häufig eine kurze Schweigeminute des Interviewten, die im Nachfolgenden eine Erzählung in Gang setzt, deren Einstieg für den Befragten offen ist und deren Ende von ihm selbst gewählt wird. Auf Seiten des Interviewers erfolgt lediglich motivierendes Nicken, Zustimmung und das Aushalten von Pausen. Die Erzählung darf während ihrer Fortdauer nicht durch Nachfragen unterbrochen werden und wird von dem Erzähler selbst an einem von ihm gewählten Punkt abgeschlossen (Küsters, 2009, S. 13). Dauert das Schweigen extrem lange an, sind lediglich Fragen erlaubt wie:

„... und wie ging es dann weiter?“ oder das erneute Wiederholen des zuletzt erzählten:
„Sie sagten gerade ...“

1) in Designerinterviews

2) in Unternehmerinterviews

3) es wurde jeweils ein für das Sample und den Interviewpartner relevantes Projekt von dem Forscher im Vorfeld zumeist aus deren Internetpräsentationen für die Erzählung ausgewählt

Während dieser Erzählphase notiert der Interviewer Erzähllücken für sein immanentes und exmanentes Nachfragen. Am Ende der von dem Interviewten autonom gestalteten Erzählung – sobald also der Interviewte das Ende seiner Erzählung deutlich gemacht hat – bedankt sich der Interviewer bei dem Interviewten und schließt in einem dritten Teil (Tab. 3.4) mit immanenten Nachfragen an, bezieht sich dabei auf das Erzählte und ruft hierdurch bei dem Erzähler weitere Erzählungen hervor. So sollte der Interviewte zu weiteren Erzählungen über bisher nicht Erwähntes und undeutlich Gebliebenes bewegt werden.

Es empfiehlt sich dabei ein chronologisches Nachfragen in der Reihenfolge der Erzählung, beispielsweise:

„Können Sie über diese Zeit noch etwas mehr erzählen?“ „Sie erwähnten vorhin wie Sie ..., könnten Sie mir diese Situation einmal genauer erzählen.“ „Können Sie sich noch an eine Situation erinnern, in der ...“

Das diesem Prozess nachfolgende exmanenten Nachfragen bezieht sich auf Offengebliebenes und wird durch vorbereitete Leitfragen ergänzt und abgerundet (siehe Tab. 3.4). Die Phase des exmanenten Interviews lässt sich also ausweiten bis hin zu einem Leitfaden gestützten Interview (Küsters, 2009, S. 64). Während sich das immanente und exmanente Nachfragen aus der Erzählsituation ergibt, bedarf es für die Leitfadenfragen einer guten Vorbereitung, die für alle Interviews gilt. In dem vorliegenden Fall variieren die Fragen zwischen den beiden Samples Unternehmer und Designer und beziehen sich dabei auf deren unterschiedliche Perspektiven im Prozess der Zusammenarbeit. Folgenden Leitfadenfragen werden für den Abschluss des exmanenten Nachfragen herangezogen:

Leitfadenfragen für Designer

- 1_ Wann werden Sie in der Regel in die Projektentwicklung integriert?
- 2_ Was meinen Sie kann Design für Unternehmen leisten und was ist besonders hilfreich für Mittelständler?
- 3_ Was wird von Ihnen als Designer / Agentur allgemein erwartet?
- 4_ Was ist für Sie wichtig in der Zusammenarbeit und wann ist die Zusammenarbeit / ein Projekt erfolgreich?
- 5_ Was sind Ihre Ziele als Designer? / Was sind die Ziele der Agentur?
- 6_ Was erwarten Sie als Designer von Ihrem Auftraggeber (Unternehmen)?

Leitfadenfragen für Unternehmer

- 1_ Wann integrieren Sie Designer in den Entwicklungsprozess?
- 2_ Was meinen Sie kann Design für Ihr Unternehmen leisten und was ist für Unternehmen allgemein besonders hilfreich?
- 3_ Was erwarten Sie von Designern?
- 4_ Was ist für Sie wichtig in der Zusammenarbeit und wann ist die Zusammenarbeit / ein Projekt erfolgreich?

5_Was sind Ihre Ziele als Auftraggeber/Unternehmer in Bezug auf Design?

6_Was meinen Sie erwartet ein Designer von Ihnen als Auftraggeber/Unternehmer?

Der Leitfaden dient lediglich der Komplettierung und nur die im Erzähltei offen gebliebenen Fragen des Leitfadens (in der Regel ca. 2-3 Fragen) werden gestellt. Die Tonbandaufnahme läuft bis zur Beendigung des exmanenten Nachfragens. Dann bedankt sich der Interviewende noch einmal bei seinem Interviewpartner. In den vorliegenden Interviews beginnen fünf Interviewpartner interessante Erzählungen nach dem Ausschalten des Tonträgers, die zum Teil handschriftlich nachgetragen oder – mit zunehmender Routine – durch ein legitimes Wieder-Einschalten des Aufnahmegegerätes festgehalten werden.

Nach dem Interview werden schriftlich die vorbereiteten statistischen Daten erhoben. Diese beziehen sich auf: 1_das Jahr der Unternehmensgründung // 2_Produktsegment // 3_Anzahl der Mitarbeiter // 4_Jahresumsatz // 5_Kundenstruktur // 6_a) Stellenwert von Design für das Unternehmen, ggf. Struktur der Designabteilung (für Unternehmerinterviews) // 6_b) Designausbildung und Leistungsangebot im Design (für Designerinterviews)

Zum Abschluss des Interviews wird den Interviewpartnern noch einmal deutlich der Dank für die Bereitschaft, Mühe und Zeit ausgesprochen. Einige Interviewpartner gehen dann in einen lockeren Plauderton über. Auch hier kommt es oftmals zu interessanten Aussagen, die – wie oben beschrieben – festgehalten werden können.

Sobald sich der Interviewer von seinem Interviewpartner verabschiedet hat, beginnt er die Unterlagen zusammenzustellen und die Interviewsituation zu protokollieren. In diesem Protokoll wird alles festgehalten, was den emotionalen Verlauf des Interviews, die Stimmung des Interviewten und die Gesprächssituation selbst betrifft. Von größter Wichtigkeit zeigt sich aber die Datensicherung der Tonaufnahmen beider Geräte, ebenso deren Qualitätsprüfung, denn diese ist die Grundlage aller weiteren Arbeitsschritte. Direkt anschließend wird mit der Transkription der Daten begonnen. Hier empfiehlt sich das Programm F4 (PC) oder F5 (Mac), um das stets sehr zeitaufwändige Transkribierverfahren durch hilfreiche Funktionen zu erleichtern. Die Interviews werden wort-wörtlich transkribiert, Pausen und Pausenfüller (ehm, hm, etc.) notiert und auch die zeitliche Länge der Pausen angefügt. Nach dieser Vorbereitung wird das Interview direkt in die Phase der Auswertung in MAXQDA (2016) überführt.

3.3_DIE AUSWERTUNG

3.3.1 Einleitung in die Auswertungsmethodologie

Ziel der Datenauswertung ist es, konkrete Antworten auf die Forschungsfragen zu entwickeln: Wie arbeiten Unternehmer und Designer zusammen? Was sind ihre spezifischen Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse in der Zusammenarbeit? Wann ist die Zusammenarbeit erfolgreich? Dabei sollen Erkenntnisse über den realen Design-Bedarf in Unternehmen und den zur Verfügung stehenden Kompetenzen im Design ermittelt werden. Um dies zu erzielen, werden die Daten der narrativen Interviews mit Hilfe der Grounded Theory in einem offenen Kodierprozess in mehreren Durchgängen analysiert, kodiert und in Beziehung gesetzt.

Methodologisch werden alle Interviewdaten (sowohl die der Designer als auch die der Unternehmer) einer gemeinsamen Auswertung unterzogen. In der ersten Phase, einem ersten Aufbrechen der Daten, wird unter Zuhilfenahme der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) das gesamte Datenmaterial in deduktiven Bedürfniskategorien nach Hassenzahl (2012), Sheldon et al. (2001) und Maslow (1943) kodiert. In weiteren Durchgängen werden induktive Kategorien gesucht, die das Material erfassen können. Die Kategorien werden in mehrfachen Kodiervorgängen verdichtet, so dass am Ende markante Phänomene herausgearbeitet werden, die eine Theorie der Zusammenarbeit beschreiben können. Dieser Analyseprozess basiert im Kern auf der Grounded Theory, wird aber zu Beginn durch die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2002) und im weiteren Verlauf durch die typologische Analyse (Mayring, 1997 & 2002; Kelle 1999; Kluge 1999) ergänzt (siehe vorhergehende Tab. 3.1, Abb. 3.2 und nachfolgende Abb. 3.3). Das genaue Vorgehen der Auswertung wird im Kapitel 3.3.3 beschrieben.

Dabei bietet das Programm MAXQDA (2014) eine hilfreiche technische Unterstützung zur schrittweisen Erarbeitung von Codes und Kategorien, denn durch vielfältige Kodiermöglichkeiten können umfangreiche und auch heterogene Datenmengen (wie Interviews, Film- und Bildmaterial) analysiert und in Beziehung gesetzt werden. Vorwissen und möglicherweise während des Forschungsprozesses entwickelte Vorannahmen müssen ausgeblendet werden (Strauss & Corbin, 1996, S. 56, S.73). So bleibt der Analyseprozess offen für alle sich ergebenden Möglichkeiten. Da man im Voraus nicht weiß, wie die theoretischen Codes oder die Kategorien aussehen werden, ist der gesamte Prozess einerseits nicht vollständig kontrollierbar (Glaser in Mey & Mruck, 2011, S. 66), nimmt aber andererseits das zu Erforschende nicht vorweg. Dabei sind die Kategorien zu Beginn der Grounded Theory noch provisorisch, im weiteren Verlauf werden sie zunehmend sicherer. „Die Verfahren sind streng [...] aber sie helfen, zu entdecken und gleichzeitig offen zu bleiben“ (Glaser in Mey & Mruck, 2011, S. 67).

3.3.2 „Grounded Theory“ als Forschungstheorie

Bei der Grounded Theory handelt es sich um eine schrittweise in den Daten begründete Forschungstheorie – „grounded in the data“. Überall dort, wo eine komplexe soziale Wirklichkeit nicht alleine durch Zahlen erfassbar ist, reichen quantitative Verfahren nicht aus, weil sie nur erfassen, „was an prüfbarem theoretischem Vorwissen und daraus abgeleiteten Hypothesen bereits existiert“ (Mey, Mruck, 2011, S. 11). Darüber hinaus ist die „Entdeckung von neuen Theorien mindestens ebenso wichtig wie die Prüfung bereits vorliegender Theorien“ (Mey & Mruck, 2011, S. 15). „Gerade bei der eminent wichtigen Frage nach der wissenschaftlichen Zugänglichkeit von ‚Neuem‘ (sind die) Verfahren der Entwicklung von Theorien von hervorragender Bedeutung“ (Mey & Mruck, 2011, S. 11).

Für die Entdeckung von „Neuem“ bzw. zur Bildung neuer Theorien eignet sich die dieser Datenauswertung im Kern zugrunde liegende Forschungsmethode der Grounded Theory – im eigentlichen Sinne eine Forschungsmethodologie – in besonderer Weise, denn sie basiert auf theoriegenerierenden bzw. theoriegeleiteten Verfahren. Der Grounded Theory geht es nicht um die Überprüfung von bestehenden Theorien. Sie macht Entdeckungen „aus den Daten heraus“: „The discovery of theory from the data – which we call grounded theory“ (Glaser & Strauss, 1967, S. 1). Sie ist „eine Methode darüber, wie man aus Daten Konzepte entwickelt, die passen, funktionieren und Relevanz besitzen“ (Interview mit Glaser in Mey & Mruck, 2011, S. 66). Von ihr wird nicht erwartet „that data should fit the theory“, sondern umgekehrt „the theory should fit the data“ (Glaser & Strauss, 1967, S. 261). Die Grounded Theory ist eine Methodologie, um über die soziale Wirklichkeit nachzudenken, sie zu erforschen und die in den Daten „verborgenen“ Theorien zu entdecken. Die Grounded Theory bietet keine starren Anweisungen, aber einen Satz äußerst nützlicher Verfahren. Dabei begründet sie sich nicht auf bereits vorhandene Erkenntnisse. Ganz im Gegenteil – es müssen die in den Forschungsprozess eingebrachten und während des Forschungsprozesses entwickelten Vorannahmen so schnell wie möglich durchbrochen werden (May & Mruck, 2011, S. 36). Die „Verfahren sind streng in Bezug auf das, was zu tun ist, aber sie helfen, zu entdecken und gleichzeitig offen zu bleiben“ (Interview mit Glaser, in Mey & Mruck, 2011, S. 67).

Grounded Theory als Auswertungsmethode

Grounded Theory bezeichnet eine Schritt für Schritt aus den Daten heraus entwickelte und in den Daten verankerte Theorie. „Sie wird durch systematisches Erheben und Analysieren von Daten, die sich auf das untersuchte Phänomen beziehen, entdeckt, ausgearbeitet und vorläufig bestätigt“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 7-8). Dabei leitet sie sich induktiv aus den Daten des untersuchten Phänomens ab und bildet daher eine gegenstandsverankerte Theorie. „Am Anfang steht der Untersuchungsbereich – was in diesem Bereich relevant ist, wird sich erst im Forschungsprozess herausstellen“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 8). Es gilt eher eine Theorie zu entwickeln, als sie zu überprüfen.

Strauss und Corbin bemerken: die Entwicklung einer Grounded Theory versucht „so viel wie möglich von der Komplexität und der Bewegung in der wirklichen Welt einzufangen, wobei wir wissen, dass wir niemals in der Lage sind alles zu erfassen“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 89). Die Grounded Theory befasst sich nicht mit dem Zählen von Häufigkeiten, auch wenn sie nach einer Bestätigung der Theory sucht. Die Entdeckung und Spezifikation von Unterschieden wie auch Ähnlichkeiten, zwischen und innerhalb von Kategorien ist von entscheidender Bedeutung. Das ist nach Strauss und Corbin das Herzstück der Grounded Theory (Strauss & Corbin, 1996, S. 89).

Laut Mey und Mruck gilt es die Grounded Theory Methodologie (GTM) als Forschungsstil zu begreifen, der dem geübten Forscher eine „begründete Auswahl und/oder Anpassung an die jeweilige Forschungsfrage, bis hin zu Möglichkeiten von immer wieder verlangten Abkürzungsstrategien“ ermöglicht (Mey & Mruck, 2011, S. 43).

„Damit geht auch einher zu akzeptieren und zu nutzen, dass es bei qualitativer Forschung im Allgemeinen und bei der GTM im Besonderen nicht um ein ‚Befolgen‘ von (statistischen Prozeduren vergleichbaren) Algorithmen geht (und damit auch nicht um das ‚Kopieren‘ von Auswertungsbeispielen oder um das exakte Umsetzen von ‚Verfahrensvorgaben‘), sondern dass Forschende ein Passungsverhältnis zwischen sich und den Methoden finden, d.h. den eigenen, individuellen GTM-Forschungsstil erlernen und (kontinuierlich) entwickeln müssen.“ (Mey & Mruck, 2011, S. 43)

Es bleibt also für den Forschenden wichtig die Grounded Theorie nicht als Methode, sondern als einen variablen Methodenmix zu begreifen und ihn für seine Anforderungen passend zusammenzustellen und zu nutzen.

Kreativität und Unvoreingenommenheit

Für die Qualität einer guten Forschung ist für Strauss und Corbin die Kombination aus offener Kreativität und fundierten Forscherkenntnissen eine notwendige Voraussetzung (Strauss & Corbin, 1996). Der Forscher sollte sich frei und unvoreingenommen dem Forschungsgegenstand nähern, Ideen, Assoziationen und Verknüpfungen frei entfalten und diese an dem Forschungsgegenstand prüfen und zu neuen Erkenntnissen entwickeln. „Gute Wissenschaft (gute Theorie) [entsteht] durch das Wechselspiel zwischen Kreativität und [die] durch Übung und Ausbildung erworbenen Fähigkeiten“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 30). Dabei manifestiert sich Kreativität „in der Fähigkeit des Forschers Kategorien treffend zu bezeichnen, seine Gedanken schweifen zu lassen, freie Assoziationen zu bilden, die für das Stellen anregender Fragen notwendig sind, und Vergleiche anzustellen, die zu neuen Erkenntnissen führen“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 12). Um kreativ und frei assoziieren zu können, gehört auch die Unvoreingenommenheit des Forschers in Bezug auf den Forschungsgegenstand zu einer wichtigen Komponente der Qualitätsbildung. Strauss und Corbin weisen darauf hin, dass jeder Forscher „Verzerrungen, Vorannahmen, Denkmuster und Wissen aufgrund von Erfahrung und Literaturstudium in die Datenanalyse mit ein[-bringt]. Diese können unsere Sicht dessen, was in den Daten bedeutsam ist blockieren oder uns daran hindern, von deskriptiven zu

theoretischen Ebenen der Analyse vorzuschreiten“ (Strauss & Corbin, 1996, S.73). Hitzler geht noch weiter und empfiehlt „Dummheit als Methode“, was bedeutet sich gegenüber den eigenen Wissensbeständen „künstlich dumm“ zu stellen (Hitzler, 1991).

Der Forscher muss also frei sein, um Neues, Unbekanntes und für ihn vollkommen Ungewöhnliches in den Daten zu identifizieren und zu entdecken. Daher ist ein vorbereitendes Literaturstudium in vielen Fällen nicht angemessen und kann den Blick für wirklich wichtige Entdeckungen verstellen. „Da das Entdecken unser Anliegen ist, müssen wir nicht im voraus alle Kategorien kennen, die für unsere Theorie relevant sind. Erst wenn sich eine Kategorie als relevant erwiesen hat, sollten wir auf die Fachliteratur zurückgreifen, um festzustellen, ob diese Kategorie dort vorhanden ist, und wenn ja, was andere Forscher dazu gesagt haben“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 33). Glaser geht hier noch weiter und

„versucht sicherzustellen, dass Forschende offen an das Material herangehen, daher immer wieder sein Nachdruck, keine Literatur vor Finden der Schlüsselkategorie hinzuziehen: Es soll erst nach der Auseinandersetzung mit den empirischen Vorfällen eine Konfrontation und Integration des theoretischen Vorwissens mit dem empirischen Datenmaterial gesucht werden, damit ersteres nicht den Blick verstellt“. (Mey & Mruck, 2011, S. 36)

Glaser und Strauss weichen an dieser Stelle in den sich ansonsten weitestgehend übereinstimmenden Positionen voneinander ab. Glaser geht davon aus, dass jegliches Vorwissen ausgeschlossen werden muss. Er nennt es „Suspendierung von Fachwissen“ oder auch „Induktionsprinzip“ und pocht auf ein streng induktives, also ein aus den Daten hergeleitetes, jede Vorannahme ausschließendes Vorgehen. Strauss hingegen betont die Wichtigkeit von „vor- und nachrangigen Theoriebezügen“ (Mey & Mruck, 2011, S. 32), da diese zu einer „Theoretischen Sensibilität“, also einem Bewusstsein für die Feinheit der Daten, beitragen. Für ihn bedeutet „Theoretische Sensibilität“ die „Fähigkeit Einsichten zu haben, den Daten Bedeutung zu verleihen, die Fähigkeit zu verstehen und das Wichtige vom Unwichtigen zu trennen ... Erst die theoretische Sensibilität erlaubt es, eine gegenstandsverankerte, konzeptuell dichte und gut integrierte Theorie zu entwickeln – und zwar schneller als wenn diese Sensibilität fehlt“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 25). Unter Theoretischer Sensibilität kann beispielsweise die Hinzunahme von Literatur verstanden werden, um „Lücken im Verständnis der Phänomene“ zu füllen (Strauss & Corbin, 1996, S. 32ff.). Aber auch die berufliche Erfahrung vermittelt ein Verständnis dafür, wie und warum die Dinge in diesem Feld vor sich gehen, und was unter bestimmten Bedingungen passieren wird (Strauss & Corbin, 1996, S. 26-27). Sie ermöglicht dem Forschenden die beobachteten und gehörten Ereignisse und Handlungen zu verstehen – und zwar schneller, als wenn dieser Hintergrund nicht mit in die Forschung eingebracht werden kann. Allerdings besteht die Gefahr, dass man blind wird für Dinge, die zur Routine oder selbstverständlich geworden sind. Sofern aber durch dieses Vorwissen Kategorien entwickelt werden, müssen diese in jedem Fall an den „primären Daten“ überprüft werden (Strauss & Corbin, 1996, S. 37). In der vorliegenden Forschungsarbeit

erweisen sich die beiden Perspektiven aus „Offenheit“ bzw. „Suspendierung von Fachwissen“ jeweils zu Beginn der Analysephasen und „Theoretische Sensibilität“ bzw. „Berufliche Erfahrung“ bei der Überprüfung der Entdeckungen und Entwicklung von Erkenntnissen am Ende der Analysephase als ausgesprochen hilfreich. So wird es möglich wertvolle Rückschlüsse aus den Daten herzuleiten und in einem kreativen Wechselspiel von unvoreingenommener Offenheit und reflektierter, sensibilisierter Betrachtung zu dichten und tragfähigen Erkenntnissen zu gelangen.

Relevanz der Grounded Theory für die Praxis

Mit dem Einsatz der Grounded Theory als wissenschaftstheoretisch begründetem Forschungsstil kann aus jeglichem Datenmaterial (Interviews, Feldbeobachtungen, Dokumenten, Statistiken) schrittweise eine in den Daten begründete Theorie entwickelt werden, so dass die Grounded Theory laut Titscher, Meyer, Wodak, Vetter eine der am häufigsten eingesetzten qualitativen Forschungsstrategien überhaupt geworden ist. Sie halten die Grounded-Theory-Methodologie, nach der „Bibliometrischen Analyse“, für „the most prominent among the so-called qualitative approaches to data-analysis“ (Titscher, Meyer, Wodak & Vetter, 2000, S.74). Anwendung findet sie inzwischen nicht nur in der Soziologie, Pädagogik und Psychologie, sondern aktuell auch in der Gesundheitsforschung und bei Managementaufgaben (Strauss & Corbin, 1996, Vorwort deutsche Ausgabe). Ergänzend nennt Glaser folgende Forschungsbereiche: „Management, Business, Bildung, Sozialarbeit, Pflege, Medizin“. (Interview mit Glaser in Mey & Mruck, 2011, S. 55). In Ausbildung, Organisation, Management und Pflege ist es zum Teil erforderlich, Bestehendes zu verändern. Es sind fundierte Erkenntnisse gefragt, die weit über die Beschreibung der Situation hinausgehen. Dabei ist „eine Theorie stärker als eine Beschreibung, wenn es darum geht, in einem Feld Wandel herbeizuführen und Entscheidungen zu treffen. Pfleger, Pädagogen, Manager müssen die Wirklichkeit, die sie erkunden, umgestalten. Sie müssen sich dabei mit ihren Fertigkeiten auf etwas Solides, etwas Wissenschaftliches stützen“ (Interview mit Glaser in Mey & Mruck, 2011, S. 56).

Für die Forschung und Praxis erweist sich die Grounded Theory als gleichermaßen wertvoll, denn sie entspringt einerseits in ihren Studien konkret den angewandten Praxisfeldern. Zum anderen schafft sie durch ihre systematische Methodik eine relativ schnelle Durchdringung des Forschungsgegenstandes. Sie bleibt auch während des Forschungsprozesses offen für ergänzende und sich im Forschungsprozess neu ergebende Erkenntnisse und schafft mithilfe ihres modellierenden Charakters eine sukzessive Gestaltung, Verdichtung und Konkretisierung einer praxistauglichen Theorie.

Diese Offenheit erweist sich auch für die in dieser Forschungsarbeit entwickelte Studie „Design im Mittelstand“ als besonders wertvoll, da im Rahmen der Fragestellung nur auf wenig theoretisches Material zurückgegriffen werden kann. Dies erschwert die Verwendung deduktiver Methoden, ermöglicht aber hier sowohl die Entdeckung von „Neuem“, als auch eine größtmögliche „Unvoreingenommenheit“ in der Analyse. Darüber hinaus

besteht ausreichende „Theoretische Sensibilität“, um die induktiv und unvoreingenommen gewonnenen Kategorien zu dichten und praxistauglichen Erkenntnissen zu entwickeln, so dass am Ende dieser Forschungsarbeit sowohl Anwendungstools, als auch konkrete praxisrelevante Empfehlungen ausgesprochen werden können. Die hier verwendete Methodologie basiert auf einer offenen, kreativen und praxisorientierten Vorgehensweise und erweist sich gerade für die Designforschung als geeignetes Verfahren, da sie die kreativen Kompetenzen der Designforscher in besonderer Weise zur Geltung bringt.

Methodologische Gütekriterien

Die Gütekriterien einer Grounded Theory Methodologie sind nicht mit den Gütekriterien einer quantitativen Forschung zu vergleichen. „Glaser und Strauss wenden sich dezidiert gegen Positionen, die die Güte einer Grounded Theory Methodologie mittels traditioneller Test-Gütekriterien zu bewerten versuchen, da diese allesamt der quantitativen Logik des Theorietestens [...] entspringen“ (Mey & Mruck, 2011, S. 30). Nicht die Zahl der Fälle ist entscheidend für die Qualität der Grounded Theory, sondern „die Systematik ihres Einbezugs und der Vergleiche“ (Mey & Mruck, 2011, S. 29). Daher hat Glaser (1978) die spezifischen Gütekriterien einer Grounded Theory Methodologie wie folgt beschrieben:

1_FIT meint die Passung von Theorie für das spezifische Handlungsfeld, das sie zu erklären beansprucht,

2_RELEVANCE betrifft die Frage, welche Bedeutung einer Grounded Theory für die Handlungspraxis zukommt, die sie erklären will,

3_WORKABILITY betrifft das Ausmaß, in dem eine Grounded Theory bzw. die ausgearbeitete Schlüsselkategorie in der Lage ist, den Kern des Handelns in dem Untersuchungsfeld zu identifizieren und zu erklären,

4_MODIFIABILITY zielt auf die erforderliche Flexibilität einer Grounded Theory im Umgang mit neuen Bedingungen, Daten usw. ab.

Strauss und Corbin schlussfolgern darüber hinaus:

„Weil die Theorie die Wirklichkeit darstellt, sollte sie sowohl für die befragten und untersuchten Personen als auch Praktiker in diesem Bereich verständlich und sinnvoll sein. Wenn die Daten, auf denen die Theorie basiert, umfassend sind und die Interpretationen konzeptuell und weitreichend, dann sollte die Theorie abstrakt genug sein und ein ausreichendes Maß an Variationen beinhalten, um auf eine Vielzahl von Kontexten angewendet werden zu können, die mit dem untersuchten Phänomen in Beziehung stehen.“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 8)

Zusammenfassend erscheint also die Qualität der hier entwickelten Grounded Theory Methodologie durch den Bezug zur Praxis, die Relevanz innerhalb dieser Praxis und den Transfer auf thematisch ähnlich gelagerte Untersuchungen sehr gut geeignet, um die komplexen Zusammenhänge in dem Untersuchungsfeld der Zusammenarbeit besser zu verstehen.

3.3.3 Methodisches Vorgehen, Kategorienentwicklung und Durchführung

Die Datenauswertung dieser Forschungsarbeit wird mit Unterstützung des Programms MAXQDA (2014) durchgeführt, welches sich als hilfreiches Werkzeug zur schrittweisen Erarbeitung von Codes und Kategorien erweist. Es ermöglicht einen offenen Kodierprozess, in dem die transkribierten Interviewdaten in mehreren Durchgängen analysiert, kodiert und in Beziehung gesetzt werden. Sie werden durch ein „Theoretical Sampling“ (Strauss & Corbin, 1996) chronologisch in das Analyseprogramm geladen und direkt mit dem ersten Interview in einen Prozess des Kodierens überführt. Strauss und Corbin beschreiben theoretisches Sampling als eine sukzessive Datenerhebung verbunden mit gleichzeitiger Auswertung, bei der die gewonnenen Erkenntnisse sukzessive ausgearbeitet, d.h. differenziert und verfeinert werden (Strauss & Corbin, 1996, S. 165). In ein mit dem ersten Interview eröffnetes Dokument werden also sukzessive alle weiteren Transkriptionen ergänzt, so dass am Ende der Analyse alle Interviews, Codes und Kategorien in einem Dokument zusammen vorliegen. Die transkribierten Interviewdaten der Designer und die der Unternehmer werden dabei jeweils in einer übergeordneten Gruppe zusammengefasst. Diese Vorbereitung ermöglicht für den gesamten weiteren Prozess ein schnelles und übersichtliches Entwickeln, Vergleichen und Prüfen aus den Daten heraus.

Die fünf unterschiedlichen Phasen des Kodierprozesses sind schematisch in Abb. 3.3 zusammengefasst.

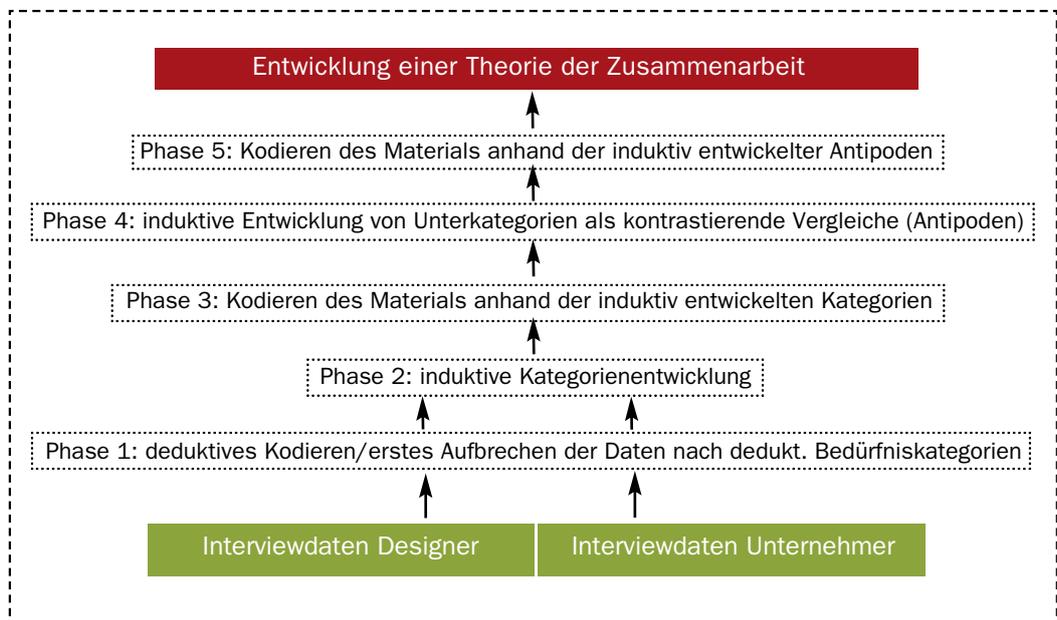


Abb. 3.3: Die fünf Kodierphasen der Datenanalyse

Phase 1: erstes Aufbrechen der Daten nach deduktiven Bedürfniskategorien

Der erste Einstieg in die Daten (Phase 1, siehe Abb. 3.3) basiert auf der Fragestellung: „Wie arbeiten Unternehmer und Designer zusammen und was sind ihre Bedürfnisse und

gegenseitigen Erwartungen?“ Es werden Zielvorstellungen und Erwartungen bezüglich der Zusammenarbeit anhand der bereits in der Theorie vorhandenen Bedürfniskategorien (Abb. 3.4) kodiert. Die für diese qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) verwendeten deduktiven Kategorien orientieren sich an den Bedürfniskategorien nach Hassenzahl (2012), Sheldon et al. (2001) und Maslow (1943) und beinhalten die Kategorien „Kompetenz & Qualität“, „Zugehörigkeit & Verantwortung“, „Popularität & Selbstbewusstsein“, „Stimulation“, „Autonomie“, „Sicherheit & Vertrauen“ und „Geld“.

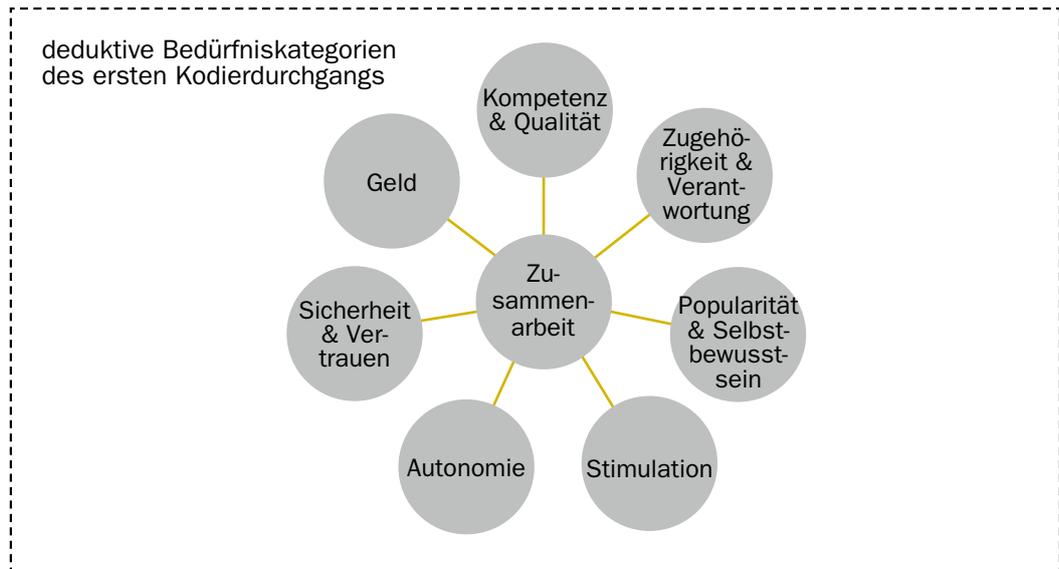


Abb. 3.4: Erster Kodierdurchgang anhand deduktiver Bedürfniskategorien

Die aus den Bedürfniskategorien herausgearbeiteten Zielvorstellungen stellen eine erste Phase des Aufbrechens der Daten dar. Sie werden deskriptiv als „Ziele“ beschrieben (siehe Anhang_Kategorie_Ziele). Da die Aussagefähigkeit dieser Bedürfniskategorien in Bezug auf Konflikt- und Kooperationspotentiale nur wenig Relevanz besitzt, wird das Material nachfolgend in diesen Kategorien nicht weiter analysiert. Dieses Vorgehen dient lediglich einem ersten Aufbrechen und Sichten des umfangreichen Datenstamms und wird im weiteren Verlauf durch die Grounded Theory mit ergänzenden Methoden ersetzt.

Phase 2: Entwicklung induktiver Kategorien

In einem zweiten Kodierschritt werden die Interviewdaten in einen weiteren Kodierprozess überführt. Gemäß der qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring, 2002) und der Grounded Theory Methodologie wird induktiv nach Phänomenen geforscht, die das vorhandene Material zutreffend beschreiben und von Unternehmern und Designern sowohl häufig als auch in überraschender Weise genannt werden. Dabei zerlegt die qualitative Inhaltsanalyse ihr

„Material in Einheiten, die nacheinander bearbeitet werden. Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitetes am Material entwickeltes Kategorie-System; durch dieses Kategorie-System werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material

herausgefiltert werden sollen. [...] [Die] Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit einem theoriegeleiteten am Material entwickelten Categoriesystem bearbeitet. (Mayring, 2002, S. 114)

Einzelne Phänomene werden also induktiv aus dem Material herausgearbeitet und zu zentralen Phänomenen zusammengefasst. Diese Suche erfordert einen sich mehrfach wiederholenden Durchgang der Kodierung. Dabei wird den einzelnen „Vorfällen“ („incidents“) innerhalb der Daten ein zusammenfassender Begriff (Kode) zugewiesen. Im weiteren Verlauf werden die Codes zu Kategorien zusammengefasst und dabei bestimmte Codes für bedeutsam erachtet, weil sie beim Vergleichen von Vorfall zu Vorfall immer wieder oder gar nicht auftauchen. Diesen zentralen Phänomenen werden dann allgemein gültige Namen (Kategorie) gegeben, so dass ähnliche Phänomene zusammengefasst, bzw. zu Kategorien verdichtet werden können (Mey & Mruck, 2011, S. 35) – siehe hierzu auch Abb. 3.5.

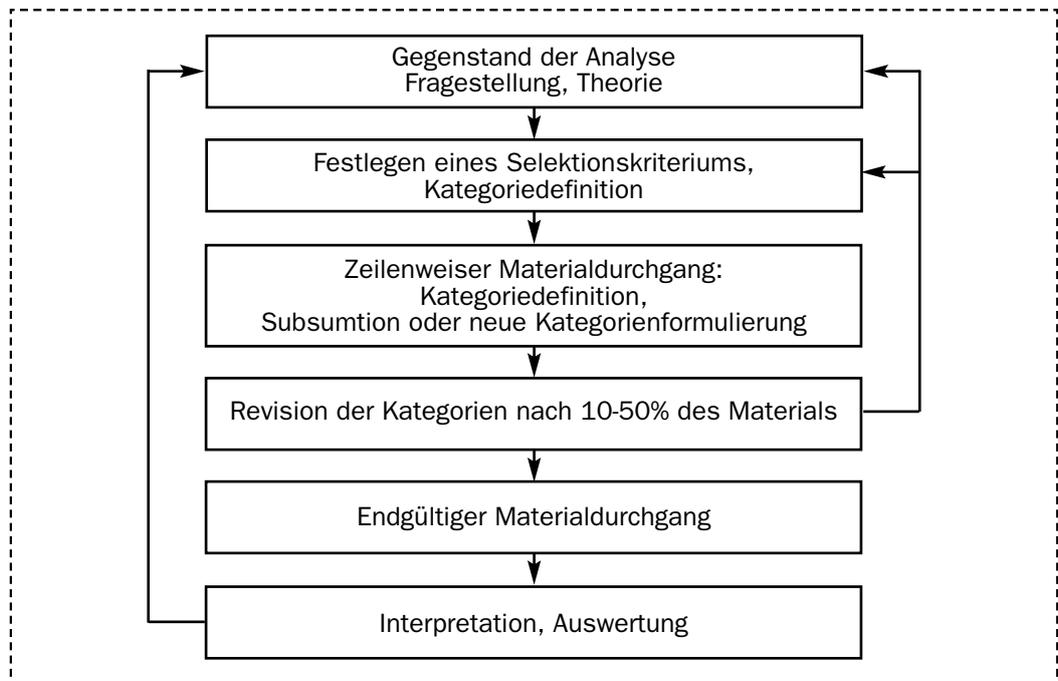


Abb. 3.5: Ablaufmodell induktiver Kategoriebildung (nach Mayring, 2009, S. 116, Abb. 21)

Das Herausarbeiten von Phänomenen, die das gesamte relevante Material beschreiben, wird laut Strauss und Corbin als „offenes Kodieren“ beschrieben, es „bricht die Daten auf und erlaubt es, einige Kategorien, deren Eigenschaften und dimensionale Ausprägungen zu identifizieren“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 76). Zudem werden „Vergleiche angestellt und Fragen gestellt“ (ebd., S. 93). „Offenes Kodieren heißt einzelne Worte, Satzteile oder Sätze, aber später auch größere Passagen durchzugehen“ (Mey & Mruck, 2011, S. 24ff) und die Daten in einzelne Teile aufzubrechen, gründlich zu untersuchen, auf Ähnlichkeiten und Unterschiede hin zu vergleichen und Fragen über die Phänomene

zu stellen. Hinzu kommt das Vergeben von Namen für jeden einzelnen darin enthaltenen Vorfall, jede Idee oder jedes Ereignis – für etwas das für ein Phänomen steht oder es repräsentiert. Beim weiteren Vorgehen werden die einzelnen Vorfälle untereinander verglichen, so dass ähnliche Phänomene den gleichen Namen bekommen können. Es wird also anhand der Kodings geprüft, ob einer der vorhandenen Codes abstrakt genug ist, um auch andere Codes zu erfassen. Falls dies nicht zutrifft, muss ein Kategoriebegriff gefunden werden, der das Phänomen am besten ausdrückt (Fachterminus, Beschreibender-Terminus, Bedeutungs-Terminus), um auch weitere Codes mit einschließen zu können. Die hier zugewiesene Namensgebung einer Kategorie kann aus der Fachliteratur, oder als In-vivo-Kode aus dem Text selbst als zutreffende Bezeichnung entnommen sein. Dem Phänomen muss ein allgemein gültiger, konzeptueller Name gegeben werden, so dass man ähnliche Phänomene in Kategorien zusammenfassen kann. Das Phänomen sollte daher nicht in deskriptiver Weise benannt werden wie: „Lesen des Zeitplans“, sondern in konzeptualisierender Weise wie: „Informationsgewinnung“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 46). Stehen zu viele Phänomene an, müssen diese gruppiert werden. „Gleiches zu gleichem. Ansonsten würden wir uns in eine missliche Lage verstricken – ansonsten würden wir den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen. Der Prozess des Gruppierens von Konzepten, die zu demselben Phänomen zu gehören scheinen wird Kategorisieren genannt“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 47). Diese Form des Kodierens, auch „axiales Kodieren“ genannt, meint das „In-Beziehung-Setzen der Subkategorien zu einer Kategorie“. Das ist „ein komplexer, aus mehreren Schritten bestehender Prozess von induktivem und deduktivem Denken“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 92). Das axiale Kodieren führt die kodierten Daten auf neue Art wieder zusammen, indem Verbindungen zwischen einer Kategorie und ihrer Subkategorien ermittelt werden“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 76). In dieser Phase der Forschungsarbeit werden die Daten verdichtet und zu vier allgemeingültigen Kategorien zusammengefasst.

Ziel des Kodierens ist also das Entdecken, Benennen und Kategorisieren von Phänomenen. Dabei sollen so viele relevante Kategorien wie möglich aufgedeckt und miteinander in Beziehung gesetzt werden. Das grundlegende Prozedere in diesem Kodierprozess ist es, so viele Unterschiede und Gemeinsamkeiten wie möglich zu finden und ein theoretisches Konzept zu bilden, das einen Erklärungswert für die untersuchten Phänomene besitzt. Die Analyse geht schrittweise voran. „Daten sind Indikatoren für ein Konzept, das der Forscher zunächst vorläufig, später aber mit mehr Sicherheit aus den Daten ableitet“ (Strauss, 1991, S.54). Ein konstantes Wechselspiel zwischen Aufstellen und Überprüfen sorgt für Gegenstandsverankerung (grounding). Diese Vorwärts- und Rückwärtsbewegung ist es, die die zu entwickelnde Theorie gegenstandsverankert macht (Strauss & Corbin, 1996, S. 89). Laut Strauss und Corbin ist das Sampling so lange durchzuführen, bis für jede Kategorie eine „theoretische Sättigung“ erreicht ist (Strauss & Corbin, 1996, S. 159), was bedeutet, dass keine neuen oder bedeutsamen Daten mehr in Bezug auf eine Kategorie aufzutauchen scheinen, die Kategorieentwicklung dicht ist und die Beziehungen zwischen Kategorien gut ausgearbeitet und validiert sind (Strauss & Corbin, 1996, S. 159). „Wenn ein Kode eine relative Sättigung erreicht hat – ,nichts Neues mehr

passiert‘ – dann wird der Forscher die Daten automatisch schneller durchgehen, in der Zeile-für-Zeile-Analyse Wiederholungen finden und folglich die Daten überfliegen, bis etwas Neues seine Aufmerksamkeit erregt“ (Strauss, 1991, S.61 in Mey & Mruck, 2011, S. 24). In der zweiten Phase (siehe Abb. 3.6) werden also in Form des offenen Kodierens verschiedene aus den Daten gewonnene Phänome aufgezeigt, durch die das gesamte Material der Untersuchung umfassend beschrieben und durch axiales Kodieren in vier eigenständige Kategorien zusammengefasst und verdichtet wird. Diese induktiv aus der vorgelagerten Kategorie „Ziele“ entwickelten Kategorien sind: „Kreativität“, „Veränderungsmotivation“, „Kommunikation“ und „Projektmanagement“.



Abb. 3.6: Zusammenstellung der in der zweiten Phase induktiv entwickelte Kategorien.

Ein fünftes Phänomen, die „Bewertung einer Designleistung“ wird in der ausführlichen Beschreibung der Kategorien, im Anhang unter der Kategorie „Ziele“ schriftlich dargelegt, taucht aber bewusst als eigenständige Kategorie in der hier dargestellten Deskription nicht wieder auf, da in diesem Rahmen bereits vielfältige Untersuchungen und umfangreiches Datenmaterial vorhanden sind, und, sofern hier verlässliche und neue Erkenntnisse entwickelt werden sollten, es einer eigenständigen Untersuchung (mit dem Fokus der Bewertung einer Designleistung) bedurft hätte.

Phase 3: Kodieren des Materials anhand der induktiv entwickelten Kategorien

In einer nun folgenden dritten Kodierphase (siehe Abb. 3.3) wird das gesamte Ausgangsmaterial anhand der in Phase 2 herausgearbeiteten vier Kategorien „Kreativität“, „Veränderungsmotivation“, „Kommunikation“, „Projektmanagement“ sowohl für Unternehmer, als auch für Designer kodiert und geprüft, ob die Kategorien offen genug sind, um das Material aufnehmen zu können.

Phase 4: induktive Entwicklung von Unterkategorien als kontrastierende Vergleiche

Daran anschließend werden im Rahmen der Grounded Theory und typologischen Analyse (Mayring, 2002), siehe hierzu Abb. 3.7 in jeder Kategorie induktiv zwei unterschiedliche Ausprägungen (Unterkategorien) herausgearbeitet, innerhalb derer sich das in der jeweili-

gen Kategorie gesammelte Material aufteilen und verdichten lässt. Die hier entstandenen Unterkategorien sollen in ihrer Gegensätzlichkeit möglichst weit auseinander liegen (kontrastierende Vergleiche). Sie geben Antwort auf die Frage: Welche unterschiedlichen Ausprägungen gibt es zu welchen Merkmalen?

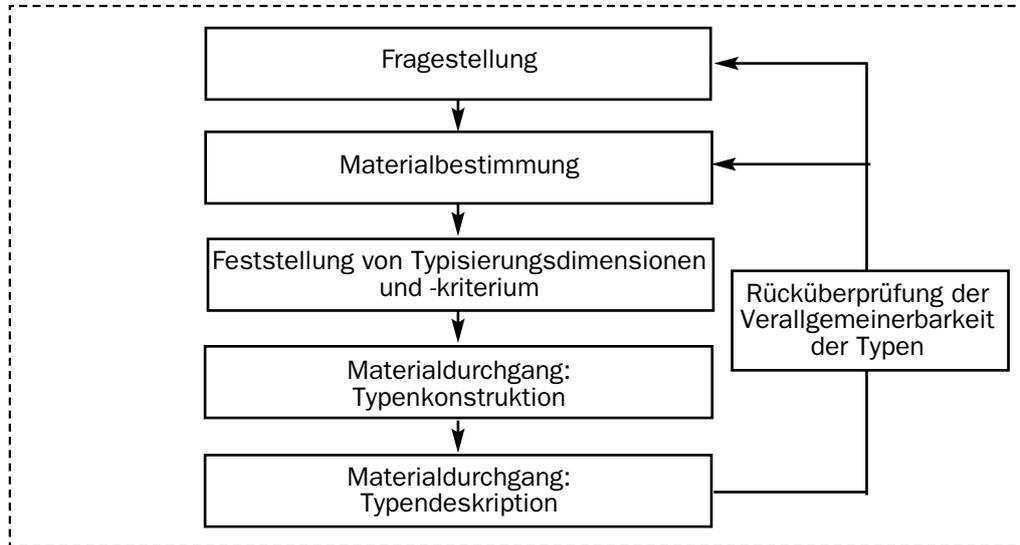


Abb. 3.7: Ablaufmodell der typologischen Analyse (nach Mayring, 2002, S. 132, Abb. 27)

Die entstandenen acht induktiven Unterkategorien (Typen) werden im weiteren Verlauf dieser Arbeit „Antipoden in der Zusammenarbeit“ genannt (Abb. 3.8). Sie beschreiben unterschiedliche, parallel existierende Ausprägungen der Zusammenarbeit sowohl von Designern als auch Unternehmern: „Kreativität als verstehend oder gestaltend“, „Veränderungsmotivation als bewahrend oder visionär“, „Kommunikation als verstehend oder coachend“ und „Projektmanagement als designintegriert oder designgeleitet“.

