

Manuskript

.....1.....2.....3.....4.....5...

Florian Fischer

Systemische Dynamik © F.Fischer, P.M.Scholz, 1992

Eine Methode zur Gestaltung von Prozessen und Produkten und Botschaften

siehe auch

F.Fischer »Design von Amts wegen: Die Verwaltungsreform in Form bringen.«
in »Die moderne Verwaltung« Hrsg. Hill/Klages, Raabe 1999 und
F.Fischer »Von der Identität des Bauherrn zur Identität des Nutzers«. Office
Design 02-97)

Für die Gestaltung von Prozessen, Produkten und Botschaften gilt in der Regel eine klare Arbeitsteilung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer (Gestalter). Dem Unternehmen obliegt intern die Definition und Abstimmung der Aufgabe und des Budgets, die Ausschreibung und Einholung von Angeboten im Wettbewerb, die Auswahl des preiswertesten Anbieters bzw. des attraktivsten/kreativsten Lösungsansatzes und die Erteilung des Auftrages in Form des so genannten Briefing. Beim Auftragnehmer liegt dann die Erarbeitung und Präsentation von Lösungsalternativen. Über diese entscheidet autonom der Auftraggeber. Es folgt die Ausarbeitung der entschiedenen (Kompromiss-) Lösung durch den Auftragnehmer, vielleicht eine Testphase in engem Kontakt, dann Einführung/Anwendung und Erfolgskontrolle im Unternehmen bzw. im Markt.

Dieses Verfahren nutzt und bestätigt bestehende Strukturen und Arbeitsweisen von Auftraggeber und Designer. Daher hält man es noch heute für erfolgreich. Mit der Bestätigung ist jedoch auch eine Verfestigung von Strukturen und Arbeitsweisen verbunden, die der angestrebten Innovation hinderlich ist.

Aus der Erfahrung und Erprobung in Projekten der Bereiche Kommunikations-Design, Produkt-Design, Architektur/Innenarchitektur sowie Öffentlichkeitsarbeit und Werbung stellen wir ein Verfahren vor, das besonders im Beginn die Arbeitsteilung auflöst zugunsten einer systemischen Arbeitsweise, die gegenseitig, gemeinsam, kontextbezogen und prozess-orientiert ist.

Manuskript

.....1.....2.....3.....4.....5...

3 Hypothesen

1. Ein Briefing, eine Aufgabenstellung oder eine Ausschreibung ist Ausdruck von Wünschen und Zielen des Auftraggebers, die ihm selbst meist nicht oder nur undeutlich bewusst sind und die daher kaum genannt werden.
2. Es gibt für kein Problem eine hundertprozentige Lösung, aber es gibt für jedes Problem (nur) eine Lösung.
3. Jede Lösung ist eine Lösung auf Zeit.

Die 0-Phase

Es geht darum, herauszufinden, in welchem Wirkungszusammenhang es bei der anstehenden Aufgabe geht, und worum es wirklich und eigentlich geht. Man spricht hier auch von der so genannten »hidden agenda«. Zwar wird der Anlass einer Aufgabenstellung oder Frage ernst genommen, aber eben nur als Anlass, um von dort aus in das System einzudringen, und gegebenenfalls zu anderen zumindest veränderten Aufgaben und Prioritäten zu kommen. Der unerfahrene Auftraggeber wird dies als Einmischung oder als Verweigerung empfinden, bestenfalls als unnötigen Umweg. Der unerfahrene Gestalter wird das Wagnis der Hinterfragung gar nicht erst eingehen. Solange man sich nicht dem Wandel des Marktes ausgesetzt empfindet, mag das ja gut gehen. Länger aber nicht.

Diese (zu erkämpfende) Planungs-Phase der Hinterfragung, der Betrachtung der Wirkungszusammenhänge des eigenen Systems und seiner Einbindung in den Markt nennen wir die 0-Phase. (Einer Anregung von Eberhard Schnelle, Metaplan, folgend ist dies eine Erweiterung der Planungsphasen nach HOAI.)

