

Schwellenängste in der Design-Beratung. Von Hindernissen, Zweifeln und Vorurteilen (veröffentlicht in »IDZ-Protokolle« Berlin 1995)

Der Beitrag richtet sich an Designer und Unternehmer, die sich in gemeinsame/gegenseitige Beratungs-Situationen begeben wollen. Der Beitrag ist verfasst von einem Designer/Unternehmer, Geschäftsführer einer Agentur mit derzeit 25 Angestellten.

Das Thema des Beitrags fragt nicht nach Ängsten, sondern geht davon aus, dass Schwellenängste in der (Design-)Beratung bestehen. Die Ängste werden benannt und es werden Wege gezeigt, damit umzugehen.

Vorurteile:

„Berater sind Besserwisser“ „Darauf wäre ich auch selbst gekommen“ „Design ist Luxus“ „Klugscheisser“ „Designer sind arrogant“ „Auf Berater kann man auch hereinfallen“ „Am Ende lassen die einen doch allein“ „Selbstdarsteller“ „Theoretiker“ „Die hat doch keine Ahnung von meinen Sorgen“ „Der bringt mir nur Unruhe in den Betrieb“ „Wie die schon angezogen ist“ „Wofür zahle ich eigentlich, wenn ich doch die ganze Arbeit machen muss“.

1. Was sind Schwellenängste ? Was ist Design-Beratung ?

Schwelle ist Niveau-Unterschied, ist Übergang, ist Stolperanlass, ist Markierung zwischen Vorher und Nachher.

Angst macht eng, verengt den Blick, schränkt die Wahrnehmung ein, erzeugt Flucht oder Lähmung, verwischt rationale und irrationale Elemente. Angst vor der Schwelle, Angst auf der Schwelle – das gibt es wohl. Angst nach der Schwelle ? Gibt es nicht.

Design erscheint als Fremdwort oder als inflationiertes Modewort, ein schillernder Begriff, erscheint umgangssprachlich als eine Eigenschaft von Endprodukten, erscheint als Inbegriff von Ergebnis und Ende.

Beratung erscheint als Inbegriff von Anfang. Erst Rat, dann Tat. Sich beraten, das ist zum gegenseitigen Nutzen, das steht vor dem Handeln. Sich beraten lassen, das ist mit der Erwartung verbunden, geführt zu werden, das erwartet klare Antworten auf klare Fragen. Wer sich beraten lässt, erwartet auch eine Bestätigung seiner eigenen Antworten, zu denen gar keine Fragen bestanden.

Design und **Beratung** scheinen sich gegenseitig auszuschließen, weil die Assoziations-Räume divergent erscheinen:

> **Die Angst vor divergent erscheinenden Begriffen.**

2. Wer hat Angst ?

Hat der Beratene Angst vor dem Berater ? Hat der Berater Angst vor dem zu Beratenden ?

Was verbindet und was trennt Berater und Beratenen ? Wie sind die

Rollen zu definieren und zu spielen ? Kann ein Designer Berater sein, versteht er sich selbst als Berater ? Wird der Designer als Berater akzeptiert ? Haben Designer gelernt zu beraten ? Haben Unternehmer gelernt, sich beraten zu lassen ?

- > **Die Angst des Designers vor dem Unternehmer im Zweifel an der eigenen Beratungs-Kompetenz.**
- > **Die Angst des Unternehmers vor dem Designer im Zweifel an dessen Beratungs-Kompetenz.**
- > **Die Angst des Unternehmers vor der eigenen Courage aus Mangel an Erfahrung, sich beraten zu lassen.**
- > **Die Angst des Unternehmers im Zweifel an der eigenen unternehmerischen Kompetenz.**

Damit sind die ersten Schwellen benannt und erste Ängste vielleicht relativiert. Aber es treten weitere Fragen auf bzw. Ängste, die beantwortet werden wollen:

3. Der Begriff »Design« ?

Ist es die äussere Gestalt (Status) der Endprodukte oder ist es die Gestaltung (Prozess) auch der Planungs- und Entscheidungs-Prozesse, die unter anderem auch zu sichtbaren, fassbaren Produkten bzw. beschreibbaren Dienstleistungen führen ?
Ist es Industrie-Design, Grafik-Design, Mode-Design, Corporate-Design ?
Ist Design beides: Status und Prozess ?

- > **Die Angst vor der Weite und Unbekanntheit des Handlungs- und Darstellungfeldes »Design«**

4. Die Art der Beratung ? Rat in der Auswahl der Beratung ?

- > **Die Angst, auf den falschen Berater zu treffen (und das nicht oder zu spät zu merken)**

5. Zeitpunkt und Dauer der Beratung

Auch Zeitpunkt und Dauer bestimmen die Qualität von Prozess und Ergebnis der Beratung. In der Regel holt man sich erst dann Beratung, wenn Probleme auftreten, die aus angeblich nicht revidierbaren Entscheidungen entstanden sind.