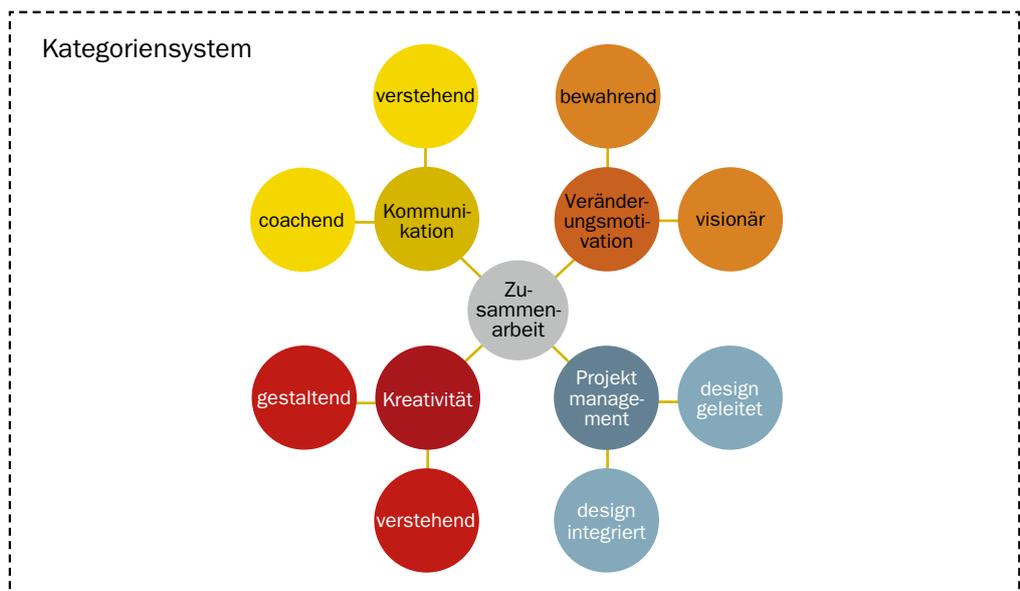


Abb. 3.8: Kategoriensystem der Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern

Phase 5: Kodieren des Materials anhand der induktiv entwickelten Antipoden

In einem abschließenden fünften Kodierschritt (siehe Abb. 3.3) wird das gesamte Datenmaterial mit Hilfe der in Phase 4 herausgearbeiteten „Antipoden“ noch einmal analysiert, kodiert und verdichtet. Eine Darstellung der Verteilung der 815 Codings innerhalb der Unterkategorien dieses abschließenden Kodierschritts befindet sich nachfolgend in Abb. 3.9. Diese Abbildung zeigt, dass alle entwickelten Kategorien und Unterkategorien, wenn auch in unterschiedlicher Häufigkeit, auf beide Untersuchungsfelder (Unternehmer und Designer) zutreffen.

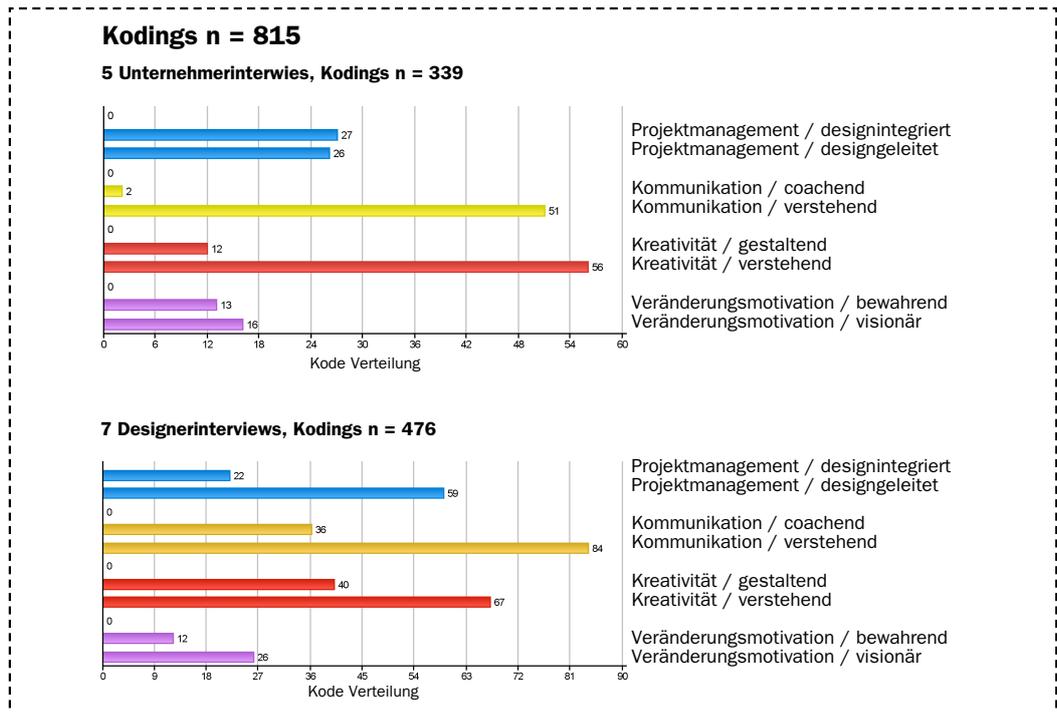


Abb. 3.9: Verteilung der Kodings innerhalb der vier Kategorien im Vergleich Unternehmer und Designer

Obwohl der geringe Stichprobenumfang der Erhebung einer quantitativen Bewertung wenig Raum zugesteht, lassen die insgesamt 815 Kodings dennoch aufschlussreiche quantitative Bewertungsmöglichkeiten zu. Deutlich wird, dass sowohl die verstehende Kreativität, als auch die verstehende Kommunikation für Designer und Unternehmer von großer Relevanz sind. Darüber hinaus sehen sich Designer eher in einem designgeleiteten Projektmanagement, während die Unternehmer das designintegrierte Projektmanagement vergleichbar häufig erwähnen. Auffällig ist auch, dass Unternehmer einer coachenden Kommunikation nur eine geringe Bedeutung beimessen, sie aber von Seiten der Designer eine ähnliche hohe Würdigung erhält wie die gestaltende Kreativität. Man könnte hier von einer Überbewertung seitens der Designer in Bezug auf die coachende Kommunikation sprechen. Abschließend wäre noch die auffällig geringe Erwähnung gestaltender Kreativität auf Seiten der Unternehmer zu nennen, wohingegen der verstehenden Kreativität eine ausgesprochen hohe Bedeutung beigemessen wird. Die verstehende Kreativität wird in der Zusammenarbeit mit Designern von Unternehmern also deutlich höher bewertet als die gestaltende Kreativität.

3.3.4 Leitfaden zu den Ergebnissen

Die Quellenangaben (*D\...*) oder (*U\...*) beziehen sich auf eine Differenzierung nach Unternehmer (*U*) und Designer (*D*) und in der weiteren Bezeichnung auf das in Kapitel 3 beschriebene Sample. Dabei wird das Sample wie folgt benannt:

für Unternehmer *U\Ni*, *U\Mo*, *U\Ki*, *U\Le*, *U\Brau*,

für Designer *D\M*, *D\S*, *D\Sch*, *D\G*, *D\Bra*, *D\Bei*, *D\Bau*.

Den numerischen Teil der Kodierung (: 1) stellt die jeweils in MAXQDA ermittelte Zeilenbezeichnung dar.

Im nachfolgenden Kapitel 4 werden die Kategorien Kreativität, Veränderungsmotivation, Kommunikation und Projektmanagement zusammenfassend in ihren jeweiligen kontrastierenden Spannungsfeldern (Typen/Antipoden) verdichtet beschrieben. Auf Grund der Komplexität und des Umfangs des gesamten Datenmaterials wird eine stark verdichtete Textform gewählt, die relevante Passagen zum Teil in gekürzter Form zitiert, häufig aber auch ohne Zitation zusammenfasst. Daher liegt dieser Arbeit ein digitaler Anhang bei, der die kodierten Inhalte in ausführlicher schriftlicher Form darstellt und jedem Zitat einen Bezug zu seinem verbalen und inhaltlichen Kontext zuweist. Die Dokumente befinden sich im Anhang (siehe Anhang_Kategorien). Darüber hinaus liegen dem Anhang alle transkribierten Interviews bei (siehe Anhang_Interviews) und eine Auflistung aller kodierten Stellen sortiert nach den Interviewpartnern (siehe Anhang_Kodings). Diese Ergänzung gewährleistet ein hohes Maß an Validität.

Kapitel 5 fasst die Erkenntnisse aus den in Kapitel 4 deskribierten Ergebnissen in den jeweiligen Kategorien zusammen. Dabei werden die Unterkategorien (Antipoden) jeweils für Designer und Unternehmer verglichen und anschließend als Antipoden gegenübergestellt. Die hier entstandene verdichtete Textform bildet die Basis für den Anwendungstransfer und die Ableitung von Empfehlungen in Kapitel 6.

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse in Form von vier Bedürfnistabellen dargestellt. Sie zeigen eine Gegenüberstellung von Unternehmern und Designern in Bezug auf die kontrastierenden Unterkategorien (Antipoden) „Kreativität als verstehend oder gestaltend“, „Veränderungsmotivation als bewahrend oder visionär“, „Kommunikation als verstehend oder coachend“ und „Projektmanagement als designintegriert oder designgeleitet“. Zwei Prinzipien der Anwendung dieser Bedürfnistabellen werden im Anschluss beschrieben, ebenso ein ausgearbeiteter Transfer in die Praxis durch die beispielhafte Darstellung zweier Scorecard-Sätze zu den Prinzipien der Selbst- und der Kundeneinschätzung. Durch diese kann der Designer mehr Transparenz in Bezug auf seine Bedürfnisse und die seiner Kunden erlangen. Abschließend werden Empfehlungen zu den durch diese Forschung herausgearbeiteten Konflikt- und Kooperationspotentialen ausgesprochen.

4_DESKRIPTION DER ERGEBNISSE

4.1_SPANNUNGSFELD VON „VERSTEHENDER“ UND „GESTALTENDER KREATIVITÄT“

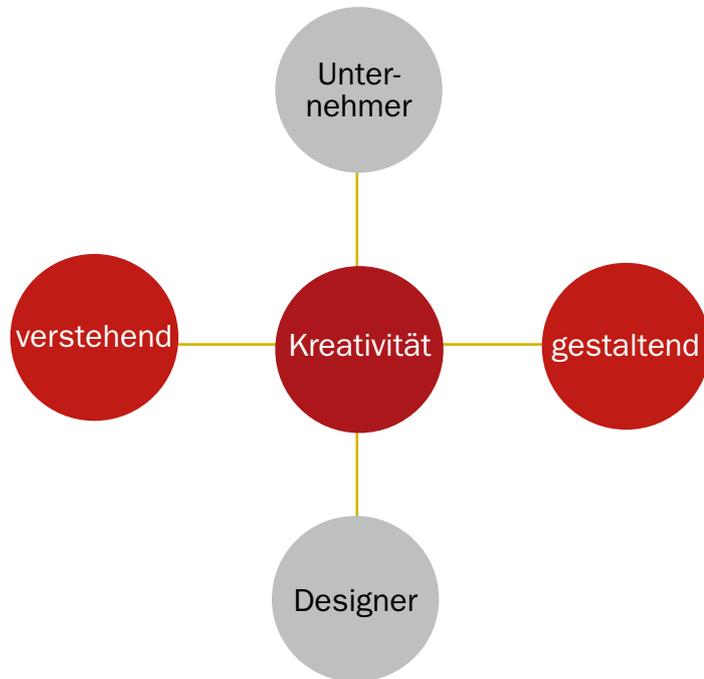


Abb. 4.1: Die Kategorie verstehende und gestaltende Kreativität.

„**Verstehende Kreativität**“ bezieht sich auf das Verständnis innerhalb der Designaufgabe, auf deren Kontext und Strukturen im Unternehmen, die Zielgruppe der Designentwicklung und den oftmals langwierigen Entwicklungsprozess. Was ist das Problem und was die eigentliche Designaufgabe? Wer ist die Zielgruppe und welche Bedürfnisse hat diese? In welchen Kontext wird die Designaufgabe eingebunden? Was ist bereits im Unternehmen vorhanden, worauf baut die Aufgabe auf? Und an welcher Stelle wird der Designer in den Entwicklungsprozess integriert?

„**Gestaltende Kreativität**“ bezieht sich auf den zu gestaltenden, modellierenden und visuell sichtbaren Teil innerhalb der Designaufgabe. Es geht um Formen und Materialien, um Ideen und Visualisierung, um Positionen, Haltung und die Vermittlung von Werten. Was schätzen Unternehmer an der „gestaltenden Kreativität“, was treibt die Designer an? Wie wird sie von beiden Seiten beschrieben und was kann „gestaltende Kreativität“ bewirken?

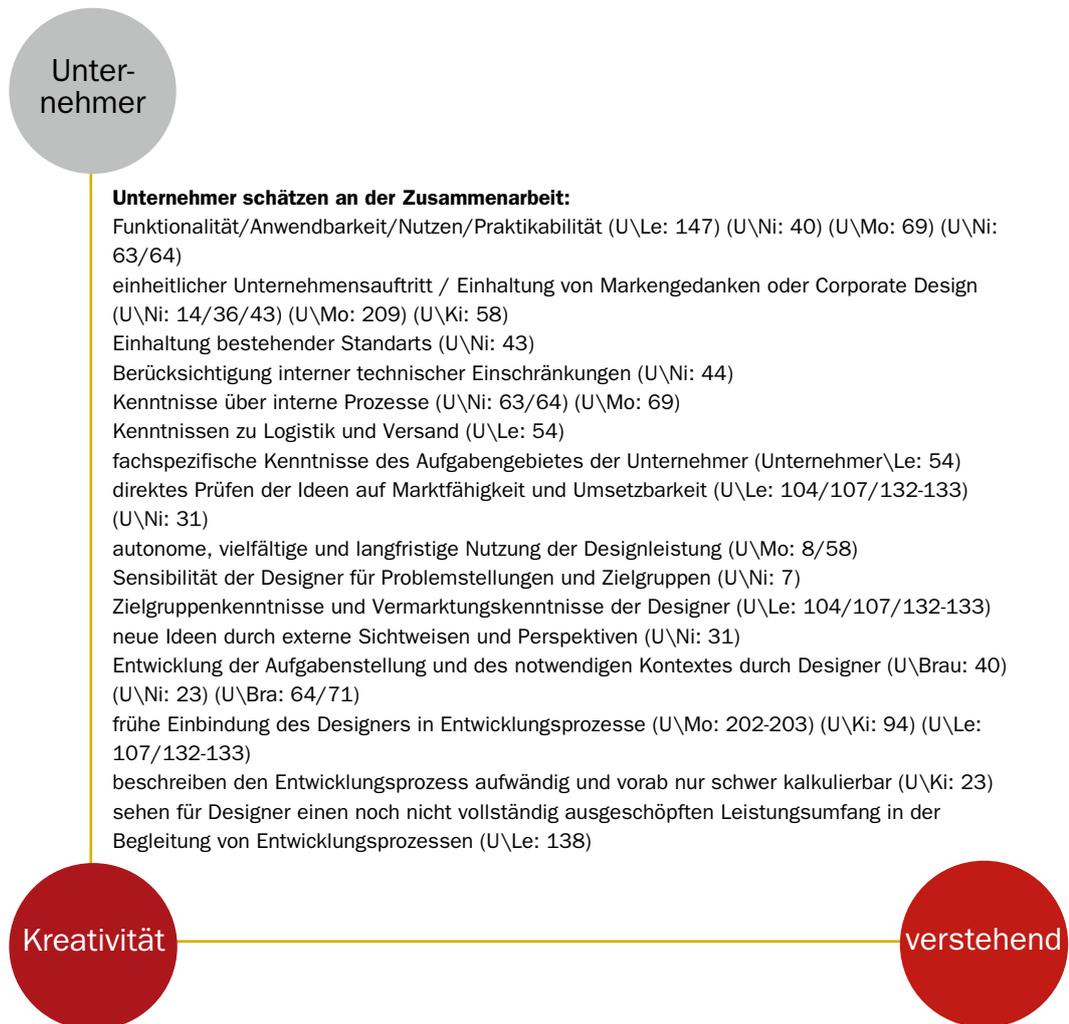
Kreativität / verstehend // Unternehmer

Abb. 4.2: Verstehende Kreativität aus Sicht der Unternehmer.

Für die Unternehmer der Erhebung geht es bei Kreativität nicht „um Schönheit und Ästhetik [...], sondern um Anwendbarkeit und Nutzen“ (U\Le: 147), (U\Ni: 40).

Aus Sicht der interviewten Unternehmer sorgen Designer darüber hinaus für einen einheitlichen Unternehmensauftritt (U\Ni: 43). „Dass man [...] ein einheitliches Bild nach draußen repräsentiert“ (U\Ni: 14/36), (U\Mo: 209), (U\Ki: 58). Aus Sicht der Unternehmer sollte der Designer eine hohe Sensibilität sowohl für die Zielgruppe des Auftraggebers, als auch für die Aufgabenstellung entwickeln. Denn wichtig ist, „dass man [als Designer] [...] Signale wahrnehmen kann, aufnehmen kann und [...] in Bildsprache, in Gestaltung umsetzen kann. Und das, finde ich, ist eine schwierige zu erfüllende Aufgabe – definitiv“ (U\Ni: 7). Dabei sollte auch bedacht werden, wie das Design geschaffen sein muss, damit der Auftraggeber es verwenden kann (U\Bra: 71). Möglicherweise muss der notwendige Kontext erst erstellt bzw. beauftragt werden. Der Designer muss erst einmal

erkennen was notwendig ist, um das spätere Design für die Unternehmer zu einem nützlichen, funktionierenden und gelungenem Ergebnis werden zu lassen (U\Brau: 64). „Wenn er kein Regal hat, wo er was reinstellen kann, kann mein Design noch so gut sein, es geht nicht“ (U\Brau: 71).

Darüber hinaus scheint es für die Unternehmer von Wichtigkeit zu sein, dass nicht alles Vorhandene neu gestaltet oder verändert wird, sondern auch bestehende Standards eingehalten werden, „weil, wenn ich es ständig weiterentwickle, dann komm ich zu weit ab von der Standardisierung“ (U\Ni: 43). Darüber hinaus sollten auch technische Einschränkungen berücksichtigt werden (U\Ni: 44). Ebenso muss die Designleistung für den Unternehmer praktikabel nutzbar und einsetzbar sein (U\Mo: 69), um „nicht hinterher da zu stehen und ein unglaublich tolles, schönes Konzept zu haben, was aber gar nicht mit den bestehenden Mitteln nutzbar ist“ (U\Ni: 63). Der Designer sollte also auch den genauen Einsatzbereich der Designleistung bei der Entwicklung berücksichtigen und „den Blick aufs große Ganze haben“ (U\Ni: 64).

Der Designer sollte neben Kenntnissen zu Logistik und Versand auch Kenntnisse über interne Prozesse und fachspezifische Kenntnisse über den Tätigkeitsbereich des Unternehmens besitzen (U\Le: 54). Dabei legt der Unternehmer großen Wert darauf die Designleistung autonom, vielfältig und langfristig nutzen zu können. Dies sollte in der Planung und Entwicklung von den Designern mit berücksichtigt werden (U\Mo: 8/58). Die Unternehmer schätzen die Zielgruppenkenntnisse und Vermarktungsstrategien der Designer ebenso wie deren externe Sichtweisen, die zu neuen Perspektiven und Ideen führen, da die „Produktentwicklung [in Unternehmen] immer noch sehr technisch gesehen wird und im Grunde die Ingenieure die hintere Vermarktbarkeit gar nicht interessiert. Da könnten Designer auch natürlich, wenn Sie frühzeitig über Vermarktungsstrategien nachdenken, hilfreich sein“ (U\Le: 104). Möglicherweise können andere Sichtweisen – von Außenstehenden oder branchenfremden Designern – innerhalb des Entwicklungsprozesses zu neuen Ideen führen. „Vielleicht ist die Brille da dann auch manchmal schon viel zu sehr in eine Richtung gerückt und man nimmt sich das Innovationspotential, wenn man nicht mal jemand ganz anderen auf die eigenen Produkte blicken lässt“ (U\Ni: 31). In jedem Fall können Designer neue Ideen auf Grund ihrer Erfahrung direkt auf ihre Umsetzbarkeit prüfen (U\Le: 107) und durch ihre Erfahrung und ihr geschultes Vorstellungsvermögen eine genaue Vorstellung davon entwickeln und dem Unternehmer vermitteln, „ob die Idee marktfähig ist oder nicht, ob sie machbar ist oder nicht, oder unter welchen Bedingungen sie machbar ist ...“ (U\Le: 132-133).

Einige der befragten Unternehmer empfehlen den Designer so früh wie möglich in den Entwicklungsprozess einzubinden, das heißt seine Kreativität bereits in den frühen Phasen von Ideenentwicklung und Veränderungsprozessen zu nutzen (U\Mo: 202-203), (U\Ki: 94), (U\Le: 107/132-133). Andere gehen noch weiter und weisen darauf hin, dass oftmals der Gestaltungsauftrag vor dem eigentlichen Projektstart noch gar nicht genau formuliert wurde, oder formuliert werden kann und der Designer die Aufgabenstellung erst entwickeln muss. Die eigentliche Beauftragung „findet heute an der Stelle statt, an der man sich viel tiefer mit dem Auftraggeber beschäftigen muss, um ihm klar zu machen, dass er gar nicht weiß, was er beauftragen will“ (U\Brau: 40). In jedem Fall ist der

Gestaltungsauftrag vage und sollte durch den Designer konkretisiert werden (*U\Ni: 23*).

Den gesamten Entwicklungsprozess bezeichnen die Unternehmer oftmals als sehr aufwändig und vorab nur schwer kalkulierbar. Dies wird ihrer Meinung nach bedingt durch die komplexen Strukturen innerhalb der Unternehmen (*U\Ni: 56*) oder die Ergebnisoffenheit der Projekte im Vergleich zu Standardlösungen (*U\Ki: 23*). Ihren vollständigen Leistungsumfang, so bemerken Unternehmer, haben Designer – gerade in Hinblick auf die Begleitung von Entwicklungsprozessen – noch nicht vollständig ausgeschöpft, denn Designer haben noch *„gar nicht erkannt, was an potentiellen Unternehmen, interessanten Unternehmen hier in der unmittelbaren Umgebung ist“* (*U\Le: 138*).

Kreativität / verstehend // Designer

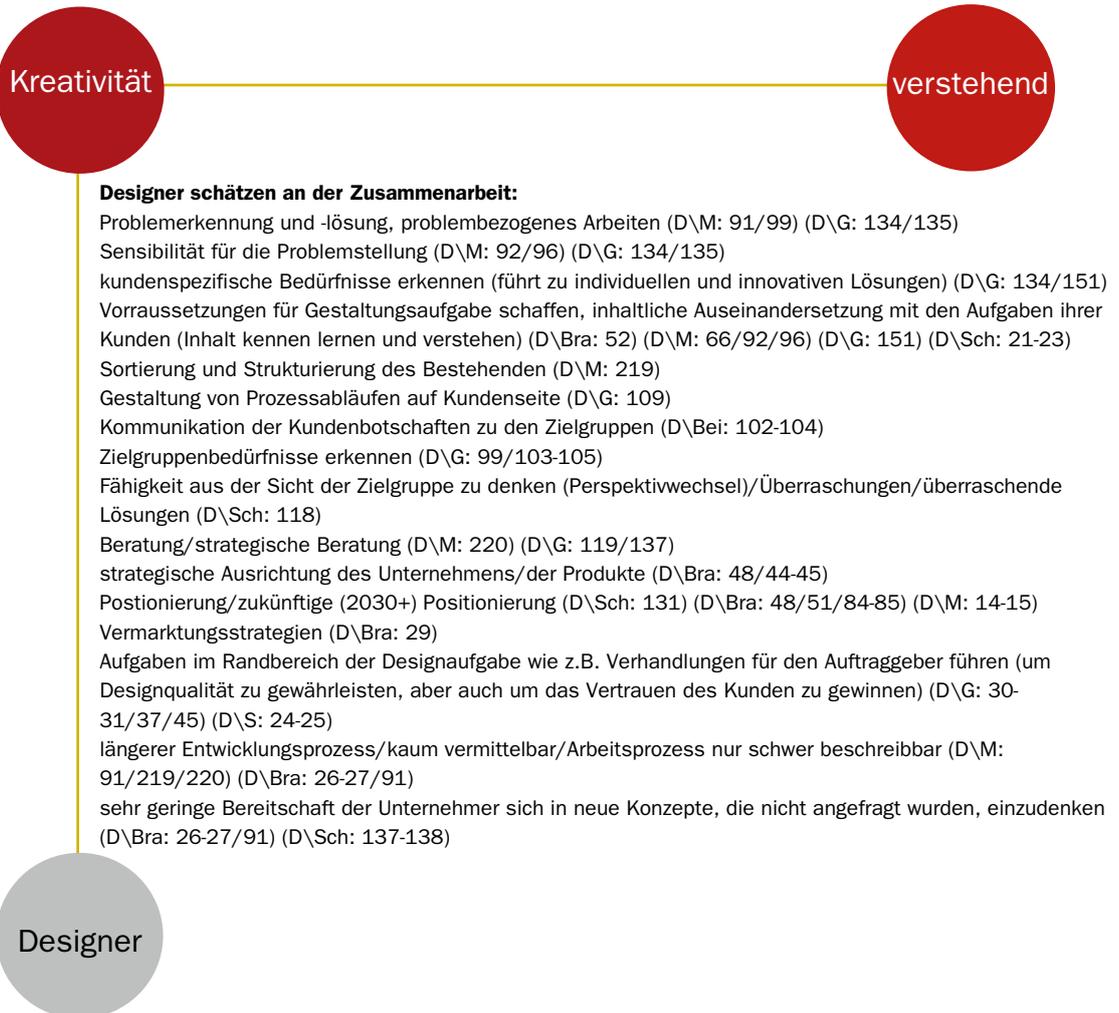


Abb. 4.3: Verstehende Kreativität aus Sicht der Designer.

In den Gesprächen mit ihren Auftraggebern halten die interviewten Designer die gestaltete Form für nachrangig. „Das wenigste worüber wir reden ist wie es aussieht“ (D\M: 99). Sie sehen ihren Auftrag in erster Linie in der Problemerkennung und -lösung. „Ich glaub einfach, dass man die Probleme, die da [auf Auftraggeberseite] sind, sehr schnell versteht und dass man diese Probleme lösen soll. [...] ich glaube wonach die Leute suchen ist, dass Du Verständnis für ihre Probleme entwickelst“ (D\M: 91). Ihrer Meinung nach haben sie selbst ein gutes Gespür für Problemstellungen und können sich sehr gut in ihr Gegenüber hineinversetzen. Es ist für sie wichtig, sich in den Auftraggeber hineindenken zu können und Lösungen für dessen Probleme finden zu können (D\M: 92/96). Für die Designer leitet sich jede Aufgabe aus den jeweiligen Problemstellungen und persönlichen Bedürfnissen ihrer Kunden ab. „Ich versuche ja für jeden Kunden individuell zu planen. Und ich sag immer, [...] ich stehe nicht hinter der Empfangstheke, das ist der Kunde“

(D\G: 151). Gerade diese spezifische Aufgabenstellung ist es, die ihnen die Möglichkeit einer innovativen und andersartigen Lösung und Gestaltung ermöglicht (D\G: 134/135). Sie wollen die Aufgaben ihrer Kunden kennen lernen und verstehen (D\Bra: 52). Dies nicht zu letzt auch, um den Implementierungs-Aufwand und die Auswirkungen abschätzen zu können, die ein neu gestaltetes Produkt oder neue Designlösung für den Kunden bedeutet (D\M: 65) und das Produkt passgenau entwickeln zu können.

Für Designer bedeutet also gute und individuelle Gestaltung in jedem Fall eine intensive Auseinandersetzung mit dem Inhalt. *„Es ist schon ein sehr inniger Deal, den man dann macht“* (D\M: 164). Sofern aber diese Auseinandersetzung nicht möglich ist, bleibt die Gestaltung für die Designer der Untersuchung oberflächlich und verliert an Qualität, *„weil man gar nicht an diese Ebenen ran kommt“* (D\M: 66). Dies ist zum Beispiel dann gegeben, wenn ein Einarbeiten in das Aufgabenfeld zeitlich nicht möglich ist, die notwendigen Informationen verwehrt bleiben, nicht ermittelt werden können, oder wichtige Personen im Unternehmen nicht zugänglich sind (D\Sch: 21-23). Allerdings gibt es auch Designer, die Kollegen die Fähigkeit absprechen, ein Verständnis für die inhaltliche Tiefe der Aufgabe entwickeln zu können. Denn *„die meisten Designer sind, wie schon gesagt, Tiefflieger, [...] die können ja nicht einmal eine Bilanz lesen [...]. Wie innovativ kann dann ein Geschäftsbericht sein?“* (D\Bei: 106-109).

Neben der inhaltlichen Auseinandersetzung, Problemerkennung und -lösung sehen die interviewten Designer ihre Aufgaben auch in der Sortierung und Strukturierung des Bestehenden. *„Wir machen soviel grundlegende Basisarbeit, Sortieraufgaben, gewisse Strukturaufgaben,...“* (D\M: 219). Dabei achten sie auch auf die Gestaltung von Prozessabläufen auf Kundenseite. Das neue Design soll auch das interne Handling auf Kundenseite verbessern. *„Dass die Leute ein großes Vertrauen haben in mich, was auch die Abläufe anbelangt. Dass ich alles so platziere, dass es optimal ist. Es geht ja nicht nur um das Design, es geht ja wirklich auch um die Abläufe“* (D\G: 109). Darüber hinaus kennen sie die Zielgruppen ihrer Kunden und kommunizieren deren Botschaften auf eine Zielgruppen gerechte Art und Weise (D\Bei: 102-104). Die Bedürfnisse und Erwartungen der kundenspezifischen Zielgruppen zu erkennen sehen Designer als Teil ihrer Aufgabe. Diese detailliert wahrzunehmen verlangt von Ihnen insbesondere eine geschulte Empathie und Wahrnehmung und ein geschultes Vorstellungsvermögen. Sie wollen sich in die detaillierte Gefühlswelt dieser Gruppen hineinversetzen können und ihre gestalterische Arbeit auf deren jeweilige Bedürfnisse ausrichten (D\G: 99). *„Der Patient muss ein unheimlich gutes Gefühl haben“* (D\G: 103-105). Dabei führt sowohl die Fähigkeit, aus der Sicht der Zielgruppe zu denken, als auch ihr Perspektivwechsel zu Lösungen, die sowohl den Kunden, als auch die Zielgruppe überraschen (D\Sch: 118).

Sie sehen sich aber auch als Berater ihrer Kunden und empfinden Beratung als eine wichtige Grundlage für ihre Gestaltung. *„Ich bin kein klassischer Berater. Aber ich berate den ganzen Tag. [...] es ist eine Grundlage für vieles“* (D\M: 220), (D\G: 137). Es gibt aber

auch Aufträge, in denen ausschließlich diese Beratungstätigkeit der Designer gefragt ist (D\G: 119). Auch die strategische Beratung ist den Designern der Erhebung ein wichtiges Anliegen. Dabei sind insbesondere die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sowie die strategische Ausrichtung der Produkte von Interesse. Sie sehen es als Auszeichnung und Qualitätsmerkmal ihrer Designleistung *„von der reinen fertigungsbezogenen, kurzfristigen Reaktion des Unternehmens hin zu strategisch positionierten Neuprodukten gehen dürfen. Und das auch entsprechend mit [zu] beraten“* (D\Bra: 44-45/48). Dabei erarbeiten sie mit ihren Kunden Positionierungen *„Wo es teilweise verquere interne Wahrnehmung gibt“* (D\Sch: 131). Dies gilt sowohl für die aktuelle Positionierung des Unternehmens mit seiner Produktions- oder Dienstleistung, als auch für seine zukünftige Ausrichtung. Sie motivieren ihre Kunden *„sich wirklich einen Ausblick [zu] geben, [und sich] szenarische Themen um 2030 mal anschauen zu können“* (D\Bra: 84-85).

Sie entwickeln beispielweise *„Leitmedien, die dann auch intern weiterverarbeitet werden und wo wir vor allem auch in der Content-Erstellung mit drin sind, das [Produkt-]Konzept, das Naming, wie kann man es in einer Broschüre erzählen [...]? Das ist alles mit uns in Zusammenarbeit entstanden“* (D\M: 14-15). Die strategische Beratung bezieht sich auch auf die Vermarktung der Produkte. Für die Designer heißt das *„zu schauen: Was passiert mit den Produkten? Wie müssen sie vermarktet werden, wo braucht der Kunde Unterstützung, wie geht das Ganze weiter?“* (D\Bra: 29). Andere wiederum erschließen sich Randbereiche, die sie für die formale und nutzerorientierte Gestaltung als relevant betrachten. Aus ihrer Sicht muss man sich um vieles kümmern, damit die Designlösung bzw. das Designergebnis zufriedenstellend ist (D\G: 107). Auch führen sie für ihre Auftraggeber unangenehme Verhandlungen, die es ihnen erst ermöglichen ihre Designvorstellung realisierbar zu machen. Denn *„das ist an sich ein unangenehmer Bestandteil meiner Arbeit [...] gehört leider Gottes auch dazu. Das ist oft unheimlich nervig und verdirbt oft die gute Stimmung. Aber das haben wir mittlerweile als das, was dazu gehört, bei den Projekten auch akzeptiert“* (D\G: 30-31). Die Designer sehen sich als kompetente Fachleute, die für ihre Überzeugung bzw. Designlösung und die Unterstützung ihrer Kunden keine Konflikte scheuen (D\G: 37/45). *„Aber das meine ich damit, dass man auch viele andere Dinge machen muss. Das hat mich auch viele schlaflose Nächte gekostet ...“* (D\G: 45). Dieser Einsatz für ihre Auftraggeber stellt einerseits für sie eine große Herausforderung dar, andererseits aber auch eine große Zufriedenheit. *„Wir waren hinterher eine eingeschworene Gemeinschaft. Und haben dann eben versucht, das irgendwie durchzuboxen. Das hat irgendwo Spaß gemacht“* (D\G: 45). Diese Gemeinschaft mit dem Kunden und sein Vertrauen in solch schwierigen Projektphasen wird auch als wichtige Motivationsquelle für ihre gestalterische Arbeit wahrgenommen. *„Wenn ich weiss, ich habe einen Kunden, der mich mag, der mir das Gefühl gibt, ich mag dich, dann gehe ich für den auf. Dann bin ich in der Lage, für ihn Dinge zu zaubern, das könnte ich sonst nicht. [...] wo ich selber manchmal merke: Wow – hast Du gemacht! Hast Du selber nicht gedacht, dass Du das hinbekommst“* (D\S: 24-25).

Durch die Komplexität der Aufgabe, aber auch durch alle sich daraus ergebenden, neuen Aufgabenstellungen erstreckt sich das Projekt oftmals über einen längeren Zeitraum, als zu Projektstart kalkuliert. *„Viele erwarten auch, dass die Lösung ist wie ein Pflaster, dass man es einfach nur schnell macht, und wissen glaube ich nicht, dass es einfach was mit sich zieht, wenn man es richtig macht“* (D\M: 91). Ihr Tätigkeitsfeld ist sehr breit, wird aber von Kundenseite oftmals nicht als solches gesehen und nicht in der Honorierung adäquat berücksichtigt. *„Wir machen soviel grundlegende Basisarbeit, Sortieraufgaben, gewisse Strukturaufgaben, [...] Das ist auch überhaupt nicht budgetiert“* (D\M: 219). [Beratung] *ist nicht ein Beiprodukt von Design, sondern es ist eine Grundlage für vieles und das muss honoriert werden“* (D\M: 220). Auch sehen die Designer dieser Erhebung ihren Arbeitsprozess als nur schwer beschreibbar und vermittelbar. Daher ist es für sie besonders schwer, das Vertrauen ihrer Auftraggeber für die Aufgaben zu erlangen, die über die formale Gestaltung hinaus gehen und auch strategische und zukunftsorientierte Fragestellungen mit berücksichtigen. *„Ich empfehle das auch meinen Kunden. Lass uns einfach irgendwas mal beginnen. Dann kann ich Dir mehr davon erzählen, wie wir denken, was wir tun“* (D\Bra: 91). *„Wobei [es] bei diesen Firmen im Mittelstand immer sehr schwierig ist Innovation und Entwicklung wirklich prozessual strategisch unterzubekommen, [...] das ist nur bei wenigen Firmen verhaftet“* (D\Bra: 26-27). Denn die Kunden empfinden Beratungen, die über das eigentlich Beauftragte hinausgehen nicht immer als angenehm. Teilweise stoßen Designer hier auf deutliche Ablehnung (D\Sch: 137-138).

Kreativität / gestaltend // Unternehmer

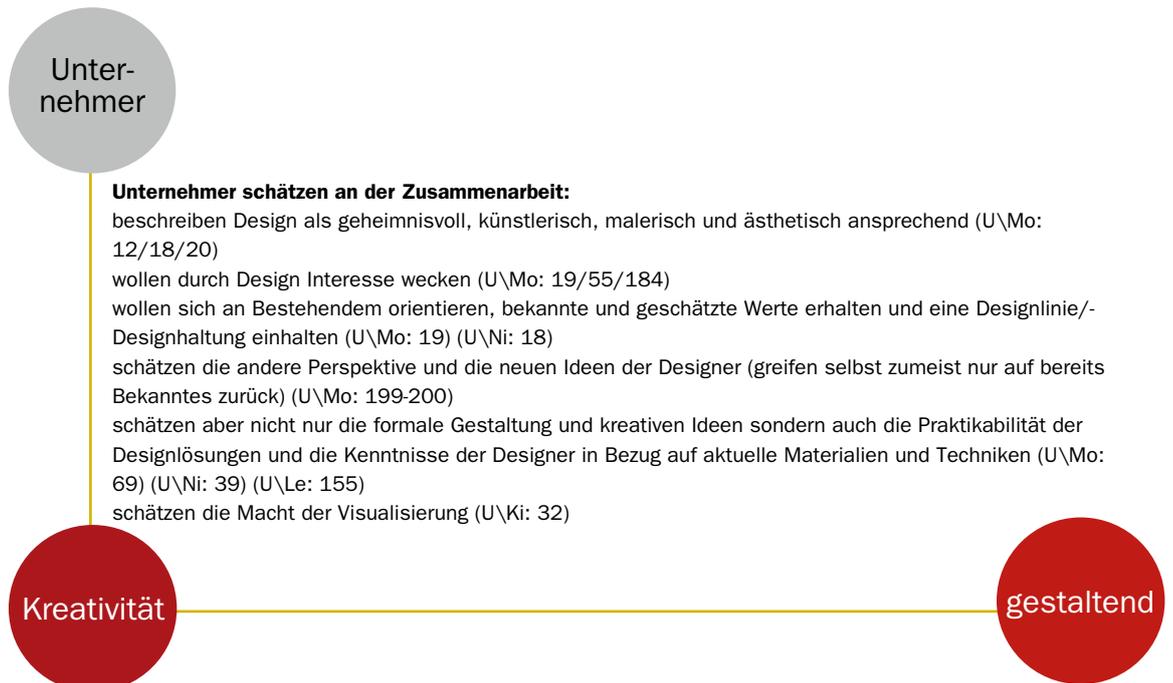


Abb. 4.4: Gestaltende Kreativität aus Sicht der Unternehmer.

Unternehmer wünschen sich von der „gestaltenden Kreativität“ oder dem formalen Aspekt einer Designleistung, dass das Ergebnis geheimnisvoll und künstlerisch wirkt, „*unser Logo [...] war [...] so abgeschnitten, war also gar nicht vollständig sichtbar*“ (U\Mo: 12), „*so ein bisschen was Künstlerisches*“ (U\Mo: 18). Darüber hinaus sollte es auch für den Auftraggeber ästhetisch ansprechend sein und in jedem Fall bei der Zielgruppe Interesse wecken und Aufmerksamkeit erzielen. „*Es muss natürlich auch ästhetisch mir gefallen*“ (U\Mo: 184), (U\Mo: 20), (U\Mo: 55), (U\Mo: 19). Der Unternehmer schätzt die neuen visuellen Ideen der Designer. Denn der Unternehmer selbst greift in seiner Ideenfindung eher auf bereits Bekanntes und Gesehenes zurück, was ihn oft nicht zufrieden stellt (U\Mo: 199-200). Darüber hinaus ist es ihnen wichtig, sich an Bestehendem zu orientieren und bekannte und geschätzte Werte zu erhalten (U\Mo: 19). Dies scheint aus ihrer Sicht für Designer, gerade in der Zusammenarbeit mit größeren Firmen recht schwierig zu sein (U\Ni: 18).

Unternehmer schätzen die Chance durch Visualisierung der Projektidee eine konkrete Vorstellung von der Designlösung zu erhalten, um eine verbesserte Beurteilungsgrundlage zu haben, denn „*ein Laie lebt natürlich auch davon, dass er Dinge visualisiert bekommt*“ (U\Ki: 32). Es geht den Unternehmern aber ausdrücklich nicht nur um die Form selbst, sondern auch um Praktikabilität, Usability und Aktualität, was für sie gerade im Bereich neuer Technik und neuer Materialien von großer Bedeutung ist, „*weil einfach die Anforderungen vom Markt gestiegen sind und Fragen von Leichtbau, bestimmten Kunststoffen und auch Anwendungseigenschaften immer relevanter werden*“ (U\Le: 155).

Insgesamt lassen sich nur sehr wenige Äußerungen zum Phänomen der „gestaltenden Kreativität“ von Seiten der Unternehmer finden.

Kreativität / gestaltend // Designer

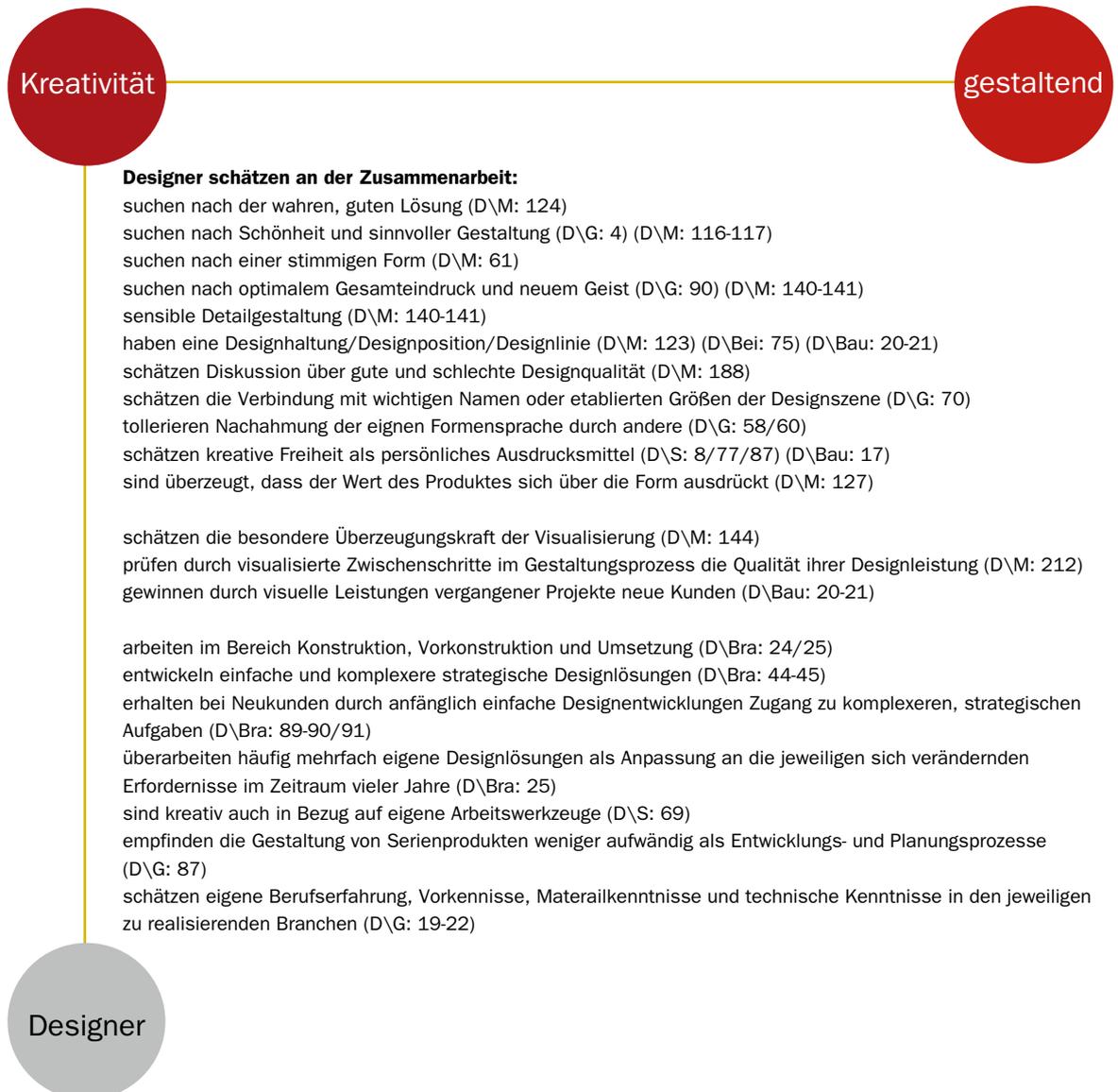


Abb. 4.5: Gestaltende Kreativität aus Sicht der Designer.

Designer beschreiben den gestaltenden oder formalen Aspekt ihrer Arbeit als eine Suche nach der „wahren, guten [...] Lösung“ (D\M: 124). Sie suchen nach Schönheit (D\G: 4), einer sinnvollen, schlichten Gestaltung (D\M: 116-117) und einem neuen Geist, einer neuen Atmosphäre oder Haltung (D\G: 90). Dabei haben auch kleine Details Einfluss auf die Gesamterscheinung. Diese Details nehmen sie sehr sensibel wahr und sind sehr bemüht einen optimalen Gesamteindruck zu gewährleisten (D\M: 140-141). Dabei sollte die Gestaltung aus einer stimmigen Form erwachsen (D\M: 61), die auch den Wert des Produktes vermitteln kann (D\M: 127). Ihrer Meinung nach sollten Designer und Designbüros sollten für eine Designhaltung oder Designlinie stehen und diese konsequent

vertreten. Denn es ist wichtig, „dass das Büro eine Meinung hat oder für irgendwas steht“ (D\M: 123). Diese Eigenständigkeit kann sie zu einer Vorreiterschaft in der Gestaltung führen, die im weiteren Verlauf viele Nachahmer mit sich bringen kann (D\G: 58). Dies nehmen sie zum Teil geschmeichelt und amüsiert in Kauf „Der [Arzt/potentieller Kunde rief mich an,] lobte mich total und sagte: Seine Praxis wäre jetzt fertig und und er hätte 100 Stunden vor meiner Internetseite gesessen und sein Architekt wäre schier verzweifelt, weil er immer gesagt hätte nein, [er] will es so wie [ich] das mach[e]. Und der hat mich angerufen und wollte gerne die Adresse [meines Fotografen] haben [um auch die Ästhetik der Außenkommunikation übernehmen zu können]“ (D\G: 60). Für Designer liegt in dem gestaltenden oder formalen Aspekt ihrer Arbeit die Verbindung zu neuen Kunden. Neue Kunden werden gewonnen durch überzeugende visuelle Leistungen vergangener Projekte (D\Bei: 75), (D\Bau: 20-21).

Designer würden gerne eine ausgiebige Diskussionen über gute und schlechte Designqualität führen. „So eine richtig gute, sachliche Designdiskussion an Hand eines konkreten Gegenstands“ (D\M: 188). Auch genießen sie es, in Verbindung mit wichtigen Namen oder etablierten Größen der Designszene gebracht zu werden (D\G: 70). Attraktive und formal gut gestaltete Produkte zu entwickeln und diese selber in Serie fertigen zu lassen empfinden sie, gerade langfristig gesehen, als wirtschaftlich attraktiver und weniger aufwändig, als ausschließlich Entwicklungs- und Planungsprozesse durchzuführen (D\G: 87).

Ihnen ist bewusst, dass die Visualisierung von Ideen eine ganz besondere Überzeugungskraft besitzt. Dies gilt insbesondere in Bezug auf ihre Auftraggeber, die oft erst nach der Realisierung oder Visualisierung der Projekte eine genaue Vorstellung von diesen gewinnen können (D\M: 144). Aber auch in ihrer eigenen Arbeit sind ihnen die Phasen der Visualisierung wichtig, da sie erst durch Modelle oder visualisierte Zwischenschritte die Qualität ihrer Gestaltung prüfen und entwickeln können, „an irgendeinem Punkt musst Du auch [visuell] arbeiten und im Arbeiten die Möglichkeit haben zu merken das kann ich empfehlen, das kann ich nicht empfehlen“ (D\M: 212).

Sie sehen ihre gestaltende Tätigkeit im Aufgabenfeld „von Design über Konstruktion, Vorkonstruktion und dann entsprechende Umsetzung“ (D\Bra: 24). Dabei kann es auch zu ihren Aufgaben gehören, die von ihnen entwickelten Designlösungen über Jahre hinweg immer wieder zu überarbeiten und den Erfordernissen der Zeit anzupassen (D\Bra: 25). Für ihre gestalterische Tätigkeit können Berufserfahrung, Vorkenntnisse, Materialkenntnisse und technische Kenntnisse in den jeweiligen realisierenden Branchen von wichtiger Bedeutung sein. Oftmals sind es Quereinsteiger, die von den realisierenden Firmen wegen ihrer Praxiskenntnisse sehr geschätzt werden (D\G: 19-22).