In unserem Verständnis steht O für das Unsichtbare des Systems, eben das systemische Prinzip: Zusammenhänge, Einflüsse, Abhängigkeiten, Auswirkungen, Prozesse, Kräftefelder. Die Null als Nichts und doch Alles, als das eigentliche Alles, das Verbindende, das »was den Laden zusammenhält«: manche nennen das die Corporate Identity, man kann es auch Persönlichkeit nennen oder den Geist einer Unternehmung, einer Institution.

Als ein methodischer Weg für diese 0-Phase hat sich folgendes Vorgehen als 2,5-tägiger Workshop bewährt, das in der Agentur Fischer&Scholz unter der Bezeichnung »Systemische Dynamik« entwickelt wurde:

1. Auflistung von Schlüsselbegriffen zur Beschreibung des Unternehmens bzw.

Manuskript

.....1.....2.....3.....4.....5...

der Institution oder Organisation. Kontrastierung jedes Begriffs mit dem Gegenbegriff. Gegenüberstellung an einer ungleichgradigen Stufenskala von »trifft zu 100% zu« bis » trifft überhaupt nicht zu«

2. Eintragung von Polaritätsprofilen aus unterschiedlicher Sicht (IST, SOLL, Sicht der Geschäftsführung, Sicht der Mitarbeiter, Sicht der Kunden, u.ä.)

3. Dynamisierung der Profile bezogen auf Divergenzen und Konvergenzen: daraus abgeleitet handlungs-orientierte Leitsätze für die Entwicklung.

4. Anwendung der Leitsätze auf jeden einzelnen Leistungs- und Darstellungsbereich als spezifische Gestaltungsrichtlinien.

5. Zuordnung von Verantwortung und Budget für Handlungs-Linien: Wer, Was, Wann und Wie.

Beispiel

Die als polar empfundenen Begriffe »Kunden-Orientierung« und »Mitarbeiter-Orientierung« werden im Profil aus Sicht der Kunden naturgemäß anders bewertet als im Profil aus Sicht der Mitarbeiter. Die Divergenz beider Bewertungen wird dynamisch genutzt, um den gängigen Leitsatz »Wir sind kundenorientiert« zu wandeln zugunsten eines handlungsorientierten Leitsatzes, der beiden Betrachtungen und Betroffenheiten gerecht werden kann:

»Wir praktizieren den Umgang mit unseren Kunden als gegenseitige Partner«.

Angewendet z.B. bei einem Finanzdienstleister auf den Leistungsbereich

»Kundengespräch, Datennutzung« ergibt sich konsequent als Gestaltungs-

Richtlinie: »Der Monitor ist gemeinsames Medium im Kundengespräch. Er wird daher einsehbar für Berater und Kunden angeordnet«.

Angewendet auf den Leistungsbereich »Kundengespräch, Körperhaltung «

ergibt sich für die Frage nach Stehen oder Sitzen konsequent als

Gestaltungsrichtlinie: »Gleiche Augenhöhe und gleiche Haltung für Mitarbeiter und Kunden«.

Es ist offenkundig, dass derartige Gestaltungs-Richtlinien tief eingreifen in Gewohnheiten und Organisations-Strukturen, eben weil sie nicht formal begründet sind, sondern ursprünglich aus dem Geist und den Intentionen der Institution bzw. des Unternehmens im Markt entwickelt wurden. So entwickelte Gestaltungs-Richtlinien benennen schließlich die Basis für das Pflichtenheft zum Einkauf oder zur Entwicklung und Darstellung sämtlicher Leistungen des Unternehmens bzw. der Institution bis hin zu : Büro-Möbel, Einrichtung von Räumen, Gestaltung von Formularen und Informationsdrucksachen.

Manuskript

.....1.....2.....3.....4.....5...

Was sich an der Oberfläche darstellt im Handeln, in Worten, in Formen, in Bildern soll nicht verhüllende Hülle sein, sondern ergibt sich als Ausdruck der inneren Werte, des inneren Zusammenhangs und des Zusammenhangs im Markt. Da es sich ergibt, sich (!), kann ein Gestalter nichts eigentlich Neues schaffen, er braucht es nicht einmal. Wenn er oder sie systemisch dem Zusammenhang und dem Wandel dient, ergibt sich die beste Lösung fast von allein.