

Wie würdest du deine Arbeit betiteln?

Ich würde meine Arbeit je nach Tätigkeitsfeld anders bezeichnen, allerdings geht es immer um Design in Organisationen. Im Hochschul-Umfeld bin ich Dozentin und Studiengangsleiterin, aus der Sicht der Forschung bin ich Design Management-Forscherin und bei «Swiss Design Transfer» bin ich Design-Beraterin. Letzteres ist allerdings eine Non-Profit-Organisation.

Von was lebt die Organisation?

Im Moment sind wir von der öffentlichen Hand finanziert. Wir erhalten Gelder von den Kantonen Bern und Luzern und vom Bund, weil wir Wirtschaftsförderung betreiben.

Mit «Swiss Design Transfer» übernehmt ihr also die Aufgabe, Design den Unternehmen näher zu bringen?

Genau. Wir versuchen sie dafür zu sensibilisieren. Wir helfen den Firmen zu verstehen, warum Design für sie einen Nutzen hat. Wenn sie sich dann dafür interessieren, vermitteln wir sie an Designer, die ihre Projekte umsetzen. Wir haben unsere Organisation «Swiss Design Transfer» genannt, da wir Wissen transferieren möchten - von der Hochschule in die Organisation und von der Organisation an die Hochschule.

Weshalb habe ich davon noch nie etwas gehört?

Das kann schon sein, weil wir im Moment noch regional tätig sind. Deshalb kennt man uns in anderen Orten der Schweiz noch nicht so gut. Es gibt dieses Konzept des sogenannten Design Support für KMU aber in ganz Europa.

Welche Methoden oder Denkweisen aus dem Design sind dir besonders wichtig?

Ein wichtiger Ansatz ist für mich das Human Centered Design, damit Innovationen nutzer- oder menschenzentriert entwickelt werden. Es gehört für mich zum Design, dass ausgehend von einem Bedürfnis oder Problem, eine Lösung gesucht wird. Daraus ergibt sich auch eine Perspektive, die man Organisationen vorschlagen kann, die sie in ihren Unternehmen implementieren können.

Wichtig an Design finde ich auch, dass iterativ gearbeitet wird. Es wird nicht erwartet, dass beim ersten

Anlauf gleich die richtige Lösung entsteht, sondern dass mehrere Versuche dafür notwendig sind. Aus meiner Sicht sollten im Design neben dem Entwickeln von Produkten auch soziale, ökologische und gesellschaftliche Fragestellungen bearbeitet werden. Das Ziel, das Design verfolgen sollte, ist eigentlich ein wunderbarer, schöner, bewohnbarer Planet zu haben, auf dem alle in Harmonie oder zumindest in einem Gleichgewicht miteinander leben.

Das habe ich doch auch schon gehört: Design wird die Welt retten...

So weit würde ich nicht gehen. Ich finde aber, Design sollte Verantwortung übernehmen. Kundenwünsche sollten möglichst gut berücksichtigt werden, aber auch das Ökosystem. Um das zu erreichen, gehört viel Detailarbeit in den Prozessen der Produktentwicklung dazu. Ich würde nicht sagen, dass Design die Welt retten kann, aber Design muss sich, soweit möglich, dieser Verantwortung stellen. Designer sind ja auch Entscheidungsträger, wenn das manchmal auch nur kleine Sachen sind: Vielleicht ist es nur die Auswahl des Papiers, gebleicht oder ungebleicht, oder die Auswahl des Materials, toxisch oder nicht toxisch. Vor kurzem war der Masstab, ob der Benutzer den grössten möglichen Benefit eines Produktes hat. Nun muss auch überlegt werden, ob das Produkt in einem grösseren Zusammenhang verantwortbar ist.

Designer sollten sich also immer auch ökologische Gedanken machen?

Ja. Gerade die Services sind ein interessanter Bereich im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Kann man zum Beispiel gewisse Business-Modelle so ändern, dass man einen Service anstatt ein Produkt anbieten kann? So könnte man automatisch materielle Ressourcen sparen. Ein Beispiel dafür wäre das «Carsharing». Da kreiert man einen Service, der letztlich eine positive ökologische Auswirkung hat.

Wie bringst du einem gestressten Unternehmensleiter das Thema Design näher?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten und Strategien. Das Problem ist, dass es enorm viele Vorurteile über Design gibt. Es wird oft angenommen, dass Design mit Luxus zu tun hat, mit teuren Möbeln oder dass

man sich Designer gar nicht leisten kann und diesen Entwicklungsprozess noch viel komplizierter machen.

Meiner Erfahrung nach kann man dieses Denken nur durchbrechen, in dem man einerseits sagt: «Schaut, Design hat noch einen viel grösseren Umfang. Es geht nicht nur um Luxusgüter, sondern man kann beispielsweise auch Prozesse in der Entwicklung von Industriegütern optimieren. Dann habt ihr einen «Return on Investment», weil euer Prozess vereinfacht oder weniger Material gebraucht wird.» Man sollte also versuchen das ganze Spektrum von Design aufzuzeigen.