Sie nennen auch variierende Aufgabenstellungen, von einfachen Produktentwicklungen, als kurzfristige Reaktionen auf den Markt, bis hin zu strategischen Entwicklungen (D\Bra:

44-45). Diese Bandbreite der Aufgabenstellung wird von Designern sehr unterschiedlich wahr- und aufgenommen. Einerseits werden sie von neu gewonnen Kunden mit pragmatischen Projekten beauftragt, die aus ihrer Sicht wesentlich komplexer betrachtet werden müssten. Sie empfinden es als „*völlig falsche Reihenfolge erst mit einer visuellen Lösung zu kommen [...]. Das hätte [...] auch ganz nach hinten gehen können*“ (D\M: 209-210). Andererseits sehen sie diese pragmatischen Projekte zum Teil auch als Chance dem Neukunden die eigene Arbeitsweise und Haltung zu vermitteln. „*Da kann man ja dann erst mal Zusammenarbeit, Design, Arbeitsqualität, klassisch seine Tugenden darlegen*“ (D\Bra: 89), (D\Bra: 91). Durch eine gute Beratung und überzeugende Leistung wird dem Designer der Übergang zu komplexeren und strategischen Aufgaben ermöglicht. Dazu muss der Designer sich das Vertrauen seiner Neukunden durch „*eine kleinere, quasi Startarbeit*“ (D\Bra: 89-90) erst einmal erschließen.

Designer schätzen in der Gestaltung aber auch ihre Freiheit bzw. nutzen ihre Gestaltung als persönliches Ausdrucksmittel (D\S: 8). Dies nicht zuletzt als Ausdruck ihrer kreativen Persönlichkeit, denn „*irgendwie braucht man [als Gestalter] auch so ein Ventil, wo man sozusagen das, was man so irgendwie aufnimmt [...] irgendwo wieder ausspuckt*“ (D\S: 77). Sie sehen ihre Aufgabe darin „*zu entwickeln, eine geile Idee zu haben*“ (D\S: 87), „*aus dem Bauch heraus*“ (D\Bau: 17) zu entscheiden und eine „*ziemlich freie Hand*“ (D\Bau: 17) zu haben. Dabei kennt ihr Aufgabengebiet oftmals keine Grenzen und sie gestalten auch die für sie wichtigen Arbeitsvoraussetzungen „*eine tolle Agentur-Verwaltungssoftware*“ (D\S: 69) in ihrer eigenen kreativen Weise.

4.2_SPANNUNGSFELD VON „BEWAHRENDER“ UND „VISIONÄRER VERÄNDERUNGSMOTIVATION“

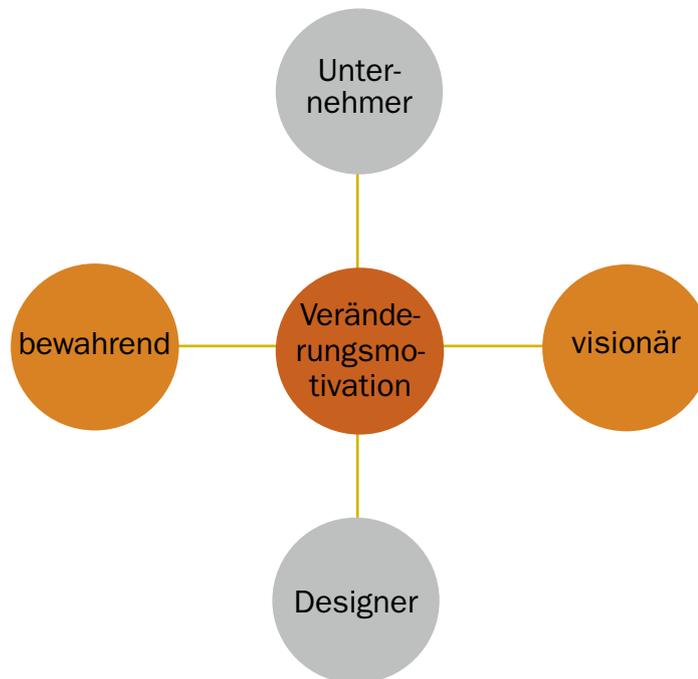


Abb. 4.6: Die Kategorie bewahrende und visionäre Veränderungsmotivation.

„**Bewahrende Veränderungsmotivation**“ bezieht sich auf Veränderungen die auf bereits bestehendes Design aufbauen und dieses in der Entwicklung einer neuen Designleistung berücksichtigen. Dabei geht die Betrachtung nicht von Märkten und Zielgruppen aus, sondern von den Unternehmern und Designern selbst. Die Innovationsfähigkeit von Produkten oder Unternehmen ist hier nicht Gegenstand der Betrachtung. Gefragt wird nach der Motivation und dem Bedürfnis nach Veränderung auf Seiten der Unternehmer und Designer. Was bedeutet für sie eine auf Bestehendem aufbauende Erneuerung, wann ist sie für sie sinnvoll und welche Hemmnisse stehen ihr aus Sicht der Unternehmer und Designer im Wege?

„**Visionäre Veränderungsmotivation**“ also umfassende, weitreichende und grundlegende Veränderung bezieht sich auf strategische, zukunftsorientierte oder weitreichende Designleistungen. Ihre Betrachtung geht dabei, wie die bewahrende Veränderungsmotivation, nicht von Märkten und Zielgruppen aus, sondern von den Unternehmern und Designern selbst. Wie umfangreich und weitreichend ist die Veränderung für die beteiligten Initiatoren? Die Innovationsfähigkeit von Produkten oder Unternehmen ist hier nicht Gegenstand der Betrachtung. Gefragt wird auch hier nach der Motivation und dem Bedürfnis nach Veränderung auf Seiten der Unternehmer und Designer. Was bedeutet für sie eine grundlegende Erneuerung, wann ist sie für sie sinnvoll und welche Hemmnisse stehen ihr im Wege?

Veränderungsmotivation / bewahrend // Unternehmer

Abb. 4.7: Bewahrende Veränderungsmotivation aus Sicht der Unternehmer.

Sofern das Unternehmen bereits ein durchgehendes Corporate Design, eine etablierte Marke oder eine durchgehende Produktsprache besitzt, sollten alle gestalterischen Aktivitäten diese berücksichtigen. Dabei scheint es für die Unternehmer von Wichtigkeit zu sein, dass nicht alles vorhandene neu gestaltet oder verändert wird, sondern bestehende Standards eingehalten (U\Ni: 43) und technische Einschränkungen berücksichtigt werden (U\Ni: 44). Besonders in größeren Unternehmen sollten Designer sich nicht selbst verwirklichen, sondern hinter das bestehende Konzept des Unternehmens zurück treten, um dessen einheitlichen Auftritt zu gewährleisten (U\Ni: 10-18). „Also wenn [...] jeder Designer für sich den Anspruch hat, wieder so ein kleines, neues Konzept zu entwickeln [...], mag ja dessen Ansatz passen und gut und schön sein, aber das hilft ja nicht, wenn man versucht eine einheitliche Linie reinzubringen...“ (U\Ni: 16). Eingefordert wird von den Designern den „eigenen Geschmack zurück[zustellen] [...] und einfach [zu] sagen [...] ok, das ist jetzt die Vorgabe und da gehe ich hin. Und das zu machen fällt vielen schwer, was ich nachvollziehen kann (U\Ni: 10-11). Das ist „für Designer oder für wirklich kreative Menschen [...] manchmal schwierig, weil man sich ja so ein Stück selbst beschneiden muss in seinen Gedanken, [...] dass man tatsächlich gewissen Grenzen unterworfen ist“ (U\Ni: 17). „Und das ist glaube ich schwer. In jedem kreativen Beruf.

Wenn man sagt: ich will jetzt was machen, was mir 100% gefällt, ist das glaube ich immer in Zusammenarbeit mit Firmen, die ein gewisses Konzept haben, schwierig“ (U\Ni: 18).

Das neue Design sollte für die Mitarbeiter im Unternehmen möglichst keine erschwerenden Veränderungen mit sich bringen, „es soll bitte nicht weh tun“ (U\Ni: 50). Aus dieser fast schon bequemen Haltung heraus wird häufig das Alte noch lange genutzt. „Das hätte man tun können, das machen wahrscheinlich auch viele Kollegen, versuchen das Alte zu nutzen. Das kam für mich von Anfang an nicht in Frage“ (U\Ki: 45). Die Unternehmen berufen sich auf Tradition und Zeitlosigkeit, aber auch auf die traditionelle Erwartung ihrer eigenen Kunden, die sie mit Verlässlichkeit beantworten wollen (U\Mo: 6), (U\Mo: 26), (U\Mo: 51).

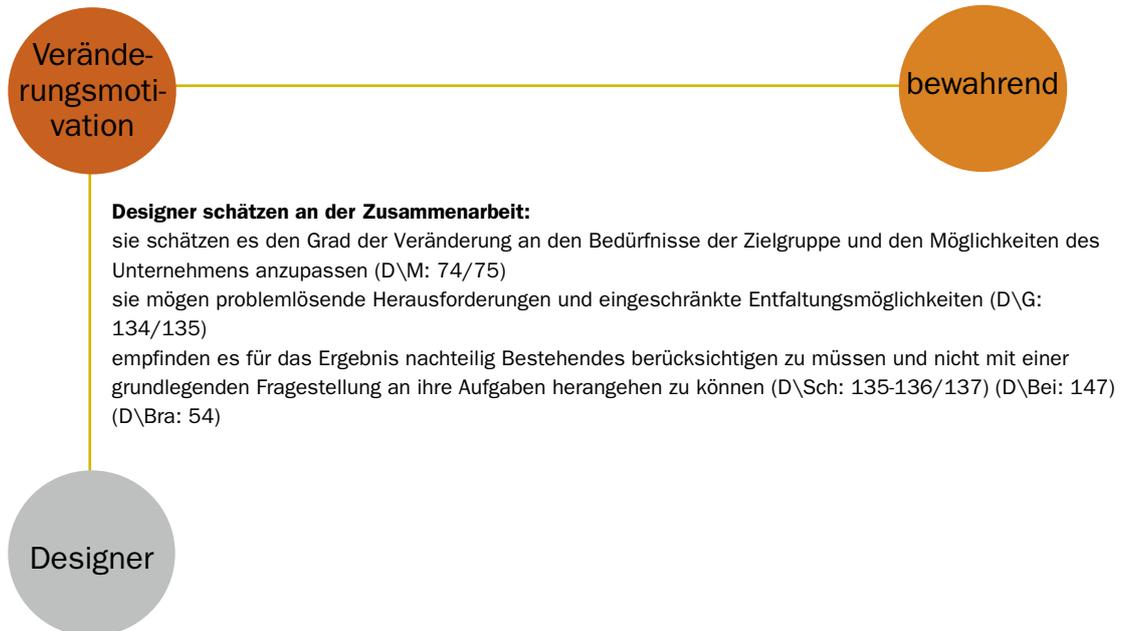
Veränderungsmotivation / bewahrend // Designer

Abb. 4.8: Bewahrende Veränderungsmotivation aus Sicht der Designer.

Designer wissen, dass man den Grad der Veränderung an die Bedürfnisse der Zielgruppe und die Möglichkeiten des Unternehmens anpassen muss. In jedem Fall sollte die Veränderung nicht um ihrer selbst Willen erfolgen, sondern stets eine begründete Notwendigkeit und fundierte Qualität aufweisen. *„Sie [Apple] sagen ok, wir haben das iPhone 4 und das nächste sieht genau so aus. Es ist ein bisschen schneller, es hat ne bessere Kamera wir nennen es 4S und alle schreien auf, weil sie diesen Druck den die Finanzindustrie, den die Wallstreet hat, es gibt kein 5er. Das ist keine Innovation, die werden die Geräte nicht verkaufen“ (D\M: 74), „dieser Druck immer was Neues zu machen, um des neu seins wegen“ (D\M: 75) macht aus ihrer Sicht keinen Sinn.*

Einige Designer empfinden es als nachteilig nicht mit einer grundsätzlichen Fragestellung ihre Aufgaben angehen zu können. In großen Unternehmen kann „leider“ nicht alles hinterfragt werden. Die Entscheidungen, die bereits gefallen sind, können nicht immer wieder in Frage gestellt werden. Häufig fehlt den Unternehmen die Bereitschaft die Dinge zu hinterfragen. *„Das ist dann auch nicht gewollt – weil es schon irgendwann mal irgendwo entschieden wurde, das ist jetzt so, das muss nicht grundsätzlich hinterfragt werden. [...] je größer [das Unternehmen], desto schwerer wird das“ (D\Sch: 135-136), (D\Bei: 147). „Wenn ich nicht explizit den Auftrag dazu bekomme: mach für uns ein Marketingkonzept oder was auch immer, was für ne Strategie, dann ist da die Bereitschaft sehr gering das so zu hören“ (D\Sch: 137).* Sie empfinden es als wesentlich spannendere Herausforderung in die unternehmensstrategischen Überlegungen mit einzusteigen, also grundlegende Dinge zu hinterfragen. *„Am liebsten fangen wir auch da an. Das heißt bei den strategischen Überlegungen zur Marke, zur Segmentierung, um dann einfach Sortimente und*

Produkte zu entwickeln“ (D\Bra: 54). Andere Designer mögen Herausforderungen, die problemlösender Art sind und sie auch in einer gewissen Weise einschränken. Vorgaben, auf die sie sich in ihrer Arbeit beziehen müssen, empfinden sie als spannende Herausforderung. „[...]a bin ich auch viel besser. Ich habe gerne in einem Grundriss auch noch 5-6 Säulen, wo man sagt die stören mich“ (D\G: 134). „Ansonsten plane ich gerne projektbezogen/problembesogen. Da kommen immer die interessantesten Ergebnisse raus. Wenn ich immer einen leeren Raum nur hätte, wäre das langweilig“ (D\G: 135).

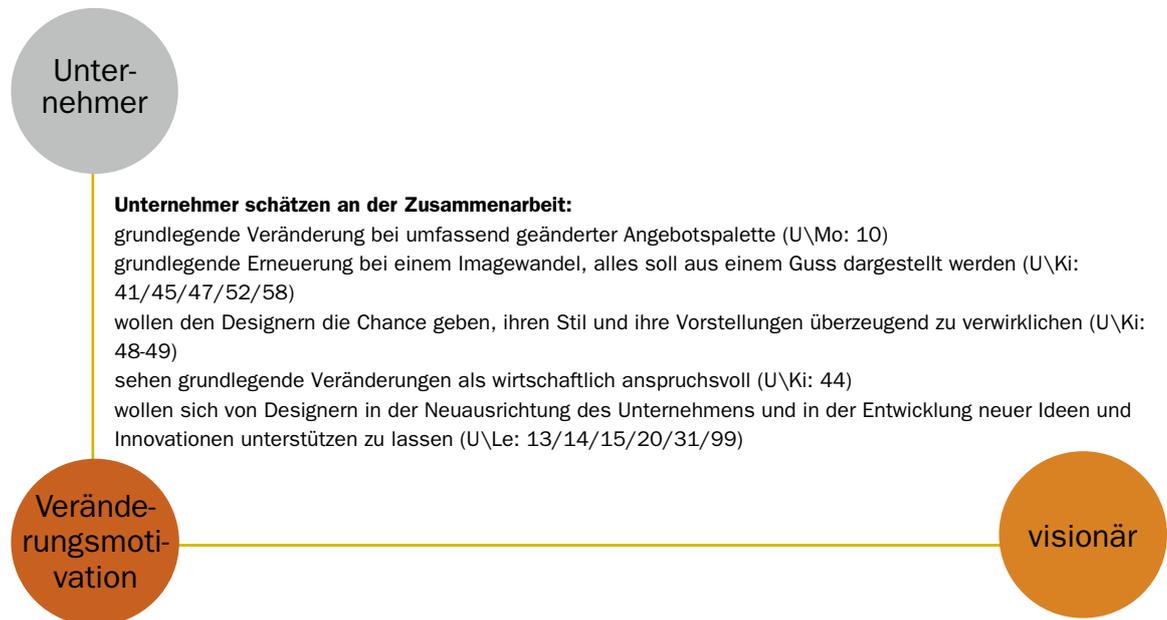
Veränderungsmotivation / visionär // Unternehmer

Abb. 4.9: Visionäre Veränderungsmotivation aus Sicht der Unternehmer.

Grundlegende Veränderungen sind für die interviewten Unternehmer in der Regel dann interessant, wenn sie entweder eine Reaktion auf sich verändernde Märkte oder Wettbewerbe darstellen, sie aus einer wirtschaftlichen Fokussierung (Spezialisierung) heraus vorgenommen werden, zu einem grundlegend neuen Image verhelfen oder möglichst großes Interesse wecken sollen.

Veränderung kann Konzentration auf den Kernbestand bedeuten, also harte, wirtschaftliche Einschnitte in der Angebotspalette, „dann haben wir [die modischen Kollektionen] gestoppt [und eine Konzentration auf technische Textilien vorgenommen], das war dann ein härterer Schnitt schon, weil das ungefähr so ein Viertel des Umsatzes ausmachte, und haben uns dann komplett auf die technischen Dinge konzentriert“ (U\Mo: 10). Sofern der Unternehmer eine grundlegende, strukturelle oder inhaltliche Veränderung in seinem Unternehmen durchführt, liegt es nahe, diese auch gegenüber den Kunden darzustellen. Daher folgt hier ein Imagewandel, der darstellbar gemacht werden muss und von den Interviewpartnern als konsequent und weitreichend beschrieben wird. Optimalerweise wird alles erneuert und aus einem Guss dargestellt. „Weg von dem Image der reinen Kinder[-Medizin] ..., mehr zu einem modernen Medizinbetrieb“ (U\Ki: 52). „Und so habe ich mich dann entschieden [...] ALLES neu zu machen, NICHTS mitzunehmen“ (U\Ki: 41). „[...D]as Alte zu nutzen, das kam für mich von Anfang an nicht in Frage“ (U\Ki: 45). Sie sehen es als wirtschaftlich anspruchsvoll an, diese Erneuerung in allen relevanten Bereichen konsequent durchzuführen. „Das ist natürlich wirtschaftlich anspruchsvoll. Komplett eine neue Grundstruktur, eine neue Außendarstellung, einen neuen visuellen Eindruck der Praxis zu vermitteln und nicht alte Dinge, die auch gut funktioniert haben mit

rüber zu nehmen“ (U\Ki: 44). Ihr Ziel eines kompletten Wandels erreichen sie aber nur durch eine konsequente Veränderung aller relevanten Bereiche, so dass ein Ergebnis aus einem Guss entstehen kann (U\Ki: 47), „das sollte schon abgestimmt sein und insgesamt schlüssig zusammenpassen“ (U\Ki: 58). Auch sollte der Designer seine Vorstellungen und die Designleistung stimmig und überzeugend gestalten können und nicht durch zu viele Einschränkungen beeinträchtigt werden. „Man muss dem Designer auch die Chance geben, seinen Stil irgendwie in Gänze durchzuziehen und nicht abubrechen und zu sagen: hier habe ich aber noch was, das würde ich gerne verwerten. Dann ist der in seinem Fluss gestört“ (U\Ki: 48-49).

Sofern sich die Märkte oder der Wettbewerb ändert, oder technische Erneuerungen zu berücksichtigen sind, müssen Unternehmen dies in ihrer Arbeit berücksichtigen und Veränderung in ihrem Unternehmen vornehmen, da ihre Leistung und ihr Angebot nicht mehr so funktionieren wie in der Vergangenheit. Eine Unterstützung durch Designer sehen sie in der Neuausrichtung ihres Unternehmens und in der Entwicklung neuer Ideen und Innovationen. Sie sehen sich aktuell in der Situation *„unter dem Druck der Globalisierung auf einmal neue Produkte erfinden zu müssen, neue Vermarktungswege zu gehen, [das] fällt den Unternehmen nicht sehr leicht“ (U\Le: 20), „wo sie erstmalig richtig gemerkt haben, dass das alles nicht mehr so funktioniert, wie es mal funktioniert hat“ (U\Le: 15), „weil sie meistens aus so einer technischen Tradition kommen und das immer gut gegangen ist“ (U\Le: 20). Die Unternehmen tun sich sehr schwer in dieser neuen Produktentwicklung, denn für sie erscheint es nur schwer verständlich ein „Produkt neu zu erfinden, neu zu definieren – was lange gut war, was immer noch gut ist. Wo auf den ersten Blick gar keine Notwendigkeit da ist das zu verbessern“ (U\Le: 99). Nun haben „sie erkannt, dass sie innovativer werden müssen“ (U\Le: 15), „diese traditionsreichen und technisch orientierten Unternehmen, vorwiegend mittelständische Unternehmen, oft Familienunternehmen, müssen sich kreativen Prozessen öffnen, um innovativer zu werden“ (U\Le: 14). „Ich vertrete die These, dass die vorwiegend mittelständischen Unternehmen der Region sich eher öffnen müssen und sich sozusagen eher den Kreativen [...] bedienen müssen, um – ihre Innovationsfähigkeit weiter auszubauen“ (U\Le: 13). „Dort [bei den Designern] gibt es – Wissen darüber, wie aus einer Idee ein Produkt werden kann“ (U\Le: 31).*

Veränderungsmotivation / visionär // Designer



Abb. 4.10: Visionäre Veränderungsmotivation aus Sicht der Designer.

Was ist die Tätigkeit der Designer in umfangreichen Veränderungsprozessen? Sie entwickeln Konzepte, Produktreihen und neue Kommunikationsstrategien, „das Konzept, das naming, wie kann man es in einer Broschüre erzählen [...]? Das ist alles mit uns in Zusammenarbeit entstanden“ (D\M: 15). Sie möchten umfassende und weitreichende Veränderungen erzielen, „dass man auch wirklich etwas weiter nach vorne guckt, als bis zur nächsten Messe. Das ist oftmals leider so, dass der Weitblick da ein bisschen fehlt“ (D\Bra: 27). Sie empfehlen ihren Kunden, „versucht nicht nur das Produkt zu betrachten, sondern auch weiter zu schauen: Was passiert mit den Produkten? Wie müssen sie vermarktet werden, wo braucht der Kunde [die Zielgruppe/Nutzer] Unterstützung, wie geht das Ganze weiter?“ (D\Bra: 29).

Für sie ist es schwierig diese Veränderung im Unternehmen zu etablieren und es besteht wenig Verständnis auf Seiten der Unternehmer für umfassende Neuerungen. „Und wie viele Hürden es sind manchmal, für Kleinigkeiten, die es aber so viel besser machen würden“ (D\M: 58). „Wenn ich nicht explizit den Auftrag dazu bekomme: mach für uns ein

Marketingkonzept oder [...] Strategie, dann ist da die Bereitschaft sehr gering das so zu hören“ (D\Sch: 137). Denn in der Regel muss diese Veränderung im gesamten Unternehmen mitgetragen werden können, politisch durchgesetzt und von den entscheidenden Stellen auch gewollt sein (D\M: 137). In kleineren Unternehmen können Projekte und ihre Kontexte grundsätzlich eher hinterfragt werden, in größeren Unternehmen ist dies deutlich schwieriger. „Ich glaube, je größer [das Unternehmen], desto schwerer wird das“ (D\Sch: 135-136). Zudem bedingen grundlegende Veränderungen eine gute Beziehung zur Geschäftsleitung bzw. dem Inhaber des Unternehmens (D\Bei: 147).

Designer sehen ein persönliches Bedürfnis in großen Veränderungen. Sie wollen Einfluss nehmen, wirksam werden und Projekte mit hoher Bedeutsamkeit erschaffen. *„Etwas, wo man mehr verändern kann. Das wäre schon ganz schön“ (D\M: 150), wo man „relativ viel bewegen [kann]“ (D\Sch: 198). Diese Veränderung muss nicht unbedingt ein äußerlich großes Ausmaß annehmen. Wichtig wird, dass sie für die Kunden eine große Veränderung darstellt. „Manchmal sind es ja einfach auch die kleinen Sachen, die [...] viel [...] für die Menschen verändern“ (D\M: 240). „Das kann auch ein ganz kleiner Kunde sein. Du merkst die Veränderung die Du machst, ist gewaltig für denjenigen. Das finde ich eigentlich das faszinierende“ (D\M: 240). Manche Designer wissen um den organisatorischen Aufwand, den Veränderungen besonders in großen Unternehmen bedeuten, sind im Tagesgeschäft auch mit weniger Veränderung zufrieden und lösen das Bedürfnis großer Veränderungen eher in eigenen privaten Projekten ein (D\S: 8).*

Für andere Designer stellt es eine spannende Herausforderung dar in die unternehmensstrategischen Überlegungen ihrer Kunden mit einzusteigen, also grundlegende Dinge zu hinterfragen. *„Und am liebsten fangen wir auch da an. Das heißt bei den strategischen Überlegungen zur Marke, zur Segmentierung, um dann einfach Sortimente und Produkte zu entwickeln“ (D\Bra: 54). Manche Designer wollen verändern, um zu korrigieren oder um zu helfen, da sie sich um den langfristigen Erfolg der Unternehmen sorgen (D\Sch: 82/131). Manche Designer sehen im Bereich strategischer Veränderungen ein ganz neues Arbeitsfeld „da ist für uns auch ein großes Feld eigentlich erwachsen, mit dem wir in der nächsten Zeit dann weiter kommen können“ (D\Bra: 48).*

Für viele Unternehmer scheitert eine Veränderung in allen grundlegenden Bereichen allerdings schlichtweg an nichtvorhandenem Kapital. Sie sind wirtschaftlich, besonders in der Gründungsphase eingeschränkt. Durch modulare Angebote oder langsame Veränderungsschritte seitens der Designer kann dies berücksichtigt werden (D\G: 74/84-85).

Um ein neues Image überzeugend zu etablieren braucht es allerdings grundlegender Änderungen, ansonsten bekommt das Ergebnis keinen „neuen Geist“. Oftmals ist es sinnvoll diese Veränderung mit entsprechender Planungs- und Vorbereitungszeit an einem Stück vorzunehmen (D\G: 89). *„[...] Es ist halt nicht mehr mit einem Anstrich getan*

oder vielleicht mit einer neuen Stehleuchte oder mit neuen Stühlen im Wartezimmer. Es funktioniert nicht. Man kriegt hier keinen neuen Geist hinein“ (D\G: 90).

Weitsichtige Veränderungen erweisen sich zukunftsorientiert und geben dem Unternehmen Sicherheit für kommende Veränderungen der Märkte und Zielgruppen (D\G: 111), denn sie müssen auch „in 20 Jahren als Marke leben“ (D\Bra: 36). Um die zukünftige Entwicklung des Unternehmens in strategische Überlegungen mit einzubeziehen, muss diese von dem Designer gezielt erfragt werden. Der Erfolg dieser langfristig ausgerichteten strategischen Veränderungen zeigt sich meistens erst in zukünftigen Entwicklungen, stellt sich also in der Regel nicht sofort ein. „Dann fragen wir ab: Inwieweit wisst ihr denn, wie sich euer Markt in den nächsten 5, 10, 15, 20 Jahren verändert? Und dann tauchen die Baustellen natürlich automatisch auf [...] eine szenarische Betrachtung seiner eigenen Geschäftsfelder. [...] Und wir können das inzwischen, sind auch in entsprechenden Netzwerken, um eben solche Leistungen glaubhaft darlegen zu können. Sich wirklich einen Ausblick geben, ja ich sag mal szenarische Themen um 2030 mal anschauen zu können“ (D\Bra: 84). „Das beste wäre [...] dass dann auch wirklich Entwicklung passiert, auch im Sinne von: da muss man ein Stück gehen, um zu sehen, ob es geht. Es wird oft zu sehr theoretisiert und dann steht man auf der falschen Ecke“ (D\Bra: 73).

4.3_SPANNUNGSFELD VON „VERSTEHENDER“ UND „COACHENDER KOMMUNIKATION“

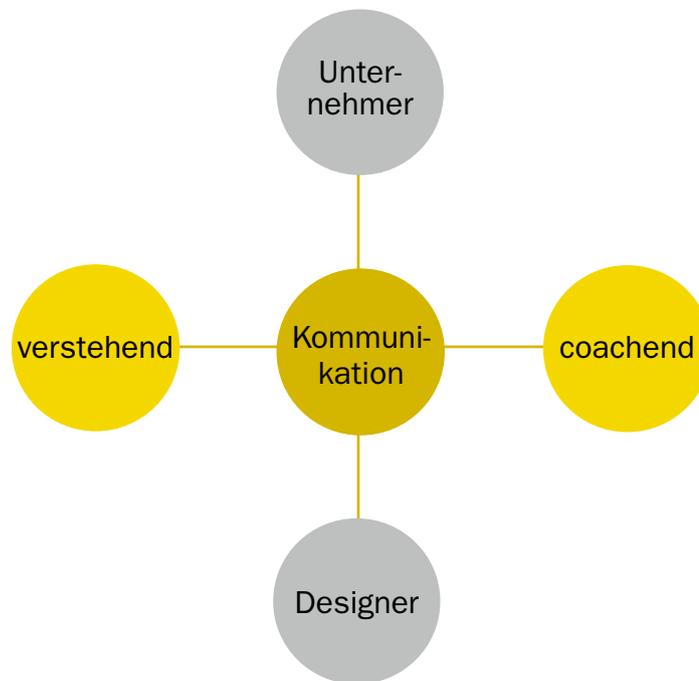


Abb. 4.11: Die Kategorie verstehende und coachende Kommunikation.

„**Verstehende Kommunikation**“ bezieht sich auf eine bedürfnisorientierte Kommunikation, die die Belange des Gegenübers wahrnimmt und ihm durch aktives Zuhören oder stimulierende Fragestellung Zeit und Raum gibt, seine Gedanken und Vorstellungen zu verbalisieren und im besten Fall neue Ideen entstehen zu lassen. Auch eine Argumentation, die auf den Bedürfnissen des Gegenübers aufbaut, wird hier als „verstehende Kommunikation“ bezeichnet.

„**Coachende Kommunikation**“ bezeichnet eine Kommunikation mit deutlich einflussnehmender Absicht. Man möchte sein Gegenüber überzeugen, belehren und seine Meinung und Kenntnisse darlegen. Man möchte seine Kompetenz beweisen und sein Wissen deutlich machen. Es geht um die Vermittlung von Kenntnissen und Wissen, nicht aber um ergebnisoffene und kreative Gesprächsprozesse.

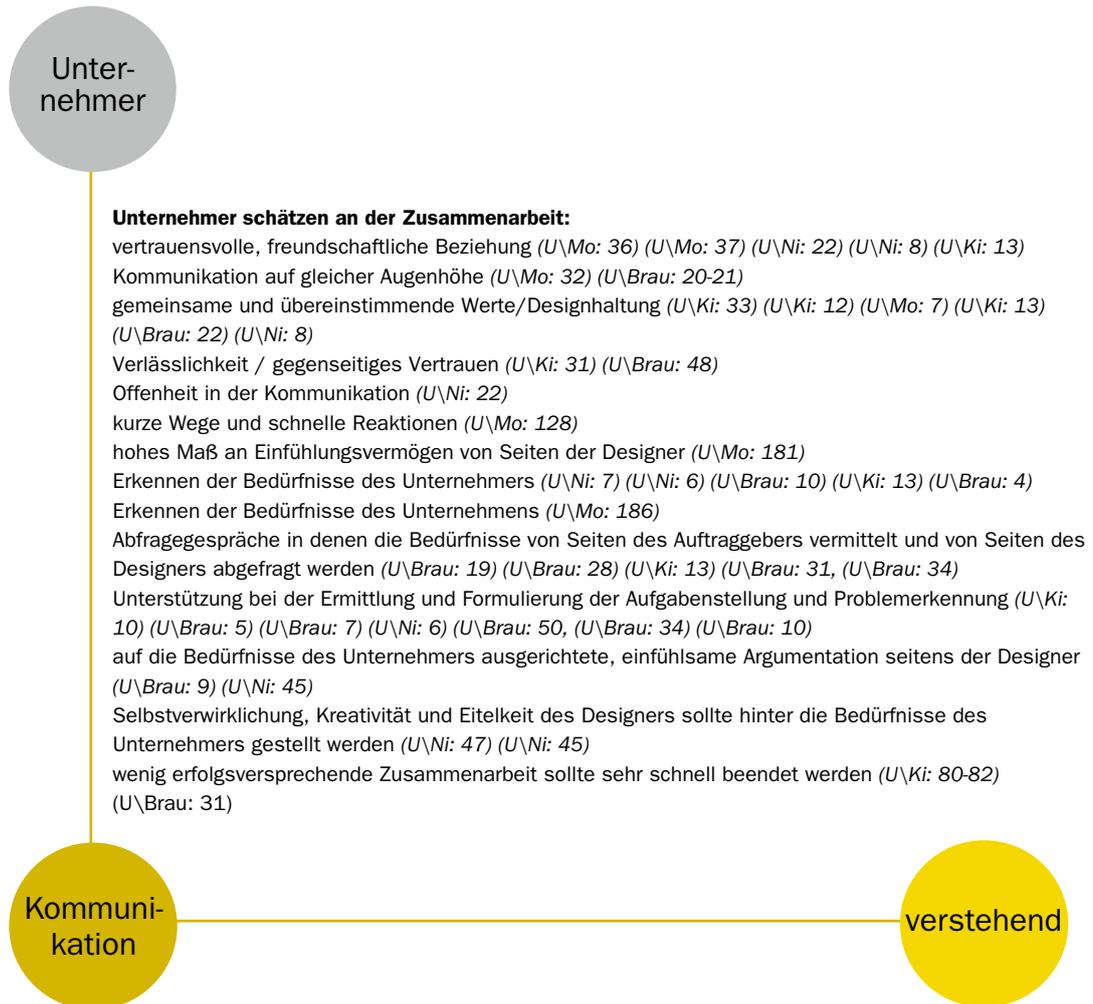
Kommunikation / verstehend // Unternehmer

Abb. 4.12: Verstehende Kommunikation aus Sicht der Unternehmer.

Die interviewten Unternehmer bezeichnen eine positive Kommunikation als vertrauensvoll, freundschaftlich und auf gleicher Augenhöhe. Sie empfinden es als „*angenehm mit jemandem zusammen zu arbeiten, [mit dem] man sich ganz gut versteht, der ungefähr [das] gleiche Alter hat*“ (U\Mo: 32). Immer wieder gibt es Äußerungen, die eine Zusammenarbeit als ausgesprochen gelungen beschreiben, weil man auf Leute trifft, „*die einfach toll waren, wo es einfach absolut passt*“ (U\Ni: 8), „*dass es irgendwo auch menschlich passt*“ (U\Ni: 22), dass „*die Chemie zwischen Designer und [Auftraggeber] [...] passt und [...] man in die gleiche Richtung marschiert*“ (U\Ki: 13).

Wann aber genau „passt“ eine Zusammenarbeit und wann nicht? Für sie geht es darum, „*was er im Kopf hat, [...] seine Haltung*“ (U\Brau: 20-21), „*dass es irgendwo auch menschlich passte.*“ (U\Ni: 22) Wie aber erkennt man diese Werte in der Zusammenarbeit? Aus der Sicht der Unternehmer werden sie in „Anbahnungsgesprächen“ von beiden Seiten

abgefragt, „es gibt unzählige Gespräche [...] wo diese Interaktion im Anbahnungsweg, [...] den Hauptteil des Gesprächs ausmacht“ (U\Brau: 28). In diesen Gesprächen werden Haltung und Werte ermittelt und mit denen der eigenen Person abgeglichen. Erst wenn es hier zu einer überwiegend deckungsgleichen Übereinstimmung kommt, kann eine positive, erfolgsversprechende Zusammenarbeit stattfinden. Gibt es gravierende Differenzen, sollte die Zusammenarbeit abgebrochen, oder erst gar nicht gestartet werden. Es wird in Zukunft immer schneller entschieden werden müssen, ob man „in die gleiche Richtung marschiert“ (U\Ki: 13), „ob die Chemie stimmt“ (U\Ki: 13), da immer schnellere Entscheidungsphasen gefordert werden und eine wenig erfolgsversprechende Zusammenarbeit sehr schnell beendet werden muss (U\Brau: 31).

Was aber sind die in der Zusammenarbeit genannten Werte der Unternehmer, die diese „Chemie“ ausmachen? Einer dieser Werte bezieht sich auf ein vergleichbares Designverständnis zwischen Unternehmer und Designer, denn wichtig ist ihnen, dass der Designer die Vorstellungen des Auftraggebers „ungefähr transportieren und umsetzen kann“ (U\Ki: 12), darüber hinaus eine Atmosphäre der Verlässlichkeit und des Vertrauens in die Arbeitsweise des Designers, damit die Komplexität der Zusammenarbeit auch ohne juristische „Haftungsfreistellung gegen Fehler“ (U\Brau: 48) reduziert werden kann. Aber auch kurze Wege (schnelle Reaktionen des Designers auf Anfragen) und Offenheit in der Kommunikation ermöglichen aus der Sicht der Unternehmer eine zielgerichtete, schnelle aber auch ideenreiche Projektentwicklungen, denn durch eine vertrauensvolle, offene Atmosphäre wird Ideenentwicklung erst möglich.

Zudem erhoffen sich die Unternehmer von Seiten der Designer ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen. Der Designer soll sich in die Situation des Unternehmers hinein fühlen können und sowohl dessen Bedürfnisse, als auch die des Unternehmens erkennen können, „reinvertreten können in das was wir machen“ (U\Mo: 181), „dass man im Gespräch mit den Leuten, die ein bestimmtes Projekt betreuen ja so Signale wahrnehmen kann, aufnehmen kann und das halt in Bildsprache in Gestaltung umsetzen kann. Das finde ich, ist eine schwierige zu erfüllende Aufgabe – definitiv“ (U\Ni: 7). Dieses Einfühlungsvermögen ist wichtig, „weil, wenn man das gar nicht versteht, was die Firma da macht, die man da designmäßig beraten will, kann man auch nichts machen, was zu den Produkten passt“ (U\Mo: 186).

Insbesondere gilt dies für die Ermittlung und Formulierung von Aufgabenstellungen und für die Problemerkennung. „Weil man tatsächlich sich sehr viel austauschen muss und sehr viel Stimmung und Gespür fürs Unternehmen entwickeln muss. Und das ist, glaube ich, für mich auch eine ganz wichtige Eigenschaft von Designern“ (U\Ni: 6). Denn der Unternehmer hat in der Regel nur eine vage Vorstellung von der Designleistung und kann diese nur wenig oder gar nicht formulieren. Daher ist die Aufgabenstellung zumeist bei Auftragsbeginn von Seiten des Auftraggebers gar nicht klar formuliert. Denn in der Regel

weiß der Unternehmer gar nicht genau was er im Design möchte, kann den Auftrag daher nicht formulieren und erwartet von dem Designer, dass dieser herausarbeitet „was er [der Auftraggeber] im Design will.“ (U\Brau: 50). Dies gilt insbesondere für Aufgabenstellungen, die zu komplex und spezifisch sind, um von dem Unternehmer selber reflektiert und formuliert werden zu können. Es müssen also insbesondere Abfragegespräche zu Beginn des Auftrags stattfinden, in denen die Bedürfnisse von Seiten des Auftraggebers vermittelt und von dem Designer abgefragt werden, um die Beauftragung zu konkretisieren. „Nun haben wir 1-2 Stunden so ein Gespräch geführt, immer mit Fragen, worauf kommt es Ihnen denn an? [...] [Er] hat mich ausgefragt, hat sich mit diesen Fragen mir genähert (U\Brau: 34).

Oftmals arbeiten sich die Designer nicht bis zu den grundlegenden und tieferliegenden Motivationen des Unternehmers durch und beziehen sogar häufig nicht dessen Position in ausreichendem Maße in die Arbeit mit ein. Desto weniger diese Einbeziehung stattfindet, desto weniger erfolgsversprechend und individuell scheint das Ergebnis zu werden. Erst durch das tiefere Verständnis des Designers für die grundlegenden Bedürfnisse und Motive des Unternehmers kann der Auftrag und die Zusammenarbeit zu einem zufriedenstellenden Ergebnis kommen. „Wenn man dieses [tiefere Verständnis des Designers] zulässt (...) dann sind die Grundlagen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gegeben. Sonst nicht“ (U\Brau: 10).

Auch sollte der Designer in seiner Überzeugungsleistung die Bedürfnisse, Haltung und Beweggründe des Unternehmers kennen und diese zur Basis seiner Argumentation werden lassen. „Da muss ich den Auftraggeber einfangen in seiner Welt“ (U\Brau: 9). Daher bedarf es einer bedürfnisgeleiteten Argumentation seitens der Designer, um die Unternehmer von der Designleistung zu überzeugen. Häufig aber kollidiert eine solche Haltung bei den Designern mit deren Anspruch der Selbstverwirklichung bzw. der Eitelkeit, „ich kenne eben auch ganz viele, die eben auch voller Kreativität und Kraft und Ideen stecken aber nicht das Verständnis entwickeln, dass es auf der anderen Seite Menschen gibt, die das gar nicht nachvollziehen. Und das so überein zu bringen, das ist schon schwer“ (U\Ni: 47). Besser wäre es, wenn der Designer „sich selber ein bisschen zurück nimmt“ (U\Ni: 45). Die Unternehmer jedenfalls halten ein empathisches Vermögen und eine einfühlsame Vermittlung auf Seiten der Designer für sehr wichtig und erfolgsversprechend. „Designer sollten einfach eine gute Menschenkenntnis haben. Und je besser sie sind im Umgang mit Menschen, mit Einfühlungsvermögen, um so erfolgreicher kann ein [Design-]Unternehmen sein“ (U\Ni: 47), (U\Ni: 45).

Kommunikation / verstehend // Designer

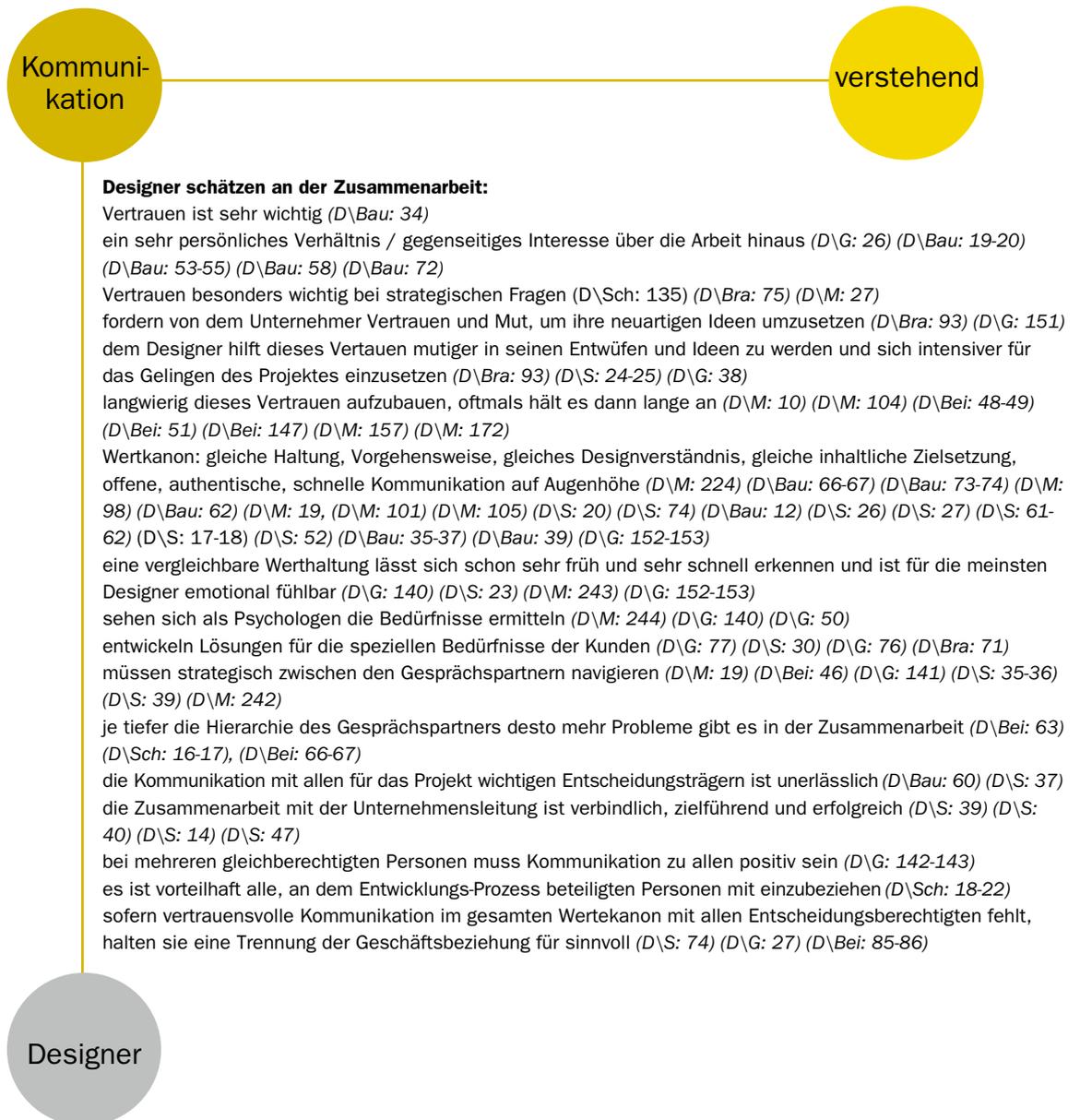


Abb. 4.13: Verstehende Kommunikation aus Sicht der Designer.

In der „verstehenden Kommunikation“ steht für die Designer das Vertrauen an erster Stelle. „Ganz oft geht es um Vertrauen“ (D\Bau: 34), und eine sehr persönliche, freundschaftliche Beziehung, „ein sehr persönliches Verhältnis [...] viele [Aufträge] enden wirklich freundschaftlich, auch über lange Jahre hin, weil wir eben so eng zusammenarbeiten [...]“ (D\G: 26). Oftmals verbringen sie sehr viel Zeit miteinander. Da „kommt man sich dann auch schon sehr nahe“ (D\Bau: 19-20). Es besteht ein gegenseitiges Interesse über die Arbeit hinaus „wie bei einem Freund“ (D\Bau: 53-55). Teilweise kann man sich dieser Nähe nicht entziehen, weil das gegenseitige Interesse von Seiten des Auftraggebers scheinbar auch erwartet wird. „Das gehört dazu. [...] Natürlich redet man da ganz privat und man redet viel über das Leben“ (D\Bau: 72).

Die Designer benötigen das Vertrauen ihrer Kunden, um auch wichtige Themenfelder in deren Unternehmen ansprechen zu können. Damit es nicht „eher um kleine Bausteine“ (D\Sch: 135) geht, sondern darum „Sachen grundsätzlich zu hinterfragen“ (D\Sch: 135). Das ist oftmals nicht gewollt und wird in der Wahrnehmung der Designer meistens blockiert, „da machen die dicht“ (D\Sch: 135), oder „zu sehr [...] gemauert, [...] man lässt den Designpartner nicht wirklich rein“ (D\Bra: 75).

Für die Designer der Erhebung ist Vertrauen eine „zwingende Voraussetzung, um erfolgreich arbeiten zu können“ (D\Bra: 93), „wenn das nicht da ist, dann wird es auch nix. Das ist das allerwichtigste“ (D\G: 151). Der Unternehmer braucht dieses Vertrauen in den Designer und auch Mut, um dessen neuartige Ideen umsetzen zu wollen. „Wie weit man im Mittelstand auch gehen kann... ist immer eine Vertrauenssache. Also man muss wirklich einen guten Partner [...] haben [...], der Dich machen lässt und der Dir vertraut“ (D\M: 27). Auch dem Designer hilft dieses Vertrauen mutiger in seinen Entwürfen und Ideen zu werden (D\S: 24-25). Zudem hilft dem Designer das Vertrauen und die Rückendeckung des Unternehmers, um Projekterfolge durchzusetzen. Diese Rückendeckung ist ihnen auch in der Auseinandersetzung mit anderen am Projekt beteiligten Personen wichtig, ebenso, dass der Unternehmer uneingeschränkt hinter ihnen steht und „die Bauherrn [Unternehmer] einem weiterhin die Stange halten“ (D\G: 38). Es dauert eine lange Zeit bis dieses oftmals lange anhaltende Vertrauen aufgebaut ist: „bis so ein gewisses Vertrauen entsteht“ (D\M: 10), „dann kann man mit [denen] zum Mars fliegen“ (D\Bei: 147).

Dieses Vertrauen basiert auf der Grundlage eines vergleichbaren Wertkanons bzw. einer gleichen Haltung auf Seiten der Unternehmer und der Designer. Sie haben die gleiche Vorgehensweise, „wie du dich einer Sache annäherst“ (D\M: 224), die gleichen Ziele und den gleichen Anspruch an ihre Arbeit, „man ist so ein bisschen ähnlich unterwegs nur vielleicht auf anderen Gebieten“ (D\Bau: 73-74). Dieser gemeinsame Wertekanon lässt sich in der Regel durch Gespräche, über das Geschäftliche hinaus, in Erfahrung bringen. Beispielsweise dadurch „über was für Themen man redet“ (D\M: 98). „Oft redet man da halt nur über die Kinder oder über das Wetter. [...] Und dann geht es auch wieder ums Geschäft“ (D\Bau: 62). Und es entsteht sehr schnell eine Antwort auf die Frage „Kann man sich riechen? Funktioniert das?“ (D\M: 19). Denn ob eine gemeinsame Werthaltung vorliegt lässt sich schon sehr früh und sehr schnell erkennen und ist für die meisten Designer emotional fühlbar. Das „Bauchgefühl“ (D\G: 140) und „das Gefühl [...] man mag sich, man ist sich sympathisch [...] [funktioniert] wirklich sehr schnell“ (D\S: 23). Diese schnelle Entscheidung erspart den Designern eine Menge Zeit und entwickelt sich mit zunehmender Berufserfahrung. „Ich habe viele Termine gehabt, gerade nach Messen, wo ich dann mal hier und da hingefahren bin, wo ich direkt gemerkt habe, diese Fahrt war umsonst. Das passiert mir heute seltener, aber das passiert mir trotzdem noch“ (D\G: 152-153). Dieser gemeinsame Wertekanon bezieht sich auch auf das gleiche Designverständnis. Dabei geht es den Designern um Geschmack und eine gemeinsame inhaltliche

Zielsetzung (D\M: 101/105). Sofern diese gemeinsame Zielsetzung gegeben ist, zeigt sich der Designer zufrieden über die Zusammenarbeit und genießt das Vertrauen des Auftraggebers. Sofern diese gemeinsame Designhaltung nicht ansatzweise vorhanden ist, sieht er keine Basis für eine Zusammenarbeit und wird diese häufig gar nicht erst eingehen, *„es war klar, dass ich für den Mann nix machen kann“* (D\G: 152-153). Diesen gemeinsamen Wertekanon beschreiben Designer auch in einer offenen Kommunikation (D\S: 20/74), authentischen Kommunikation (D\S: 26/27) und auch schnellen Kommunikation (D\S: 61-62). Darüber hinaus kommuniziert man gerne auf Augenhöhe *„der wohnt bei uns in der Nähe [...] man spricht dann eher eine Sprache“* (D\Bau: 35-37).