- > **Die Angst, zu früh Beratung einzuholen.**

6. Bestätigung von Ängsten, wenn die Beratung beginnt.

- > **Die Angst, dass Beratung ausufert.**
- > **Die Angst vor zu weiter Einmischung des Beraters.**

- > **Die Angst, mit den Folgen der Beratung allein zu bleiben.**
- > **Die Angst vor Unruhe im Betrieb.**
- > **Die Angst, dass das Tagesgeschäft liegen bleibt.**
- > **Die Angst, dass Tabus berührt werden.**
- > **Die Angst, dass Grundüberzeugungen in Frage gestellt werden.**

Wenn diese Ängste auftreten, dann spricht es dafür, dass die Beratung gut ist in dem Sinne, dass sie sich auf das ganze Unternehmen bezieht. Das ist systememische Beratung, die nicht nur Symptome verschwinden lassen will.

Jedes Unternehmen ist ein lebendiger Organismus, in dem das Zusammenspiel aller Teile die Gesamtheit bestimmt. Erscheint ein Teil oder Bereich unwohl, teilt sich dies dem ganzen System als Störung mit. Wird ein Teil verändert, so hat dies Auswirkung im gesamten System. Die Anlässe von Einwirkung auf das System, wie die Anlässe von Beratung, sind in der Regel separat, die Wirkungen sind immer disparat. Der Anlass von Beratung kann »Design« sein, was immer man zu dem Zeitpunkt damit verbindet, und die Sache vielleicht Design-Beratung nennt, die Auswirkungen werden in jedem Fall weiter reichen als gedacht. Wenn dies die Kompetenz des Designers übersteigt, dann muss er Kompetenz beweisen, indem er Kooperation findet.

7. Politische Erfahrung

Beratung in den so genannten »neuen Bundesländern« ist mit einer zusätzlichen besonderen Angst verquickt, die darin begründet ist, dass die systemische Komponente von Beratung bis zum Mauerfall dort nicht zugelassen war oder auch nur bekannt sein konnte. Systemische Beratung überspringt Grenzen, ist grenzerweiternd, bei hohem Respekt für den gewachsenen Bestand.

> **Angst vor Grenzüberschreitung**

8. Zusammenfassung

Jede Angst ist begründet und berechtigt. Es kommt darauf an, Angst zu sehen, zu benennen und einzugrenzen. Weitgehende Sicherheit lässt sich für das Beratung suchende Unternehmen erreichen, bereits bevor man sich in eine Beratungs-Kooperation begibt. Dies bezieht sich auf alle Kriterien zur Auswahl eines Beratungs-Partners.

Merkmale für „Ein guter Berater“ und für „Ein guter Beratener“:

Ein guter Berater:

gibt keinen Rat / stellt kluge Fragen / führt zu Antworten / steuert den Erkenntnisprozess / lässt Ängste benennen / sorgt für permanente Dokumentation der Fortschritte / besteht auf Realisierbarkeit aller Vorhaben / sorgt für Pausen / sorgt für Rückkopplung im Unternehmen / schärft den Sinn für den Zusammenhang aller Maßnahmen / ist Hebamme für das sich wandelnde Selbstbild des Unternehmens / wird seinerseits beraten.

Ein guter Berater:

macht Beratung zur Chefsache / sorgt für Rückkopplung und Verankerung der Beratung im Unternehmen / benennt seine Ängste / besteht auf Realisierbarkeit der Ergebnisse / verpflichtet den Berater auf Mitwirkung in der Realisierung / sorgt für Kontinuität der Beratung / weiß, dass Beratung das unternehmerische Risiko zwar mindert, aber doch beim Unternehmer belässt.

Designer als Berater

haben den besonderen **Vorteil**, Prozesse und Ergebnisse visualisieren zu können. Sie haben gelernt, Strukturen und Prozesse, Mengen, Aussagen, Kräfte und Beziehungen in Bilder zu übersetzen, Gestalt zu geben. Das ist eine gute Voraussetzung für Wahrnehmung, Infragestellung, Vermittlung, Verständigung und Veränderung.

Designer als Berater haben den **Nachteil**, einem Berufsbild zugeordnet zu sein, das „Gestaltung“ heißt und nicht „Beratung“. Die Leistung von Designern wird wahrgenommen und gemessen an Produkten und nicht an Prozessen. Designer laufen Gefahr, voreilig Gestalt-Antworten auf vordergründige oder ungestellte Fragen zu liefern.

Eine Schwelle, die gekennzeichnet ist, bringt niemanden ins Stolpern.
Eine Angst, die Namen und Raum und Recht bekommt, löst sich auf.