Andererseits sollte man im Gespräch mit einem Unternehmen möglichst bald sehr konkret werden. So kann man zum Beispiel sagen: «Von aussen betrachtet sieht man, dass eure Unternehmenskommunikation Schwächen aufweist. Eure Webseite zum Beispiel ist schwer leserlich.» Oder: «Eure Produkte sind, verglichen mit denjenigen eurer Mitbewerber, im Nachteil. Habt ihr schon mal überlegt, ob ihr vielleicht eure Produkte mit Design noch besser differenzieren könntet?» Man sollte aber ein Unternehmen schon richtig gut kennen, bevor man so direkt auf Defizite hinweisen kann. Es wäre schön, wenn man sich Zeit nehmen und mit den Verantwortungspersonen ausgiebig sprechen könnte. In nur einer Stunde lässt sich kaum etwas erreichen. Die besten Resultate erreichen wir mit Firmen, mit denen wir längerfristig zusammenarbeiten können. *Arbeitest du auch mit Erfolgsgeschichten aus anderen Projekten?*

Wir zeigen natürlich zu Beginn immer Beispiele von anderen Firmen. Oft gibt es da erstaunte Rückmeldungen: «Was? Bei denen habt ihr tatsächlich den Prozess optimiert? Vielleicht würde das bei uns auch funktionieren.» Sobald man einen Fuss in der Tür hat, kann man auch konkreter werden.

Wenn man in einem kleinen Unternehmen den CEO, den Entwicklungsleiter und vielleicht noch eine Person aus dem Marketing zusammen an einem Tisch hat und ihnen «Best Practice» Beispiele von anderen KMU zeigen kann, kann man schon sehr viel erreichen.

Passiert es manchmal, dass die Inputs, die ihr den Unternehmen gebt, nach zwei Wochen bereits wieder vergessen sind?

Ja, sicher.

Das heisst, man muss die Unternehmen regelmässig mit Inputs füttern?

Genau. Es gibt verschiedene Mechanismen. Manchmal ist einfach das Tagesgeschäft des Unternehmens wichtiger. Gerade in KMU ist der Arbeitsdruck sehr hoch. Das operative Geschäft muss einfach erledigt werden. Der CEO ist da auch meist stark darin involviert und geht selbst zu den Kunden. Er hat also

nicht Zeit, in seinem Büro zu warten, bis drei Leute vorbeikommen und etwas über Design erzählen. Der Zeitdruck und die Agenda des CEO beeinflussen sehr stark, ob und wie intensiv er sich mit dem neuen Thema auseinandersetzen kann.

Und was sind die nächsten Schritte nach der Überzeugungsarbeit?

Die Unternehmen müssen sich selber fragen, was das Design mit ihnen zu tun hat und ob sie Design und Design Management für sich anwenden wollen und können. Und wenn ja, in welchem Bereich. Meistens wollen die Organisationen sofort sehr konkret werden. Sie haben ja oft wenig zeitliche Ressourcen und wollen alles schnell auf den Punkt bringen. Manchmal geht es mir persönlich dann fast zu schnell. Ich merke, dass eine vollständige Auslegeordnung der Fragestellung eigentlich länger dauern müsste.

Müsste nicht auch das Personal von Beginn weg in eine solche Veränderung eingeweiht werden?

Es sollte nicht nur die Chefetage Bescheid wissen, sondern auch die unteren Mitarbeiter einbezogen werden. Das ist in KMUs schwierig. Diese sind einfach sehr stark vom CEO gelenkt und dieser schützt seine personellen Ressourcen. Er will, dass seine Leute in den Abteilungen ganz normal weiterarbeiten. Dann sind wir in Besprechungen oft nur zu zweit oder zu dritt.

Bindet ihr auch externe Designer in eure Kampagnen ein?

Wir hatten einen Kunden, für den ein externer Designer in Zusammenarbeit mit einem Ingenieur und einem Konstrukteur eine Maschine optimiert hat. So konnten diese Mitarbeiter das Design direkt miterleben und die neue Kultur in ihre Arbeit integrieren. Der Designer wurde gleich für zwei folgende Projekte wieder gebucht.

Dann sollte ein Designer auch als Schnittstelle zwischen einzelnen Abteilungen und Fachkräften funktionieren?

Der Designprozess ist eigentlich ein klassischer Schildkröten-Prozess.

Ja, das gehört für mich ganz klar zu den Aufgaben eines Designers. Im besten Fall wäre er interdisziplinär aktiv. Ansonsten darf der Designer ja nur noch etwas stylen, vielleicht noch die Farbe auswählen und damit wäre seine Arbeit fertig. Er sollte im besten Fall den gesamten Entwicklungsprozess begleiten und mit allen beteiligten Fachkräften kooperieren.