Die Designer sehen sich als Psychologen, *„eigentlich sind wir Psychologen.“* (D\M: 244), die ihre Auftraggeber gerne kennen lernen wollen und deren Bedürfnisse ermitteln wollen. Denn für sie ist es wichtig, zu wissen, *„was die wollen“* (D\G: 50). Sie versuchen Lösungen für die speziellen Bedürfnisse ihrer Kunden zu entwickeln. Das heißt, dass sie einerseits die Bedürfnisse ihrer Kunden sensibel aufsprühen und andererseits klare Empfehlungen überzeugend formulieren müssen. *„Ich bin kein klassischer Berater. Aber ich berate den ganzen Tag“* (D\M: 220). Beratung *„ist nicht ein Beiprodukt vom Design, sondern es ist eine Grundlage für vieles“* (D\M: 220).

Neben einer vertrauensvollen und wertgebundenen Kommunikation stellen auch die internen Strukturen eines Unternehmens und die Position des Gesprächspartners eine wichtige Komponente einer erfolgreichen Kommunikation dar. Wichtig *„sind die Machtkonstellationen in einem Unternehmen“* (D\M: 19). Wie ist die hausinterne Hierarchie auf Kundenseite organisiert und welche Befindlichkeiten übertragen sich direkt in die Zusammenarbeit mit dem Designer. Der Designer hat ein gutes Empfinden für diese internen Strukturen, sowohl in positiver Weise, *„wenn die miteinander klar kommen, dann merkt man das auch, und die Zusammenarbeit funktioniert unglaublich gut“* (D\S: 35-36), aber auch, sofern die hausinterne Zusammenarbeit nicht so gut funktioniert, *„wenn die hier im Büro saßen, knirschte es schon und draußen hat es dann wahrscheinlich schon mehr als geknirscht“* (D\G: 141). Häufig werden hausinterne Machtkämpfe über die Zusammenarbeit mit dem Designer ausgetragen, *„das bekommen wir sehr, sehr intensiv ab“* (D\S: 39), *„wenn die miteinander Probleme haben, wir kriegen das oft ab“* (D\S: 35-36). Es kann auch dazu führen, dass *„superschöne Projekte“* (D\S: 35-36) einfach sterben und nicht mehr weiter verfolgt werden.

Die Ansprechpartner des Designers können in unterschiedlichen Hierarchien des Unternehmens angesiedelt sein. Die Zusammenarbeit ist umso besser, *„je höher es in die Hierarchie geht, je tiefer es in die Hierarchie geht, desto mehr Probleme gibt's“* (D\Bei: 63). *„Mit der Geschäftsführung war es wirklich gut, hat es gut funktioniert, dann aber leider nicht mit unseren Ansprechpartnern, die wir im Alltag hatten“* (D\Sch: 16-17). Bei strategischen Aufgaben muss zwangsläufig *„die Geschäftsführung mit dabei sein“* (D\Bra: 61). Denn nicht zuletzt ist von Seiten des Unternehmers Macht und Entscheidungsbefugnis

gefragt und die Zusammenarbeit erweist sich gerade mit der Unternehmensleitung als verbindlich, zielführend und bringt gute Ergebnisse hervor, wenn „die Chefs sozusagen für das [Ergebnis] gerade stehen,“ (D\S: 39) „wenn der einmal sein Wort gegeben hat, [...] dann darf man das auch bis zum Ende machen, [...] die meisten Sachen, [...], die wir auch gerne zeigen, sind auch solche Geschichten“ (D\S: 40). Diese direkten Entscheidungen und auch kurze Wege sind für Designer von großem Vorteil.

Häufig handelt es sich allerdings nicht nur um einen Ansprechpartner, sondern um mehrere gleichberechtigte Personen. Sofern der Designer eine gute Kommunikationsebene zu allen herstellen kann und sich alle uneingeschränkt vertrauen, ist eine gute Zusammenarbeit möglich. Sofern es lediglich eine gute Kommunikationsebene zu einem von mehreren Partnern gibt, wird die Zusammenarbeit nicht funktionieren (D\G: 27). Es gibt auch Designer die das Einbeziehen aller, an dem Prozess beteiligten Personen als vorteilhaft empfinden. Dies gilt in jedem Fall für die Start- und Entwicklungsphase eines Projektes, „der gehört dann mit an den Tisch, denn der weiß auch, wie er sein Produkt verkauft haben möchte“ (D\Sch: 18-19). Denn nur durch die Einbeziehung aller kann aus ihrer Sicht ein gut funktionierendes Ergebnis entstehen.

Sofern es also keine vertrauensvolle Kommunikation mit den für das Projekt wichtigen Entscheidungsträgern gibt, gilt es als schwierig und kommt häufig zu einem nicht zufriedenstellenden oder gar keinem Ende. Dies gilt insbesondere weil die Aufgabenstellung von einer falschen Vorraussetzung ausging, weil man „falsch gebrieft wurde“ (D\S: 37), oder aber interne heterogene Vorstellungen und Konflikte freigestzt werden (D\S: 37), so dass der Auftrag wiederholt bearbeitet werden muss, oder zu keinem für die Beteiligten zufriedenstellenden Ergebnis führt. Designer sehen sich an dieser Stelle in ihrer Kommunikation eher als „Strategen“, die eine Balance zwischen allen auf Unternehmensseite Beteiligten finden müssen. „Du hängst zwischen allen Stühlen und sollst dann noch überzeugen, [...] deswegen sind Präsentationen oft auch strategische Spiele“ (D\M: 242).

Sofern eine vertrauensvolle, wertgebundene Kommunikation mit allen Ansprechpartnern für die Designer nicht realisierbar ist, kommt es in der Regel noch während des Projektverlaufs zu einer Trennung der Geschäftsbeziehung, da es sie in hohem Maße belastet, sie nachts nicht mehr schlafen können und sie befürchten, dass das Projekt ein chaotisches Ausmaß annehmen könnte. Daher sehen sie sich gezwungen, zur Rettung der eigenen Person, das Projekt so schnell wie möglich zu beenden (D\G: 27) (D\Bei: 85-86).

Ein passendes Gegenüber zu finden beschreiben Designer als seltenes Glück, das sich nicht häufig einstellt. Sie sind hier sehr „wählerisch“ und in Teilen sehr anspruchsvoll, so dass sich der Kundenkreis sehr schnell auf eine kleine Gruppe weniger möglicher Kunden zu reduzieren scheint.

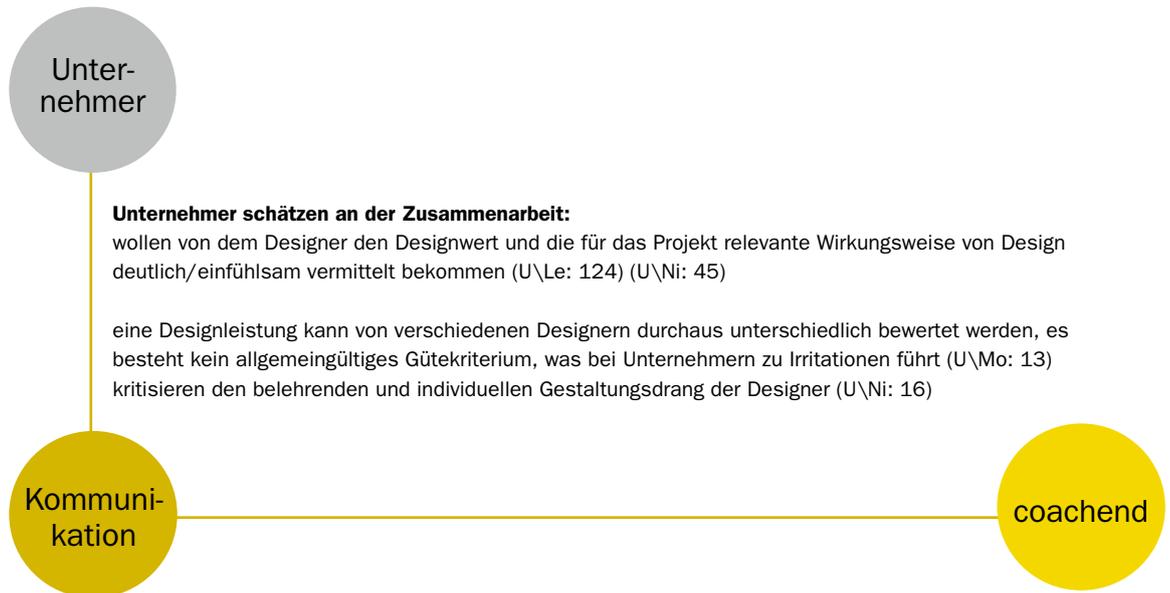
Kommunikation / coachend // Unternehmer

Abb. 4.14: Coachende Kommunikation aus Sicht der Unternehmer.

Betrachtet man die Aussagen der interviewten Unternehmer hinsichtlich der Kategorie „coachende Kommunikation“ so wird deutlich, dass bei Unternehmern diese Ausprägung nur sehr selten zu finden ist. Eine Überzeugungsleistung ihrerseits hinsichtlich Designqualität findet – wie zu erwarten war – nicht statt. Sie erwähnen auch keine Designdiskussionen mit Designern in der sie ihre Designhaltung und Ansicht deutlich machen. Von ihrer eigenen Fachlichkeit, Qualifikation und unternehmerischen Fähigkeit wollen sie Designer ebenfalls nicht überzeugen. Genannt wird lediglich ihre Irritation darüber, dass eine Designleistung von verschiedenen Designern durchaus unterschiedlich bewertet werden kann (U\Mo: 13). Sie kritisieren den behelrenden und individuellen Gestaltungsdrang der Designer, der aus ihrer Sicht nicht zur Verbesserung des Ergebnisses beiträgt, da Designer ihre Arbeit eher im Kontext der gesamten Unternehmenssituation betrachten sollten, „das hilft ja nicht, wenn man versucht eine einheitliche Linie reinzubringen“ (U\Ni: 16). Darüber hinaus empfehlen sie den Designern die Wirkungsweise von Design und den Designwert deutlicher an die Unternehmer zu vermitteln, sie also nicht nur von ihrer Designhaltung überzeugen zu wollen, sondern dem Unternehmer zu kommunizieren, was unter Design zu verstehen ist, was es bewirken kann und was es für sie als Unternehmen tun kann. „Man muss [...] den Unternehmern klarer machen, was [Design] denn eigentlich alles ist und was es bedeutet“ (U\Le: 124). Sofern die Designer ihre Designhaltung an die unternehmensinternen Mitarbeiter vermitteln wollen, sollte dies in sehr subtiler Weise geschehen. Der hausinterne Mitarbeiter oder hausinterne Designer sollte auf eine sehr einfühlsame Weise die für das Projekt notwendigen Designwerte von dem externen Designer vermittelt bekommen. Der externe Designer sollte „sehr subtil versuchen denen so die Werte: was halt ein einheitliches Gesamtbild angeht, so zu vermitteln.“ (U\Ni: 45). Weitere Äußerungen, die eine „coachende Kommunikation“ seitens der Designer rechtfertigen würde, werden von den Unternehmern nicht genannt.

Kommunikation / coachend // Designer

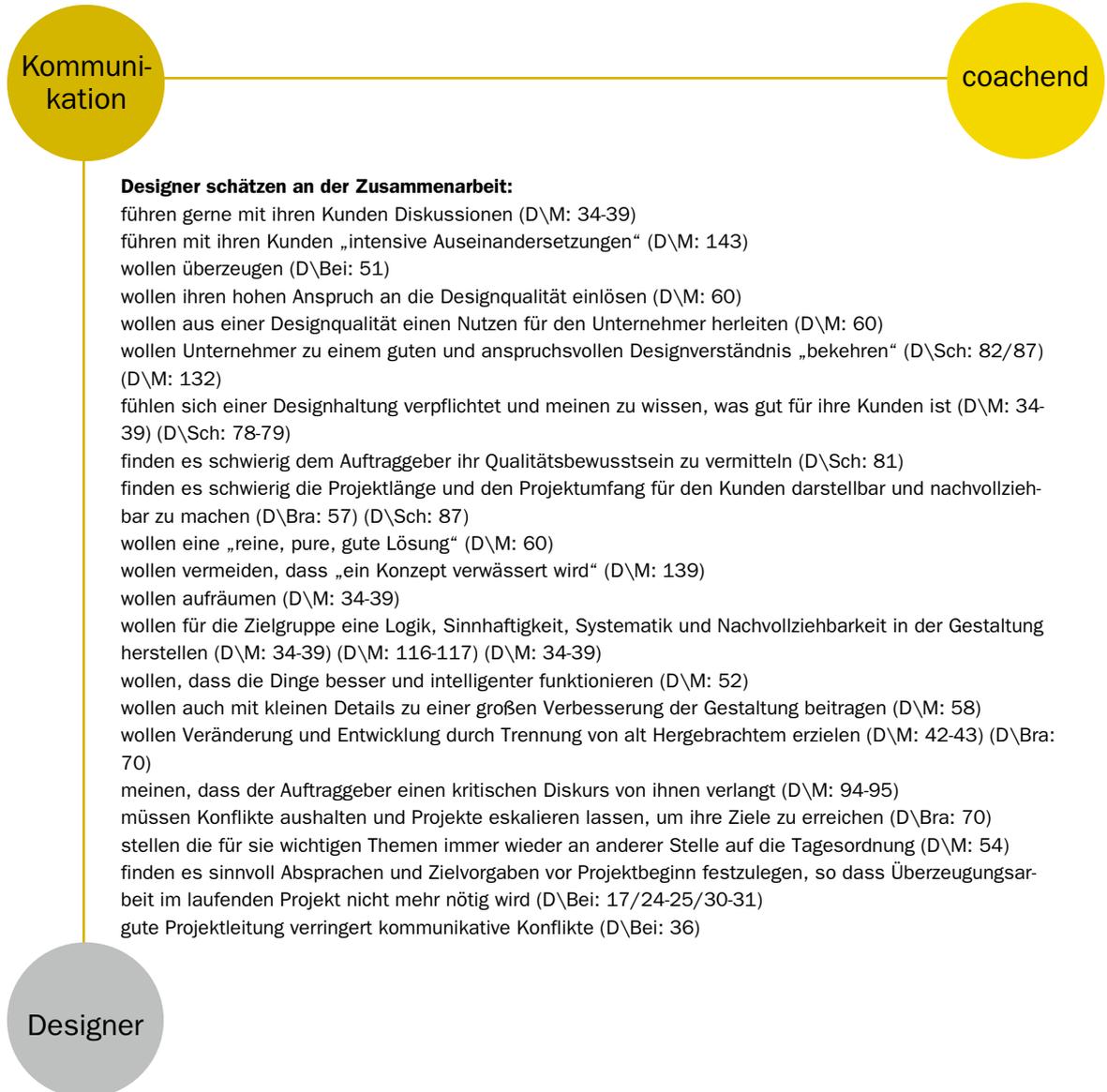


Abb. 4.15: Coachende Kommunikation aus Sicht der Designer.

Designer empfinden sich selbst in der Kommunikation mit ihren Kunden als durchaus anstrengend (D\M: 34-39). Sofern ihr Gegenüber von ihren Vorstellungen abweicht „zicken sie rum“ (D\S: 100), oder sie führen Diskussionen (D\M: 34-39) bzw. „intensive Auseinandersetzungen“ (D\M: 143) und hoffen, dass das Projektende einen versöhnlichen Ausgang findet. Sie halten ein Projekt für gelungen, wenn von dem Ergebnis trotz intensiver Auseinandersetzungen alle begeistert sind und „sich alle danach noch angucken können“ (D\M: 143). Dabei sind sie emotional stark involviert. „Du musst da mit dem ganzen Körper drinstehen und musst dann auch Auseinandersetzungen [aushalten]“ (D\M: 199-201). Sie wissen, dass sie häufig belehrend wirken, sofern Formulierungen wie: „kommen Sie zurück, wenn Sie wirklich verstehen, dass es nicht um Lampen geht, sondern um Licht“ (D\M: 34-39) ihre Vorbilder darstellen (Otl Aicher in der

Zusammenarbeit mit der Firma Erco). Sie sehen sich als kritische Gesprächspartner, die vieles anders sehen (D\M: 94-95) und viel zu häufig „hingucken und meckern“ (D\M: 94-95). Diese Haltung bezeichnen sie als „Grenzerfahrung“ (D\M: 139) bzw. manchmal als „richtig unangenehm“ (D\M: 196-197).

Was wollen sie mit dieser kontroversen Haltung erzielen? In erster Linie wollen sie überzeugen (D\Bei: 51). Dabei wollen sie ihre Eitelkeit und ihren „hohen“ Anspruch an die Designqualität einlösen und daraus einen Nutzen für den Unternehmer herleiten (D\M: 60). Ihnen geht es um eine „reine, pure, gute Lösung“ (D\M: 60). Sie wollen in der Gestaltung eine Logik, Sinnhaftigkeit, Systematik und Nachvollziehbarkeit für die Zielgruppe herstellen (D\M: 34-39), (D\M: 116-117), (D\M: 34-39). Sie wollen aufräumen (D\M: 34-39), damit die Dinge besser und intelligenter funktionieren (D\M: 52). Dabei geht es Ihnen auch um kleine Details, die ihrer Meinung nach zu einer großen Verbesserung der Gestaltung beitragen würden (D\M: 58). Auch wollen Sie Veränderung und Entwicklung erzielen. Dazu scheint es notwendig zu sein, sich von alt Hergebrachtem zu trennen (D\M: 42-43), (D\Bra: 70).

Was ist der Grund für diese kontroverse Haltung? In erster Linie fühlen sie sich ihrem Vorbild, einer klassischen Designhaltung verpflichtet (D\M: 34-39). Daher meinen sie zu wissen, was gut für ihre Kunden ist „eigentlich [braucht ihr] ein durchgängiges Erscheinungsbild. [...] Wir nehmen das einfach mal in unser Angebot mit auf“ (D\Sch: 78-79). Manchmal gehen sie auch davon aus, dass ihr Auftraggeber einen kritischen Diskurs von ihnen verlangt (D\M: 94-95). Sie wollen vermeiden, dass „ein Konzept verwässert wird“ (D\M: 139). Sollte das Projekt nur durch starke Auseinandersetzung zu einem „guten Ergebnis“ gekommen sein, könnte aus ihrer Sicht die von Ihnen geleistete Überzeugungsarbeit zu einem zukünftigen „Lernerfolg“ für ihre Kunden führen. „Man kann dann einfach nur hoffen, dass die Leute es dann verinnerlichen und bei den nächsten Entscheidungen dann diese positive Erfahrung mitnehmen“ (D\M: 60).

Die Designer sprechen den Unternehmern Design-Kenntnisse ab und möchten sie zu einem guten und anspruchsvollen Design „bekehren“. „Ich glaub es gibt auch noch genug Mittelständler, die Du erst einmal von Schritt 1 überzeugen musst. [...] dass die Basics da erst mal stimmen müssen. Ich glaub, das gibts auf jeden Fall auch noch. Weil die dann immer noch auf einer ganz anderen Ebene unterwegs sind“ (D\M: 132), „da sollte es dieses [Design-]Verständnis geben. Es war leider nicht da“ (D\Sch: 82/87). In der Regel fühlen sich Auftraggeber mit Belehrung nicht wohl, was von den Designern sehr schnell erkannt wird. „Und die waren [...] vor den Kopf gestoßen. Die waren beleidigt. Die fühlten sich nicht ernst genommen“ (D\Sch: 81). Daher ist es für sie in der Regel schwierig dem Auftraggeber ein überzeugendes Qualitätsbewußtsein zu vermitteln. Als schwierig empfinden sie auch die Projektlänge und den Projektumfang ihren Kunden darstellbar und nachvollziehbar zu machen. (D\Bra: 57), (D\Sch: 87).

Welche Art der Überzeugung empfinden Designer als gelungen? Einige stellen die für sie wichtigen Themen immer wieder an anderer Stelle auf die Tagesordnung (D\M: 54). Dabei ist ihnen bewusst, dass grundlegende und tiefgreifende Veränderungen Zeit brauchen (D\M: 54) und langwierige und anstrengende Prozesse sind (D\Bra: 57), (D\Sch: 15). Sie erwähnen aber auch die Möglichkeit Konflikte auszuhalten und Projekte eskalieren zu lassen, sofern ihre Ziele auf diese Weise erreicht werden können (D\Bra: 70). Auch sind klar vereinbarte Absprachen und Zielvorgaben vor Projektbeginn wichtig, so dass Überzeugungsarbeit im laufenden Projekt nicht mehr nötig wird (D\Bei: 30-31). Sie sprechen hier von klaren Vorgaben, Vorlagen und Protokollen, die ihnen aus ihrer Sicht im weiteren Projektverlauf zu einer klaren, vereinfachten, stressfreien und zeitökonomischen Kommunikation verhelfen (D\Bei: 17/24-25/30-31). Darüber hinaus scheint eine gute Projektleitung zu weniger kommunikativen Konflikten zu führen (D\Bei: 36).

Sie wissen, dass sich die Erwartung an Designer geändert hat, dass Designer, die an den tradierten, klassischen Designdiskursen festhalten, heute kaum noch Chancen auf dem Markt haben und Unternehmen eine andere Ansprache und Diskussionsbereitschaft einfordern. Heute geht es weniger um die Darstellung einer Meinung oder Haltung im Design, denn Designer haben „mit ihrer Art – Designer aus den 80igern – Schwierigkeiten [...] Kunden zu halten. Weil sie einfach ihre Meinung sagen und weil sie da einfach, glaube ich, an manchen Stellen so ein bisschen sperrig sind“ (D\M: 108). Zunehmend geht es um eine bedürfnis- und lösungsorientierten Kommunikation innerhalb des Designprozesses.

4.4_SPANNUNGSFELD VON „DESIGNGELEITETEM" UND "DESIGNINTEGRIERTEM PROJEKTMANAGEMENT“

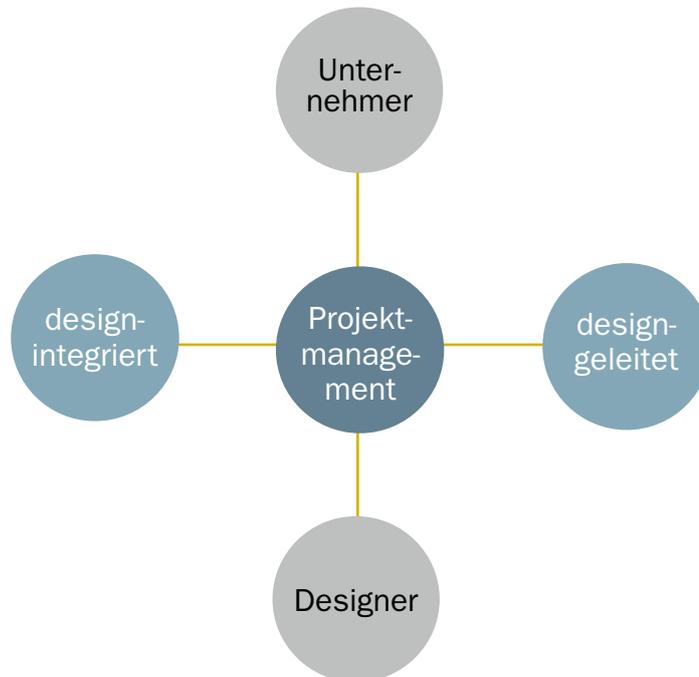


Abb. 4.16: Die Kategorien designintegriertes und designgeleitetes Projektmanagement.

„**Designintegriertes Projektmanagement**“ bezieht sich auf einen von Unternehmensseite geleiteten Designprozess. Hier muss sich der Designer in seiner Arbeit in die hausinternen Prozesse und Strukturen des Unternehmens integrieren. Dabei kann und sollte auf bereits bestehende Gestaltung aufgebaut werden und in der eigenen Arbeit berücksichtigt werden.

„**Designgeleitetes Projektmanagement**“ bezeichnet eine Projektleitung, die durch einen externen Designer im Auftrag des Unternehmers/Unternehmens durchgeführt wird. Der Designer leitet und koordiniert das ihm anvertraute Projekt bis zu einem vereinbarten Projektende. Dabei trägt der externe Designer die Verantwortung für den Erfolg und das Gelingen des Projektes und handelt in der Regel auch gegenüber weiterer externer Projektpartner im direkten Auftrag des Unternehmers bzw. seines Ansprechpartners.

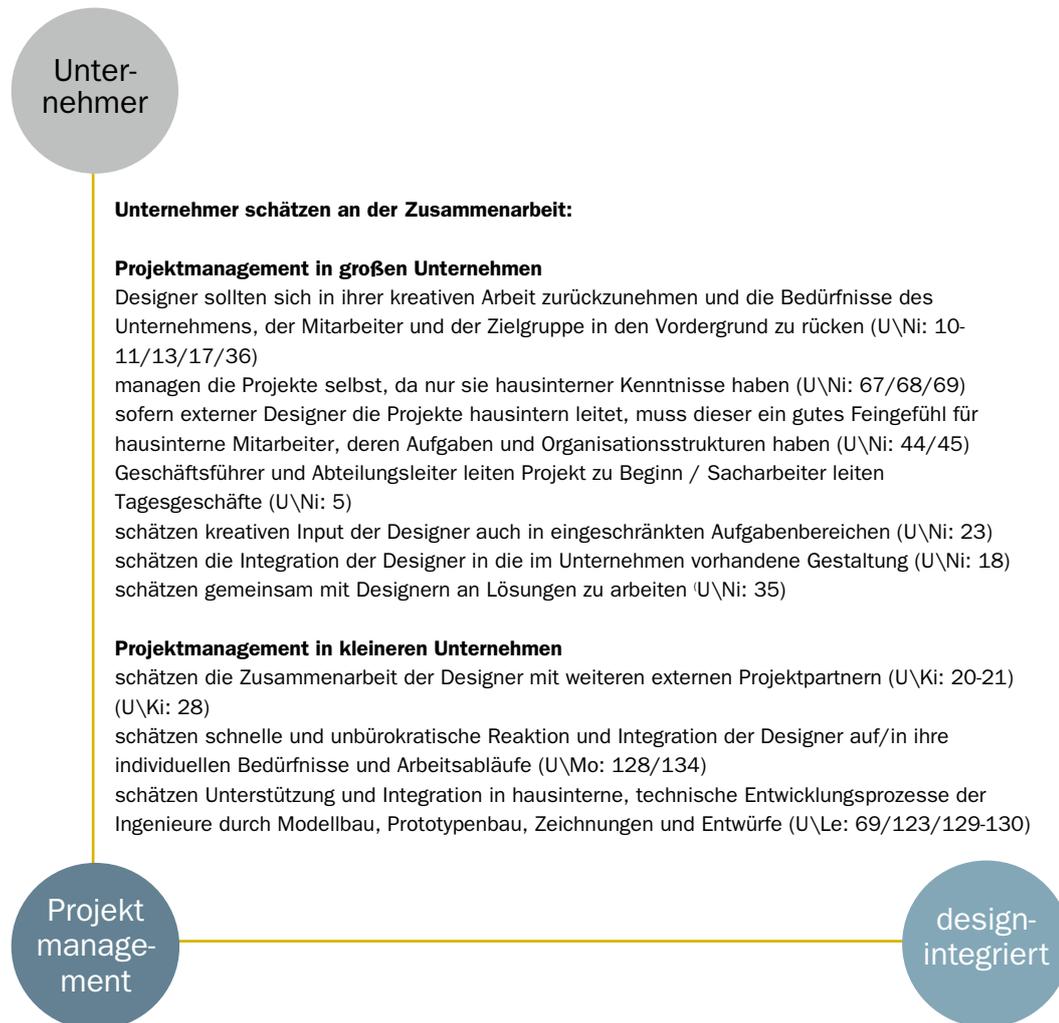
Projektmanagement / designintegriert // Unternehmer

Abb. 4.17: Designintegriertes Projektmanagement aus Sicht der Unternehmer.

Aus der Sicht der Unternehmer müssen Designer sich in ihrer kreativen Arbeit zurücknehmen und die Bedürfnisse des Unternehmens, der Mitarbeiter und der Zielgruppe in den Vordergrund rücken (U\Ni: 10-11). Erst auf diese Weise kann für das Unternehmen ein schlüssiges Gesamtbild erreicht werden. Ohne dies erzielt man „viele einzelne tolle Sachen, aber [...] kein Gesamtbild mehr“ (U\Ni: 13), (U\Ni: 36). Unternehmer sind sich darüber bewusst, dass es für Designer und kreative Menschen schwierig ist sich in ihrer Persönlichkeit zurückzunehmen, die Belange des Unternehmens in den Vordergrund zu stellen und sich nicht in dem Umfang zu entfalten, den man sich als Designer persönlich wünschen würde. Sich „so ein Stück selbst beschneiden muss in seinen Gedanken, [...] dass man tatsächlich gewissen Grenzen unterworfen ist.“ (U\Ni: 17) Dies scheint aber besonders wichtig zu sein, gerade in der Zusammenarbeit mit größeren Firmen, oder Firmen, die bereits eine visualisierte Unternehmensstrategie

haben und weiter verfolgen möchten ($U \setminus Ni$: 18). Aus Sicht der Unternehmer ist trotz dieser Einschränkungen aber genug Spielraum für Kreativität vorhanden und der Auftraggeber ist auf den kreativen Input innerhalb dieses verbleibenden Spielraum deutlich angewiesen ($U \setminus Ni$: 23).

Betrachtet man die Ansprechpartner im Unternehmen, so stehen in kleineren Unternehmen dem Designer die Geschäftsführer als Ansprechpartner zur Verfügung. In größeren Unternehmen sind dies zu Beginn des Projektes ebenfalls leitende Personen des Unternehmens. Im weiteren Projektverlauf, besonders in der Implementierung, werden in größeren Unternehmen in der Regel die hausinternen Mitarbeiter mit hinzugenommen, die direkt in die Umsetzung des Projektes involviert sind ($U \setminus Ni$: 5). Dabei sollte das Verhältnis des Designers sowohl zu der Geschäftsführung, als auch zu den Abteilungsmitarbeitern positiv und wertschätzend sein ($U \setminus Ni$: 6). Wichtig ist den Unternehmern, dass man gemeinsam – in- sowie extern – an den Lösungen arbeitet, sich gegenseitig wertschätzt und die Erfahrungswerte, die im Unternehmen vorhanden sind, von den Designern mit in deren Arbeit integriert werden. Dass man *„gemeinsam gucken muss in welche Richtung kann es gehen, [und die] Erfahrungswerte von denen, die man hier im Haus hat, auch nicht zu unterschätzen sind“* ($U \setminus Ni$: 35). Darüber hinaus müssen sich Designer auch mit anderen externen Projektpartnern abstimmen und auch hier Hand in Hand arbeiten ($U \setminus Ki$: 20-21), ($U \setminus Ki$: 28).

In größeren Unternehmen übernimmt ein Unternehmensmitarbeiter die hausinterne Projektleitung bzw. das Designmanagement. Also jemand der einen Überblick über die jeweilige Unternehmensstruktur hat und entscheiden kann, wer im Haus in die Projekte involviert werden muss. Dies gilt sowohl für den Input wichtiger Infos in das Projekt, als auch für die Implementierung: wer wird später mit der Designlösung arbeiten, in wessen Arbeitsablauf wird sich das Designergebnis integrieren müssen? ($U \setminus Ni$: 67), ($U \setminus Ni$: 68), ($U \setminus Ni$: 69). Diese Kompetenz ist in der Regel bei einem externen Designer nicht vorhanden ($U \setminus Ni$: 69).

Sofern der Designer dennoch diese Führungsrolle in größeren Unternehmen übernimmt, bedeutet dies für ihn ein gutes Feingefühl für hausinterne Mitarbeiter und deren Aufgaben zu entwickeln und sehr subtil den Mitarbeitern die Designziele nahe zu bringen. Denn jeder einzelne ist innerhalb des Unternehmens in einen sehr komplexen Kontext eingebunden und muss die neue Designleistung in sein eigenes komplexes Aufgabengebiet integrieren. Daher scheint hier eine bedürfnisorientierte Argumentation seitens des Designer sehr wichtig zu sein ($U \setminus Ni$: 44), ($U \setminus Ni$: 45).

Laut der Unternehmer ist es für Designer häufig schwierig sich zurück zu nehmen und sich auf die unterschiedlichen Menschen im Unternehmen einzustellen. Diese Aufgaben werden in der Ausbildung den Designern, so vermuten die Unternehmer, nicht vermittelt und können aus Sicht der Interviewpartner auch nicht erwartet werden. Dennoch gilt für

sie, je besser der Designer dies beherrscht, desto besser ist er für seine Aufgabe gerüstet und desto erfolgreicher kann er in seiner Arbeit werden. „Ob [im Designstudium] tatsächlich auch Mitarbeiterführung, Umgang mit anderen, ob so was vielleicht Sinn machen würde in eine Ausbildung zu integrieren, um da vielleicht dieses Verständnis zu schärfen, dass ein Unternehmen ganz viele andere Dinge zu bewegen hat und zu bewältigen hat“ (U\Ni: 50). „Designer sollten einfach eine gute Menschenkenntnis haben. Und je besser sie sind im Umgang mit Menschen, mit Einfühlungsvermögen, um so erfolgreicher kann ein Unternehmen sein“ (U\Ni: 47).

Sofern die Unternehmen keine eigene Designabteilung besitzen, schätzen die Unternehmer eine schnelle und unbürokratische Abwicklung der Designleistung, eine schnelle Reaktion des Designers auf ihre individuellen Bedürfnisse und eine passgenaue Integration in ihre Arbeitsabläufe (U\Mo: 128), (U\Mo: 134). Auch schätzen sie eine Integration in unterschiedliche hausinterne, technische Entwicklungsprozesse und eine Unterstützung und Begleitung der Ingenieure durch Modellbau, Prototypenbau, Zeichnungen und Entwürfe (U\Le: 69), (U\Le: 123). Sie halten es für außerordentlich positiv, „dass eben die Fähigkeit da ist aus einer Idee sofort was Greifbares zu machen, sei es eine Zeichnung oder ein Entwurf/ein Prototyp“ (U\Le: 129-130).

Projektmanagement / designintegriert // Designer

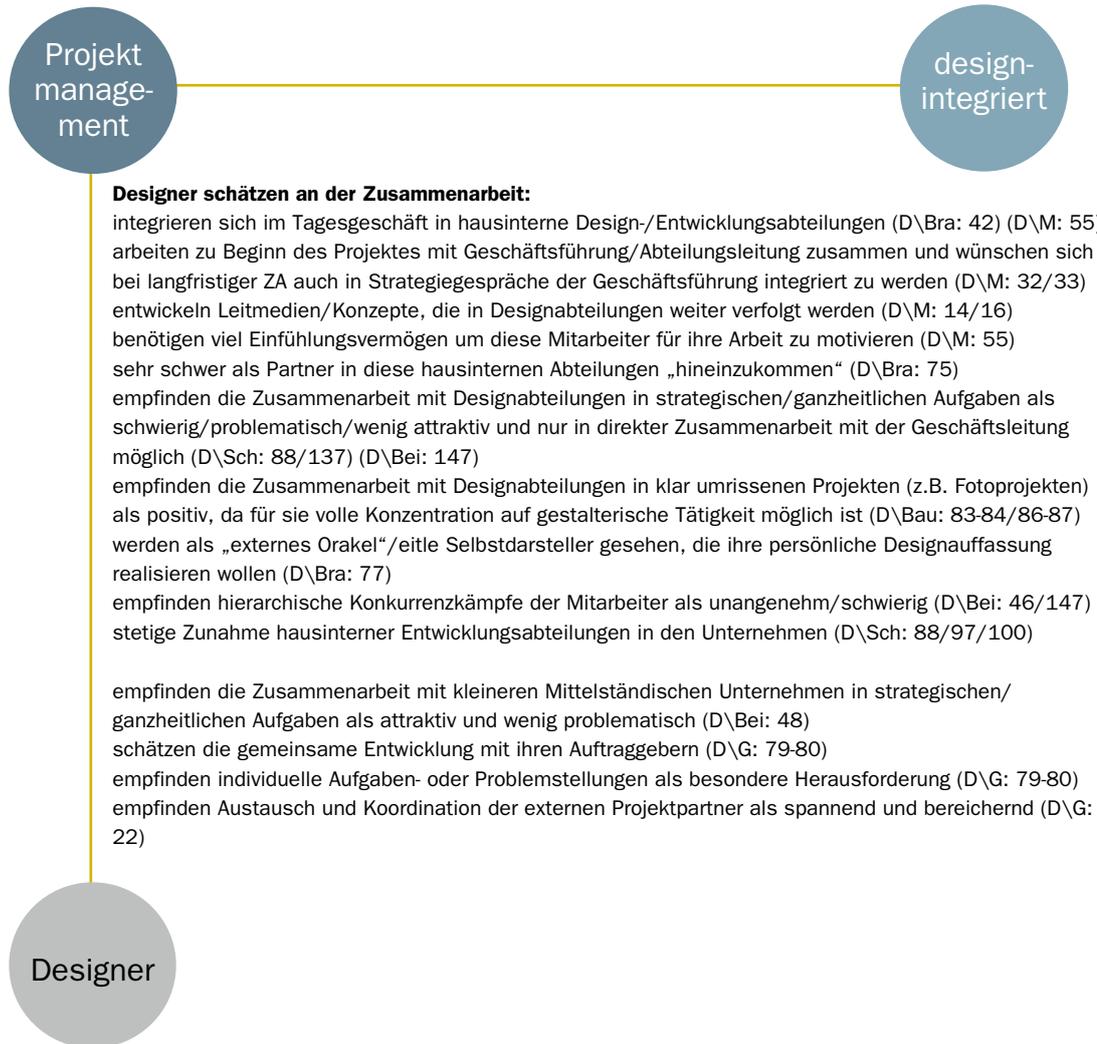


Abb. 4.18: Designintegriertes Projektmanagement aus Sicht der Designer.

Betrachtet man den Bereich der „Design Integration“ in Bezug auf die Designer, so erscheint es besonders wichtig zu sein die beauftragenden Unternehmen in ihrer Unternehmensgröße differenziert zu betrachten. Während in kleinen Unternehmen der Designer sich in die Arbeitsabläufe und Prozesse des Geschäftsführers integriert und dieser Geschäftsführer langfristig sein direkter Ansprechpartner bleibt, müssen sich Designer in größeren Unternehmen eher in hausinterne Design- oder Entwicklungsabteilungen integrieren.

In diesen größeren Unternehmen arbeiten Designer nur zu Projektbeginn mit der Geschäftsführung oder den Abteilungsleitern zusammen (D\Bra: 42). Diese erteilen ihnen zu Beginn der Zusammenarbeit erste Aufträge und integrieren sie optimalerweise in wiederkehrende Strategie- oder Ausrichtungsgespräche (D\M: 32), (D\M: 33), aus denen heraus die Designer dann Leitmedien und Konzepte entwickeln (D\M: 14), die im

weiteren Verlauf in der unternehmenseigenen Abteilung weiter geführt bzw. adaptiert und eigenständig umgesetzt (*D\M: 16*) werden. In der Regel arbeiten Designer auch im Tagesgeschäft in direkter Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern dieser Design- oder Entwicklungsabteilungen. Hierbei muss der Designer sehr viele Unternehmensmitarbeiter in seine Arbeit einbinden und diese durch viel Einfühlungsvermögen für seine Designleistung bzw. eine Mitarbeit an dieser Designleistung motivieren (*D\M: 55*). Designer empfinden es allerdings als schwierig von diesen hausinternen Abteilungen als Partner wahrgenommen zu werden bzw. überhaupt in diese „hineinzukommen“ (*D\Bra: 75*). Auch scheint die Bereitschaft innerhalb dieser Abteilungen sehr gering zu sein, Aufgaben, die über den eigentlichen Auftrag hinausgehen zu verfolgen, beispielsweise neue Ideen zu unterstützen. Wenn der Designer nicht ausdrücklich den Auftrag erhält, eine neue Strategie anzufertigen, ist es sehr schwer in den Abteilungen über die ursprüngliche Aufgabenstellung hinaus strategisch tätig zu werden. *„Wenn ich nicht explizit den Auftrag dazu bekomme: mach für uns ein Marketingkonzept oder was auch immer, was für ne Strategie, dann ist da die Bereitschaft sehr gering, das so zu hören“* (*D\Sch: 137*). Möglicher Weise entsprechen Designer nicht dem Bild eines externen Kollegens, der mit Unternehmensmitarbeitern gemeinsam am Erfolg des Unternehmens arbeiten möchte. Man sieht Designer eher als „externes Orakel“ oder auch als eitle Selbstdarsteller, die ihre persönliche Designauffassung realisieren wollen. *„Da ist die Rollendefinition von Design eben schwierig. Ist halt vielleicht so durch die vielen Jahre der Designkoryphäen immer so als externes Orakel oder irgendwas gesehen worden, aber nicht als jemand der reinkommt, mitarbeitet, hilft und mit seiner Profession den Erfolg weiterführt. Das ist manchmal glaube ich das Problem“* (*D\Bra: 77*).

Neben diesen augenscheinlich „geschlossenen“ Abteilungen empfinden Designer die Konkurrenzkämpfe innerhalb größerer Unternehmen als unangenehm und schwierig, *„diese perfiden Machtspiele [innerhalb des Unternehmens] sind unerträglich“* (*D\Bei: 46*), (*D\Bei: 147*). Ebenso die hierarchischen Systeme in die ihre Ansprechpartner eingebunden sind. Deren Interesse an zusätzlichen Aufgaben und Ideen scheint in der Regel sehr gering zu sein, da sie sich wahrscheinlich der internen Überzeugungsleistung in Bezug auf ihre Vorgesetzten bewusst sind, die von ihnen zu leisten ist. Zusätzliche Projekte sind für sie oftmals weniger erfolgsversprechend und für ihre eigene Position sehr risikoträchtig. Auch könnte eine, aus Angst getriebene Abwehr seitens der Mitarbeiter, Grund für ihre mangelnde Bereitschaft sein, sowohl in Bezug auf den Verlust des eigenen Arbeitsplatzes, als auch in Bezug auf eine Nichtbewältigung der neuen, veränderten Arbeitsumgebungen. Auf Grund ihrer Zurückhaltung in Bezug auf grundlegende Veränderungen, scheint aus der Sicht der Designer grundlegende Veränderung nur in direkter Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung oder dem Vorstand möglich zu sein.

Laut der Designer werden in größeren Unternehmen Designprojekte zunehmend in eigenen Designabteilungen bearbeitet. Der zunehmende Trend von reiner organisatorischer

Projektbetreuung von Seiten der Designabteilungen über die hausinterne Gestaltung einiger weniger Projekte hin zu einer fast ausschließlich hausinternen Designentwicklungen steigt weiter an „im Laufe der letzten 5 bis 6 Jahre von 30% [hausinterner Entwicklungsarbeit] zu 95%.“ (D\Sch: 97), (D\Sch: 88). Dies gilt besonders für größere Mittelstandsunternehmen und große Unternehmen. Nicht zuletzt aus ökonomischen Gründen arbeitet man hier vermehrt in automatisierten Anwendungen wie CMS Systemen für Katalogproduktionen etc. (D\Sch: 100). Die stetige Zunahme hausinterner Entwicklungsabteilungen erschwert den externen Designern in zunehmendem Maße Aufgaben im Bereich von Strategie und Konzeption in größeren Unternehmen. Insgesamt empfinden die meisten Designer es als weniger attraktiv sich in die internen Prozesse und Abteilungen größerer Unternehmen zu integrieren.

Sofern es sich allerdings um klar umrissene Aufträge handelt, die sich in der Regel nur auf eine vorab definierte Aufgabenstellung beziehen, schätzen Designer z.B. Fotografen eine Zusammenarbeit mit hausinternen Abteilungen, da diese in der Regel die organisatorische Arbeit übernehmen und dem Designer die volle Konzentration auf ihre gestalterische Tätigkeit ermöglichen. Sie empfinden es als ausgesprochen angenehm nicht selber organisierend oder leitend tätig zu werden. So können sie sich ausschließlich auf ihre gestalterische Leistung konzentrieren. *„Ich bin nicht der Projektmanager. Ich will auch eigentlich gar nicht so das ganze Projekt an der Backe haben, [...] das ist mir dann zu viel Organisation und wächst mir ein bisschen über den Kopf. Ich will dann doch lieber nur fotografieren“* (D\Bau: 83-84). Selbst wenn sie das gesamte Projekt initiieren, greifen sie doch gerne auf Kollegen „mit viel Power“ zurück, die sie mit dem Projektmanagement beauftragen. *„Ich hole mir dann lieber Leute dazu, die von sich aus auch viel Power haben [...] und sich da voll ins Zeug leg[en]. Dann gehe ich auch gerne wieder ein bisschen zurück ins Glied“* (D\Bau: 86-87).

Attraktiver und weniger problematisch erscheint vielen Designern – gerade in Bezug auf strategische Aufgaben – eine Integration in kleinere mittelständische Unternehmen, da die Entscheidungsgewalt eindeutig bei ihrem direkten Ansprechpartner, dem Unternehmer, liegt (D\Bei: 48). Der Designer stellt sich auf die Bedürfnisse und Aufgaben des Unternehmers ein und gibt ihm die Möglichkeit, sich in den Entwurfsprozess einzubringen (D\G: 79-80). In Bezug auf diese kleineren Unternehmen schätzen Designer die gemeinsame Entwicklung mit ihren Auftraggebern und empfinden individuelle Aufgaben- oder Problemstellungen als besondere Herausforderung. Auch empfinden sie die Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen, am Projekt beteiligten externen Dienstleistern für ihre gestalterische Entwicklungsarbeit als spannend und bereichernd, gerade in Hinblick auf die Entdeckung neuer Lösungen und technischer Möglichkeiten (D\G: 22).

Projektmanagement / designgeleitet // Unternehmer

Unter-
nehmer**Unternehmer schätzen an der Zusammenarbeit:****Inhaltliche Führung**

erwarten Vorschläge für ihre Anfrage zu erhalten (U\Mo: 57)

Neudefinition der Aufgabenstellung durch Designer (U\Brau: 34/36-37)

bedürfnisorientierte Befragung des Unternehmers zu möglichen Designlösungen oder Vorschlägen (U\Mo: 58)
(U\Brau: 40/60-61/78-79/111)Vorschläge zu Aspekten, die von ihnen bis dahin nicht berücksichtigt wurden
(U\Brau: 82-86/111)

erwarten eine auf Erfahrung basierende Beratung durch den Designer (U\Mo: 57/69) (U\Ki: 63)

erwarten große Eigenständigkeit, professionelle und weitsichtige Entscheidungen des Designers im
Projektverlauf (U\Brau: 82-86) (U\Ki: 76)

eine klare inh. Führung bei Unsicherheiten des Unternehmers (U\Ki: 76/77-78/83) (U\Mo: 69)

eine klare Führung hin zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis (U\Ki: 78/94)

die Anwendung der Designleistung sollte für den Unternehmer so praktikabel wie möglich sein (U\Mo: 65-
66/68/69/70)Ausrichtung auf den Bedarf des Unternehmers, um das entwickelte Ergebnis bzw. die Designleistung auch
einsetzen und nutzen zu können (U\Brau: 64/71)sollten dem Designer einen Vertrauensvorschuss entgegen bringen (U\Brau: 44/48/78-79/82-86) (U\Ki:
76/88)**operationale Führung**

Zeitmanagement im Projektverlauf (U\Mo: 189)

reibungslose Projektkoordination weiterer externer Projektpartner (U\Ki: 26-27)

eine klare oper. Führung hin zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis (U\Ki: 78/94)

Projekt
manage-
mentdesign-
geleitet

Abb. 4.19: Designgeleitetes Projektmanagement aus Sicht der Unternehmer.

Der Unternehmer stellt erst einmal eine Anfrage bzw. gibt einen Auftrag an den Designer und erwartet einen überzeugenden Vorschlag, der seine Anfrage berücksichtigt, „dann lassen wir uns da mal einen Vorschlag machen“ (U\Mo: 57). Dies klingt in erster Betrachtung einfach und schlüssig, erweist sich in der Zusammenarbeit allerdings häufig als komplexe Verflechtung unterschiedlicher Erwartungen. Einerseits sieht der Unternehmer sich in der Rolle des Auftraggebers und damit des Projektleiters bzw. Projektverantwortlichen. Er sieht den Designer in der verantwortlichen Leitung und Entwicklung einer erfolgreichen und gut funktionierenden Projektlösung. Was aber genau erwartet der Unternehmer von dem, mit der Projektlösung beauftragten Designer?

In erster Instanz erwartet er eine auf Erfahrung basierende Beratung, „weil er viel mehr Erfahrung hat“ (U\Mo: 69), die auch Aspekte berücksichtigt, die von ihm selbst nicht in

Betracht gezogen werden. *„Ich hatte eigentlich damals die Hoffnung, weil der ja damals auch diese mobilen Bauten machte (...)“* (U\Mo: 57), (U\Ki: 63). Im weiteren Projektverlauf erwartet er von dem Designer, dass dieser professionelle und weitsichtige Entscheidungen trifft und der Unternehmer auch über Aspekte informiert wird, die ihm bis dahin noch nicht bewusst waren aber für die Entwicklung einer erfolgreichen Lösung mit in die Überlegungen einbezogen werden sollten. *„Also ihr [Design-]Honorar ist ja auch Bezahlung für Ihr kumuliertes Wissen“* (U\Brau: 82-86). *„Die Entscheidungsmöglichkeit [des Unternehmers] ist ja doch begrenzt, weil er gar nicht den Wissensstand und die Expertise dazu hat wirklich mit zu entscheiden“* (U\Ki: 76). Er erwartet von dem Designer zu einer qualifizierten Designlösung hingeführt zu werden. Das bedeutet auch eine klare Führung bei Unsicherheiten des Unternehmers (U\Ki: 76), (U\Ki: 85), *„der Designer muss den Kunden führen“* (U\Ki: 83) hin zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis (U\Ki: 78), (U\Ki: 94). *„Der Designer sollte den Kunden FÜHREN und Unsicherheit und Spielräume auch nutzen, um wirklich gute Beratung [durchzuführen] und den Kunden mitzunehmen und ihn zu einem ‘End’-Ziel zu führen“* (U\Ki: 77-78), (U\Mo: 69). Dabei erwartet der Unternehmer von dem Designer eine großen Menge Eigenständigkeit, eine Führung bis zur erfolgreichen Umsetzung der Aufgabenstellung und eine Beratung bzw. Vorschläge zu Aspekten, die der Unternehmer selbst bis dahin nicht berücksichtigt hatte. Wichtig ist dem Unternehmer also, dass der Designer auch Aspekte in die Aufgabe einbringt, die ihm selbst vor der Zusammenarbeit nicht bekannt waren. *„Da muss man dem Menschen eine Aufklärung geben über das, wonach er nicht gefragt hat“* (U\Brau: 82-86), (U\Brau: 111).

Um hierzu fundiertes Wissen zu erhalten, wird es für den Designer notwendig die Bedürfnisse des Unternehmers in Bezug auf die Designlösung zu erkennen und hierfür Lösungen anzubieten, auch wenn diese ursprünglich nicht angefragt/beauftragt waren, sodass das von Kundenseite implizit erwartete Ergebnis auch eintreffen kann (U\Mo: 58), (U\Brau: 60-61), (U\Brau: 78-79). Hierzu wird eine bedürfnisorientierte Befragung des Unternehmers notwendig, die seine Erwartung für den Designer transparenter macht (U\Brau: 111). *„Die Schnittstelle findet heute an der Stelle statt, an der man sich viel tiefer mit dem Auftraggeber beschäftigen muss, um ihm klar zu machen, dass er gar nicht weiß, was er beauftragen will“* (U\Brau: 40). Wichtig ist für den Designer nicht nur zu wissen, was will der Unternehmer, was hat er beauftragt, sondern auch zu berücksichtigen was braucht er, um das entwickelte Ergebnis bzw. die Designleistung auch einzusetzen und nutzen zu können (U\Brau: 71) *„wir [müssen] hier erst mal ein neues Regal konstruieren, wo wir das reinstellen können. [...] Wenn er kein Regal hat, wo er was reinstellen kann, kann mein Design noch so gut sein, es geht nicht“* (U\Brau: 64-71).

Der Unternehmer besitzt häufig lediglich eine vage Vorstellung in Bezug auf die Problemstellung. Er hat ein Problembewusstsein, kann aber die Aufgabenstellung nicht explizit formulieren (U\Brau: 34), (U\Brau: 36-37). Der Designer allerdings kann durch seine Erfahrung und Professionalität, ergänzt durch das ermittelte spezifische Wissen, die Problemstellung genauer definieren. Daher führt die Zusammenarbeit in den meisten

Fällen unweigerlich zu einer Neudefinition der Aufgabenstellung. Ergänzend sollte die Designleistung für das Unternehmen in der weiteren Nutzung praktikabel und effizient zu bewältigen sein. Sofern der oftmals immer wiederkehrende Aufwand für das Unternehmen zu hoch ist, kann die Designlösung nicht in der Weise genutzt werden, wie sie geplant war und erweist sich langfristig als unpraktisch. Ebenso sollte der Aufwand in einem realistischen Verhältnis zum erwarteten Nutzen stehen (*U\Mo: 65-66*), (*U\Mo: 70*), (*U\Mo: 68*), (*U\Mo: 69*).

Auch ein vereinbarter Zeitplan muss von dem Designer eingehalten werden und im Rahmen des Zeitmanagements geleistet werden (*U\Mo: 189*). Unternehmer schätzen eine problemfreie Projektkoordination des Designers auch mit externen Projektpartnern, dies insbesondere sofern der Designer auf eingespielte Teams in der Projektrealisation zurück greifen kann und eine, aus ihrer Sicht, reibungslose Realisation möglich wird. *„Das Schöne war, dass die Firma X dann auch die entsprechenden Handwerker an der Seite hatte. [...] Handwerker für Boden, Wände, die entsprechenden Möbel, alles, was dort verbaut wurde, das war im Grunde ein Team und das hat mir auch gut gefallen. Das funktionierte im Wesentlichen sehr gut, das muss man sagen“* (*U\Ki: 26-27*).

Der Unternehmer muss dem Designer für die Projektleitung einen Vertrauensvorschuss entgegen bringen (*U\Brau: 48*), sodass dieser sich in seiner Arbeit „angstfrei“ entfalten kann (*U\Brau: 44*) und sich genügend Spielräume für seine kreative Arbeit entwickeln lassen (*U\Ki: 88*). Dadurch schöpft dieser Mut zu einer offenen Lösungsentwicklung mit Aufgaben, deren Lösung der Designer bei Projektstart nicht abschätzen und kalkulieren kann (*U\Brau: 78-79*).

Zu Beginn der Zusammenarbeit erwartet der Unternehmer von dem Designer einen überzeugenden Vorschlag, der seine Anfrage berücksichtigt. Diese Anfrage beinhaltet allerdings häufig, seitens des Unternehmers, ein fehlendes Problembewusstsein für die eigentliche Aufgabenstellung und erwartet eine große Eigenständigkeit des Designers mit ausgeprägter Beratungs- und Leitungskompetenz. Sofern der Designer allerdings zu Beginn der Zusammenarbeit seine Eigenständigkeit und Leitungs- bzw. Beratungsaufgabe zu sehr in den Vordergrund rückt, nicht auf die Anfrage des Unternehmers eingeht, also die Aufgabenstellung beispielsweise in ihren Grundzügen neu strukturiert und in Frage stellt, kann sich eine deutliche Diskrepanz zwischen zwei Führungsansprüchen ergeben. Hierbei stehen sich der Führungsanspruch des Unternehmers und die beratende und projektleitende Führung des Designers gegenüber. Häufig wird eine tiefgreifende Neuformulierung der Aufgabenstellung seitens des Designers von dem Unternehmer erst nach einer längerfristigen oder auf großem Vertrauen basierenden Zusammenarbeit tolleriert. Kleinere, vergleichsweise weniger risikobehaftete Projekte, können von dem Designer leichter direkt zu Beginn neu strukturiert werden. Für grundlegende Projektänderungen in der Phase der Beauftragung gehören daher eine Menge Mut und Vertrauen auf Seiten des Unternehmers und eine große Argumentationsstärke auf Seiten des Designers zu einer unabdingbaren Voraussetzung einer gelungenen Zusammenarbeit.

Projektmanagement / designgeleitet // Designer

Projekt
manage-
mentdesign-
geleitet**Designer schätzen an der Zusammenarbeit:****inhaltliche Führung**

fachliche Beratung ist gerade zu Projektbeginn wichtig (D\G: 137)

möchten informieren über das, was Kunde nicht weiss oder vermeiden sollte (D\G: 115) (D\G: 118)

erwarten Vertrauen seitens des Unternehmers (D\G: 148/151) (D\Bau: 23) (D\Bei: 147)

ihnen schmeichelt die Wertschätzung ihrer fachlichen Beratung und Erfahrung (D\G: 126) (D\G: 115/118)

sehen sich als Moderatoren und Unternehmens-Partner, die sich unpolitisch nur auf die Marke und den Erfolg des Unternehmens konzentrieren (D\Bra: 70-71)

benötigen eine mit dem Unternehmer vergleichbare Denkweise und Sprache (D\M: 224) (D\Sch: 46)

benötigen Argumentationsstärke in der Beratung (D\S: 101) (D\M: 222)

benötigen eine strukturierte und bedürfnisbezogene Argumentation (D\Sch: 46)

besitzen mangelnde Kommunikations- und Beratungsfähigkeit (D\M: 222)

werden in Beratungsgesprächen häufig „nicht ernst genommen“ (D\M: 222)

Designer entwerfen, sie schreiben und sprechen nicht (D\M: 184-185) (D\M: 186)

operationale Führung

gesamte Projektleitung/gestalterische Projektleitung/Produktionsüberwachung (D\Bei: 57-58) (D\G: 45/51)

Ziel ist eine reibungslose Führung externer Partner (D\G: 53) (D\G: 54)

klare Zieldefinition aller Projektbeteiligten sehr wichtig (D\Bei: 36) (D\Bra: 65)

direkte Verbindung zu den Entscheidern (D\M: 125-126) (D\Bei: 53/63/66-67) (D\Bra: 67-68) (D\Bau: 60-61)

eine „schöne Zusammenarbeit“ heißt „sich kümmern“ (D\G: 56)

Designer kämpft für das Gelingen seiner Projekte auch in unvorhersehbaren Bereichen (D\G: 40)

Überschneidungen mit vorgelagerten oder nebengelagerten Gewerken sind unangenehme und schwierige

operationale Führungsaufgaben der Gestalter (D\G: 43/45)

so wenig Bürokratie wie möglich (D\Bei: 14-15)

Vorgabe klar strukturierter Prozesse, Arbeitsrythmus/-takt, Zeitmanagement (D\M: 59/95) (D\Bei: 16/20-21/27-28/30-31)

führen ihre Kunden durch bedürfnisorientierte, automatisierte Managementprogramme (D\S: 57-60), denn Kunden möchten „abhaken“, etwas erledigen, sehr schnell etwas beauftragen (insbesondere bei Wiederholungsaufträgen) (D\S: 57-60), Kunde kann jederzeit aktuellen Stand des Prozesses einsehen, fühlt sich informiert, kann Kontrollfunktion wahrnehmen, Zahlungsprobleme werden verhindert (D\S: 18/20/61-62)

Designer

Abb. 4.20: Designgeleitetes Projektmanagement aus Sicht der Designer.

Die Äußerungen der Designer lagen sowohl im Bereich einer inhaltlichen, als auch einer operationalen Führung. Die Auswertung bezieht sich im Folgenden nacheinander auf beide Bereiche.

Operationale Führung / Prozessleitung

Die operationale Führung im Design meint vielfältige Führungsaufgaben, die man „mitmacht“ ohne sie „aufzublähen“, denn „irgendjemand muss ja ganz klare Vorgaben geben“ (D\Bei: 57-58) Diese können sich auf die gesamte Projektleitung, auf die gestalterische Projektleitung und/oder die Produktionsüberwachung beziehen. „Bei

Projekten, wo wir keine Bauleitung machen, da mach ich dann eben nur eine gestalterische Bauleitung,“ (D\G: 51), (D\G: 45). Die Produktionsüberwachung bezieht sich häufig auf die Koordination anderer externer Partner. Diese können Bestandteil des eigenen Netzwerkes des Designers sein, externe Spezialisten, die von ihm für den spezifischen Auftrag herangezogen werden, oder vom Auftraggeber an den Designer herangezogen werden. Für den Designer ist eine reibungslose Führung dieser externen Partner eine wichtige Voraussetzung zur Realisation eines gelungenen Designergebnisses (D\G: 53), (D\G: 54). Darüber hinaus werden auch Ankäufe und Bestellungen für den Kunden organisiert und betreut, bis hin zur Händlersuche (D\G: 81). Insgesamt wird von Seiten der Unternehmer (laut Aussage der Designer) eine „schöne Zusammenarbeit“ mit den Worten „der kümmert sich“ (D\G: 56) beschrieben.

Designer wünschen sich so wenig Bürokratie wie möglich. „Ich habe es geschafft mit wenig Bürokratie und wenig Projektmanagement [...] größere Projekte [...] umzusetzen“ (D\Bei: 14-15). Dieses Ziel erreichen die interviewten Designer beispielsweise durch die Vorgabe genereller Strukturen und klar strukturierter Prozesse (D\M: 59), (D\M: 95). Sie geben durch Protokolle, Vorlagen und gegenseitige Verpflichtungen, „wie beim Militär“, (D\Bei: 17) eine strenge Prozessleitung vor. Dies ermöglicht ihnen effizient zu arbeiten und Projekte auch alleine bewerkstelligen zu können. Man gibt dem Kunden den Arbeitsprozess, also „einen klaren Takt vor“ (D\Bei: 27-28) zum Beispiel durch gemeinsame Projektkalender. An diese Vereinbarungen haben sich alle Beteiligten ausnahmslos zu halten. Dies gilt auch für Geschäftsführer und Vorstände, (D\Bei: 20-21), (D\Bei: 27-28), (D\Bei: 30-31). Es geht den Designern darüber hinaus um ein souveränes Zeitmanagement und um die Einhaltung der von ihnen gesetzten Zeitvorgaben. Dies gilt für alle Projektbeteiligten, auch für die Auftraggeber selbst, um einen reibungslosen, aufeinander aufbauenden Zeitablauf in dem geplanten Zeitrahmen gewährleisten zu können (D\Bei: 16), (D\Bei: 38).

In der Phase der Beauftragung muss eine schnelle Handlung seitens des Unternehmers möglich sein. Daher arbeiten Designer auch z.T. mit automatisierten, für Kunden und Mitarbeiter offenen, und in vorliegendem Fall eigens für und von dem Designunternehmen entwickelten, Managementprogrammen und halten durch solche Systeme die Projektführung und „die Fäden“ in Händen. Der Unternehmer möchte in der Regel eigene Aufgaben sehr schnell erledigen. Er möchte „abhaken“ können und das weitere Projektmanagement in die Hand der Agentur übergeben, „der Kunde muss in der Lage sein, sehr schnell auch was zu erteilen“ (D\S: 57). Die Kunden „wollen ja gerne abhaken, erledigen. Damit der sagen kann, habe ich erledigt. Den Rest macht die Agentur. [...] Dann hat er die Möglichkeit, das hinter sich zu bringen“ (D\S: 58). Dies gilt besonders für „Wiederholungsaufträge“ (D\S: 59/60). Darüber hinaus kann der Kunde jederzeit den aktuellen Stand des Prozesses einsehen, fühlt sich informiert und kann seine Kontrollfunktion, zu der er von Seiten seines Unternehmens verpflichtet ist, in angenehmer, schneller und kollegialer Weise wahrnehmen (D\S: 61-62). Die Verwendung solcher

digitaler Managementsysteme ist auch für die Prozessabwicklung innerhalb der Agentur von großer Hilfe. Dies ist ihnen wichtig, da die Kommunikation der Projektbeteiligten untereinander, wahrscheinlich bedingt durch Zeitknappheit, kaum mehr möglich ist oder wahrgenommen wird, *„die Schreiber [sind] nicht mehr in der Lage [...], mit den Projektleitern zu sprechen bzw. mit dem Kunden zu kommunizieren oder dem Photographen“* (D\S: 51) und man kann *„anhand des Verlaufs genau sehen, was in dem Job passiert ist“* (D\S: 18). Das Ergebnis solch offener Prozesse verhindert Zahlungsprobleme, da der Kunde stets über den aktuellen Stand der Kosten informiert ist (D\S: 20), schafft Vertrauen und scheint ein gutes Fundament für eine gemeinsame Arbeit zu sein.

Bei komplexeren Projekten, wie Bauprojekten oder anderen Planungsprojekten, gibt es zudem Überschneidungen mit anderen, dem Auftrag vorgelagerten, oder nebengelagerten Gewerken. Hier gilt es den eigenen Projektteil, wie beispielsweise den Innenausbau, nahtlos an einer definierten Schnittstelle in das Gesamtprojekt einzufügen und auf vorhandenen Leistungen aufbauen zu können. Die Absprache mit diesen 'unbekannten' Projektpartnern erweist sich in der Regel als ausgesprochen schwierig, verlangt von dem Designer eine Menge Überzeugungsleistung, Durchsetzungsvermögen, Argumentationsstärke und vor allem einen uneingeschränkten Rückhalt seines Auftraggebers. Denn hier können die fehlerhaften oder abweichenden Ergebnisse anderer Projektbeteiligter eine erfolgreiche Realisation des Designers stark beeinträchtigen. Auseinandersetzungen mit diesen vorgelagerten Projektpartnern gehören zu den unangenehmsten und häufig schwierigsten operationalen Führungsaufgaben der Gestalter (D\G: 43), (D\G: 45). Der Auftraggeber muss dem Designer insbesondere in diesen Streitfällen den Rücken stärken, ansonsten ist eine erfolgsversprechende Projektleitung durch einen externen Designer nicht möglich (D\G: 38-39).

Die Designer beschreiben die operationale Projektleitung als zeitaufwändiges und arbeitsintensives Design Management (D\M: 5). In der Regel läuft das Projektmanagement nie glatt und der Designer muss in seiner Kommunikation hier eine Vermittlerrolle einnehmen (D\Bra: 70).

Für die Designer bedeutet Design Management *„zu entscheiden, wie gehe ich um mit dem Budget? Wo setze ich Schwerpunkte?“* (D\Sch: 200). Und es ist ihnen wichtig, dass alle Bereiche des Designs professionell gelöst werden und *„keine persönlichen Ziele verfolgt [werden], sondern nur die Ziele der abstrakten Marke und der Unternehmen (D\Bra: 70)“*. Sie sehen sich als Moderator und Partner der Unternehmen, der sich unternehmensunpolitisch nur auf die Marke und den Erfolg des Unternehmens konzentriert, *„dann ist man als Moderator und Partner gut geeignet“* (D\Bra: 70). *„Wir sind unpolitisch und wir konzentrieren uns nur auf Ihre Marke und den Erfolg Ihres Unternehmens“* (D\Bra: 71). Sie setzen sich für eine erfolgreiche Umsetzung ihrer Designaufgabe ein und kämpfen für das Gelingen des Projektes auch in Bereichen, die eigentlich nicht zu ihrer Beauftragung gehören und von deren Bewältigung sie zu Projektbeginn keine Kenntnisse hatten (D\G: 40).

Mittelständische Unternehmer sind generell gut zu führen und zu managen (D\Bei: 51). Für eine erfolgreiche Projektumsetzung ist den Designern eine klare Zieldefinition sehr wichtig. *„Projekte laufen dann gut, wenn ich selbst weiß wohin ich will, den Kunden an die Hand nehme und zusammen mit ihm diesen Weg da gehe. Dann funktioniert ein Projekt – wenn ich das nicht habe, dann ist es Chaos, dann ist es Stress, dann will ich das nicht“* (D\Bei: 36). Auch sollten alle Ansprechpartner in den unterschiedlichen Hierarchien gemeinsame Ziele haben. Es werden Besprechungen einberufen, so dass alle Projektbeteiligten in die relevanten Entscheidungen involviert werden (D\Bra: 65).

Das Design Management bedingt eine ganz eigene Management Methode im Entwicklungsprozess und muss selbst die einzelnen Schritte des Designprozesses vorgeben und nicht von Marketing oder andere unternehmensinterne Managementstrukturen Methoden übernehmen (D\M: 226). Dass Designer häufig auf vorgegebene und für sie ungeeignete Prozess- und Managementstrukturen stoßen, kann aus Sicht der Designer an ihrer mangelnden Kommunikations- und Beratungsfähigkeit liegen (D\M: 222).

inhaltliche Führung / Beratung

Die Designer allerdings sehen ihre Aufgaben durchaus auch in einer inhaltlichen Führung, also in der Beratung, einem ganz eigenständigen Aufgabenteil. Dieser darf aus ihrer Sicht in der Designleistung nicht „untergehen“, sondern sollte eigenständig gewürdigt und beauftragt werden. *„[Beratung] ist nicht ein Beiprodukt vom Design, sondern es ist eine Grundlage für vieles und das muss honoriert werden“* (D\M: 220). Es schmeichelt ihnen, wenn man sie nicht nur wegen der Gestaltung, sondern auch wegen der fachlichen Beratung mit der Aufgabe beauftragt und ihre Erfahrung wertschätzt (D\G: 126). Denn die Kunden möchten informiert werden über das, was sie nicht wissen oder „tunlichst vermeiden sollten“ (D\G: 115), (D\G: 118). Diese weitsichtige Beratung ist gerade zu Projektbeginn wichtig, um zu dem gewünschten Ergebnis zu kommen. *„Um das Ergebnis hinterher zu kriegen, muss man an sich ganz früh anfangen, klarer zu beraten“* (D\G: 137). Oftmals ist der Kunde positiv überrascht, wenn der Designer zu Beginn der Beauftragung oder in den ersten Präsentationen eigene Erfahrung in die Projekte integriert und sie dabei zu einem ganz anderen Projektverlauf geführt werden. Hier ist allerdings eine gute Argumentation hilfreich (D\S: 101). Diese Argumentationsstärke aber ist nicht die Stärke der Designer. Daher werden sie in Beratungsgesprächen häufig *„nicht ernst genommen, [...] Zum Teil auch selbst verschuldet, [...] die [Marketingleute] [...] sind viel besser im Durchargumentieren von Dingen und Gesamtkonzepten“* (D\M: 222). *„Die [Marketingleute] haben einfach den Leuten [den Designern] das Sprechen [genommen], oder wir haben nicht mehr gesprochen. Das ist irgendwie verpasst worden. Ein Designer schreibt [und spricht] nicht, sondern er entwirft“* (D\M: 184-185), (D\M: 186). Sofern der Designer das Vertrauen des Unternehmers gewinnen und ihn beraten möchte, benötigt er eine mit dem Unternehmer vergleichbare Denkweise und Sprache. Die für den Designprozess hilfreiche, kreative und intuitive Denkweise bleibt in der Kommunikation mit dem Unternehmer schwierig und stößt durchaus auf Unverständnis, *„dann könntest du theoretisch das*

selbe meinen, aber du wirst es nicht hinbekommen, weil du nicht die selbe Sprache sprichst, [...] von der ganzen Ansatzweise, wie du dich einer Sache annäherst“ (D\M: 224). Hier ist eher eine strukturierte und bedürfnisbezogene Argumentation von großem Vorteil in der Kommunikation (D\Sch: 46).

Eine wichtige Voraussetzung für eine gute operationale und inhaltliche Prozessleitung ist eine direkte Verbindung zu den Entscheidern und deren Gestaltungsspielraum im Unternehmen oder in der Managementebene (D\M: 125/126), (D\Bei: 53), (D\Bra: 67/68), (D\Bei: 63), (D\Bei: 66/67), (D\Bau: 60/61). Darüber hinaus spielen interne unternehmenspolitische Strukturen eine wichtige Rolle, bei denen, sofern keine gemeinsamen Ziele existieren, Entwürfe sehr schnell ‘in der Schublade verschwinden’ können (D\S: 44/45). Auch eine gute, freundschaftliche und persönliche Beziehung zu diesen Entscheidern ist eine wichtige Voraussetzung für gute Zusammenarbeit (D\G: 26), ebenso wie die Notwendigkeit, dem Designer den Rücken zu stärken. Ohne dieses Vertrauen und die Unterstützung ist eine Projektleitung durch den externen Designer nicht möglich (D\G: 38/39). Dabei erwartet der externe Designer von dem Unternehmer, dass seine Vorschläge ernst genommen werden (D\G: 148) und ihm Vertrauen entgegengebracht wird (D\G: 151), (D\Bau: 23). Der Unternehmer hält in der Regel an diesem einmal aufgebauten Vertrauen langfristg fest (D\Bei: 147).

5_ERKENNTNISSE AUS DEN ERGEBNISSEN

Während in Kapitel 4 die empirisch entwickelten Kategorien deskriptiv beschrieben und mit den jeweiligen Quellen belegt sind, werden in diesem Kapitel die aus den vier Kategorien gewonnenen Erkenntnisse dargestellt. Hierbei werden die Positionen der Designer und Unternehmer in den beiden jeweiligen Ausprägungen verglichen. Abschließend werden in jeder Kategorie beide konträren Ausprägungen (Antipode) noch einmal in Bezug auf ihre Kernaussagen dargestellt, so dass in jeder Kategorie eine starke Verdichtung möglich wird. Diese dient als Grundlage der in Kapitel 6 ausgearbeiteten Empfehlungen.

5.1_ERKENNTNISSE AUS DER KATEGORIE „KREATIVITÄT“

„Verstehende Kreativität“ im Vergleich von Unternehmern und Designern

„Ich versuche ja für jeden Kunden individuell zu planen. Und ich sage immer, ich stehe nicht hinter der Empfangstheke, das ist der Kunde“

D\G: 151

Schaut man im Vergleich auf die unterschiedlichen Ausführungen der Designer und Unternehmer in Bezug auf „verstehende Kreativität“, so wird deutlich, dass auf beiden Seiten die Sensibilität der Designer für die Zielgruppenbedürfnisse besonders hervorgehoben wird. Die Fähigkeit die Perspektive zu wechseln und aus der Sicht der Zielgruppe zu denken, ermöglicht neue, innovative Ideen, überraschende Lösungen und bedürfnisgerechte Entwicklungen.

Die Unternehmer erwarten von „verstehender Kreativität“ in erster Linie Funktionalität, Anwendbarkeit, Nutzen, Praktikabilität und ein Einhalten bestehender Standards in Bezug auf den Markengedanken oder das Corporate Design, also eines einheitlichen Unternehmensauftritts. Designer beschreiben „verstehende Kreativität“ als Sortieren, Strukturieren und Kommunizieren des Bestehenden. Beide weisen auch auf die Entwicklung und Optimierung von kundenspezifischen Prozessabläufen hin. Unternehmer schätzen an dieser Stelle an den Designern fachliche Kenntnisse über interne Prozesse und Berücksichtigung interner technischer Einschränkungen, aber auch Kenntnisse zu Logistik und Versand. Kenntnisse zu Vermarktungsstrategien der Produkte werden von beiden Seiten ebenfalls angeführt.

Die Unternehmer verlangen darüber hinaus von den Designern fachspezifische Kenntnisse über das jeweilige Aufgabengebiet des Unternehmers, empfehlen die Designer so früh wie möglich in den Entwicklungsprozess einzubinden und schätzen deren Fähigkeit, bereits im Entwicklungsprozess erste Ideen auf ihre Marktfähigkeit hin prüfen zu können. Parallel sehen Designer eine besondere Aufgabe in der frühen, strategischen Beratung,

insbesondere in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und seiner Produkte, aber auch in der aktuellen und zukünftigen Positionierung, z.B. in der Entwicklung einer Vision in 15 Jahren.

Sowohl die Designer, als auch die Unternehmer beschreiben hier die Fähigkeit der Designer, aktuelle Probleme im Unternehmen zu erkennen und Lösungen zu erarbeiten. Dabei sind sich beide der Sensibilität bewusst, die Designer für die Problemstellung aufbringen können und müssen. Für die Unternehmer muss die Aufgabenstellung durch den Designer erst entwickelt werden bzw. der für die Designleistung notwendige Kontext erstellt werden. Designer sehen ihre Aufgabe ebenfalls darin, die Voraussetzungen für eine überzeugende Designleistung erst einmal entwickeln zu müssen, wobei aus ihrer Sicht ihre intensive inhaltliche Auseinandersetzung mit den Aufgaben ihrer Kunden vorausgehen muss.

Für die Designer und Unternehmer ist es ebenfalls von Bedeutung, dass Designer die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmer erkennen, um individuelle und innovative Lösungen für diese erarbeiten zu können. Den durch Designer ermöglichten Perspektivwechsel sehen sowohl die Designer, als auch die Unternehmer als Basis überraschender und ungewöhnlicher Ideenentwicklung. Gleichzeitig erwarten die Unternehmer von den Designern eine fachliche Einarbeitung in die Unternehmensbelange, deren zu starke Verinnerlichung aber – laut der Designer – zu mangelnder Distanz und Auflösung des oben genannten Perspektivwechsels führen kann. Beiden ist bewusst, dass es sich bei einer Designleistung, nicht zuletzt wegen ihrer Ergebnisoffenheit, um einen längeren Entwicklungsprozess handelt, der für beide vorab nur schwer kalkulierbar und für den Designer kaum vermittelbar bzw. als Arbeitsprozess nur schwer beschreibbar zu sein scheint.

Ergänzend zu diesen weitestgehend übereinstimmenden Positionen erwarten Unternehmer eine autonome, vielfältige und langfristige Nutzung der Designleistung, was für Designer kein vorrangiges Ziel darstellt. Designer hingegen erwähnen die aus ihrer Sicht vielfältigen Randbereiche, in denen sie für ihre Kunden tätig sind. Diese gehören nicht zwingend zum Prozess der Designentwicklung, sind oft unvorhersehbar und können beispielsweise auch Verhandlungen beinhalten, in denen sie die Interessen ihrer Kunden gegenüber Dritten vertreten. Diese – für sie nicht immer angenehmen Tätigkeiten – übernehmen Designer gerade im Hinblick auf ein gelungenes Designergebnis.

Darüber hinaus sind aus der Sicht der Designer Unternehmer nur wenig bereit, sich in Konzepte und Ideen hineinzudenken, die sie vorab nicht in Form eines Arbeitsauftrags angefragt haben. Designer sehen häufig hier ihre Grenzen, die sie überwinden möchten, stoßen aber zu meist auf starkes Unverständnis der Auftraggeber. Andererseits haben – so die Position eines Unternehmers – Designer ihren vollständigen Leistungsumfang in der Begleitung von Entwicklungsprozessen in den Unternehmen noch nicht vollständig ausgeschöpft und eine Vielzahl potentieller Unternehmen und Aufgaben noch nicht für sich entdecken können.

„Gestaltende Kreativität“ im Vergleich von Unternehmern und Designern

„Suche nach der schönen, wahren, guten, sinnvollen und stimmigen Form“ D\M: 61, 116, 124

Vergleicht man die Aussagen der Designer und Unternehmer in Bezug auf die „gestaltende Kreativität“, so wird sehr schnell deutlich, dass Designer in dieser Kategorie wesentlich vielfältigere und detailliertere Beschreibungen anfügen. Beschreibungen wie „Suche nach der schönen, wahren, guten, sinnvollen und stimmigen Form“ lassen auf eine hohe Bildung bzw. einen hohen ideellen Anspruch an ihre Aufgabe schließen. Sie schätzen zudem den Austausch innerhalb dieser Bestrebungen, identifizieren sich mit ihrer Design-Haltung in hohem Maße und sehen diese als persönliches Ausdrucksmittel bzw. „Ventil“. Auch sind sie überzeugt, dass sich der Wert des Produktes in dessen Form ausdrückt und erkennbar wird.

Unternehmer hingegen äußern sich über „gestaltende Kreativität“ nur sehr selten. Die wenigen genutzten Beschreibungen lauten „geheimnisvoll, künstlerisch, malerisch, interessant und ästhetisch ansprechend“, was eher auf einen kunstgeschichtlichen Bildungs-Hintergrund bzw. geringere Kenntnisse in der Wirkungsweise von Design schließen lässt.

Darüber hinaus wollen beide mit einem neuen Design eine klare Position einnehmen und ihre persönliche Haltung fort- bzw. umsetzen. Beide wissen um die Überzeugungskraft der Visualisierung von Ideen. Dabei nutzen Unternehmer diese vorrangig zur eigenen Entscheidungsfindung und Designer, um die Qualität der Designleistung in Zwischenschritten zu prüfen und zu festigen und neue Kunden von ihrer Leistung zu überzeugen.

Unternehmer schätzen die andere Perspektive und die neuen Ideen der Designer, aber auch die Praktikabilität der Designlösung durch die Erfahrung der Designer und deren Kenntnisse in Bezug auf aktuelle Materialien und Techniken. Designer bewerten ihre eigenen Berufserfahrungen, Vorkenntnisse, Materialkenntnisse, technische Kenntnisse und spezifisches Fachwissen in den jeweiligen zu realisierenden Branchen als wichtig und positiv.

„Gestaltende Kreativität“ und „verstehende Kreativität“ im Vergleich

Betrachtet man die Antipode „gestaltende Kreativität“ und „verstehende Kreativität“, so wird sehr schnell deutlich, dass ausführliche Äußerungen zum Phänomen „gestaltende Kreativität“ in erster Linie bei den Designern zu finden sind. Designer können die Formensprache und deren Wirkungsweise bedingt durch ihre Designausbildung und Kenntnisse professioneller beschreiben. Sie sind aktiv an der Gestaltgebung beteiligt

und haben ein starkes Bedürfnis, den Prozess der Gestaltgebung zu reflektieren. Sie haben einen hohen Anspruch an die Gestaltgebung und wollen die optimale Form realisieren. Dieser Antipode nimmt bei ihnen eine sehr starke Gewichtung ein. Auf Seiten der Unternehmer fällt er zurückhaltender aus. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass der Unternehmer nur passiv an der Gestaltgebung beteiligt ist. Zudem fehlt dem Unternehmer das Vokabular, um die Gestaltgebung reflektierend beschreiben zu können. Gerade weil er sich hier nicht ausreichend gebildet sieht und ein Austausch auf gleicher Ebene nicht möglich ist, überlässt er dieses Feld den Fachleuten, kauft ihre Kenntnisse ein und lässt sich gerne von einer für ihn zutreffenden Lösung „überraschen“. Er erwartet von dem Designer ein „ästhetisch ansprechendes“ Design, Kenntnisse in Bezug auf aktuelle Materialien und Techniken und neue Ideen durch seine externe Sichtweise, denn er selbst kann zumeist nur auf ihm Bekanntes zurückgreifen. Einen Austausch über formale Aspekte der Gestaltgebung möchte der Unternehmer allerdings nicht führen. Die ungleiche Gewichtung dieses Antipodes von Seiten der Unternehmer und Designer macht deutlich, dass so gewichtig das Bedürfnis des Designers nach reflektiertem Austausch in der Gestaltgebung auch sein mag, sein Auftraggeber für ihn an dieser Stelle nicht der geeignete Ansprechpartner sein wird. Auch wird er in seinem Auftraggeber wenig Verständnis für seine ausgeprägten gestalterischen Optimierungsbestrebungen finden.

Beide sind sich im Bereich der „gestaltenden Kreativität“ allerdings der Kraft der Visualisierung durch Modelle und Entwürfe bewusst. Beide nutzen sie zur Entscheidungsfindung. Der Designer im Prozess der Designentwicklung, der Unternehmer, um eine konkrete Vorstellung über die von ihm zu entscheidende und zu verantwortende Designlösung zu erhalten. Beide nutzen diese Modelle und Entwürfe aber auch als Überzeugungswerkzeug gegenüber Dritten.

Im Gegensatz hierzu geht es in der „verstehenden Kreativität“ bei Designern und Unternehmern eher um das inhaltliche Verständnis der Kundentätigkeit, um die Aufgabenstellung, um das Verständnis für die Zielgruppe, um Problemlösung, Anwendbarkeit, Praktikabilität und Nutzen. Durch das Verständnis der Kundentätigkeit und der Zielgruppe kann das eigentliche Problemfeld erst entwickelt werden und die Aufgabenstellung der Designleistung erst formuliert werden. Der Unternehmer beschreibt diesen Poda sehr ausführlich und detailliert. Es ist allen interviewten Unternehmern ausgesprochen wichtig, als Unternehmen von Seiten des Designers mit all seinen Bedürfnissen und Problemstellungen wahrgenommen zu werden. Dabei sollten alle internen Prozesse, die Logistik, aber auch der Markt und der Produktkontext berücksichtigt werden. Auch erwarten sie von den Designern Kenntnisse und Sensibilität für die Zielgruppenbedürfnisse.

Deutlich wird auch, dass eine Ausrichtung auf die beiden Antipode „verstehende Kreativität“ und „gestaltende Kreativität“ in unterschiedlichen Phasen der Designleistung variieren kann und den sich verändernden Bedürfnissen der Unternehmer angepasst werden sollte. Das heißt, dass beispielsweise gerade zu Beginn der Zusammenarbeit

bzw. des Auftrags eine „verstehende Kreativität“ und enge Zusammenarbeit im Vordergrund steht und im weiteren Verlauf des Designprozesses ergänzt oder abgelöst wird durch „gestaltende Kreativität“.

Betrachtet man das Aufgabengebiet der strategischen Entwicklung, wird diese von Seiten der Designer zwar deutlich in der „verstehenden Kreativität“ verortet, aber als nur schwer dem Kunden vermittelbar beschrieben. Sofern die strategische Entwicklung allerdings mit einer konkreten Gestaltung, also der „gestaltenden Kreativität“ verbunden wird, scheint die Akzeptanz des Unternehmers für diese Leistung höher zu sein. Das heißt, der Designer wird den Unternehmer nur schwer durch verbale Argumentation oder bedürfnisorientierte Beratung von strategischen Aufgaben überzeugen können. Sofern sie aber mit konkreten, visualisierten Modellen verbunden sind, entwickelt der Unternehmer eine leichtere Vorstellung, so dass diese visuelle Argumentation die überzeugendere Methode zu sein scheint. Auch scheint es in dem strategischen Aufgabengebiet sinnvoll zu sein, das Vertrauen des Auftraggebers schrittweise durch die Visualisierung von möglichen Entwürfen aufzubauen.

5.2_ERKENNTNISSE AUS DER KATEGORIE „VERÄNDERUNGSMOTIVATION“

„Bewahrende Veränderungsmotivation“ im Vergleich von Unternehmern und Designern

„... nicht hinterher ein unglaublich tolles, schönes Konzept zu haben, was aber gar nicht mit den bestehenden Mitteln nutzbar ist.“ U\Ni: 63

Einige Unternehmer schätzen an der Designleistung, dass nicht alles Vorhandene neu gestaltet wird, sondern bestehende Standards eingehalten und technische Einschränkungen berücksichtigt werden. Aus ihrer Sicht muss der Designer hinter das bestehende Konzept des Unternehmens zurücktreten und den „eigenen Geschmack“ dabei zurückstellen. Sie wissen, dass dem Designer dies nicht immer leicht fällt. Aber für die Unternehmer gilt, dass sich die durch Gestaltung veränderten Arbeitsprozesse für die Mitarbeiter langfristig als Arbeitserleichterung erweisen sollten. Auch wünschen sich die Unternehmer das Alte, Bekannte und Vertraute so lange wie möglich nutzen zu können. Nicht zuletzt wollen sie auch ihren eigenen Kunden Vertrauen und Verlässlichkeit signalisieren.

Designer schätzen die bewahrende Veränderung nur in sehr geringem Maße. Manche empfinden es als nachteilig, Bestehendes berücksichtigen zu müssen und ihre Designleistung nicht grundlegend entwickeln und realisieren zu können. Andere jedoch nennen ihre grundsätzliche Bereitschaft, die Veränderung an die Bedürfnisse der Zielgruppe und die Möglichkeiten des Unternehmens anzupassen. Für manche Designer besteht sogar in diesen problemlösenden Aufgaben und eingeschränkten Entfaltungsmöglichkeiten eine größere Herausforderung, als uneingeschränkt und frei in der Gestaltung zu sein.

„Visionäre Veränderungsmotivation“ im Vergleich von Unternehmern und Designern

„... Strategien für die Firma von morgen zu finden.“ D\Bra: 84

Unternehmer sehen eine grundlegende, visionäre Veränderung dann als notwendig, wenn sich ihr Unternehmen oder ihre Produktpalette weitreichend ändert und sie sich beispielsweise von einem Produktsegment trennen. Auch Veränderungen, bedingt durch eine Neupositionierung oder einen Imagewechsel, beinhalten für sie grundlegende Erneuerungen, die sie aus „einem Guss“ darstellen wollen. Ihnen ist bewusst, dass sich dieser grundlegende Anspruch für sie wirtschaftlich anspruchsvoll darstellt. Sie wollen dem Designer die Chance geben, dessen Stil und Vorstellung überzeugend umzusetzen. Und sie schätzen seine Beratung in Form von Neuausrichtung, Ideenentwicklung oder Innovationsentwicklung. Diese Art der grundlegenden Designentwicklung steht allerdings selten in der Aufgabenstellung an die Designer.

Designer haben häufig ein persönliches Bedürfnis zu Veränderungen mit hoher Bedeutsamkeit für die Unternehmen und sich selbst. Sie möchten eine für den Kunden größtmögliche Wirkung erzielen. Sie wollen die Dinge grundlegend hinterfragen und einen „neuen Geist“ etablieren. Sie sehen ihr Bemühen in kleinen Unternehmen eher realisierbar als in großen und wissen, dass auf Unternehmerseite oftmals wenig Verständnis für unangefragte, umfassende Neuerungen besteht. Dennoch tragen sie häufig unangefragt den Wunsch nach umfassender Erneuerung an die Unternehmen heran, um zu korrigieren, sehr grundlegenden Fragestellungen nachzugehen, eine Änderung hin zu ihrer erlernten Designqualität zu bewirken, oder einfach nur in dem Bemühen zu unterstützen oder zu helfen. Teilweise sehen sie zudem im Bereich der strategischen Veränderungen auch ein neues Arbeitsfeld. Sie wissen, dass zukünftige strategische Ausrichtungen für die Unternehmen von existenzieller Bedeutung sind, wissen aber auch um die zum Teil sehr langfristige bzw. späte Wirksamkeit der entwickelten Maßnahmen, deren Erfolg sich also nicht direkt einstellt bzw. messbar wird und dem Unternehmer daher nur schwer vermittelbar zu sein scheint. Einige Designer bieten modulare Angebote und langsame Veränderungsschritte an, mit denen sie die ökonomischen Bedürfnisse der Unternehmer berücksichtigen und erfolgreicher argumentieren können.

„Bewahrende Veränderungsmotivation“ und „visionäre Veränderungsmotivation“ im Vergleich

Designer haben im Bereich der „visionären Veränderungsmotivation“ eine wesentlich stärkere Gewichtung, als in der „bewahrenden“ Ausrichtung. Offensichtlich sehen sie sich eher als Erneuerer mit einem intrinsischen Bedürfnis nach bedeutsamer Veränderung. Sie wollen die Dinge grundlegend hinterfragen, um grundlegende, umfassende und

weitreichende Veränderungen zu schaffen und beispielsweise einen „neuen Geist“ zu etablieren. Für ihre Kunden sollte diese Veränderung in jedem Fall eine möglichst große Wirkung erzielen. Dabei ist ihnen in der Regel bewusst, dass unangefragte, umfassende, korrigierende und helfende Vorschläge bei Unternehmern häufig auf keine positive Resonanz stoßen und grundlegende Designveränderungen oftmals nur in kleineren Unternehmen möglich sind. Manche Designer sehen in strategischen Beratungs- und Veränderungsprozessen ein neues Aufgabenfeld, wissen aber auch, dass diese Beratung einer sehr sensiblen, vertrauensvollen und überzeugenden Kommunikation bedarf und sich der Erfolg einer strategischen Veränderung erst auf lange Sicht einstellt und daher kaum messbar und nur sehr schwer vermittelbar zu sein scheint. Andere dimensionieren ihre Leistung in modulare, sich ergänzende Angebote und ermöglichen auf diese Weise dem Unternehmer langsame Veränderungsschritte.

In Bezug auf die „bewahrende Veränderungsmotivation“ werden von den Designern lediglich festgelegte Rahmenbedingungen einer Designleistung oder problemlösende Aspekte genannt, die für einige Designer mehr Kreativität ermöglichen, als dies ein freies Entwicklungsfeld leisten könnte. Beispielsweise fühlen sie sich von einem ungewöhnlichen Grundriss mit einigen „störenden Säulen“ mehr inspiriert als von einem leeren rechtwinkligen Raum.

Unternehmer schätzen „bewahrende“ Designleistungen, die bestehende Standards ihres Unternehmens berücksichtigen und nicht alles Etablierte in Frage stellen. Sie wünschen sich eine Berücksichtigung von technischen Einschränkungen und keine erschwerten Arbeitsbedingungen durch weitreichende Veränderungen für ihre Mitarbeiter. Aus ihrer Sicht sollten Designer sich nicht „selbst verwirklichen“, ihren „eigenen Geschmack“ zurückstellen, sich in Vorhandenes integrieren und hinter das bestehende Konzept des Unternehmens zurücktreten. Auch schätzen sie Tradition, Zeitlosigkeit und Verlässlichkeit in Bezug auf ihre Zielgruppe und möchten das Alte, Bekannte und Vertraute noch lange nutzen. Dieser Tradition folgend wird häufig nichts Neues zugelassen. Spätestens aber, wenn das bekannte Vorgehen nicht mehr zu dem erwarteten Erfolg führt, wird aus Sicht der Unternehmer Tradition und Bewährtes in Frage gestellt. In Form einer „visionären Veränderungsmotivation“ wird nach neuen Wegen und Vorgehensweisen gesucht werden müssen, um den gewünschten Erfolg weiterhin erreichen zu können. Dies kann eine Konzentration des Angebotes, ein Imagewandel oder eine Neuentwicklung sein. In jedem Fall ist eine solche Veränderung für sie wirtschaftlich anspruchsvoll. Unternehmer sehen hier die beratende Funktion der Designer als sinnvolle Unterstützung in einer Neuausrichtung. Aus Sicht der Unternehmer wurde dieses Potenzial allerdings bisher von zu wenigen Unternehmen erkannt.

5.3_ERKENNTNISSE AUS DER KATEGORIE „KOMMUNIKATION“

„Verstehende Kommunikation“ im Vergleich von Unternehmern und Designern

„Dass man als Designer Signale wahrnehmen kann, aufnehmen kann und in Bildsprache, in Gestaltung umsetzen kann ...“ U\Ni: 7

Schaut man im Vergleich auf die unterschiedlichen Ausführungen der Designer und Unternehmer in Bezug auf „verstehende Kommunikation“, so nimmt das Thema „Vertrauen“ bei beiden eine übergeordnete Bedeutung ein. Unternehmer und Designer schätzen eine vertrauensvolle und freundschaftliche Beziehung zu ihrem jeweiligen Gegenüber. Sie beschreiben häufig ein gegenseitiges Interesse und persönliches Verhältnis über die Arbeit hinaus. Designer benötigen dieses Vertrauen besonders in strategischen Fragestellungen und komplexen Aufgaben. Vertrauen scheint für sie Komplexität zu reduzieren. Auch benötigen sie seitens des Unternehmers Vertrauen in ihr Können, so dass dieser Mut aufbringt ihre neuartigen Ideen auch umsetzen zu wollen. Sie selbst werden mutiger in ihrem Entwurfsprozess und motiviert, das Projekt gegen alle „Unwegsamkeiten“ zu verteidigen. Designer empfinden es als langwierig, dieses Vertrauen aufzubauen, dafür hält es aber in der Regel lange an.

Beide legen großen Wert auf einen vergleichbaren Wertekanon in Bezug auf die Zusammenarbeit, den sie vor oder zu Beginn des Projektes abfragen. Dieser beinhaltet auf beiden Seiten eine übereinstimmende Designhaltung, eine offene, authentische, schnelle und direkte Kommunikation (kurze Wege, schnelle Reaktionen). Von Unternehmenseite wird hier die Verlässlichkeit ergänzt und eine offene Kommunikation als besonders ideenfördernd und kreativ bezeichnet. Designer erwähnen, dass sie diese notwendige vergleichbare Werthaltung schon sehr früh und sehr schnell erkennen und dass diese für sie emotional fühlbar ist. Aber auch Abfragegespräche, in denen die jeweiligen Bedürfnisse von beiden Seiten vermittelt und abgefragt werden, werden als wertvoll und wünschenswert beschrieben.

Unternehmer ergänzen hier das hohe Maß an Einfühlungsvermögen, das sie von Seiten der Designer kennen und auch erwarten. Dies schätzen sie sowohl in Bezug auf das Erkennen ihrer persönlichen Bedürfnisse als Unternehmer, aber auch der Bedürfnisse des Unternehmens. Sie benennen sehr deutlich die Fähigkeit der Designer Probleme erkennen zu können und darüber hinaus die Unternehmer bei der Ermittlung und Formulierung der Aufgabenstellung unterstützen zu können. Designer sind sich dieser Erwartung bewusst und bezeichnen sich selbst häufig als Psychologen, die Bedürfnisse ihrer Auftraggeber und deren Zielgruppen ermitteln und im Anschluss Lösungen für die spezifischen Kundenbedürfnisse entwickeln.