Wie sollte man den iterativen und experimentellen Kreativitätsprozess kommunizieren?

Es gibt diese Geschichte mit dem Hasen und der Schildkröte, die dasselbe Ziel haben. Der Hase kann

gewisse Dinge sehr gut und die Schildkröte hat ihre Stärken an anderen Orten. Der Designprozess ist eigentlich ein klassischer Schildkröten-Prozess. Man betrachtet das Problem sehr lange aus unterschiedlichen Perspektiven, bis man zu einer Lösung kommt, bis sich das Bild sozusagen zusammenfügt, das Puzzle vollständig ist. Dies zu vermitteln ist äusserst schwierig. Es besteht einfach ein fundamentaler Unterschied zwischen einer Management- und einer Design-Kultur. Wir Designer akzeptieren

Es besteht einfach ein fundamentaler Unterschied zwischen einer Management- und einer Design-Kultur.

durch unsere Erfahrung, dass wir experimentieren und in Arbeitsschleifen an Themen herum denken müssen, um zu einer Lösung zu gelangen. Für uns ist das völlig selbstverständlich. Im Business ist aber das Gegenteil der Fall. Bei der Geschäftsstrategie geht es meist darum, schnell Varianten zu entwickeln, damit man eben so schnell Entscheidungen treffen und diese umsetzen kann. Das ist ein absolut elementarer Mentalitätsunterschied. Der Designer kann aber versuchen, eine Vermittlungsfunktion einzunehmen und die unterschiedlichen Ansätze aufzuzeigen.

Kennt man in den KMUs den Ansatz des Design Thinking?

Diesen Begriff kennen die KMU so gut wie noch nicht, worüber ich teils auch froh bin. Denn Design Thinking ist etwas zu einem Hype geworden. Auch viele Designer sind skeptisch, versuchen aber gleichzeitig auf diesen Zug aufzuspringen. Dann haben Business-Consultants damit begonnen, mit diesem Methodentool zu arbeiten, womit sie dieses Thema der Designbranche entziehen und das Ganze zum Mainstream machen. Designagenturen oder auch einzelne Designer kommen unter Druck, wenn plötzlich Business-Coaches auftauchen, die anbieten, jetzt mal etwas Design Thinking in ein Unternehmen zu bringen. Dort sehe ich für die Kreativwirtschaft gewisse Probleme. Auf der anderen Seite muss ich aber sagen, dass wir Designer oft auch gewisse Berührungspunkte mit Leuten aus dem Management haben.

Wie sollte Design in einem Unternehmen verankert werden?

Es gibt in der Design-Management-Literatur viele Überlegungen darüber, wie man eine Design-Kultur in einem Unternehmen aufbauen kann. Es wird oft gesagt, dass es innerhalb der Firma eine starke Person braucht, die sich zum Anwalt dieses Themas macht. Im besten Fall hat diese Person einen direkten Zugang zum Top-Management und den Einfluss gewisse Prozesse zu implementieren.

Es gibt auch den Ansatz, Design in die Strategie eines Unternehmens einzubinden. Das kann natürlich nur funktionieren, wenn die gesamte Führungsetage dahinter steht. Für Unternehmen, die zum ersten Mal etwas von Design-getriebenen Innovationsprozessen hören, kommt zumeist nur ein Pilotprojekt in Frage.

In Firmen geht es nicht nur rational zu und her. Es geht oft darum, wer am meisten zu sagen hat, wer mit wem konkurriert und wer die meiste Unterstützung vom Kader erhält. Mikropolitik ist oft ein Problem grossen Organisationen. Wenn eine Idee nicht von oben kommt, dann hat sie nur die Chance sich von unten nach oben zu arbeiten.

Mit einer Erfolgsgeschichte?

Ja, genau.

Was würdest du einem Dienstleistungskonzern raten?

Ich kann vielleicht ganz allgemein etwas sagen. Den meisten Unternehmern ist nicht bewusst, wie viel Design in ihren Unternehmen steckt. Das finde ich schade. Die SBB zum Beispiel hat Lokomotiven, Wagen mit Sitzen, Schaltstellen, Dienstleistungen der vielfältigsten Art - da ist überall Design drin. Sie haben aber trotzdem oft das Gefühl, dass Design nichts mit ihnen zu tun hat. Ich finde das seltsam. Viele Manager nehmen nicht wahr, wo in ihren Unternehmen überall Design drin steckt. Manchmal verlieren sie auch den Bezug zum eigenen Produkt. Das Management löst sich ab und denkt gar nicht mehr über die eigenen Produkte nach, die von ihren Kunden konsumiert oder benutzt werden. Für Grosskonzerne kann es deshalb spannend sein, ihr eigenes Produkt wieder kennenzulernen.

Den meisten Unternehmern ist nicht bewusst, wie viel Design in ihren Unternehmen steckt. Manchmal verlieren sie auch den Bezug zum eigenen Produkt.