Allerdings sehen sich Designer mit ihren „psychologischen“ Fähigkeiten auch als Strategen, die häufig zwischen unterschiedlichen Gesprächspartnern navigieren müssen.

Daher nimmt der Bereich „Ansprechpartner“, der von Seiten der Unternehmer keine Erwähnung findet, für Designer eine besondere Gewichtung ein, denn es ist für Designer in hohem Maße von Bedeutung mit wem sie innerhalb eines Unternehmens kommunizieren. Für sie ist die Zusammenarbeit um so problematischer, je tiefer der Ansprechpartner in der Hierarchie des Unternehmens steht. Sinnvollerweise sollten sie mit dem für das Projekt verantwortlichen Entscheidungsträger kommunizieren. Daher zeigt sich die Kommunikation mit der Unternehmensleitung in der Regel als verbindlicher, zielführender und erfolgreicher für Designer. Sofern die Projektleitung bei mehreren gleichberechtigten Partnern liegt, muss die Kommunikation zu allen positiv sein. Das heißt, sofern sich hier mit nur einem der Partner keine deckungsgleiche Werthaltung einstellt, wird das Projekt nicht zu einem guten Ende geführt werden können. Vonseiten der Designer gibt es Stimmen, die für eine gelungene Designlösung alle an der Entwicklung, Realisation und Vermarktung beteiligten Personen in die Kommunikation mit einbeziehen. Dies macht die Kommunikationsstruktur wesentlich komplexer und schwieriger und zum Teil fast unmöglich, verhilft aber den Ergebnissen zu einer optimalen Passform und hohen Qualität.

Sofern eine vertrauensvolle Kommunikation und deckungsgleiche Werthaltung mit den Entscheidungsberechtigten fehlt, trennen die Designer oftmals die Geschäftsbeziehung, da dies für sie eine sehr hohe Belastung darstellt und kein zufriedenstellendes Ergebnis erwarten lässt. Unternehmer sehen die Beendigung der Zusammenarbeit hier nicht so vordringlich. Sie wünschen sich eher von den Designern, dass diese ihre übermäßige Kreativität, Eitelkeit und Selbstverwirklichung hinter die Bedürfnisse des Unternehmers und des Unternehmens stellen. Sie wissen aber auch, dass dies eine nur schwer einlösbare Erwartung an Designer darstellt.

„Coachende Kommunikation“ im Vergleich von Unternehmern und Designern

„Um das Ergebnis hinterher zu kriegen muss man an sich ganz früh anfangen klarer zu beraten“ D\G: 137

Vergleicht man eine „coachende Kommunikation“ auf Seiten der Unternehmer und Designer, so wird sehr schnell deutlich, dass Unternehmer nur sehr selten versuchen ihren Gesprächspartner, im speziellen den Designer, von einer bestimmten Haltung und Meinung zu überzeugen. Sie wollen ihn in der Regel in seiner Arbeit nicht beeinflussen. Es erscheint ihnen besonders wichtig, dem Designer so wenig Vorgaben wie möglich zu geben, so dass dieser in seiner Ideenfindung unvoreingenommen und objektiv agieren kann. Desweiteren sehen sie in ihm einen Berater und nehmen seine Beratung gerne entgegen. Generell kann man aber davon ausgehen, dass auch sie in Präsentationsgesprächen deutlich ihre Meinung formulieren und das Voranschreiten des Projektes auch verbal mit beeinflussen. Dies nimmt aber in ihren Schilderungen keine Wichtigkeit ein, die ihnen eine Erwähnung wert wäre und für den Ablauf des Projektes von Wichtigkeit

wäre. Sie erwähnen lediglich, dass es für sie hilfreich wäre, besser über das, was Design generell – und für ihr Unternehmen im speziellen – bewirken kann, (sehr einfühlsam) informiert zu werden.

Auf Seiten der Designer findet man in Bezug auf die Kategorie „coachende Kommunikation“ eine große Anzahl von Äußerungen. Allerdings kann man nicht alle Designer in dieser Kategorie finden, so dass diese Kategorie ein sehr spezifisches Phänomen darstellt, dass nur von einigen Designern, dafür aber mit ausgesprochen starker Ausprägung, von Bedeutung zu sein scheint. Zusammengefasst stellen die hier aufgeführten Äußerungen allerdings einen guten Einblick in die zum Teil ungewöhnlichen Beweggründe ihres Handelns dar. Denn sie wollen mit diesen „coachenden“ Äußerungen ihre Kunden von ihren Fähigkeiten überzeugen. Sie wollen ihnen einen Einblick in ihr Wissen geben und für ihre Kunden einen Nutzen aus diesem Wissen herleiten. Sie wollen sie zu ihrem Designverständnis „bekehren“ und eine hohe Designqualität realisieren. Dabei geht es ihnen um eine reine, pure Lösung, um das Aufräumen von Bestehendem und um Veränderung und Entwicklung durch die Trennung von Althergebrachtem. Für die Zielgruppe des Kunden möchten sie eine Nachvollziehbarkeit, Verständlichkeit und intelligente Funktion herstellen. Dies alles wollen sie bis in die letzten Details hinein einlösen. Dabei finden sie es schwierig, den Unternehmer in der Diskussion überzeugen zu können. Sie führen mit ihren Kunden in der Regel längere Diskussionen und „intensive Auseinandersetzungen“, meinen diese Konflikte aushalten zu müssen und Projekte eskalieren lassen zu müssen, um hier ihre Ziele erreichen zu können. Dabei gehen sie davon aus, dass der Unternehmer diesen kritischen Diskurs von ihnen erwartet. Als für sie hilfreich in ihrem Bemühen um gute Designqualität beschreiben sie die recht langwierige Strategie, wichtige Themen immer wieder auf die Tagesordnung zu bringen. Aber auch ausführliche Absprachen, die Festlegung von genauen Zielvorgaben vor Projektbeginn und eine gutes, professionelles Projektmanagement finden sie hilfreich, um die von den Designern zum Teil als sehr mühevoll und „richtig unangenehm“ beschriebene Überzeugungsarbeit während des Projektverlaufs zu verringern.

„Verstehende Kommunikation“ und „coachende Kommunikation“ im Vergleich

Betrachtet man die Antipode „verstehende Kommunikation“ und „coachende Kommunikation“, so wird sehr schnell deutlich, dass auf beiden Seiten die verstehende Kommunikation einen wesentlich höheren Stellenwert einnimmt. Während auf der Seite der „verstehenden Kommunikation“ zwischen Unternehmer und Designer eine weitestgehende Übereinstimmung besteht, findet man auf der Seite „coachende Kommunikation“ fast ausschließlich Anmerkungen einiger Designer. Für Unternehmer scheint eine coachende Komponente im Gespräch mit Designern von untergeordneter Wichtigkeit zu sein.

In der „coachenden Kommunikation“ schätzen Unternehmer lediglich eine Erläuterung der Wirkungsweise von Design, ergänzt durch Informationen darüber, was Design für ihr

Unternehmen bewirken kann. Sie möchten keinen kritischen Design-Diskurs führen und sehen sich in der Regel auch keiner bestimmten Designhaltung verpflichtet. Eher sehen sie als Unternehmer ihre Bedürfnisse und die ihres Unternehmens im Zentrum der Aufgabe und verlassen sich daher im Rahmen einer „verstehenden Kommunikation“ auf ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen seitens der Designer, um sowohl in der Formulierung der Aufgabenstellung, als auch in der Lösungsentwicklung kompetente Hilfestellung zu erhalten. Sie möchten, dass ihre Bedürfnisse von den Designern abgefragt oder ermittelt werden. Die Argumentation der Designer soll von ihren Bedürfnissen ausgehen und nicht von einer erlernten Designhaltung. Sie schätzen eine offene, kreative, ideenreiche und vertrauensvolle Kommunikation als Basis für kreative Entwicklungen, ebenso kurze Wege zu den Designern und deren schnelle Reaktionen auf ihre kurzfristigen Änderungswünsche.

In der „verstehenden Kommunikation“ wollen Designer in erster Linie das Vertrauen des Unternehmers erzielen. Sie benötigen für ihre Arbeit einen mit dem Unternehmer deckungsgleichen Wertekanon. Sie sehen sich als Psychologen, die die Bedürfnisse der Unternehmer in Bezug auf die Problemstellung ermitteln und die Unternehmer auch in der Entwicklung der Aufgabenstellung unterstützen. Ergänzend wird ihr Einfühlungsvermögen in Bezug auf die Zielgruppe gefragt. Die „verstehende Kommunikation“ verhält sich auf Seiten der Unternehmer und Designer annähernd deckungsgleich. Kontrovers verhält sich die „verstehende Kommunikation“, in Bezug auf die Bedürfnisse des Unternehmers selbst. Argumentativ auf seinen Bedürfnissen aufzubauen sähe der Unternehmer als ausgesprochen positiv. Der Designer berücksichtigt die Bedürfnisse des Unternehmers und des Unternehmens in seiner Argumentation allerdings sehr selten. Ergänzend wird von beiden ihr Wertekanon angesprochen. Sofern eine vertrauensvolle, „verstehende Kommunikation“ mit gemeinsamen Werten auf beiden Seiten nicht möglich ist, möchten in der Regel beide, der Designer eher als der Unternehmer, die Geschäftsbeziehung schnell beenden.

In der „coachenden Kommunikation“ verteidigen die Designer in erster Linie ihre erlernte Designhaltung. Diese Auseinandersetzung soll aus ihrer Sicht ein Qualitätssiegel für den Unternehmer darstellen. Für sie kann ein „Ringens um gutes Design“ eine enorme Anstrengung und einen ausgesprochen beharrlichen Einsatz bedeuten. Auch optimieren sie diesbezüglich das Projektmanagement und schätzen eine autarke Projektleitung, um die von ihnen gewünschte Designqualität zu ermöglichen.

Wieso hat die „coachende Kommunikation“ für Unternehmer in dieser Erhebung wenig bis keine Bedeutung? Sie möchten wenig vorgeben, das Ergebnis möglichst offen lassen und nutzen die unvoreingenommene Position des externen Beraters, um eine neue Perspektive auf ihr Projekt zu ermöglichen. Zudem investieren sie finanziell in externe Kompetenz, da sie selbst weder über zeitliche noch personelle Ressourcen in diesem Bereich verfügen. Sie geben also ihre Aufgabe in fachlich kompetente Hände und erwarten ohne großen persönlichen Einsatz und wenig „Auseinandersetzung“ ein für sie überzeugendes Ergebnis. Einen Designdiskurs über Designqualität erwarten sie nicht. Gibt es dennoch

Phasen, in denen Unternehmer eine „coachende Kommunikation“ von Designern erwarten? Unternehmer schätzen eine coachende Kommunikation in Bezug auf den Designwert bzw. das, was Design bewirken kann. Aus der Untersuchung lässt sich ebenfalls herleiten, dass Unternehmer lediglich eine Kommunikation präferieren, die argumentativ auf ihren Bedürfnissen aufbaut, nicht aber der Eitelkeit und Selbstverwirklichung der Designer dient. Deshalb kann es für Designer sinnvoll sein, zu Beginn der Zusammenarbeit kurzfristig die eigene Designhaltung und damit verbunden ihre Professionalität in der Kommunikation mit dem Unternehmer deutlich zu machen. Dies scheint laut der Erhebung ausreichend für eine weiterführende autarke Projektleitung zu sein. Eine weitere Überzeugungsleistung in der Kommunikation wird in der nachfolgenden Zusammenarbeit nicht mehr notwendig, da der Unternehmer an dieser Stelle Vertrauen entwickelt und im weiteren Projektverlauf dem Designer größtmögliche Freiheit gewährt. Sofern im Unternehmen hausinterne Designer in den Entwicklungsprozess integriert sind, könnte es für diese vorteilhaft sein, diesen in einer sehr einfühlsamen Weise die für das Projekt notwendige Designhaltung zu vermitteln.

Deutlich wird an dieser Stelle, dass der von Designern in ihrer universitären Ausbildung erlernte Designdiskurs in der kommunikativen Praxis wenig bis keine Relevanz besitzt. Diese Art der Designkompetenz wird als Basis der Zusammenarbeit vorausgesetzt, spielt aber in der Kommunikation mit dem Unternehmer im Projektverlauf keine bedeutende Rolle. Der Unternehmer erwartet von dem Designer aus dieser Kompetenz mit den geeigneten Werkzeugen das für ihn optimale Ergebnis innerhalb des gesamten Designprozesses zu erzielen, einen Diskurs erwartet der Unternehmer nicht.

5.4_ERKENNTNISSE AUS DER KATEGORIE „PROJEKTMANAGEMENT“

„Designintegriertes Projektmanagement“ im Vergleich von Unternehmen und Designern

„Und man muss viele Leute in diese Prozesse einbinden, [...] man muss ihnen das Gefühl geben, dass sie am Ende die Entscheidung eigentlich initiiert haben.“ D\M: 55

Die Erwartungen von Designern und kleinen Unternehmen scheinen in Bezug auf das designintegrierte Projektmanagement deckungsgleich zu sein. Schnelle und unbürokratische Reaktionen auf individuelle Bedürfnisse werden von Seiten der Unternehmer nachgefragt und werden auch vonseiten der Designer wahrgenommen. Das Bedürfnis beider Seiten gemeinsam an Lösungen zu arbeiten bekommt einen großen Stellenwert, ebenso die Integration bereits vorhandener Gestaltung in neue Entwicklungen. Auch die Fähigkeit der Designer zur Zusammenarbeit mit weiteren externen sowie internen Partnern erhält vonseiten der Unternehmer eine besondere Würdigung und wird von den Designern als bereichernde Herausforderung gesehen.

Allerdings scheint eine grundlegende und weitreichende Zusammenarbeit im strategischen Bereich für Designer nur mit kleinen Unternehmen möglich zu sein, denn sofern sich der Designer in die Strukturen der großen KMU-Unternehmen – oftmals ausgestattet mit eigenen Entwicklungsabteilungen – integrieren muss, sind größere Veränderungen nur sehr schwer zu realisieren. Hierzu würde es der direkten Zusammenarbeit mit der Unternehmensleitung bedürfen, die in der Regel in großen KMU-Betrieben langfristig nicht als Ansprechpartner zur Verfügung steht und von hausinternen Design- und Entwicklungsabteilungen ersetzt wird. Eine Zusammenarbeit mit diesen hausinternen Abteilungen ist allerdings laut der geführten Interviews nur möglich, wenn es sich um klar umgrenzte Aufgaben oder im Schwerpunkt formale Projekte handelt. Daher werden strategische Aufgaben großer KMU-Unternehmen nur sehr selten von externen Designern oder Designagenturen bearbeitet.

Betrachtet man diese Zusammenhänge unter dem Aspekt der von den Interviewpartnern erwähnten, stetigen Zunahme der hausinternen Entwicklungsabteilungen, scheinen sich auch die Aufgaben der Designer zu verändern. Insgesamt mag das Auftragsvolumen an gestalterischen Aufgaben zunehmen, die eigentlichen Aufgaben für externe Designer reduzieren sich in größeren Unternehmen dabei allerdings auf klar umrissene Projekte, geleitet durch eine unternehmensinterne Steuerung. Strategische Fragestellungen können hier von externer Seite kaum noch bearbeitet werden. Wer das notwendige Know-how den Unternehmen vermittelt, kann aus dieser Untersuchung nicht hergeleitet werden. Es bleibt zu mutmaßen, dass interne Mitarbeiter oder Beratungsagenturen diese Aufgabe übernehmen. Ein zunehmendes Potential für Designer hinsichtlich strategischer Aufgaben stellen hingegen die kleineren mittelständischen Unternehmen ohne Designabteilung dar. Diese nehmen allerdings bisher das Leistungsspektrum der Designer nur zögerlich wahr.

„Designgeleitetes Projektmanagement“ im Vergleich von Unternehmen und Designern

„Der Designer X kümmert sich und das ist eine schöne Zusammenarbeit“

D\G: 56

Betrachtet man die durch Designer geführten Projekte, so wird sehr schnell deutlich, dass die Unternehmer hier auch eine ausgeprägte inhaltliche Führung erwarten. Die Designer sehen sich allerdings eher in einer sehr komplexen, in- und externen, operationalen Führungsrolle. Sie sehen sich als Partner des Unternehmers, „kümmern“ sich um dessen Belange und kämpfen für das Gelingen der Projekte, auch in unvorhergesehenen und für sie durchaus ungewöhnlichen und schwierigen Bereichen. Auch zeigen sie sich sehr erfinderisch, diese operationale Führung so weit wie möglich zu „standardisieren“, zu „automatisieren“ und Bürokratie zu „eliminieren“. Die Unternehmer hingegen erwähnen die operationale Führung nur sehr selten und setzen, ohne eingehende Kenntnisse von der Komplexität der projektleitenden Aufgabe zu besitzen, durch ihre Beauftragung

eine reibungslose Koordination incl. Zeitmanagement aller externen Projektpartner und eine klare Führung hin zu einem für beide Seiten zufriedenstellenden Ergebnis voraus.

Wesentlich detaillierter beschreiben die Unternehmer ihre Erwartungen in Form einer inhaltlichen Führung, also einer Beratung seitens der Designer. Diese soll die Erbringung von Vorschlägen für ihre Anfrage beinhalten, gekoppelt an eine auf Erfahrung basierende Beratung, die auch zur Neudefinition der Aufgabenstellung führen kann und Vorschläge zu Aspekten einbringen sollte, die von den Unternehmern selbst bis dahin nicht berücksichtigt wurden. Die Einlösung beider Erwartungen zeigt einen Widerspruch in sich, dem sich der Designer in seiner Arbeit häufig konfrontiert sieht. Einerseits soll er die bereits vorhandene Vorstellung der Unternehmer wertschätzend berücksichtigen, andererseits erwartet der Unternehmer bereits zu Beginn der Zusammenarbeit von dem Designer professionelle und weitsichtige Entscheidungen und auch im weiteren Projektverlauf eine große Eigenständigkeit.

Dem Designer ist bewusst, dass eine fachliche Beratung, also eine inhaltliche Führung, gerade zu Projektbeginn wichtig ist und möchte den Unternehmer über möglicherweise auftretende Schwierigkeiten informieren. Er sieht sich dabei gerne als Moderator und Unternehmenspartner. Dabei bleibt es für ihn schwierig, die Anfrage und Vorstellung des Unternehmers zu erfüllen und gleichzeitig verantwortungsvoll und weitsichtig zu beraten. Hinzu kommt die Beratungsfähigkeit der Designer, die in den Interviews von den Designern selbst als sehr kritisch beschrieben wurde. Sie wissen, dass sie von Seiten der Unternehmer als Berater nicht wirklich ernst genommen werden, sie sehen sich eher als Entwerfer, schreiben und sprechen liegt ihnen weniger. Es mangelt ihnen an strukturierter und bedürfnisbezogener Argumentationsstärke und an Kommunikations- und Beratungsfähigkeit. Als wünschenswert beschreiben sie eine mit dem Unternehmer auf Augenhöhe vergleichbare Denkweise und Sprache.

„Designintegriertes und designgeleitetes Projektmanagement“ im Vergleich

Im Bereich des „Projektmanagement“ lassen sich für Designer heterogene Aufgabenbereiche ermitteln. In Unternehmen mit hausinternen Design- oder Entwicklungsabteilungen gilt es sich, nach anfänglicher Kommunikation auf Geschäftsführer-Ebene, in die Design- oder Entwicklungsabteilungen zu integrieren. Dies verlangt für den Designer klar umgrenzte, stark spezialisierte und projektbezogene Aufgabenstellungen und beschränkt sich in der Regel auf technische, formale oder künstlerische Projekte. Eine langfristige strategische Arbeit ist in KMU-Unternehmen mit eigenen Design- oder Entwicklungsabteilungen nur sehr schwer möglich und würde eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung bedürfen. Sofern eine Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung in strategischen Aufgaben nicht möglich ist, benötigt der Designer in der Zusammenarbeit mit den hausinternen Abteilungen Managementfähigkeiten, mit deren Hilfe er die entwickelte Designleistung in einem Abstimmungsprozess zwischen Geschäftsleitung

und den unternehmenseigenen Designabteilungen moderieren kann. Hier sind Führungskennntnisse gefragt, die in der Erhebung von den Designern als ausgesprochen schwierig, sehr unternehmensspezifisch und nur im Prozess entwickelbar dargestellt werden. Fundierte Kenntnisse oder erlerntes Wissen einer solchen moderierenden Führung lagen den interviewten Designern nicht vor. Sie empfanden diese Anforderungen als ausgesprochen unerfreulich und konflikträchtig.

Wichtig ist hier auf die ausgesprochen rasante Zunahme interner Entwicklungsabteilungen hinzuweisen, also auf die zunehmenden Bestrebungen innerhalb von Unternehmen, Designentwicklungen in eine hausinterne Abteilung zu überführen. Dies bedeutet für Designer, dass sie in stark zunehmendem Maße auch im Mittelstand hausinterne Entwicklungsabteilungen in ihren Arbeitsprozess einbinden müssen und verlangt von ihnen entweder die Aneignung von moderierenden Führungskennntnissen oder eine fokussierte Spezialisierung auf technische, künstlerische oder formale Designaufgaben. Eine Zusammenarbeit auf strategischer Ebene mit Design- und Entwicklungsabteilungen sollte, bei fehlenden moderierenden Führungskennntnissen, nicht angestrebt werden. Möglich wäre es, diese strategische Arbeit als Beratungsprojekt zu betrachten und ausschließlich auf Geschäftsführerebene anzusiedeln. Dabei wäre der Designer in der Regel auf Strategieentwicklung spezialisiert und würde dem Unternehmer lediglich strategische Konzepte anbieten. An der Weiterentwicklung und weiteren Ausführung der Designleistung wäre der beratende Designer danach nicht mehr beteiligt.

KMU-Betriebe ohne hausinterne Design- oder Entwicklungsabteilungen stellen für den Designer eine vollkommen andere Herausforderung dar. Hier bedarf es in der Kommunikation mit dem Unternehmer einer inhaltlichen Projektleitung, also einer zielführenden Beratung. Der Unternehmer möchte bedürfnisorientiert beraten und inhaltlich geführt werden. Der Designer sollte die Vorstellungen des Unternehmers, ebenso wie die eigentliche Problemstellung, erkennen und den Unternehmer und das Projekt auch inhaltlich zu einer optimalen Designlösung leiten. Dies verlangt von dem Designer ebenfalls eine über Kundenpräsentation und operationale Führungsaufgabe hinausgehende bedürfnisorientierte, beratende Kommunikations- und Führungstätigkeit, die auch strategische Aufgaben mit einbezieht. Eine Zusammenarbeit, die sich auf lediglich klar umgrenzte technische, künstlerische und formale Designaufgaben bezieht, erscheint langfristig nicht sinnvoll, da der Unternehmer möglichst umfassend inhaltlich geführt und bedürfnisorientiert beraten werden möchte. Lediglich für ein erstes Projekt bzw. gegenseitiges Kennenlernen scheint eine rein projektbezogene, formale, technische oder künstlerische Aufgabenstellung hilfreich zu sein. Der Unternehmer sieht in dem Designer einen fachkompetenten Berater und Partner, dem er gerne die ausschließliche Verantwortung in Bezug auf das Thema Design überträgt. Inwieweit der Designer den Unternehmer allerdings von notwendigen, langfristigen und strategischen Aufgabenstellungen überzeugen kann, bleibt seinen Kommunikationsfähigkeiten geschuldet und erweist sich in der Praxis als eine ausgesprochen herausfordernde Aufgabe, die dem Designer Kenntnisse abverlangt, die weit über erlernte und überzeugende Präsentationsfähigkeiten hinausgehen.

6_TRANSFER DER ERKENNTNISSE UND ABLEITUNG VON EMPFEHLUNGEN

WELCHE ANWENDUNGEN UND EMPFEHLUNGEN LASSEN SICH AUS DEN INTERPRETIERTEN ERGEBNISSEN HERLEITEN?

Die Auswertung des vorausgegangenen Kapitels gibt Antworten auf die beiden Forschungsfragen „Wie arbeiten Unternehmer und Designer zusammen, was sind ihre Bedürfnisse, Ziele und Erwartungen?“ und „Welche Konflikt- und Kooperationspotentiale liegen in der Zusammenarbeit von Designern und ihren Auftraggebern?“. Nun soll in Kapitel 6 eine daraus hergeleitete Antwort auf die letzte Forschungsfrage gegeben werden: „Wie kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit erzielt werden?“ und ein Anwendungstransfer stattfinden.

Hierzu wurden zunächst die Erkenntnisse aus den vier ermittelten und in Kapitel 4 und 5 beschriebenen Kategorien in Kreuztabellen gegenübergestellt. In den vier Abbildungen (Abb. 6.1 bis Abb. 6.4) findet man in den oberen beiden Feldern die Perspektive des Unternehmers, der in den unteren beiden die des Designers gegenüber gestellt wurde. In horizontaler Richtung stehen sich die für die jeweiligen Kategorien herausgearbeiteten Ausprägungen gegenüber. Die Kategorien beziehen sich auf die vier wichtigsten Schnittstellen und Tätigkeitsfelder der Zusammenarbeit innerhalb eines Designprojektes in zwei stark differierenden Ausprägungen. Diese sind:

Kreativität: verstehend – gestaltend

Veränderungsmotivation: visionär – bewahrend

Kommunikation: verstehend – coachend

Projektmanagement: designintegriert – designgeleitet

Diese Kreuztabellen helfen sowohl dem Designer als auch dem Unternehmer, die gegenseitigen Erwartungen, Bedürfnisse, Werte, Haltungen, Ziele und Kompetenzen zu erkennen und daraus hergeleitet ein verbessertes Verständnis für die eigenen Beweggründe und die des Gegenübers zu entwickeln.

Ergänzend werden mögliche Anwendungsformen vorgestellt (Antipode-Prinzip und Variabilitätsprinzip) und als Anwendungstransfer zwei Kooperationschecks – das Prinzip der Selbsteinschätzung und das Prinzip der Kundeneinschätzung – exemplarisch dargestellt. Neben den Anwendungsformen der Kreuztabellen befindet sich in diesem Kapitel unter 6.2 und 6.3 eine Zusammenfassung der gravierendsten Konflikt- und Kooperationspotentiale mit Empfehlungen zu möglichen Verbesserungen. Diese Empfehlungen wurden aus der in Kapitel 2 beschriebenen „theoretischen Anreicherung“ hergeleitet.

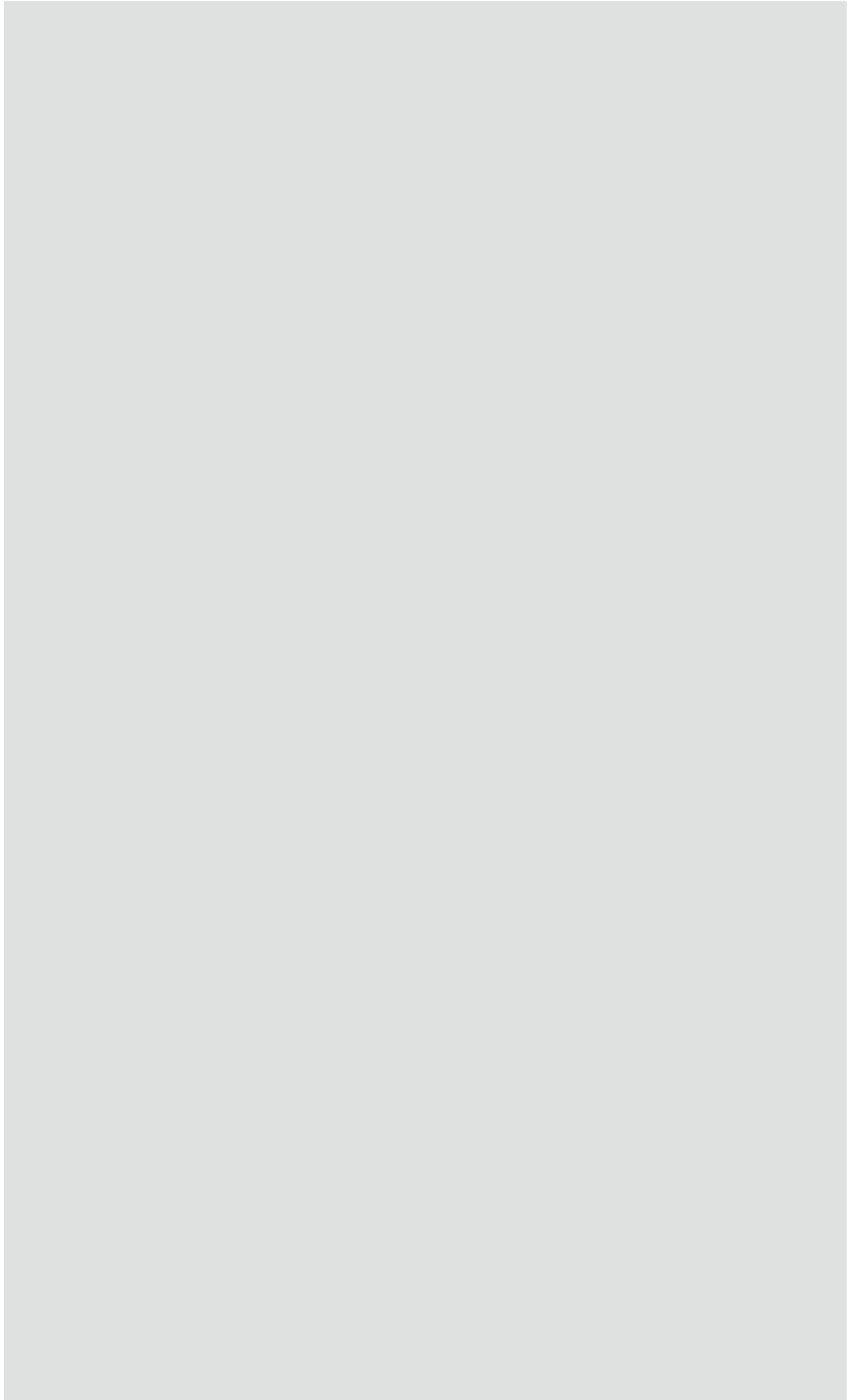


Abb. 6.1: Kreuztabelle „Kreativität“ (wird aus rechtlichen Gründen nicht veröffentlicht)

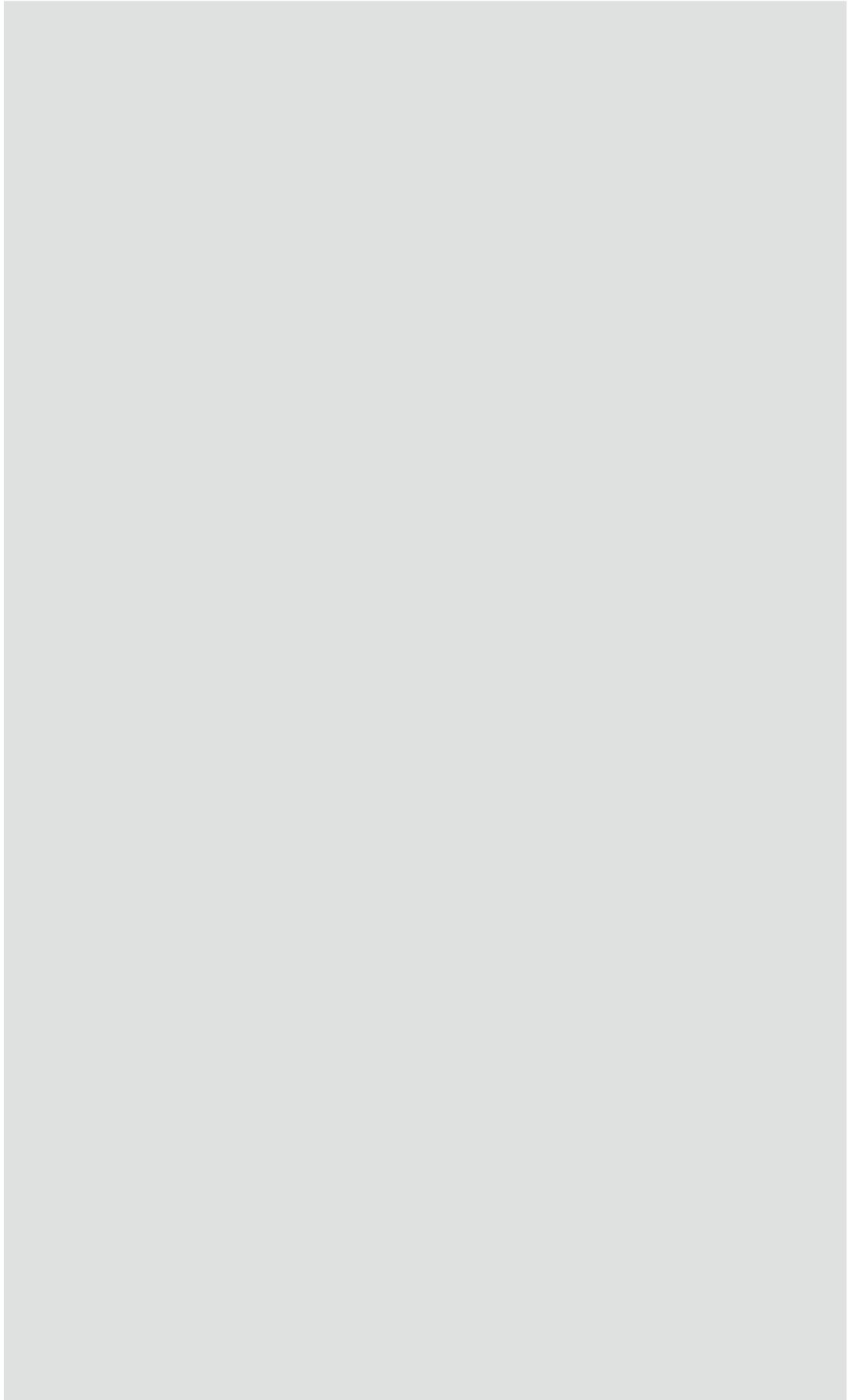


Abb. 6.2: Kreuztabelle „Veränderungsmotivation“ (wird aus rechtlichen Gründen nicht veröffentlicht)

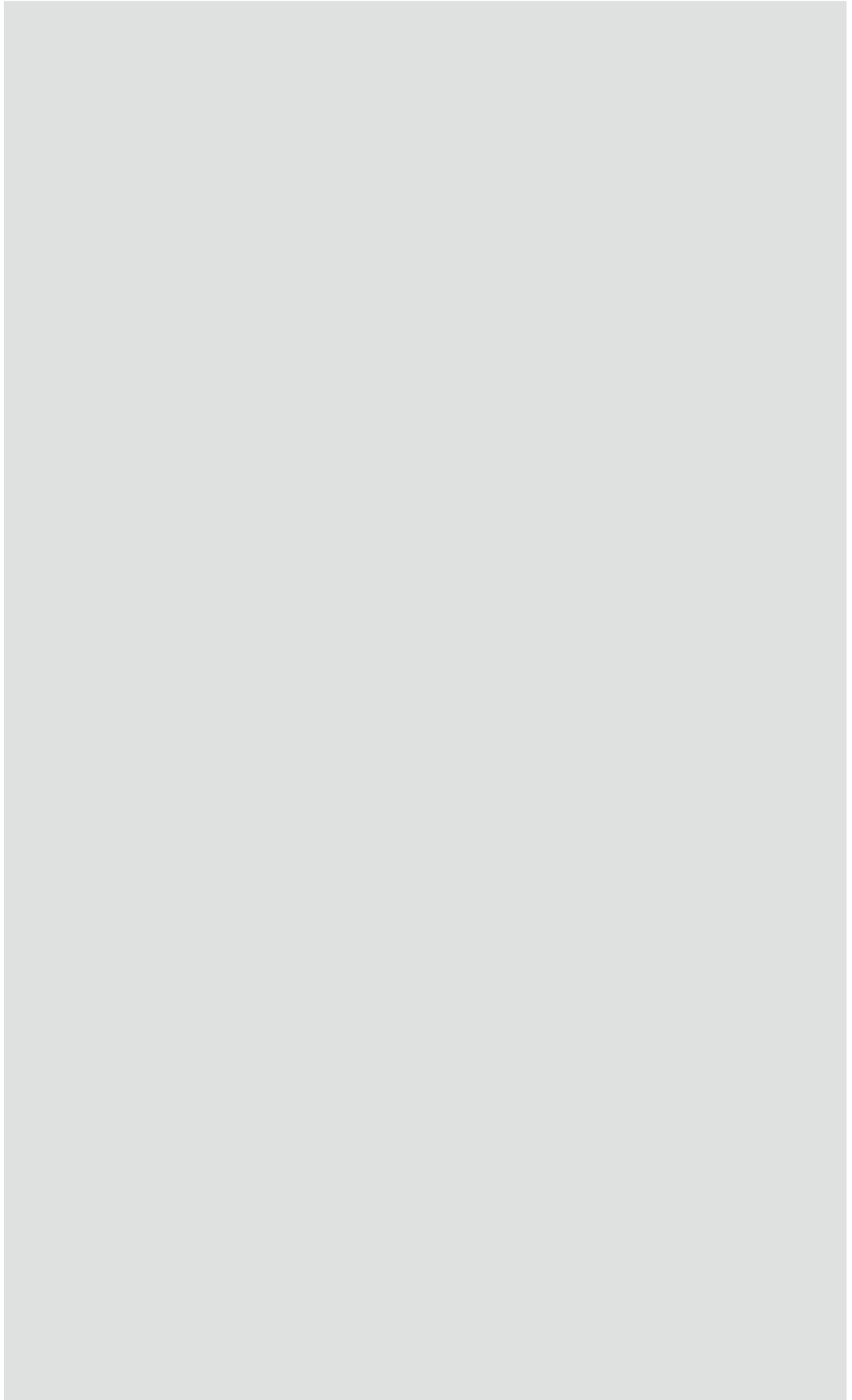


Abb. 6.3: Kreuztabelle „Kommunikation“ (wird aus rechtlichen Gründen nicht veröffentlicht)

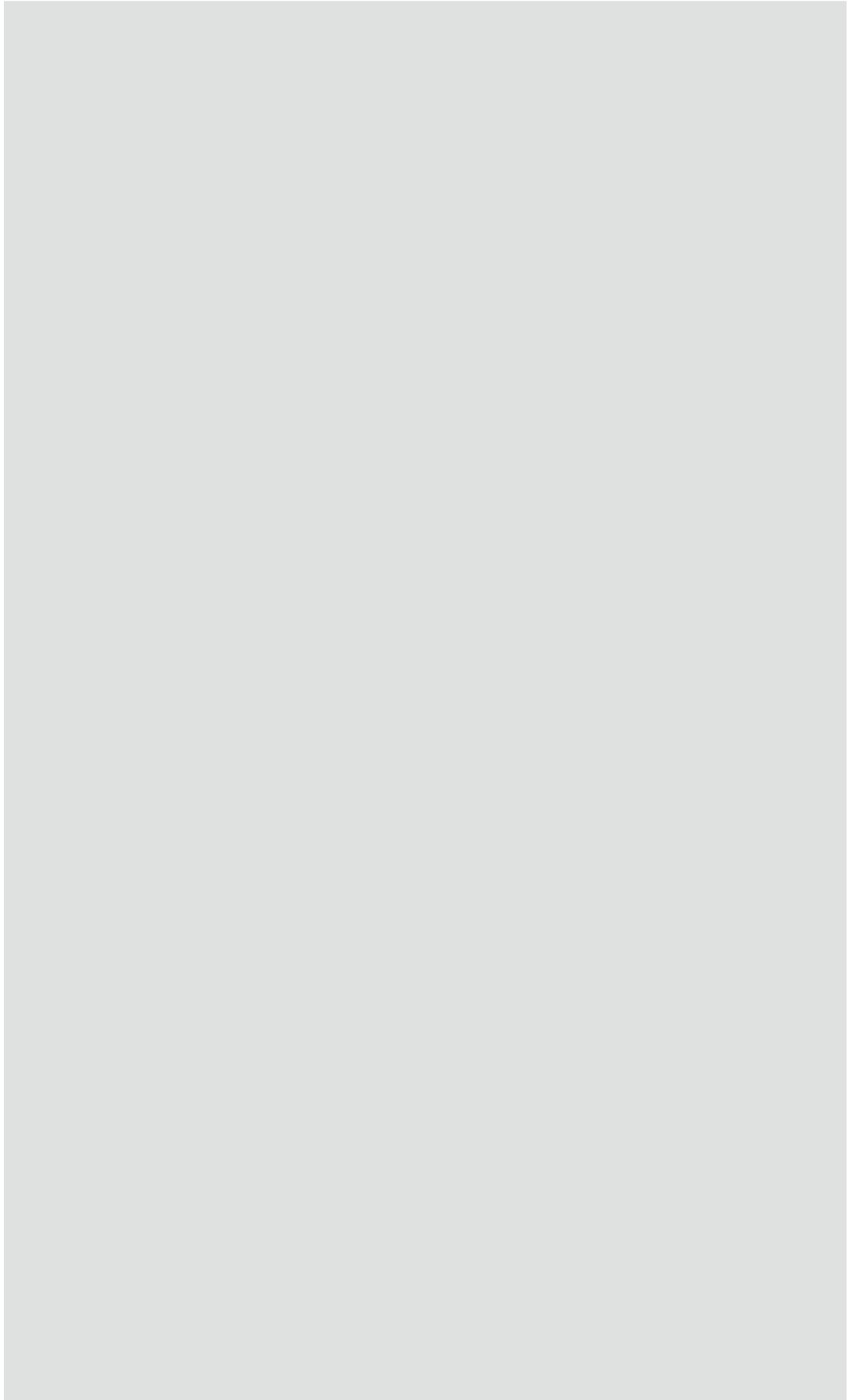


Abb. 6.4: Kreuztabelle „Projektmanagement“ (wird aus rechtlichen Gründen nicht veröffentlicht)

6.1_ANWENDUNG DER ERKENNTNISSE

6.1.1 Das Antipode-Prinzip

Die herausgearbeiteten und in den Kreuztabellen zu Beginn dieses Kapitels dargestellten gegensätzlichen Ausprägungen in der Zusammenarbeit von Designern und Unternehmern werden im Weiteren als Antipoden bezeichnet – also als Gegenfüßer, als gegenüberliegende Punkte, im übertragenen Sinn unvereinbare, unversöhnliche Anschauungen oder Auffassungen (Wikipedia, 2015).

Eine Beschreibung und Gegenüberstellung dieser nicht zu vereinbarenden Antipoden ermöglicht sowohl dem Unternehmer als auch dem Designer seine Bedürfnisse in Bezug auf „Kreativität“, „Veränderung“, „Kommunikation“ und „Projektmanagement“ besser erkennen zu können. Die Beschreibung schafft Transparenz für die eigene Position und die des Gegenübers. Eine Verortung innerhalb der jeweiligen Antipode ermöglicht darüber hinaus sowohl dem Designer als auch dem Unternehmer, ein entsprechendes Pendant in der Zusammenarbeit zu finden, denn nur sofern sich die Bedürfnisse beider auf einen gemeinsamen Antipode beziehen lassen, kann eine Zusammenarbeit erfolgreich sein (Abb. 6.5).

Wie entsteht eine erfolgreiche Zusammenarbeit?

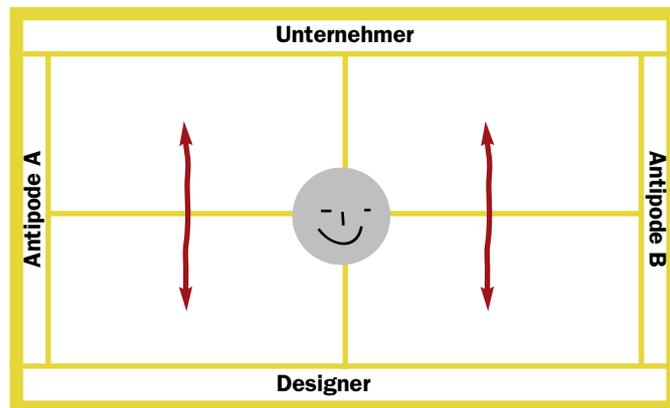


Abb. 6.5: Beispiel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Wie entsteht eine **nicht** erfolgreiche Zusammenarbeit?

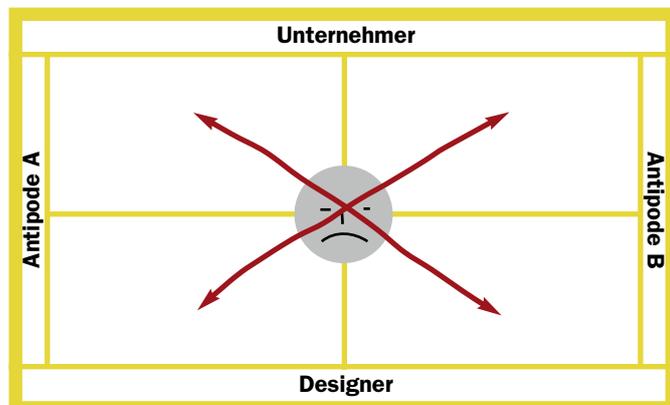


Abb. 6.6: Beispiel für eine nicht erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die Zusammenarbeit wird allerdings schwieriger, sobald der Designer und der Unternehmer zu gegenüberliegenden, sich kreuzenden Antipoden tendieren (siehe Abb. 6.6). Fehlendes Wissen über diese diametral gegenüberliegenden Bedürfnisse, Ziele und Haltungen kann zu Missverständnissen und unerfüllten Erwartungen führen.

Diese Bewusstmachung kann dem Designer darüber hinaus zu einer Spezialisierung verhelfen, sofern er seine in den Kreuztabellen erkennbaren Kernkompetenzen identifiziert und weiter ausbaut. Grenzen seiner Leistung werden für ihn ebenfalls transparent. Zudem erhält er mehr Klarheit über die Bedürfnisse seines Auftraggebers und kann sein Leistungsangebot bedürfnisorientierter formulieren. Es wird ihm so ermöglicht, seine Kunden passgenau auf sein Leistungsspektrum bzw. seine Kernkompetenzen auszuwählen und ebenso seine Arbeitsprozesse, Kommunikation und Beratung auf die Bedürfnisse seiner Kunden auszurichten (siehe Kapitel 6.1.2).

6.1.2 Das Variabilitäts-Prinzip

Sowohl die Heterogenität der Kunden, als auch die unterschiedlichen Phasen der Designleistung können für den Designer eine variable Ausrichtung auf die jeweils zutreffende Antipode bedeuten. Das heißt, sofern der Designer für eine Vielzahl heterogener Auftraggeber arbeitet, bestehen unterschiedliche Bedürfnisse, die von ihm unterschiedliche Arbeitsweisen erfordern. Hier sollte der Designer (alleine oder in Kooperation mit andern Dienstleistern) möglichst breit aufgestellt sein und beide Antipoden bedienen können, um die vielfältigen Bedürfnisse seiner Kunden erfüllen zu können. Man könnte also innerhalb der Kreuztabellen in Bezug auf den Designer auch von Stellschrauben sprechen, die auf die jeweiligen Antipode des Unternehmers ausgerichtet werden können (siehe Abb. 6.7). Dies gilt in Bezug auf alle vier als relevant herausgearbeiteten Kategorien „Kreativität“, „Veränderungsmotivation“, „Kommunikation“ und „Projektmanagement“. Das Modell trägt also auch hier zu mehr Transparenz bei, so dass der Designer seine Leistung dem jeweiligen Bedarf des Unternehmers anpassen kann.

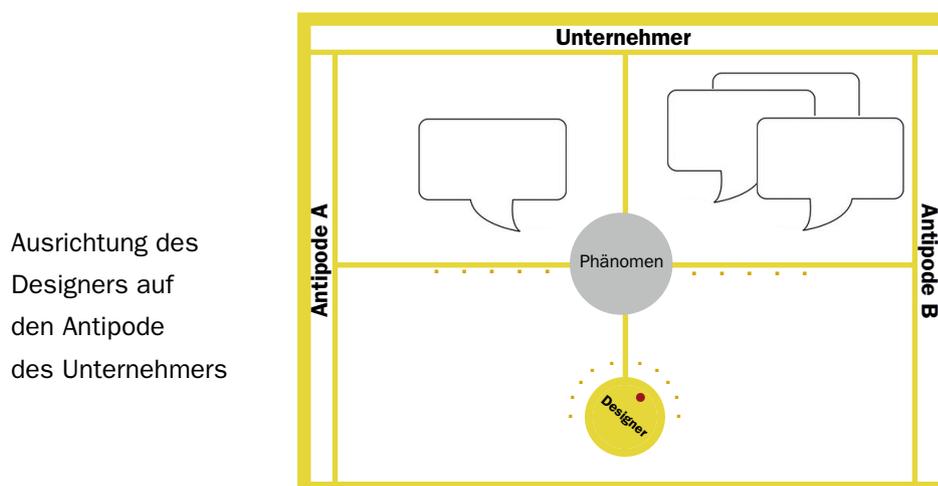


Abb. 6.7: Das Variabilitätsprinzip

Auch verlangen die unterschiedlichen Phasen der Designleistung in der Regel unterschiedliche Arbeitsweisen. Hier kann der Designer die Stellschrauben ebenfalls in unterschiedliche Positionen bringen und „variabel“ auf unterschiedliche Anforderungen reagieren. Beispielweise wird eine „verstehende Kreativität“ gerade zu Beginn des Designprozesses von Wichtigkeit sein, wo hingegen die „gestaltende Kreativität“ eher Anwendung in der gestalterischen Ausarbeitung findet.

6.1.3 Der Kooperationscheck A: Das Prinzip der Selbsteinschätzung

Um die unter 6.1.1 und 6.1.2 dargestellten Prinzipien der Zusammenarbeit für Designer anwendbar zu machen, ihren Bedürfnissen, Haltungen und Zielen zu mehr Transparenz zu verhelfen und zu einer reflektierteren und erfolgreicherer Zusammenarbeit zu gelangen, liegen dieser Arbeit beispielhaft Karten zur Selbsteinschätzung für Designer bei. Diese „Scorecards“ ermöglichen eine höhere Transparenz und ein verbessertes Verständnis für die eigene Arbeitsweise, verdeutlichen die eigenen Beweggründe und die des Gegenübers und ermöglichen eine Reflexion gegenseitiger Erwartungen, Bedürfnisse, Werte, Haltungen, Ziele und Kompetenzen. Sie schlagen eine Brücke zwischen den möglicherweise unterschiedlichen Erwartungen von Unternehmern und Designern in Designprozessen und tragen so dazu bei, das viel beschriebene „gap“ in der Zusammenarbeit zu überwinden.

Im Folgenden liegen diesem Kapitel die Scorecards als „self-awareness“ Kartensatz zur Selbsteinschätzung der Designer bei. Die Scorecards sind den in der hier vorliegenden Forschungsarbeit herausgearbeiteten Kategorien mit ihren jeweiligen Antipoden zugeordnet. Eine namentliche Bezeichnung der jeweiligen Antipode, bzw. eine explizite Kenntnis darüber, ist für eine zielgerichtete Anwendung der Scorecards nicht erforderlich. Eine kurze Einleitung beschreibt das Handling des Kooperationschecks. Der Designer verortet sich durch die Beantwortung der angeführten Fragen in einer der Antipode (analog der Kreuztabelle). Das rückseitige Feld ordnet seinen Antworten den für ihn passgenauen Auftraggeber mit seinen Erwartungen zu. Eine positive Zusammenarbeit mit dem dort anhand seiner Bedürfnisse beschriebenen Unternehmer ist für ihn möglich. Nicht oder nur schlecht möglich ist eine Zusammenarbeit mit dem im gegenüberliegenden Feld beschriebenen Unternehmer. Diese wäre erst gegeben, wenn der Designer seine Haltung bzw. Arbeitsweise substantiell ändert und den entsprechenden Bedürfnissen des Unternehmers anpasst.

In Bezug auf die vier wichtigsten Schnittstellen der Zusammenarbeit (Kreativität, Veränderungsmotivation, Kommunikation und Projektmanagement) erhält der Designer mit Hilfe der Scorecards (siehe Abb. 6.8 bis Abb. 6.15) Transparenz über seine Art der Zusammenarbeit, seine Bedürfnisse, Werte und Haltung, gefolgt von einer Beschreibung der Bedürfnisse des für ihn passgenauen KMU-Unternehmers.

KREATIVITÄT

Der Kooperationscheck A – designers self-awareness

Wie setzen Sie Ihre Kreativität in Designprojekten ein? Was schätzt Ihr Kunde an Ihrer Kreativität?

Testen Sie sich. Erfahren Sie mehr über sich selbst und Ihre Kreativität in Designprojekten. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage, was Ihr Kunde an Ihnen aktuell und besonders an Ihrer Kreativität schätzt.

Sie fühlen sich besonders herausgefordert, wenn Sie bestehende Vorgaben und Einschränkungen in Ihre Arbeit integrieren können?

ja

manchmal

nein

Sie finden einen einheitlichen Unternehmensauftritt ebenso wie die Einhaltung bereits bestehender Standards besonders wichtig?

ja

manchmal

nein

Sie wollen sich inhaltlich mit den Aufgaben Ihres Kunden auseinandersetzen, das Bestehende strukturieren und sortieren?

ja

manchmal

nein

Sie wollen sich frühzeitig in die Projektentwicklung und -planung einbinden?

ja

manchmal

nein

Sie wollen Ihren Kunden bei seiner zukünftigen strategischen Ausrichtung unterstützen?

ja

manchmal

nein

Sie verstehen unter Wertschöpfung mehr als die Formensprache ihrer Designleistung?

ja

manchmal

nein

Abb. 6.8: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Kreativität, Vorderseite

K R E A T I V I T Ä T	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihre Berücksichtigung interner Prozesse, Logistik, technischer Einschränkungen und bestehender Standards • Ihre Unterstützung in der Formulierung des nur schwer beschreibbaren Auftrags • Ihre Sensibilität und Ihr Verständnis für Zielgruppen, Problemstellungen und Ihre Kunden selbst • die vielfältige autonome Anwendbarkeit, Praktikabilität und langfristige Nutzbarkeit der Designleistung • Ihren externen und zukunftsorientierten Blick auf die Branche, den Produktkontext und die Vermarktungswege • sich in Ihrer kreativen Arbeit verstanden zu fühlen 	<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihre neuartigen Ideen und Ihren kreativen Blick auf das Tätigkeitsfeld Ihrer Kunden • Ihre aktuellen Materialkenntnisse und Ihre technischen Kenntnisse • die Kraft Ihrer Visualisierung zur eigenen Entscheidungsfindung und Überzeugung Dritter • Sie als Designpersönlichkeit und versprechen sich aus Ihrem Namen einen persönlichen Nutzen • ein grundlegend neues Design, einen neuen visuellen Geist • die Formensprache als eigentliche Wertschöpfung • sich von Ihren kreativen Ideen überraschen zu lassen

Abb. 6.9: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Kreativität, Rückseite

VERÄNDERUNGSMOTIVATION

Der Kooperationscheck A – designers self-awareness

Welchen Grad der Veränderung wollen Sie für Ihre Kunden erzielen? Was schätzt Ihr Kunde an Ihrer Art mit Vorhandenem umzugehen?

Testen Sie sich. Erfahren Sie mehr über sich selbst und Ihre Art berufliche Veränderungen herbeizuführen. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage was Ihr Kunde an Ihrem Umgang mit Vorhandenem besonders schätzt.

Sie stellen sich, in Bezug auf das was Sie verändern wollen, auf die Bedürfnisse, Möglichkeiten und technischen Einschränkungen des Unternehmens ein?

ja

eher selten

nein

Sie mögen problemlösende Herausforderungen und nehmen auch die Berücksichtigung von Bestehendem als besondere Herausforderung an?

ja

eher selten

nein

Sie finden die Einhaltung bestehender Standards ihre Kunden besonders wichtig ist?

ja

manchmal

nein

Sie berücksichtigen die ökonomischen Bedürfnisse Ihrer Kunden durch modulare Angebote oder langsame Veränderungsschritte?

ja

manchmal

nein

Abb. 6.10: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Veränderungsmotivation, Vorderseite

VERÄNDERUNGSMOTIVATION	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter durch die Neuentwicklung so wenig wie möglich zu erschweren • die lange Nutzung von Altbekanntem und Vertrautem • einen Designer, der hinter das bestehende Konzept des Unternehmens zurücktritt, die Aufgaben- und Problemstellungen in den Mittelpunkt der Arbeit stellt und sich nicht selber verwirklichen möchte • die Berücksichtigung der Erwartung der Zielgruppe nach Verlässlichkeit • die Berücksichtigung technischer Einschränkungen und unternehmensinterner Möglichkeiten • einen bewahrenden Fokus in Bezug auf die anstehenden Veränderungen 	<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine grundlegende Erneuerung, beispielsweise einen Imagewandel oder eine Konzentration innerhalb der Angebotspalette • Ihnen als Designer die Chance zu geben, Ihren Stil und Ihre Überzeugungen grundlegend verwirklichen zu können • eine Neuerung aus „einem Guss“, einen „neuen Geist“ zu verwirklichen • Ihre Unterstützung in der zukünftigen Neuausrichtung des Unternehmens • einen visionären Fokus in Bezug auf die anstehenden Veränderungen

Abb. 6.11: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Veränderungsmotivation, Rückseite

K O M M U N I K A T I O N

Der Kooperationscheck A – designers self-awareness

Wie kommunizieren Sie mit Ihrem Kunden? Was schätzt Ihr Kunde an der Kommunikation mit Ihnen?

Testen Sie sich. Erfahren Sie mehr über sich selbst und Ihre Fähigkeit mit Ihren Kunden zu kommunizieren. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage, was Ihr Kunde an Ihnen, insbesondere an Ihrer Art der Kommunikation, schätzt.

Sie wollen möglichst viel über die Zielgruppen Ihres Kunden erfahren?

*ja**manchmal**nein*

Sie finden es wichtig die Aufgabenstellung gemeinsam mit Ihrem Kunden zu entwickeln?

*ja**manchmal**nein*

Sie sind interessiert mehr über die Bedürfnisse ihres Kunden und die seines Unternehmens zu erfahren?

*ja**manchmal**nein*

Sie kommunizieren mit ihrem Kunden eher lösungsorientiert und weniger über Ihre Designhaltung?

*ja**manchmal**nein*

Sie empfinden es als anstrengend in der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Gesprächspartnern zu navigieren ?

*ja**manchmal**nein*

Abb. 6.12: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Kommunikation, Vorderseite

K O M M U N I K A T I O N	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine vertrauensvolle, verlässliche, langfristige und freundschaftliche Beziehung • Ihre Fähigkeit in Abfragegesprächen Bedürfnisse zu ermitteln • Ihre Sensibilität für ihre unternehmerischen Bedürfnisse, außerdem für die des Unternehmens und der Zielgruppe • Ihre Fähigkeit zur Problemerkennung • Ihre Unterstützung bei der Formulierung der Aufgabenstellung • Ihre vertrauensvolle und offene Kommunikation • von Ihnen verstanden zu werden 	<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zu Beginn der Zusammenarbeit die Wirkungsweise von Design und Ihre Designhaltung vermittelt zu bekommen (in der weiteren Zusammenarbeit wird dies dann vorausgesetzt und muss nicht weiter kommuniziert werden) • Informationen zu dem, was die Designleistung für sie selbst und ihr Unternehmen bewirken kann (Designwert) • in Bezug auf Wirkungsweisen von Design und ästhetischen Fragestellungen gecoacht zu werden • dass der Designer seinen Gestaltungs- und Innovationsdrang der Aufgabenstellung anpasst

Abb. 6.13: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Kommunikation, Rückseite

P R O J E K T M A N A G E M E N T

Der Kooperationscheck A – designers self-awareness

Wie managen Sie die Designprojekte Ihrer Kunden? Was schätzt Ihr Kunde an Ihrem Projektmanagement?

Testen Sie sich. Erfahren Sie mehr über sich selbst und Ihre Fähigkeit die Designprojekte Ihrer Kunden zu managen. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage was Ihr Kunde an Ihnen, besonders an Ihrem Projektmanagement, schätzt.

Sie möchten informieren über das, was Ihre Kunden nicht weiß oder vermeiden sollte?

*ja**manchmal**nein*

Sie bringen gerne eine fachliche Beratung und Ihre Erfahrung in die Kundengespräche ein?

*ja**manchmal**nein*

Sie sehen sich als Moderator und Unternehmenspartner, fühlen sich aber häufig nicht ernst genommen?

*ja**manchmal**nein*

Sie arbeiten am liebsten mit der Geschäftsführung zusammen?

*ja**manchmal**nein*

Sie setzen sich engagiert in der Koordination weiterer Projekt- oder Netzwerkpartner für das Gelingen ihrer Projekte ein?

*ja**manchmal**nein*

Abb. 6.14: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Projektmanagement, Vorderseite

P R O J E K T M A N A G E M E N T	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge für ihre Anfragen zu erhalten, ebenso Vorschläge zu bisher unberücksichtigten Aspekten • falls notwendig eine Neudefinition der Aufgabenstellung • eine reibungslose Projektkoordination mit weiteren externen Projektpartnern • eine mit ihnen selbst vergleichbare Denkweise und Sprache • eine strukturierte und bedürfnisbezogene Argumentation • Ihre Designleitung in Bezug auf alle anfallenden organisatorischen Aspekte der Projekte 	<p>Ihre Kunden schätzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ein gutes Feingefühl für hausinterne Mitarbeiter, deren Aufgaben und Organisationsstrukturen • Ihre Projektleitung in klar begrenzten Aufgabenstellungen • Ihre Unterstützung und Integration in individuelle, hausinterne, technische Entwicklungsprozesse der Ingenieure • ein praktikabel anwendbares Designergebnis, also die Ausrichtung auf den eigenen Bedarf, um die Designleistung auch nutzen zu können • Ihre schnelle und unbürokratische Reaktion • Ihre Integration in alle für die jeweiligen Projekt relevanten Unternehmensbereiche

Abb. 6.15: Scorecard Kooperationscheck A – self-awareness, Projektmanagement, Rückseite

6.1.4 Der Kooperationscheck B: Das Prinzip der Kundeneinschätzung

Im Folgenden liegen diesem Kapitel nach dem Kartensatz Selbsteinschätzung „self-awareness“ für Designer beispielhaft Scorecards zur Einschätzung des Unternehmers „client-awareness“ als Kartensatz bei (siehe Abb. 6.16 bis Abb. 6.23). Die Scorecards entsprechen in Ihrer Struktur und Funktion dem Kartensatz „self-awareness“ in Kapitel 6.1.3. Allerdings dienen sie nicht der Selbsteinschätzung des Designers, sondern einer verbesserten Einschätzung des jeweiligen Auftraggebers. Sie helfen dem Designer seinen Auftraggeber in dessen Bedürfnissen besser zu verstehen und geben Antwort auf die Frage: Welche Bedürfnisse hat mein Auftraggeber in Bezug auf die vier wichtigsten Schnittstellen der Zusammenarbeit – Kreativität, Veränderungsmotivation, Kommunikation und Projektmanagement?

Dabei kann der Kartensatz sowohl gemeinsam mit dem Kunden, als auch von dem Designer nach einem ersten Briefinggespräch ausgefüllt werden. Eine kurze Einleitung beschreibt auch hier das Handling. Der Designer verortet seinen Kunden durch die Beantwortung der angeführten Fragen in einem der Antipode (analog der Kreuztabelle). Das rückseitig, ermittelte Feld ordnet dem jeweiligen Kunden eine Auflistungen von Erwartungen an den Designer zu und ermöglicht so dem Designer sich bedürfnisorientiert auf seinen Kunden, den KMU-Unternehmer, einzustellen.

K R E A T I V I T Ä T	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihre Berücksichtigung interner Prozesse, Logistik, technischer Einschränkungen und bestehender Standards • Ihre Unterstützung in der Formulierung des nur schwer beschreibbaren Auftrags • Ihre Sensibilität und Ihr Verständnis für Zielgruppen, Problemstellungen und ihn als Kunden • Ihre Berücksichtigung die Designleistung später eigenmächtig weiterführen zu können, Praktikabilität und langfristige Nutzbarkeit der Designleistung • Ihren externen und zukunftsorientierten Blick auf die Branche, den Produktkontext und die Vermarktungswege • Ihren Einsatz auch in Randbereichen der Aufgabenstellung 	<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ihre neuartigen Ideen und Ihren kreativen Blick auf das Tätigkeitsfeld Ihres Kunden • Ihre aktuellen Materialkenntnisse und Ihre technischen Kenntnisse • die Kraft Ihrer Visualisierung zu eigener Entscheidungsfindung und Überzeugung Dritter • Sie als Designpersönlichkeit und verspricht sich aus Ihrem Namen einen persönlichen Nutzen • ein grundlegend neues Design, einen neuen visuellen Geist • die Formensprache als eigentliche Wertschöpfung

Abb. 6.17: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Kreativität, Rückseite

VERÄNDERUNGSMOTIVATION

Der Kooperationscheck B – designers client-awareness

Welchen Grad von Veränderung erwartet Ihr Kunde in Bezug auf die aktuelle Designleistung?

Lernen Sie Ihren Kunden besser kennen und erfahren Sie mehr über sein Bedürfnis nach Veränderung in Ihrem aktuellen Designprojekt. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage, was Ihr Kunde an Ihrem Umgang mit Vorhandenem besonders schätzt.

Für Ihren Kunden beinhaltet die Aufgabenstellung die Einhaltung bestehender Standards oder Gestaltungselemente?

ja

 trifft eher weniger zu

 nein

Für Ihren Kunden muss die Designlösung in vielfältige hausinterne, technische Prozesse integriert werden?

ja

 trifft eher weniger zu

 nein

Für Ihren Kunden ist das neue Design ein zentrales Projekt und schafft in vielen Bereichen und für viele Mitarbeiter Veränderung?

ja

 trifft eher weniger zu

 nein

Für Ihren Kunden sind Tradition und Langlebigkeit von großem Interesse?

ja

 trifft eher weniger zu

 nein

Für Ihren Kunden steht der Nutzen der Designleistung für das Unternehmen an erster Stelle, weniger seine persönliche Begeisterung für Design?

ja

 trifft eher weniger zu

 nein

Abb. 6.18: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Veränderungsmotivation, Vorderseite

VERÄNDERUNGSMOTIVATION	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dass die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter durch das neue Design so wenig wie möglich erschwert werden • die lange Nutzung von Altbekanntem und Vertrautem • einen Designer, der hinter das bestehende Konzept des Unternehmens zurücktritt, die Aufgaben- und Problemstellung in den Mittelpunkt der Arbeit stellt und sich nicht selber verwirklichen möchte • die Berücksichtigung der Erwartung der Zielgruppe nach Verlässlichkeit • die Berücksichtigung technischer Einschränkungen und unternehmensinterner Möglichkeiten 	<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine grundlegende Erneuerung, beispielsweise einen Imagewandel oder eine Konzentration innerhalb der Angebotspalette • die uneingeschränkte Verwirklichung Ihres Stils und Ihrer Überzeugungen • eine Neuerung aus „einem Guss“, in einem „neuen Geist“ • Ihre Unterstützung in der zukünftigen Neuausrichtung des Unternehmens

Abb. 6.19: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Veränderungsmotivation, Rückseite

K O M M U N I K A T I O N

Der Kooperationscheck B – designers client-awareness

Was schätzt Ihr Kunde an der Kommunikation mit Ihnen?

Lernen Sie Ihren Kunden besser kennen und erfahren Sie mehr über sein Bedürfnis mit Ihnen zu kommunizieren. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage welche Art von Kommunikation Ihr Kunde von Ihnen erwartet und besonders schätzt.

Ihr Kunden findet es nicht leicht die Aufgabenstellung zu formulieren?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde benötigt Unterstützung bei der eigentlichen Problemerkennung?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde ist mehr an Lösungen interessiert als an einer bestimmten Designhaltung?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde weiß, was die Designleistung für ihn und sein Unternehmen bewirken kann?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde möchte mit Ihnen langfristig, also über ein einzelnes Projekt hinaus arbeiten?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde neigt zu vertraulicher und offener Gesprächsatmosphäre?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Abb. 6.20: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Kommunikation, Vorderseite

K O M M U N I K A T I O N	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • eine vertrauensvolle, verlässliche, langfristige und freundschaftliche Beziehung • Ihre Fähigkeit in Abfragegesprächen Bedürfnisse zu ermitteln • Ihre Sensibilität für die Bedürfnisse des Unternehmens, der Zielgruppe und für seine Bedürfnisse als Unternehmer • Ihre Fähigkeit zur Problemerkennung • Ihre Unterstützung bei der Formulierung der Aufgabenstellung • Ihre vertrauensvolle und offene Kommunikation 	<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen zu dem was die Designleistung für ihn und sein Unternehmen bewirken kann (Designwert) • zu Beginn der Zusammenarbeit die Wirkungsweise von Design und Ihre Designhaltung vermittelt zu bekommen (in der weiteren Zusammenarbeit wird dies dann vorausgesetzt und muss nicht weiter kommuniziert werden) • dass Sie Ihren Gestaltungs- und Innovationsdrang der Aufgabenstellung anpassen

Abb. 6.21: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Kommunikation, Rückseite

PROJEKTMANAGEMENT

Der Kooperationscheck B – designers client-awareness

Welche Art von Projektmanagement erwartet Ihr Kunde in Bezug auf die aktuelle Designleistung?

Lernen Sie Ihren Kunden besser kennen und erfahren Sie mehr über sein Bedürfnis nach Projektmanagement innerhalb des aktuellen Designprojektes. Beantworten Sie die unten stehenden Fragen und ordnen Sie das Ergebnis rückseitig dem Feld der am häufigsten angekreuzten Antwort „ja“ oder „nein“ zu. Das rückseitige Feld gibt Ihnen Antwort auf die Frage, welche Art von Projektmanagement Ihr Kunde an Ihnen besonders schätzt.

Ihr Kunde hat wenig Erfahrung im Bereich von Design?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde verfügt im Unternehmen über keine eigene Abteilung die den Designprozess managen könnte?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde erwartet, dass Sie die für Ihre Designleistung notwendigen Informationen selbsttätig von mehreren Stellen einholen?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde beauftragt sie alleine oder unterstützt durch Ihr Netzwerk mit der Realisation der Designleistung?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Ihr Kunde lässt sie selbsttätig agieren, Sie müssen seltener auf kurzfristige Anforderungen Ihres Kunden reagieren?

ja

trifft eher weniger zu

nein

Abb. 6.22: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Projektmanagement, Vorderseite

P R O J E K T M A N A G E M E N T	
<i>viele „jas“</i>	<i>viele „neins“</i>
<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorschläge für seine Anfrage zu erhalten, ebenso Vorschläge zu bisher unberücksichtigten Aspekten • falls nötig eine Neudefinition der Aufgabenstellung • eine reibungslose Projektkoordination mit weiteren externen Projektpartnern • eine mit ihm vergleichbare Denkweise und Sprache • eine strukturierte und bedürfnisbezogene Argumentation • Ihre Designleitung in Bezug auf alle anfallenden organisatorischen Aspekte des Projektes 	<p>Ihr Kunde schätzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ein gutes Feingefühl für hausinterne Mitarbeiter, deren Aufgaben und Organisationsstrukturen • Ihre Projektleitung in klar begrenzten Aufgabenstellungen • Ihre Unterstützung und Integration in individuelle, hausinterne, technische Entwicklungsprozesse der Ingenieure • ein praktikabel anwendbares Designergebnis, also die Ausrichtung auf den eigenen Bedarf, um die Designleistung auch nutzen zu können • Ihre schnelle und unbürokratische Reaktion • Ihre Integration in alle für das Projekt relevanten Unternehmensbereiche

Abb. 6.23: Scorecard Kooperationscheck B – client-awareness, Projektmanagement, Rückseite

Zu Beginn dieses Kapitels wurde ein Anwendungstransfer in Form von Prinzipien und Funktionsmechanismen hergeleitet und beispielhafte Anwendungstools entwickelt, um eine verbesserte Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung und – daraus resultierend – eine reflektiertere Form der Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Im Folgenden fassen Thesen und Befunde die wichtigsten Ergebnisse dieser qualitativ empirischen Untersuchung zusammen, angereichert durch den in Kapitel B vorgelagerten theoretischen Kontext. In diesem Thesenpapier steht, wie schon zu Beginn des Kapitels, der Designer im Vordergrund. Die Ausführungen haben Gültigkeit sowohl für Designer als Inhaber einer Agentur ohne Mitarbeiter, die in losen Netzwerken tätig sind, als auch für Designer als Inhaber einer Designagentur mit bis zu 40 Mitarbeitern (siehe Sample Kapitel 3). Die Designer sind Gründer und Geschäftsführer, arbeiten in direkter Linie für KMU (nicht aber als Freelancer für Agenturen), besitzen eine akademische Designausbildung und haben keine akademischen Wirtschaftskennntnisse. In der Untersuchung stimmen die Designer in ihrem Selbstverständnis und ihrer Arbeitsweise in einigen Punkten nicht mit den Erwartungen ihrer Auftraggeber überein. Im Folgenden werden also, ergänzend zu den vorausgehend angeführten Prinzipien, die gravierensten Unstimmigkeiten zusammengefasst, mit Empfehlungen ergänzt und eine Antwort auf die Frage gegeben: „Welche Konfliktpotentiale liegen in der Zusammenarbeit von Designern und ihren Auftraggebern und wie kann von Seiten der Designer eine erfolgreichere Zusammenarbeit erzielt werden?“

Die vier schwerwiegendsten Divergenzen und Konfliktpotentiale lauten:

- 1. Kommunikationsformen und -partner**
- 2. Kreativität zwischen Form und Nützlichkeit**
- 3. Empirische, ergebnisoffene Entwicklungsarbeit**
- 4. Projektleitung und partnerschaftliche Zusammenarbeit – der Designer als Berater und Moderator**

Die sechs wichtigsten Übereinstimmungen und Chancen zum Ausbau der Zusammenarbeit lauten:

- 1. Visualisierungspotential**
- 2. Empathiepotential**
- 3. Vertrauensvolles, offenes, ideenförderndes Kommunikationsklima**
- 4. Unvorhersehbarkeit in der Designentwicklung**
- 5. Designer mit externen Partnern in guter Zusammenarbeit**
- 6. Schnelle und unbürokratische Reaktionen**

Das Wissen über die hier angeführten Phänomene, ebenso wie das zu den oben genannten Prinzipien, werden zwangsläufig zu einem reflektierteren Verständnis und einer erfolgreicherer Zusammenarbeit führen, wobei die Erkenntnisse nicht für jedes Projekt gleichermaßen zutreffen müssen. Es gilt aber zu mutmaßen, dass die Kategorien

in jedem Projekt für eine Verbesserung der Zusammenarbeit relevant sein werden. Im folgenden soll unter Kapitel 6.2 ein zusammenfassender Blick auf die ermittelten Konfliktpotentiale mit entsprechenden Lösungsvorschlägen und unter Kapitel 6.3 ein zusammenfassender Blick auf die ermittelten Kooperationspotentiale geworfen werden.

6.2_EMPFEHLUNGEN IM BEREICH DER KONFLIKTPOTENTIALE

Kommunikationsformen und -partner

Designer leiten während der kreativen Phase ihrer Arbeit ergebnisoffene, dialogische Sitzungen, zumeist mit Kollegen, in Form von kreativen Meetings, Brainstormings, Konzeptmeetings etc. Hierin sind sie Spezialisten. Häufig nutzen sie Visualisierungen zur bildhaften Argumentation. Sie erfragen Bedürfnisse von Zielgruppen und ermitteln Problemstellungen innerhalb des Auftrags. Argumentationsstark verhalten sie sich in der Präsentation ihrer visuellen Ergebnisse und der Verteidigung ihrer erlernten Designhaltung, die für sie ein Qualitätssiegel ihrer Designleistung darstellt. Eine rein verbale, argumentationsstarke, einflussnehmende, strukturierte und bedürfnisbezogene Sitzungskommunikation – abgestimmt auf das jeweilige Gegenüber – wie Unternehmer sie in Sitzungen zumeist täglich erleben, wird von ihnen selten oder nie praktiziert. Daher fühlen sie sich in solchen Sitzungen nicht auf Augenhöhe mit ihrem Gegenüber, dem Unternehmer. Dies wird von ihnen als gravierender Mangel empfunden.

Die Aneignung von Kenntnissen über eine, wie in Kapitel 2.3 dargestellte, diplomatische Sitzungskommunikation, die argumentativ als „verstehende Kommunikation“ auf den Bedürfnissen des Unternehmers aufbaut und den Unternehmer schrittweise in eine Zusammenarbeit auf der Basis eines informellen sozialen Dreiecks integriert, ist für Designer von großer Wichtigkeit. Dabei sollte der Designer von dem Unternehmer Verantwortung für den Erfolg des Projektes durch konkrete Handlungsaufforderungen einfordern (siehe auch Sennet (2012), Kapitel 3.3.1 und Block (1997, S. 56), Kapitel 2.2.5, Checkliste zur Verteilung von Verantwortung) und ihn schrittweise an einen ergebnisoffenen, dialogischen Entwicklungsprozess heranführen. Auch Visualisierungen sollten vermehrt als überzeugende Argumentationshilfen in Sitzungen mit dem Unternehmer – auch in Strategiegesprächen – eingesetzt werden.

Eine „coachende Kommunikation“ wie von Seiten der Designer häufig genutzt, also ein Designdiskurs über Designqualität, sollte vermieden werden, bzw. nur während der Kontaktaufnahme, zu Beginn der Zusammenarbeit angewendet werden, denn Designkompetenz wird als Basis der Zusammenarbeit vorausgesetzt, spielt aber im Projektverlauf in der Kommunikation mit dem Unternehmer keine Rolle mehr. Die Kommunikation der Designer soll also nicht von einer erlernten Designhaltung ausgehen, sondern als

verstehende Kommunikation, über ein Verständnis von Aufgabenstellung und Zielgruppe hinaus, argumentativ auf die Bedürfnisse des Unternehmers eingehen. Dabei erwartet der Unternehmer nur begrenzt Erläuterungen zur Wirkungsweise von Design, eher Informationen über den Nutzen des Designs, also darüber was Design speziell für sein Unternehmen bewirken kann, verbunden mit einer auf seinen Unternehmerbedürfnissen basierenden Argumentation und Kommunikation. Darüber hinaus sieht der Unternehmer seine Bedürfnisse und die seines Unternehmens im Zentrum der Aufgabe und verlässt sich auf ein hohes Maß an Einfühlungsvermögen seitens der Designer, um sowohl in der Formulierung der Aufgabenstellung, als auch in der Lösungsentwicklung kompetente Hilfestellung zu erhalten. Er möchte, dass seine Bedürfnisse von dem Designer abgefragt oder ermittelt werden. Die Argumentation der Designer sollte daher von den Bedürfnissen des Unternehmers ausgehen und nicht von einer erlernten Designhaltung. Dabei sollte der Designer den Unternehmer in Sitzungen schrittweise an eine vertrauensvolle Kommunikation und Zusammenarbeit heranführen, wie auch im nachfolgenden Kapitel „Projektleitung und partnerschaftliche Zusammenarbeit – der Designer als Berater und Moderator“ weiter erläutert wird.

Darüber hinaus betonen Designer immer wieder die ausgesprochen schwierige Situation zwischen verschiedenen Gesprächspartnern unterschiedlicher Entscheidungsebenen navigieren zu müssen. Häufig sind sie nicht darüber informiert, wer in die Entscheidungsfindung mit einzubeziehen ist. Zwischen Hierarchien und Zuständigkeiten zu moderieren, scheint für sie eine schwierige, oftmals kaum zu bewältigende Aufgabe zu sein. Arbeitet der Designer direkt und ausschließlich mit der Geschäftsführung, treten solche Schwierigkeiten nicht auf. Dies ist insbesondere bei kleineren Mittelständlern gegeben und sollte von Designern als Chance genutzt werden. Aber auch bei größeren Mittelständlern sollte der Designer nur im direkten Kontakt zur Geschäftsführung zu Entscheidungen und Absprachen gelangen.

Der in dieser Arbeit entwickelte Scorecard-Satz ermöglicht dem Designer mehr über die Beweggründe und Bedürfnisse seines Kunden zu erfahren und legt die Basis für eine verbesserte bedürfnisorientierte Kommunikation.

Kreativität zwischen Form und Nützlichkeit

Der Designer sucht nach der „wahren Form“. Diese stellt für ihn den Wert seiner Designleistung dar. Darüber hinaus muss das Design „nützlich“ sein und etwas bewirken. Dies bezieht er fast ausschließlich auf die Zielgruppe und möchte für diese durch sein Design eine Verbesserung schaffen und einen Mehrwert erzielen. Dieser Bewertungsmaßstab gilt allerdings nur bedingt für den Unternehmer. Der Unternehmer sucht nach einem effektiven, für ihn und sein Unternehmen passgenauen Ergebnis. Für ihn muss sich die Kreativität auszahlen, sie muss für ihn etwas bewirken und in dieser Wirkung messbar sein. Er bewertet eine Designleistung aus wirtschaftlicher Perspektive, nicht nach

formalen Aspekten, da ihm hier kaum ein Bewertungsmaßstab vorliegt. Darüber hinaus muss er die Designleistung wirtschaftlich in seiner Bilanz verbuchen. Vonseiten des Designers finden diese Bedürfnisse und der reale Nutzen des Unternehmers wenig Beachtung. Daher sollte der Designer zwar in seiner Arbeit seinem durchaus komplexen und gewichtigen, fachlichen Bewertungsmaßstab in Bezug auf die „wahre Form“ und Zielgruppe gerecht werden. In seiner Argumentation aber sollte er nicht formalen Aspekten folgen, sondern dem Bedürfnis des Unternehmers nach Bewertbarkeit und Nützlichkeit Rechnung tragen und den für den Unternehmer wirtschaftlichen Mehrwert der zu entwickelnden Designleistung benennen oder beziffern können. Auf die Frage, wie der Unternehmer die Designleistung in seiner Bilanz verbucht, gibt es für Designer nur unzureichende Informationen. Diese, ebenso wie der wirtschaftliche Mehrwert einer Designleistung, sind für den Designer noch wenig transparent. Designer sollten sich hier mehr Zugang zu den für sie notwendigen Informationen und Methoden beschaffen. Speziell die Bilanzierbarkeit der Designleistung, der Bewertung von Humankapital und dem Wert immaterieller Güter als Wettbewerbsvorteil (siehe Kapitel 2.2.4) sind hier zu nennen.

Insbesondere Thomas Lockwood (2007) und Brigitte Borja de Mozota (Mozota 2006b) untersuchen in ihrer Forschung den Wert von Design (siehe Kapitel 2.1 und 2.4.7). Mozota integriert ihn sogar in die Balanced Score Cards des Managements. Auch das Design Management Institut (DMI) erforscht in einer Studie bereits seit 10 Jahren über den S&P 500 die Wertentwicklung der 500 größten Aktienunternehmen in Form eines „Design Value Index“. Der Wert von 16 ausgewählten „design-centric“ Unternehmen, die Design in ihrer Unternehmens-DNA und damit im Management fest verankert haben, liegt aktuell bei 211% Wertzuwachs über dem der übrigen Unternehmen (Rae, 2016). Allerdings wäre aus all diesen Bewertungsansätzen ein Transfer für den Mittelstand dringend notwendig.

Insgesamt gilt, dass der Designer nicht vorrangig zu formgebenden Bewertungsaspekten (wie etwa an Universitäten und Hochschulen zumeist praktiziert) argumentieren und beraten sollte, denn diese sind zwar eine unabdingbare Voraussetzung für gutes Design, nicht aber Inhalt einer verständnisvollen, bedürfnisorientierten und professionellen Kommunikation. Eine zielorientierte Beratung sollte nicht die formalen Aspekte der Designleistung, sondern den Mehrwert für die Zielgruppe und das Unternehmen kommunizieren und über eine reine Berechnung der Absatzsteigerung hinausgehen. Erst wenn der Designer den Unternehmer mit dessen unternehmenseigenen Bedürfnissen in seine Argumentation und Beratung integriert, wird er überzeugend kommunizieren können.

Empirische, ergebnisoffene Entwicklungsarbeit

Ähnlich der Kunst verhält sich die Arbeit im Design sehr ergebnisoffen und empirisch. Um Designqualität zu gewährleisten, werden Problem- und Fragestellungen grundlegend und empirisch betrachtet. Die kreative Arbeit des Designers verhält sich gerade zu Beginn eines neuen Projektes ergebnisoffen. Sofern sich die Aufgabenstellung nur auf einen Teilbereich der Problem- und Fragestellung bezieht bzw. projektbezogen also von begrenzter Dauer ist, wird der Designer dennoch bemüht sein, die Aufgabe empirisch, ergebnisoffen und im Kontext zu betrachten, denn erst so wird es möglich, dass Designer bestehende Kontexte der Aufgaben besser erfassen, ihre Designleistung auf die Abläufe im Unternehmen besser zuschneiden, den Wünschen der Unternehmer nach Berücksichtigung von technischen Einschränkungen und der Vermeidung erschwerter Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter besser nachkommen können. Auch die Wahrung von Tradition, Zeitlosigkeit und Verlässlichkeit gerade in Bezug auf die Zielgruppe der Unternehmen können wichtige Parameter sein, die so berücksichtigt werden können. Für den Designer ökonomisch sinnvoll erscheint diese aufwändige Betrachtung allerdings nur, sofern die Zusammenarbeit auf einer längerfristigen Basis beruht.

Ähnlich den in der Industrie angestrebten Zuliefererbeziehungen sollte sich auch die Zusammenarbeit von Unternehmern und Designern an der aktuell vielfach praktizierten innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft (siehe Kapitel 2.2.3) orientieren, also eine langfristige, grundlegende, strategische Zusammenarbeit anstreben. Die Zusammenarbeit im Rahmen einer innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft mit langfristigen vertraglichen Bindungen, Festlegung gemeinsamer Entwicklungsphasen und Kostenstrukturen kann sich, für Designer und Unternehmer, zu einem beiderseitigen, über den monetären Aspekt hinausgehenden Vorteil entwickeln. Dabei geht es „um die Schaffung eines auf Verträgen, Vereinbarungen und vor allem Vertrauen beruhenden Verbundsystems, das gemeinsame Problemlösungen der Endprodukthersteller und ihrer Zulieferer fördert“ (Fieten, S. 6426). Laut Fieten ist ein solches Verbundsystem „durch einen intensiven Austausch von Sachgütern und Informationen gekennzeichnet (ebd., S. 6427)“, ebenso durch eine Konzentration auf die jeweiligen Kernkompetenzen und eine Verbesserung der qualitativen, quantitativen und zeitlichen Anforderungen der Unternehmer (Endprodukthersteller). Im Vergleich zur Eigenproduktion, also einer inhouse Designabteilung, sollte für den Unternehmer durch die Zusammenarbeit mit dem externen Designer eine verbesserte Wirtschaftlichkeit und höhere Flexibilität gegeben sein und für beide Partner (Unternehmer und Designer) vorteilhafte Innovationen generiert werden (ebd., S. 6427). Letzendlich sollten also beide Partner von der Zusammenarbeit gerade in Hinblick auf ihre eigene marktgerechte, zukunftsorientierte Entwicklung profitieren können. Die Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (ArGeZ, 1995, S. 2) rät den Zulieferern (also den Designern), mit ihren Auftraggebern enge, vertrauensvolle Beziehungen einzugehen. Voraussetzung dafür aber ist eine faire, auf Interessenausgleich basierende Partnerschaft. Mit vertraglichen Vereinbarungen wie der innovationsorientierten Wertschöpfungspartnerschaft, wäre ein stabiles Fundament für die im Design wichtigen grundlegenden, empirischen und ergebnisoffenen Entwicklungsarbeiten gegeben.

Projektleitung und partnerschaftliche Zusammenarbeit – der Designer als Berater und Moderator

Der Designer versteht unter Projektleitung weniger eine inhaltliche Beratung, sondern eher eine operative Führung, oder realisierende Projektleitung, also das operationale Projektmanagement. Der Unternehmer schätzt diese operationale Führung des Projektes, setzt sie sogar als selbstverständliche Leistung voraus. Er versteht unter Projektleitung eher inhaltlich beraten bzw. geführt zu werden. Er möchte auf die Erfahrung des Designers zurück greifen und darüber hinaus informiert werden, was das Design für ihn und sein Unternehmen bewirken kann. Er möchte in gemeinsamen Sitzungen von dem Designer verbal beraten und argumentativ überzeugt werden. Dazu benötigt der Designer Fähigkeiten als Berater, die über operationale Projektleitung und Präsentations-Know-How hinausgehen. Neben Kompetenzen im Bereich der Kommunikation (siehe Absatz Kommunikationsformen und -partner in diesem Kapitel) wären auch Fähigkeiten, wie sie beispielsweise von der Deutschen Gesellschaft für Projektleitung (GPM) zertifiziert werden, ausgesprochen hilfreich. Solche klassischen, agilen, selektiven oder gemischten Projektmanagementmethoden können in Seminaren aufbauend auf die persönliche Berufsqualifikation erworben werden. Der „zertifizierte Berater im Projektmanagement (GPM)“ beispielsweise wird ausgestattet mit den in Abb. 6.24 dargestellten Beratungskompetenzen wie: „Gesprächsführung und Fragetechnik“, „Umgang mit Widerständen“, „Beziehungsmanagement“ etc. (GPM, 2017).



Abb. 6.24: Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM), Ausbildung zum Zertifizierten Berater im Projektmanagement (GPM)

Darüber hinaus besitzt der Begriff „Zusammenarbeit“ für den Unternehmer und den Designer eine vollkommen unterschiedliche Bedeutung. Der Designer bezeichnet hiermit sein tägliches „Tun“. Seine tägliche Arbeit, im Schwerpunkt Entwicklungsarbeit, ist geprägt von einer teamorientierten, partnerschaftlichen Zusammenarbeit zumeist in Form ergebnisoffener Sitzungen oder einer „Unterstützung“ durch handwerkliche Tätigkeiten interner und externer Partner und Gewerke. Zusammenarbeit findet bei ihm auf horizontaler Ebene statt – auch seine Rolle als Projektleiter wird von ihm eher als partnerschaftliche Zusammenarbeit wahrgenommen, bei der er in der Regel die Projektverantwortung übernimmt. Für den Unternehmer als Unternehmensleiter hingegen hat der Begriff

„Zusammenarbeit“ kaum eine Bedeutung. Er hat wenig Zugang zu der oben genannten Art der horizontalen Zusammenarbeit. Gemeinsames Arbeiten findet bei ihm – wenn überhaupt – nur in Form von Wertschöpfungspartnerschaften oder Kooperationsbeziehungen statt und ist in seiner Aufgabenverteilung klar vertraglich geregelt. Eine gemeinsame ergebnisoffene Entwicklungsarbeit lässt sich kaum finden, ist – wenn überhaupt – nicht auf Geschäftsführungsebene angesiedelt und dem Unternehmer gänzlich fremd und unvertraut. Daher wird mit ihm eine gemeinsame Entwicklungsleistung kaum möglich sein.

Allerdings können Aufgaben oftmals nur gelöst werden, wenn das Fachwissen des Designers und die Kenntnisse des Unternehmers kombiniert werden. Dies gilt insbesondere, sofern unternehmensspezifische Informationen für eine qualitativ hochwertige Lösung der Aufgabe von Bedeutung sind. Eine gemeinsame ergebnisoffene Entwicklungsarbeit erweist sich in der Zusammenarbeit als ausgesprochen sinnvoll. Hier ist es vonseiten des Designers wichtig, den Unternehmer langsam mit dieser Arbeitsweise vertraut zu machen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Unternehmer eine kreative und ergebnisoffene Arbeitsweise zwar schätzt, aber – anders als der Designer – hier auf wenig Erfahrungshintergrund blicken kann. Daher sollte der Designer ihn langsam an dialogische, ergebnisoffene Sitzungen heranzuführen und diese in der Zusammenarbeit nicht voraussetzen (siehe Absatz Kommunikationsformen und -partner in diesem Kapitel). Darüber hinaus sollte er seine diplomatische Gesprächsführung (nach Sennett, 2012) ausbauen, um mit dem Unternehmer gemeinsam zu einer zielführenden und guten Zusammenarbeit zu gelangen (siehe auch Kapitel 2.3.3).

Dabei sollte der Designer als Partner in der Zusammenarbeit zwar seine Spezialkenntnisse einbringen, um den Unternehmer bei der Lösung seiner Probleme zu unterstützen, nicht aber dessen Rolle einnehmen und als vermeintliche Projektleitung die Hauptverantwortung für ein erfolgreiches Ergebnis übernehmen (siehe Kapitel 2.2.5), denn der Unternehmer sollte aktiv an der Erstellung der Designleistung beteiligt sein, ebenfalls die Verantwortung für den Erfolg oder Misserfolg mit tragen und zum Partner einer guten und im besten Fall ergebnisoffenen Zusammenarbeit werden. Hier ist der Designer als Moderator und Berater gefordert, den Unternehmer schrittweise an eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf der Basis des informellen sozialen Dreiecks (siehe Kapitel 2.3.1) heranzuführen und ihn in die jeweiligen Arbeitsphasen in Form konkreter Handlungsaufforderungen einzubinden (siehe hierzu auch Kapitel 2.2.5, Checkliste zu Verteilung der Verantwortung, Block, 1997, S. 56).

Darüber hinaus kann auch hier die innovationsorientierte Wertschöpfungspartnerschaft einen Orientierungsrahmen darstellen, um den Unternehmer auf der Basis von Verträgen in die Entwicklungsarbeit einzubinden (siehe Kapitel 2.2.3).

Das vielfach erforschte Design Management großer Unternehmen bietet hier in Bezug auf die Zusammenarbeit mit Unternehmern kleiner und mittelständischer Betriebe wenig

Anhaltspunkte. Interessant und hilfreich können allerdings die wenigen Forschungsbeiträge sein, die sich ausschließlich mit dem externen Design Management für KMU beschäftigen, wie beispielsweise Claudia Acklin dies in ihrem „Design-Driven Innovation Model“ beschreibt (Acklin, 2010). Hier kann der Designer unterstützt durch einen „Design Management Reiseführer“ den Prozess der Designberatung durchführen und dem Unternehmen helfen, eine Basis-Strategie mit einer Marktpositionierung und Kundenausrichtung zu entwickeln. Als weitere hilfreiche Anwendungstools können neben dem in dieser Arbeit entwickelten Scorecard-Satz (Kooperationscheck „client-awareness“ und „self-awareness“) auch spielerische Methoden wie die von der Agentur Gute Botschafter entwickelte Analyse-/Positionierungsmethode Eigenland® (Fuchs, 2017) eingesetzt werden.

Zusammenfassung

Die oben genannten Phänomene beschreiben prinzipiell vier große Konfliktfelder, die durch beispielhafte Lösungsvorschläge ergänzt werden. Dabei zieht sich ein übergeordnetes Phänomen wie ein roter Faden durch alle Bereiche. Eine verbesserte Kommunikation könnte in fast allen Bereichen eine Lösung der vorhandenen Diskrepanzen darstellen. Nachfolgend sind mögliche Lösungspotentiale einer verbesserten Kommunikation noch einmal in Abb. 6.25 aufgelistet:

-
- _die Bedürfnisse des Unternehmers abfragen (siehe Scorecards)**
 - _die Bedürfnisse des Unternehmers in die Argumentation integrieren (siehe Scorecards)**
 - _über den Nutzen und die Bewertungsmethoden von Design informieren (siehe Kapitel 2.4.7)**
 - _dialogische und ergebnisoffene Sitzungen initiieren und durchführen (siehe Kapitel 2.3)**
 - _Kundensitzungen diplomatisch führen (siehe Kapitel 2.3)**
 - _den Unternehmer durch Handlungsaufforderungen als Projektpartner aktiv einbinden (siehe Kapitel 2.2.5)**
 - _Beratungskompetenzen im Projektmanagement auf- und ausbauen (siehe beispielsweise Angebote der Deutsche Gesellschaft für Projektleitung)**
 - _langfristige und empirische Entwicklungspartnerschaften in Form vertraglich gebundener innovationsorientierter Wertschöpfungspartnerschaften vereinbaren (siehe Kapitel 2.2.3)**
-

Abb. 6.25: Verbesserung der Kommunikation

6.3_EMPFEHLUNGEN IM BEREICH DER KOOPERATIONSPOTENTIALE

Ergänzend zu den vorab angeführten Konfliktpotentialen werden nun vorhandene Synergien betrachtet, die auf beiden Seiten in dieser Erhebung herausgearbeitet werden konnten. Dabei lautet die Fragestellung: „Welche Kooperationspotentiale liegen in der Zusammenarbeit von Designern und Unternehmern und durch welche vorhandenen Potentiale kann eine erfolgreiche Zusammenarbeit unterstützt werden?“

Visualisierungspotential

Die Fähigkeit der Visualisierung von Seiten des Designers – sei es durch zwei- oder dreidimensionale Skizzen, technische Zeichnungen oder detailliert ausgearbeitete Anschauungsmodelle zwei- oder dreidimensionaler Art – sehen beide als ausgesprochen hilfreich im Entscheidungsprozess an (für den Designer im vorgelagerten Entwicklungsprozess, für den Unternehmer in Präsentationen). Für den Designer dienen solche Visualisierungen einer bildhaften Argumentation als maßgebliches Medium, um Kunden von Ideen überzeugen zu können. Für den Unternehmer sind sie eine ausgesprochene Hilfe, um eine Vorstellung von dem zu erwartenden Projektergebnis zu gewinnen. Sein Vorstellungsdenken ist zumeist geringer ausgeprägt als das des Designers. Sobald er aber eine konkrete Vorstellung durch eine Visualisierung gewinnen kann, kann dies seine Entscheidungsfindung maßgeblich unterstützen. Darüber hinaus kann aus den Interviews herausgearbeitet werden, dass in Gesprächen zu strategischen Entwicklungen, verbunden mit einer konkreten Gestaltung und formalen Darstellung, die Akzeptanz des Unternehmers für diese Leistung höher zu sein scheint. Sofern also strategische Aufgaben mit konkreten, visualisierten Modellen verbunden sind, entwickelt der Unternehmer eine schnellere Vorstellung, so dass diese visuelle Argumentation eine Entscheidungsfindung auf Seiten des Unternehmers positiv unterstützt. Auch scheint es in dem strategischen Aufgabengebiet sinnvoll zu sein, das Vertrauen des Auftraggebers durch die Visualisierung von möglichen Entwürfen langsam und schrittweise aufzubauen.

Empathiepotential

Unternehmer schätzen an Designern deren externen und aktuellen Blick auf die Aufgabenstellung, ebenso ihre hohe Sensibilität für die Problemstellung und die Zielgruppe. Beide wissen um die sensible Wahrnehmungsfähigkeit der Designer und ihre ausgeprägte Empathie. Für die Unternehmer sind diese Fähigkeiten ausgesprochen nützlich. Der Designer empfindet sie oft als störend, da seine Wahrnehmung sehr umfassend ansetzt und es ihm daher schwerfällt, sich auf die eingeforderte Problemstellung zu beschränken. Zudem kann er zwar das Beauftragte durch seine Gestaltung verändern, aber gerade in Bezug auf unternehmensinterne Strukturen wäre er gerne noch besser vorbereitet und würde sich wünschen mit ausgeprägteren psychologischen Fähigkeiten besser agieren zu können und möglicher Weise Veränderungen herbeiführen zu können. Insgesamt erweist sich die geschulte Wahrnehmung der Designer aber als ausgesprochen hilfreich und nützlich in der Lösungsorientierung der Aufgabenstellung. Sofern der

Designer diese Fähigkeit auch für die Ermittlung der Bedürfnisse des Unternehmers nutzt, könnte dies ebenfalls einen Schritt zu einer verbesserten Zusammenarbeit darstellen.

Vertrauensvolles, offenes, ideenförderndes Kommunikationsklima

Sowohl Designer als auch Unternehmer schätzen Vertrauen und Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit. Unternehmer vertrauen dem Designer in Bezug auf seine Expertenkenntnisse und schätzen seine Verlässlichkeit das Zugesagte auch erzielen zu können. Designer benötigen die Kollegialität des Unternehmers und seine uneingeschränkte Rückendeckung. Darüber hinaus sehen die Designer in dem Unternehmer einen Vertrauten, den sie gerne in ihre offenen Entwicklungsprozesse integrieren würden. Diese Art der Zusammenarbeit ist dem Unternehmer allerdings wenig geläufig. Dennoch empfindet er die offene, ideenfördernde Kommunikation mit dem Designer und die gemeinsame, für ihn zumeist unübliche Entwicklungsarbeit als positiv.

Unvorhersehbarkeit in der Designentwicklung

Sowohl dem Designer als auch dem Unternehmer ist bewusst, dass es sich bei den meisten Designentwicklungen um einen länger andauernden Entwicklungsprozess handelt, der kaum beschreibbar, kalkulierbar und terminierbar zu sein scheint. Dennoch wird der Designer in die Pflicht genommen, den Ablauf vor Projektbeginn genauer zu beschreiben und zu kalkulieren. Dem Unternehmer ist diese Problematik in Bezug auf grundlegende Entwicklungsarbeiten in der Regel bewusst und er zeigt, sofern es sich für ihn begründbar darstellt, in den meisten Fällen Verständnis in Bezug auf Änderungen und Abweichung innerhalb von Kosten- bzw. Zeitkalkulationen. Handelt es sich allerdings um klar umrissene Aufgaben wie eine Logoentwicklung, eine Fotoarbeit oder ein Sitzmöbel, zeigt er dieses Verständnis seltener und sieht den Designer in der Pflicht seine Zusagen einzuhalten.

Designer mit externen Partnern in guter Zusammenarbeit

Die gute Zusammenarbeit der Designer mit externen Partnern wird von Unternehmerseite als sehr positiv erwähnt, wird aber durchaus im Arbeitsprozess vorausgesetzt. Die Unternehmer wollen nicht über Details dieser Zusammenarbeit informiert werden. Der Designer ist sehr geübt und engagiert in der Koordination der für das Projekt notwendigen Partner, denn für ihn trägt ein erfolgreiches Management dieser Partner, bzw. eine vertrauensvolle Teamarbeit, in hohem Maße zur Qualität der Designleistung bei.

Schnelle und unbürokratische Reaktionen

Designer mögen keine Bürokratie und langwierige Verwaltungsprozesse und lassen sich durch diese nur ungerne in ihrem Arbeitsprozess aufhalten. Gestaltungsprozesse sind oftmals sehr aufwändig und die Arbeitsweise der Designer daher von hoher Geschwindigkeit geprägt. Dabei reagieren sie ebenfalls möglichst schnell und direkt auf die Belange ihrer Kunden, was vonseiten ihrer Kunden sehr geschätzt wird. Im Gegenzug schätzen Designer ebenfalls eine schnelle und unbürokratische Reaktion ihrer Kunden auf ihre Fragen.

7_FAZIT UND AUSBLICK

Zusammenarbeit hat Menschen schon immer zu außergewöhnlichen Leistungen befähigt. Berühmte Bauwerke oder technische Erfindungen mit all ihren stetigen Weiterentwicklungen hätten ohne eine gut funktionierende Zusammenarbeit niemals realisiert werden können. Allerdings beeinträchtigen Konflikte solche Projekte in entscheidender Weise. Sie beeinträchtigen ebenso die Menschen selbst – sowohl psychisch als auch physisch – und beeinflussen ihre Lebensrealität erheblich. Konflikte können Menschen in negativer Weise behindern, aber auch auf positive Weise verändern und nachhaltige Lösungen ermöglichen.

Zusammenarbeiten bedeutet sich zusammen zu tun, um gemeinsam eine Sache voranzubringen, oder individuelle Mängel auszugleichen. Zusammenarbeit als Basis eines offenen, unterstützenden, entwicklungsorientierten Arbeitsprozesses, wie in Designprozessen üblich, stellt sich allerdings nicht als Arbeitsweise aller Professionen dar. In den Theorien der Betriebswissenschaften beispielsweise sucht man den Terminus vergeblich. Unternehmer und Designer agieren innerhalb eines Auftrags zwangsläufig zusammen, haben aber, wie schon die Terminologie zeigt, unterschiedliche Erwartungen und Haltungen in Bezug auf dieses „Agieren“.

Diese Forschungsarbeit „Heterogenität im Design: Konflikt- und Kooperationspotentiale in der Zusammenarbeit mit KMU“ hat Konflikte als heterogene Positionen in der Zusammenarbeit von Designern und ihren Auftraggebern herausgearbeitet und Lösungen zur Veränderung der Konfliktsituation aufgezeigt. Ebenso beschreibt sie Bereiche, die als beiderseitig wahrgenommene positive Potentiale in der Zusammenarbeit bereits vorhanden sind und die Zusammenarbeit verstärken können. Sie gibt Antwort auf die Fragen

- Wie arbeiten Unternehmer und Designer zusammen?
- Was sind ihre spezifischen Ziele, Erwartungen und Bedürfnis in der Zusammenarbeit?
- Wann ist die Zusammenarbeit erfolgreich?

Um die Erwartungen und Ziele in diesem wenig erforschten Gebiet herauszuarbeiten wurde die Untersuchung breit angelegt und Positionen der Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften und Designwissenschaften miteinander verbunden. Mit ihren Ergebnissen trägt diese Arbeit zu einer verbesserten Wahrnehmung und einem leichteren Umgang mit Konflikten zwischen beiden Partnern bei, schafft Transparenz und verändert die Zusammenarbeit in Designprojekten auf nachhaltige Weise.

Das Wissen um die im Ergebnis herausgearbeiteten Phänomene lag in Teilen implizit vor, konnte aber bisher nicht explizit, zusammenhängend und verdichtet formuliert werden. Dies leistet die vorliegende Forschungsarbeit. Sie arbeitet mit offenen Instrumenten, um Neues zu entdecken. Sie generiert keine Zahlenreihen, sondern erarbeitet Merkmale, fragt nicht nach dem „wie viele“ sondern dem „wie“. Sie setzt den Menschen mit seinen

Bedürfnissen in den Mittelpunkt der Forschung. Als eine qualitativ-empirische Forschung im Design verbindet diese Forschungsmethodologie narrative Interviews und Grounded Theorie und bezieht sich dabei auf gemeinsame Wurzeln des symbolischen Interaktionismus der Chicago School Ende der 70iger Jahre. Beide ermöglichen eine qualitative, empirische Vorgehensweise als Entdeckung von Neuem, als erstes Aufbrechen des Feldes und ein erstes Herangehen an eine bis dahin kaum erforschte Fragestellung. Die Forschungsmethodologie bedient sich der Zugzwänge, die entstehen wenn subjektive Sichtweisen als geschlossene Zusammenhänge dargestellt werden sollen, heikle und unangenehme Themen betrachtet werden sollen, oder sogar solche über die der Interviewte bis dato geschwiegen oder noch nicht bewusst nachgedacht hatte.

Durch diesen offenen, explorativen Forschungsansatz werden parallel vier Hauptkategorien in zwei gegensätzlichen Dimensionen herausgearbeitet und deren Ausprägungen sowohl aus der Perspektive der Unternehmer, als auch aus der Perspektive der Designer textlich und in Kreuztabellen genau beschrieben und in Form von Scorecards als Lerntransfer anwendbar gemacht. Dabei wurden die Bedürfnisse beider Seiten in einer explorativen Studie erfasst, ausgewertet und in acht Unterkategorien (aus den vier Hauptkategorien in jeweils zwei gegensätzlichen Dimensionen) herausgestellt. Sie beantworten die Forschungsfragen, indem sie in den spezifischen Handlungsfeldern (Kategorien) erläutern, wie Unternehmer und Designer zusammenarbeiten, was ihre Ziele, Erwartungen und Bedürfnisse in Bezug auf die Zusammenarbeit sind, welche Konfliktpotentiale auftreten und wie diese zu einer erfolgreichen Zusammenarbeit verändert werden können. Sowohl unter den Designern als auch unter den Unternehmern gibt es dabei konträre Bedürfnisse in Bezug auf die vier wichtigsten Aktivitäten innerhalb des Designprozesses. Diese lassen sich wie folgt beschreiben:

„Kreativität“ in der gegensätzlichen Ausprägungen „verstehend“ und „gestaltend“ – einerseits mit Verständnis für die zumeist komplexe Aufgabe, die Nutzer der Designleistung und den Auftraggeber selbst, andererseits Kreativität als gestaltende, formende und ästhetische Disziplin.

„Veränderungsmotivation“ in „visionärer“ oder „bewahrender“ Form – als ein Design, das sich in bereits Vorhandenes integriert oder etwas völlig neues, bisher nie da gewesenes hervorbringt.

„Kommunikation“ einerseits eher „coachend“ oder andererseits „verstehend“ – also eine Kommunikation, in der ein Unternehmer von einem Designer eher im Design geschult oder in seinen Bedürfnissen verstanden wird.

„Projektmanagement“ als „designgeleitet“ oder „designintegriert“ – ein Projekt, das von der Seite des Designers geleitet und durch dessen Netzwerk realisiert wird, oder aber von der Seite des Unternehmens geleitet wird, so dass sich der Designer in vorhandene unternehmenseigene Strukturen integrieren muss.

Vier Kreuztabellen (siehe Kapitel 6) zeigen alle zutreffenden Phänome innerhalb der acht Unterkategorien. Es werden jeweils aus der Perspektive der Designer und der Unternehmer Ziele, Haltungen und Bedürfnisse in Bezug auf jede der oben genannten

acht Ausprägungen beschrieben. In der bei Unternehmern und Designern gleichen Dimension und Ausprägung ergeben sich Kooperationspotentiale, in der konträren Dimension Konfliktpotentiale. Mit Hilfe von Anwendungs-Scorecards können Designer in spezifischer Weise sowohl sich selbst, als auch ihre Kunden einschätzen und daraus Kenntnisse über die Haltung, Werte und Bedürfnisse ihrer Kunden allgemein oder eines spezifischen Kunden ableiten.

Zusätzlich werden die gravierensten Konfliktpotentiale textlich in einem ergänzenden Kapitel (6.2) beschrieben und durch konkrete Lösungsansätze ergänzt. Dabei existieren divergierende Kommunikationsformen zwischen Designern und Unternehmern, ebenso ein gegensätzliches Kreativitätsverständnis zwischen der „wahren Form“ und „Nützlichkeit“. Darüber hinaus betrachtet der Designer seine Designleistung als empirische, ergebnisoffene Entwicklungsarbeit, was häufig nicht mit der eigentlichen Aufgabenstellung deckungsgleich ist und einer langfristigen Zusammenarbeit bzw. großen Vertrauensbedarf. Zudem existiert eine Divergenz und mangelnde Transparenz zwischen Projektleitung und partnerschaftlicher Zusammenarbeit, ebenso ein uneindeutiges Selbstverständnis des Designers als Berater und Moderator. Insgesamt erweist sich gerade die Kommunikation, insbesondere die Gespräche zu Beginn der Zusammenarbeit (bedürfnisorientierte Kommunikation), ebenso wie die souveräne Führung ergebnisoffener Sitzungen und die überzeugende Sitzungsargumentation als besonders konfliktgeladen und zog sich wie ein roter Faden durch alle Konfliktbereiche. Da bisher nur wenige Kenntnisse zu Bedürfnissen und Haltungen beider Partner (Designer und Unternehmer) reflektiert herausgearbeitet wurden, lag bisher beiden Seiten keine Hilfestellung innerhalb heterogener Anforderungen an Kommunikation vor. Hier liefert diese Forschungsarbeit insbesondere den Designern eine erste anwendungsorientierte Unterstützung.

Darüber hinaus werden in Kapitel 6.3 Kooperationspotentiale beschrieben, in denen die Vorstellungen der Unternehmer mit den Fähigkeiten der Designer deckungsgleich sind und daher zwangsläufig ausgebaut und intensiviert werden können. Von beiden Seiten wird sowohl das vorhandene Visualisierungspotential als auch das Empathiepotential der Designer besonders hervorgehoben. Ebenso wird ein vertrauensvolles, offenes, ideenförderndes Kommunikationsklima als angenehm, nützlich und zum Teil unverzichtbar beschrieben. Die Unvorhersehbarkeit einer Designentwicklung und deren vorab kaum mögliche Kalkulation ist ebenfalls beiden bekannt und wird als allgemein schwierige Aufgabe, nicht aber als Konflikt wahrgenommen. Ebenso empfinden beide die gute Zusammenarbeit der Designer mit externen Partnern und ihre schnellen und unbürokratischen Reaktionen während des Designprojektes als angenehm und bereichernd.

Sofern die hier genannten und in Kapitel 6.2 beschriebenen Verbesserungsvorschläge zu den herausgearbeiteten Konflikten, ebenso wie die bereits vorhandenen Kooperationspotentiale, von den Designern in die Zusammenarbeit mit ihren Auftraggebern transferiert werden, kann die Zusammenarbeit verbessert werden.

Eine explizite Prüfung der herausgearbeiteten Ergebnisse und der damit verbundenen

Theorie steht noch aus. Dies könnte Aufgabe einer weiteren, eher quantitativen Erhebung sein. Weitere Forschung und Studien, die sich den herausgearbeiteten Kategorien detaillierter annehmen bzw. sie ergänzen, wären ebenfalls zu begrüßen. Die angeführten Lösungsvorschläge stellen Möglichkeiten einer Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Designern und ihren Auftraggebern (Unternehmern) dar. Inwieweit sich diese Vorschläge als praktikable und anwendbare Methoden – gerade in Hinblick auf die externe Zusammenarbeit der Designer mit KMU – erweisen, wäre ebenfalls in weiteren Studien deduktiv zu überprüfen. Auch kann durch die vorhandenen Forschungsergebnisse der hier ausgearbeitete Scorecard Satz um weitere Scorecards wie beispielsweise Selbsteinschätzung der Unternehmer, passgenaue Unternehmer-/Designerauswahl etc. ergänzt werden.

Erst die Kombination aus Designwissenschaft, Wirtschaftswissenschaft und Sozialwissenschaft, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wurde, ermöglicht eine neue Sichtweise auf die untersuchte Fragestellung. Zudem wurde in dieser Arbeit erstmals ein und derselbe Forschungsgegenstand mit einer Gruppe interviewter Personen aus zwei unterschiedlichen Perspektiven mittels narrativer Interviews untersucht und mittels der Grounded Theory ausgewertet.

In der dialogischen und diplomatischen Sitzungskommunikation (nach Sennett, siehe Kapitel 2.3) liegen nach der, mittels dieser Arbeit, gewonnenen Einschätzung große Potentiale gerade für Designer. Diese intensiver zu untersuchen, insbesondere in Hinblick auf ihre unterstützende Funktion einer ergebnisoffenen Entwicklungsarbeit in Sitzungen mit Unternehmern, wäre für die Praxis der Designer von ausgesprochen großem Wert. Auf ihrer Basis könnten reflektierte und für den Praxiseinsatz spezifische Methoden und Tools entwickelt werden, die zu einer verbesserten und effektiveren Zusammenarbeit von Designern und ihren Auftraggebern führen könnten. Ergänzend könnte so die Denk- und Arbeitsweise der Designer überzeugender an Unternehmer vermittelt werden, was das gegenseitige Verständnis und die Zusammenarbeit nachhaltig und positiv beeinflussen würde.

Darüber hinaus müssten die vorgeschlagenen Forschungsbeiträge wie beispielsweise der „Design Value Index“ (Rae, 2016), das „framework for value“ (Lockwood, 2007), die „Balanced Score Cards“ (Mozota, 2006b) und die „innovationsorientierte Wertschöpfungspartnerschaft“ (Fieten, 2006) in ihrer Anwendbarkeit auf die in dieser Forschung zugrunde liegende Fragestellung (KMU/externe Designberatung) hin geprüft werden.

Inwieweit diese Erkenntnisse international übertragbar sind müsste ebenfalls geprüft werden. Laut Rob Schwartz, der das Problem von amerikanischer Seite ebenfalls aufzeigt (siehe „Probleme in der Zusammenarbeit von KMU-Unternehmern und Designern“ 2.4.8), und einer international ähnlichen KMU-Struktur liegt solch eine Annahme nahe, müsste aber ebenfalls – beispielsweise mittels entsprechender Interviews im europäischen Umland – auf ein allgemein gültiges Phänomen hin überprüft werden. Darüber hinaus wäre es wünschenswert, dass sich der Aspekt der Bilanzierung einer

Designleistung auch auf finanzrechtlicher Ebene und in der Balanced Scorecard zu einem festen Unternehmenskapital entwickeln würde und externe Entwicklungsleistungen über einen längeren Zeitraum hinweg aktivierbar würden. Dies gilt insbesondere da Designleistungen zumeist über einen ausgesprochen langen Zeitraum den Unternehmen zu wirtschaftlichem Erfolg verhelfen, die Designleistung aber zumeist nur als Projektarbeit abgerechnet wird. Der umfangreiche Aspekt der Budgetverhandlung wurde von Anbeginn aus dieser Forschungsarbeit ausgeklammert. Er stellt ein eigenes großes Forschungsfeld dar und sollte in einer separaten Erhebung behandelt werden. Dennoch gibt diese Forschungsarbeit dem Designer Material an die Hand, um letztendlich auch seine Budget- bzw. Etatverhandlung inhaltlich und argumentativ zu ergänzen.

Das Berufsfeld „Beratung“ ist als Spezialisierung in jeder Fachrichtung vorhanden und wird zumeist in Zusatzqualifikationen oder ergänzenden Studiengängen erworben. Im Fach Design besitzt die Beratung allerdings einen anderen Stellenwert. Hier hat die beratende Tätigkeit eine ausgesprochen starke Gewichtung. Viele Designer arbeiten als Selbstständige. Sie haben laut der vorliegenden Erhebung zwangsläufig auch eine beratende Tätigkeit. „Ich bin kein Berater, aber ich berate den ganzen Tag“ (Inhaber einer Designagentur). Beratung darf daher nicht als Spezialisierung gesehen werden, sondern muss als essentieller Bestandteil der Designausbildung und zu Beginn jedes sowohl grundständigen Studiengangs, als auch Master Studiengangs integriert werden, oder als eigenständiger Studienschwerpunkt (Design Management) ergänzt werden. Nur so ist es möglich sich in Argumentation zu üben, die über das Designergebnis hinausgeht und auch den Auftraggeber mit in die Argumentation einschließt, denn auf seinen Bedürfnissen muss die Argumentation aufbauen. Gerade zu Beginn des Studiums eignen sich Projekte mit realem Praxisbezug, die eine Grundlage legen, um im weiteren Verlauf des Studiums geübt, verfeinert und ausgebaut werden zu können. Nur durch ausreichende Beratungskennnisse, einhergehend mit Argumentations- und Kommunikationspraxis, wird der Designer in der Lage sein, die beratenden Fertigkeit in seinen Arbeitsalltag zu integrieren, eine Sensibilität und Grundfertigkeit zu entwickeln und analog zu seiner Designprofession zunehmend zu verbessern. Wie in Kapitel 2.4.8 erläutert sollte nicht nur die Zielgruppe, sondern auch der Unternehmer zunehmend ins Zentrum der Gestaltungsleistung rücken, dies nicht zuletzt weil Designer und Unternehmer gerade im Rahmen der Kommunikation über ausgesprochen unterschiedliche Kompetenzen verfügen und erst die reflektierte Kombination aus den Kompetenzen beider zu einer überzeugenden Designleistung und einer zielorientierten und effektiven Zusammenarbeit führen kann.

Dass für junge Designer bisher wenig Informationen über die in dieser Forschungsarbeit herausgearbeiteten wichtigen Interaktionen vorliegen, zeigen die Design Curricula fast aller deutschen Hochschulen und Universitäten. Es werden kaum Fächer angeboten, die Design-Studierende mit dem hier notwendigen Wissen und Fertigkeiten versorgen. Gelehrt werden lediglich Bereiche wie Projektmanagement im Schwerpunkt Markenrecht und Unternehmensgründung/-führung. Lediglich eine Hochschule präsentierte einen Master-Studiengang, namentlich „Master Creative Direction“ mit dem Modul „Creative

Leadership“. Dieser beinhaltet Fächer wie „Agency-, Design- and Teammanagement“, „Trademark“, „Design Right“ und „Presentation“. Im Schwerpunkt geht es um die Entwicklung von Führungsqualitäten, Mitarbeiterführung in leitender Position, Organisieren kreativer Prozesse, adäquate Kommunikation von Zielsetzungen, Team-/Dialogfähigkeit und die Übernahme von Verantwortung. Eine weitere Designfakultät löst die Anforderungen einer guten Zusammenarbeit bereits während des Studierens selbst und öffnete ihr Masterprogramm „Strategische Produkt- und Innovationsentwicklung“ auch für Betriebswissenschaftler und Ingenieure, so dass das Studieren bereits als tagtägliche interdisziplinäre Zusammenarbeit erlebt und praktiziert wird, denn nicht zuletzt müssen sich nicht nur Designer in ihren Fertigkeiten den Unternehmern annähern. Auch für Betriebswissenschaftler und Ingenieure ist die Heranführung an teamorientierte kreative Entwicklungskompetenzen im Design eine große Chance. In beiden Studienangeboten scheint die Notwendigkeit neuer Fertigkeiten, die zukünftig eine entscheidende Rolle einer erfolgreichen Zusammenarbeit spielen werden, bereits erkannt und umgesetzt worden zu sein.

Auch eine parallel zur Praxis verlaufende Weiterbildung für bereits etablierte Designer erweist sich, gerade in Bezug auf die sich stetig verändernden Anforderungen und den zunehmenden Wettbewerbsdruck, von großer wirtschaftlicher Bedeutung.

Die Ergebnisse dieser Arbeit ermöglichen einen ersten reflektierten Zugang und ein erstes Aufbrechen eines weiten, bisher wenig untersuchten und stark verschlossenen Forschungsfeldes, insbesondere in Bezug auf eine verbesserte Kommunikation für Designer und Auftraggeber und bringen neue Erkenntnisse in den Forschungsdiskurs ein. Die dargestellten Konflikt- und Kooperationspotentiale haben in einem ersten Einstieg das Feld in seiner Gesamtheit – sowohl methodisch als auch inhaltlich – aufgebrochen und eine erste schlüssige Theorie mit spezifischen Anwendungstools in den wichtigsten Kategorien entwickelt. Betrachtet man nicht zuletzt die große wirtschaftliche Relevanz der KMU mit einem Anteil von 99,5% aller Unternehmen in Deutschland, so erweist sich – gerade mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und den zunehmenden Wettbewerbsdruck der Designer – eine verbesserte Zusammenarbeit von Designern mit Unternehmern als eine große wirtschaftliche Chance. Dabei füllen die in dieser Forschungsarbeit herausgearbeiteten Aspekte den vielzitierten Appell der Romanfigur des Attikus Finch mit Leben: „Du verstehst einen Menschen erst richtig, wenn du die Dinge [...] auch mal von seinem Standpunkt aus betrachtest, wenn du mal in seine Haut kriechst und darin herum spazierst“ (Lee, 1960).

Somit kann diese Forschungsarbeit vielen Designern eine transparente Grundlage geben, um die Zusammenarbeit mit ihren Auftraggebern reflektierter zu gestalten, dies nicht zuletzt, um ihre Kompetenzen im Rahmen einer stetig relevanter werdenden innovativen Entwicklungsarbeit souveräner und überzeugender vermitteln zu können und durch ihre Arbeit einen bedeutungsvollen und nachhaltig wirtschaftlichen sowie gesellschaftlichen Beitrag leisten zu können.

8_BIBLIOGRAFIE

- Acklin, C. (2010). Design-Driven Innovation Process Model. *Design Management Journal*, 5, (1) (pp. 50-60). DOI: 10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x
- Acklin, C., (2013). Design Management Absorption Model: A Framework to Describe and Measure the Absorption process of Design Knowledge by SMEs with Little or no Prior Design Experience. *Creativity and innovation management*, 22 (2) (pp. 147-160). John Wiley & Sons Ltd. DOI: 10.1111/caim.12022
- Apitzsch, U. & Inowlocki, L. (2000). Biographical analysis. A 'German' school? In Chamberlyne, P., J. Bornat & T. Wengraf (Eds.), *The Turn to Biographical Methods in Social Science, Comparative issues and examples* (pp. 53-70). London/New York: Routledge.
- Audretsch, D. (2012). *Entrepreneurship research*. Management Decision, School of Public and Environmental Affairs – Institute of Developmental Studies, Indiana University. 50 (5) (pp. 755-764). Bloomington, Indiana US: Emerald Group Publishing Limited. <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>
DOI: 10.1108/00251741211227384
- ArGeZ, Arbeitsgemeinschaft Zulieferindustrie (1995). *Die Fairnessregeln von BDI und VDA in der Praxis*. Düsseldorf
http://www.argez.de/library/documents/Fairnessregeln-Praxis_41646.pdf
- Arndt, O., Kimpeler, S., Freitag, K., Wydra, S., Knetsch, F., Baier, E., et al. (2012). *Die Kultur- und Kreativwirtschaft in der gesamtwirtschaftlichen Wertschöpfungskette. Wirkungsketten, Innovationskraft, Potentiale*. Kurzfassung eines Forschungsgutachtens im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Bachtin, M. (1979). Das Wort im Roman. *Die Ästhetik des Wortes*, Hrg. Grüber, R., Frankfurt am Main: Edition Suhrkamp 967, S. 154 – 300, hier S. 205 ff.
- Baumol, W. (1968). Entrepreneurship in economic theory. *American Economic Review*, 58 (2) (pp. 64-71).
- Bertschek I., Ohnemus, J., Erdsiek, D., Kimpeler, S., Rammer, C., Schulze Schleithoff, S., et al. (2015a). Langfassung. *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014*, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Bertschek I., Ohnemus, J., Erdsiek, D., Kimpeler, S., Rammer, C., Schulze Schleithoff, S., et al. (2015b). Kurzfassung. *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2014*, Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi).
- Blum, U. & Leibbrand, F. (2001). *Entrepreneurship und Unternehmertum, Denkstrukturen für eine neue Zeit*, (S. 6-8), Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Block, P. (1997). *Erfolgreiches Consulting. Das Berater-Handbuch*. München: Heyne Verlag.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012). *German Mittelstand: Motor der deutschen Wirtschaft, Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen*

- Unternehmen*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Bohnsack, R. (2003). *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Opladen: Leske und Budrich.
- Boland Jr., R. J. & Collopy, F. (2004). *Managing as Designing*. Stanford (USA): Stanford University Press.
- Borbély, E. (2008). J. A. Schumpeter und die Innovationsforschung, *6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking*, May 30-31, 2008, Budapest, Hungary.
- brand eins (2002). *Zusammenarbeit. Gruppen-Erlebnisse*. Wirtschaftsmagazin, Bd 1, Jhg. 2002. Hamburg: brand eins Verlag.
- brand eins (2010). *Kooperieren oder verlieren. Schwerpunkt Beziehungswirtschaft*. Wirtschaftsmagazin Bd. 7, Jhg. 2010. Hamburg: brand eins Verlag
- Brockhaus Enzyklopädie (2006). 30 Bde, Leipzig: F.A. Brockhaus GmbH.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. June 2008 (pp. 1-10).
- Bruce, M. & Docherty, C. (1993). It's All in a relationship: Comparative Study of Client-Design Relationship. *Design Studies*, 14 (4) (pp. 402-422)
- Bruce, M., Cooper, R. & Vazquez, D. (1999). Effective design management for small businesses. *Design studies*, 20 (3) (pp. 297-315).
- Conley, C. (2004). Leveraging Design's Core Competencies. *Design Management Review*, 15 (pp. 45-51).
- Clark, K. B. & Fujimoto, T. (1991). *Product Development Performance*. Boston: Harvard Business School Press
- Cooper, R. & Press, M. (1995). *The Design Agenda. A guide to Successful Design Management*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Cragg, T. (2016). *Anthony Cragg, Parts of the World*, a film by Ralph Goertz (min. 37:15, 35:50, 34:10). Düsseldorf: Institut für Kunstdokumentation (IKS).
- Cronenberg, A. & Salfeld, R. (2007). *Wertorientierte Unternehmensführung: Vom Strategieentwurf zur Implementierung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Cross, N. (2006). *Designerly Ways of Knowing*. London: Springer
- Der Neue Brockhaus (1975). 5 Bde., Wiesbaden: F.A. Brockhaus.
- DWDS (2016). *Digitales Wörterbuch der Deutschen Sprache*. Zusammenarbeit, aufgerufen am 22.1.2016, 14:00 Uhr
<http://www.dwds.de/view=1&qu=zusammenarbeiten>
- dmi (2016). *What is design Management?* aufgerufen am 25.8.2016, 14:30 Uhr
http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag
- Engler, S. (2001). *In Einsamkeit und Freiheit? Zur Konstruktion der wissenschaftlichen Persönlichkeit auf dem Weg zur Professur*. Konstanz: UVK.
- Esslinger, H. (2007). In T. L. Lockwood. Design Value: A Framework for Measurement. *Design Management Review*, 18 (4) (pp. 90-97). Boston: Design Management Institute (DMI).
- Erlhoff, M. & Marshall, T. (2008). *Wörterbuch Design: Begriffliche Perspektiven des Design*, Basel: Birkhäuser GmbH.
- Farr, M. (1965). Design management. Why is it needed now? *Design Journal*, 200,

(pp. 38–39).

- Fieten, R. (1991). *Erfolgsstrategien für Zulieferer*. Wiesbaden: Gabler.
- Fieten, R. (2006). Das Wissen der Betriebswirtschaftslehre. *Wirtschaftslexikon*, Bd. 12, Handelsblatt, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Flick, U. (2011/1995). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek: Rowohlt.
- Frayling, C. (1993). Research in Art and Design. *Royal College of Art Research*, 1 (pp. 1-5)
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley (USA): Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory, Strategien qualitativer Forschung*. Bern: Verlag Hans Huber, Horgrefe AG.
- Glaser, B. G. (1998). *Doing grounded theory. Issues and discussions*. Mill Valley (USA): Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2010). *Grounded Theory, Strategien qualitativer Forschung*, Bern: Hans Huber, Hogrefe AG. [Originalausgabe: Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New York: Aldine de Gruyter.]
- Glinka, H.-J. (1998). *Das narrative Interview. Eine Einführung für Sozialpädagogen*. Weinheim/München: Juventa.
- GPM (2017). *Zertifikat für Berater im Projektmanagement*. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM). Nürnberg. aufgerufen am 26.1.2017.
https://www.gpm-ipma.de/qualifizierung_zertifizierung/zertifikate_fuer_berater_und_trainer/zertifikat_fuer_berater_im_projektmanagement_gpm.html
- F5 (2014), audiotranskription.de, Marburg: dresing & pehl GmbH.
- Fuchs, C., Buttgerit, M., Heidenreich, W., David, M., Hambach, D. (2017). *Positionierungsdesign Eigenland®*, Haltern am See: Eigenland GmbH.
aufgerufen am 26.1.2017.
<http://www.gute-botschafter.de/positionierungsdesign-prozess/eigenland/>
- Haller, D. (2000). Einführung zum Grounded Theory Approach. In D. Haller (Hrg.) *Grounded Theory in der Pflegeforschung. Professionelles Handeln unter der Lupe*. (S. 11-27). Bern: Huber.
- Hassenzahl, M. & Diefenbach, S. (2012). *Well-being, need fulfillment and Experience Design*, DIS 2012 Workshop Designing Wellbeing, June 11-12, 2012, Newcastle, UK.
- Hamer, E. (1988). *Zuliefererdiskriminierung*. Mittelstandsinstitut Niedersachsen, Schriftenreihe Bd. 19, Hannover/Minden: Mittelstandsinstitut Niedersachsen.
[siehe auch in Hans Gerhard Mendius (Hrg.), Hans Wendeling-Schröder (Hrg.) (1991). *Zulieferer im Netz - zwischen Abhängigkeit und Partnerschaft: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung*. *Die andere Arbeitswelt*. 3, Köln: Bund-Verlag. <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-68012>]
- Helpat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D.J. & Winter, S.G. (2007). *Dynamic Capabilities. Understanding Strategic Change in Organizations*. Oxford: Blackwell.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten*. Wiesbaden: VS-Verlag.

- Hitzler, R. (1991). Dummheit als Methode. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung* (S. 295-318). Opladen: Westdeutscher Verlag, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-23940>.
- Holtgrewe, U. (2009). Narratives Interview. In S. Kühl, P. Strodfholz & A. Taffertshofer. *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (S. 57-77). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, GWV Fachverlage GmbH.
- Husserl, E., Held, K. (1985). *Die Phänomenologische Methode*. Stuttgart: Reclam.
- IfM Bonn (2016). aufgerufen am 12.9.2016.
<http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/>
- ITWissen (2016). Co-Creation. *Das große Online-Lexikon für Informationstechnologie*. aufgerufen 24.8.2016.
<http://www.itwissen.info/definition/lexikon/Co-Creation-co-creation.html>
- interaction design foundation (2016). aufgerufen am 25.8.2016.
https://www.interaction-design.org/literature/article/design-management-an-introduction-taking-charge-of-processes-and-people?utm_source=facebook&utm_medium=sm&utm_content=what_is_design_management_and_why_does_it_matter&utm_campaign=post
- Interbrand (2016). aufgerufen am 14.9.2016, <http://www.interbrand.com>
- Jevnaker, B. H. (1998). Building Up Organizational Capabilities in Design. In M. Bruce, & B. H. Jevnaker (eds.) *Management of Design Alliances: Sustaining Competitive Advantage*. (pp. 13-37). Chichester: John Wiley & Sons.
- Junginger, S. (2008). Product development as a vehicle for organizational change. *Design Issues*, 24 (pp. 26–35).
- Kallmeyer, W. & Schütze, F. (1977). Zur Konstitution von Kommunikationsschemata der Sachverhaltsdarstellung, In D. Wegner (Ed.), *Gesprächsanalysen* (S. 159-274). Hamburg: Buske.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39 (1) (pp. 53-79).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategie Maps: der Weg von immateriellen Werten zum materiellen Erfolg*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kelle, U. & Kluge, S. (1999). Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. *Qualitative Sozialforschung*. Bd. 4, Opladen: Leske und Budrich.
- Kluge, S. (1999). *Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen: Leske und Budrich.
- Kluge, S. (2000). Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung FQS*, 1 (1).
- Köttig, M., & Völzke, R. (2004). *Arbeitsblatt zur Biographisch-narrativen Gesprächsführung*. Workshop. Landesinstitut für Qualifizierung NRW.
- Kootstra, G. (2009). *The Incorporation of Design Management in Today's Business Practices. An Analysis of Design Management Practices in Europe*. The Hague and Rotterdam: Design Management Europe (DME) Consortium.
- Küstners, I. (2009). *Narrative Interviews, Grundlagen und Anwendungen*. Wiesbaden:

- Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH.
- Lee, H. (1960). *To Kill a Mockingbird*. Grand Central Publishing.
 Übersetzung: Lee, H. (2016). *Wer die Nachtigall stört*. Rowohlt
 Verfilmung: (2001). *Wer die Nachtigall stört*. Universal Pictures Germany GmbH
 Rede: Obama, B. (2017). *President Barack Obama's full farewell speech*. 10.01.2017
<https://www.youtube.com/watch?v=udrKnXueTWO> (min 22:00).
- Lee, K. & Cassidy, T. (2006). Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, 28(4) (pp. 437-462).
- Lockwood, T. (2007). Design Value: A Framework for Measurement, *Design Management Review*, 18 (4) (pp. 90-97). Boston: Design Management Institute (DMI).
- Lockwood, T. (2009). Transition: How to Become a More Design-Minded Organization. *Design Management Journal*, 4 (1) (pp. 29-37). Boston: Design Management Institute (DMI).
- Luhmann N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Malik, F. (2009a). *Die große Transformation 21*. Peter Drucker Forum, Videointerview (min 06:57-08:00), aufgerufen 12.9.2016.
<http://www.malik-management.com/de/grosse-transformation21>
- Malik F. (2009b). *Punktgenaue Krisenprognose*. Maybrit Illner, Videointerview (min 9:46/3:33), aufgerufen am 13.9.2016.
<https://www.youtube.com/watch?v=ppmDZru8MO>
- Maser, J. (2014). *Das Bestiarium – Unternehmenstypen im Kommunikationsdesign*. Münster: Werkstoff Verlag.
- Maser, S. (1976). Theorie ohne Praxis ist leer, Praxis ohne Theorie ist blind. *Form*, Heft 73 (S. 40-42).
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (pp. 370-396).
- Mast, C. (2008). *Unternehmenskommunikation*. Stuttgart: UTB Lucius & Lucius.
- Mareis, C. (2014). *Theorien des Designs, zur Einführung*. Hamburg: Junius Verlag.
- Mayring, P. (1997). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- MAXQDA (2014). The Art of Data Analysis. aufgerufen am 17.5.2014. Berlin: VERBI Software. Consult. Sozialforschung. GmbH. <http://www.maxqda.de>
- Mey, G. & Mruck, K. (Hrsg.). (2011). *Grounded Theory Reader*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Miller, K. & Moultrie, J. (2013). Understanding the Skills of Design Leaders. *Design Management Journal*, 8 (1) (pp. 35-51).
- Montaigne, M. de (1998). *Essays. Über die Gesprächs- und Diskussionskunst*. Frankfurt am Main: Eichborn.
- Mozota (Borja de), B. (2002). Design and Competitive Edge: A Model for Design Management Excellence in European SMIs. *DMI Academic Review*, 2 (pp.88-103). Boston: Design Management Institute (DMI).

- Mozota (Borja de), B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press.
- Mozota (Borja de), B. (2006a). A theoretical model for design in Management science: the paradigm shift in the design profession for management as a constraint to management science as an opportunity, *1st International Designmanagement Symposium D2B, Shanghai*. Boston: Design Management Institute (DMI).
- Mozota (Borja de), B. (2006b). The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. *Design Management Review*, 17 (pp. 44-53). Boston: Design Management Institute (DMI).
- National Agency for Enterprise and Housing (2003). *The Economic Effects of Design*. Copenhagen.
- Ortner, W., Hanusch, S. & Tschandl, M. (Hrsg.) (2011). *Abnehmer-Lieferanten-Beziehung optimieren, Management of Requirements in Collaborations*. Schriftenreihe Industrielles Management. Graz: Leykam Buchverlagsgesellschaft.
- Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD, Eurostat. DOI: 10.1787/9789264013100-en
- Plattner, H., Meinel, C. & Weinberg, U. (2009). *Design-Thinking, Innovation lernen – Ideenwelten öffnen*. mi-Wirtschaftsbuch, München: Münchner Verlagsgruppe GmbH.
- Rae, J. (2016). *2015 Design Value Index Results and Commentary, The Power of Design continues to grow across the S&P 500*. Boston: Design Management Institute (DMI), aufgerufen am 20.1.2017, 18:55 Uhr.
<http://www.dmi.org/default.asp?page=DesignValueIndexRes>
- Rennings K. (2007). Messung und Analyse nachhaltiger Innovationen. *Neue Wege statistischer Berichterstattung – Statistik und Wissenschaft*. Bd. 10. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Richter, W. (1992). *Die kombinierte Auslagerungs- und Verbundstrategie im industriellen Zulieferwesen*, Köln.
- Richter, G. (2014). Texte zur Ausstellung Gerhard Richter. *Die Kunst im Plural, Editionen*. 15. Februar bis 09. März 2014, Ausstellungstafeln „Interview Sabine Schütz, 1990“ und „eigene Notizen, 1990“, Düsseldorf: K20.
- Ringleb, V. (2015). *Kollaborativ unternehmerisch handeln*. AGD Sachinfo 11.1, Braunschweig: Alliance of German Designers AGD.
- Rosenthal, G (1995). *Erlebte und erzählte Lebensgeschichte, Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen*, Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Sheldon, M., Elliot, A. J., Kim, Y. & Kasser, T. (2001). What Is Satisfying About Satisfying Events? Testing 10 Candidate Psychological Needs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (2) (pp. 325-339).
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner* (p. 68 f). New York: Basic Books.
- Schulte, R. (2011). *Studie KMU-Berater: Beratungsmarkt im Wandel*. Lüneburg: Leuphana Universität.
- Schumacher, S. C., Schiele, H., Contzen, M. & Zachau, T. (2008). *Die 3 Faktoren des Einkaufs: Einkauf und Lieferanten strategisch positionieren* (S. 183 f). Weinheim:

WILEY-VCH. ISBN 978-3-527-50327-8

- Schumpeter, J. A. (1912/2006). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Berlin: Duncker & Humbold.
- Schütz, A. (1974). *Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt*. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Schütz, A. (1977). *Zur Theorie sozialen Handelns. Ein Briefwechsel*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Schütze, F. (1976). Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung [Enticement and analysis of narrations of thematically relevant stories as part of sociological field research: described by means of a project involving research on municipal power structures]. In A. Weymann (Hrg.). *Kommunikative Sozialforschung*. Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (S. 159-260). München: Fink.
- Schütze F. (1977). *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung von kommunalen Machtstrukturen*. Bielefeld, Manuskript.
- Schütze F. (1983). Biografieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik*, Jg. 13 (S. 283-293).
- Schütze, F. (1987a). *Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien I*. Studienbrief der Fernuniversität Hagen.
- Schütze, F. (1987b). Symbolischer Interaktionismus. In U. Ammon, D. Norbert & K. J. Mattheier. *Soziolinguistik. Ein internationales Handbuch zur Wissenschaft von Sprache und Gesellschaft* (S. 520-553). Berlin/New York: de Gruyter.
- Schwartz, B. (2016). Design research meets design practice. Educating the future Workforce, Keynote Panel, Interflexion Point. *20th dmi ADMC Conference*. Boston: Design Management Institut (DMI) (private Aufzeichnungen des Autors).
- Sennett, R. (2012). *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält*. München: Carl Hanser Verlag. [Englische Ausgabe: Sennett, R. (2012). *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*. USA: Yale University Press, GB: Allen Lane]
- Söndermann, M. (2010). *Monitoring zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010*. Langfassung. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi), Köln: Büro für Kulturwirtschaftsforschung (Hrg.).
- Steinke, I. (1999). *Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung*. Weinheim und München: Juventa.
- Stiftung Familienunternehmen (2014). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.
aufgerufen 12.9.2016, www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen
- Strauss, A. L. (1991). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung*. München: Fink.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Sydow, J. & Windeler, A. (1994). Über Netzwerke, virtuelle Integration und

- Interorganisationsbeziehungen, In J. Sydow, & A. Windeler (Hrsg). *Management interorganisationaler Beziehungen* (S. 1 – 48). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (pp. 509–33).
- Teixera C. & Rickenberg, R. (2008). *Design-Prozess*. In M. Erlhoff & T. Marshall. *Wörterbuch Design: Begriffliche Perspektiven des Design* (S. 107-109). Basel: Birkhäuser GmbH.
- Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R. & Vetter, E. (2000). Methods of text and discourse analysis. *search of meaning*. London: Sage.
- Tonkinwise, C. (2008), *Heuristik*. In M. Erlhoff & T. Marshall. *Wörterbuch Design: Begriffliche Perspektiven des Design* (S. 190-192). Basel: Birkhäuser GmbH.
- Topalian, A. (1979). *The Management of Design Projects*. London: Associated Business Press.
- typotalks (2016). Maser, J., Das Bestiarium – Unternehmenstypen im Kommunikationsdesign. *typotalks*, aufgerufen am 18.8.2016.
<http://typotalks.com/news/2015/05/23/jakob-maser-das-bestiarium-unternehmenstypen-im-kommunikations%2ADdesign/>
- Webster's (1990). *Desk Dictionary of the English Language*. New York: Portland House, Random House Company.
- Wippermann (2011). *ADC Fieldwork*. Video Interview Folkwang Universität der Künste. aufgerufen am 18.07.2011. <https://www.youtube.com/watch?v=v7VeYWcMTaw>
- Wikipedia (2015). *Antipode*. <https://de.wikipedia.org/wiki/Antipode>, aufgerufen am 20.8.2015.
- Wikipedia (2016a). *Unternehmer*. <https://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmer>, aufgerufen am 22.1.2016.
- Wikipedia (2016b). *Designer*. <https://de.wikipedia.org/wiki/Designer>, aufgerufen am 21.1.2016.
- Wiklund, J., Davidson, P., Audretsch, D. B., & Karlsson, C. (2011). The future of entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 (1) (pp. 1-9).
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00420.x>
- Wildemann, H., (2012), *Consulting Blog* (21.10.2012), aufgerufen 10.5.2016, 16:40
<http://www.tcw.de/news/bewertung-von-lieferantenbeziehungen-659>
- Wolf, B. (2008). *Attitude is essential! Brand, Reputation and Design Management in small and medium-sized enterprises*. Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management. The Hague: Hogeschool Inholland.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Free Press.

Danksagung

Mein besonderer Dank gilt Frau Prof. Dr. Brigitte Wolf und Frau Prof. Dr. Viola Hartung-Beck, Prof. Dr. Dr. Siegfried Maser(†), den Mitgliedern der Forschungsgruppe von Frau Prof. Dr. Brigitte Wolf, der Arbeitsgruppe Qualitative Methoden und Dr. Iris Koall, ohne deren Unterstützung, Diskussionen und Anregungen diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre.

An die Interviewpartner geht mein Dank für die Bereitschaft an der Studie teilzunehmen. Ebenso danke ich für den vielfachen persönlichen und schriftlichen Austausch stellvertretend Dr. Erik Bohemia, Prof. Dr. Brigitte Borja de Mozota, Manfred Piwinger, Prof. Dr. Charlotte Heinritz(†), Prof. Dr. Dirk Temme, Prof. Dr. Brigitte Halfass, Dr. Marc Grünhagen, Prof. Dr. Stuard Walker, Dr. Roger Whitham, Dr. Anne-Marie Moor, Cedric Meschke, Andrea Augsten, Andrej Kupetz und Christiane Nicolaus.

Meiner Familie danke ich insbesondere für ihr Verständnis, ihre Unterstützung, ihre Ermutigung und ihren unerschöpflichen Rückhalt innerhalb der vielen Jahre, die diese Arbeit benötigte, um sich zu entwickeln.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die hier eingereichte Arbeit selbständig verfasst habe, nur die in der Dissertation angegebenen Hilfsmittel benutzt habe und alle wörtlich und inhaltlich übernommenen Stellen als solche gekennzeichnet habe. Diese Dissertation war in der gegenwärtigen oder anderer Fassung weder Gegenstand vorheriger Anträge auf Eröffnung eines Promotionsverfahrens, noch wurde sie einer anderen Hochschule bereits vorgelegt.

Velbert, den

Sylke Lützenkirchen

Teile dieser Forschungsarbeit wurden mit Genehmigung des Prüfungsausschussvorsitzenden wie folgt bereits veröffentlicht:

Lützenkirchen, S. (2016), Design for Entrepreneurship: The Value of Relation Experience (RX) for Enhanced Cooperation in Design Processes. *Inflection Point: Design Research meets Design Practice*, Bilson, C, Hancock, C. (Eds.), Proceedings of the 20th DMI: Academic Design Management Conference, Boston, USA: Design Management Institute (pp. 1587-1602). ISBN 978-0-615-99152-8

Lützenkirchen, S. (2015): Discovering the Real Needs of the Client – Possibilities of Grounded Theory in Design Processes. *Revista D: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*, Editora Uni Ritter Laureaternational Universities, Brazilien, 7 (2) (pp. 83–103). ISSN 217-4870

Lützenkirchen, S. (2014): Discovering the Real Needs of the Client – Possibilities of Grounded Theory in Design Processes. *Design Management in an Era of Disruption*, Bohemia, E., Rieple, A., Liedtka, J., Cooper R. (Eds.), Proceedings of the 19th DMI: Academic Design Management Conference, Boston, USA: Design Management Institute (pp. 926–943). ISBN 978-0-615-99152-8